

Разумова С.В.

Стратегический маркетинг

УДК
ББК

Разумова С.В. Стратегический маркетинг – Мн., 2007. – 314 с.

Рассматривается сущность стратегического маркетинга, система управления стратегическим маркетингом на современном предприятии. Подробно изложены методы анализа маркетинговой среды, оценки бизнес-направлений предприятий с помощью матричных методов, подходы к разработке стратегии сегментации, концепции позиционирования. Особое внимание уделено оценке конкурентного положения предприятия и направлениям разработки эффективных конкурентных стратегий. Рассмотрены стратегические решения по элементам комплекса маркетинга и пути их реализации

УДК
ББК

С.В. Разумова, 2007

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	
1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.....	
1.1. История возникновения и развития стратегического маркетин- га.....	
1.2. Современное понимание стратегического маркетинга.....	
1.3. Понятие и элементы стратегии маркетинга.....	
1.4. Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления	
ТЕСТЫ.....	
2. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ.....	
2.1. Стратегическое маркетинговое планирование.....	
2.2. Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирова- ния.....	
2.3. Организация стратегического маркетинга.....	
2.4. Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетин- га.....	
2.5 Стратегический маркетинговый контроль	
ТЕСТЫ	
3. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ.....	
3.1. Общая характеристика стратегий роста предприятия с использованием матри- цы «товар-рынок».....	
3.2. Модифицированная матрица «товар-рынок».....	
3.3. Направления диверсифицированного роста.....	
3.4. Виды и преимущества интегрированного роста.....	
3.5. Стратегии сохранения позиции на рынке или сокращения.....	
3.6. Использование матрицы «товар-рынок» в оценке направлений развития орга- низации.....	
ТЕСТЫ	
4. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ.....	
4.1. Назначение аудита маркетинга.....	
4.2. Внешний маркетинговый аудит.....	
4.3. Внутренний аудит маркетинга.....	
4.4. Особенности проведения SWOT анализа.....	
4.5. АнтиSWOT анализ.....	
4.6. Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил.....	
ТЕСТЫ	
5. ОЦЕНКА И ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ	

5.1. Проблемы выбора целевых рынков
5.2. Проведение сегментации рынка.....
5.3. Современные модели сегментации рынка
5.4. Сегментация на основе искомых выгод (мультитрибутивная сегментация).....
5.5. Стратегии охвата рынка. Оценка привлекательности рынков/сегментов
ТЕСТЫ
6. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ.....
6.1. Значение концепции позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий.....
6.2. Характеристика этапов разработки концепции позиционирования.....
6.3. Направления позиционирования.....
6.4. Правила построения и использования карт восприятия.....
6.5. Ошибки и способы модификации неблагоприятного позиционирования.....
6.6. Использование методов маркетинговых исследований в разработке концепции позиционирования.....
ТЕСТЫ
7. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ.....
7.1. Составляющие анализа конкурентов.....
7.2. Конкурентный бенчмаркинг.....
7.3. Классификация конкурентных стратегий.....
7.4. Понятие и виды конкурентных преимуществ.....
7.5. Современные теории конкурентного поведения.....
7.6. Процесс разработки конкурентной стратегии.....
ТЕСТЫ
8. КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ.....
8.1. Стратегические задачи на различных стадиях жизненного цикла товара.....
8.2. Сравнительный анализ традиционного жизненного цикла и жизненного цикла отрасли М. Портера.....
8.3. Маркетинговые стратегии для участников новых рынков.....
8.4. Маркетинговые стратегии для растущего рынка.....
8.5. Маркетинговые стратегии для зрелого рынка.....
8.6. Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках.....
ТЕСТЫ
9. ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИ-

3Е.....
9.1. Области использования матричных методов.....
9.2. Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании.....
9.3. Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля
9.4. Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла.....
ТЕСТЫ
10. ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ.....
10.1. Стратегические решения в товарной политике и пути их реализации.....
10.2. Стратегические решения в политике распределения и пути их реализации.....
10.3. Стратегические решения в коммуникационной политике и пути их реализации.....
10.4. Стратегические решения в ценовой политике и пути их реализации.....
11. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА.....
12. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА.....
Ситуация №1. ОАО «Гормолзавод №2» формулирует стратегические цели.....
Ситуация №2. Стратегия развития концерна «Белнефтехим».....
Ситуация №3. Миссия РО «Белтелеком».....
Ситуация №4. Пути роста ОАО «Амкодор».....
Ситуация №5. Перспективы белорусских кондитеров.....
Ситуация №6. ЗАО «Атлант» изучает ситуацию на целевых рынках
Ситуация №7. Конкурентные войны на рынке мобильной связи.....
Ситуация №8. Маркетинговая деятельность гипермаркет Bigzz на разных стадиях жизненного цикла рынка.....
Ситуация №9. Тенденции и перспективы развития белорусской легкой промышленности.....
Ситуация №10. Разработка маркетинговых стратегий УП «Бумажная фабрика» Гознака.....
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....
ПРИЛОЖЕНИЯ.....

ПРЕДИСЛОВИЕ

Проблемам стратегического анализа и планирования маркетинговой деятельности до сих пор уделяется мало внимания в практике отечественных товаропроизводителей. Это связано с нестабильностью среды, в которой действуют белорусские предприятия, заботой о сегодняшнем выживании, что приводит к значительно большему интересу к операционным вопросам маркетинга. В то же время ряд ученых и практиков признают необходимость перехода к реализации стратегического маркетинга. Усиливается конкурентное давление на многих мировых рынках, не является исключением и отечественный. Перенасыщение товарных рынков, замедление темпов роста спроса, ускорение научно-технического прогресса, возрастающая апатия и раздраженность потребителей, уставших от громадного количества «лучших» предложений – вот далеко не полный перечень проблем, актуальных для современного бизнеса. Все ощутимее становятся потребность в пересмотре традиционных рынков реализации продукции, форм поставки и платежей, трудности в реализации немногочисленных новаторских предложений, товаров и услуг. Ориентируясь на российский рынок как наиболее близкий и относительно доступный, товаропроизводителям приходится сталкиваться с большим количеством как российских, так и зарубежных конкурентов.

Новые условия требуют и новых подходов к сегментированию рынка, позиционированию марок, товаров, достижению конкурентных преимуществ. Неопределенность, связанная с будущими перспективами бизнеса, ориентирует на использование качественных методов оценки ситуации, требует интуитивных решений, эффективность которых трудно спрогнозировать и выразить количественно. Преодоление риска, нахождение и использование рыночных возможностей доступны предприятиям, использующим подходы стратегического маркетинга. Интегрируясь в систему стратегического менеджмента, стратегический маркетинг становится неотъемлемой частью рыночного успеха.

В книге представлена характеристика основных элементов стратегии маркетинга, даны рекомендации относительно анализа маркетинговой среды, разработки стратегии сегментации и концепции позиционирования, эффективной конкурентной стратегии, представлено описание стратегических решений по всем элементам комплекса маркетинга. Сделан акцент на взаимосвязи маркетингового и корпоративного планирования и описании ряда методов стратегического анализа, которые могут использоваться в маркетинговой практике отечественных предприятий.

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ КАК СОВРЕМЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

1.1. История возникновения и развития стратегического маркетинга

Формирование концепции стратегического маркетинга как относительно самостоятельной области изучения связано с одной стороны с развитием понимания маркетинга, осознанием его научной значимости, с другой – с эволюцией подходов к пониманию стратегического управления в деятельности предприятия. Оно происходит на протяжении нескольких десятилетий, начиная с 60-х гг. прошлого столетия и базируется на теоретических основах маркетинга и стратегического менеджмента.

Возникновение понятия стратегического маркетинга, создание комплекса методов, используемых в рамках дисциплины, вытекает из понимания маркетинга как действенной функции менеджмента, признания его роли в разработке эффективных стратегий развития предприятия.

В период массового производства (1890 – 1950 гг.) в качестве главной задачи предприятия рассматривался быстрый рост, связанный с повышением производительности труда и снижением себестоимости продукции. Главной характеристикой товара являлась его доступность и ориентация на среднего потребителя, во главе угла находился производственный процесс, а первые методы краткосрочного планирования касались финансовых результатов и составления бюджетов. *Маркетинг формировался как практическая область знаний, способствующая реализации произведенной продукции.* В период с 1910 по 1925 гг. на ряде фирм организуются отделы по изучению рынка. Затем появляются первые публикации, в которых делаются попытки формирования основ маркетинга как искусства управлять сбытом. Происходит и институциональное оформление маркетинга, что связано с организацией в 1926 г. Американской Национальной ассоциации маркетинга и рекламы. Вторая мировая война выступила катализатором развития тяжелой промышленности, что потребовало новых подходов к управлению производством. Расширяется массовое производство, которое в условиях превышения платежеспособного спроса над имеющимся предложением на рынке способствовало реализации сбытовой политики и накоплению опыта в области маркетинга.

Начиная с 1948 года, маркетинг приобретает важное практическое значение и рассматривается как совокупность различных видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров от производителя к конечному или промежуточному потребителю.

Процессы укрупнения производства приводят к монополизации многих рынков. Перед предприятиями-монополистами встают проблемы дальнейшего роста и поиска новых ненасыщенных рынков, для решения которых требуется проведение глобальных маркетинговых исследований. Важной стано-

вится и сбалансированность отдельных элементов маркетинговой деятельности при разработке и выведении на рынки различных товаров. Поэтому в 1960 году предлагается модель «4Р», требующая согласованной разработки таких элементов как товар, цена, сбыт и продвижение. Происходит активная организация институтов и ассоциаций, занимающихся вопросами маркетинга. Маркетинг начинает пониматься как концепция следования за рынком в отличие от следования за продуктом, что предопределяет его пересечение с идеями стратегического планирования.

Начиная с 60-х гг. *маркетинговое планирование последовательно рассматривается учеными аналитиками как все более подходящее средство для преодоления растущей нестабильности окружающей среды* [19,20]. В течение послевоенных лет из бюджетирования и логистики развивается стратегическое планирование, становясь рациональным процессом определения и выбора стратегических вариантов и преобразования их в планы действий. В течение 1960-х гг. идеи стратегического планирования и концепции маркетинга переплетаются, что и приводит к созданию основ стратегического маркетинга. Развитие стратегического маркетинга после 1960-х гг. изложено в учебниках таких специалистов как Ф. Котлер, Д. Кревенс, М. МакДональд. Таким образом, уже в конце 60-х гг. стратегический маркетинг становится самостоятельным и вполне узнаваемым термином. Его начинают использовать в ряде специальных учебников.

Рост риска и неопределенности рыночной среды потребовал новых подходов к управлению деятельностью предприятиями. В 1970-х гг. формируются так называемые «динамичные» системы управления, предназначенные для подготовки предприятия к будущему. Этап получил название «долгосрочное планирование». Осью интересов являлось прогнозирование позиций предприятия на имеющихся рынках и завоевание новых рынков, а также обращение все большего внимания на удовлетворение запросов потребителей. Составление планов, рассчитанных на несколько лет, опиралось на аналитический материал, имеющийся внутри предприятия, на анализ рынков, анализ рисков, стратегический анализ рыночной ниши. Данный материал экстраполировался на будущие периоды.

Что касается маркетинга, отношение к нему отличается в отраслях по производству промышленных и потребительских товаров. В промышленных компаниях отвергается необходимость проведения специальных маркетинговых исследований и их роль в управлении предприятием в стабильных рыночных условиях. В компаниях, связанных с производством потребительских товаров и оказанием услуг, роль маркетинга видится в управлении продажами, маркетинг рассматривается как основа сбытовой деятельности, средство оперативного управления, основанное на теории «4Р».

Экономическая литература, издаваемая в 70-х гг., рекомендует использование маркетинговых инструментов для решения любых организационных

проблем, подтверждая значимость маркетингового планирования результатами исследования деятельности различных товаропроизводителей на ряде товарных рынков.

Несмотря на разработку и внедрение идей *стратегического маркетинга*, он все еще считается преимущественно теоретической дисциплиной, в то время как практическую значимость обретает именно оперативно-тактический маркетинг.

Начиная с 1980-х гг. на основе системы долгосрочного планирования развивается стратегическое планирование с регулярным анализом альтернативных вариантов развития событий. Со временем растущая потребность в более крепкой увязке долгосрочного стратегического планирования с сиюминутными планами действий приводит к разработке систем планирования, программирования и расчета бюджетов, сосредоточенных на вопросах товара-рынка. Это приводит к появлению понятия «стратегических бизнес-единиц» и, в конечном счете, – к современным системам стратегического портфельного управления и планирования.

Стратегическое планирование, развивающееся в условиях усиления конкуренции, знаменует переход к выработке и реализации корпоративной стратегии, использованию новых методов, обуславливающих необходимость выбора варианта стратегии из множества возможных с учетом тенденций развития рыночной среды. Основными методиками, используемыми в рамках стратегического планирования, становятся: построение сценариев развития предприятия; методики анализа портфеля капиталовложений; разработка планов на ситуационной основе; использование экспертных методов анализа ситуации; использование подходов имитационного моделирования.

Необходимость осуществлять систематическое рассмотрение окружающей среды, в которой действует фирма, ее собственных сильных и слабых сторон способствует *введению маркетинговых подходов в разработку стратегии предприятия*. Производители начинают обращать больше внимание на удовлетворение запросов потребителей, рассматривая товар или услугу как набор выгод для целевых потребителей. Операционный маркетинг сводится на данном этапе к исследованиям рынка и мониторингу эффективности рыночных мероприятий. В компаниях, предлагающих потребительские товары, маркетинговое планирование рассматривается как логическое продолжение стратегического планирования. Это сопровождается и изменениями внутри организации, так как для управления процессом ориентации компании на интересы потребителей ключевыми моментами становятся гибкость руководства и предоставление полномочий. В то же время в промышленных компаниях, хотя и организуются подразделения и службы маркетинга, сохраняется скептицизм в отношении маркетингового планирования. Маркетинг выступает скорее как инструмент стратегического анализа, чем инструмент принятия стратегических решений.

В 90-х гг. в условиях деятельности компаний происходят изменения, связанные с глобализацией экономики, сопровождаемой интернационализацией предприятий, когда концепция отдельных рынков больше не является доминирующей. *Трудности маркетинга заключаются в реструктуризации деятельности, ориентированной на местные условия, с целью успешной международной конкуренции.* Происходит и возрастание компетенции потребителей. Появление союзов покупателей, растущая забота о правах потребителей со стороны государства отнимает у предприятий традиционный контроль над рынком. Проблема, стоящая перед маркетингом, носит двойственный характер: во-первых, необходимо найти новые пути сближения с потребителем, во-вторых, – разработать и упростить использование многочисленных рыночных каналов. Кроме того, происходит спад деловой активности из-за насыщения ряда рынков. Прибыли компаний снижаются, что требует большего внимания к увеличению эффективности.

На этом этапе возникает двойное отношение к маркетингу. С одной стороны, он воспринимается как функциональная область, главной задачей которой является стимулирование продаж, с другой стороны начинает формироваться отношение к маркетингу как к философии бизнеса. В целом наблюдается разделение маркетинга по трем плоскостям: маркетинг как философия; маркетинг как стратегия и маркетинг как тактика. Возникают споры относительно большей важности операционного, либо стратегического маркетинга. Для крупных компаний признается стратегическая роль маркетинга. В то время как для компаний, ориентированных на конечного потребителя, значимым является именно операционный маркетинг.

Понимание маркетинга становится связанным и определенным корпоративной культурой.

В середине 90-х гг. происходит переосмысление принципов менеджмента, формируется новое понимание стратегии; появляется идея саморазвивающейся организации и идея лидерства как фундамента корпоративной культуры современной организации. Этап получил название «стратегическое управление». Стратегический менеджмент рассматривается как процесс непрерывного изменения компании и формирования ее устойчивой конкурентоспособности. Стратегия развития организации заключается не столько в формулировании четких целей, сколько в формировании долгосрочных конкурентных преимуществ или ключевых компетенций. Новое видение стратегии исходит из необходимости адаптации к требованиям изменяющейся внешней среды, что возможно лишь при создании гибких систем управления, основанных на децентрализации. Это, в свою очередь, влечет изменение системы ценностей и установок посредством иной системы мотивации работников. Формируется «лидерская культура», в которой важную роль играет получение большего эффекта от совместного использования знаний и умений персонала, создания проектных структур управления, развития корпоратив-

ной культуры. Это позволяет организации адаптироваться к любым изменениям среды, вовремя создавая новые товары, услуги и способы их продвижения.

Изменения управленческого мышления сопровождаются соответствующими изменениями понимания сущности маркетинга. А именно:

- маркетинг становится составной частью стратегии организации, определяет ее долгосрочные конкурентные преимущества;
- маркетинг участвует в организационных изменениях, требуя создания более гибких и демократических структур управления;
- маркетинг способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает мотивацию сотрудников, их заинтересованность в конечных результатах деятельности;
- маркетинг ориентирует на формирование долгосрочных отношений с клиентами;
- маркетинг изменяет мышление и приоритеты всех сотрудников организации, а не только менеджеров высшего управленческого звена.

Такое понимание сущности маркетинга находит выражение в изменении функций стратегического и операционного маркетинга. Стратегический маркетинг теперь рассматривается не только как средство анализа, он участвует в принятии стратегических решений, определяет перспективные потребности и рынки.

Сегодня, говоря об использовании стратегического маркетинга, важно отметить появление таких новых направлений как конкурентная разведка (система общекорпоративного мониторинга за конкурентной ситуацией), бенчмаркинг (разработка целей, стратегий, товаров, процессов на основе изучения лучших предприятий), маркетинг взаимоотношений (ориентация на долговременные контакты с целевыми потребителями на основе использования современных систем сбора и анализа информации о них).

Характеристика этапов развития теории стратегического маркетинга представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Исторические этапы развития теории стратегического маркетинга

Годы	Рыночные условия	Ориентация менеджмента	Понимание маркетинга	Используемые методы	Сферы применения
1900 – 1950-е гг.	Период массового производства. Рынок требует доступности товара, спрос не насыщен.	Расширение и развитие потенциала, построение сильных организационных структур, уменьшение затрат на изготовление продукции посредством надлежащего финансового планирования.	Маркетинг формировался как практическая область знаний, способствующая реализации произведенной продукции.	Наблюдение, анализ покупки, расчет вероятностей, потребительские панели.	Производство массовых товаров, сельскохозяйственная отрасль
1960-е гг.	Период превращения рынка производителя в рынок потребителя. Некоторые рынки характеризуются насыщением, формируются обособленные группы потребителей не удовлетворенные стандартной продукцией.	Этап краткосрочного планирования, предусматривающий краткосрочное бюджетирование, краткосрочное финансовое планирование, расчет затрат. Осью интересов является прогнозирование позиций предприятия на имеющихся рынках, завоевание новых рынков.	Маркетинг начинает пониматься как концепция следования за рынком в отличие от следования за продуктом, пересекается с идеями стратегического планирования.	Анализ мотивов, исследование операций, моделирование рыночных ситуаций.	Производство потребительских товаров.
1970-е гг.	Рост риска и неопределенности рыночной среды.	Этап долгосрочного планирования предусматривает составление долгосрочных планов, опираясь на внутренний аналитический материал, анализ рынков, рисков, стратегический анализ рыночной ниши.	Маркетинг как рецепт, ориентированный на торговлю, сбыт и частично на потребителя. Маркетинг как тактическая функция управления.	Факторный и дискриминантный анализ, математические методы, маркетинговые модели.	Потребители средств производства и средств потребления.

1980 – 1990-е гг.	Усиление конкуренции на ряде рынков, общее падение уровня спроса.	Этап стратегического планирования. Переход к выработке и реализации корпоративной стратегии, использованию новых методов, основанных на многовариантном выборе стратегий.	Маркетинг начинает рассматриваться как функция менеджмента, ориентированная на проведение стратегического анализа.	Позиционирование, кластерный анализ, типология потребителей, экспертиза, причинно-следственный анализ.	Потребители средств потребления, средств производства, сфера услуг, бесприбыльные организации.
С 1990-х гг. по настоящее время	Преобладание глобальности в предпринимательской деятельности, развитие глобальных коммуникационных систем.	Этап стратегического управления. Происходит переосмысление принципов менеджмента, формируется новое понимание стратегии; появляется идея саморазвивающейся организации и идея лидерства как фундамента корпоративной культуры. Стратегический менеджмент рассматривается как процесс непрерывного изменения компании и формирования ее устойчивой конкурентоспособности.	Учение о маркетинге как функции и инструментарию предпринимательства. Понимание сущности маркетинга на различных уровнях управления. Признание значимости стратегического маркетинга. Развитие теорий рыночных сетей, коммуникаций и взаимодействия. Ориентация на социальный и экологический эффект.	Позиционирование, кластерный анализ, типология потребителей, модели поведения потребителей, конкурентов, бенчмаркинг, теория игр.	Потребители средств потребления, средств производства, сфера услуг, бесприбыльные организации, сфера государственного предпринимательства

1.2. Современное понимание стратегического маркетинга

Концепция стратегического маркетинга является сегодня важным элементом встраивания предприятия в изменяющуюся, сложную бизнес-среду. Она ориентирует на изучение как ближайшего рыночного окружения организации в лице потребителей, конкурентов, поставщиков, так и неконтролируемых факторов макросреды – политических, социальных, демографических и т.д. Результатом анализа является разработка стратегических решений и их внедрение в деятельность организации с целью обеспечения устойчивого конкурентного положения.

Стратегический маркетинг – направленная на долгосрочный успех деятельность по изучению рыночных возможностей и способностей предприятия, приводящая к разработке соответствующих целевым сегментам маркетинговых стратегий и тактик.

К задачам стратегического маркетинга следует отнести:

- постановку стратегических маркетинговых целей и задач по конкретным товарам/рынкам;
- всестороннее изучение тенденций внешней маркетинговой среды;
- осознание собственных перспектив с учетом имеющихся либо потенциальных навыков и ресурсов;
- выбор привлекательных для предприятия рыночных сегментов;
- разработку конкурентных стратегий;
- нахождение действенного способа отстройки от конкурентов при использовании различных способов позиционирования;
- подготовку стратегических решений по всем элементам комплекса маркетинга.

Отличия оперативного и стратегического подходов в осуществлении маркетинговой деятельности представлено в таблице 1.2. Оперативный маркетинг ставит своей целью получение доходов, прибылей от продаж в текущем периоде. Главной целью стратегического маркетинга является достижение положительного результата в долгосрочной перспективе [53].

Таблица 1.2 – Сравнение оперативного и стратегического маркетинга

<i>Оперативный маркетинг</i>	<i>Стратегический маркетинг</i>
Ориентация на действия	Аналитическая ориентация
Существующие возможности	Новые возможности
Переменные, не связанные с товарным рынком	Переменные, связанные с товарным рынком
Стабильная среда	Динамичная среда
Реактивное поведение	Упреждающее поведение
Текущий менеджмент	Долгосрочный менеджмент

Отдел маркетинга	Межфункциональная организация
Роль – организация «4Р» для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей	Оценка привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия
Влияет на краткосрочную рентабельность фирмы	Влияет на долгосрочную позицию предприятия

Ориентируя на сегодняшний результат, оперативный маркетинг требует решений, диктуемых текущими обстоятельствами. Аналитический характер стратегического маркетинга базируется на оценке текущей ситуации и прогнозировании будущей, нацеливании на принятие взвешенных решений, формирование будущих рыночных тенденций. Мыслящий сегодняшним днем управленец может использовать только существующие возможности, которые значительно ограничены как рамками рынка, так и сформировавшимися пристрастиями потребителей, поведением конкурентов. В то же время менеджер, использующий техники стратегического маркетинга, должен рассматривать будущие возможности, пытаться определить перспективные тенденции, участвовать в их формировании.

Среди показателей (переменных), которые анализируются в рамках оперативного маркетинга, главными являются: текущая рентабельность, прибыльность, оборот по производимым товарам. Отсюда стремление больше вкладывать и поддерживать продукты, успешные на сегодняшний день. Стратегический маркетинг интересуют переменные, связанные с новыми рынками, товарами, способными придти на смену сегодняшним и принести будущие прибыли.

Необходимость изучения бизнес-среды, ее мониторинг связаны с пониманием изменчивости рыночных процессов в стратегическом маркетинге, тогда как тактический воспринимает бизнес-среду стабильной. Если же происходят какие-либо изменения, предприятие вынуждено подстраиваться под них, значительно теряя в оперативной эффективности. Компании, использующие подходы стратегического маркетинга, прогнозируют изменения и готовят альтернативные планы развития, стараясь предвосхитить и извлечь выгоду с будущих тенденций.

В оперативно настроенных компаниях роль маркетинга признается только как функции, осуществляемой сотрудниками отдела маркетинга, что исключает участие маркетинга в создании исключительной потребительской ценности. Стратегический маркетинговый подход работает только в условиях существования информационных, деловых взаимосвязей между различными подразделениями, признания важности маркетингового подхода в определении производственной программы, научно-исследовательских разработках. Маркетинг воспринимается и ценится высшим менеджментом, органично встраивается в структуру управления предприятием.

Среди задач оперативного маркетинга выделяются решения по инструментам комплекса маркетинга, комплексность подхода достигается только при формировании общей концепции, подчиненной строго установленным целям при использовании стратегического маркетингового подхода. Цели маркетинга зависят в таком случае от предварительной оценки привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия.

Суть стратегического маркетинга соответствует схеме, представленной на рисунке 1.1.

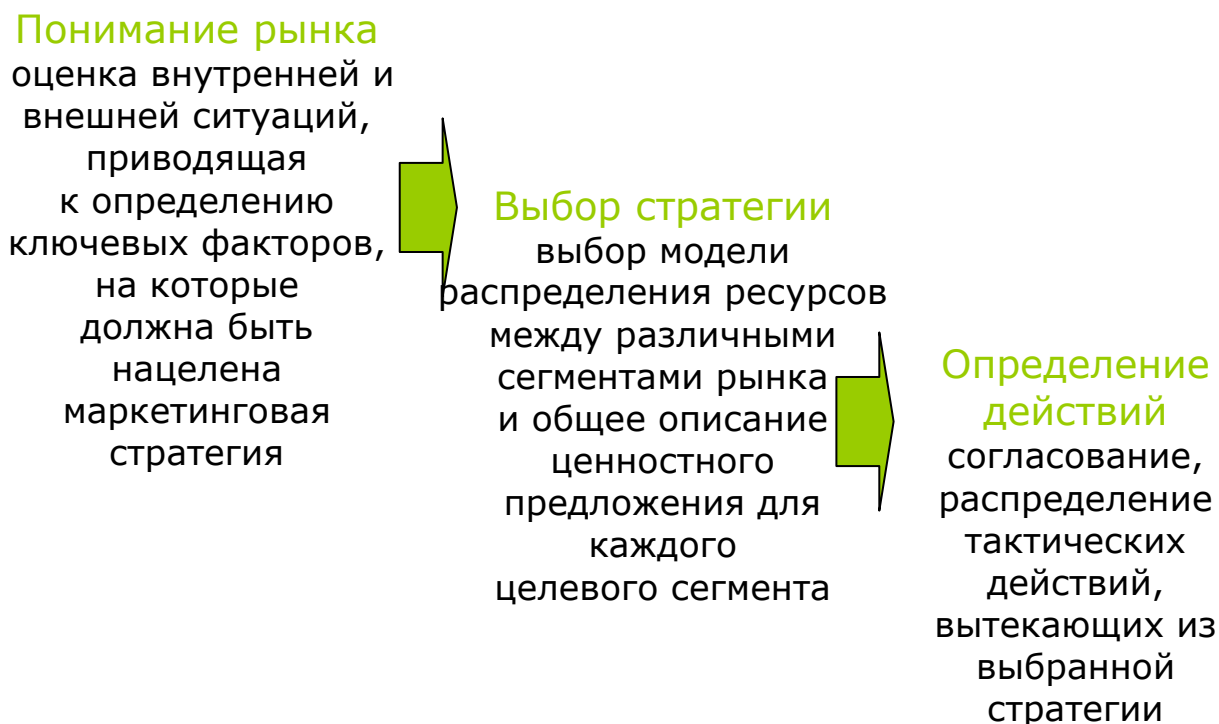


Рисунок 1.1 – Суть стратегического маркетинга [90]

Из рисунка 1.1 видно, что стратегический маркетинг заканчивается разработкой тактических мероприятий, поэтому оперативный маркетинг должен являться логическим продолжением стратегического.

Следует выделить современные черты стратегического маркетинга. Стратегический маркетинг сегодня характеризуется глобальностью, активностью, интегрированностью, мониторингом среды, активным использованием концепции взаимодействия и связей с общественностью [54].

Глобальность стратегического маркетинга связана с бурным развитием мирового рынка, растущей взаимозависимостью национальных рынков. Потребности представителей различных стран, регионов во многом становятся похожими, национальные особенности проявляются сейчас в потреблении только некоторых категорий товаров и услуг. Наблюдаются тенденции объ-

единения стран, заключения межгосударственных соглашений и развития международной конкуренции.

Активность стратегического маркетинга связана с увеличением конкурентного давления на многих зрелых рынках. Товаропроизводители должны переходить к более агрессивным конкурентным стратегиям, искать и создавать новые потребности, открывать новые товарные категории. Роль маркетинга выражается в постоянном поиске перспективных изменений потребностей, в обновлении ассортимента, придании товарам новых черт и достижении новых уровней удовлетворения потребностей, в использовании новых форм коммуникаций, новых способов продаж и доставки. Такой поиск поощряется тем фактом, что все большее количество потребителей в мире исповедуют приоритеты качества товаров и услуг, удобства их приобретения и потребления над ценовыми параметрами.

Говоря об *интегрированности*, следует учитывать взаимосвязь стратегии и тактики маркетинга, рассматривать неразрывный процесс разработки стратегии, который должен быть воплощен во всех элементах комплекса маркетинга. Не следует забывать и об иерархической структуре разработки стратегии маркетинга, которая подчиняется общекорпоративной и деловой стратегиям предприятия.

Важной задачей стратегического маркетинга становится создание *действенной системы мониторинга внешней среды*, базирующейся на современных методах сбора и анализа информации, внедрении CRM-технологий (Customer Relationship Management – технология, обеспечивающая сбор массивов данных о постоянных клиентах предприятия с целью большей адаптации продукции и услуг к их требованиям), использовании ряда специальных программных продуктов.

Предприятие, заботящееся о своем будущем, мыслящее стратегически, должно уделять особое внимание *формированию длительных взаимоотношений с целевыми потребителями*, использовать подходы маркетинга взаимоотношений, проводить всестороннюю оценку не только ценности для клиентов, но и ценности самих клиентов. Возрастающая роль имиджевой составляющей, играющая особое значение для глобальных компаний, способствует активному развитию и использованию связей с общественностью. Растет социальная ответственность маркетинга.

Особую актуальность инструменты стратегического маркетинга приобретают в рамках концепции маркетинга отношений, когда каждый шаг предприятия, просчеты в тактике могут привести к долговременным последствиям. Маркетинг взаимоотношений требует понимания как инвестиционного процесса, который определяет формирование, развитие и поддержание обменных взаимоотношений с клиентами и посредниками. Маркетинг должен иметь долгосрочную перспективу, рассматриваться как стратегическая деятельность, направленная на развитие фирмы на рынке и инновационных про-

цессов в ней. Ключевым выбором топ-менеджмента становится решение относительно того, какие клиентские взаимоотношения он хочет установить и развивать.

Маркетинг нужно рассматривать как организационную проблему, затрагивающую всю фирму. Взаимодействие с покупателем включает в себя несколько функций, таких как изготовление продукта, логистика, НИОКР и закупка. Процессы адаптации в обменных взаимоотношениях влияют на все виды деятельности и ресурсов, а не только на те, которые традиционно принадлежат к переменным «4Р». Роль маркетинга сосредотачивается на отборе взаимоотношений и управлении ими и отдельными партнерами.

Таким образом, маркетинговые исследования, планирование и контроль должны сосредоточиваться на отдельных клиентах и их взаимоотношениях с центральной фирмой и с другими деятелями рынка во времени, а не на состоянии клиентов в один конкретный временной период.

Требования к маркетингу в рамках концепции маркетинга отношений в целом носят стратегический характер, обостряют вопросы инновационной и инвестиционной деятельности, создания и поддержания уникального конкурентного предложения за счет увеличения степени приверженности основных потребительских групп.

И для отечественных предприятий назревает переход от тактического ведения дел, направленного на достижение сиюминутного результата, к формированию стратегического подхода, предусматривающего достижение высоких результатов в будущем. Это связано, в первую очередь, с обострением конкурентной борьбы, особенно со стороны зарубежных производителей на многих потребительских рынках.

В достижении высокого уровня конкурентоспособности более важную роль начинают играть потребительские параметры, качественная же составляющая становится само собой разумеющейся. С другой стороны, насыщение рынков традиционных товаров и услуг, приводящее к сокращению приростов прибыли, обуславливает поиск новых способов удовлетворения потребностей, ориентацию на новые технологические и творческие решения.

На многих белорусских предприятиях до сих пор используется сбытовой подход, ориентирующий на продажу уже произведенной продукции а не первоочередное изучение потребностей. Тем не менее, ориентация маркетинга на сбытовую функцию может быть оправдана только при отсутствии более конкурентоспособной альтернативы.

Белорусский потребитель становится более компетентным, формируется сегмент «средний класс», для которого приоритеты в выборе товаров уходят из области низких цен в область качественных, имиджевых характеристик. Развитие потребительского сознания, наряду с интенсификацией борьбы между предприятиями розничной торговли, требует от производителей

ориентации на ключевые факторы успеха, поиска креативных идей позиционирования, инвестирования в долгосрочное партнерство.

Следующим фактором, требующим перехода к стратегическому мышлению в области маркетинга, является возрастающее давление со стороны других конкурентных сил, в особенности товаров-заменителей. Так, например, базовая потребность общения удовлетворяется большим количеством альтернатив – стационарная телефонная связь, бумажная и электронная почта, мобильная связь. Это в еще большей мере усложняет процесс завоевания конкурентного преимущества, требует поиска механизмов отстройки от конкурентов на всех уровнях: уровне товара, вида, функции.

Усилению конкурентного давления способствует развитие торговли и совершения сделок посредством Интернет-ресурсов, что упраздняет географические барьеры, представляет более широкий выбор потребителю.

Немаловажна роль ускорения научно-технического прогресса, сокращения жизненных циклов товаров, что делает менее успешным использование стратегий последователей. Возможность копирования деятельности наиболее успешных производителей существует только в некоторых видимых аспектах, тогда как базовые источники конкурентного преимущества состоят в сочетании различных видов традиционных, достижении синергетических эффектов в таких важных областях как работа с персоналом, формирование взаимоотношений с потребителями, инновационная деятельность, корпоративная идентичность.

Выходят на первый план и задачи поиска, оценки привлекательности рынков, сегментов. Если традиционно в качестве основного рассматривался российский рынок для производителей продуктов питания, кондитерских изделий, сантехкерамики, продукции производственного назначения, то сейчас усилилось давление со стороны таких конкурентных сил как российские, китайские, польские, европейские производители, власть потребителей в лице розничных торговых сетей, власть заменителей, увеличились барьеры входа на рынок. Требуется нахождение незанятых сегментов на зрелых рынках, где основные доли принадлежат крупным международным концернам и корпорациям. В свою очередь это обосновывает важность развития сферы мониторинга и диагностики рынка, создания клиентских баз данных.

Однако есть и позитивные сдвиги, например, многие топ-менеджеры охотно и регулярно направляют своих сотрудников на бизнес-обучение по различным экономическим, финансовым и кадровым вопросам. Пользуются популярностью и бизнес-тренинги по маркетингу. Некоторые стараются пересмотреть существующие и потенциальные рынки, найти новые выходы и способы продвижения продукции, значительно улучшилось положение по реализации товарной политики, заметны сдвиги в проектировании и исполнении упаковки, разработке товарных знаков, осуществлении коммуникационной политики.

1.3. Понятие и элементы стратегии маркетинга

Результатом использования стратегического маркетинга является разработка эффективных маркетинговых стратегий. Поэтому важно определить, чем является и что включает маркетинговая стратегия.

Стратегия маркетинга представляет собой набор стратегических решений относительно выбора целевых сегментов и разработки концепции позиционирования товара/марки на них, а также их воплощения в подробных программах продвижения, распределения, ценообразования.

Ключевыми элементами стратегии маркетинга принято считать [70]:

- 1) *Формулировку общих маркетинговых целей.* Цели предшествуют стратегии как напоминание о конечных результатах, которые необходимо достичь. Цели маркетинга, как правило, отражают ожидания по продажам, доли рынка и др. показателям. Например, стратегической целью деятельности российской компании ОАО «Автоваз» является сохранение бесспорного долгосрочного лидерства на российском автомобильном рынке, предлагая качественные автомобили по доступным ценам, активное вхождение в мировую автомобильную элиту.
- 2) *Формулировку инвестиционных целей для марки/товара.* Инвестиционные цели необходимо указать, поскольку они представляют собой основное руководство к распределению ресурсов. Владелец бренда «Три богатыря» компания SABMiller Russia руководствовался следующими маркетинговыми целями в отношении рассматриваемой марки: стать самой быстрорастущей маркой среди российских среднеценовых сортов по показателям прироста доли рынка, достичь уровня известности 10 ведущих марок.
- 3) *Стратегию конкуренции.* Успех на рынке требует, чтобы при предполагаемых ценах существовал достаточный спрос; чтобы фирма имела то, что требуется для удовлетворения спроса потребителей. Стратегия маркетинга должна показывать, какое преимущество перед конкурентами у нее есть и как конкуренты будут превзойдены. В качестве своей конкурентной стратегии компания Nokia видит усиление лидирующих позиций на рынке мобильных телефонов и мобильных сетей при сохранении высокой прибыльности.
- 4) *Основную стратегию маркетинга (стратегию сегментации).* Для предприятия важным является определение одного или нескольких целевых сегментов/сегмента, ведь от этого зависит выбор способа работы по всем направлениям комплекса маркетинга.
- 5) *Концепцию позиционирования.* Разработка общей идеи представления товара на целевом сегменте способствует комплексности и согласованности в выборе маркетинговых инструментов. Так, например, концерн Siemens позиционируется как лидирующее в мире предприятие электротехники.

тротехнической и электронной промышленности для потребителей, ценящих удобство, качество и надежность продукта. Правильно использованная концепция позиционирования и новая философия «Здоровье жизненно важно. Начни с кожи» позволила компании L'Oreal превратить ее самую слабую марку Vichy в один из самых «продаваемых» европейских брендов.

- б) *Стратегическое обоснование*. Важнее всего обосновать то, что предлагается. Именно формулировка стратегического обоснования предлагает эмпирическое доказательство или теоретическую поддержку для каждого элемента стратегии и ее состояния в целом. Данное обоснование должно также показывать, что стратегия является как связной, так и исчерпывающей.

Правильно разработанная стратегия маркетинга должна содержать в явном или неявном виде формулировку масштаба деятельности, целей и задач, схему распределения ресурсов, источники и способы достижения конкурентного преимущества, возможности использования синергетических эффектов.

При разработке стратегии маркетинга необходимо дать точное определение *масштаба деятельности*. В качестве масштаба рассматривается сфера деятельности компании, количество и типы отраслей, товарных рынков, рыночных сегментов, в которых она конкурирует или планирует войти. Решения в стратегическом масштабе должны отражать взгляды руководство относительно миссии и целей предприятия.

Формулировка целей и задач предназначена для описания требуемых (ожидаемых) результатов эффективности по одному или нескольким направлениям за рассматриваемые периоды времени по каждой бизнес-единице, товарному рынку и предприятию в целом. Так основная цель российской компании IBS: развитие и реализация ИТ-технологий и ИТ-аутсорсинга на российском рынке путем предоставления заказчикам целостных комплексных ИТ-решений для повышения эффективности и безопасности их бизнеса.

Четкое понимание относительной важности различных направлений деятельности отражается в схеме *распределения ресурсов* между различными товарами, рынками, сегментами.

Эффективная маркетинговая стратегия содержит четкое определение *конкурентного преимущества*, т.е. того, чем усилия компании будут отличаться от инициатив конкурентов, что именно позволит ей быть более востребованной среди целевых потребителей.

В последнее время ученые все чаще заявляют о необходимости учитывать так называемые *синергетические эффекты*, когда распределение ресурсов, деловые способности предприятия, сочетание различных видов деятельности усиливают друг друга, так как используются вместе. Синергизм позволяет добиться большего суммарного результата в производительности, при-

быльности при использовании взаимосвязанных частей и тогда общее превосходит простую сумму частей, входящих в него [92]. К примеру, компания R&G добивается повышения продаж путем использования одновременного продвижения по двум брендам Tide и Ariel, совместной рекламной кампании Ariel и Indesit (перекрестные коммуникации), Ariel и одежды United Colors of Benetton.

Маркетинговые стратегии могут строиться различными способами. Существует шесть общепринятых моделей разработки стратегий [56,66].

Модель планирования – стратегические решения принимаются с использованием последовательного, спланированного поиска оптимальных решений для четко определенных проблем. Этот процесс является высоко рациональным и основывается на конкретных сведениях.

Модель интерпретации – организация воспринимается как собрание сообществ, имеющих схожие ценности, убеждения и ощущения. Этот «скелет отношений» позволяет руководству интерпретировать организацию как свое окружение, культивируя развитие организационной культуры, специфичной для данной компании. Таким образом, стратегия становится результатом насаждения господствующих ценностей, взглядов и идей в организации.

Политическая модель – стратегия возникает из компромиссов, конфликтов и поиска согласия между заинтересованными сторонами. В этом случае на стратегию окажут большее влияние те, кто обладает большей властью. Стратегия является результатом переговоров и противостояния.

Модель логического наращения – стратегия возникает из «стратегических подсистем», каждая из которых посвящена одному из стратегических вопросов. Стратегические цели основываются на осознании нужд, а не на высоко структурированном аналитическом планировании. Из-за недостатка информации такие цели могут быть неопределенными, обобщенными и нестрогими, пока не происходят события, несущие новую информацию.

Экологическая модель – окружающая среда при этом вторгается в организацию так сильно, что стратегии становятся практически заранее определенными. Выживает та организация, которая лучше адаптируется к изменениям внешней среды.

Модель, основанная на интуиции руководства. Стратегия возникает как результат представлений руководителя и поддерживается его приверженностью этим представлениям, его личной верой и тем, насколько строго стратегия формулируется для всего остального персонала.

Отличия в понимании рынка, выборе стратегий и способов их реализации представлены в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Характеристика способов разработки маркетинговых стратегий [42]

<i>Способ разработки маркетинговых стратегий</i>	<i>Понимание рынка</i>	<i>Выбор стратегии</i>	<i>Реализация стратегии</i>
1. Разработка маркетинговой стратегии методом формального планирования (<i>Модель планирования</i>)	Основано на сборе данных и использовании формальных инструментов. Подход описывает явный процесс, который превращает знания о рынке в ключевые задачи предприятия.	Характеризуется преднамеренным сравнением различных вариантов целевых рынков и ценностных предложений. Включает использование портфельных методов.	Происходит в виде явного чередования действий, которые вытекают из выбранной стратегии, и преобразования этих действий в планы, которые часто измеряются и конкретно распределяются внутри организации.
2. Разработка маркетинговых стратегий методом проб и ошибок (<i>Модель логического наращивания</i>)	Основано на ограниченном экспериментировании и пошаговом обучении. Подход описывает процесс, который лишь частично очевиден и определяет основные задачи, когда они приводят к успеху или неудаче.	Характеризуется преднамеренными или случайными попытками использования различных стратегий. Успешные попытки развиваются, неудачные отлаживаются или модифицируются.	Происходит в виде множества небольших, иногда противоречивых действий. План действий постоянно пересматривается, чтобы отражать результаты более ранних действий.
3. Разработка маркетинговой стратегии методом политических переговоров (<i>Политическая модель</i>)	Основано на обобщении знаний о рынке, имеющихся у различных групп влияния. Основные задачи определяются влиянием группы, ихдвигающей.	Характеризуется влиянием различных политических групп внутри организации, когда выбор целевых рынков и предложений более зависит от внутренней ситуации, чем от основных задач на рынке.	Предусматривает нахождение компромиссов. Тактические действия вытекают из стратегии, согласованной между наиболее влиятельными группами, но сдерживаются менее влиятельными группами во время осуществления.
4. Разработка маркетинговой стратегии через организационную культуру (<i>Модель интерпретации</i>)	Основано на преобладании давно установившихся и бесспорных способов ведения дел. Это неявный, но действенный процесс, в котором основные задачи редко делаются очевидными, но выражаются через привычную реакцию	Характеризуется внутренней инерцией и привычками на целевых рынках и в предложениях. Выбор стратегии обычно не очевиден и редко отличается от предыдущих моделей распределения ресурсов.	Происходит в виде бесспорного и привычного принятия действий, которые иногда явны, но редко преднамеренны. Действия нередко рассматриваются как естественное продолжение прошлой деятельности.

5. Разработка маркетинговой стратегии методом принудительного выбора (<i>Экологическая модель</i>)	Определяется воздействием на организацию сильных внешних сил. Этот подход описывает процесс, который явно или неявно идентифицирует основные проблемы, ограничивающие стратегическую свободу организации.	Характеризуется очень ограниченным числом вариантов. Выбор стратегии является минимальным процессом, включающим выражение того, что определяется внешними силами.	Осуществляется в виде ограниченного выбора действий, которые в основном диктуются ситуацией и иногда явно сдерживаются законами или правилами.
6. Разработка маркетинговой стратегии руководством (<i>Модель, основанная на интуиции руководства</i>)	Основано на динамизме и влиянии одной личности или небольшой группы. Этот подход описывает явный, но неформальный процесс, в котором основные задачи формируются из понимания рынка руководящей группой.	Характеризуется сравнительно интуитивным и простым процессом принятия решений, передаваемым по служебной иерархии. Выбор стратегии обычно не включает тех, кто не входит в руководящую группу.	Происходит в виде передачи общей стратегии и целей, а не подробных планов. Тактические действия нередко определяются на среднем и младшем уровнях в рамках ресурсов и инструкций, поступающих от руководства.

Выбор способа разработки маркетинговых стратегий должен определяться уровнями сложности и турбулентности внешней среды и особенностями организационной структуры, ценностными ориентирами самого предприятия. Так сложные рынки с большим количеством сегментов, каналов распределения, разнообразием используемых конкурентных стратегий требуют преимущественно аналитической разработки стратегий (модель планирования), тогда как для сложных и изменчивых (турбулентных) рынков в большей мере подходит сочетание рациональных методов и интуиции руководства. Несложный и мало подверженный изменениям рынок требует использования моделей интерпретации, экологической модели.

1.4. Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления

Если разработка маркетинговых стратегий основывается на рынках, потребителях и продуктах, то бизнес-планирование включает другие корпоративные ресурсы, которые могут иметь отношение к ранее определенным рынкам. Корпоративное планирование обычно включает применение бизнес-планирования к нескольким различным единицам совокупности бизнеса.

Корпоративная стратегия является общим планом управления для диверсифицированной компании. Она распространяется на всю компанию, охватывает все направления деятельности, которыми та занимается. Состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных

отраслях промышленности и подходов, используемых для управления делами компании. Компоненты корпоративной стратегии: 1) действия по достижению диверсификации (определение сферы деятельности); 2) шаги по улучшению показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма (решения относительно усиления конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе); 3) нахождение путей получения синергетического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; 4) создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпорации в наиболее перспективные области.

Стратегия бизнес-уровня (деловая стратегия) обозначает план управления отдельной сферой деятельности компании и состоит из ряда подходов и направлений, разрабатываемых руководством с целью достижения наилучших показателей работы в одной конкретной сфере деятельности.

Функциональная стратегия относится к управленческому плану действий отдельного подразделения или ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса. Функциональная стратегия формируется для каждой производственной единицы или части бизнеса: НИОКР, маркетинг, обслуживание клиентов, финансы, кадры).

Согласно представленной таблице, разработка маркетинговой стратегии происходит на функциональном уровне, но исследования опыта маркетинга в примерных компаниях Денисона и МакДональда, показали, что маркетинг существует и должен учитываться на всех уровнях управления: корпоративном – маркетинг как философия бизнеса; деловом – стратегический маркетинг; функциональном – маркетинговые стратегии по «4Р» [56,90].

Таблица 1.4 – Сравнение ключевых компонентов корпоративной, деловой и маркетинговой стратегий [90].

<i>Компоненты стратегии</i>	<i>Корпоративная стратегия</i>	<i>Деловая стратегия</i>	<i>Маркетинговая стратегия</i>
Масштаб	Область интересов корпорации – «Какими видами деятельности мы должны заниматься?» Решения относительно диверсификации, вертикальной интеграции; приобретений и отделений.	Область интересов бизнес-единицы – «На каких товарных рынках нам следует присутствовать внутри этого бизнеса или отрасли?» Решения относительно интенсивного роста и смежной диверсификации.	Определение целевого рынка. Глубина и ширина товарной номенклатуры. Политика в области брендинга. План развития товарных рынков. План по расширению ассортимента товаров и элиминации.

Цели и задачи	Общие корпоративные задачи, сгруппированные по видам деятельности: Рост доходов; Прибыльность; Прибыль на инвестированный капитал; Отчисления посредникам; Доходы на акцию.	Ограничены корпоративными целями. Задачи бизнес-единицы, сгруппированные по позициям продукт/рынок; Рост объема продаж; Рост продаж нового товара или на новом рынке; Прибыльность; Прибыль на инвестированный капитал; Поток денежной наличности; Завоевание и удержание конкурентного преимущества.	Ограничены корпоративными целями и целями бизнес-единиц. Задачи в отношении конкретной позиции товар-рынок. Объем продаж. Доля рынка. Прибыль. Удовлетворенность потребителей.
Распределение ресурсов	Распределение ресурсов между видами деятельности в портфеле корпорации, между функциями, видами бизнеса.	Распределение ресурсов между отдельными позициями товар-рынок в рамках бизнес-единицы; между функциональными отделами внутри бизнес-единицы.	Распределение ресурсов между компонентами маркетингового плана в отношении товаров-рынков.
Источники конкурентного преимущества	Лучшие человеческие или финансовые ресурсы корпорации; больший объем НИОКР; лучшая организационная структура и более полное использование эффекта синергизма по сравнению с конкурентами во всех отраслях.	Стратегии конкуренции. Особые навыки и компетентность бизнес-единицы по сравнению с конкурентами в ее отрасли.	Эффективное позиционирование товаров; превосходство по одному или нескольким элементам маркетинга-микс по сравнению с конкурентами в отношении определенного товара-рынка.
Источники синергизма	Ресурсы, технологии, функциональные знания и навыки, совместно используемые различными направлениями бизнеса внутри фирмы.	Ресурсы, функциональные знания и навыки, совместно используемые в отношении разных товаров-рынков внутри отдельной бизнес-единицы.	Маркетинговые ресурсы, деловые способности, совместно используемые в рамках одной товарной категории или рынка.

На общекорпоративном уровне, существующем в крупных корпорациях и организациях с диверсифицированным портфелем инвестиций, маркетинг рассматривается как философия бизнеса, общий управленческий подход, и в таком случае с учетом маркетинговых принципов должны разрабатываться основные цели предприятия, его миссия. На общекорпоративном уровне с учетом принципов маркетинговой деятельности осуществляется формирование стратегических альтернатив и происходит выбор наиболее предпочтительных направлений развития корпорации, организации. К техникам, которые могут использоваться на данном уровне, относятся составление

матрицы И. Ансоффа «товар-рынок» в классическом или модифицированном виде.

На деловом уровне управления определяются цели, направления и перспективы развития бизнес-единиц – относительно обособленных направлений бизнеса, направленных на удовлетворение запросов различных потребителей, характеризующихся своими конкурентами и структурно обособленных. Первым шагом в разработке стратегий делового уровня является решение предприятия, как осуществлять деление на стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Для каждой СБЕ должны быть разработаны цели, определены ее целевые покупатели и предложения, конкурентные стратегии по достижению конкурентных преимуществ на товарных рынках, структура распределения ресурсов. В качестве критериев подразделения на СБЕ определяют: 1) техническую совместимость, особенно в отношении технологий производства и производственных требований, таких как использование сходных производственных мощностей и технических навыков; 2) сходство в потребностях покупателей или преимуществах товара, которые покупатели ищут на целевых рынках; 3) сходство персональных характеристик или поведенческих моделей покупателей на целевых рынках. На практике чаще всего делается выбор между технической совместимостью и однородностью покупателей. Выделение СБЕ на основе однородности покупателей предполагает использование подходов маркетинга. Компании разбивают корпоративные цели на подцели для каждой СБЕ. Маркетинг участвует в формировании целей и стратегий развития СБЕ, на основе учета потребностей и тенденций развития сотрудники отдела маркетинга осуществляют оценку привлекательности рынков и конкурентоспособности предприятия.

Маркетинг как совокупность стратегий, реализуемых на функциональном уровне, предполагает выбор наиболее привлекательных для бизнес-единицы сегментов, формирование подходящих концепций позиционирования с определением стратегических направлений по всем элементам комплекса маркетинга.

На оперативном уровне происходит реализация соответствующих выбранным маркетинговым стратегиям маркетинговых мероприятий.

Роль маркетинга на разных уровнях управления представлена в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Роль и инструменты маркетинга на разных уровнях управления

<i>Уровень управления</i>	<i>Значение маркетинга</i>	<i>Проблемы, в разрешении которых участвует маркетинг</i>	<i>Используемые техники</i>	<i>Сотрудники, участвующие в принятии решений</i>
---------------------------	----------------------------	---	-----------------------------	---

Общекорпоративный уровень	Маркетинг как философия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Определение миссии и целей предприятия; ▪ оценка состояния маркетинговой среды; ▪ оценка ключевых компетенций бизнеса и ключевых факторов успеха; ▪ оценка собственных возможностей; ▪ формирование стратегических альтернатив; ▪ выбор стратегии развития предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Метод анализа иерархий; ▪ метод комбинаторно-морфологического анализа; ▪ SWOT- и antiSWOT-анализ, метод «5*5», PEST, STEP анализы; ▪ аудит маркетинга; ▪ матрица «товар-рынок»; ▪ модель пяти конкурентных сил. 	Топ-менеджмент, руководители основных структурных подразделений, в том числе и директор по маркетингу
Деловой уровень	Стратегический маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Выбор стратегических направлений развития для СБЕ, марок, основных товарных групп предприятия; ▪ определение привлекательности сегментов и выбор стратегии охвата рынка; ▪ выбор конкурентной стратегии; ▪ выбор стратегии позиционирования; ▪ контроль реализации стратегий. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Построение сетки сегментации; ▪ одно- и многопараметрические методы сегментации; ▪ мультиатрибутивная модель товара; ▪ матричные методы; ▪ концепция традиционного ЖЦТ или ЖЦО М. Портера; ▪ мульти SWOT анализ; ▪ модель пяти конкурентных сил для отдельных направлений; ▪ элементы теории игр; ▪ качественные и количественные методы прогнозирования продаж. 	Топ-менеджмент, управляющие бизнес-единиц, директор и ведущие специалисты отдела маркетинга
Функциональный уровень (операционный)	Маркетинговые стратегии	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Разработка маркетинговых стратегий по элементам комплекса маркетинга для реализации выбранной стратегии позиционирования на целевых сегментах. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Подготовка годового плана маркетинга; ▪ подготовка бюджета мероприятий. 	Ведущие специалисты отдела маркетинга при утверждении директором по маркетингу
Оперативный уровень	Тактика маркетинга	Внедрение в жизнь представленных в плане маркетинга мероприятий по всем элементам комплекса маркетинга.	Исполнение функций и обязанностей сотрудниками отдела маркетинга и сторонними организациями.	Специалисты отдела маркетинга и привлеченные организации

1. SWOT-анализ – анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз;
2. AntiSWOT- анализ – современная разновидность SWOT-анализа, учитывающая риски и наступление неблагоприятных исходов;

3. Метод «5*5» – метод маркетинговой среды компании, состоящий в нахождении ответов о рыночных тенденциях и событиях;
4. PEST-, STEP-анализы – методы анализа макросреды с изучением политико-правовых, экономических, социально-культурных и технологических факторов;
5. ЖЦТ – жизненный цикл товара;
6. ЖЦО – жизненный цикл отрасли.

Таким образом, роль маркетинга возрастает в деятельности современной организации. Более актуальным становится использование подходов стратегического маркетинга, который ориентирован на поиск долгосрочных конкурентных преимуществ за счет обеспечения высокой потребительской ценности. Наряду с общекорпоративной и деловой стратегиями организации, стратегия маркетинга обеспечивает интегрированный процесс управления.

ТЕСТЫ

1. Какой из этапов исторического развития теории стратегического маркетинга характеризуется ориентацией менеджмента на выработку и реализацию корпоративной стратегии, использование новых методов, основанных на многовариантном выборе стратегий?
 - a) краткосрочное планирование;
 - b) долгосрочное планирование;
 - c) **стратегическое планирование;**
 - d) стратегическое управление.
2. Какие рыночные условия характерны для современного этапа развития стратегического маркетинга?
 - a) **Преобладание глобальности в предпринимательской деятельности, развитие глобальных коммуникационных систем.**
 - b) Период массового производства. Рынок требует доступности товара, спрос не насыщен.
 - c) Рост риска и неопределенности рыночной среды, усиление конкуренции на ряде рынков.
 - d) Период превращения рынка производителя в рынок потребителя.
3. Для стратегического маркетинга в отличие от оперативного не характерна (выбрать правильный вариант):
 - a) оценка новых возможностей;
 - b) аналитическая ориентация;
 - c) **принятие решений в стабильной среде;**
 - d) ориентация на долгосрочные конкурентные преимущества.

4. К задачам стратегического маркетинга относятся:
- a) постановка стратегических маркетинговых целей и задач по конкретным товарам/рынкам;
 - b) оценка краткосрочных результатов деятельности предприятия;
 - c) всестороннее изучение внешней маркетинговой среды;
 - d) нахождение действенного способа отстройки от конкурентов при использовании креативных методов сегментации и позиционирования;
 - e) разработка ежегодных бюджетов по отдельным элементам комплекса маркетинга;
 - f) оценка и подбор менеджеров среднего звена для отдела маркетинга.
5. Выберите правильный порядок этапов осуществления стратегического маркетинга в организации:
- a) выбор стратегии – определение действий – понимание рынка;
 - b) определение действий – выбор стратегии – понимание рынка;
 - c) понимание рынка – определение действий – выбор стратегии;
 - d) понимание рынка – выбор стратегии – определение действий.
6. Среди черт стратегического маркетинга не встречается:
- a) глобальности;
 - b) однородности;
 - c) интегрированности;
 - d) активности.
7. С чем связана необходимость использования стратегического маркетинга?
- a) с усложнением и усилением компетенции потребителей;
 - b) с растущей зависимостью факторов спроса от производственных структур;
 - c) с ненасыщенностью ряда товарных рынков;
 - d) с национализацией экономических процессов.
8. Продолжите предложение. В рамках концепции маркетинга отношений
- a) роль стратегического маркетинга возрастает;
 - b) стратегический маркетинг рассматривается как часть стратегического менеджмента;
 - c) роль стратегического маркетинга снижается;
 - d) стратегический маркетинг упраздняется.
9. Какой ключевой элемент стратегии маркетинга не назван в следующем списке: формулировка общих маркетинговых целей; формулировка инвести-

ционных целей для марки/товара; стратегия конкуренции; стратегия сегментации; стратегическое обоснование?

_____ (Ответ: концепция позиционирования)

10. Какую из шести общепринятых моделей разработки стратегий характеризует следующее высказывание: *«Понимание рынка исходит из обобщения знаний о рынке, имеющихся у различных влиятельных групп компании, основные задачи определяются влиянием группы, их выдвигающей»?*

- a) Модель интерпретации;
- b) Политическая модель;**
- c) Модель логического наращения;
- d) Экологическая модель.

11. При разработке маркетинговой стратегии методом формального планирования выбор стратегии характеризуется:

- a) влиянием различных политических групп внутри организации, когда выбор целевых групп и предложений более зависит от внутренней ситуации, чем от основных задач на рынке;
- b) очень ограниченным числом вариантов, определяемым внешними силами;
- c) преднамеренным сравнением различных вариантов целевых рынков и ценностных предложений, включает использование портфельных методов;**
- d) сравнительно интуитивным и простым процессом принятия решений, передаваемым по служебной иерархии.

12. От каких факторов зависит выбор модели разработки стратегии?

- a) Сложности принимаемых решений и использования аналитических способов обработки информации;
- b) сложности и турбулентности внешней среды и особенностей организационной структуры, ценностных ориентиров организации;**
- c) решения руководства использовать стратегическое маркетинговое планирование;
- d) давления внешней среды и особенностей построения организационной структуры предприятия.

13. Соотнесите стратегию (1 – общекорпоративную, 2 – деловую, 3 – маркетинговую) и направления распределения ресурсов.

- a) между компонентами маркетингового плана в отношении товарных рынков;
- b) между видами деятельности в портфеле корпорации;
- c) между функциональными отделами внутри бизнес-единицы.

ОТВЕТ: а) 3; б) 1; с) 2

14. Как должен пониматься маркетинг на следующих уровнях управления (укажите с помощью одного слова)?

- а) корпоративном – _____
- б) деловом – _____
- с) функциональном – _____
- д) операционном – _____

ОТВЕТ: а) философия; б) стратегия; с) функция; д) тактика

15. О какой стратегии идет речь в следующем примере: «Компания ставит своей целью на фармацевтическом рынке изъятие из своего продуктового портфеля 20 наименований изделий и увеличение доли безрецептурных лекарств до 30%»?

- а) общекорпоративной;
- б) деловой;
- с) маркетинговой;
- д) операционной.

2. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ

2.1. Стратегическое маркетинговое планирование

Управление стратегическим маркетингом – это деятельность, обеспечивающая его планирование, организацию, координацию и контроль.

Планирование маркетинговой деятельности включает в себя ряд взаимосвязанных решений, посвященных определению базовых рынков и их освоению. Система планирования маркетинга позволяет подготовить предприятие к будущим изменениям рыночной среды, более четко и обоснованно сформулировать перспективы и приоритеты развития. Особенно необходимым маркетинговое планирование становится ввиду усложнения рыночной ситуации, разрастания числа товаров и рынков. Товары и рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Процесс планирования маркетинга включает стратегическое планирование (разработка стратегии маркетинга) и тактическое планирование (разработка тактических мероприятий) [56].

Стратегическое маркетинговое планирование позволяет нацелить предприятие на перспективные рыночные области, адаптируя соответствующим образом его ресурсы и способности. Оперативное маркетинговое планирование служит для разработки более конкретных шагов по завоеванию и последующему удержанию целевых сегментов предприятия.

Как процесс, интегрированный в общекорпоративную систему планирования, маркетинговое планирование включает ряд взаимосвязанных этапов, схематично представленных на рисунке 2.1.

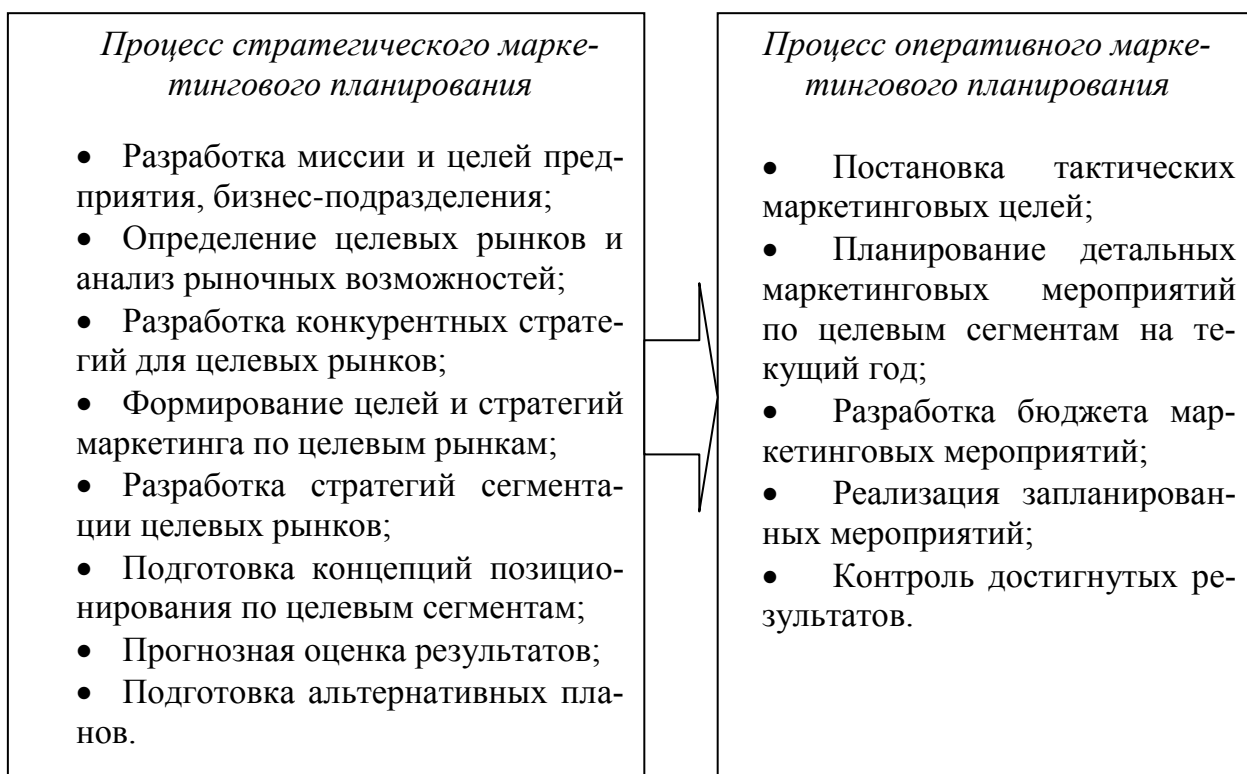


Рисунок 2.1 – Процесс планирования маркетинга

Рассмотрим более подробно каждый этап. Так как маркетинговые стратегии должны подчиняться принятым на высших уровнях управления стратегическим решениям, то процесс стратегического маркетингового планирования рекомендуется начинать с определения общекорпоративных миссии, целей и стратегий. На многих российских, а также отечественных предприятиях, осознающих важную роль разработки стратегии развития предприятия, осуществляется разработка миссии – общего видения, смысла деятельности предприятия, согласно которому формируется ряд стратегических целей.

В наиболее общем виде *миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации*. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми она намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия организации и то, какого типа организацией она намеревается быть.

Профессор В. Баранчеев рассматривает три вида миссии [11]:

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей; первое представление о причине возникновения и смысле существования предприятия.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы, что хотя бы в общих чертах позволяет судить о поведении фирмы, об ее отношениях к потребителям и партнерам.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и на перспективу, т.е. «видение» будущего состояния фирмы.

Нередко в одной миссии присутствуют элементы всех указанных типов, что приводит к отражению в ней таких элементов как целевые ориентиры, сфера деятельности, философия, возможности и способы осуществления деятельности организации.

Разрабатывая миссию, предприятие может придти к так называемой «материнской формулировке», которая обычно излагается в годовом отчете предприятия, предназначенном для акционеров и инвесторов, и часто не имеет никакого практического значения [56]. В отличие от материнской реальная формулировка миссии – это ясная формулировка, единственная для данной организации, влияющая на поведение руководителей всех уровней. Нижним уровнем формулировки миссии является формулировка задачи, предназначенная для стратегических бизнес-единиц, уровня подразделений или товарных групп.

Разрабатывая миссию, следует принимать во внимание такие факторы, как история предприятия, фирмы; существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала; состояние среды обитания организации; ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей; отличительные особенности, которыми обладает компания [5,18,19].

Обычно в миссии учитываются интересы собственников организации; сотрудников; покупателей; деловых партнеров; местного населения, находящегося с предприятием во взаимодействии; общества в целом в лице государственных институтов.

Чтобы облегчить процесс разработки миссии методом фокус-групп, от сотрудников, участвующих в процессе ее обсуждения, следует получить ответы на такие вопросы, как:

1. Наши ценности – *мы верим в то, что ...*
2. Наши главные цели и намерения – *мы достигнем ...*
3. Наша сфера деятельности – *мы работаем для (кого?, где?) и производим (что?)*
4. Наши отличительные преимущества – *мы умеем лучше других ..., нас отличает ...*
5. Наше предназначение – *мы существуем ради..., для...*
6. Наши ресурсы и силы – *в своей работе мы полагаемся на ...*

Миссия, таким образом, является полезным инструментом осознания значимости выполняемых организацией задач. В то же время она дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности. Что касается внутриорганизационных задач, то миссия способствует объединению сотрудников, направлена на создание корпоративного духа, создавая тем самым возможности для более действенного управления организацией.

Существует немало примеров создания бессмысленных, мало что выражающих миссий, которые разрабатываются лишь для того, чтобы быть и не вызывают поддержки со стороны сотрудников, представляя собой общие фразы.

Пример такой миссии: «Основная миссия нашей организации состоит в защите и увеличении стоимости инвестиций владельцев путем эффективного и полного удовлетворения нужд наших потребителей (... указать имя компании...), стремится достичь этого таким образом, чтобы способствовать развитию и росту работников компании, а также соответствовать целям страны и общества, в которых она осуществляет свою деятельность» [56].

Среди удачных примеров можно назвать миссии известных международных организаций. Например, миссия компании Ford – мирового лидера в автомобилестроении и производстве сопутствующих товаров и услуг, а так-

же в таких новых отраслях, как космонавтика, коммуникации и финансовые услуги – звучит следующим образом: «Наша миссия состоит в постоянном улучшении наших товаров и услуг для удовлетворения запросов наших потребителей, что позволяет процветать нашему бизнесу и обеспечить высокий доход нашим акционерам, собственникам нашего бизнеса. Ведущими принципами нашей работы являются: 1) качество прежде всего; 2) все, что мы делаем, делается для потребителя; 3) для нашего успеха исключительно важны постоянные улучшения; 4) вовлеченность работников – это наш способ существования; 5) дилеры и поставщики – это наши партнеры; 6) последовательность и честность во всем».

Компания IBM – международная компания, работающая в сфере современных информационных технологий и занимающаяся производством компьютеров и комплектующих, программного обеспечения, микроэлектроники, сетевых решений, провозглашает в своей миссии: «Мы стремимся быть лидерами в изобретении, развитии и производстве наиболее передовых в индустрии информационных технологий, включая компьютерные системы, программное обеспечение, системы хранения данных и микроэлектронику. Мы превращаем эти технологии в ценность для клиентов с помощью профессиональных решений, сервиса и консалтинговых услуг по всему миру».

BBC – британская телекомпания видит свою миссию в следующем: «Благодаря BBC народ будет говорить с народом языком мира».

В настоящее время почти каждая PR-статья содержит напоминание о миссии продвигаемого предприятия. Часты случаи использования миссий на фирменных Интернет-сайтах и страницах, эту практику быстро перенимают российские и отечественные производители. Хорошие примеры формулировки миссии показывают белорусские компании, работающие в сфере маркетинга, менеджмента и бизнес-консультирования. Миссия компании SATIO звучит следующим образом: «SATIO в переводе с латинского значит «сеять». Мы осознанно выбрали это имя, так как главным предназначением своего бизнеса считаем лидерство и поддержку изменений. Происходящих на рынке Беларуси и стран СНГ. Мы вместе с нашими клиентами сеем зерна нового менеджмента и маркетинга отечественных предприятий. Мы содействуем развитию бизнеса клиентов, формированию новой рыночной культуры, нового стратегического мышления на рынках стран СНГ через развитие таких ценностей, как: командная синергия, системный подход, ответственное консультирование и бизнес-образование, профессионализм и требовательность к себе». Центр SATIO является организатором ежегодного конкурса «Бренд года», миссией которого видит: «Содействие развитию конкурентоспособности и компетенции отечественных предприятий в создании и продвижении собственных брендов на отечественном и мировом рынках». Миссия компании «XXI ВЕК-КОНСАЛТ» – «Содействовать развитию цивилизованного бизнеса, эффективного менеджмента и человеческих ресурсов в Республике

Беларусь, компания руководствуется в своей деятельности следующими принципами: быть эффективным для клиента, быть компетентным, знать клиента, использовать индивидуальный подход к каждому клиенту, быть независимым, а значит, объективным, обеспечить безопасное сотрудничество». В качестве хорошего примера можно назвать и миссию компании Emarketing, предоставляющей коммуникационные услуги: «Наша цель – обеспечить Белорусские Компании и всех заинтересованных людей современными коммуникационными продуктами, которые позволяют повысить конкурентоспособность, оптимизировать расходы и достигать более высоких результатов в своей деятельности» [106].

Российский оператор мобильной связи «МТС», прочно укоренившийся и на белорусском рынке, формулирует свою миссию следующим образом: «Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному внедрению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

Что касается производящих компаний и предприятий, они пока в меньшей мере склонны к разработке и использованию такого действенного инструмента корпоративной культуры как миссия. Отличительным примером служит ЗАО «Атлант». На фирменном сайте компании дана следующая формулировка миссии: «Служение интересам и запросам наших покупателей – главная задача коллектива. Продукция и услуги ЗАО «Атлант» должны отвечать требованиям потребителя и приносить пользу человеку».

Следует добавить, что более действенными и четко сформулированными являются миссии крупных компаний, занимающих лидирующие позиции и имеющих большой опыт работы. Например, компания «Строймир» представляет свою миссию в развернутой трактовке: «Мы стремимся к тому, чтобы наша компания играла важную положительную роль в жизни людей нашей страны, чтобы жизнь людей становилась лучше благодаря нашей заботе об их безопасности и комфорте в каждом дворе, подъезде, квартире и офисе. Философия компании заключена в самой торговой марке «Строймир»: Мы – мирная компания. Для того, чтобы выполнить свою миссию, компания должна быть лидером на рынке производства и монтажа средств безопасности и создания комфортных условий жизни в Беларуси, Украине и России. Мы много и упорно работаем. Чтобы достичь лидерства, при этом считаем, что быть лидером труднее, чем просто им стать, потому что лидер несет на себе бремя примера и ответственности».

Миссию следует отличать от целей. Так миссия часто не имеет временных критериев; имеет направленность на внешнюю среду; выражается в тер-

минах, имеющих общий, относительный характер; имеет качественный, а не количественный характер.

Цели необходимы, чтобы каждый работник знал свои требования. Они показывают результаты, какие и когда должны быть достигнуты и подразделяются на долгосрочные и краткосрочные. Наиболее распространенными направлениями, по которым в организации устанавливаются цели, являются:

- прибыльность, ожидаемая в таких показателях, как рентабельность, величина прибыли, доход на акцию;
- положение на рынке (доля рынка, объем, относительная доля рынка);
- производительность труда или технологии;
- финансовые ресурсы (структура капитала, величина оборотного капитала);
- мощности организации (размер занимаемых площадей, количество единиц техники);
- разработка, обновление продукта и обновление технологии (величина затрат на НИР, сроки введения нового оборудования в эксплуатацию);
- изменения организации и управления;
- человеческие ресурсы (число прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации);
- работа с покупателями (скорость обслуживания клиентов);
- оказание помощи обществу (объем благотворительных средств и т.д.) [12].

Цели организации отличаются в зависимости от того, ориентирована ли она на рост, стабильное развитие или сокращение.

Так, если предприятие ориентировано на рост, то его основными целями могут быть: повышение общего объема продаж; увеличение доли предприятия на существующих рынках; освоение новых рынков.

Не стремящееся к быстрому росту предприятие может преследовать такие стратегические цели как увеличение чистого дохода; повышение качества продукции; увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг.

Цели должны соответствовать принципу SMART, т.е. быть: специфичными для организации, подразделения, сотрудника; измеримыми (выражаться в количественных показателях); достижимыми и реалистичными (учитывать имеющиеся навыки и ресурсы предприятия, а также его существующее положение); ориентированными на результат, а не на усилия; ориентированными на достижение за определенный период времени.

Общекорпоративные цели подразделяются на финансовые и стратегические. Среди финансовых следует назвать: более быстрый рост доходов; быстрый рост денежных поступлений; более высокие дивиденды; наращивание прибыли; увеличение прибыли на вложенный капитал; повышение

надежности облигаций и ставок по кредитам; стабильный доход в периоды экономических спадов; более диверсифицированная база для получения прибыли.

Стратегическими целями являются: увеличение доли рынка; более высокое и надежное положение в отрасли; повышение качества продукции; снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами; расширение и улучшение ассортимента продукции; повышение репутации компании среди клиентов; улучшение обслуживания клиентов; повышение конкурентоспособности на международных рынках; увеличение возможностей роста; полное удовлетворение запросов клиентов.

Цели маркетинга подчиняются финансовым и стратегическим целям и представляют собой способ их достижения. Например, стратегическая цель повышения репутации компании среди клиентов предполагает постановку маркетинговых целей: интенсификация имиджевой составляющей комплекса коммуникаций, активизация системы работы с основными клиентами посредством CRM-технологий. Маркетинговые цели устанавливаются на функциональном уровне и представляют собой желаемые результаты по отдельным товарным маркам, сегментам, товарным позициям.

В стратегическом управлении цели организации разрабатываются в виде дерева целей, которое берет свое начало на общекорпоративном уровне с формулировки финансовых и стратегических целей и продолжается формулированием более частных целей по отдельным бизнес-направлениям и функциональным областям.

Рассмотрим пример разработки целей для белорусского издательского дома «Экспресс-Контакт». Учитывая существующее положение и имеющиеся ресурсы предложен ряд целей:

- ✓ Разработка и внедрение корпоративного бренда в течение 2005-2006;
- ✓ Формирование эффективной дилерской сети на территории Республики Беларусь;
- ✓ Выход с новым брендом на Российский рынок в течение 2006 г.
- ✓ Создание системы учета требований читателей до 2006 г.

Постановка целей является важной частью процесса стратегического маркетингового планирования, от которой во многом зависит успех всех остальных этапов. Они в свою очередь определяют выбор общих стратегий развития, для чего принято использовать матрицу товар-рынок И. Ансоффа. Матрица позволяет рассмотреть пути роста, которые уже реализуются предприятием, а также наметить новые направления развития. В случае, когда предприятие является диверсифицированным (осуществляет много видов деятельности), важно установить цели и стратегии по каждому направлению деятельности – стратегической бизнес-единице.

Итогом постановки целей и выбора стратегий должно служить определение целевых рынков, с которыми предприятие будет работать в дальнейшем. В качестве целевых рынков могут выбираться отдельные географические регионы, часто страны либо категории стран, либо рынки товаров, товарных категорий, требующие разных подходов по их освоению и удержанию. Для обоснованности выбора целевых рынков еще в 70-х гг. прошлого столетия были разработаны матричные (портфельные) методы анализа, о которых пойдет речь далее. Каждый выбранный рынок должен быть протестирован с точки зрения существующих на нем благоприятных либо неблагоприятных тенденций и событий. С другой стороны важна оценка и способностей предприятия, ресурсов, которые оно готово привлечь для борьбы с конкурентами на выбранном целевом рынке.

В целях тестирования рынка и позиции предприятия на нем нередко используется метод SWOT-анализа, подкрепляющий результаты и выводы, сделанные при использовании матричных методов. Кроме того, получили распространение и такие методы оценки привлекательности рынков как метод «5*5», метод составления профиля среды, PEST-анализ, антиSWOT-анализ, модель пяти конкурентных сил М. Портера.

Разработка конкурентных стратегий должна происходить с учетом зрелости рынка, так как каждая стадия жизненного цикла рынка характеризуется особым состоянием экономической и конкурентной среды. Выбор той или иной конкурентной стратегии требует адаптации маркетинговых стратегий, усиления или снижения значимости сегментации рынка и позиционирования предприятия на различных сегментах.

При необходимости разбиения рынка на сегменты (перехода на целевой маркетинг) важно знать различные методы сегментации, выделить наиболее важные переменные сегментации, с помощью которых предприятие сможет увидеть наиболее привлекательные сегменты. Тщательное изучение выделенных сегментов приводит к разработке подходящей идеи представления товара на них, называемой концепцией позиционирования. Концепция позиционирования определяет элементы комплекса маркетинга, с помощью которых она будет доноситься до потенциальных потребителей.

Завершающим этапом стратегического маркетингового планирования является оценка возможных рисков, прогнозирование результатов, обоснование правильности предпринятых шагов. Товаропроизводители, работающие на быстро изменяющихся рынках, могут также включать в стратегический маркетинговый план запасной план действий.

Оперативный план маркетинговых мероприятий предназначен для подготовки более конкретных, мелких шагов для реализации стратегического маркетингового плана. Он включает определение спектра маркетинговых мероприятий по работе с каждым ключевым сегментом рынка в течение бли-

жайшего периода, содержит календарный график и схему распределения бюджета между различными мероприятиями с учетом их важности.

Процесс маркетингового планирования не является статичной функцией предприятия. Он предполагает оценку результатов внедрения разработанных мероприятий, контроль достижения поставленных тактических и стратегических целей.

На ряде предприятий существует документальное оформление результатов планирования маркетинга в виде письменного плана маркетинга. План маркетинга как ежегодно пересматриваемый и утверждаемый документ позволяет достичь однозначности в понимании поставленных перед предприятием целей; проследить «историю» маркетинговых стратегий и их выполнения в течение длительного периода времени, определить ответственность и точки контроля за результатами, которых планируется достичь.

Традиционно стратегический план маркетинга состоит из трех частей. Первая часть плана посвящена описанию обобщенных результатов анализа текущих и потенциальных покупателей, сильных и слабых сторон компании, конкурентной ситуации, основных тенденций в макроокружении, прошлых результатов маркетинговой деятельности. Обычно этот раздел также включает в себя прогнозы, оценки потенциала продаж, которые важны для новых товаров и услуг.

Вторая часть плана подробно описывает стратегию на настоящий период. Эта часть начинается с подробного изложения целей (по объемам продаж, доле рынка, прибыли, уровням удовлетворенности потребителей и др.), затем в общих чертах намечается стратегия маркетинга, действия, связанные с каждым из «4Р», необходимые для реализации стратегии, а также распределение во времени и сфера ответственности для каждого вида деятельности.

В третьей главе подробно описываются финансовые и ресурсные вложения в реализацию стратегии, точки контроля выполнения плана, ход реализации за определенный период времени. Некоторые планы содержат разделы с альтернативными вариантами решения на случай, если события будут развиваться непредвиденным образом.

Понятие планирования неразрывно связано с понятием прогнозирования. Прогнозирование служит для выяснения тенденций развития фирмы в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных маркетинговых решений по поддержанию устойчивости ее экономического поведения. Прогнозирование – это научное определение вероятных путей и результатов предстоящего развития экономической системы и оценка показателей, характеризующих это развитие в более или менее отдаленном будущем. К сферам применения методов прогнозирования следует отнести:

- исследование рыночной конъюнктуры;

- прогнозирование новых продуктов и технологий, уровней спроса на них;
- прогнозирование цен;
- прогнозирование поведения покупателей на рынке;
- прогнозирование продаж, рынков, их динамики и структуры.

Стратегические прогнозы ориентированы на обеспечение разработки бизнес-плана хозяйственной деятельности и стратегического плана маркетинговой деятельности, в то время как оперативные предназначены для обеспечения разработки текущих планов. Кроме того, прогнозы классифицируются:

- ✓ по форме представления результата на количественные (базируются на численных, математических процедурах) и качественные (основаны на использовании имеющихся опыта и интуиции исследователей);
- ✓ по временному признаку на краткосрочные (1 год и менее), среднесрочные (2-5 лет), долгосрочные (свыше 5 лет);
- ✓ по охвату прогнозированием объекта исследования прогнозы бывают общими (прогноз общего развития народного хозяйства) и частными (прогноз для отдельных отраслей, предприятий, рынков, сегментов).

Классификация методов прогнозирования представлена в таблице 2.1 [52].

Таблица 2.1 – Методы прогнозирования

<i>Количественные методы прогнозирования</i>	<i>Качественные методы прогнозирования</i>
Анализ временных рядов	Опрос потребителей
Регрессионный анализ	Опрос экспертов
Экспоненциальное сглаживание	Метод «Дельфи»
Моделирование	Метод сценариев
Модель «затраты-выпуск»	Метод «мозговой атаки»
Компонентный анализ	Системный анализ

Выбор метода прогнозирования – это экономическое решение, требующее рассмотрения с финансовой точки зрения. Сложные методы, требующие множества исходных данных и их обработки, неприемлемы для небольших предприятий. Методика прогнозирования должна быть простой для понимания и достаточно гибкой, чтобы учитывать возможные изменения ситуации. Подробное описание методов прогнозирования можно найти в ряде учебников отечественных и зарубежных авторов, поэтому не будем останавливаться на их характеристике.

2.2. Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования

Несмотря на полезность стратегического маркетингового планирования, существует ряд проблем, усложняющих процесс его использования. Среди них: недостаточная поддержка со стороны генерального директора и высшего руководства; отсутствие плана процесса планирования; отсутствие поддержки со стороны менеджеров среднего звена; путаница в терминах планирования; увлечение цифровым материалом; слишком подробное и чересчур долгосрочное планирование; превращение маркетингового планирования в ежегодный ритуал; разделение оперативного и стратегического планирования; поручение планирования менеджерам по планированию; неудачная интеграция планирования маркетинга в общую систему корпоративного планирования.

При разработке и внедрении системы планирования маркетинга необходимо принимать во внимание, как индивидуальные характеристики предприятия, организации, так и людей, главным образом, менеджеров высшего звена, участвующих в процессе. Существуют различные стили управления от демократического до диктаторского, которые, наряду с другими факторами (преобладающие традиции, подходы, навыки доступность ресурсов) способны повлиять на построение системы планирования. Большинство руководителей обеспокоены финансовыми результатами деятельности без учета различий между целевыми рынками, выпускаемыми продуктами, не видят необходимости в использовании маркетинговой деятельности или оставляют ее реализацию на откуп сотрудников отдела маркетинга.

Отсутствие координации процесса планирования и уверенность в том, что как только система планирования маркетинга создана, она тут же начинает работать и давать результаты, является еще одной распространенной ошибкой и причиной неудач. Чтобы система планирования заработала согласно замыслу должно пройти не менее 3 лет. Частичная или полная неудача ввода системы планирования в эксплуатацию объясняется и тем, что:

- сотрудникам не объясняется необходимость системы планирования маркетинга;
- нет поддержки и участия высшего руководства;
- не произведено предварительное испытание системы на небольшом участке, например, на одном рынке;
- линейные менеджеры не проходят специальные обучающие программы или семинары;
- часто отсутствует или недоступна необходимая информация;
- ограничены ресурсы в виду необходимости решения других проблем предприятия [56].

Не менее опасно и отсутствие поддержки со стороны менеджеров среднего звена, их враждебное отношение к новому, нехватка навыков. Без предварительного объяснения и обсуждения внедрение системы планирования в глазах менеджеров приобретает форму еще большей загруженности рабочего времени, выражающейся в необходимости заполнения всевозможных форм, календарных графиков.

Путаница в терминах планирования также может привести к несостоятельности внедряемой системы. Часто терминология, используемая менеджерами, ответственными за внедрение системы, бывает сложной и непонятной другим сотрудникам. Это требует дополнительных объяснений или «перевода» специальных терминов на более простой язык.

Некоторые планы маркетинга вместо объяснений и комментариев, показывающих конечный результат процесса, склонны к демонстрации в отчетах большого количества цифровой информации. Излишнее количество подробностей, не сфокусированных на ключевых аспектах бизнеса, приводит к трате времени, усилий и неспособности вынести правильное решение.

Существует ритуальный подход к планированию, когда процесс планирования маркетинга сводится к быстрому заполнению единожды установленных в организации форм, составлению на их основе планов и их отправке в архив. Процесс планирования – это достаточно длительный процесс, требующий обработки большого количества информации и участия большого количества менеджеров.

Еще одной ошибкой на пути внедрения систем планирования является отделение стратегического планирования от оперативного. Стратегическое планирование поручается только менеджерам высшего звена, которые склонны готовить долгосрочный план на основе экстраполяции результатов деятельности за прошлые периоды. Тактические же планы выполняют менеджеры низшего звена, иногда даже не осведомленные о разработанных стратегиях. В действительности оперативные планы должны служить продолжением стратегических и содержать мероприятия, способствующие достижению целей и стратегий, намеченных в них.

Также неэффективной является система планирования маркетинга, изолированная от системы общекорпоративного планирования из-за неучастия менеджеров других функциональных подразделений, использования различных масштабов времени и единиц планирования.

Процесс внедрения планов маркетинга зависит от сложности и организационной структуры самого предприятия. Так в диверсифицированных компаниях необходимо создание сложной комбинации планов для товаров, рынков и функций. При этом общий корпоративный план должен иметь блочную структуру. Уровень формализации будет увеличиваться с ростом размера и диверсифицированностью операций (таблица 2.2).

К факторам, которые непосредственно влияют на выбор типа системы планирования маркетинга относятся масштаб операций и уровень диверсификации операций. В маленьких компаниях редко встречается большое разнообразие товаров и рынок, и руководители хорошо разбираются в причинах, определяющих успех или неудачу бизнеса.

Таблица 2.2 – Зависимость степени формализации процедур планирования от размера компании и уровня диверсификации [56]

<i>Диверсификация по рынкам/товарам</i>	<i>Размер компании</i>		
	<i>Крупный</i>	<i>Средний</i>	<i>Мелкий</i>
Высокая	Высокая степень формализации	Высокая/средняя степень формализации	Средняя степень формализации
Средняя	Высокая/средняя степень формализации	Средняя степень формализации	Низкая степень формализации
Низкая	Средняя степень формализации	Низкая степень формализации	Очень низкая степень формализации

Основными элементами контроля в этом случае являются прогноз продаж и бюджет на маркетинговые мероприятия. Подчиненные, в свою очередь, хорошо понимают идеи, направляющие работу, в достаточной мере осведомлены о тенденциях внешней среды, самостоятельно обрабатывают сравнительно небольшой поток маркетинговой информации. В данном случае реже идет речь о формальных процедурах проведения SWOT-анализа, разработки целей, большинство стратегических решений принимается в неформальной атмосфере, работа меньше зависит от правил и процедур. Однако незнание и нежелание использовать известные приемы стратегического планирования менеджерами небольших компаний, увлечение тактическими мероприятиями и достижениями, может привести к значительным проблемам при увеличении размеров компании. Недиверсифицированные компании с однородными товарами и рынками испытывают большую потребность в формализованных системах планирования маркетинга при увеличении масштаба их деятельности, имеется жесткая зависимость между размером компании и сложностью управления. Более формализованная система планирования выглядит и в диверсифицированных компаниях, где принимаются стратегические решения относительно сбалансированности бизнес-портфеля, отражаемые в корпоративном плане и готовится ряд планов по развитию СБЕ представителями отделений компаний. Стратегические же цели корпорации не отражаются в планах СБЕ, которые направлены скорее на оперативно-тактические результаты деятельности. Основная роль центрального руководства сводится к координации усилий на глобальном уровне и предотвраще-

нии конфликтов, расточительного дублирования на нижних уровнях. Существует иерархия процедур согласования сверху вниз/ снизу вверх.

2.3. Организация стратегического маркетинга

Организация стратегического маркетинга – это деятельность по обеспечению процесса стратегического маркетингового планирования с учетом структуры управления организацией, работы ее информационных систем, координации между различными уровнями управления и структурными подразделениями организации.

В организации стратегического маркетинга важную роль играют подходы к процессу управления. Так в управлении организацией существует два полярных подхода: централизация и децентрализация, а также их комбинации.

В децентрализованных компаниях некоторые центральные функции, например, исследование рынков, организация PR-мероприятий, повторяются на уровне подразделений, филиалов компании. Руководство низших уровней может выполнять стратегические задачи. На деловом уровне могут также приниматься решения относительно выведения новых товаров без согласования с центром. Характерной чертой децентрализованной организационной структуры является дублирование усилий и расхождение в стратегиях, чрезмерное разрастание ассортимента, невозможность достижения экономии от эффекта масштаба. С другой стороны, бизнес-подразделения, филиалы способны более гибко реагировать на запросы обслуживаемых рынков, владеют более оперативной информацией. Самостоятельность в принятии решения ускоряет процесс внедрения выбранных маркетинговых стратегий.

В компаниях с центральным контролем стратегическое планирование отсутствует на нижних уровнях, нет самостоятельности подразделений в отношении разработки и внедрения новых товаров. Такая организационная форма обычно приводит к стандартизированным стратегическим маркетинговым решениям. Например, новый продукт разрабатывается так, чтобы с самого начала продаваться на всех возможных рынках, результаты же рыночных исследований на одном сегменте распространяются и на другие сегменты. В данном случае дочерние фирмы способны утратить собственное стратегическое видение, что приводит к замедлению реакции на действия конкурентов. Задача центрального руководства должна сводиться к четкому разграничению функций на различных уровнях управления.

При организации стратегического маркетинга значимым является организационное оформление двух функций – маркетинга и сбыта. В одном случае маркетинг может являться вспомогательной функцией, реальной же властью обладает отдел сбыта (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Структура управления с разграничением функций сбыта и маркетинга

В структуре управления выделяется должность зам. директора по сбыту и должность зам. директора по маркетингу. Сбытовики больше внимания обращают на продукты, проблемы реализации, клиентов сегодняшнего дня, тогда как менеджеры по маркетингу сосредоточены на будущих возможностях. Поэтому важна координация между действиями сотрудников сбыта и планами менеджеров по маркетингу.

При подчинении же двух отделов сбыта и маркетинга вице-президенту по маркетингу легче достигается координация между их действиями (рисунок 2.3).

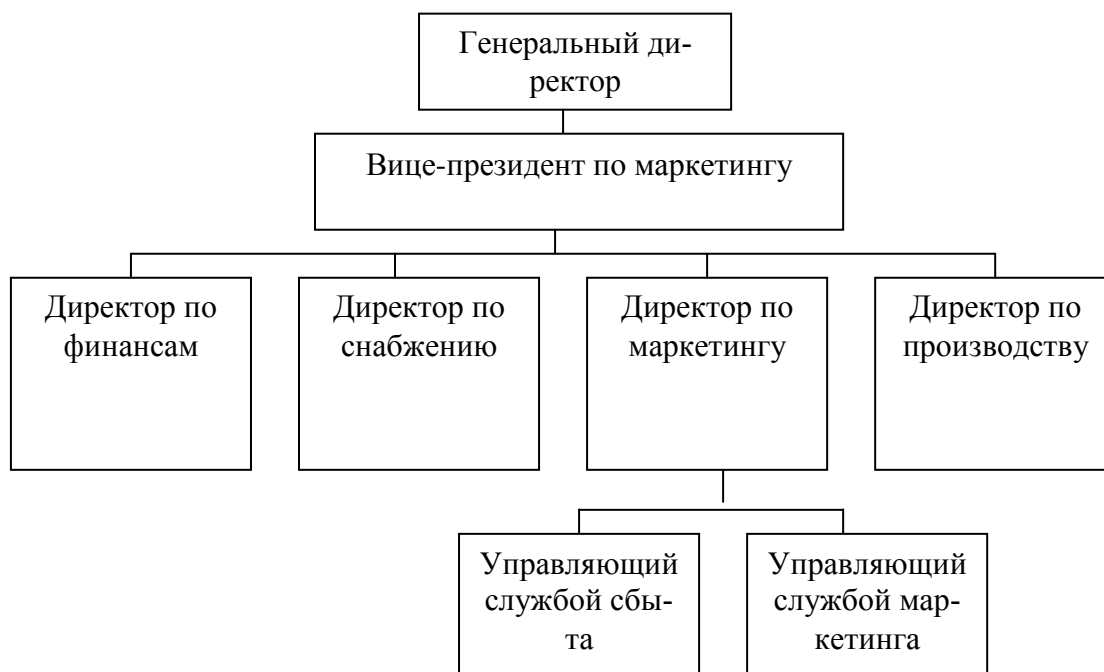


Рисунок 2.3 – Структура управления с ведущей ролью маркетинга

При организации стратегического маркетинга необходимо учитывать и разновидности организационных структур непосредственно службы марке-

тинга. Принятие стратегических маркетинговых решений, рассчитанных на реализацию в длительном периоде, может касаться функциональных областей маркетинга, отдельных товарных групп, отдельных регионов и рынков.

При построении службы маркетинга по функциональному признаку директором по маркетингу определяются стратегические маркетинговые цели и ставятся стратегические задачи относительно разработки и внедрения нового продукта, организации системы распределения, комплекса продвижения, ценовой политики. Эти цели и стратегии должны соответствовать управленческим решениям, принятым на уровне руководства компании. Специалисты отдела маркетинга являются исполнителями, в задачи которых входит решение оперативных задач.

Товарная (продуктовая) организационная структура службы маркетинга, характерная для предприятий с широкой товарной номенклатурой, предполагает возложение ответственности за разработку стратегических маркетинговых решений не только на директора по маркетингу и управляющего службой маркетинга, но, в особенности, на управляющих по товарной номенклатуре. Операционные задачи выполняют сотрудники, находящиеся в их подчинении. К обязанностям управляющего по товарной номенклатуре относится планирование стратегии и тактики маркетинга товара. Это предполагает составление схемы расходов, сбор и оценку информации о состоянии рынка товара, деятельности конкурентов, принятие решения о необходимости товарных инноваций или снятия товара с производства.

Рыночная организационная структура применяется для предприятий производящих достаточно однородную продукцию, но работающих на сильно отличающихся друг от друга рынках. Ответственность за разработку стратегий и планов маркетинговых мероприятий на каждом рынке возлагается на управляющего по регионам.

При построении организационной структуры с ориентацией на потребителя (группы потребителей) ориентируются на неоднородность спроса. Разработка маркетинговых стратегий происходит для каждой группы покупателей под руководством управляющих маркетингом на сегменте.

Матричные организационные структуры позволяют достигать большей степени взаимодействия между специалистами отдела маркетинга, разрабатывать интегрированные маркетинговые стратегии по разным функциям с ориентацией на отдельные рынки, группы потребителей, товары.

Определим примерный перечень функциональных обязанностей топ-менеджмента и сотрудников службы маркетинга. Что касается функций вице-президента по маркетингу, то к ним относятся: участие в разработке корпоративной и деловой стратегий организации, определение стратегических маркетинговых целей, осуществление стратегического контроля реализации маркетинговых стратегий.

Должность директора по маркетингу чаще необходима в крупных компаниях, состоящих из нескольких более мелких. К функциям директора по маркетингу, могут относиться:

- разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии поведения на рынке, координация и контроль оперативных мероприятий по маркетингу;
- планирование и контроль сбытовой политики подразделения;
- планирование и контроль маркетинговых коммуникаций;
- планирование и контроль ценовой политики подразделения;
- организация и контроль заключения договоров на куплю-продажу, поставку товара.

В функции управляющего службой маркетинга входит:

- разработка и реализация долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии поведения на рынке, планирование и проведение оперативных мероприятий по маркетингу;
- планирование и контроль сбытовой политики по отдельным товарам, маркам, регионам, сегментам;
- планирование и контроль маркетинговых коммуникаций по отдельным товарам, маркам, регионам, сегментам;
- планирование и контроль ценовой политики по отдельным товарам, маркам, регионам, сегментам [76].

Ведущий специалист по маркетингу должен участвовать в разработке долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных стратегий поведения на рынке, планировании и проведении оперативных мероприятий по маркетингу; заниматься организацией и управлением звеньями товаропроводящей сети; планировать и осуществлять мероприятия по продвижению на рынок товаров и сопутствующих услуг; реализовывать выбранные ценовые стратегии и мероприятия по ценовому стимулированию покупателей; принимать участие в проведении запланированных выставочных мероприятий.

Рядовые специалисты по маркетингу выполняют текущие задачи.

В штате небольших компании может быть введена должность специалиста по маркетинг-планированию. Его функциями являются следующие:

- обеспечение долгосрочной, среднесрочной, краткосрочной стратегии маркетинга и успешной коммерческой деятельности предприятия;
- обеспечение обоснованного маркетинг-планирования с учетом результатов систематического исследования рынков и прогнозирования его конъюнктуры;
- планирование производственной и инновационной деятельности предприятия;
- увязка с производственными подразделениями планов запуска партий изделий с графиками поставки готовой продукции в сроки и по номенклатуре в соответствии с заключенными договорами;

- планирование и контроль товаропроводящей и товаросопровождающей сетей;
- планирование коммуникационной политики;
- составление планов выставочных мероприятий;
- планирование ценовой политики предприятия и соответствующих финансовых показателей [78,79].

Кроме структурного оформления процесс стратегического маркетинга требует соблюдения ряда организационных принципов, игнорирование которых приводит к возникновению разного рода организационных препятствий.

Первая группа принципов касается снятия барьеров восприятия, навыков и знаний. К ним относятся: понимание высшим менеджментом концепции стратегического маркетинга и необходимости ее использования в деятельности предприятия; разъяснение стратегических целей и задач менеджерам среднего звена; использование специальных обучающих программ, направленных на понимание маркетинговой терминологии, процесса стратегического маркетинга; расстановка приоритетов значимости информации в пользу ключевой, связанной с реализацией концепции стратегического маркетинга; достижение высокого уровня осведомленности ключевых менеджеров о стратегических задачах, стоящих перед предприятием; достижение логичности и последовательности при реализации стратегического маркетинга, направленных на простоту понимания и одобрение процессов со стороны сотрудников; готовность к освоению новых методов, подходов к разработке и внедрению маркетинговых стратегий.

Во вторую группу входят принципы, связанные с нехваткой ресурсов, времени, информации. Среди них можно выделить: справедливое распределение ресурсов с учетом важности поставленных стратегических задач, запланированных маркетинговых программ по товарам, рынкам, сегментам; ориентация информационной системы предприятия на получение достаточной для принятия стратегических решений информации; установление обоснованных сроков по разработке и реализации маркетинговых стратегий; равномерность выполнения задач стратегического маркетинга, избавление от «горячей поры»; стремление к получению точной информации; подготовка маркетинговых стратегий на основе сопоставления внешних маркетинговых возможностей и способностей предприятия; использование единых масштабов времени для стратегических маркетинговых, финансовых, производственных, планов по сбыту; четкий инструктаж сотрудников об их роли, обязанностях, задачах в подготовке и реализации маркетинговых стратегий; использование современных методов сбора информации с подключением маркетинговых исследований.

Третью группу составляют принципы, призванные бороться с барьерами систем и порядка. В перечень данных принципов следует включить: сбалансированность и согласованность долгосрочных и краткосрочных марке-

тинговых целей; анализ причин предыдущих успехов или неудач; сосредоточенность на важных рыночных возможностях; сбалансированность цифровой и пояснительной информации; предоставление большей компетентности и власти сторонникам реализации стратегического маркетинга; стремление к усовершенствованию подходов стратегического маркетинга на предприятии.

Принципы четвертой группы устанавливают требования к формированию организационной культуры, способствующей внедрению концепции стратегического маркетинга. К ним относятся: ориентация руководителей предприятия на стратегический маркетинговый план при принятии стратегических решений; формирование уверенности менеджеров среднего звена в полезности стратегического маркетинга и стратегического маркетингового плана; стремление к стилю управления, способствующему стабильности использования концепции стратегического маркетинга; создание систем стимулирования за участие в создании и реализации успешных маркетинговых стратегий; руководство принципами стратегического маркетинга на всех уровнях управления предприятием; рассмотрение разработки маркетинговых стратегий в качестве приоритетных в деятельности предприятия; следование высшего руководства намеченным в стратегическом маркетинговом плане задачам.

Пятая группа принципов ориентирует на преодоление барьеров поведения сотрудников. В группу входят такие принципы, как: проявление активного интереса руководства компании к процессу стратегического маркетинга; осознание сотрудниками своей роли в разработке и реализации маркетинговых стратегий; избегание разработки маркетинговых стратегий одним специалистом, обеспечение ценного вклада других сотрудников; ориентация сотрудников всех подразделений на получение и предоставление информации, необходимой для разработки маркетинговых стратегий и контроля за их реализацией; организация эффективного контроля за реализацией маркетинговых стратегий, их роли в достижении корпоративных стратегических целей.

В крупных компаниях существуют специальные подразделения, отвечающие за маркетинговое планирование. Основные положения о бюро планирования отдела маркетинга размещены в журнале «Маркетинг, реклама и сбыт» [79].

2.4. Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга

В дополнение к разработке маркетинговых программ и стратегий, направленных на внешний рынок, нужно добиваться организационных изменений, важных для реализации этих стратегий. В этой связи необходимо уделять внимание людям, культуре, системам, процедурам, существующим внутри организации. Реализация маркетинговых стратегий подразумевает

различного рода изменения внутри компании. Это касается как системы информации, так и взаимодействия между маркетингом и другими функциональными подразделениями, роли маркетинга во внедрении стратегий компании. Успех на рынке в значительной степени зависит от сотрудников, находящихся в стороне от создания маркетинговых стратегий – это рядовые сотрудники отдела маркетинга, сбытовики, специалисты по работе с клиентами. Важным становится обеспечение ясности понимания всеми сотрудниками политики предприятия, плановых показателей его деятельности. Необходимо четко определить ответственных, бюджет и сроки исполнения мероприятий, способствующих реализации стратегий. Несомненно существование взаимосвязи между удовлетворенностью внешних клиентов и внутреннего персонала (внутреннего клиента). Специалисты выделяют четыре ситуации, описывающие это взаимодействие (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Соотношение уровней удовлетворенности внешнего и внутреннего клиентов

		<i>Удовлетворенность внешних клиентов</i>	
		<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>
<i>Удовлетворенность внутренних клиентов</i>	<i>Высокая</i>	Синергия	Внутренняя эйфория
	<i>Низкая</i>	Принуждение	Отчужденность

Синергия – ситуация, когда сотрудники компании заинтересованы в лучшей удовлетворенности внешних клиентов, предлагают руководству способы ее увеличения. Синергия достигается путем использования систем стимулирования успешного труда сотрудников, начисления «бонусов» за качественно обслуживание клиентов и своевременное выполнение функций.

Принуждение – ситуация, в которой компания достигает высокого уровня удовлетворенности внешних клиентов, изменяя поведение сотрудников с помощью системы управленческих директив и контроля. В этом случае отсутствует возможность для инициативы, контроль становится более формальным, осуществляется в виде строгого сопоставления запланированных и достигнутых показателей, чаще используются системы порицания.

Отчужденность – ситуация, когда наблюдается низкий уровень внутренней и внешней удовлетворенности, конкурентоспособность компании нестабильна, что является результатом падения морального духа и высокой текучести кадров.

Внутренняя эйфория – ситуация, когда сотрудники полностью удовлетворены своей работой, но это никак не отражается на уровне удовлетворенности внешних клиентов. Внутренняя сплоченность коллектива фактически препятствует доступу внешних клиентов.

Важным фактором реализации стратегий является наличие внутренних коммуникаций, эффективного информационного обмена и сотрудничества различных подразделений. Внутренние коммуникации играют важную роль в достижении конкурентного преимущества, так как должны содействовать поддержанию бренда, помогать в совершенствовании уровня обслуживания, ускорять процесс разработки новых товаров и увеличения их качества, обеспечивать плановые организационные и культурные изменения в деятельности компании. Роль внутренних коммуникаций описана в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Роль внутренних коммуникаций

<i>Задача</i>	<i>Суть задачи</i>
Сплочение коллектива	Распространение информации среди сотрудников и масштабах деятельности организации Содействие сотрудничеству между подразделениями
Контроль над негативными последствиями	Предупреждение несоответствующего отношения руководителей к коммуникациям Соккрытие неблагоприятных известий Противостояние пессимизму
Укрепление морального духа	Создание уверенности Укрепление мотивации
Вовлеченность	Представление мнений сотрудников вышестоящему руководству Создание каналов для обмена проблемами / ценностями Признание заслуг и успехов сотрудников
Управление изменениями	Содействие осознанию потребности в изменениях Проверка новых идей Помощь людям в процессе адаптации к быстро меняющимся условиям окружающей среды
Постановка целей	Содействие движению организации в соответствующем направлении Обеспечение сосредоточенности на корпоративных целях Поддержка корпоративной политики

Осуществление внутренних коммуникаций включает издание отчетов о деятельности компании, проведение конференций и мероприятий по обучению сотрудников, интерактивное видео, специальные передачи по спутниковому телевидению, передача информации и общение по локальным сетям. Внутренние коммуникации – это двунаправленный процесс, который не только включает сообщение информации сотрудникам, но и получение обратной информации от них, умение прислушиваться к их мнению, новым идеям.

Важным является учет потребностей сотрудников при внедрении современных компьютерных систем сбора и обработки информации.

Некоторые авторы говорят о необходимости внедрения внутреннего маркетинга как метода упорядоченного планирования процесса реализации маркетинговых мероприятий и анализа базовых проблем внедрения, существующих в компании. Завоевание поддержки, сотрудничество, формирование приверженности также важны и внутри компании для того, чтобы работали внешние маркетинговые стратегии. Согласно такому подходу, следует принимать во внимание ограничивающие факторы и препятствия, существующие внутри предприятия. Из-за некоторых внутренних препятствий внешние стратегии невозможно осуществить в рамках установленных сроков. Во внутреннем маркетинге также выделяется четыре элемента:

- *товар*, который необходимо «продать» – это ценности, отношения и модели поведения, необходимые для эффективной реализации маркетингового плана. Эти характеристик товара могут быть отражены в необходимости увеличения бюджетных расходов, изменения в распределении ресурсов, модификации систем контроля, изменении способов обслуживания внешних клиентов;
- *цена* – это затраты, возникающие, когда сотрудники включаются в реализацию маркетинговых планов. Сюда можно отнести отказ от других проектов, личные психологические издержки в связи с изменением ключевых ценностей, должностных обязанностей;
- *коммуникации* – средства коммуникации и сообщения, используемые для информирования и убеждения, воздействия на отношения со стороны сотрудников. Здесь следует использовать краткие изложения планов и отчетов, личные презентации, направленные на сотрудников, задействованных в реализации планов;
- *распределение* – в программе мероприятий маркетинга касаются физических и социально-технических объектов, куда необходимо доставить продукт и связанные с ним коммуникации: это собрания, комиссии, мероприятия по обучению менеджеров, мастер-классы, письменные отчеты, общественные мероприятия.

Процессы взаимодействия играют важную роль в обеспечении успешной реализации маркетинговых стратегий. Взаимодействие специалистов по маркетинговому планированию с другими службами и подразделениями предприятия происходит по схеме, представленной в приложении Б.

Следует отметить, что основополагающей частью процесса стратегического управления, влияющей на процессы координации и взаимодействия, является власть. Специалисты считают, что внедрение и эффективная реализация стратегических изменений требуют использования власти и влияния. Для стратега, который стремится произвести изменения, имеется два базовых варианта: во-первых, он может представить ситуацию так, что остальные со-

гласяся с его желаниями; во-вторых, он может пообщаться с людьми и попытаться изменить их мнение таким образом, чтобы они смотрели на вещи по-другому и сами решили сделать так, как он считает. В первом случае стратег использует в качестве ресурса личную власть, во втором – стремится оказать влияние. В этой связи можно выделить следующие приемы:

- 1) побуждение – включает в себя способность контролировать ситуацию, а результат воспринимается как выгодный для других участвующих в процессе изменения;
- 2) принуждение – в этом случае ситуация также контролируется, но результат воспринимается в негативной форме; конкретные формы принуждения могут включать угрозу увольнения, прекращение дальнейшего повышения по службе, отмену привилегий;
- 3) убеждение – требует от стратега представить выгоды от действий определенным образом; это может быть обещания вознаграждения, продвижения по службе, больших гарантий занятости, больших полномочий и ответственности;
- 4) обязательство – это преднамеренный прием стратега, в котором людей убеждают вести себя и действовать определенным образом, взывая к обязательствам. Обязательствами могут быть полученные привилегии, данные ими обещания, призывы следовать традициям.

В таблице 2.4. показаны преимущества и недостатки указанных приемов.

Таблица 2.6 – Преимущества и недостатки основных политических приемов

<i>Прием</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Побуждение	Разрушает сопротивление сотрудников изменениям Сотрудники могут видеть некоторые выгоды изменений Ситуация находится под контролем	Может принести предприятию дополнительные расходы Существует опасность сопротивления сотрудников изменениям Успех зависит от предыдущих успехов изменений
Принуждение	Руководство контролирует ситуацию Подходит для ситуаций, в которых необходимо принимать быстрые решения для выживания Руководство использует свои прерогативы	Принуждение часто сопровождается негативной реакцией сотрудников Сотрудники пытаются найти пути сопротивления изменениям
Убеждение	Необходимость изменения обговаривается Делаются попытки подготовить предприятие к необходимым изменениям	Служащие могут скептически относиться к сделанным обещаниям Доверие руководству может быть невысоким

	Хороший способ осуществить нежелательные изменения	Мероприятия могут оказаться дорогостоящими для предприятия Снижаются темпы стратегических изменений
Обязательство	Не предполагает дополнительных затрат Подходящий прием в случае существования сильной приверженности коллектива корпоративной культуре Изменения могут осуществляться быстро	Сотрудники будут ожидать вознаграждения в ответ на их приверженность

2.5. Стратегический маркетинговый контроль

Стратегический маркетинговый контроль является деятельностью по оценке разработанных стратегических планов маркетинга, сопоставлению запланированных маркетинговых целей и стратегий с достигнутыми в период их реализации результатами для своевременной корректировки принятой стратегической линии поведения предприятия.

Основными задачами стратегического контроля в маркетинге является анализ принятых стратегических решений, координация стратегических планов, информационная поддержка управления маркетингом при технико-экономическом обосновании и внедрении новых товаров, оценка работы специалистов, занимающихся разработкой маркетинговых стратегий, своевременная смена, адаптация маркетинговых целей и стратегий к изменяющимся условиям среды.

Главным результатом стратегического маркетингового контроля становится корректировка маркетинговых планов и стратегий предприятия.

Процесс реализации стратегического маркетингового контроля представлен на рисунке 2.4. Следует выделить три наиболее важные направления стратегического контроля в маркетинге: тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий; тестирование самих маркетинговых стратегий и тестирование результатов внедрения маркетинговых стратегий.

Тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий. Проблемы организационного характера могут стать причиной разработки неэффективных маркетинговых стратегий. К наиболее важным организационным барьерам, которые должны быть выявлены в ходе контроля, могут относиться следующие: непонимание роли маркетинга высшим менеджментом; нарушение координации между службами и отделами; несоответствие организационной структуры требованиям рынка и выбранному способу разработки стратегий; трудности, ошибки в сборе и обработке маркетинговой информации; недостаточная квалификация сотрудников, занимающихся разработкой маркетинговых стратегий; эпизодичность разработки стратегий и кон-

троля их реализации; несоответствие стиля управления и корпоративной культуры.

В качестве объектов контроля процесса разработки маркетинговых стратегий, таким образом, должны выступать: мнения и отношения руководителей к процессу планирования; знания и умения сотрудников по разработке маркетинговых стратегий; маркетинговая информационная система; функциональные (в рамках отдела) и межфункциональные (между различными службами, отделами) связи и взаимоотношения; процедура разработки маркетинговых стратегий; организационная структура и структура управления; корпоративная культура организации.

В ходе контроля следует получить ответы на такие вопросы, как:

- Проявляет ли руководство компании активный интерес к разработке стратегии маркетинга?
- Используют ли руководители компании стратегию маркетинга как основу для принятия ключевых маркетинговых решений?
- Выделяется ли достаточное количество ресурсов для обеспечения процесса разработки стратегий маркетинга?
- Объясняется ли необходимость и важность разработки маркетинговых стратегий сотрудникам компании?
- Достаточно ли информации для разработки маркетинговых стратегий?
- Используется ли ключевая информация в подготовке маркетинговых стратегий?
- Проверяется ли достоверность информации?
- Четко ли сотрудники понимают свою роль в разработке маркетинговых стратегий?
- Обладают ли сотрудники необходимыми знаниями и навыками?
- Достаточно ли времени выделяется на разработку маркетинговых стратегий?
- Не носит ли эта разработка лишь формальный характер?
- Насколько предусмотрено участие сотрудников различных подразделений в разработке маркетинговых стратегий?
- Проанализированы ли причины прежних успехов и неудач?
- Используется ли один масштаб времени для маркетинговых, деловых, общекорпоративных стратегий?
- Не препятствует ли организационная структура своевременности принятия маркетинговых стратегий?
- Существует ли общее понимание целей и стратегий компании, ее ценностей со стороны руководства и менеджеров более низких уровней?



Рисунок 2.4 – Процесс стратегического маркетингового контроля

Тестирование процесса разработки позволит сделать более продуктивным процесс подготовки маркетинговых стратегий.

Тестирование маркетинговых стратегий. Подготовленные варианты маркетинговых стратегий также нуждаются в тестировании на предмет содержания всех необходимых элементов и соответствия целям и стратегиям более высокого уровня управления. Кроме того, важным является их согласование с тактическими мероприятиями, посредством которых они будут реализовываться. Подробное описание диагностических признаков сильных маркетинговых стратегий представлено в работе Брайана Д. Смита [42]. К ним относятся: определение цели, конкретность предложения, подстройка под SWOT, предвидение будущего, уникальность, создание и использование синергетических эффектов, тактическое руководство, соответствие цели, управление рисками, обеспечение ресурсами.

Определение цели. Сильные стратегии нацелены на реальные сегменты, слабые нацелены на описательные группы. Реальные сегменты характеризуются однородностью среди представителей одного сегмента, отличительностью от представителей других сегментов, доступностью с точки зрения имеющихся у предприятия механизмов коммуникации и исследований, жизнеспособностью, т.е. достаточным количеством потенциального спроса и долговечностью. Более подробно об этом будет рассказано в теме оценки потребителей.

Конкретность предложения. Сильные стратегии делают специальные предложения для каждого сегмента; слабые стратегии «подстраивают» для каждого сегмента стандартизированное товарное предложение. Товар/ услуга должны полностью соответствовать желаниям, мотивам, определяющим сегмент, обладать согласованностью в выборе элементов комплекса маркетинга.

Подстройка под SWOT. Сильные стратегии опираются на сильные стороны и снижают влияние слабых, кроме того, они ориентированы на использование открывающихся маркетинговых возможностей. Слабые стратегии не учитывают наличие сильных и слабых сторон.

Предвидение будущего. Сильные маркетинговые стратегии учитывают будущие перемены на рынке; слабые стратегии – нет. Сильные стратегии предусматривают: выделение значительно изменяющихся факторов среды; понимание последствий изменений среды, чтобы интерпретировать последствия этих изменений; объединение различных последствий изменений среды в разумное число значительных изменений.

Уникальность. Сильные стратегии содержат отличительные конкурентные преимущества, что воспринимается и ценится целевыми потребителями. Уникальность должна проявляться в: уникальности основного товара; уникальности усовершенствования товара; уникальности определения целевой группы.

Создание синергии. Сильные стратегии дают возможность использовать внутреннюю или внешнюю синергию, или и то и другое; слабые стратегии синергию не учитывают. Внутренняя синергия – преимущество возникает благодаря тому, что совместные предложения можно делать лучше или дешевле, чем отдельные (адаптация товара, предназначенного первоначально для одного сегмента к требованиям другого). Внешняя синергия – возникает из того, что целевые группы каким-то образом позитивно взаимодействуют. Небольшие сегменты направляют общественное мнение.

Тактическое руководство. Сильные стратегии делают очевидной соответствующую тактику; слабые стратегии оставляют место для неясности и неопределенности.

Соответствие цели. Сильные маркетинговые стратегии предполагают установку целей с учетом размера целевых рынков, позиции предприятия на них, возможностей соответствующего товарного предложения отличаться от других и конкурировать.

Управление рисками. Сильные стратегии уменьшают рыночный риск и риск внедрения до приемлемых уровней; слабые стратегии уровни риска не учитывают. Рыночные риски проявляются при неправильном определении целевых групп, их потенциала. Уровень рыночных рисков пропорционален уровню новизны целевой группы и предложения. Сильные стратегии основаны на меньших предположениях и больших знаниях. Рыночные риски можно уменьшить изучением емкости рынка и приемлемости предложения в результате рыночных исследований. Риски внедрения – вероятность того, что ожидаемые доходы, прибыли могут быть не достигнуты из-за реакции конкурентов. Уровень рисков пропорционален вероятности того, что стратегия вызовет реакцию конкурентов во время ее осуществления. Стратегия, ориентированная на сегмент с высокой степенью конкуренции, также как и стратегия, на предложение которой легко ответить – стратегии с высокими рисками реализации.

Обеспечение ресурсами. Сильные стратегии обеспечиваются ресурсами в зависимости от целевого рынка. Ресурсы, необходимые для осуществления маркетинговой стратегии, связаны с целевым сегментом по двум направлениям. Во-первых, сегменты большего объема требуют больше ресурсов для поддержки продвижения, распределения и т.д. Во-вторых, природа сегмента может диктовать потребность в большом количестве ресурсов, если его трудно достичь или он требует особо дорогостоящих контактов. Сильные стратегии также учитывают силу, потенциал товара. Больше распределяется ресурсов в дифференцированный, уникальный товар. Слабые стратегии не обеспечиваются адекватно.

Тест на качество стратегии маркетинга предполагает положительные ответы на приведенные ниже вопросы [56]:

- Четко ли сформулированы цели маркетинга по отдельным товарам, рынкам, сегментам?
- Насколько поставленные цели соответствуют миссии предприятия?
- Пересекаются ли цели маркетинга со стратегическими целями предприятия? Можно ли рассматривать их как способ достижения стратегических целей предприятия?
- Дано ли в плане маркетинга исчерпывающее описание текущей ситуации по элементам: макроокружение; микроокружение?
- Проанализированы ли результаты текущей деятельности предприятия по показателям: продаж по сегментам и товарам, рыночных долей, эффективности реализации элементов комплекса маркетинга, операций и ресурсов?
- Выделены ли результаты анализа в виде SWOT? Названы ли основные возможности и угрозы внешней среды и сильные и слабые стороны внутренней среды?
- Сделан ли ряд допущений и предложений относительно использования результатов SWOT в дальнейшей деятельности предприятия?
- Имеется ли описание целевых рынков, сегментов с оценкой их привлекательности?
- Дана ли характеристика конкурентной позиции предприятия на выделенных целевых рынках и сегментах?
- Сформированы ли приоритеты конкурентного поведения предприятия на целевых рынках, сегментах?
- Разработаны ли модели позиционирования, учитывающие особенности целевых сегментов и компетенции предприятия?
- Дан ли подробный план мероприятий по всем элементам комплекса маркетинга, призванный поддержать выбранные способы позиционирования?
- Составлены ли альтернативные планы поведения предприятия с учетом непредвиденных событий или возможных событий?
- Сформирован ли бюджет на реализацию маркетинговых мероприятий?
- Точно ли определены сроки и планируемые результаты маркетинговых мероприятий?
- Предусмотрен ли итоговый контроль результатов после выполнения плана?

Контроль маркетинговых стратегий должен выявлять и возможные несоответствия между маркетинговыми стратегиями и стратегиями предыдущих уровней – деловой и общекорпоративной; а также решениями последующего – тактического уровня.

Следующее направление стратегического маркетингового контроля – это **тестирование результатов внедрения маркетинговых стратегий**. Являясь заключительной стадией стратегического маркетингового планирования, стратегический контроль осуществляется путем сопоставления планируемых и фактических результатов. Нередко эта стадия становится началом

для разработки новых маркетинговых стратегий или корректировки принятых. В таком случае мы снова возвращаемся к этапу понимания рынка, который получил название аудит маркетинга. Более подробно об аудите маркетинга будет рассказано в последующих главах.

В целях стратегического контроля результатов предлагается использовать метод GAP анализа – анализ стратегических разрывов – несоответствий между планируемыми и фактическими результатами от использования маркетинговых стратегий (рисунок 2.5). Наличие таких разрывов свидетельствует о допущенных ошибках разработки или внедрения маркетинговых стратегий. Применение анализа приводит к разработке новых маркетинговых стратегий, направленных на преодоление разрыва план-факт.

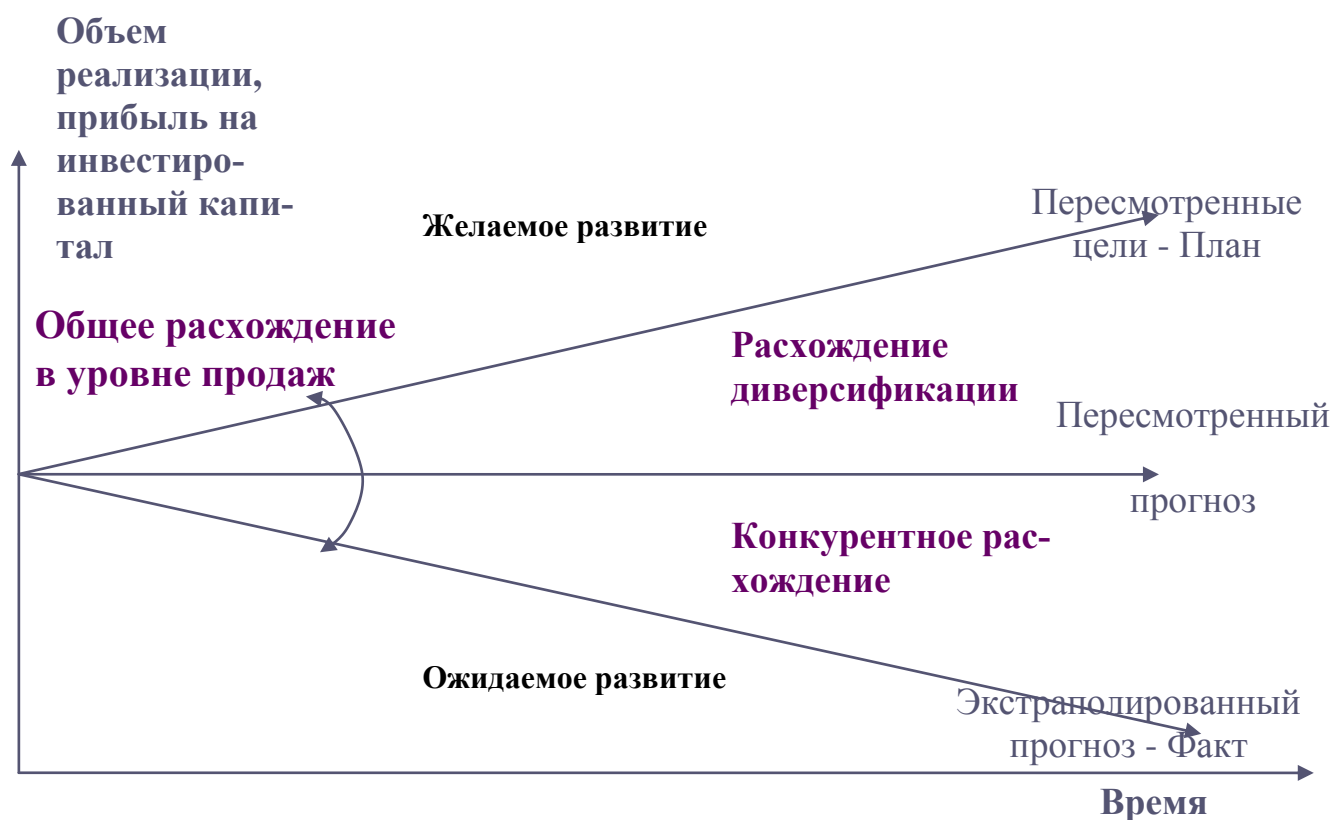


Рисунок 2.5 – Анализ стратегических разрывов [7,70]

Ожидаемое развитие компании, не предусматривающее учета результатов стратегического контроля, приведет к достижению компанией экстраполированных результатов. В то же время для достижения желаемых уровней прибыли требуется преодоление так называемых конкурентного и диверсифицированного разрывов.

Конкурентное расхождение означает недополученную прибыль или объем продаж ввиду деятельности конкурентов. Конкурентное расхождение может быть преодолено за счет переключения потребителей с продукции конкурентов на продукцию предприятия, нахождения и завоевания потенциальных потребителей (позднего большинства), еще не использующего про-

дукцию, мероприятий по интенсификации продаж продукции потребителям-приверженцам. В преодолении конкурентного разрыва, которое должно отразиться в увеличении доли рынка предприятия также может помочь объединение усилий двух или более предприятий-соперников против одного крупного путем их слияния. Таким образом, конкурентное расхождение может преодолеваться путем реализации стратегий интенсивного или интегрированного роста.

Расхождение диверсификации – это недополученный объем продаж или прибыли из-за несвоевременного пересмотра бизнес-портфеля предприятия, в котором может быть чрезмерное количество зрелых видов бизнеса, неперспективных в будущем. Учитывая логику концепции ЖЦТ, предприятию следует своевременно позаботиться об обновлении направлений своей деятельности. Направление финансовых ресурсов в более прибыльные и перспективные области деятельности, связанные или несвязанные с основными, способствует преодолению расхождения диверсификации.

Итак, управление стратегическим маркетингом обеспечивается благодаря реализации таких функций как организация, планирование и контроль. Это деятельность, направленная на обеспечение процесса разработки, внедрения и контроля маркетинговых стратегических решений.

ТЕСТЫ

1. Для чего составляется стратегический план маркетинга (Выберите правильные варианты)?
 - a) для решения проблем занятости на предприятии;
 - b) для последующей разработки маркетинговых стратегий;
 - c) для помощи в определении конкурентного преимущества;
 - d) для получения ресурсов и соответствующей поддержки маркетинговых стратегий руководством;
 - e) для информирования сотрудников различных функциональных подразделений о достижениях предприятия.
2. Среди проблем использования стратегического маркетингового планирования не называется:
 - a) отсутствие плана процесса планирования;
 - b) разделение оперативного и стратегического планирования;
 - c) интегрирование планирования маркетинга в общую систему корпоративного планирования;
 - d) поручение планирования менеджерам по планированию.
3. В миссии должны быть отражены:
 - a) целевые ориентиры организации;

- b) ресурсы предприятий-конкурентов;
 - c) сфера деятельности предприятия;
 - d) возможности и способы осуществления деятельности предприятия;
 - e) тактические мероприятия, направленные на реализацию миссии предприятия.
4. Для чего нужна миссия на предприятии? (Выберите правильные варианты)
- a) Позволяет сформировать субъектам внешней среды общее представление о деятельности предприятия;
 - b) Направляет работу персонала по ложным следам;
 - c) Создает возможности для более действенного управления предприятием;
 - d) Создает фирменный стиль предприятия.
5. Если предприятие ориентировано на рост, то его основной целью является:
- a) повышение качества продукции;
 - b) увеличение доли предприятия на существующих рынках;
 - c) увеличение роста чистого дохода;
 - d) увеличение доли сервисных и сопутствующих услуг.
6. Степень формализации процедур планирования должна быть очень низкой, если:
- a) уровень диверсификации средний, а размер компании крупный;
 - b) уровень диверсификации низкий, а размер компании мелкий;
 - c) уровень диверсификации средний и размер компании средний;
 - d) уровень диверсификации высокий, а размер компании мелкий.
7. Какой недостаток можно выделить в компаниях с центральным контролем?
- a) стратегическое планирование отсутствует на нижних уровнях, нет самостоятельности подразделений в отношении разработки и внедрения новых товаров;
 - b) стратегическое планирование осуществляется на нижних уровнях, что приводит к стандартности стратегических решений;
 - c) стратегическое планирование отсутствует на нижних уровнях, что приводит к нестандартным стратегическим решениям;
 - d) стратегическое планирование осуществляется на нижних уровнях, что приводит к нестандартности стратегических решений.
8. Что происходит при подчинении двух отделов сбыта и маркетинга директору по маркетингу?
- a) труднее достигается взаимопонимание между ними;

- b) легче осуществляется обмен функциями;
- c) легче достигается координация между их действиями;
- d) труднее происходит обмен необходимой информацией.

9. В группу организационных принципов снятия барьеров восприятия, навыков и знаний не входит:

- a) использование специальных обучающих программ, направленных на понимание процесса стратегического маркетинга;
- b) расстановка приоритетов в пользу достижения личных целей менеджеров среднего звена;
- c) достижение высокого уровня осведомленности ключевых менеджеров о стратегических задачах;
- d) готовность к освоению новых методов, подходов к разработке и внедрению маркетинговых стратегий.

10. Основной задачей стратегического контроля в маркетинге не является:

- a) информационная поддержка управления маркетингом при технико-экономическом обосновании и внедрении новых товаров,
- b) оценка работы специалистов, занимающихся разработкой маркетинговых стратегий,
- c) проверка уровня осведомленности сотрудников о делах компании,
- d) своевременная смена, адаптация маркетинговых целей и стратегий к изменяющимся условиям среды.

11. В качестве объекта контроля процесса разработки маркетинговых стратегий необходимо рассматривать:

- a) цели и стратегии компании;
- b) знания и умения сотрудников в области финансов;
- c) функциональные и межфункциональные связи;
- d) результаты SWOT анализа.

12. Какой из диагностических признаков сильных маркетинговых стратегий не назван в списке: определение цели, конкретность предложения, подстройка под SWOT, уникальность, создание синергии, тактическое руководство, соответствие цели, управление рисками, обеспечение ресурсами.

- a) предвидение будущего,
- b) ориентация на время;
- c) оценка конкурентов;
- d) проведение анализа.

13. Что означает такой признак сильных маркетинговых стратегий как «уникальность»?

- a) Сильные стратегии должны не повторяться у одной и той же фирмы;
- b) Сильные стратегии должны содержать отличительные конкурентные преимущества;
- c) Сильные стратегии должны быть нацеленными на результат;
- d) Сильные стратегии должны учитывать сильные и слабые стороны предприятия.

14. Для чего используется метод GAP?

- a) Для сопоставления рыночных возможностей и прибылей;
- b) Для оценки рыночных рисков и угроз;
- c) Для поиска разрывов между планируемыми и фактическими результатами;
- d) Для оптимизации организационной структуры маркетинга.

3. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1. Общая характеристика стратегий роста предприятия с использованием матрицы «товар-рынок»

В теории стратегического менеджмента выделяется три вида роста организации: интенсивный рост – рост за счет развития деятельности на уже занимаемых рынках; интегрированный рост – развитие за счет объединений с организациями конкурирующего профиля, своими поставщиками или посредниками; диверсифицированный рост – развитие за счет поиска и выхода предприятия на новые товарные рынки с новыми товарными предложениями путем использования новых технологий, поглощения, слияния с организациями, уже присутствующими на выбранных рынках. В описании возможностей роста организации часто используется матрица товар-рынок, разработанная И. Ансоффом.

И. Ансофф предложил рассматривать стратегии развития предприятия, учитывая какой рынок, старый или новый оно собирается обслуживать и с каким товаром.

Традиционно матрица имеет следующий вид (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Простая матрица «товар-рынок» И. Ансоффа [7]

Товары	РЫНКИ	
	Существующие	Новые
Существующие	<i>Проникновение на рынок:</i> <ul style="list-style-type: none">□ интенсификация продаж□ поиск новых покупателей□ вытеснение конкурентов□ развитие сферы потребления товаров	<i>Развитие рынка:</i> <ul style="list-style-type: none">□ новые регионы□ международные рынки (интернационализация)
Новые	<i>Развитие товара:</i> <ul style="list-style-type: none">□ разработка новых товаров собственными силами□ развитие контрактов□ лицензии	<i>Диверсификация:</i> <ul style="list-style-type: none">□ горизонтальная□ вертикальная□ концентрическая

Примечание: серым фоном выделены стратегии, которые характеризуют интенсивный рост организации.

Как видно, у предприятия есть четыре основных пути роста. Три из них – проникновение на рынок, развитие рынка и развитие товара обеспечивают интенсивный рост организации. Интенсивный рост обеспечивается в основном за счет реализации различных маркетинговых стратегий, указанных в соответствующих квадратах матрицы.

Наиболее простым способом развития для предприятия является *проникновение на рынок*, означающее предложение тому же рынку того же товара. Проникновение на рынок может осуществляться различными способами и здесь главная роль возлагается именно на маркетинговую составляющую бизнеса, широко используются программы стимулирования продаж, увеличения репутации предприятия или выделенной торговой марки, сравнительные виды рекламы, создание специальных предложений и пробных вариантов для потенциальных потребителей. Белорусскими лидерами по реализации стратегии проникновения на рынок можно назвать «Витязь» и «Горизонт», в последнее время значительно увеличившие коммуникационные усилия и «балующие» потребителя выгодными предложениями приобретения своей продукции особенно в периоды праздников.

Проникновение на рынок может осуществляться по трем направлениям, требующим индивидуального подхода: потребители, уже приобретающие продукцию данной марки; потенциальные потребители, являющиеся носителями латентных потребностей и потребители, приобретающие конкурирующие марки. Для потребителей, употребляющих продукцию данной марки, необходимо использование подходов маркетинга взаимоотношений, превращения их в соратников предприятия, формирование приверженности, стимулирования повторных продаж. Потенциальных и потребителей конкурирующих марок привлекают с помощью предоставления пробных образцов, сравнительной рекламы.

Таким образом, реализации стратегии проникновения может происходить по таким направлениям как:

- развитие первичного спроса: привлечение новых пользователей товара, побуждение покупателей к более частому использованию товара, большему разовому потреблению, обнаружение новых возможностей использования;
- увеличение доли рынка: косметические улучшения товара, развитие пред и послепродажного сервиса, усиление позиционирования марки товара, комплексные мероприятия по стимулированию продаж, укрепление связей с представителями сбытовых сетей;
- защита своего положения на рынке: небольшие улучшения товара и позиционирования, использование защитных методов ценообразования, укрепление сбытовой сети; усиление или переориентация мер по стимулированию сбыта на более привлекательные сегменты;
- рационализация рынка – реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга: фокус на самые рентабельные сегменты, работа с наиболее успешными и динамично развивающимися посредниками, ограничение обслуживаемых потребителей по объему покупок;

- организация рынка: влияние на уровень эффективности сектора при поддержке органов управления, установление договорных отношений с конкурентами, создание отраслевых организаций, союзов, ассоциаций производителей.

Хорошим примером реализации стратегии проникновения на рынок может служить специально приуроченное к выставке «tibo'2007» снижение тарифов доступа в Интернет национальным оператором электросвязи «Белтелеком». Снижение расценок на 10% произошло на беспорольный доступ для сегмента «юридические лица». Также на 10% снизилась стоимость пакетов круглосуточного нелимитируемого доступа byfly. На столько же дешевле стал час сверхнормативного времени для пользователей пакетов «60 эконом» и «60 стандарт». В целом в 2006 году «Белтелеком» снижал тарифы трижды: на услуги выделенного доступа в Интернет (на 27%), на предоставление услуг гарантированной полосы пропускания (на 40%), на коммутируемый доступ (на 12,5%).

Когда для достижения поставленных целей роста становится недостаточным работа на одном географическом рынке, предприятие старается выйти в новые регионы, часто предпринимая попытки экспортной деятельности, и реализуя *стратегию развития рынка*. Ограничение торговли сигаретами импортного производства в Республике Беларусь привело к сотрудничеству компании British American Tobacco с белорусской табачной индустрией (гродненской табачной фабрикой). Активно пробивается на новые рынки, в том числе и рынок Республики Беларусь компания LG Electronics в товарной категории кондиционеров. В 2001 г. Крупнейшая российская компания «РЕСО-Гарантия» приобрела пакет акций страховой компании «Бролли», став одним из первых российских инвесторов на страховом рынке Республики Беларусь. Примечателен и выход российской компании «МТС» на отечественный рынок мобильной связи. В СЭЗ «Брест» в 2001 г. при участии польского капитала появилось и активно заняло позиции на белорусском пищевом рынке предприятие ООО ИП «ИНКО-ФУД». Кроме стратегии развития рынка предприятие реализует также стратегию развития товара, предлагая значительное количество новинок, особенно преуспев в товарной группе паштетов.

Международное развитие рынка может осуществляться на 3-х уровнях: региональном, транснациональном, глобальном:

- при региональной стратегии компания концентрирует свои ресурсы и усилия на одной или двух территориях. Фирма использует эту стратегию в случаях, когда в первую очередь рассчитывает на свой базовый бизнес внутри страны;
- транснациональные стратегии предполагают выход на целый ряд национальных рынков, включая рынки Европы, Азии и Америки. Фирмы, придерживающиеся этой стратегии, организуют свой бизнес таким образом, что каждой локальной дочерней компании предостав-

ляется право иметь свою отдельную стратегию (компании IBM, Nestle);

- глобальные стратегии применяются, когда организация оперирует на большом количестве рынков, но с единым набором стратегических принципов. Эта стратегия рассматривает мировой рынок скорее как единое целое, нежели как серию национальных рынков. Стратегии по странам скоординированы в глобальном масштабе. Глобальные стратегии наиболее приемлемы в случаях, когда конкуренты и потребители фирмы сопоставимы по своим масштабам.

Международное развитие рынка становится важной стратегией роста для ОАО «Савушкин продукт». За несколько последних лет предприятию удалось войти практически во все крупнейшие торговые сети Москвы. Уже в 2005 году ОАО «Савушкин продукт» поставляло на экспорт четверть объемов своей молочной продукции (это в 1,4 раза больше, чем в 2004 г.). Поставки в Россию предприятие начало со своих известных марок – таких, как творог «101 зерно». Сейчас экспортирует более 60 наименований продукции. В 2006 г. в Москве создано совместное торговое предприятие, учредителями которого является и «Савушкин продукт», доля предприятия в уставном фонде составляет 51% . Поставки не ограничиваются только Москвой, продукция поставляется и в Санкт-Петербург, Смоленск, Мурманск, Норильск и другие города. Недавно «Савушкин продукт» заключил контракт с фирмой «Фани» в Украине, согласно которому продукция будет отгружаться в Киев, Одессу, Днепропетровск, Харьков.

После получения достаточного количества ресурсов предприятие активно развивает собственную научно-исследовательскую базу, стремится к совершенствованию своих товаров, продлевая таким способом жизненный цикл устаревших и реализует *стратегию развития товара*. Совершенствования могут касаться внешнего вида товара, его дизайна, дополнения новых функций, углубления товарного ассортимента. «Медиасофт», компания занимающаяся автоматизацией различных учетных задач, создает решения на базе системы программ «1С: Предприятие», предлагает клиентам как готовые решения («Мини-склад», «Автосервис», «Типовая конфигурация бухгалтерского учета» и т.д.), так и индивидуальные разработки для каждого заказчика. Целями маркетинга, соответствующими данной стратегии развития организации, являются: более глубокое удовлетворение желаний и потребностей клиентов; создание и продвижение новых конкурентоспособных предложений; увеличение доли рынка и продление стадии жизненного цикла товара за счет использования новых технологий; удовлетворение потребностей неохваченных ранее сегментов рынка. Для реализации стратегии развития товара и поставленных целей маркетинга следует использовать такие приемы как:

- добавление характеристик: повышение универсальности товара за счет новых функций; повышение социальной или эмоциональной ценности

утилитарного товара; повышение безопасности или удобство пользования товаром;

- расширение товарного ассортимента: разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества: выпуск товара в новых расфасовках; увеличение набора вкусов, запахов, окраски; предложение товара в различных формах и внешним видом;
- обновление товарного ассортимента – восстановление конкурентоспособности устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически: внедрение новых поколений более мощных моделей; внедрение экологически чистых моделей товаров; улучшение эстетических свойств товара;
- улучшение качества товара: определение и доработка товаров набором свойств, который устраивает различные группы покупателей; установление четких норм качества по каждому свойству; реализация программ полного контроля качества;
- приобретение группы товаров – заключение лицензионных, франчайзинговых договоров с известными фирмами, создание совместных предприятий;
- рационализация товарного ассортимента – выбор наиболее прибыльных товарных позиций и отказ от устаревших, не пользующихся спросом моделей.

При наступлении стадии рыночной зрелости, замедляются темпы роста продаж, что заставляет компании, ориентированные на дальнейший рост, искать новые сферы приложения имеющихся ресурсов. Переход на выпуск новых товаров, предназначенных для новых рынков, называется **диверсификацией**. Производство новой продукции может быть связано или несвязанно с производством ранее выпускаемых товаров. Роль маркетинга в этом случае видится в оценке привлекательности различных рынков для организации, для чего нередко используют портфолио-анализ (анализ бизнес-портфеля) организации. В качестве примера реализации диверсифицированного роста можно привести компанию Fujifilm. Fujifilm, традиционно считающаяся №2 на рынке фотопленки после компании Kodak, оценила потенциал быстро растущего рынка цифровых камер и предложила потребителям свои образцы данного товара под товарным знаком FinePix.

Значительно диверсифицированными являются многие представители парфюмерно-косметической отрасли, как то компании Procter & Gamble, J&J, Unilever, Londa, «Белита и Витекс» и др. Стратегии диверсификации производства придерживаются и флагманы отечественной экономики предприятия «Интеграл» и «Атлант». Более подробно о направлениях этой стратегии речь пойдет в подразделе 3.3.

Обобщенная характеристика сочетания признаков матрицы «товар-рынок», видов стратегий роста и маркетинговых инструментов представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Характеристика маркетинговых инструментов в соответствии с матрицей «товар-рынок»

<i>Тип рынка</i>	<i>Товар</i>	<i>Состояние рынка</i>	<i>Цель</i>	<i>Стратегия роста</i>	<i>Инструменты маркетинга</i>
Существующий	существующий	Недостаточно насыщенный, слабо развивающийся	Расширение сбыта	Проникновение на рынок	Интенсивная реклама, стимулирование продаж, работа с каналами распределения
Существующий	новый	Насыщенный	Создание нового, модифицированного, усовершенствованного товара	Развитие товара	Повышение качества товара, активная реклама, интенсивные мероприятия по стимулированию спроса на новинку
Новый	существующий	Развивающийся, слабо насыщенный	Сохранение или увеличение объема продаж	Развитие рынка	Поиск новых географических регионов, активизация рекламных и сбытовых мероприятий в новых регионах
Новый	Новый	Слабо насыщенный, перспективный	Расширение сфер деятельности, балансирование бизнес-портфеля	Диверсификация	Предложение нового товара, использование новых каналов и методов сбыта, активная реклама и связи с общественностью

Многие компании в своей деятельности могут одновременно использовать различные стратегии, занимаясь проникновением по одной марке, используя стратегию развития рынка по другой и т.д.

3.2. Модифицированная матрица «товар-рынок»

В работе О’Шонесси «Конкурентный маркетинг: стратегический подход» матрица И. Ансоффа представлена в модифицированном виде (таблица 3.3) [70].

Модифицированная матрица более ориентирована на цели стратегического маркетингового планирования, так как учитывает не просто стратегии развития по рынкам, а стратегии развития по сегментам.

Таблица 3.3 – Модифицированная матрица И. Ансоффа [70]

Стратегическое направление	Существующие, старые сегменты	Новые области на «старых сегментах»	Новые сегменты	Новые рынки
Традиционный, старый товар	Проникновение на сегмент	Расширение сегмента	Перепозиционирование	Развитие рынка
	 <p style="text-align: center;">ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК</p> <p style="text-align: center;">Стратегии развития на базе существующих видов товара</p>			
Новый товар	Усовершенствование (изменение) товара	Модификация товара	Новация (новая марка)	Вертикальная интеграция и / или диверсификация
	 <p style="text-align: center;">РАЗВИТИЕ ТОВАРА</p> <p style="text-align: center;">Стратегии развития для новых видов товаров</p>			

Стратегия проникновения на рынок, согласно матрице, может осуществляться тремя путями: проникновение на сегмент, расширение сегмента, перепозиционирование.

Проникновение на сегмент (тот же товар и те же сегменты) – увеличение доли рынка или охвата потребителей – расширение системы распределения, усиление стимулирующего воздействия, повышение уровня потребления, захват потребителей конкурентов; стратегия характеризуется наименьшим риском. Такую стратегию применяет производитель нижнего белья Serge, предлагая подарочную упаковку продукции; стимулирующие акции, способствующие популяризации продуктов и интенсификации продаж среди целевой молодежной аудитории, часто проводит компания «Сибирский берег»; в качестве действенного способа удержания и проникновения на сегмент компания Unilever использует увещательную рекламу своего бренда Dove.

Расширение, увеличение сегмента означает нахождение новых областей использования того же товара. Примером служит сода, которая может быть представлена как чистящее средство и как ингредиент для выпечки. Не-

которые устаревшие товары, например виниловые пластинки, возвращаются к нам как антиквариат.

Перепозиционирование на рынке – тот же товар, но новый сегмент, обычно становится необходимым из-за появления большого числа товаров-заменителей. Наиболее успешно эту стратегию использовали производители леденцов. Например, сегодня есть леденцы для детей, леденцы с фруктовыми наполнителями и витаминизированные, рассчитанные на сегмент родителей, заботящихся о полезности продуктов, употребляемых их детьми, леденцы от кашля, леденцы для бросающих курить. Компания J&J перепозиционирует свои товары, предназначенные для детей, для сегмента «мамы». Компания Nestle в качестве потенциального рассмотрела сегмент мужчин, для которых предложила шоколад с особым позиционированием.

Стратегия развития товара (продукта) разделена в модифицированной матрице на три: усовершенствование, модификация, новация.

При *усовершенствовании* фирма создает новый товар, который является прямым конкурентом существующей продукции на тех же сегментах рынка. Частым усовершенствованиям подвергают свои товары производители стиральных порошков, средств ухода за кожей и волосами Unilever, P&G, Colgate-Palmolive, «Белкосмекс» и др. Появляются новые поколения и мобильных телефонов, телевизоров, бытовой техники. Стратегию усовершенствования постоянно используют такие компании как Nokia, «Горизонт», Philips, Canon.

Осуществление *модификации* предполагает разработку новых форм товара для новых географических зон, чтобы удовлетворять местным условиям. Так фирма Levi Strauss – известный производитель джинсовой одежды, разработала специальный стиль джинсов Feminine для бразильских женщин с кроєм, позволяющим достичь сверхплотного облегания фигуры. Частые модификации своего ассортимента проводят такие белорусские производители, как «Спартак», «Слодыч», «Коммунарка».

Некоторые компании для выхода на новые сегменты, учитывая их значительное отличие от существующих, изменяют товар и выпускают его под новой маркой. В данном случае речь идет о *новации*. Российский производитель конфет «Каркунов» использует две марки «Каркунов» и Backwood для разных сегментов. Решив выйти на более доходные сегменты, фирма Casio приступила к осуществлению программы сертификации часовых дилерских магазинов, разбив их на три категории официальный магазин категории Gold, официальный магазин категории Silver, официальный магазин часов Casio, каждая из которых будет работать со своим сегментом. Той же стратегии придерживается концерн «Калина», предлагая средства по уходу за кожей под марками «Черный жемчуг» и «Чистая линия». В то же время наш белорусский производитель часов «Луч» все еще не использует целевого маркетинга.

3.3. Направления диверсифицированного роста

Если стратегии интенсивного роста выглядят менее рискованными для организации, требуют приложения усилий и финансовых средств на уже известных рынках и по уже известным организации товарам, то диверсификация является основным путем роста для крупных производств, корпораций, заботящихся о балансе поступающих и расходуемых средств в бизнес-портфеле. Разнопрофильность производства позволяет снизить риски потерь от инвестиций, распределяя их между разными рыночными возможностями либо использовать прибыли от успешных бизнес-направлений в настоящий момент в пользу будущих перспективных возможностей. Диверсификация становится основным источником роста организации, когда невозможно найти другие возможности роста на существующих рынках для существующих продуктов; организация имеет нестабильные доходы из-за того, что действует на рынках, которые характеризуются нестабильностью внешней маркетинговой среды; наиболее вероятно извлечь максимальную выгоду из своих сильных сторон на новых рынках с новыми товарами.

Существует ряд причин диверсифицированного роста. Первая из них – это невозможность достичь поставленных целей в рамках имеющегося бизнес-портфеля из-за насыщения рынка, общего падения спроса, обострения конкурентной борьбы, технического и морального устаревания продукции. Трудно себе представить успех компании, которая до сих пор занималась бы производством аудио- и видеокассет, не вкладывая средства в развитие более современных носителей информации.

Во-вторых, сумма остающейся у фирмы прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности. Материало- и энергоемкость производства могут предопределить переключение организации на новый бизнес при столкновении с более сильными конкурентами.

В-третьих, диверсификация может привести к получению большей прибыли, чем простое расширение производства. Например, компания Apple сделала ставку на организацию музыкального Интернет-портала, так как легальное скачивание музыки из Интернет становится все более актуальным и способно приносить большие прибыли.

Четвертая причина диверсифицированного роста – желание компаний попробовать свои силы на новых товарных рынках, так как на старых что-то не получается. Руководство может строить амбициозные планы, не осознавая своих прежних ошибок и считая, что прежние неудачи связаны лишь с неправильным выбором сферы деятельности.

Выделяют следующие виды диверсификации: связанная – старые и новые товары связаны как по технологии, так и по рынкам (производитель радио производят магнитофоны); смежная – товары являются технологически разнородными, а рынки – связанными (лыжи и одежда для лыжников); не-

связанная (конгломератная) – технологии и рынки радикально различаются (моющие средства и автомобили).

Кроме названных, некоторые авторы предлагают следующую классификацию видов диверсифицированного роста: вхождение в новую область бизнеса, диверсификация в родственные сферы бизнеса, диверсификация в неродственные сферы бизнеса, продажи и ликвидации бизнеса, восстановления и экономии, реструктуризации портфеля [19,20].

Стратегии вхождения в новые области бизнеса может протекать в одной из трех форм: поглощение, диверсификация «с нуля», создание совместного предприятия.

Поглощение – является наиболее популярным способом диверсификации и имеет преимущество в скорости проникновения на целевой рынок. Этот способ диверсификации помогает компании преодолеть барьеры вхождения, требующие ликвидации технологического отставания, установления связей с поставщиками, крупных вложений в рекламу и каналы сбыта.

Создание новой компании или «диверсификация с нуля» предполагает создание новой компании в выбранной отрасли под общим управлением материнской компании. Вновь созданная компания должна не только преодолеть входные барьеры, но и осуществлять инвестиции в новые производственные отрасли, проводить работу по развитию источников сырья, найму и обучению персонала. Создание новой компании является наиболее привлекательным вариантом в следующих случаях:

- для этого имеется временной ресурс;
- фирмы-конкуренты не реагируют должным образом на попытки новичка завоевать рынок;
- выход на рынок таким путем обходится дешевле, чем покупка компании;
- фирма уже обладает необходимым опытом эффективного функционирования;
- создание новых производственных мощностей не будет негативно воздействовать на соотношение спроса и предложения в данной сфере бизнеса;
- целевая отрасль наполнена относительно небольшими фирмами, так что молодой компании не придется напрямую соперничать с более крупными и могущественными конкурентами.

Создание совместного предприятия позволяет взяться за то, что рискованно или неэкономично делать в одиночку. СП удобны, когда объединение ресурсов двух или более независимых организаций создает структуру с более значительными конкурентными преимуществами, необходимыми для достижения успеха.

Диверсификация в родственные сферы бизнеса позволяет сохранить уровень существующей деловой активности, использовать конкурентное

преимущество за счет передачи опыта и мастерства или более низких издержек производства и реализации товаров, а также разделить риски инвестирования с фирмами из родственных отраслей.

Экономия на масштабах деятельности достигается тогда, когда централизованное руководство двумя или большим количеством предприятий обходится дешевле, чем при их раздельном функционировании. Диверсификация в родственные сферы бизнеса нацелена, прежде всего, на приобретение дополнительных конкурентных преимуществ от слияния компаний, которые в дальнейшем ведут к увеличению рыночной цены акций, расширению сферы влияния, лоббированию ценовой политики.

Направление и степень дифференциации деятельности фирмы определяются на основе сопоставления внутренних и внешних обстоятельств, сопровождающих ее функционирование.

Стратегии диверсификации в неродственные сферы бизнеса. Для фирмы – это альянс преимущественно с производственно-ориентированной компанией. Решение о диверсификации в тот или иной вид производственной деятельности является результатом поиска и приобретения выгодных производств. В качестве таких производств выступают компании, стоимость которых занижена, испытывающие финансовые трудности и лишенные возможности инвестирования, но имеющие перспективы роста. Деятельность приобретенных компаний перестраивается с помощью финансовых ресурсов материнской компании и управленческих ноу-хау. В дальнейшем эти компании либо могут стать объектами долгосрочного капиталовложения в инвестиционном портфеле материнской компании, либо быть проданными с прибылью.

Стратегии продажи и ликвидации бизнеса. Вопрос о продаже того или иного предприятия следует рассматривать в случае, если выяснится, что данное направление не соответствует стратегической политике корпорации или оно утратило свою привлекательность. Ликвидировать предприятие можно двумя способами: материнская компания может просто выйти из этого бизнеса как финансовом, так и в административном плане, сохранив часть акций или полностью избавившись от них; корпорация может также продать предприятие на сторону, но в этом случае необходимо найти покупателя.

Корпоративные стратегии восстановления, экономии и реструктуризации портфеля делают акцент на возрождение убыточных предприятий, а не на избавление от них. Стратегия восстановления приемлема в тех случаях, когда причины ухудшения деятельности фирмы носят краткосрочный характер; убыточные предприятия относятся к привлекательным отраслям с перспективами стабилизации, и избавление от них не имеет смысла в долгосрочном периоде.

Как любая стратегия, диверсификация должна быть обоснована, ее привлекательность для себя предприятие определяет с учетом следующих критериев.

Критерий привлекательности. Отрасль, выбранная для диверсификации должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошей прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции в рыночной среде, способствующей обеспечению долгосрочной рентабельности.

Критерий «Затраты на вхождение». Затраты в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не нанести ущерб потенциалу для получения прибыли. Чем более привлекательная отрасль, тем дороже стоит проникновение в нее. Входные барьеры для новых компаний всегда высоки.

Критерий дополнительных выгод. Компания, осуществляющая диверсификацию, должна приложить определенные усилия для создания конкурентного преимущества в новой сфере деятельности. Правда, новый вид деятельности может обеспечить определенный потенциал для поддержания конкурентного преимущества в текущих делах компании. Создание конкурентного преимущества там, где его ранее не существовало, приводит к появлению возможности для получения дополнительной прибыли и увеличения доходности акций.

К способам диверсификации следует отнести: развитие товара собственными силами, покупка лицензии для производства нового товара, покупка предприятия, кооперация. В таблице 3.4 названы их достоинства и недостатки.

Таблица 3.4 – Достоинства и недостатки различных способов диверсификации [7]

<i>Факторы</i>	<i>Развитие товара</i>	<i>Покупка лицензии</i>	<i>Покупка предприятий</i>	<i>Кооперация</i>
1) Объем необходимых инвестиций	Высокий	Отсутствует	Высокий	Зависит от мощности предприятия
2) Скорость реализации	Малая	Большая	Большая	Различная
3) Риск	Большой	Незначительный	Различный	Различный
4) Зависимость от бизнес-партнера	Отсутствует	Большая	Отсутствует	Большая
5) Возможность получения прибыли	Большая	Незначительная	Большая	Средняя
6) Затраты	Высокие	Небольшие	Различные	Небольшие

Успешный пример диверсификации показывает частное витебское обувное предприятие «Марко». СП «Марко» начинало свою деятельность в

1993 году с производства 200 тыс. пар мужской обуви. Сегодня – это, по сути, холдинг, включающий несколько дочерних предприятий по пошиву обуви с объемом 1.8 млн. пар, а также предприятия по изготовлению кожгалантерейных изделий, производству колодок, производству пива и розничной торговле. В развитие дочерних предприятий «Марко» уже вложило 30 млн. дол. Доля «Марко» на белорусском рынке обуви составляет 15%. Успешная работа совместного предприятия в последние годы позволила инвестировать в развитие таких дочерних предприятий как СООО «Двинский бровар», СООО «Сан Марко», ООО «Викоп-Фабус» и ЧУПП «Витма», а также в развитие фирменной сети. Топ-менеджмент «Марко» планирует строительство собственного центра оптово-розничной торговли в Москве общей площадью 9 тыс. кв. м.

3.4. Виды и преимущества интегрированного роста

Реализация стратегии интегрированного роста предполагает объединения усилий предприятий, которые либо занимаются выпуском однотипной продукции, либо взаимосвязаны по производственной цепочке.

Горизонтальная интеграция (стратегические альянсы) – соединение предприятий, выпускающих однотипную продукцию и работающих на схожих рынках (объединение предприятий-конкурентов) посредством объединения капиталов, технологий или выкупа. Благодаря таким действиям образуется новое, более крупное предприятие, которое вправе рассчитывать на:

- получение дополнительных выгод и преимуществ благодаря увеличению объема производства и суммированного накопленного опыта;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- снижение затрат на развитие;
- рост финансового потенциала, который облегчает выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и дает возможность снизить затраты на проведение исследований;
- рост эффективности (за счет использования синергетических эффектов);
- лучшее использование руководящих кадров;
- достижение выгод и преимуществ, появившихся благодаря взаимному использованию технологий и изобретений без покупки лицензий.

Стратегические альянсы – это тесное сотрудничество фирм, которые обмениваются некоторыми из ключевых ресурсов в целях расширения обеими сторонами своей деятельности. Обычно альянсы подразумевают обмен одним из перечисленных ниже ресурсов: доступ к сетям продаж и распределения, новая технология продукта, производственные мощности и технология.

Указанную стратегию часто применяют большие фирмы, которые полагают значительными излишками капитала и заинтересованы в дальнейшем росте на тех же рынках товаров. Так, например, недавно объединили свои усилия такие известные компании как Reebok и Adidas с целью противостоять лидерству компании Nike.

Не являются исключением и отечественные предприятия. Например, СП ЗАО «Милавица» в 2005 г. продало часть своих акций (12,7%) латвийскому предприятию Silvano Investment Group. Основной причиной стратегического партнерства стала необходимость укрепления позиций на восточном рынке. Silvano Investment Group – одна из самых крупных инвестиционных компаний в странах Балтии. Ей принадлежит компания по производству кружев Desseilles (Франция), текстильный гигант Lauma Fabrics (Латвия), швейные фирмы Lauma Lingerie (Латвия) и «Клименти» (Эстония), а также сеть магазинов женской одежды РТА. В течение 4-5 лет инвестор планирует инвестировать в белорусское производство 15-20 млн. евро, создать торговую сеть из 300-400 мультибрендовых магазинов белья единого формата, в которых 60% ассортимента будет представлено продукцией «Милавицы». В перспективе партнеры планируют развитие торговой сети в Украине, Казахстане, странах Балтии.

В противоположность горизонтальной вертикальная интеграция – это объединение друг с другом технологически обособленных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно-экономических процессов. В данном случае предприятие приобретает производства, находящиеся до или после в производственной цепи. Переход на предыдущие стадии означает регрессивную (обратную) интеграцию с поставщиками, а на последующие стадии – прогрессивная интеграция с посредниками. Регрессивная интеграция может улучшить координацию между поставщиком и производителем, повысить гарантии источников снабжения и обеспечить экономию от масштаба и другие виды экономии издержек. С другой стороны, регрессивная интеграция может ослабить гибкость, потребовать крупных затрат капитала, привести к недоиспользованию основных производственных средств, возложить большую нагрузку на топ-менеджмент и в результате привести к неудаче в связи с недостаточностью специальных знаний в общем управлении.

Прогрессивная интеграция предоставляет больше контроля над рынком и возможность снижения стоимости материально-технических запасов, при этом сглаживая продажи и улучшая обслуживание клиентов. Недостатки здесь такие же, как и в предыдущем случае. Кроме того, предприятие, осуществляющее прогрессивную интеграцию, может конкурировать со своими потребителями – крупно-оптовыми или мелкооптовыми независимыми посредниками.

Прогрессивная и регрессивная интеграции позволяют снизить фактор отраслевого влияния.

С помощью вертикальной интеграции могут быть достигнуты следующие выгоды и преимущества:

- лучшие возможности для отличительной дифференциации изделия;
- доступ к каналам распределения;
- более широкий доступ к информации о рынке;
- экономия затрат, являющаяся результатом объединения производства, продажи и контроля;
- доступ к технологии и патентам присоединяемых фирм;
- обеспечение гарантированных поставок в течение наращивания выпуска новых изделий и обеспечение сбыта в течение периодов пониженного спроса.

Вертикальная интеграция не является рекомендуемой стратегией для фирм, которые быстро развиваются, а также для тех, где объем продаж резко уменьшается. Как правило, высокий уровень вертикальной интеграции наблюдается в так называемых стабилизировавшихся отраслях промышленности. Такая интеграция используется для снижения затрат, а посредством этого – для улучшения конкурентного положения фирмы. К числу основных достоинств вертикальной интеграции относятся возможность контроля затрат и качества, обеспечение своевременных поставок, а также возможности частичной диверсификации сферы деятельности предприятия.

3.5. Стратегии сохранения позиции на рынке или сокращения

Кроме стратегий роста на непривлекательных рынках или по непривлекательным бизнес-направлениям предприятие может использовать стратегии консолидации. *Стратегии консолидации (сокращения)* могут касаться рынка, линии продукта, сокращения бизнес-единиц.

Сокращение рынка – стратегия, являющаяся противоположной стратегии развития рынка: фирма сокращает присутствие существующих продуктов с помощью отзыва их со слабеющих рынков. Фирмы придерживаются этой стратегии, когда показатели деятельности на различных рынках сильно колеблются.

Сокращение линии продукта – сокращение фирмой количества продуктов, предлагаемых рынку. Стратегия сокращения линии продукта противоположна стратегии развития продукта и используется в случаях, когда фирмы решают, что определенные рыночные сегменты или слишком малы, или требуют слишком больших затрат и нецелесообразно продолжение их обслуживания.

При дивестменте (контрдиверсификации) предприятия продают часть своего бизнеса другой организации, поскольку это означает обычно уход с

определенного рынка и сокращение производственной линии продукта, эта стратегия противоположна стратегии диверсификации. Предприятия прибегают к этой стратегии, когда менеджер узнает, что определенный вид бизнеса не отвечает требованиям компании и поставленным целям.

Преследуя цели защиты своего положения или отказа от бизнеса, предприятие может прибегнуть к стратегии «сбор урожая», которая реализуется посредством:

- продажи бизнеса (часто своим конкурентам);
- объединения с конкурентами, но с сохранением независимости;
- отказа от развития направления, например осуществление производства, но прекращение маркетинга товаров.

Когда происходит устойчивое уменьшение доли рынка, снижение размеров прибыли и оборотного капитала, рост долга, частая смена руководства предприятие стремится к изменению позиций бизнеса и реализует следующие *стратегии сокращения*:

- стратегия сокращения издержек и повышения эффективности на протяжении всех этапов создания потребительской ценности;
- стратегия уменьшения активов, направленная на избавление от низкоприбыльных, обесцененных активов или подразделений фирмы, которые не связаны с будущей стратегией фирмы;
- разработка новых стратегий, подразумевающих получение больших доходов [19,20].

3.6. Использование матрицы «товар-рынок» в оценке направлений развития организации

Матрица «товар-рынок» используется специалистами по планированию для разработки различных вариантов развития предприятия. Ведь в виду ограниченности ресурсов многие типы роста могут быть взаимоисключаемыми, пусть даже временно. Всегда будут более и менее приоритетные проекты. Экспертные методы, фокус-группы специалистов предприятия помогут в определении критериев оценки и степени привлекательности различных стратегий. Матрица в данном случае служит наглядным инструментом регистрации полученных результатов анализа. Таким образом, предприятие сталкивается с необходимостью выбора одного или нескольких вариантов стратегий развития из множества возможных, для чего в качестве критериев могут избираться: финансовые возможности использования имеющихся технологий или привлечения новых; наличие необходимого кадрового потенциала и возможности его привлечения; величина потенциальной прибыли; общая привлекательность отрасли, величина возможных убытков, дополнительных затрат или рисков и др. В качестве критерия привлекательности может рассматриваться также соответствие выбираемой альтернативы поставленным

целям и сформулированной миссии предприятия либо учет возможностей и угроз, сильных и слабых сторон деятельности предприятия, при условии проведения предварительного SWOT-анализа по всему предприятию.

Рассмотрим, как формируется набор стратегических альтернатив для деревообрабатывающего предприятия с помощью матрицы И. Ансоффа (таблица 3.5).

В качестве наиболее часто используемых критериев оценки стратегий принимаются: приемлемость, рыночная целесообразность, коммерческая жизнеспособность [56].

Оценка *приемлемости* – это первый шаг оценки стратегии на ее соответствие целям предприятия. В рамках категории «приемлемость» следует ответить на следующие вопросы:

- Способствует ли предлагаемая стратегия продвижению к достижению целей? Любая предлагаемая стратегия должна вносить вклад в миссию и задачи компании, сопрягаться с инвестиционными целями и в случае маркетинговой стратегии использовать ключевые компетенции фирмы.
- Является ли уровень риска приемлемым? Риск здесь представляет собой вероятность получения меньшего дохода, чем ожидается, и порядок возможных убытков.
- Способствует ли стратегия балансу портфеля фирмы? Необходимо, чтобы товарный портфель фирмы был сбалансирован, содержал как товары, приносящие прибыль сегодня, так и товары, способные принести прибыль завтра.
- Приемлемы ли размеры требуемых инвестиций? Необходимо оценить потребность в инвестициях.

По критерию *рыночной целесообразности* оценивают, насколько разработанная стратегия согласуется с рыночными тенденциями, изменениями во вкусах потребителей, принятой практикой ведения дел в отрасли. Главным здесь является прогнозирование вероятных проблем внедрения и реализации стратегии.

Коммерческая жизнеспособность определяет возможные финансовые результаты от внедрения выбранной стратегии.

Таблица 3.5 – Набор стратегических альтернатив для белорусского деревообрабатывающего предприятия

Товары	Рынки	
	Существующие: 1) Республика Беларусь; 2) Россия; 3) Украина; 4) Казахстан; 5) Узбекистан	Новые: 1) Литва; 2) Польша; 3) Молдова; 4) Латвия
<p><i>Существующие:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Мягкая мебель 2. Мебель для спален 3. Мебель для детских 4. Обеденные группы 5. Столы, стулья 6. Малые формы мебели 7. Кухонная мебель 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интенсификация продаж в РБ и в странах 2. Стимулирование посредников 3. Стимулирование продаж посредством участия в выставках и ярмарках 4. Снижение цен на старые модели мебели 5. Вытеснение конкурентов с территории РБ по всем ассортиментным группам 6. Развитие сферы потребления товара посредством поиска новых покупателей в России странах СНГ 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Поиск новых рынков, возможность экспорта мебели в страны Западной Европы 8. Создание разветвленной сети каналов распределения на новых рынках 9. Проведение широкомасштабных рекламных мероприятий с целью информирования потребителей на новом рынке о появлении товара 10. Открытие фирменных магазинов ЗАО «Пинскдрев» в России
<p><i>Новые:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Офисная мебель («Флорида») 2. Разработка комплексной программы корпусной мебели («Верди») 3. Разработка принципиально новых моделей мягкой мебели, используя новые механизмы и уникальный дизайн («Милан», «Монтана», «Сидней») 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Расширение товарного ассортимента посредством выпуска одной и той же модели мягкой мебели, используя различные виды ткани и многовариантность цветовой гаммы 12. Модификация существующих моделей посредством разработки и внедрения новых выкатных механизмов (для мягкой мебели) и оригинального дизайна (для мягкой и корпусной мебели) 13. Разработка товаров собственными силами (3) и выход с ними на рынки России и страны СНГ 14. Презентация новых товаров на всевозможных выставках и ярмарках 	<ol style="list-style-type: none"> 15. Возможность освоения технологии производства обоев, т. е. смежная диверсификация 16. Вертикальная интеграция вперед, т.е. объединение с посредниками (на рынке России и странах дальнего Зарубежья)

Оценивая коммерческую жизнеспособность, менеджерам предлагается ответить на вопросы: в рамках данной категории можно задать следующие вопросы:

- Приведет ли стратегия к достижению искомых проблем / доходов? Оценка потенциальной отдачи может колебаться во всем диапазоне между прогнозируемой и расчетной величины.
- Насколько велика вероятность копирования стратегии конкурентами? Выбор любой стратегии сопровождается выбором соперников, с которыми фирма будет сражаться.
- Каковы помехи для достижения коммерческих целей?

Оценка стратегий по критерию коммерческой целесообразности может отражаться в виде заполненной матрицы товар-рынок, макет которой представлен на рисунке 3.1.

		<i>Существующие рынки</i>						
<i>Производимые товары</i>		<i>Рынок 1</i>	<i>Рынок 2</i>	<i>Рынок 3</i>	<i>Рынок 4</i>	<i>Рынок 5</i>	<i>Рынок 6</i>	
	<i>Товар 1</i>							
	<i>Товар 2</i>		<i>В квадратах записывается текущий уровень выручки/ прибыли и уровень выручки, намеченный к достижению в запланированный период</i>					
	<i>Товар 3</i>							
	<i>Товар 4</i>							
	<i>Товар 5</i>							

Рисунок 3.1 – Матрица товар-рынок в оценке реализуемых и планируемых стратегий развития [56]

В зависимости от указанных критериев, их важности для предприятия методом экспертных оценок проводится выбор наиболее привлекательных перспектив роста организации (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Взвешенная оценка вариантов развития предприятия [56]

<i>Критерий Оценки стратегии</i>	<i>Вес критерия</i>	<i>Рейтинг вариантов роста по указанным критериям</i>				<i>Взвешенная оценка стратегии</i>			
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>
<i>Приемлемость</i>									
Соответствие поставленным целям									
Степень риска									
Соответствие товарному портфелю									
Необходимый объем инвестиций									
<i>Рыночная целесообразность</i>									
Отношение потребителей									
Соответствие тенденциям, выявленным при SWOT анализе									
<i>Коммерческая жизнеспособность</i>									
Потенциальная отдача от капиталовложений									
Вероятность копирования конкурентами									
Сила препятствий для достижения целей									
Сумма баллов	100								

A – стратегия проникновения на рынок;

B – стратегия развития рынка;

C – стратегия развития товара;

D – диверсификация.

В качестве стратегических альтернатив могут рассматриваться и более конкретные стратегии, например, для стратегии развития рынка: освоение рынка Западной Европы, освоение рынка стран Балтии, освоение рынка Украины, освоение рынка Узбекистана и др.

Рассмотрим, например, разработку стратегических альтернатив для СП ООО «Белита» и ЗАО «Витекс», представленную в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Взвешенная оценка стратегических альтернатив СП «Белита» ООО и ЗАО «Витекс»

Предлагаемые стратегии	Критерии оценки					
	Соответствие стратегии рыночной ситуации	Финансовые возможности реализации	Степень риска по реализации стратегии	Наличие технологий	Наличие соответствующих кадров	Взвешенная оценка
Вес критерия	0,17	0,3	0,15	0,2	0,18	
А. Снижение цены на старые товары при покупке новых	3	3	3	4	5	3,56
В. Стимулирование продаж посредством выставок и ярмарок	5	4	2	5	4	4,07
С. Проведение презентаций в универсамах г. Минска	5	4	2	4	5	4,2
Д. Организация семинаров для мастеров парикмахерского искусства	4	4	3	5	5	4,05
Е. Вертикальная интеграция с поставщиками	4	3	4	4	3	3,52

Наиболее интересными с точки зрения выбранных критериев и оценок экспертов являются стратегии В, С, Д.

ТЕСТЫ

1. Стратегия проникновения на рынок означает (выберите правильные варианты):

- а) необходимость поиска новых рынков реализации продукции;
- б) необходимость осуществления мероприятий по стимулированию продаж;**
- с) необходимость репозиционирования марки;**
- д) необходимость изъятия из ассортимента нерентабельных продуктов;
- е) необходимость внедрения новых поколений и моделей продукции.

2. Стратегия диверсификации осуществляется посредством:

- а) разработки и продвижения новой марки;
- б) открытия новых географических регионов;

- с) объединения с поставщиками продукции;
- d) производства новых товаров, связанных по рынкам, но не связанных технологически.**

3. Определите, какую стратегию, согласно матрице И. Ансоффа, использует каждое предприятие:

- a) Fujifilm, традиционно считающаяся №2 на рынке фотопленки, оценив емкость быстро растущего рынка цифровых камер, предложила свои образцы под товарным знаком FinePix;
- b) компания «Медиасофт», занимающаяся автоматизацией различных учетных задач, создает решения на базе системы программ «1С: Предприятие», предлагает клиентам как готовые решения («Мини-склад», «Автосервис», «Типовая конфигурация бухгалтерского учета» и т.д.), так и индивидуальные разработки для каждого заказчика;
- с) в 2001 г. крупнейшая российская компания «РЕСО-Гарантия» приобрела пакет акций страховой компании «Бролли», став одним из первых российских инвесторов на страховом рынке РФ;
- d) компания «Русский Берег» провела рекламную игру, рассчитанную на потребителей целевого сегмента.

4. Для какой из указанных стратегий подходит определение: «Фирма создает новый товар, который является прямым конкурентом существующей продукции на тех же сегментах рынка».

- a) стратегия диверсификации;
- b) стратегия проникновения на сегмент;
- с) стратегия усовершенствования товара;**
- d) стратегия перепозиционирования.

5. К причине диверсификации относится:

- a) фирмы диверсифицируются, когда возникают проблемы с выходом на новые рынки;
- b) сумма остающейся прибыли недостаточна для выполнения планов по расширению текущей деятельности;**
- с) если диверсификация позволит получать фирме прибыль меньшую, чем расширение производства;
- d) когда диверсификация не позволяет использовать синергетические эффекты.

6. Стратегии диверсификации в неродственные сферы бизнеса осуществляется путем:

- a) приобретения компаний, чья стоимость завышена;
- b) создания совместного предприятия;

- c) покупки компаний, испытывающих финансовые затруднения;
- d) интеграции с посредниками.

7. Выберите из списка преимущества горизонтальной интеграции:

- a) получение дополнительных выгод и преимуществ, благодаря увеличению объема производства и суммированию накопленного опыта;
- b) доступ к каналам распределения;
- c) рост эффективности (за счет использования синергетических эффектов);
- d) более широкий доступ к информации о рынке;
- e) экономия затрат, являющаяся результатом объединения производства, продажи и контроля;
- f) лучшие возможности для отличительной дифференциации изделия;
- g) увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- h) рост финансового потенциала, который облегчает выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и дает возможность снизить затраты на проведение исследований.

8. Какое из приведенных ниже определений отражает суть инвестиционного синергизма?

- a) результат более эффективного использования средств и персонала, распределение накладных расходов, проведения совместного обучения персонала;
- b) заключается в использовании опыта и умений руководителей в различных проектах или направлениях бизнеса;
- c) когда для нескольких товаров используются одни и те же каналы распределения, управление процессом продаж происходит из единого центра или используются одни складские помещения, что создает значительную экономию;
- d) появляется вследствие совместного использования производственных мощностей, общих запасов сырья, переноса исследований и разработок с одного продукта на другой, общей технологической базы, совместной обработки изделий.

9. Критерий рыночной целесообразности, используемый для оценки стратегий, означает

- a) определение возможного объема прибыли от реализации стратегии;
- b) прогнозирование вероятных проблем, с которыми предстоит столкнуться при реализации стратегии;
- c) соответствие стратегии имеющемуся бизнес-портфелю предприятия;
- d) определение уровня приемлемого риска при реализации стратегии.

10. Для преодоления конкурентного разрыва предприятие может использовать стратегии (укажите правильный вариант):

- a) стратегию диверсификации и стратегию проникновения на рынок;
- b) стратегию проникновения на рынок и стратегию вертикальной интеграции;
- c) стратегию развития товара и стратегию горизонтальной интеграции;
- d) стратегию развития рынка и стратегию диверсификации.

4. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

4.1. Назначение аудита маркетинга

В последнее время становится все более популярным проведение аудита рыночной деятельности предприятия своими силами или с привлечением внешних аудиторов с целью дать объективную оценку состоянию предприятия. Процесс аудита обычно ассоциируется с финансовой стороной деятельности и проводится согласно определенным стандартам. Потребность в аудите обычно испытывают компании, испытывающие какие-либо трудности. В таком случае, аудит призван помочь в определении не только симптомов, но и причин возникающих проблем. Он предполагает структурный сбор и анализ всесторонней объективной информации, его результатом становится решение проблем адаптации к бизнес-окружению предприятия.

Аудит маркетинга используется организацией для понимания того, каким образом она связана с окружающей средой, определения своих сильных и слабых сторон. Это способ, помогающий топ-менеджменту выбрать позицию в рыночной среде, основываясь на известных (прогнозируемых) факторах.

Аудит маркетинга, являясь важной стадией разработки маркетинговой стратегии, представляет собой с одной стороны, всестороннее и последовательное исследование интересующего организацию рынка, сил, влияющих на этот рынок, его основных тенденций развития; с другой стороны – контроль состояния маркетинговой деятельности организации, соответствия реализуемых маркетинговых стратегий и тактик рыночным требованиям и поставленным целям организации. Результатом проведения аудита должно быть выявление возможностей и проблем в этой сфере, а также предложение рекомендаций, направленных на улучшение ситуации, и составление плана по дальнейшему улучшению экономических показателей [56].

Внешняя маркетинговая среда одновременно является для маркетинга источником возможностей и носителем угроз.

Аудит маркетинга будет наиболее эффективным, если его проводить не по всему предприятию, а по его бизнес-направлениям, сегментам или группам товаров.

Аудит подразделяется на внешний – предполагает анализ и оценку неконтролируемых предприятием факторов, и внутренний – анализ и оценка подконтрольных предприятию факторов.

4.2. Внешний маркетинговый аудит

Внешний маркетинговый аудит целесообразно разделить на аудит макроокружения и аудит микроокружения.

Аудит макроокружения призван ответить на вопросы:

- Какие факторы макросреды оказывают решающее влияние на деятельность предприятия?
- Какова сила влияния каждого макрофактора?
- Какова направленность влияния каждого макрофактора?
- Как можно использовать возможности и угрозы макросреды?
- Какова вероятность наступления и/или использования возможностей и угроз макросреды?

Среди факторов макросреды, которые традиционно подвергаются анализу в ходе аудита, следует назвать природные, демографические, экономические, политико-правовые, научно-технические, социально-культурные.

Среди природных чаще всего анализируют уровень развитости, использования потенциала природных ресурсов; источники топливно-энергетических ресурсов; экологические показатели: нормативы и уровень их соблюдения; развитость системы государственного контроля охраны окружающей среды и регулирования интенсивности использования запасов топлива, энергии, сырья.

При оценке факторов демографической среды учитывают структуру, численность, плотность и воспроизводственные характеристики населения; рождаемость, смертность, устойчивость семейных союзов, религию, этническую однородность.

К важным экономическим характеристикам среды относятся финансовое положение рабочих, служащих, пенсионеров, их покупательская способность; показатели финансово-кредитной системы, экономическая конъюнктура и инфляция; развитость системы налогообложения, ее адекватность к потребительской корзине; цены и тенденции потребления населения, эластичность спроса.

Среди политико-правовых факторов следует назвать: развитость правовой защиты населения и законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность; наличие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость и стабильность формирования и развития рыночных отношений; роль общественных образований в системе выработки и принятия государственных и правительственных решений.

Научно-техническую среду характеризуют такие факторы, как состояние и развитие научно-технического прогресса в базовых отраслях экономики; развитость приватизации и инновационных процессов субъектов маркетинговой системы; степень внедрения новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве; показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий.

Для оценки социально-культурной среды учитываются следующие характеристики: развитость рыночного менталитета населения; культурные и

нравственные показатели потребителей, организационная и потребительская культура; устойчивость обычаев и обрядов, динамика культуры поведения.

Список может дополняться или из него могут исключаться маловажные факторы в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Наиболее простым и начальным этапом анализа внешней среды, включающим как анализ макро- так и микрофакторов, может являться метод «5*5» – 5 вопросов о пяти факторах внешней среды. Его реализация предполагает получение ответов на пять нижеследующих вопросов.

- Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.
- Какие 5 факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую опасность?
- Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны?
- Если вы уже определили направления стратегии, какие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей?
- Назовите 5 внешних событий, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.

Рассмотрим использование метода «5*5» на примере отечественного деревообрабатывающего предприятия (таблица 4.1).

Таблица 4.1 – Анализ внешней среды деревообрабатывающего предприятия

<p>Если Вы обладаете информацией о факторах внешней среды, назовите хотя бы 5 из них.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Сотрудники предприятия четко прослеживают тенденцию и динамику по изменению демографической среды и корректируют выпуск своей мебели исходя из предпочтений вкусов населения, его материального состояния и т.д. ▪ Беларусь является лидером среди стран СНГ по ВВП на душу населения по паритету покупательной способности и индексу человеческого развития, рассчитываемого ООН. ▪ Рост объемов внешней торговли. ▪ Снижение уровня инфляции за 10 лет в 28 раз. ▪ Изменение вкусов и потребностей населения, приводящие к развитию новых креативных моделей.
<p>Какие 5 факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую опасность.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Растущее беспокойство общественности по поводу экологического загрязнения промышленной деятельностью окружающей природной среды. • Увеличение показателей импорта аналогичной продукции из других стран. • Увеличение цен на закупаемые сырье и материалы (древесину, ткани и т.д.). • Динамичное развитие мелких отечественных конкурентов, более гибких, работающих «на заказ». • Небольшой объем иностранных инвестиций в деревообрабатывающую отрасль.
<p>Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов вам известны.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Внедрение гибкой системы заказов кухонной и мягкой мебели. ▪ Предоставление покупателю возможности выбрать количество единиц мягкой мебели – индивидуальный подход к клиенту. ▪ Открытие фирменных магазинов в областных городах республики. ▪ Предоставление возможности покупателю выбрать вид и цвет ткани или кожи на мягкую мебель. ▪ Возможность продажи товаров через Интернет.
<p>Если вы уже определили направления стратегии, ка-</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Развитие рынка недвижимости, расширение строительства жилых домов, зданий, постройка больших квартир, а также появление квартир нестандартной планировки.

<p>кие 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения целей.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Развитие информационных технологий, позволяющее быстро и оперативно получать информацию о развитии отрасли, изучать опыт и технологии зарубежных производителей. Динамичное развитие информационных технологий дает возможность предприятию создать собственный Интернет-магазин для реализации товара, внедрить систему электронных заказов. ○ Объединение РБ и РФ позволит создать единое экономическое пространство, что повлечёт за собой источники более дешёвых видов сырья, расширение количества рынков сбыта. ○ Развитие принципиально новых подходов к управлению, внедрение постоянной системы контроля в процессе реализации всех мероприятий. ○ Привлечение иностранных инвесторов.
<p>Назовите 5 внешних событий, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Улучшение условий жизни населения. ○ Ослабление налогового бремени. ○ Мобильность и гибкость технологических процессов. ○ Снижение вмешательства государства в деятельность предприятий. ○ Привлечение инвестиций.

Для регистрации основных результатов аудита макроокружения может использоваться метод составления профиля среды. С помощью метода составления профиля удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

По оценке D руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания. Общая оценка дает представление о привлекательности изучаемого бизнес-направления по параметру «макроокружение». Если оценка D отрицательна, то предприятию следует задуматься о целесообразности продолжать деятельность в изучаемом бизнес-направлении [29].

Составление профиля среды представлено в таблице 4.2 на примере предприятия кондитерской отрасли.

Метод составления профиля среды заключается в следующем – каждому фактору экспертным путем присваивается оценка:

- важность для отрасли: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияние на организацию: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствует;
- направление влияния: +1 – позитивное, -1 – негативное.

Таблица 4.2 – Составление профиля макросреды предприятия кондитерской отрасли

<i>Факторы среды</i>	<i>Важность для отрасли</i>	<i>Влияние на предприятие</i>	<i>Направление влияния</i>	<i>Степень важности</i>
	A	B	C	D=A*B*C
1. Ввод государством квот на кондитерские изделия	3	2	+	+6
2. Развитие выставочно-ярмочной деятельности	2	2	+	+4
3. Рост потребления кондитерских изделий на внутреннем рынке	3	3	+	+9
4. Рост доходов на душу населения	2	2	+	+4
5. Рост неплатежей торгующих организаций системы Белкоопсоюза за кондитерские изделия	2	2	-	-4
6. Рост налогов и социальных выплат кондитерскими предприятиями	2	3	-	-6

7. Наличие препятствий для создания собственной сбытовой сети	3	2	-	-6
8. Рост таможенных пошлин на экспортируемые кондитерские изделия	3	3	-	-9
9. Возможность создания кондитерского холдинга	3	2	+/-	6
10. Изменение условий импорта сырья	3	3	-	-9
11. Поддержка отечественных производителей УП «Торговый дом «Белгоспищепром»»	3	3	+	+9
12. Рост экспорта кондитерских изделий	2	3	+	+6
13. Ввод сертификации импортных кондитерских изделий Госстандартом	3	3	+	+9
14. Наличие благоприятного инвестиционного климата для отрасли	3	3	+	+9
15. Правительственная поддержка белорусских производителей кондитерских изделий	3	3	+	+9
16. Реализация программы по техническому переоснащению предприятий кондитерской отрасли	3	3	+	+9
17. Возрастание значения репутации, имиджа, бренда	1	3	+	+3
Общая оценка привлекательности рынка				49

Макроокружение также может быть проанализирована в рамках методов STEP- и PEST-анализа. Метод STEP-анализа начинается с аудита социальной среды (S), затем технологической (T), экономической (E) и заканчивает анализом политической среды (P). STEP-анализ чаще используется компаниями, действующими на рынках развитых стран, с социально-ориентированной экономикой, в которых большое внимание уделяется как общественным интересам, так и технологическому развитию. Если же речь идет о рынках развивающихся стран с нестабильными или не устоявшимися политической и экономической системами, то чаще используется метод PEST.

PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду

компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты. Последним фактором является технологическая составляющая. Целью ее исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Форма для заполнения результатов PEST-анализа представлена в таблице 4.3 [21].

PEST-анализ также может выполняться с учетом мнений и оценок экспертов, выраженных количественно.

Таблица 4.3 – PEST – анализ
тенденций, имеющих существенное значение для корпоративной стратегии
_____ (наименование организации) на перспективу до _____ г.

Р	<i>Политика</i>	Е	<i>Экономика</i>
			Общая характеристика экономической ситуации (подъем, стабилизация, спад), в т.ч. динамика ВВП по годам стратегической перспективы
	Влияние избирательной системы		Уровень инфляции
	Изменение законодательства Республики Беларусь		Динамика курса белорусского рубля к доллару США или евро
	Отношения организации с Правительством и государственной властью в целом		Динамика ставки рефинансирования ЦБ РБ
	Государственное влияние в отрасли, включая долю госсобственности		Инвестиционная активность
	Государственное регулирование конкуренции в отрасли		Динамика занятости населения
			Платежеспособный спрос населения
			Платежеспособный спрос главных потребителей продукта
			Основные внешние издержки организации, в том числе
			Затраты на энергоносители
			Затраты на транспортировку
			Затраты на сырье и комплектующие
			Коммуникационные издержки
			Ужесточение госконтроля за деятельностью бизнес-субъектов и штрафные санкции
			Новые положения Налогового кодекса
S	<i>Социум</i>	T	<i>Технология</i>
	Изменения в базовых ценностях		Государственная технологическая политика
	Изменения в уровне и стиле жизни		Значимые тенденции в области НИОКР
	Экологический фактор		Новые патенты
	Здоровый образ жизни		Оценка скорости изменения и адаптации новых технологий
	Отношение к работе и отдыху		Новые продукты
	Отношение к образованию		Технологические изменения, имеющие существенное значение для продукта
	Демографические изменения		
	Изменение структуры доходов		

Аудит микроокружения означает сбор и анализ информации относительно: рынка, потребителей, конкурентов, партнеров по бизнесу (посредников и поставщиков). Он призван ответить на следующие вопросы:

- 1) Кто является потребителем предприятия, каковы его особенности и особенности поведения при покупке?
- 2) В какой продукции он нуждается?
- 3) Какова структура реализации в отрасли, на рынке?
- 4) Каковы особенности взаимодействия с посредниками?
- 5) Как ведут себя основные конкуренты, и чего следует ожидать от них в будущем?
- 6) Кто, по мнению потребителей, является конкурентами предприятия?

В ходе аудита микроокружения используются разные данные (таблица 4.4).

Таблица 4.4 – Показатели оценки микроокружения [9]

Количественные показатели	Емкость и потенциал рынка, динамика развития рынка, доля фирмы на рынке
Качественные показатели	Структура потребностей, мотивы покупки, их динамика, процесс покупки
Конкурентная среда	Объем реализации фирм-конкурентов, используемые маркетинговые стратегии
Структура покупателей	Количество и виды покупателей, динамика их численности, региональные особенности
Структура отрасли	Количество продавцов, предлагающих аналогичный товар, уровень организации их производства, загрузка их производственных мощностей
Структура распределения	Географические особенности, особенности сбытовой сети, загрузка транспорта

Аудит рынка включает:

- Рынок в целом – размер, рост и тенденции (стоимость, объем); потребители/покупатели, их демографические изменения, психографическое и покупательское поведение;
- Характеристики рынка, события и тенденции:
 - ✓ Товары: основные покупаемые товары, области применения товаров, характеристики товаров (вес, размеры, физические характеристики. Упаковка, аксессуары, сопутствующие товары и др.).
 - ✓ Цены: уровень и диапазон цен, сроки и условия продажи, обычная торговая практика, официальное регулирование и др.
 - ✓ Материальное распределение: основные методы материального распределения, особенности оказания таких типов удобств как до- и послепродажные удобства, удобства состояния, пространственно-временные удобства.

- ✓ Каналы: основные каналы товародвижения и сети товаросопровождения, типы закупок, покупательская способность, географическое положение, ассортимент, торговый оборот, потребности, вкусы, отношения, люди, принимающие решения, основа для принятия решения о закупках.
- ✓ Взаимодействие: основные способы взаимодействия, например, Интернет, методы торговли, реклама, прямой отклик, выставки, связи с общественностью и т.д.
- ✓ Отраслевая практика: торговые ассоциации, правительственные органы и структуры, история отношений компаний с государственными органами.

Аудит рынка, отрасли играет важную роль в определении позиции предприятия и его будущей стратегии. Так, например, правильное определение рыночных тенденций позволяет произвести и предложить рынку уникальный продукт раньше, чем это сделают конкуренты: тенденция к неформальной одежде породила Gap, тенденция к индивидуализации – стиль швейцарских часов Swatch, тенденция к ностальгии – автомобиль Mini.

Примеры стратегической важности различных характеристик отрасли, рынка представлены в таблице 4.5 [65].

Таблица 4.5 – Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли

Размеры рынка	Небольшие рынки не привлекают крупных/новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли.
Темпы роста рынка	Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм.
Излишки или нехватка мощностей	Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к их росту.
Прибыльность отрасли	Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая – сокращению числа компаний на рынке.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие – сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков.
Цена – наиболее важный фактор для покупателей	Большее число покупателей покупают по наименьшим ценам.
Стандартные товары	Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного продавца на другого.
Быстрые технологические изменения	Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа.

Требования к размерам необходимых капиталовложений	Необходимость вложения больших объемов инвестиций в освоение рынка требует более тщательной и продуманной оценки их возврата, останавливает более мелкие компании от входа на данный рынок.
Вертикальная интеграция	Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных и неинтегрированных фирм.
Экономия на масштабах производства	Увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности по издержкам.
Быстрое обновление ассортимента продукции	Укорачивает жизненный цикл товара, увеличивает риск того, что конкуренты могут вырваться вперед.

Аудит конкурентов проходит по направлениям:

- Структура отрасли: взаимоотношения компаний в отрасли, крупнейшие рынки, закреплённость на рынке/репутация, степень незагруженности мощностей, производственный потенциал, потенциал распределения, методы маркетинга, классификация конкурентов, степень диверсификации в других областях ведущими компаниями отрасли, вновь входящие на рынок компании, слияния, поглощения. Банкротства, основные перспективы, международные связи, ключевые сильные и слабые стороны.
- Доходность отрасли: финансовые и нефинансовые барьеры входа, доходность отрасли и связанная с этим деятельность отдельных компаний, структура эксплуатационных расходов, инвестирование, рентабельность инвестиций. Объем инвестиций, стоимость инвестируемого капитала, источники отраслевой прибыли и др.

При аудите конкурентной среды необходимо решить следующие задачи:

чи:

- проанализировать реальные и потенциальные конкурирующие товары и услуги;
- определить настоящих и потенциальных конкурентов;
- проанализировать данные о конкурентах, их текущем состоянии, перспективных планах;
- постоянно исследовать слабые и сильные стороны и перспективные возможности товаров конкурентов;
- формировать сценарии вероятного поведения, стратегии и тактики конкурентов.

Проводя аудит посредников, необходимо акцентировать внимание на таких вопросах:

- ☐ Какие уровни каналов и для каких рынков используются?
- ☐ Как можно сегментировать совокупность посредников предприятия?
- ☐ Насколько эффективно работают основные группы посредников?

- ☐ Какие методы работы используются при работе с каждой группой?
- ☐ Каковы степень эксклюзивности посредников и их территориальный охват?

Более подробно сеть распределения анализируется при оценке внутренней среды предприятия.

Большое значение имеет также аудит потребителя. Лист оценки потребителя включает следующие вопросы:

- 1) Кто является конечным пользователем товара?
- 2) Какие сегменты можно выделить на рынке?
- 3) Кто является целевым потребителем/сегментами?
- 4) Каков уровень доходов целевых потребителей?
- 5) Каково среднечеловеческое потребление продукции?
- 6) Где средний покупатель обычно приобретает этот товар?
- 7) По какой средней цене целевой потребитель готов приобрести товар предприятия?
- 8) Каковы емкость и потенциал рынка?
- 9) Какой тип упаковки предпочитает потребитель?
- 10) Удовлетворен ли потребитель этой продукцией?
- 11) Какие критерии выбора продукции использует целевой потребитель?
- 12) К какой категории качества покупатели относят продукцию предприятия?
- 13) Какие факторы могут повлиять на смену торговой марки?
- 14) Каким образом можно установить эффективную связь с целевым потребителем?
- 15) Какие аргументы могут быть использованы для продвижения продукции целевому потребителю?

Заполнение листа оценки потребителя зачастую требует предварительного проведения первичных маркетинговых исследований.

Для регистрации основных результатов по аудиту микроокружения также может использоваться метод составления профиля среды.

4.3. Внутренний аудит маркетинга

Аудит внутренней среды представляет собой оценку конкурентоспособности предприятия по сравнению с его основными соперниками и направлен на выявление сильных и слабых сторон. М. МакДональд предлагает проводить внутренний аудит по двум направлениям: 1) собственно компании и 2) операций и ресурсов. Аудит собственно компании включает следующие блоки:

- ✓ объемы продаж (общие, по географическому положению, по отраслевому типу, по потребителям, по продуктам);
- ✓ доли рынка;

- ✓ рентабельность;
- ✓ методы маркетинга;
- ✓ организация маркетинга;
- ✓ контрольные данные продаж/маркетинга;
- ✓ Характеристика элементов комплекса маркетинга.

Характеристика элементов комплекса маркетинга в свою очередь включает: исследование рынка; разработка продукта; номенклатура продуктов; качество продуктов; упаковка; единица продаж; уровни запасов; дистрибуция; поддержка дилеров; ценообразование; скидки; кредиты; реклама; стимулирование продаж; связи с общественностью; послепродажное обслуживание; организация выставочной деятельности; торговые точки и др.

Аудит операций и ресурсов должен содержать блоки [56]:

- Цели маркетинга – установлены ли маркетинговые цели и согласованы ли они с корпоративными целями?
- Стратегия маркетинга – Какова стратегия достижения поставленных целей? Доступны ли ресурсы для достижения целей? Достаточно ли этих ресурсов и насколько оптимально они распределены по элементам комплекса маркетинга?
- Структура – Структурированы ли маркетинговые обязанности и полномочия по функциональным, продуктовым, территориальным линиям, а также группам конечных потребителей?
- Информационная система – Предоставляет ли МИС точную, в достаточном количестве и своевременную информацию об изменениях на рынке?
- Система планирования – Является ли система маркетингового планирования хорошо продуманной и эффективной?
- Система контроля – Существуют ли внутри группы механизмы и порядок осуществления контроля, следящие за выполнением запланированных задач?
- Функциональная эффективность – Эффективны ли взаимодействия внутри функциональной группы?
- Межфункциональная эффективность – существуют ли проблемы между маркетингом и другими корпоративными функциями? Стоит ли в компании вопрос о противопоставлении централизованного маркетинга децентрализованному?
- Анализ рентабельности – Отслеживается ли рентабельность различных видов товаров, рынков и так далее для выявления точек самой высокой операционной рентабельности и самых больших операционных издержек?
- Анализ экономической эффективности – превышает ли какая-либо текущая маркетинговая деятельность запланированные издержки? Обосновано это превышение или издержки могут быть сокращены?

Каждый из блоков должен быть проанализирован, чтобы выделить факторы, которые могут считаться критическими для деятельности компании.

Аудит маркетинговой деятельности можно представить в табличном виде, дав оценку деятельности предприятия по сравнению с его конкурентами. В качестве примера рассмотрим ОАО «Беллакт» – это единственный в Республике Беларусь производитель сухого детского и диетического питания. В ассортименте предприятия присутствуют также такие товарные группы, как масло животное, цельномолочная продукция и сухое обезжиренное молоко. ОАО «Беллакт» работает в основном на рынке Гродненской области. Анализ маркетинговой деятельности ОАО «Беллакт» по сравнению с его основными конкурентами представлен в таблице 4.6. В таблице приняты следующие обозначения:

- 5 – предприятие является явным лидером;
- 4 – предприятие характеризуется показателями выше среднего;
- 3 – предприятие удерживает средний уровень показателя, имеет прочные позиции на рынке;
- 2 – предприятие имеет показатели ниже среднего уровня;
- 1 – положение предприятия является наихудшим по рассматриваемым показателям, характеризуется как кризисное.

Таблица 4.6 – Анализ эффективности маркетинговой деятельности ОАО «Беллакт»

<i>Инструменты маркетинга</i>	<i>«Беллакт»</i>	<i>«Савушкин продукт»</i>	<i>«Молочный мир»</i>	<i>«Молочны гасінец»</i>	<i>«Здравушка»</i>
Продукция:					
качество	3	5	4	4	3
разнообразие ассортимента	5	5	2	3	2
упаковка	4	5	4	3	3
экологичность и полезность продукции	4	4	4	4	4
Уровень цен	3	4	2	3	5
Репутация продукции на рынке	4	5	4	4	4
Товарный знак:					
запоминаемость	5	5	3	4	4
оригинальность дизайна	5	5	4	5	4
известность	3	5	2	3	2
Коммуникационная политика:					
использование разнообразных средств рекламы	2	5	3	3	3

организация связей с общественностью	4	4	4	3	3
стимулирование продаж	2	4	3	4	2
участие в выставках	5	5	2	3	4
Политика распределения:					
удобство сотрудничества	4	4	4	4	4
наличие фирменных магазинов	3	4	2	2	2
уровень сервиса	2	5	2	3	2
объемы экспорта	5	5	4	3	2
Работа отдела маркетинга:					
проведение маркетинговых исследований	2	5	3	2	2
доля рынка	3	5	2	4	2
Сумма баллов	68	89	58	64	57
В отношении к максимальному результату	0,76	1	0,65	0,72	0,64

Исходя из оценок, представленных в таблице 4.6, следует, что позиция рассматриваемого предприятия ОАО «Беллакт» является уязвимой по ряду маркетинговых инструментов в отношении лидера рынка – «Савушкин продукт». К наиболее слабым сторонам предприятия относятся: проведение маркетинговых исследований, уровень сервиса, известность товарного знака, политика в области рекламы и стимулирования продаж.

Анализ может быть усложнен путем добавления коэффициентов важности и расчета взвешенных оценок по каждому конкуренту. Взвешенные оценки позволяют учесть особенности отрасли или рынков, по отношению к которым проводится анализ [4]. Так, например, сервисная политика будет гораздо значимее для производителей бытовой техники, чем для производителей продуктов питания, тогда как внешний вид упаковки, наоборот, окажется более значимым на рынке продуктов питания.

Чтобы оценка сильных и слабых сторон предприятия оказалась объективной предусмотрено ее подкрепление данными маркетинговых исследований, либо проведение в форме фокус-групп сотрудников предприятия и приглашенных экспертов. Для этих целей П. Дженстер и Д. Хасси предложили метод, называемый «равновесным подходом» [31].

«Равновесный подход» основывается на анализе силового поля и предназначен для повышения эффективности обсуждения, проводимого в группах менеджеров.

Цели анализа равновесных состояний заключаются в том, чтобы:

- достичь общего понимания сильных и слабых сторон организации;
- выявить сильные и слабые стороны организации;
- найти необходимые стратегические решения;

- найти необходимые оперативные решения.

Критерием для успешного использования такого подхода будет наличие группы людей, хорошо знакомых с рассматриваемой ситуацией, и подготовка суждения аналитиком, который успел ознакомиться с имеющейся «базой фактов». Этот аналитик должен быть готов к разрешению спорных вопросов. Следующий этап в использовании этого метода – оценка относительной значимости различных факторов, выявленных участниками обсуждения. Именно поэтому градуируется вертикальная ось диаграммы (рисунок 4.1).

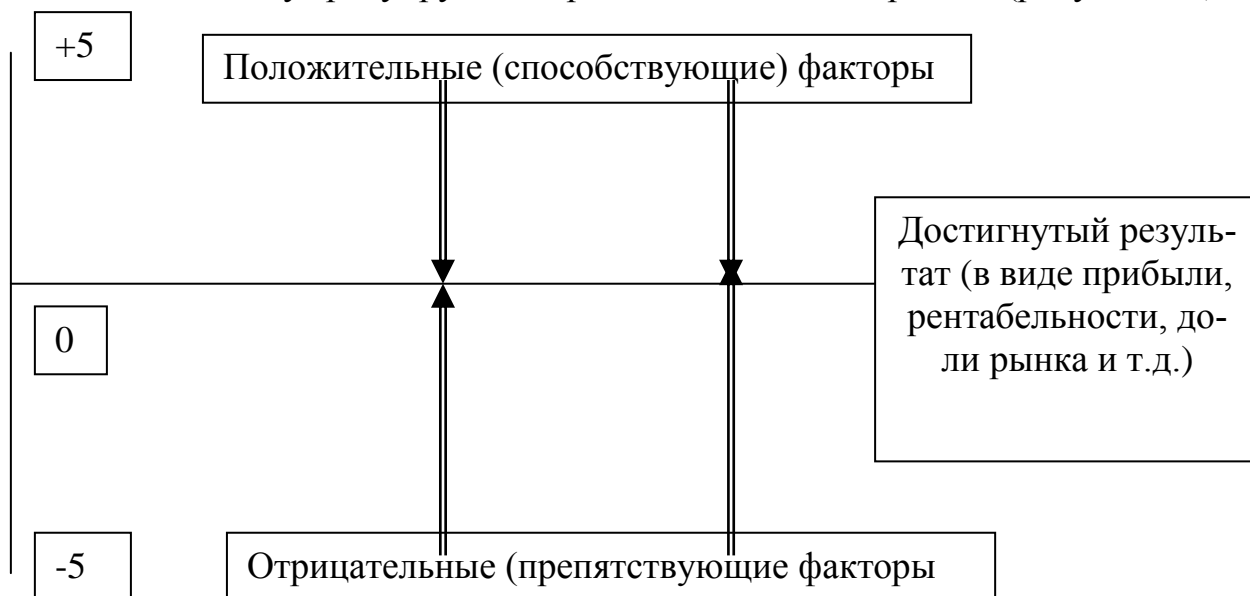


Рисунок 4.1 – Форма регистрации результатов обсуждения, проводимого методом равновесных состояний [31]

Фактор, оказывающий наиболее сильное положительное влияние на достигнутый предприятием результат деятельности в выбранном периоде, получает оценку, приближающуюся к +5, фактор же оказавший наиболее сильное отрицательно влияние получает оценку, приближающуюся к –5.

Метод состоит в отметке любого показателя деятельности предприятия (уровня рентабельности, доли рынка, темпов роста) на горизонтальной оси. После чего проходит обсуждение сильных и слабых сторон, оказавших значительное влияние на результат. Выделенные стороны отмечаются для наглядности на представленном графике. После чего идет обсуждение стратегических и оперативных решений, которые позволят достичь более высокого уровня рассматриваемого показателя в будущем.

Пример использования метода представлен на рисунке 4.2.

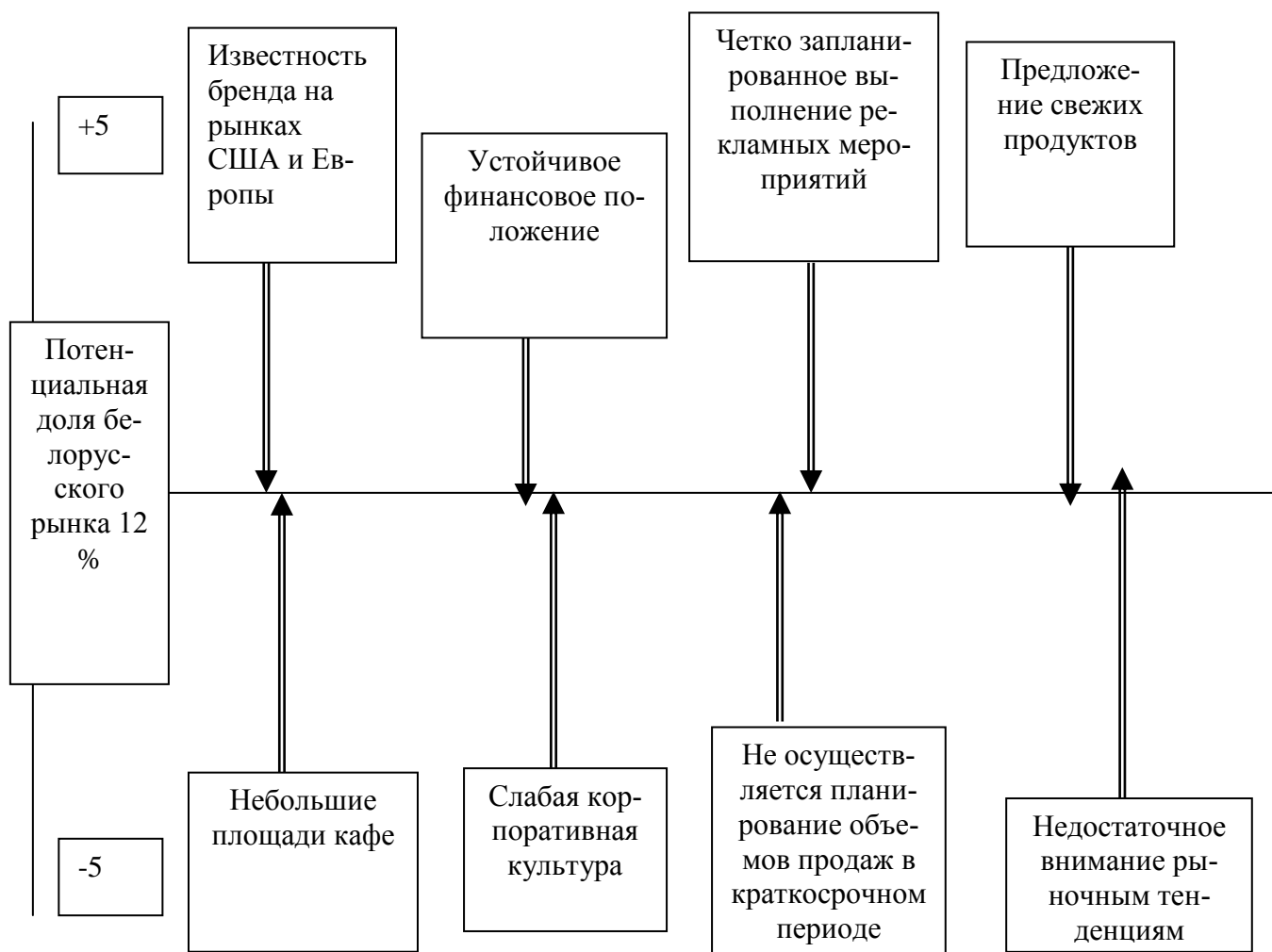


Рисунок 4.2 – Пример использования метода равновесных состояний для оценки внутренней среды компании Dunkin' Donuts

Кроме перечисленных методов оценки внутренней среды получил распространение также метод SNW.

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ сильных и слабых сторон. Аббревиатура расшифровывается следующим образом: S – Strength (сильная сторона), N – Neutral (нейтральная сторона), W – Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа сильных и слабых сторон SNW анализ также предлагает среднерыночное состояние. Основной причиной добавления нейтральной стороны является то, что позиция предприятия может оказаться выгодной при наличии хотя бы одной сильной стороны, тогда как по остальным позициям предприятие займет равное (нейтральное) с конкурентами положение [21].

SNW-анализ, как и другие виды анализов внутренней среды, полезно проводить по отдельным направлениям, продуктам, рынкам.

4.4. Особенности проведения SWOT анализа

SWOT-анализ представляет собой итоговый результат аудита маркетинга и содержит его основные элементы. Он описывает в виде возможностей и угроз основные положительные и отрицательные воздействия факторов внешней среды, в виде сильных и слабых сторон итог внутреннего аудита маркетинга. SWOT – это аббревиатура от слов Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

Strength – сила, сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Weakness – слабость, слабые стороны вашего предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Opportunities – возможности, это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Примером рыночных возможностей являются: ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Возможностями с точки зрения SWOT анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать ваше предприятие.

Threats – угрозы, события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на реализацию стратегии предприятия. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Цель построения расширенной SWOT-матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание аналитика на построении четырех групп, различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств. Совместному анализу подвергаются пары показателей: (S-O), (S-T), (W-O), (W-T). В результате анализа из каждой пары формируется набор стратегий.

SWOT-анализ во всех своих модификациях наиболее удобный и надежный инструмент стратегического планирования. В курсах стратегического маркетинга ему уделяется самое пристальное внимание. Хотя после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению страте-

гического поведения фирм и их конкурентного окружения, тем не менее SWOT-анализ продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

Основными направлениями развития SWOT анализа являются:

- Отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды;
- Учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классических моделей стратегического планирования;
- Разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке [112].

В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, пяти конкурентных сил М. Портера (о ней будет идти речь в дальнейшем).

SWOT-анализ помогает предприятию ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?
- какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Благодаря своей концептуальной простоте SWOT часто применяется топ-менеджментом для разработки стратегий развития предприятия. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «доступные цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию. Классический SWOT-анализ предполагает определение сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

Чтобы избежать ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо следовать следующим правилам.

Правило 1. Тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Выяснить различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости, они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. Преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Объективно использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Правило 6. При проведении SWOT-анализа следует иметь в виду, что сильные стороны предприятия могут быть взаимосвязаны с его слабыми сторонами (например, хороший кредитный контроль может уменьшать поток заказов) [29].

1. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 4.7).

Таблица 4.7 – Матрица возможностей

<i>Вероятность использования возможностей</i>	<i>Влияние возможностей на организацию</i>		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

2. Похожая матрица составляется для оценки угроз (таблица 4.8). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первоочередном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, также должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первоочередного устранения. Что касается конкретного наполнения рассмотренных матриц, то рекомендуется проводить выявление возможностей и угроз в трех направлениях: рынок, продукт и деятельность по реализации продуктов на целевых рынках. Источником возникновения возможностей и угроз могут быть потребители, конкуренты, изменение факторов макросреды, например, законодательной базы, таможенной политики.

Таблица 4.8 – Матрица угроз

<i>Вероятность реализации угроз</i>	<i>Влияние угроз на организацию</i>			
	<i>Разрушение</i>	<i>Критическое состояние</i>	<i>Тяжелое состояние</i>	<i>«Легкие ушибы»</i>
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК»	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рассмотрим возможности и угрозы на примере дискаунтера «На недельку». Основным направлением деятельности дискаунтера является розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами повседневного спроса. Дискаунтер «На недельку» – это магазин с торговой площадью около 2300 кв. м. с торговым ассортиментом более 10000 наименований. Основным принципом работы магазина является установление минимальных торговых наценок.

В качестве возможностей необходимо рассматривать: рост расходов целевых потребителей на потребление на 27,8% в начале 2007 г. по сравнению с тем же периодом 2006 г.; рост средней месячной заработной платы жителей г. Минска на 35,8%; возрастание роли качества обслуживания для целевых потребителей; популяризация автоматизированного подхода в розничной торговле; рост склонности потребителей к безналичным расчетам; рост осведомленности потребителей; влияние некомфортных климатических условий в пользу посещения оборудованных крытых торговых помещений.

Среди основных угроз реализации маркетинговых стратегий дискаунтером «На недельку» следует выделить: обострение отношений с Российской Федерацией в период газового конфликта, что привело к резкому росту цен со стороны поставщиков на 10-15%; обязательное заполнение торгового ассортимента белорусскими товарами на 70%; регулирование расчетов с поставщиками (установление жестких сроков – не более 30 дней); быстрое развитие сети гипермаркетов в г. Минске; рост цен на торговую недвижимость; ограничения дисконтной политики; отсутствие привычки у потребителей совершать покупки на длительный срок.

3. Анализ сильных и слабых сторон (см. также внутренний аудит маркетинга). На основании проведенного внутреннего аудита необходимо составить конкурентный профиль, в котором разместить наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия относительно его конкурентов. В таблице 4.9 представлен анализ конкурентов дискаунтера «На недельку».

Таблица 4.9 – Составление конкурентного профиля дискаунтера «На недельку»

<i>Предприятие</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
--------------------	------------------------	-----------------------

Дискаунтер «На недельку»	<ul style="list-style-type: none"> • комфортные условия в торговом зале; • удачная выкладка и размещение товаров в соответствии с основными правилами мерчендайзинга; • низкий уровень цен за счет низких затрат по обслуживанию торгового зала; • проведение многочисленных акций по стимулированию продаж, рекламных игр, раздачи листовок; • широкий ассортимент; • выпуск фирменного журнала «Витрина», бесплатно распространяемого на площади торгового зала; • развитая фирменная атрибутика; • активное проведение маркетинговых исследований. 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточно развитая инфраструктура; • недостаточное участие в благотворительных мероприятиях и спонсорстве; • отсутствие стратегического контроля деятельности; • недостаточное количество мероприятий по формированию лояльности потребителей.
Рынок «Ждановичи»	<ul style="list-style-type: none"> • низкий уровень цен наряду с широким ассортиментом продуктов питания; • продажа сырого мяса и рыбы; • возможность обсуждения окончательной цены с продавцом • высокая степень лояльности со стороны потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> • некомфортные условия совершения покупки; • зависимость от погодных условий; • нестабильность качества продаваемой продукции; • случаи нарушения санитарных норм; • проблемы с парковкой и транспортом.
Гипермаркет Prostore	<ul style="list-style-type: none"> • широкий ассортимент; • наличие цеха по производству полуфабрикатов; • высокий уровень и скорость обслуживания; • наличие достаточного количества негабаритных корзин для покупки; • развитая инфраструктура; • использование современного торгового оборудования; • удачные схемы размещения товара на торговых площадях. 	<ul style="list-style-type: none"> • уровень цен выше, чем в дискаунтере и на рынках; • слишком низкий режим холодильного оборудования, создающий некомфортные условия для покупки; • небольшое количество мест для взвешивания фруктов и овощей; • редкое проведение рекламных акций и дегустаций.

Гипермаркет «Корона»	<ul style="list-style-type: none"> • широкий ассортимент; • наличие бесплатной парковки; • музыкальное оформление зала; • наличие продавцов-консультантов; • наличие кафе; • большое количество камер хранения. 	<ul style="list-style-type: none"> • уровень цен выше, чем в дискаунтере и на рынках; • медленное обслуживание у кассы; • неудобное расположение товаров в торговом зале; • проблемы расчета пластиковыми карточками; • слабая коммуникационная политика, редкое проведение рекламных акций и дегустаций.
Рынок «Западный»	<ul style="list-style-type: none"> • широкий ассортимент; • выгодное территориальное расположение. 	<ul style="list-style-type: none"> • высокие цены; • случаи нарушения санитарным нормам; • проблемы с парковкой; • низкий уровень сервиса и подготовки торгового персонала; • зависимость от погодных условий.
Магазин «Евро-опт»	<ul style="list-style-type: none"> • низкие цены; • возможности безналичного расчета; • выгоды для потребителя при осуществлении покупок оптом. 	<ul style="list-style-type: none"> • небольшой ассортимент; • постоянные очереди; • маленькая площадь торгового зала; • несвоевременное пополнение товарных запасов; • не проводятся рекламные акции и игры.

4. Анализ связей между факторами внутренней и внешней среды. Для этого составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (таблица 4.10).

Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся наиболее важные сильные и слабые стороны организации, выявленные на третьем этапе анализа. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся наиболее важные выявленные возможности и угрозы. На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность); «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей

попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Таблица 4.10 – Фрагмент примерной итоговой матрицы SWOT-анализа для дискаунтера «На недельку»

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • рост расходов целевых потребителей на потребление на 27,8% в начале 2007 г. по сравнению с тем же периодом 2006 г.; • рост средней месячной заработной платы жителей г. Минска на 35,8%; • возрастание роли качества обслуживания для целевых потребителей; • рост осведомленности потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> • рост цен со стороны поставщиков на 10-15%; • обязательное заполнение торгового ассортимента белорусскими товарами на 70%; • регулирование расчетов с поставщиками (установление жестких сроков – не более 30 дней); • быстрое развитие сети гипермаркетов в г. Минске; • отсутствие привычки у потребителей совершать покупки на длительный срок.
<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • удачная выкладка и размещение товаров; • проведение многочисленных акций по стимулированию продаж, рекламных игр, раздачи листовок; • выпуск фирменного журнала «Витрина», бесплатно распространяемого на площади торгового зала; • развитая фирменная атрибутика. 	<p>Увеличить географию распространения фирменного журнала, охватив газетные киоски в близлежащих районах;</p> <p>Разместить дополнительные рекламные листовки на остановках городского транспорта, использовать рекламу в транспорте с указанием места положения дискаунтера (автобусы №116, 121, 101, 29);</p> <p>Подготовить PR-статьи по описанию удобств приобретения и дисконтной политики магазина в газетах «Гастроном» и «Продовольственный рынок».</p>	<p>Активизировать проведение дегустаций и акций по продвижению кондитерских изделий и напитков отечественного производства в мае-июне 2007 г.;</p> <p>Провести акцию, приуроченную празднику 9 мая с раздачей поздравительных открыток и флажков с изображением фирменной символики дискаунтера;</p> <p>Использовать 7%-ую скидку за покупку 7 единиц товара с идентичным штрихкодом.</p>
<p><i>Слабые стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • недостаточно развитая инфраструктура 	<p>Разработать систему мер по увеличению лояльности потребителей, внедрить отрыв</p>	<p>Разработать более четкую концепцию позиционирования для отстройки от магази-</p>

ра; • недостаточное количество мероприятий по формированию лояльности потребителей.	ные талоны по товарной группе «посуда», предоставляющие возможность покупки 5 наименований продуктов питания с 7%-ой скидкой; Разместить на территории дискаунтера кафе-бар; Привлечь внимание к запланированным мероприятиям в рекламных сообщениях по радио.	нов стандарта «гипермаркет», сделав акцент на преимуществах дискаунтера путем демонстрации соотношения закупочных и розничных цен в фирменном журнале.
--	--	--

Для создания более полной картины положения предприятия, полезно проводить мультиSWOT-анализ, приняв на себя роль основного конкурента, и проведя SWOT анализ с его точки зрения или выбрать роль основного поставщика, клиента, снабженца.

Таким образом, SWOT-анализ должен быть проведен для каждого сегмента, который может оказаться важным для будущего компании, содержать только несколько абзацев комментариев, сфокусированных на ключевых факторах. Анализ должен выделить отличительные сильные и слабые стороны компании в противоположность сильным и слабым сторонам конкурентов, а также ключевые возможности и угрозы. В анализ также должен быть включен краткий перечень причин успешной или неуспешной деятельности компании. Перечень должен состоять из кратких формулировок, включать только существенные и важные данные и придавать большую выразительность творческому анализу.

Следует учитывать тот факт, что выбор метода анализа макросреды предприятия зависит от целей проводимого анализа. Также влияние оказывают и цели деятельности предприятия, так как при совершенствовании своей деятельности необходим анализ микросреды с учетом тенденций факторов макросреды. А при условии, что целью компании является расширение сфер деятельности, необходим тщательный анализ факторов макросреды непосредственно влияющих на изучаемое направление деятельности.

Также следует учесть, что детальный анализ факторов внешней среды компании во взаимосвязи с ее внутренними возможностями будет более продуктивным, так как позволит разработать эффективные мероприятия по использованию положительного и снижению негативного влияния внешних факторов.

4.5. АнтиSWOT-анализ

Появление антиSWOT-анализа связано с необходимостью ситуации с наиболее неблагоприятным исходом, прогнозировать наступление худших

событий, описывать неспособности и промахи предприятия в использовании сильных и снижении слабых сторон.

В ходе антиSWOT-анализа аналитики должны ответить на следующие вопросы:

- Что будет, если предприятие не сможет воспользоваться возможностями?
- Что будет, если угрозы окажут большее воздействие на деятельность предприятия, чем планировалось?
- Что будет, если конкуренты окажутся более успешными и ослабят сильные стороны предприятия?
- Что будет, если предприятие не сможет снизить воздействие, улучшить положение по своим слабым сторонам?

Шаги и технология проведения антиSWOT анализа остаются прежними, но меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

1) Квадрант "сильные стороны – возможности":

- Как не реализовать сильные стороны, используя возможности?
- Как завышенные ожидания не позволят использовать сильные стороны?

2) Квадрант "сильные стороны – угрозы":

- Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?
- Как усиление угроз снизит сильную сторону?

3) Квадрант "слабые стороны – возможности":

- Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволяет воспользоваться возможностями?
- Как и при каких условиях, завышенные ожидания возможностей позволят нивелировать слабые стороны?

4) Квадрант "слабые стороны – угрозы":

- Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?

В целом получается список мер, которые не позволяют реализовать стратегию (антимеры).

Рассмотрим пример антиSWOT-анализа.

1. Квадрант "сильные стороны – возможности":

- a. ограничение площади торгового зала универсама «Беларусь» не позволит реализовать намеченную схему выгодного размещения товара;
- b. увеличение цен на энергоносители ограничит рост спроса на постельные принадлежности новой коллекции ввиду перераспределения бюджета целевых потребителей в пользу квартирной оплаты;

2. Квадрант "сильные стороны – угрозы":

- а. конкурентам удастся заключить более выгодные соглашения с сетью гипермаркетов г. Минска по проведению BTL-мероприятий;
- б. рекламная кампания осенне-зимнего сезона не даст ожидаемого увеличения объемов продаж из-за увеличения склонности целевых потребителей к покупкам товаров-заменителей (постельного белья из шерсти, представляемого фирмой «Bauer»).

3. Квадрант "слабые стороны – возможности":

- а. предприятие не сможет выделить значительные средства на проведение пробного маркетинга, что приведет к недооценке потенциального спроса со стороны потребителей областных центров Республики Беларусь;
- б. недостаточная гибкость ценовой политики и налаженность кредитования по отношению к целевому сегменту «молодожены», характеризующемуся высоким скрытым спросом, не позволит закрепить позиции предприятия на нем.

4. Квадрант "слабые стороны – угрозы":

- а. Низкая платёжеспособность потребителей будет нами не замечена вследствие отсутствия работы по анализу рынка.

Такой гипотетический свод антимероприятий по реализации стратегии представляет пессимистический прогноз рыночных ситуаций. Он позволяет лучше подготовить предприятие к различного рода рискам, «иметь под рукой» запасной план действий. Поэтому, проводя SWOT анализ, необходимо проводить и антиSWOT-анализ, помогающий определить события, при которых стратегия не будет реализована.

Стандартный SWOT-анализ необходимо дорабатывать в 2-х направлениях. Во-первых, определять, при каких значениях возможности и угрозы являются возможностями и угрозами и, во-вторых, насколько сильные и слабые стороны сильны и слабы соответственно.

Для оценки основных предположений SWOT-анализа, которые используются при выборе целей и стратегий маркетинга, в ходе антиSWOT-анализа необходимо заполнить следующую форму оценки рисков (таблица 4.11).

Таблица 4.11 – Форма оценки рисков при проведении антиSWOT-анализа [56]

Ключевое предположение	Основа для предположения	Уверенность в правильности предположения – высокая, средняя, низкая?	Что должно произойти, чтобы результат стал не-привлекательным?	Каков риск такого события – высокий, средний, низкий?	К каким последствиям приведет наступление данного события?	Как далеко должны зайти отклонения, прежде чем потребуется вмешательство?	Каков запасной план действия?

4.6. Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил

Анализ отрасли – один из центральных элементов корпоративной оценки. Его можно рассматривать как первую стадию в анализе конкурентов – уяснение среды, в которой работает компания. В сущности, отраслевой анализ исследует силы, действующие в рамках данной отрасли и влияющие на рентабельность.

Привлекательность рынка может быть определена с учетом модели конкурентных сил М. Портера [35,36,75]. Привлекательность рынка как источника конкурентного преимущества определяют 5 факторов: препятствия на пути доступа на рынок; острота конкуренции; наличие товаров заменителей из других отраслей; влияние потребителей; влияние поставщиков.

1. Новые (потенциальные) конкуренты. Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти в рынок, занять свою долю рынка и получить доступ к существенным ресурсам.

Насколько серьезной является угроза со стороны вторжения на рынок новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции существующих конкурентов. Если барьеры входа высоки и претенденты сталкиваются с мощным противодействием прочно укоренившихся в отрасли конкурентов, очевидно, что новички не будут представлять серьезной опасности в плане вторжения. Существует ряд предпосылок, создающих барьеры для входа.

Экономия, обусловленная ростом масштабов производства. Компании, относящиеся к этой категории, сдерживают вторжение претендентов, вынуждая их либо входить в отрасль в большом масштабе производства, либо заранее согласиться с завышенными издержками. Экономия, обусловленная ростом масштабов в производстве, исследовании, маркетинге, сфере услуг, является основным барьером для входа в отрасль универсальных вычислительных машин, финансов и дистрибуции.

Преимущество в дифференциация продукта или известности торговой марки действующих в отрасли конкурентов. Отождествление потребителем товарной марки с производителем также является серьезной преградой для вторжения, поскольку новым компаниям необходимо преодолеть приверженность потребителей к существующим маркам. Реклама, обслуживание уже устоявшихся в отрасли групп потребителей, отличия в товарах являются факторами, усиливающими приверженность уже существующим маркам. Барьер дифференциации наиболее ощутим на рынках пива, сигарет, безалкогольных напитков, косметики, продуктов питания. Известные торговые марки, как, например, Nescafe на рынке кофе, «Санта Бремор» на рынке рыбных продуктов прочно удерживают свои позиции за счет приверженцев, обладая высокой долей сознания, и каждый новый конкурент должен понимать, что при выходе на те же сегменты он неизбежно будет сравниваться с уже любимыми продуктами.

Требования к объему капитала. Чем больше величина необходимых инвестиций для обеспечения успешного входа на рынок, тем меньше желающих проникнуть на этот рынок, особенно если эти инвестиции связаны с невозвратными затратами по научно-исследовательской работе и освоению рынка. Капитал необходим не только на средства производства, но и на кредитование потребителя, создание материально-производственных запасов. Объем необходимого капитала особенно ощутим в таких отраслях, как добыча полезных ископаемых, компьютерной индустрии, металлопрокат, химическая промышленность. Корпорации, чей бизнес-портфель содержит огромное количество направлений и товаров, выходят на новые рынки именно за счет накопленного на старых рынках капитала. Так, например, производитель спортивной обуви и одежды Nike агрессивно осваивает новый для себя рынок спортивного снаряжения, несмотря на сильные позиции на нем компании Rawlings.

Более высокие издержки. Компании, занимающие прочные позиции в отрасли, могут иметь преимущество по издержкам, недоступное для потенциальных конкурентов. Эти преимущества могут быть основаны на так называемой собственной кривой обучения, использовании передовых технологий, доступе к лучшим источникам сырья, активах, приобретенных по доинфляционным ценам, государственных субсидиях или выгодном местоположении. Традиционно компания IBM считается компанией с неограниченным научно-исследовательским потенциалом. Белорусская компания Gefest занимает прочные позиции на рынке газовых и электрических плит, достигая преимущества в издержках.

Доступ к каналам распределения. Новые конкуренты должны позаботиться о надежных каналах распределения своих товаров и услуг. Препятствиями на пути доступа на рынок являются также эксклюзивные контракты с основными посредниками. Чем более ограничены каналы реализации опто-

вой или розничной торговли и чем более прочное положение занимают в них существующие конкуренты, тем тяжелее проникнуть в отрасль. Особенно высоки барьеры доступа к посредникам на рынках продукции производственно-технического назначения. Крупные производители могут создавать собственные сбытовые филиалы, фирменные магазины, расширяя доступ к конечным покупателям, в то время как у новичков недостаточно средств для широкого охвата рынка, часто они в большей мере рассчитывают на известность самого посредника, чем на свою собственную.

При условии, что предприятие диверсифицируется и выходит в новую область деятельности, оно сталкивается с проблемами и дополнительными затратами *переключения на другого поставщика*. Для новичков может быть ограничен и доступ к необходимым ресурсам. Так консалтинговые фирмы, уже длительный период действующие на территории Республики Беларусь, имеют более широкий доступ к кадровым ресурсам, связи с зарубежными консалтинговыми компаниями, группу специальных обучающих программ по сравнению с новичками в этом бизнесе.

Политика правительства также оказывает сильное влияние на доступ на различные рынки. Правительство может ограничивать доступ на рынки путем лицензирования, ограничения к доступу сырья. Так в Республики Беларусь постоянно ужесточается законодательство в области продажи импортной табачной продукции путем установления небольших квот по ввозу наиболее известных торговых марок этого товара.

Ожидаемые ответные меры конкурентов также представляют серьезные препятствия для вновь образующихся предприятий, ведь они обладают опытом работы на данном рынке, имеют высокую степень известности и лояльности потребителей. Особенно склонны к агрессивному конкурентному поведению лидеры рынков, способные использовать масштаб производства, значительно снижать цены при выходе нового конкурента, улучшать условия обслуживания, предлагать дифференцированный продукт для сегментов, менее удовлетворенных стандартными вариантами товара.

2. Детерминанты соперничества – это воздействия со стороны существующих в отрасли, на рынке конкурентов. Сила такого воздействия определяется следующими факторами.

Высокие темпы роста наблюдаются на новых рынках, где еще не сложились стандарты поведения, используемая технология нова, есть большое количество потребителей с несформировавшейся приверженностью. Поэтому фирмам легко проникнуть на рынок, их влекут сюда высокие прибыли и быстрый рост продаж, кроме того, они чувствуют себя довольно «свободно» и не ощущают значительного давления со стороны друг друга. Низкие темпы роста отрасли обостряют конкуренцию, вынуждают некоторые предприятия ее покидать.

Высокие постоянные издержки или скоропортящаяся продукция увеличивают воздействие конкурентных сил. Чем выше постоянные издержки производства, тем меньше возможностей у предприятий снижать цены в период спада спроса. Если инвестиции велики и высокоспециализированы, а постоянные затраты составляют относительно высокую долю совокупных, конкуренты могут продавать свою продукцию по цене ниже себестоимости, когда рынок падает или когда наблюдается излишек производственных мощностей. Грузоперевозчики, нефтепереработка – отрасли, в которых конкурентное поведение может привести к низким прибылям или убыткам на протяжении длительного периода времени. В случае, когда продукция является скоропортящейся, у предприятий меньше возможностей для конкурентных маневров, так как время становится важным фактором, играющим против медлящего конкурента. Конкурентное поведение в отрасли скоропортящихся продуктов более агрессивно, ради своевременной реализации продукции предприятия могут идти на значительные уступки посредникам, разрабатывать специальные программы стимулирования клиентов. Как известно, свойство несохраняемости присуще услугам. Различные турфирмы теряют значительные средства, если оказались невостребованными их предложения в течение сезона. Именно поэтому здесь часто можно слышать о специальных предложениях в виде «горящих» путевок.

Временные излишки производственных мощностей побуждают фирмы к острой конкуренции. Перепроизводство продукции, наблюдающееся сегодня, например, в деревообрабатывающей (мебельной) отрасли, увеличивает персонафикацию обслуживания, приводит к развитию окружения товара в виде изготовления мебели «под заказ», доставки, сборки, подбору цветовой гаммы и дизайна. Частные, небольшие и более гибкие предприятия составляют сегодня серьезную конкуренцию лидерам рынка – «Пинскдрев», «Бобруйскдрев», вынуждая последних обращаться к развитию маркетинга, более быстрому обновлению ассортимента.

Различия в продукции (наличие индивидуальных отличий у товаров-конкурентов) приводят к исчезновению прямой конкуренции, каждый производитель может спокойно занимать свою рыночную нишу, заботиться о ее формировании и развитии. Разнородность вкусов приводит к существованию большого количества производителей одежды, при этом нет прямой конкуренции между производителем стильной молодежной одежды и производителем одежды классического типа. Такая ситуация называется «делением» рынка. Ситуация изменяется, если речь идет о производстве однотипной продукции, когда нет возможностей и путей ее дифференциации. Единственным фактором достижения конкурентного преимущества здесь является цена.

Давление со стороны существующих в отрасли конкурентов усиливается за счет *узнаваемости их торговых марок*. Здесь конкурентная борьба раз-

ворачивается не столько на самом рынке, сколько в сознании потребителя. Лидерами рынка становятся фирмы, первыми вошедшие в сознание потребителя. Особо ожесточенные сражения происходят между фирмами, стоящими на пятых, шестых, седьмых позициях в отрасли. Узнаваемость торговой марки «Милавица» обеспечивает ей защиту от других производителей.

Издержки переключения на другую марку у потребителя, имеющие материальный или моральный характер обостряют конкуренцию на рынке. Наиболее ярко ситуация переключения на другую марку проявляется в областях, где существует специализированное обслуживание, на промышленных рынках, где партнеры часто работают по спецификациям. В сфере потребительской ярким примером создания высоких издержек переключения может служить сектор банковских услуг, услуг мобильной связи. Так, потребитель, решивший переключиться на другого оператора, должен оплатить абонентскую плату, проинформировать всех своих знакомых о смене номера, потратить время для изучения тарифных планов, процесс подключения. Создание специальных программ для постоянных клиентов является способом увеличить издержки переключения. Скидки за повторную покупку, специальные призы и подарки за пользование услугами предприятия на протяжении длительного времени, замена устаревших образцов продукции на новые с доплатой и другое.

На рынках с высокой *степенью концентрации* оперирует небольшое количество крупных конкурентов, условия конкуренции между которыми при договорных условиях, устоявшейся дисциплине в отрасли могут быть относительно мягкими или превратиться в агрессивные ценовые войны в случае, если они начинают претендовать на доли рынка друг друга.

Разновидность конкурентов и рыночные доли. Фрагментированная отрасль, в которой ни одна из фирм не располагает значительной долей рынка, как правило, характеризуется более высоким уровнем конкуренции, чем отрасль, в которой ярко выраженный лидер рынка занимает доминирующее положение.

Высокие барьеры на выходе с рынка (высокая дебиторская задолженность, заключенные контракты, необходимость окупить вложенные средства) обостряют конкуренцию, так как не позволяют предприятиям переключиться на более прибыльные проекты. В таких условиях отечественные конкуренты путем лоббирования своих интересов в первую очередь стараются избавиться от конкурентов-импортеров.

Общий уровень прибыли. Недостаточная величина прибыли в отрасли делает конкурентное поведение менее предсказуемым, конкуренты начинают более агрессивные выпады против друг друга. При высокой прибыли конкуренты терпимы друг к другу.

3. Рыночная власть поставщиков – это влияние, которое способны оказывать поставщики различных ресурсов на конкурентную позицию предпри-

ятия. Группа поставщиков является мощным фактором воздействия в следующих случаях.

Ее продукция уникальна или дифференцирована, или она построила мощную систему издержек переключения на другого поставщика. Поставщики уникальной продукции обычно существуют в области высоких технологий. Некоторые поставщики увеличивают давление на производителей, связывая свои производственные линии с линиями последних. Так представители молокоперерабатывающей промышленности испытывают значительные затруднения при зависимости от небольшого количества поставщиков сырья, именно поэтому многие из них стремятся к созданию собственной сырьевой базы.

У предприятий нет возможности использовать ресурсы-субституты. Нефть и природный газ являются для многих стран стратегическим сырьем, на закупку которых формируются специальные статьи государственных бюджетов. Это происходит в виду их незаменимости для производственных нужд. Сельхозпроизводители очень сильно зависят от поставок горюче-смазочных материалов в период весеннего сева и уборки урожая. В случае же возможности использовать различные варианты сырья, поставщики оказывают незначительное давление на производителей. Так, производители прохладительных напитков в качестве тары могут использовать алюминиевые банки, стеклянные бутылки, полиэтиленовую упаковку.

Группа поставщиков не испытывает конкурентного давления, предлагая свою продукцию потребителям. Если в отрасли-поставщике производители не испытывают конкурентного давления, то они стремятся завышать цены на поставляемое сырье, требовать предоплаты, самовывоза и обратная ситуация наблюдается, когда отрасль-поставщик характеризуется высокой интенсивностью конкуренции. На территории Республики Беларусь сегодня действует большое количество посредников, поставляющих водопроводную арматуру, в связи с чем отечественные ЖКХ, строительные организации могут рассчитывать на более низкие цены, выгодные условия поставок.

Она находится под влиянием всего нескольких компаний и является более концентрированной и сплоченной по сравнению с отраслью-потребителем. Наиболее концентрированными отраслями являются добывающие, право реализации продукции которых принадлежит небольшому количеству компаний – посредников.

Группа поставщиков стремится к интеграции с конкурентами предприятия. Наиболее ощутимым является для предприятия объединение наиболее важных поставщиков с его конкурентами в виде эксклюзивных контрактов или слияний. Это может привести к потерям, связанным с переключением на другого поставщика, переориентацией производства, необходимостью наладки собственного производства агрегатов и узлов.

Потребители не являются важными клиентами для поставщиков. Значимость объемов поставок для поставщика определяет его отношение к потребляющей отрасли. Чем больше доля закупок предприятия в общем объеме продаж поставщика, тем менее сильное влияние оказывает последний, так как вынужден соглашаться с основными требованиями своего основного потребителя. Наименьшее давление на себе будут ощущать потребители, которые согласно закону Парето, относятся к 20% наиболее крупных, приносящих 80% прибылей, и в большей мере окажутся подверженными воздействию поставщиков потребители, входящие в оставшиеся 80%.

Значительно *влияние цены ресурсов на стоимость товара* или его дифференциация. Большее влияние на потребителя оказывает поставщик ресурсов, стоимость которых занимает большую долю в затратах на производство или реализацию продукции. Так на производителей молочных продуктов наибольшее влияние будут оказывать поставщики молока, тогда как на работу кадровых агентств стоимость рабочей силы и арендуемых площадей.

4. Рыночная власть товаров-субститутов (заменителей) находит свое проявление в следующих факторах.

Относительная цена субститутов – чем ниже цена на товар-заменитель, тем больше склонность потребителя к его покупке. В качестве товаров-заменителей можно рассматривать чай, кофе, напитки в зависимости от ситуации применения и покупки. Например, при стоимости упаковки кофе более 10 000 руб. потребитель может временно переключиться на покупку чая. Высокие цены на изделия из натуральной кожи порождают растущий спрос на различные заменители, как прессованная кожа.

Более высокое качество товара-заменителя также может стать причиной решения потребителя в его пользу, когда данный критерий становится более важным по сравнению с ценой изделия. Например, компьютеры за несколько лет вытеснили из оборота печатные машинки, гораздо менее функциональные и удобные в обращении. Флэш-карты являются более емким и удобным заменителем электронных носителей прежних поколений.

На результативность деятельности предприятия оказывают влияние и *издержки переключения на товары-заменители*. Например, подключиться к сети Интернет пользователь может при помощи специальной или телефонной сети. Если телефонная линия уже установлена у потенциального клиента, то он менее охотно идет на специальное сетевое подключение, что потребует дополнительных затрат. С другой стороны, если речь идет о корпоративных пользователях издержки переключения у них будут гораздо ниже, так несут больше удобства и выгоды.

Склонность покупателей к субститутам определяет желание потребителя рассматривать предлагаемый продукт в качестве заменителя. Так для некоторых клиентов банков нежелательным является переход на систему

расчета с помощью кредитных карт ввиду сложившихся привычек получать и рассчитываться наличными деньгами.

5. Рыночная сила покупателей определяется влиянием со стороны покупателей на деятельность предприятия. Факторы влияния отличаются для предприятий-потребителей и конечных потребителей.

Воздействие предприятий-потребителей выражается посредством следующих факторов.

Концентрация покупателей в сравнении с концентрацией фирм. При скоплении большого количества целевых потребителей на ограниченной территории и отсутствии большого числа конкурентов, предприятие может чувствовать себя спокойно и получать большие прибыли.

Объем закупок покупателями – покупатели, совершающие закупки большими партиями и наиболее часто, оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия, которое в них заинтересовано и вынуждено предлагать особые условия оплаты, скидки с цены и др.

Издержки переключения покупателей в сравнении с издержками переключения поставщика – при невысоких издержках переключения покупателей с одной марки продукта на другую и высоких издержках переключения на другого потребителя у поставщика, сила потребителей растет. Это происходит в случаях, когда для предприятия-изготовителя продукция является приспособленной (специализированной) к нуждам потребителя, а последний легко может найти такое же предложение среди конкурентов.

Информированность покупателя становится в последнее время все большей. Например, сегодня, как отмечают специалисты, существует две категории Интернет-пользователей. Первая категория – это потребители, которые имеют четкое представление о характеристиках товара и его спецификациях и главной целью для них является поиск наиболее дешевого предложения. Доступность информации и товарных предложений практически любой страны увеличивает количество возможных конкурентов. Вторая категория – потребители, которые не обладают достаточной информацией о товаре и требуемых характеристиках и нуждаются в значительных комментариях и разъяснениях производителей относительно их предложения. Неинформированные потребители не могут в должной мере сравнить различные варианты и становятся менее чувствительными к ценам.

Способность к интеграции вниз по технологической цепочке – сильное влияние ощущают поставщики, потребители которых стремятся организовать собственные производства или объединиться с каким-либо другим поставщиком, оформляя эксклюзивный договор или даже выкупая поставщика.

Высокая склонность к ресурсам-заменителям также порождает ряд проблем у изготовителей. Примером может служить упаковочная отрасль, показавшая в последнее время бурные темпы роста. Если по напиткам ранее

основной упаковкой считалась стеклянная, то в настоящее время ее вытесняют такие заменители как ПЭТ-упаковка, алюминиевая упаковка и др.

Воздействие конечных потребителей проявляется через такие факторы как объем закупок потребителем, степень его приверженности к маркам-конкурентам, возможность оказывать влияние на качество и внешний вид товара, требования к определенным характеристикам товара.

Потребители, закупающие большие партии товара по высокой цене являются наиболее значимыми для производителей и оказывают на них наиболее ощутимое влияние. Данный фактор хорошо проявляется при проведении тендерных торгов, когда потенциальный покупатель указывает спектр требований к поставщикам и проводит экспертный выбор поступающих от них заявок.

Сила влияния потребителей зависит и от степени их приверженности различным маркам. Существуют категории товаров, в которых на решение потребителей о покупке сильное воздействие оказывает именно приверженность. Примером служат дорогие сувениры, мобильные телефоны, бытовая техника, автомобили, приобретении которых потребитель руководствуется прежним опытом использования известной (любимой) марки.

Происходит ужесточаются требования со стороны потребителей к внешнему виду и качеству товаров. Так, по мнению большинства белорусских потребителей, дизайн упаковки продуктов питания должен становиться все более эргономичным, красочным, информативным.

Активизация деятельности общества по защите прав потребителей также приводит к необходимости более внимательного подхода к потребителю, увеличения сроков гарантии на продукцию, упрощения процедуры замены недоброкачественной продукции.

Сегодняшний покупатель более образован, лучше разбирается в функциях товара, тщательно подходит к выбору товаров различных категорий. Появляются группы потребителей-профессионалов, способных оказывать значительное воздействие на мнение других потребителей. В такой ситуации производители и продавцы должны разрабатывать новые программы усиления потребительской лояльности, привлечения внимания лидеров мнений из потребительской среды.

Наблюдается и усиление важности для потребителей «сопровождающих» товар, услугу характеристик. Посетитель магазина обращает внимание не только на представляемый ассортимент товаров, но и удобство их приобретения: наличие парковки, наличие инвентарных корзин, удобное размещение товара и др.

ТЕСТЫ

1. Аудит маркетинга предназначен для:
 - a) Определения уровня производственного развития предприятия;
 - b) Выявления основных проблем в финансовой сфере предприятия;
 - c) **Оценки маркетинговой деятельности предприятия и тенденций внешней среды;**
 - d) Определения миссии и целей предприятия.
2. Аудит макроокружения призван ответить на вопросы (выберите из списка правильные варианты):
 - a) **Какова направленность влияния каждого макрофактора?**
 - b) Какие факторы макросреды не оказывают влияние на деятельность предприятия?
 - c) Какова сила влияния каждого фактора внешней среды?
 - d) **Как можно использовать возможности и угрозы внешней среды?**
 - e) **Какова вероятность наступления и/или использования возможностей и угроз макросреды?**
3. Метод «5*5» означает:
 - a) Пять вопросов о пяти факторах конкурентной среды;
 - b) **Пять вопросов о пяти факторах внешней среды;**
 - c) Пять вопросов о пяти факторах внутренней среды;
 - d) Пять ответов на пять вопросов относительно факторов микросреды.
4. Какие из перечисленных факторов не являются экономическими?
 - a) Уровень доходов населения;
 - b) **Экологические проблемы;**
 - c) Налогообложение;
 - d) Обменные курсы валют.
5. Аббревиатура PEST означает:
 - a) **Политическая, экономическая, социальная, технологическая среды;**
 - b) Политическая, экологическая, социальная, технологическая среды;
 - c) Природная, экономическая, социальная, технологическая среды;
 - d) Политическая, экономическая, социальная, торговая среды.
6. В аудит микроокружения входят (выберите правильный вариант):
 - a) Аудит посредников, рынка, потребителей, персонала компании;
 - b) Аудит операций и ресурсов, аудит рынка, аудит посредников и аудит конкурентов;
 - c) **Аудит посредников, рынка, конкурентов и потребителей;**

- d) Аудит доли рынка, посредников, конкурентов и потребителей.
7. Аудит рынка позволяет ответить на вопрос:
- a) Достаточен ли потенциал данного целевого рынка для потребления продукции или услуг рассматриваемого предприятия?
 - b) Достаточна ли емкость данного целевого рынка для потребления продукции или услуг конкурентов предприятия?
 - c) Обеспечит ли данный целевой рынок достаточный доход руководителю предприятия?
 - d) Есть ли у предприятия необходимые ресурсы для того, чтобы покинуть данный целевой рынок?
8. В ходе аудита конкурентов необходимо решить следующую задачу.
- a) определить наиболее способных потребителей по отношению к конкурентам;
 - b) проанализировать данные о продажах на текущий момент и на перспективу;
 - c) определить настоящих и потенциальных конкурентов;
 - d) формировать сценарии вероятного поведения, стратегии и тактики потребителей.
11. Аудит операций и ресурсов не должен содержать блок:
- a) Цели маркетинга;
 - b) Стратегия маркетинга;
 - c) Информационная система;
 - d) Система персонального планирования.
12. При проведении анализа внутренней среды методом равновесных состояний, на горизонтальной оси необходимо отразить?
- a) Долю рынка;
 - b) Рентабельность;
 - c) Любой показатель эффективности, интересующий предприятие;
 - d) Балльную оценку конкурентной позиции предприятия.
13. Что означает аббревиатура СЛВ?
- a) сложные возможности;
 - b) сильные стороны предприятия в сочетании с возможностями внешней среды;
 - c) возникающие сложности;
 - d) слабые стороны предприятия в сочетании с возможностями внешней среды;

- e) слабые возможности;
- f) сила есть, возможности появятся.

14. Основной целью SWOT-анализа является:

- a) Оценка внутренней среды предприятия;
- b) Оценка внешней среды предприятия;
- c) Разработка мероприятий, адекватных тенденциям внешней среды и особенностям внутренней среды предприятия;
- d) Оценка конкурентного положения предприятия и внешних угроз.

15. Теория пяти конкурентных сил оценивает:

- a) Влияние на деятельность предприятия существующих в отрасли конкурентов, товаров-заменителей, ресурсов-субститутов, поставщиков, потребителей;
- b) Влияние на деятельность предприятия существующих и потенциальных конкурентов, поставщиков, потребителей, товаров-субститутов;
- c) Влияние на деятельность предприятия товаров-заменителей, существующих и потенциальных конкурентов, посредников, потребителей;
- d) Влияние на деятельность предприятия существующих и потенциальных конкурентов, потребителей, бизнес-партнеров, государства.

5. ОЦЕНКА И ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ РЫНКОВ

5.1. Проблемы выбора целевых рынков

Учитывая сформулированную на предыдущих этапах стратегического маркетингового планирования миссию и поставленные цели, предприятию следует приступить к выбору рынков и сегментов, на которых оно уже работает или на которые собирается выходить.

Выбор рынка – это очень важная задача. Например, если предприятие занимается выпуском синтетических ковровых покрытий, то каким образом оно должно определить свой рынок, как рынок напольных покрытий, рынок ковровых покрытий, рынок ковровых покрытий для корпоративных пользователей или рынок синтетических ковровых покрытий для корпоративных пользователей. Ведь от этого напрямую зависит оценка его рыночной доли: если в первом случае она окажется небольшой, то в последнем может оказаться громадной.

Общее правило при выборе рынка – это описание его в терминах требований клиентов, причем так, чтобы учитывать весь набор альтернативных товаров и услуг, которые с точки зрения клиентов, удовлетворяют те же самые их потребности. Если потребители приобретают возможность подчеркнуть свою природную красоту с помощью косметики, то компания Oriflame будет одним из лидеров данного рынка, а ее прямыми конкурентами – другие компании, представляющие образ натуральной и легкой косметики. Оценивая свою рыночную долю, производитель косметики MIA будет учитывать показатели продаж тех компаний, в ассортименте которых представлена молодежная линия.

Интересна точка зрения на определение рынка Ж.-Ж. Ламбена, который предлагает разделить этот процесс на два этапа: макросегментацию и микросегментацию. В рамках макросегментации происходит определение текущих и будущих направлений работы в виде СБЕ, что в большей мере актуально для диверсифицированных компаний с широким бизнес-портфелем. В рамках же микросегментации происходит разбиение выделенных рынков на более мелкие части – сегменты [54].

Макросегментация рынка – это процесс предварительного выбора целевых товарных рынков, определения их привлекательности для организации с учетом ее ресурсов и способностей.

Микросегментация рынка – это конкретизация и детализация целевых рынков, выбранных на предыдущем этапе макросегментации с помощью таких переменных как социально-экономические, демографические, поведенческие и психографические.

Несмотря на схожесть конечных целей, используемых данных для построения сегментов и приемов их изучения, следует отметить, что в макро-

подходе основное внимание уделяется концептуальному проектированию, применению методов экспертного анализа альтернативных сегментов. Примером тому могут служить SWOT анализ и портфолио-анализ. Микроподход больше использует формальные модели описания потребителей. Он привлекает математические методы выделения сегментов (кластерный анализ, факторный анализ).

Реализацию макросегментации рынка следует начать с определения миссии фирмы, которая описывает ее роль и главную функцию в перспективе, ориентированной на потребителя. Следует поставить 3 фундаментальных вопроса [54]: каким бизнесом занимается предприятие; каким бизнесом предприятию следует заниматься; каким бизнесом предприятию не следует заниматься.

Базовый рынок может быть определен по трем измерениям.

Каковы потребности, *функции* или комбинации функций, которые нужно удовлетворить (объект) – потребности, которым должны удовлетворять товар или услуга.

Каковы различные *группы потребителей*, которых нужно удовлетворить (субъект), согласно критериям: семья, организация, социально-экономический класс, характер активности, технологический уровень фирм.

Каковы существующие *технологии*, способные выполнить эти функции (средство) – рассматриваются различные технологии или ноу-хау, обеспечивающие выполнение различных функций (краска или обои для функции внутреннего убранства жилища), дорога, воздух, рельсы – для международных перевозок.

Используя описанный подход, можно провести разграничение между тремя структурами: рынком товара, рынком, отраслью промышленности.

Рынок товара находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии.

Рынок охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей.

Отрасль промышленности определяется технологией, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

Отсюда вытекает три возможных определения базового рынка, каждое из которых характеризуется своими недостатками.

Понятие отрасли промышленности является, видимо, самым традиционным. В то же время представляется наименее удовлетворительным, поскольку ориентировано на предложение, а не на рыночный спрос. При этом оно может охватывать разнородные функции и группы потребителей, не связанные между собой.

Понятие рынка очень близко концепции базовой потребности и подчеркивает взаимозаменяемость различных технологий для одной функции. Технологическая инновация может значительно трансформировать имеющи-

еся границы рынка. Обращение к понятию рынок особенно важно для ориентации стратегического анализа и для выбора направлений исследований и разработок.

Понятие рынка товара имеет наибольшую маркетинговую ориентацию. Оно соответствует понятию стратегической бизнес-единицы. Из этого определения рынка автоматически вытекают 4 ключевых момента стратегических усилий фирмы: покупатели, потребности которых нужно удовлетворить; набор выгод, которые ищут эти покупатели, конкуренты, которых нужно превзойти; ресурсы, которые нужно приобрести и освоить.

В настоящее время появляются новые теории, обосновывающие зависимость успеха компаний от правильного выбора целевых рынков. Идет речь о так называемой реструктуризации (переосмысления) границ рынка. Многие рынки товаров находятся на стадии зрелости, насыщены разнообразными модификациями товара, на них традиционно доминируют лидеры рынка. Поэтому у новых компаний остается все меньше шансов рассчитывать на успех. Компании, готовые по-новому посмотреть на существующие рынки, вернуться к определению основных потребностей потребителей, отойти от традиционных правил работы на рынках, способны создавать дополнительные потребительские полезности, одновременно добиваясь снижения себестоимости продукции.

В качестве путей переосмысления рынка авторы теории «голубых» океанов (создания новых рынков) называют следующие [99].

Рассмотрение альтернативных отраслей, удовлетворяющих те же базовые потребности потребителей – одну и ту же потребность потребителей могут удовлетворять предприятия различных отраслей, например, потребность в передвижении удовлетворяется всевозможными видами транспорта, наиболее дешевым является автотранспорт, тогда как наиболее дорогой, но быстрый – авиатранспорт. Американская компания Southwest Airlines значительно расширила границы рынка, предложив пассажирам бизнес-класса перелет на самолете по цене, сравнимой со стоимостью поездок на автомобиле, значительно снизив издержки на обслуживание за счет экономии на предлагаемой во время поездки еде, привлечения к сотрудничеству более мелких аэропортов, расположенных на окраинах более мелких городов.

Рассмотрение стратегических групп отрасли/рынка – часто на стадии зрелости рынок поделен на отдельные стратегические группы производителей – одни ориентируются на сегменты потребителей с высокими уровнями дохода, другие производят продукцию среднего уровня, третьи вынуждены работать с самыми низкодоходными частями рынка. Некоторым предприятиям удастся пересмотреть подобную устоявшуюся практику и по-новому определить целевые потребительские группы. Так австралийский производитель вин Cassela wines предложил рынку продукт, ориентированный на всех потребителей, уставших от большого выбора дорогих, дешевых и вин сред-

него качества, поставив во главу угла своей стратегии простоту выбора и потребления продукта, а не его выдержку, изысканность вкуса. Следующим примером может служить пересмотр рынка предоставления услуг по изучению иностранных языков. На этом еще несколько лет назад рассматривалось две стратегические группы: репетиторские услуги и услуги специальных образовательных учреждений. Новой группой стало дистанционное обучение, идею которого активно использовали на нашем рынке создатели образовательной программы «Ешко».

Пересмотр цепочки покупателей – производители из многих отраслей традиционно ориентируются на определенную влияющую группу, упуская из внимания другие. Например, производители медикаментов в первую очередь налаживали взаимоотношения с врачами как главными советчиками при выборе лекарств пациентом. Однако было замечено, что в настоящее время все больше больных, в особенности, простудными заболеваниями, предпочитают самолечение и при выборе лекарств обращают внимание на их известность, советы аптекаря. Поэтому выпуск безрецептурных лекарств стал развиваться бурными темпами, от чего выиграли производители, первыми осознавшие данную тенденцию.

Рассмотрение дополнительных продуктов и услуг является следующим путем пересмотра границ рынка. Есть обычный спектр услуг, предоставляемый предприятиями того или иного сектора. Например, главная услуга кинотеатра – это демонстрация фильма, продажа некоторых продуктов питания, напитков. Если среди молодежной аудитории эта услуга востребована в достаточной мере, то такой большой сегмент рынка как молодые пары с детьми остается «вне удел». Поэтому рост посещений может быть вызван включением новой услуги – присмотр за детьми во время посещения родителями кинотеатра. Создание в нашей республике нового стандарта розничной торговли – гипермаркета также является примером воплощения идей голубых океанов. Гипермаркет «Гиппо» наряду с широким ассортиментом потребительских товаров, удобной парковкой предлагает своим посетителям возможность посещения кафе.

Анализ функциональной и эмоциональной привлекательности товара для покупателей. Многие отрасли изначально ориентируются на предоставление эмоциональной или рациональной ценности потребителям. На рынке часов долгое время господствовало рациональное представление продукта, особенно поддерживаемое производителями швейцарских часов. Компания Swatch первой решилась представить своим потребителям часы, привлекательные в эмоциональном плане – современные, с интересным дизайном, соответствующие модным тенденциям.

Определение новых тенденций в маркетинговой среде также является неоспоримым направлением создания новых рынков, о чем подробно рассказывалось в главе 3 данного учебного пособия. Стоит лишь упомянуть такой

пример, как развитие Интернет-торговли, реалити шоу и другие мировые тенденции.

При неправильном определении рынка значительно увеличиваются риски предприятия. Это связано с тем, что могут быть незамечены важные конкуренты, упущены выгодные потребители, неправильно рассчитаны тенденции рынка, возникнуть лишние издержки, установлены неосуществимые цели.

К двум основным ошибкам можно отнести слишком широкое определение рынка, приводящее к напрасной трате управленческих и материальных ресурсов, отсутствию фокуса на ценности для потребителей, конкурентному проигрышу более дальновидным соперникам; и слишком узкое определение рынка, отражающееся в неспособности предложить полноценный товар потребителю, ошибках по определению конкурентов, утрате возможностей снижения издержек.

5.2. Проведение сегментации рынка

После определения целевого рынка товара, на котором предприятие будет работать, следует микросегментация, т.е. деление целевого рынка на более мелкие сегменты для наиболее приоритетных из них исходя из ресурсов компании и привлекательности самих сегментов. Какие цели преследует организация, проводя сегментацию рынка? Она пытается отреагировать на различия в запросах потребителей, дабы сделать свои предложения более подходящими и пользующимися спросом; более эффективно использовать ограниченные ресурсы и возможности, не распыляясь на обслуживание потребительских групп или производство товаров, которые окажутся неприбыльными; уйти от прямой конкуренции с другими производителями.

Например, если рассмотреть такой большой сегмент как «средний класс», то даже в нем можно выделить более мелкие сегменты. Производители продуктов быстрого приготовления должны учитывать, что сегмент «обыватель» освобождает время для общения с родными и близкими, любимыми и друзьями; сегмент «интеллигент» – для самосовершенствования, чтения книг, посещения театров, «карьерист» – для получения дополнительных знаний, участия в общественных мероприятиях; «гедонист» – для отдыха и развлечений; «независимый» – для воплощения своих идей в жизнь; «подражатель» – для посещения модных салонов, ресторанов, выставок.

Таким образом, *сегментация рынка позволяет более нацелено использовать свои ресурсы и возможности, производя и предлагая товар, который окажется востребованным группой целевых потребителей.*

Рассмотрим более детально, что необходимо сделать, чтобы сегментировать рынок:

- дать четкое определение границ рынка, на котором планируется работать;
- провести исследование потребностей потребителей, посредством которого изучить личные характеристики, особенности поведения, требования, предъявляемые к товарам со стороны различных групп потребителей;
- выбрать признаки, по которым целесообразно разделить потребителей на однородные группы;
- определить группы потребителей со схожими потребностями и поведением, применив наиболее подходящую модель сегментации;
- оценить привлекательность для предприятия выделенных групп и выбрать целевую группу/группы потребителей;
- выбрать стратегию охвата рынка, т.е. те группы потребителей, для которых компания будет работать;
- придать товарам свойства, которые хотят в них видеть целевые потребители;
- разработать метод представления товара на сегменте/ах, способный привлечь внимание потребителей и отличить предприятие от его конкурентов (концепцию позиционирования);
- разработать подробные маркетинговые программы для реализации выбранного метода.

О необходимости тщательного определения целевого рынка было сказано ранее. Что касается выбора признаков сегментации, то он может осуществляться различными способами: неупорядоченный выбор (произвольный порядок сегментации по ряду признаков, значимость которых приблизительно равна), двухступенчатые подходы (сегментация по приоритетным признакам и только после этого определение дополнительных признаков сегментации), многоступенчатые подходы (использование общих признаков, которые в последующем персонифицируются).

Сегментация – это сложный процесс и часто многомерный, т.е. предполагающий использование большого количества признаков. Определим направления, по которым можно сегментировать: 1) отвечая на вопрос: «Что?» производится сегментация по товару; 2) на вопрос: «Кто?» – сегментация по потребителю; 3) на вопрос: «Почему?» – по типу мотивации или выгоды; 4) на вопрос: «Когда?» – по ситуации, в которой потребитель покупает продукт; 5) на вопрос: «Где?» – по каналам дистрибуции. Также выделяют сегментацию по товару (мультиатрибутивная модель сегментации) и сегментацию по конкуренту, конечным результатом которого является выбор стратегии позиционирования.

Существует большое количество признаков сегментации. *Признак сегментации – это та переменная, которая применяется для деления совокупности (рынка) на неоднородные части (сегменты)* [4,3,48].

Наиболее распространенными группами признаков сегментации являются: социально-демографические; географические; поведенческие; психографические.

Сегментация *по социально-демографическим* признакам является наиболее распространенной в силу относительной простоты получения информации, однако, все менее достаточным в целях получения предприятием конкурентного преимущества. Так позиционирование, в котором используются социально-демографические аспекты, признается маркетологами позиционированием низшего уровня с точки зрения формирования приверженности потребителей и может рассматриваться в качестве временного.

Наиболее часто используемыми демографическими переменными сегментации являются возраст, пол, размер семьи, образ жизни семьи.

Не менее популярными являются и *социально-экономические* признаки сегментации: уровень дохода, социальный класс, род занятий, уровень образования. Разделение населения на группы по демографическим и экономическим показателям (уровням дохода) выступает начальными переменными сегментации, после которых используют поведенческие и психографические.

В качестве примера сегментации рынка по демографическим признакам рассмотрим деление клиентов банка по возрастному признаку.

- сегмент «Молодежь (16-22 года)» – студенты, лица впервые нанимающиеся на работу, более взрослые люди, готовящиеся вступить в брак;
- сегмент «Молодые люди, недавно образовавшие семью (25-30 лет)» – люди впервые покупающие дом или предметы длительного пользования;
- сегмент «Семья «со стажем» (25-45 лет)» – люди со сложившейся карьерой, но ограниченной свободой финансовых действий. Первоочередные цели – улучшение жилищных условий, обеспечение финансовой защиты семьи, предоставление образования детям;
- сегмент «Лица зрелого возраста (40-55 лет)» – у них наблюдается рост доходов по мере снижения финансовых обязательств, важная цель – планирование пенсионного обеспечения;
- сегмент «Лица, готовящиеся к уходу на пенсию (55 и более лет)» – имеют накопленный капитал и стремятся обеспечить его сохранность.

Географическая сегментация актуальна для фирм, реализующих стратегии развития рынка и может проводиться по таким переменным как плотность поселения, размер городских поселений, географическое местоположение (число жителей), название территорий; климат территории и др.

При изучении потребителей отдельных марок или разновидностей товаров используют *поведенческие* признаки (таблица 5.1):

- 1) повод для совершения покупки;
- 2) искомые выгоды;

- 3) статус пользователя (потенциальные пользователи, непользователи, впервые ставшие пользователями, регулярные пользователи, нерегулярные пользователи);
- 4) интенсивность потребления;
- 5) степень приверженности, уровень лояльности (безусловно лояльные, умеренно лояльных и нелояльных);
- 6) степень готовности покупателя к восприятию товара;
- 7) отношение к товару.

Таблица 5.1 – Поведенческие признаки сегментации

<i>Признаки</i>	<i>Потребительские привычки</i>
Частота покупок	Регулярная, специальная
Искомые выгоды	Качество продукции, обслуживания, экономия, престиж
Тип потребителя	Непотребляющий, ранее потреблявший, потенциальный потребитель, впервые потребляющий
Степень потребления	Слабый потребитель, умеренный потребитель, активный потребитель
Степень приверженности	Никакой, слабая, средняя, сильная, абсолютная
Степень готовности к восприятию товара	Неосведомлённость, осведомлённость, информированность, заинтересованность, желание, намерение приобрести
Отношение к товару	Восторженное, положительное, безразличное, отрицательное,

Предприятие, часто осуществляющее выпуск новых товаров должно учитывать отличия потребителей по *степени их адаптации к новой продукции*:

- суперноваторы – склонны к риску и эксперименту, обладают высоким социальным статусом, входят в высшую группу доходов, горожане;
- новаторы – склонны к умеренному риску и эксперименту, обладают высоким социальным статусом, входят в высшую группу по доходам;
- обычные потребители – избегают риска, отсутствует чувство лидерства, жители небольших городов или сельской местности;
- приверженцы марки – склонны к фирменному образу жизни, обладают высокими доходами, обычно старше 40 лет, готовы переплатить за престижные товары;
- консерваторы – осторожны, не любят изменений, часто являются представителями малопrestiжных профессий, входят в группу с относительно низкими доходами;

- суперконсерваторы – относящиеся отрицательно к любым изменениям, лишены творческого воображения, могут принадлежать к слоям с высоким и низким уровнем дохода.

По стадиям жизненного цикла товара потребители подразделяются на группы, крайними из которых являются суперноваторы и консерваторы.

Суперноваторы в среднем составляют 2,5 % от всех потребителей, склонные к риску, молодые, образованные, законодатели моды, любящие риск.

Новаторы – 13,5 %, быстро, но с осторожностью воспринимающие новинку, обычно выступают лидерами формирования общественного мнения, молодые и среднего возраста, богатые и со средним уровнем дохода.

Раннее большинство – 34 %, принимают новинку после длительного обдумывания, к ним относятся люди среднего возраста.

Позднее большинство – 34 %, принимают товар после того, как общество уже признает товар достойным, люди среднего возраста и пожилые со средним и низким уровнем дохода, осторожные, консервативные.

Отстающие – 16 %, упорно сопротивляются переменам и часто принимают товар тогда, когда он вытесняется с рынка другим товаром.

Часто потребители принимают решения о покупке на основе своих ощущений, настроения, особенностей психологического характера. Подобного рода отличия учитываются при психографической сегментации.

К **психографическим** признакам относят стиль жизни, социальный статус. Переменные для анализа стиля жизни включают: активность – определяется через характерное поведение и манеру проводить время; интересы рассматриваются как предпочтения, что именно индивид считает для себя важным в окружающей среде; мнения – касаются идей личности, того, что она думает о себе.

По *стилю жизни* выделяются следующие группы потребителей.

«Честолюбцы» – амбициозные личности, стремятся преуспеть в социальном плане, молодые, проживающие в крупных городах, расточительны и чувствительны к потреблению, связанному с внешним видом.

«Мечтатели» – молодые семьи, семейные представители среднего класса, служащие, проживающие в городах с населением менее 20 тыс. чел. Их приоритеты: дом, дети и люди, подобные им самим; иждивенцы – скромные, достаточно пожилые люди, нуждаются в заботе.

«Знаменитости» – высший руководящий состав, лица свободных профессий, устроены в жизни, стремятся к обеспеченности и гарантиям, приобретают высококачественные товары.

«Активисты» – лидеры общественного мнения, руководители средних лет, ответственные работники социальной и экономической сферы, заботятся об эффективности и общественном спокойствии.

«Спорщики» – активная молодежь, занятая главным образом в сфере услуг, независимые в своём образе жизни и суждениях, очень озабочены

проблемами окружающей среды, консьюмеризма, стремятся сохранить общественное согласие.

Во многих странах США, Великобритании, ФРГ проводятся широкие и систематические исследования по изучению психологических особенностей потребителей, согласно которым создана программа VALS (values and life styles). По типологии VALS выделены следующие группы потребителей:

- движимые нуждой:
 - борцы за выживание – люди ограниченные в ресурсах, руководствуются стремлением удовлетворить насущные желания, а не возможностью выбора; по складу характера подозрительные, зависят от других людей и обстоятельств; не склонны планировать что-то в жизни;
 - борцы с нуждой – стремятся вырваться из той нужды, в которой они оказались, моложе борцов за выживание, не потеряли надежду на лучшую долю;
- побуждаемые извне (экстраверты):
 - люди с выраженным чувством принадлежности к среднему классу – консервативно настроены, представители низшего и среднего социальных классов, часто из числа квалифицированных рабочих и пенсионеров;
 - люди со стремлением к превосходству, готовые к состязательности (подражатели) – молодые и честолюбивые, старающиеся что-то сделать, со средним уровнем образования и неплохим доходом, вероятно, имеющие долги;
 - люди стремящиеся достичь как можно большего (достигшие положения) – лидеры в бизнесе, профессии, правительстве;
- побуждаемые изнутри (интроверты):
 - Я – это Я (эгоцентристы) – молодые, склонные к самолюбованию, переживающие переломные стадии в жизни, импульсивные, часто переменчивые»;
 - люди, предпочитающие личный опыт (жизнелюбы) – активные, артистические натуры, имеющие хорошее образование и достаточный доход, живущие полной жизнью, основные потребители спортивных товаров;
 - социально сознательные и ответственные люди – хорошо образованные, с приличными доходами, интересующиеся окружающим, будущим, их личным ростом, профессионалы, предпочитающие простой стиль жизни;
- интегрированные личности: психологически стабильные, самоутвердившиеся личности среднего возраста, хорошо образованные и финансово-обеспеченные, имеющие чувство меры, наиболее активно участвующие в благотворительности.

Подобную схему сегментации использует производитель водозащитных часов Atlantic. Его целевым сегментом являются люди с высоким уровнем дохода, смелые, стремительные, увлекающиеся водными видами спорта. В рамках указанного сегмента компания также выделяет ряд подсегментов, на которые ориентирует свои марки. Так, марка Seashark – воплощение спорта и мощи для любителей дайвинга, Mariner – для тех, кто предпочитает классику, Seaport – спортивные часы с акцентом простоты, Seahunter – для молодых и динамичных людей, любящих простоту, традиционалистов, Seaperl – для женщин с сильным характером, Seamoop – создана для людей, которые ищут элегантность и комфортность.

Проблемы сегментации актуальны не только для рынка товаров народного потребления, растет их значимость и для промышленных рынков.

Переменные для промышленного рынка подразделяются на описательные, по выгодам, поведенческие.

К описательным переменным относятся: уникальные названия потребителей; отраслевой признак (коды видов деятельности); размер предприятия; численность персонала; объем выпускаемой продукции; размер производственных площадей; широта производственного ассортимента продукции; объем товарооборота; тип собственности и организационно-правовая форма и др.

Для сегментации промышленных рынков широко используются признаки, которые построены с учетом восприятия выгоды предлагаемого продукта промежуточным пользователем.

Для пользователей продукции промышленного назначения ее выгода воспринимается как функциональная полезность. Применительно к промышленным рынкам, изучение функциональной полезности товаров позволяет разделить потребителей по типу производства (необходимо узнать используемые технологии, выяснить специальные требования, предъявляемые к сырью, к приобретаемому оборудованию, к комплектующим изделиям) и по конечному использованию товара (потребители, приобретающие инструменты, оборудование или орудия производства; потребители, покупающие сырье для своего производства).

Поведенческая сегментация предполагает разделение потребителей по особенностям работы центра принятия решений. Успешная работа на промышленном рынке предполагает изучение: а) лиц, входящих в покупающий центр; б) относительного влияния каждого члена группы на принятие решения; в) критериев каждого члена группы при выборе товара; г) восприятия каждым членом покупающего центра поставщика и его продукта. Кроме того, в покупающем центре принято различать шесть ролей: 1) «пользователи», которым предстоит работать с закупаемым продуктом; 2) «влиятели», которые воздействуют на покупательское решение; 3) «покупатели», которые оговаривают условия и выбирают поставщика, анализируют мнения различ-

ных групп; 4) «ЛПР» – лица, принимающие решения, которые имеют формальные и неформальные полномочия принимать решения или отвергать контракт; 5) «вратари», которые контролируют поток информации и проводят правовую, техническую экспертизу совершаемых сделок; 6) «секретари», которые оформляют документацию.

Среди других поведенческих признаков следует назвать степень формализованности; длительности принятия решения; воздействие референтных групп; статус пользователя (индивидуальные, перепродавцы и государственные потребители); личностные характеристики представителей заказчика; соотношение между личными ценностями и ценностями организации; готовность к использованию; лояльность к поставщику; доступ к товарам конкурентов; повторяемость совершаемых сделок и др.

Список используемых для сегментации признаков должен уточняться в зависимости от специфики деятельности, ресурсов предприятия.

5.3. Современные модели сегментации рынка

В современном маркетинге существуют не только обширные классификации признаков сегментации, кроме того, предлагаются и разные модели, с помощью которых совокупность потребителей делится по выбранным признакам. К таким моделям относят неформализованные (представляющие качественные характеристики для описания сегментов с невозможностью их математического описания) и формализованные (содержащие числовые параметры изучаемых сегментов). По уровню моделируемой системы сегментов выделяют макро- и микросегментация, о которых уже рассказывалось в данной главе. Методы могут быть эмпирические (базирующиеся на первоочередном сборе информации о потребителях) и теоретические (основанные на первоочередной формулировке рабочей гипотезы и ее последующей проверки с помощью сбора фактической информации о сегментах). На эмпирическом уровне модели выполняют измерительную и описательную функции: измерение характеристик потребителей и фиксация результатов эмпирического исследования, выражение их в понятиях маркетинга. На теоретическом уровне модели выполняют объяснительную функцию, с их помощью раскрывается сущность исследуемых явлений, проверяется истинность стратегических положений, системы гипотез, проводится оценка будущего состояния рассматриваемой системы маркетинга [32,33].

Совокупность усредненных оценок по всем изучаемым свойствам товара либо потребителя принято называть *профилем потребителя* для конкретного сегмента.

В зависимости от количества используемых признаков сегментации выделяют однопараметрические и многопараметрические модели деления рынков.

Однопараметрические методы предполагают выделение одной главной переменной сегментации. Аналитик устанавливает структуру классификатора, по которому потребители относятся к сегменту. Устанавливается количество возможных сегментов и их отличительное свойство, задаваемое через диапазон значений важнейшего параметра. Для выделенной переменной устанавливаются конкретные значения (или интервалы изменения значения), каждому из которых ставится в соответствие сегмент. Таким образом, к отдельному сегменту относятся те потребители, которые обладают значением анализируемой переменной из интервала, закрепленного за сегментом. Обычно при таком подходе сегменты считаются выделенными уже после однократного выполнения классификационной процедуры.

Пример использования однопараметрического метода сегментации представлен на рисунке 5.1.

Диапазон значений переменной (уровень дохода, тыс. руб.)		Сегмент
от	до	
100	300	А
301	600	В
601	1000	С

Потребитель	Уровень дохода	Сегмент
1	360	В
2	530	В
3	640	С
4	245	А
5	515	В
6	600	В
7	345	В
8	460	В
9	580	В
10	730	С

Рисунок 5.1 – Пример использования однопараметрической модели сегментации

Многопараметрические подходы используются чаще и предполагают анализ совокупности признаков сегментации, которыми описываются свойства изучаемых потребителей. Здесь возможно два подхода. При первом сегментационные признаки подвергаются анализу последовательно один за другим. Такой подход реализуется посредством составления дерева сегментов и метода AID (предполагает проведение сегментации по приоритетным сегментам, выделенным на предыдущих этапах метода) (рисунок 5.3). На каждом шаге выделяются сегменты, которые могут быть подвергнуты разбиению с помощью следующего анализируемого признака. Аналитик сам определяет последовательность применения признаков для сегментации потребителей и отнесения их к сегментам. При втором подходе все выбранные признаки изу-

чаются совместно и одновременно (здесь чаще всего используется кластерный анализ). При этом аналитик может исследовать либо дерево возможных объединений (рисунок 5.2), либо задавать желаемое число кластеров.

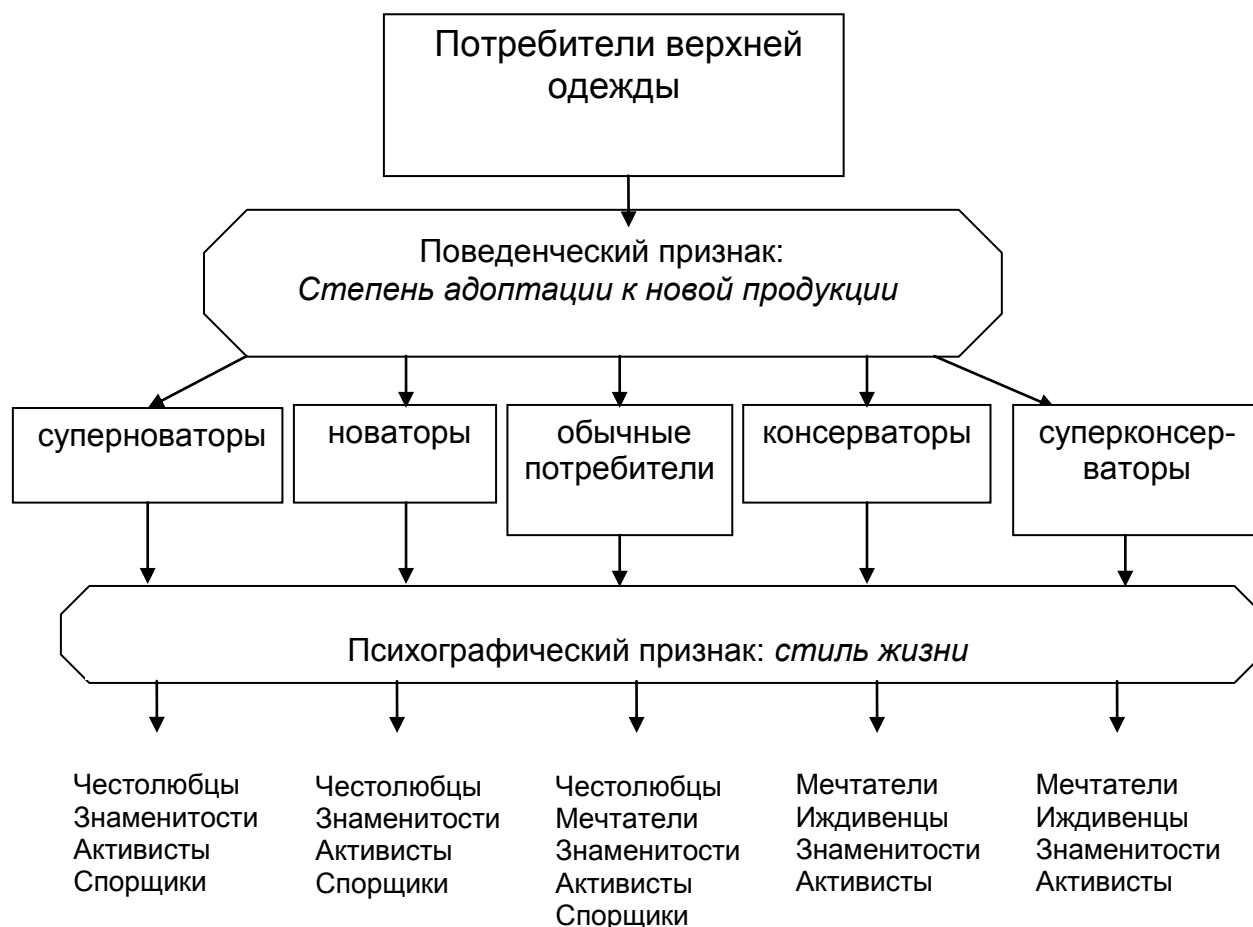


Рисунок 5.2 – Пример дерева сегментов

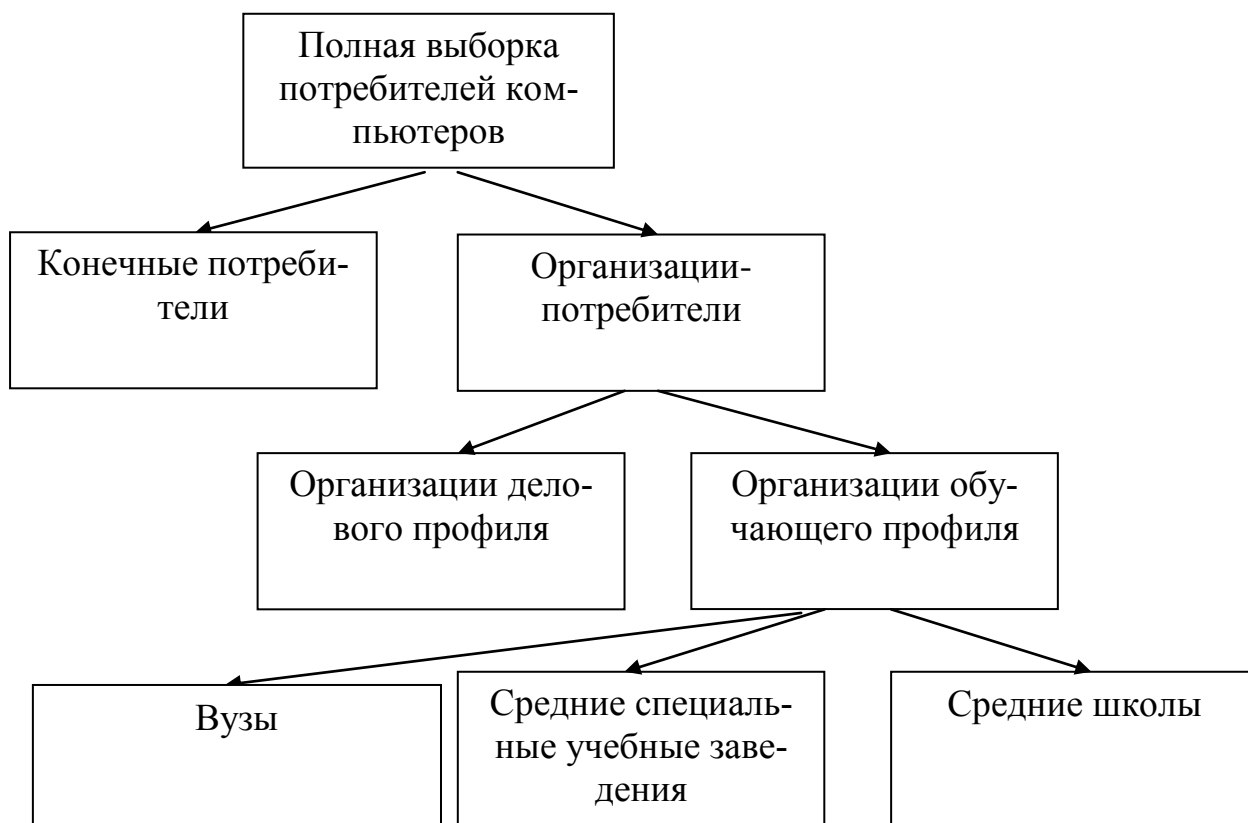


Рисунок 5.3 – Сегментация методом AID

В литературе также встречается разделение моделей сегментации на модели «post hoc» и «a priori». Модель «post hoc» базируется на проведении кластерного анализа. Ее разработка начинается со сбора эмпирической информации на базе маркетинговых исследований. Предполагается, что исследователь не в достаточной мере знаком с рынком и ему трудно составить предполагаемую модель сегментации. Далее следует определение количества, размера и характеристик сегментов путем деления совокупности опрошенных респондентов на однородные группы по выявленным признакам. Модель «a priori» первоначальное формирование исследователем прогнозируемой модели сегментов с ее последующей проверкой путем эмпирических исследований. Модель используется при хорошем знании исследователем рынка.

Существует и гибридная сегментация – это деление рынка по приоритетному признаку, усиливающееся кластерной группировкой. Дискриминантная сегментация применяется для установки профиля сегментов, нахождения связей между различными признаками. Дискриминантная сегментация обычно базируется на использовании множественного дискриминантного или регрессионного анализа. Сопряженная сегментация – это одновременная оценка размеров сегмента, его предпочтений и позиционирования товара.

Ж.-Ж. Ламбенom рассматривается сегментация на основе сетки сегментации. Такая модель деления рынка используется, когда число анализируемых признаков мало и насчитывает два или три анализируемых свойства. В

этом случае выделяемые сегменты представляются в виде ячеек таблицы, возникающих на пересечении различных диапазонов рассматриваемых признаков. Построенная сегментная структура позволяет оценить положение действующих сегментов, а незаполненные ячейки отражают положение новых потенциальных сегментов. Примечательно, что автор модели предлагает на ее основе определять не только сегменты одного рассматриваемого рынка, но и выделять приоритетные для предприятия рынки (проводить макросегментацию) [30].

Мультиатрибутивная сегментация (сегментация по товару) основывается на определении характеристик товара, наиболее важных для потребителей и оценки их присутствия в товаре предприятия, для чего строится таблица предпочтений потребителей и таблица возможностей предприятия; результатом является определение наиболее подходящих образцов или вариантов товара для каждого сегмента.

В последнее время благодаря развитию электронных систем обработки маркетинговой информации, специального программного обеспечения, находит активное применение *метод кластерного сегментации*. Этот метод позволяет провести группировку объектов различной природы. Для любого набора переменных он позволяет найти группы объектов, обладающие сегментными признаками. В рамках данного подхода можно выделить два способа выбора переменных сегментации. Первый способ основан на формальной проверке влияния значений переменных на выделенные группы. Проверить систематический характер влияния значений конкретной переменной на выделяемые группы потребителей можно средствами дисперсионного анализа.

Необходимо провести интерпретацию выделяемых групп потребителей. При реализации этого подхода могут быть использованы метод факторного анализа, процедуры построения функций полезности.

Термин «кластерный анализ» обозначает множество вычислительных процедур, используемых при классификации объектов. В результате применения классифицирующих процедур создаются «кластеры», или группы очень похожих объектов. Методы кластерного анализа предусматривают подготовку данных об анализируемых объектах и представление этих объектов в виде однородных групп. Целесообразность применения кластерного анализа к проблемам сегментации обусловлена тем, что его вычислительные процедуры позволяют классифицировать потребителей по группам. Метод кластерного анализа подробно рассмотрен в книге А.Г. Костерина «Практика сегментации рынка» [47].

Общая идея кластерного анализа в рамках решения проблем сегментации сводится к решению следующих задач: классификация потребителей; разработка различных схем кластеризации; создание гипотез о существовании в исследуемой совокупности потребителей однородных групп; проверка

гипотез о наличии однородных групп в исследуемых совокупностях потребителей.

Кластерный анализ проводится по следующим этапам:

- подготовка данных для кластеризации (часто в виде таблиц значений переменных по результатам анализа анкет);
- определение множества свойств, по которым будут оцениваться объекты (выбор переменных, которые будут играть первоочередное значение при сегментировании);
- вычисление меры сходства между объектами (нормирование переменных, их приведение в сопоставимый вид для определения похожести потребителей);
- применение кластерного анализа для создания групп сходных объектов (использование выбранных переменных для определения схожести различных потребителей и формирования схожих потребительских групп – сегментов);
- проверка достоверности результатов кластерного решения (оценка полученных групп потребителей и нахождение адекватного описания сегментов с учетом средних показателей по использованным в ходе анализа переменным, составление профилей сегментов).

Исполнение названных шагов происходит следующим образом [47].

Строим таблицу и заносим данные по всем изучаемым потребителям по интересующим нас признакам. Проводим нормирование значений признаков, чтобы привести различные численные значения, описывающие разные признаки к сопоставимому виду. Далее происходит «взвешивание» признаков сегментации для отражения большей или меньшей роли признака при измерении сходства между различными объектами-потребителями. После определения важности признаков осуществляется непосредственно процесс кластеризации, то есть деления совокупности потребителей на однородные группы-кластеры. Современные программные продукты, такие как «Статистика», «SPSS» позволяют задавать желаемое число кластеров, которое исследователь хотел бы получить на выходе; выбирать различные процедуры кластеризации в зависимости от применения разных мер сравнения (мер сходства); обрабатывать огромные массивы информации и предоставлять полученные модели сегментации в графическом (с изображением дендрограмм) или табличном виде (с указанием средних величин признаков сегментации по выделенным сегментам).

Таким образом, результатом проведения кластерного анализа является отнесение каждой единицы исследуемой совокупности (каждого потребителя) к определенному сегменту. Пример такого отнесения по пяти признакам представлен в таблице 5.2.

Таблица 5.2 – Отнесение единиц совокупности к кластерам (сегментам)

№ объекта (потребителя, анкеты)	Признаки сегментации					№ кластера (сегмента)
	Пол (ж – 0, м – 1)	Участие в ранее проводимых акциях по стимулированию (нет – 0, да – 1)	Расходы на приобретение молочных продуктов в неделю, \$	Расходы на приобретение молочных продуктов изучаемой марки в неделю, \$	Уровень дохода, \$	
1	0	0	5	1	170	1
2	0	0	10	1	340	2
3	0	1	9	0	200	3
4	0	0	7	0	30	4
5	0	0	5	1	210	3
6	0	0	8	3	350	2
7	0	1	6	2	290	2
8	0	1	7	2	60	4
9	0	0	8,5	4	210	3
10	0	0	8	2	300	2

Как видно из таблицы, исследователем было задано количество сегментов в размере 4. Из указанных 10 респондентов 1 входит в кластер №1, 4 – в кластер №2, 3 – в кластер № 3 и 2 – в кластер № 4. После проведенного анализа исследователь должен изучить его результаты и интерпретировать их в терминах маркетинга, а не механически использовать полученную схему в принятии управленческих решений. Полезным является составление так называемых профилей сегментов по выделенным переменным, усредненным по кластеру. Чаще всего это происходит в графическом виде с помощью столбиковых диаграмм.

В случае небольшого количества признаков сегментации рынка Ж.-Ж. Ламбен рекомендует воспользоваться *методом построения сетки сегментации*. Метод включает несколько этапов:

- выбор признаков сегментации;
- построение таблицы по максимум 3 приоритетным признакам;
- анализ значимости полученных сегментов;
- размещение в полученных ячейках основных клиентов и конкурентов предприятия, рыночной доли предприятия (по возможности, товаров предприятия, предназначенных для образовавшихся сегментов, возможный объем продаж на выделенных сегментах в будущем, специфику требований покупателей в каждом сегменте;
- рассмотрение сегментов, которые являются незанятыми и могут выступать в качестве потенциальных;
- определение существования других технологий для выполнения данных функций, способность усовершенствованного товара выполнять дополнительные функции, существование других групп покупателей с аналогич-

ными потребностями и функциями, возможность достижения одинакового уровня удовлетворенности потребителей при снижении количества функций товара, существование новых наборов функций, пригодных для продаж в качестве единого целого.

Чтобы получить практичную сетку сегментации, нужно придерживаться правил: начинать с максимально полного списка переменных сегментации; сохранять переменные, играющие стратегическое значение; сгруппировать переменные, значительно воздействующие друг на друга; исключать невозможные комбинации переменных; объединять некоторые сегменты с незначительными отличиями; располагать в сетке сегментации не только существующие, но и потенциальные сегменты (потенциальные выделить цветом или примечанием).

Построения сетки сегментации продемонстрируем на примере потребителей шоколадных плиток. После изучения ряда признаков сегментации в качестве наиболее важных были избраны повод для покупки шоколада и признание полезности шоколада. Возможные варианты ответов (категории потребителей согласно выделенным переменным представлены в таблице 5.3).

Таблица 5.3 – Пример сетки сегментации потребителей шоколада

<i>Признание полезности шоколада</i>	<i>Возможные поводы для покупки шоколада</i>						
	<i>В подарок</i>	<i>Чтобы порадовать себя</i>	<i>К праздничному столу</i>	<i>Чтобы порадовать близких</i>	<i>Чтобы утолить голод/перекусить</i>	<i>Чтобы попробовать что-то новое</i>	<i>Чтобы принять участие в рекламной игре</i>
Считают шоколад очень полезным для здоровья							
Считают шоколад скорее полезным, чем не полезным для здоровья							
Не задумывались о полезности шоколада							
Считают шоколад скорее неполезным, чем полезным							
Считают шоколад неполезным							

Каждая ячейка сетки представляет собой сегмент. При проведении опроса потребителей, необходимо выяснить количество потребителей, принадлежащее каждому сегменту, марки шоколада, позиционирующиеся для выделенных сегментов и конкурирующие между собой. Определить, существуют ли потенциальные сегменты, которые предприятие может рассматривать в качестве перспективных для освоения. Некоторым сегментам, интересующим предприятие, могут быть присвоены свои названия, которые помогут разработать оригинальную модель позиционирования и более точно воплотить ее в элементах комплекса маркетинга. Так сегмент потребителей, которые считают шоколад очень полезным и покупают его, чтобы себя порадовать, может быть назван «Рациональные любители шоколада», при их дальнейшем изучении необходимо определить, какие сорта шоколада они предпочитают и в чем для них состоит польза шоколада. Среди рациональных любителей шоколада целесообразным выглядит выделение подсегмента потребителей со следующими характеристиками: люди, ведущие здоровый образ жизни, следящие за фигурой, занимающиеся фитнесом, в основном женщины, соблюдающие диету и предпочитающие менее «опасные» для фигуры и более полезные сладости, как, например, горький шоколад. Таким образом, основная идея позиционирования для данного сегмента – это создание марки шоколада с высоким содержанием какао, возможные названия «Спортивный шоколад», «Здоровый шоколад», «Фит» и др. Данный подсегмент может быть объединен и с подсегментами потребителей, страдающих от низкого давления либо ценящих в шоколаде такие качества как полезность для сердечно-сосудистой системы, работы мозга, представители данных подсегментов тщательно подходят к выбору марки шоколада, обращают внимание на его состав. В последнее время на данном сегменте представлены марки «Коммунарка», «Победа». В то же время, представители сегмента потребителей, которые считают шоколад бесполезным, чаще всего совершают его импульсную покупку, выбирая из нескольких зол меньшее или просто не вспоминая свои убеждения.

Построение сетки сегментации может использоваться и для сегментации по товару. В этом случае начинают с определения важных характеристик товара и возможных технологий его производства. Цель такого расположения – получить идею нового товара, который может быть предназначен для нового рынка. Пример построения сетки сегментации («морфологического ящика») по изделиям из листовых металлов представлен в статье С. Глубокого и Н. Макаревич [22]. Рассмотрим часть этого примера. В таблице 5.4 предлагаются такие технологии изготовления, как высокая, средняя и низкая рельефность проштамповки листовых металлов. В качестве важных характеристик товара выбраны габаритность и тип сплава (титановый сплав, сталь нержавеющей).

Таблица 5.4 – «Морфологический ящик» по изделиям из листовых металлов [22]

		<i>Высокая рельефность проштамповки</i>		<i>Средняя рельефность проштамповки</i>		<i>Низкая рельефность проштамповки</i>	
		<i>Крупногабаритное изделие</i>	<i>Малогабаритное изделие</i>	<i>Крупногабаритное изделие</i>	<i>Малогабаритное изделие</i>	<i>Крупногабаритное изделие</i>	<i>Малогабаритное изделие</i>
Титановые сплавы	I	1) антенная спутниковая параболическая	2) мембрана измерительного прибора	3) гроб	4) ложки для агрессивных сред	5) поддон	6) пластины для бронежилетов
	II	7) гелиокухня («солнечная кухня»)	8) елочные украшения	9) весло двухлопастное	10) отражатель	11) плитка облицовочная	12) церковная утварь
	III	13) корпус спускаемого аппарата	14) сифон с теплозащитной оболочкой	15) кейс	16) корпус термоса для минеральной воды	17) защитная перегородка	18) каска-шлем
Сталь нержавеющая	I	19) столешница для кухни	20) разделительная тарелка сепаратора	21) бункер для семян	22) набор кухонных принадлежностей	23) каркас для улья	24) чаша кухонной мойки
	II	25) роллеты	26) жалюзи	27) резервуар пастеризатора	28) мясорубка	29) бак напорный	30) оправка для производственных очков
	III	31) батисфера	32) «табакерка»	33) корпус холодильника	34) дефлектор закрылков	35) наглядное пособие	36) лопатка соплового аппарата

Работа над морфологическим ящиком продолжается осмыслением того, для каких отраслей или групп потребителей окажутся полезными названные варианты товаров. В результате исследователи приходят к построению сетки сегментации, представленной в виде таблицы 5.5.

Таблица 5.5 – Сетка сегментации рынка товаров, полученных при построении морфологического ящика [22]

1) Космическая отрасль Домашние хозяйства Телекоммуникации	2) Точное приборостроение	3) Ритуальные услуги	4) Химическая промышленность	5) Машиностроение	6) Силовые структуры
7) Туризм Пищевая промышленность	8) Производство игрушек и украшений	9) Спорт Туризм Рыболовство	10) Авиастроение автомобилестроение	11) Строительство Производство отделочных материалов	12) Церковь Музеи
13) Космическая отрасль Судостроение	14) Пищевая промышленность Домашние хозяйства	15) Транспорт Офисные принадлежности Домашние хозяйства	16) Курортно-гостиничный бизнес Здравоохранение	17) Банковская сфера Офисные принадлежности	18) Спорт Строительство Силовые структуры Музеи
19) Ресторанный бизнес Домашние хозяйства	20) перерабатывающая промышленность	21) Сельхозтехника	22) ресторанный бизнес Домашние хозяйства	23) Пчеловодство	24) ресторанный бизнес Домашние хозяйства
25) Строительство	26) Офисные принадлежности Домашние хозяйства	27) Пищевая промышленность	28) ресторанный бизнес Домашние хозяйства	29) перерабатывающая промышленность	30) Машиностроение
31) Судостроение	32) Производство сувениров и украшений	33) Бытовая техника	34) Авиастроение	35) Сфера образования	36) Энергетика

Анализ сетки сегментации продолжается оценкой выделенных сегментов и решением, на каких из них предприятие будут работать.

Многообразие методов сегментации не исключает возможности их совместного применения. Так начатая сегментация с помощью метода дерева сегментов может быть завершена построением сетки сегментации.

5.4. Сегментация на основе искомых выгод (мультиатрибутивная сегментация)

Необходим тщательный анализ потребительских свойств с указанием того, что они дают потребителям тех или иных сегментов. Параметры продукции, нашедшие в ней наилучшее отражение не всегда являются наиболее важными для потребителей. Цель стратегического маркетинга состоит в том, чтобы придать достаточную меру свойствам, востребованным рынком.

Например, если на первом месте приоритетов потребителя находится дизайн товара и только на 4 или 5 его функциональность, то предприятие должно в первую очередь обеспечить и указать на удачное дизайнерское решение товара, выгодно отличиться по этому свойству от конкурентов; при этом по количеству выполняемых функций товар может не оказаться лидирующим. Добавленная к товару полезность должна восприниматься как потребительская полезность. Такая оценка исходит из идеи Ж.-Ж. Ламбена относительно мультиатрибутивной модели сегментации, когда считается, что потребитель принимает решения рационально, представляя товар как совокупность выгод, которые можно извлечь из его потребления.

Оценка основных потребительских свойств товара с учетом мнений потребителей проводится с использованием таблицы 5.6. Чтобы построить таблицу, необходимо провести исследование мнений потребителей относительно важности различных характеристик товара. В таблице эти характеристики располагаются слева направо по снижению значимости. Присутствие наиболее значимых характеристик в товаре оценивается по шкале от 1 до 10, средней важности – от 1 до 6 и наименьшей важности от 1 до 3. В представленной таблице наиболее важными параметрами для потребителей, которые они разместили на 1, 2, 3 местах являются цена, качество и доставка. По параметру «цена» наиболее выигрышным выглядит товар «контейнеры», в то время как цена игрушек не является оптимальной для потребителей. Все анализируемые товары характеризуются одинаково высоким уровнем качества – потребители определили его на 8 баллов по 10-балльной шкале. Сумма по строкам показывает взвешенную оценку наличия у товара характеристик и уровня их исполнения по мнению потребителей.

В результате представленного анализа предприятие принимает решения относительно совершенствования своих товаров, более наглядной такая оценка будет по сравнению с товарами-конкурентами.

С помощью таблицы 5.6 можно учесть мнения лишь одного сегмента потребителей, так как для потребителей других сегментов предпочтения относительно различных характеристик (атрибутов) товара могут быть различными. Например, для потребителей, соответствующих по классификации VALS, сегменту «Борцы с нуждой» на первом месте при выборе автомобиля будут располагаться цена автомобиля и эксплуатационные издержки, в то время как для потребителей со стремлением к превосходству – атрибут «престижность марки автомобиля». Поэтому Ж.-Ж. Ламбен предлагает использовать две матрицы, одна из которых является матрицей потребительских предпочтений и отражает важность атрибутов товара для различных сегментов (таблица 5.7), а вторая – матрица присутствия атрибута в выбранных вариантах товара (таблица 5.8). В таком случае для сегмента предлагается вариант товара, который в большей мере, чем другие содержит атрибуты, важные для представителей сегмента.

Таблица 5.6 – Оценка основных потребительских свойств [56]

	Потребительские свойства																			
	Высокие, низкие баллы От 1 до 10			Высокие, низкие баллы От 1 до 6			Высокие, низкие баллы От 1 до 3													
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
Товары, Услуги	Цена	качество	Доставка	Дизайн	Безопасность	Надежность	Имидж компании	Послепродажное обслуживание	Упаковка	Продуманная номенклатура								Итого	Ранг	Примечание
Бочки для воды	5	8	5	3	6	6	1	1	2	2								39	4	Проверить издержки и доставку
Контейнеры	8	8	7	5	6	3	3	2	3	2								47	1	Этот бизнес может улучшить доставку и надежность
Игрушки	3	8	9	5	6	5	1	1	2	2								42	2	Не всегда пересекается с другими производствами
Конусы для дорожных работ	7	8	6	4	6	5	1	1	3	1								42	2	Поработать над ценой и доставкой. Также нужно улучшить дизайн и номенклатуру

По исследованиям компании GfK Automotive, охватившим свыше 200 тыс. семей по всей территории США, мужское решение о покупке автомобиля спонтанно, при этом в качестве выгод от приобретения они выделяют мощь, спортивный дизайн, престиж, количество технических новинок. Для женщин более важными оказались практичность и ценовая доступность автомобиля, его безопасность и экологичность. Поэтому среди мужчин-потребителей в США в 2005 году лидировали по популярности такие марки как Porsche 911, Mercedes CL, BMW 6-й серии, Volkswagen Phaeton.

Женщины отдали свои предпочтения гораздо более дешевым моделям Pontiac G6, Suzuki Forenza, Kia Rio и Kia Optima.

Таблица 5.7 – Матрица предпочтений

<i>Важность характеристик товара (по 5-балльной шкале)</i>	<i>Сегмент 1</i>	<i>Сегмент 2</i>
Надежность	4	4
Доступность цены	5	3
Дизайн	3	5
Функциональность	3	4
Престижность марки	2	5

Наиболее важными для сегмента 1 являются такие характеристики как доступность цены и надежность, для сегмента 2 – дизайн и престижность марки.

Таблица 5.8 – Матрица присутствия

<i>Соответствие образцов товара следующим параметрам (по 5- балльной шкале)</i>	<i>Образец товара 1</i>	<i>Образец товара 2</i>
Надежность	4	4
Доступность цены	5	2
Дизайн	4	5
Функциональность	4	4
Престижность марки	3	5

Судя по таблице, образец товара 1 отличается относительной дешевизной, достаточно высокой надежностью, неплохим дизайном и функциональностью, образец товара 2 менее доступен по цене, но продвигается под более престижной маркой и обладает современным дизайном. Если важность атрибутов для потребителей учесть в качестве весовых коэффициентов, то оценка образца 1 потребителями сегмента 1 будет равна 71, образца 2 – 63. Потребители сегмента 2 оценили образец 1 на 82, образец 2 – на 88 баллов. Для первого сегмента более подходящим вариантом является образец 1, в то время как для потребителей второго сегмента – образец 2.

В целях позиционирования товара можно также воспользоваться схемой описания потребительских свойств товара, представленной на рисунке 5.4.

Оценка товара

Товар _____

Привлекательность товара для потребителя выражается в свойствах	Качества товара, которые наиболее полно воплощают требования потребителей	Преимущества для потребителя, которые представляют перечисленные качества	В чем выражается польза для потребителя	Чем можно доказать утверждения относительно преимуществ товара
Пример сковородки				
Простота в применении, легко отмывается	Тефлоновое покрытие	Это покрытие - антипригарное	Простота готовки, легкость очистки	Результаты тестов
Пример порошка				
Легкость стирки, ненужность замачивания и оттирания	Наличие специальных микрогранул	Наличие микрогранул обеспечивает более глубокое проникновение в ткань и более быстрое отстирывание	Простота и быстрота стирки с более ярким эффектом чистоты	Проведены сравнительные лабораторные испытания и испытания в обычных условиях при предоставлении бесплатных образцов группе домохозяек

Рисунок 5.4 – Оценка соответствия товара требованиям потребителей [56]

Каждый производитель должен представлять, что он производит не товар, а совокупность потребительских свойств. С помощью рисунка 5.1 можно разрабатывать успешные схемы представления товара на рынке, осознав его преимущества для потребителей.

Построение подобной схемы для различных товаров в соответствии с требованиями различных сегментов упрощает процесс разработки маркетинговых стратегий и позволяет избежать ряда ошибок, связанных с расширением товарного ассортимента и выводением его на рынок.

5.5. Стратегии охвата рынка. Оценка привлекательности рынков/сегментов

Существует ряд правил, которых следует придерживаться при сегментировании рынка [32].

Правило дифференцированной реакции означает, что выделенные сегменты должны существенно различаться по своей реакции на маркетинговую

активность фирм. Используемые признаки должны максимизировать различия между сегментами и минимизировать различия между покупателями внутри сегмента. Например, разделение рынка продуктов питания для детей будет более показательным, если в качестве признаков использовать уровень дохода семьи и отношение родителей к покупке, определяемое тем, имеют ли они опыт приобретения таких продуктов или нет.

Правило достаточной величины. Выделенные сегменты должны быть крупными, чтобы оправдать разработку специальной маркетинговой стратегии. Задача разбиения объектов на сегменты является задачей построения множества различных разбиений. Могут быть найдены группы, которые насчитывают очень мало потребителей. Это означает, что для таких сегментов нецелесообразно разрабатывать стратегии продвижения продукции. Они слишком малы или их характеристики могут быть чрезвычайно уникальными. Менее рискованно рассматривать сегменты, имеющие большие объемы. Затраты, понесенные на организацию вывода продукции на эти сегменты, окупаются. Следует учитывать и продолжительность существования сегмента.

Правило измеримости. Чтобы выбрать целевой сегмент, надо определить его размер, оценить покупательскую способность потребителей и их основные характеристики в терминах покупательского поведения. Это свойство означает, что выделенным в сегмент потребителям должны быть даны числовые или экспертные оценки. Указанные оценки могут быть применены для изучения потенциала выделяемого сегмента.

Правило прогнозируемости. Формируемая модель сегментов должна не только отражать наблюдаемые процессы, но и обладать свойством описания предстоящих ситуаций. Модель должна обладать прогнозными возможностями, создавать предпосылки для прогнозирования.

Правило управляемости. Модель сегментов должна обладать свойствами, которые позволяют рассматривать ее как инструмент подготовки маркетинга-микс, т.е. управляющих воздействий на всю маркетинговую систему. В рамках модели сегментов должны быть определены взаимосвязи между изучаемыми объектами системы маркетинга.

Правило изучаемости. Модель сегментов призвана отражать свойства изучаемых потребителей и суть существующих взаимосвязей между ними, отношений потребителей к продвигаемым товарам.

Правило достижимости сегментов. Достижимость сегментов необходимо понимать в двух аспектах. Во-первых, необходимо полагать, что сегменты, выделенные на исследуемом наборе переменных, действительно обладают схожестью свойств, что позволяет разработать единые подходы маркетинговой деятельности ко всему сегменту. Во-вторых, достижимость сегмента определяется правильностью выбора производителем языка общения с целевым потребителем. Достижимость понимается как возможность селек-

тивного воздействия на сегмент. Это означает, что можно сконцентрировать свои усилия в области коммуникаций и продаж. Различают два вида доступности: автоселекция покупателей – селективно притягивать целевую группу посредством масштабных рекламных сообщений; контролируемый охват – например, путем реализации товара через торговые точки, наиболее посещаемые целевыми покупателями.

Правило стабильности сегментов. Выделенные группы потребителей должны быть устойчивы во времени. Выделенная сегментная структура должна сохранять свои основные параметры при изменениях конкурентной и рыночной среды.

У многих предприятий, даже лидеров рынка, не всегда достаточно ресурсных возможностей для освоения всех рыночных сегментов, под каждый из которых готовится специальное предложение. С другой стороны, некоторые рынки являются однородными по своей природе. Именно поэтому существуют различные стратегии охвата рынка – выбора и обслуживания наиболее привлекательных для предприятия, *целевых* сегментов.

Например, компания Doritos Dippas целевым сегментом марки чипсов Friendchips видит молодых людей в возрасте 18-35 лет с активным стилем жизни, социально ориентированных и сильных духом. Land Rover представляет свой лучший внедорожник Freelander любителям дикого приключения, образованным горожанам от 25 до 34 лет, романтикам, городским «пижонам». Целевая аудитория батончика Nuts – это подростки и молодежь с хорошим чувством юмора. «Мегафон» – успешные, независимые россияне с лидерскими качествами, оптимисты. Absolut – люди до 25 лет, «законодатели мод», «стильные персонажи», активные, сексуальные, модные, образованные горожане, употребляющие алкоголь класса премиум. Ресторан «Тинькофф» – люди, готовые потратить от 50 у.е. на человека за вечер в ресторане, «экспертские средние русские», тусовщики и лидеры мнений. «Три богатыря» – мужчины 25-40 лет, со средним и ниже среднего уровнем дохода, с городским образом жизни, проживающие в небольших городах, занятые физическим трудом, не жалуются на жизнь, патриоты, предпочитают традиционные виды отдыха, любят пить пиво в компании друзей, хорошо разбираются в этом напитке, не консерваторы. Atlantic – молодые, динамичные люди, любящие экстремальные виды спорта (дайвинг) и приключения, обладающие чертами лидера, молодежь с сильным характером. Swatch – стильные, неординарные молодые люди, тщательно следующие веяниям моды.

Говоря о стратегиях охвата рынка, имеют в виду три вида маркетинга: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный. Недифференцированному маркетингу соответствует стратегия функциональной сегментации; дифференцированному – стратегия селективной сегментации и концентрированному – стратегия фокусной сегментации.

Стратегия функциональной сегментации означает производство или продажу одного товара/группы товаров различным сегментам рынка без учета их особенностей. Данной стратегии сегментации придерживается ЗАО «Легас», фокусирующее свою деятельность на оптово-розничной торговле запасными частями к сельскохозяйственной технике. Предприятие предлагает широкий ассортимент поршневых групп, топливной аппаратуры, запчастей и электрооборудования к автомобилям ГАЗ, УАЗ и тракторам МТЗ всем своим клиентам: моторемонтным заводам, райагроснабам, птицефабрикам, автобусным паркам, ЖКХ, ЖЭС.

Предприятия, реализующие *стратегию селективной сегментации*, создают специальное товарное предложение для каждого из обслуживаемых сегментов рынка. Например, ООО «ЮГУМ», работающее как посредник на белорусском рынке дорожно-строительной и специальной техники, предлагает автокраны, автобетоносмесители, прицепы-цистерны, полуприцепы-бетоносмесители и др. для строительных трестов и управлений; машины дорожные комбинированные, экскаваторы цепные и ковшовые, фрезы для ямочного ремонта департаменту «Белавтодор»; мусоровозы, шнекороторные снегоочистители коммунальным службам; ряд специализированной техники предприятиям топливно-энергетического комплекса.

И, наконец, *стратегия фокусной сегментации* используется предприятием, которое предлагает множество товаров и услуг представителям одного сегмента. Компания Marusya предлагает широкий ассортимент одежды для детей.

Некоторые авторы выделяют и «промежуточные» варианты рассмотренных стратегий. К ним относятся [49,91]:

- стратегия узкой концентрации – один вариант товара в одном сегменте, стратегию принимают обычно осторожные новички, которые только начинают свою предпринимательскую деятельность. Такая стратегия используется на начальном этапе фокусной сегментации. В качестве примера можно привести выход на белорусский рынок компаний Serge, «Матиолли», которые на сегодняшний момент значительно расширили свой ассортимент для проникновения на целевые сегменты;
- стратегия широкой концентрации по товару – один вариант товара в нескольких сегментах преимущественно применяют предприятия, выпускающие новые прогрессивные товары, которые в перспективе с этим товаром могут занять и другие ниши. Стратегию использует компания Astronim, занимающаяся комплексными интернет-решениями и веб-дизайном (консалтинг, маркетинг, программирование, дизайн и реклама в Сети). Работа компании в первую очередь ориентирована на крупных белорусских клиентов, заинтересованных в более качественных продуктах (готовых затратить на разработку корпоративного сайта не менее 2 тыс. дол.);

- стратегия широкой концентрации по сегментам рынка – это предложение нескольких товаров в одном сегменте. Применяют стратегию либо богатые новички, либо изготовители, обладающие двумя эксклюзивными товарами, приносящими им стабильную прибыль.

Крайними вариантами рассматриваемых стратегий можно считать стратегию «гиперсегментации» и стратегию «контрсегментации».

Стратегия «гиперсегментации» (индивидуализированный маркетинг) приводит к разработке товаров по индивидуальным заказам, с максимальным набором дополнительных вариантов, к обеспечению дополнительных функций за дополнительную плату. Стратегия «контрсегментации» ориентирована на предложение товара без окружения, с минимальным набором дополнительных вариантов, продаваемых по низким ценам.

Выбор компанией того, какие сегменты рассматривать в качестве целевых, зависит от их соответствия различным критериям. Критерии определяют, почему компания должна работать именно на данном сегменте. Существуют различные *критерии выбора целевых сегментов*. К ним относят: возможности и потенциал компании; размер сегмента и потенциал роста; требуемый объем инвестиций; прибыльность сегмента; степень риска; характер конкуренции; долговечность сегмента; мобильность сегмента (частота смены покупателей внутри сегмента; отличие сегмента по отношению к другим сегментам; доступность (по затратам на коммуникацию, распределение); простота входа в сегмент и рыночная власть покупателей и поставщиков.

Итог анализа привлекательности сегментов представляется в форме следующей таблицы.

Таблица 5.9 – Сравнительный анализ сегментов базового рынка [70]

<i>Показатели</i>	<i>Сегмент 1</i>	<i>Сегмент 2</i>	<i>Сегмент 3</i>	<i>Сегмент 4</i>
Демография				
Желательные выгоды				
Поведение				
<i>Факторы успеха</i>	<i>Важность факторов успеха</i>			
Качество				
Цена				
Обслуживание				
Поддержка				
Распределение				
<i>Показатели привлекательности сегмента</i>				
Объемы продаж (существующие или потенциальные)				
Ценовая эластичность				
Темпы роста				

Стадия жизненного цикла				
-------------------------	--	--	--	--

Используя мнения авторитетных рыночных исследователей консультантов, отраслевых экспертов, сотрудников предприятия), можно провести балльную оценку сегментов с целью определения наиболее перспективных из них (таблица 5.10).

Таблица 5.10 – Балльная оценка привлекательности рынков/сегментов [33]

Рынок/сегмент	Фактическая выручка	Доля рынка, %	Прибыльность, от 1 до 5 баллов	Мощность, от 1 до 10 баллов	Уверенность, от 1 до 10 баллов	Потенциал, от 1 до 10 баллов	Сумма баллов	Дополнительные факторы, возможности, угрозы	Ранг
1.									
2.									
3.									

- Прибыльность – оценивается по 5-балльной шкале и указывает возможные прибыли от выхода на сегмент.
- Мощностъ – оценка по десятибалльной шкале тех ресурсов, которые ваша компания может выделить для обслуживания каждой отрасли. 10 означает, что вы имеете значительные ресурсы, не ограниченные другими продуктами или услугами, а 1 – наличие жестких ограничений.
- Уверенность – способность удовлетворять потребности каждой отрасли в смысле конструкции и качества изделий, своевременности поставок и т.д. по 10-балльной шкале.
- Потенциал – уровень спроса отрасли /рынка /сегмента по 10-балльной шкале.

Наиболее подходящие для обслуживания сегменты характеризуются высокой степенью привлекательности и высокими текущими или потенциальными преимуществами предприятия на них (таблица 5.11).

Таблица 5.11 – Выбор целевого сегмента

Текущие или потенциальные преимущества компании в обслуживании рыночного сегмента	Привлекательность рыночного сегмента		
	непривлекательный	средний	Привлекательный
Малые	уклонение	уклонение	Уклонение

Средние	уклонение	уклонение	Наименее привлекательный сегмент
сильные	Наименее привлекательный сегмент	Второстепенный сегмент	Основной сегмент

Для оценки привлекательности сегментов М. МакДональд предлагает также воспользоваться АВС-анализом, в котором учитываются два показателя [56]. Как то объем прибыли или продаж, поступающий от сегмента (потенциальный) и вклад сегмента в покрытие затрат на его освоение. Рассмотрим пример АВС-анализа привлекательности сегментов рынка водоочистительного оборудования.



Рисунок 5.5 – АВС-анализ привлекательности сегментов рынка водоочистительного оборудования [20]

Согласно рисунку 5.5, наиболее привлекательными для предприятия, занимающегося реализацией водоочистного оборудования, являются следующие сегменты: капитальное строительство, состоявшиеся и молодые семьи с высоким доходом.

После выбора целевых сегментов компания должна выбрать метод их освоения. Существуют следующие методы освоения сегментов: концентрированный («Метод муравья») – постепенное освоение рынка сегмент за сег-

ментом и дисперсный («Метод стрекозы») – одновременный выход на возможно большее количество сегментов с последующим отказом от наименее привлекательных. В таблице 5.12 показана реализация методов «муравья» и «стрекозы» на примере внешних рынков.

Таблица 5.12 – Методы освоения сегментов в международном маркетинге

Тип рынка	Концентрированный выход на рынок		Дисперсный выход на рынок	
	Цель		Цель	
	Наступление	Оборона	Наступление	Оборона
Внутренний	Накопление боевого снаряжения	Крепостная оборона		
Нейтральный зарубежный	Завоевание плацдарма	Удержание периметра обороны	Тиски	Бой в арьергарде
Зарубежный рынок высокой конкуренции	Фронтальный штурм (атака)		Грабли	Партизанская война

Стратегии концентрированного наступления:

- «накопление боевого снаряжения» – фирма готовит атаку на внешнем рынке, занимая выжидательную позицию, и отработывает торговую технологию на освоенном внутреннем рынке, концентрируя на нем все свои предпринимательские усилия;
- «завоевание плацдарма для последующих рыночных действий» – в этом случае фирма постепенно осваивает зарубежный рынок, т.е. рынок тех стран, где нет конкуренции со стороны национальных фирм;
- «штурм» – фирма внедряется со своим товаром на труднодоступные рынки с активной конкуренцией национальных фирм, при этом предполагается применение жестких методов рыночной борьбы, требуются большие средства. При этом желательно, чтобы рынок проникновения не придерживался жесткой оборонительной стратегии.

Стратегии концентрированной обороны:

- «крепостная оборона» предполагает низкий уровень интернационализации внутреннего производства и активное применение мер протекционизма в качестве защиты местного рынка от проникновения иностранных фирм, как с товарами, так и с капиталами;
- «удержание периметра обороны» предполагает определенный уровень интернационализации экономических отношений фирм с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны за границу нейтральных рынков, где данная фирма

уже закрепила свои позиции и активно работает. В этом случае нейтральный рынок превращается, в так называемый, «санитарный кордон».

Стратегии дисперсного наступления:

- «тиски» – фирма предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Данная стратегия предполагает относительно высокий уровень интернационализации деятельности фирмы;
- «грабли» – активные наступательные действия фирмы на нескольких рынках основных конкурентов одновременно. Эту стратегию также называют стратегией мирового лидерства. Это наиболее распространенная наступательная маркетинговая стратегия крупных международных корпораций.

Оборонительные стратегии:

- «бой в арьергарде» – в этом случае торговая оборонительная война выходит на ближайшие нейтральные рынки;
- «партизанская война» – предполагает осуществление торговых вылазок против основных конкурентов на их собственных рынках, делая тем самым своеобразное предупреждение о своей экономической силе. Одна из целей подобной стратегии – достижение договоренности с конкурентом на компромиссной основе и разделение рынка сбыта.

Выбор одной из указанных стратегий зависит от различных факторов: наличия у предприятия достаточных ресурсов, завоеванной позиции на других рынках, позиций конкурентов, опыта по выходу предприятия на другие рынки и др.

Таким образом, этап сегментации рынка является наиболее важным в разработке стратегического маркетингового плана и требует тщательной проработки каждого проанализированного элемента.

ТЕСТЫ

1. Понятие рынка товара

- а) находится на пересечении группы потребителей и набора функций, основанных на конкретной технологии;
- б) охватывает совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей;
- с) определяется технологией, независимо от связанных с ней функций или групп потребителей.

2. Что является основной целью сегментации рынка?

- а) уход от разделения рынка на разнородные сегменты;

- b) создание целевых маркетинговых программ для различных сегментов потребителей;
 - c) подготовка маркетинговых программ, не учитывающих различий между целевыми сегментами;
 - d) экономия, основанная на создании однотипных маркетинговых программ для целевых сегментов предприятия.
3. Отвечая на вопрос «Почему», производится сегментация
- a) по потребителю;
 - b) по товару;
 - c) по мотивации или выгодам;
 - d) по каналам дистрибуции.
4. Определите, к какой категории признаков сегментации относится степень приверженности потребителей марке.
- a) Социально-демографическим;
 - b) Географическим;
 - c) Поведенческим;
 - d) Психографическим.
5. Какой из названных признаков сегментации не входит в категорию социально-экономических?
- a) Социальный класс;
 - b) Профессия;
 - c) Уровень дохода;
 - d) Частота покупок.
6. Какой модели сегментации не существует?
- a) Мультиатрибутивная сегментация;
 - b) Кластерная сегментация;
 - c) Дискретная сегментация;
 - d) Сопряженная сегментация.
7. Метод AID-сегментации заключается в (выбрать правильный вариант из списка):
- a) проведении сегментации с последующим разбиением выделенных сегментов на более мелкие;
 - b) выделении сегментов на основании кластерного анализа;
 - c) использовании однопараметрических методов сегментации;

- d) проведении сегментации по приоритетным сегментам, выделенным на предыдущих этапах метода;
- e) проведении сегментации по наиболее важным для потребителя характеристикам товара.

8. Метод построения сетки сегментации не предполагает (выбрать правильный вариант):

- a. Построения двухмерной таблицы по максимум 3 приоритетным признакам;
- b. Использования максимально возможного количества признаков сегментации;
- c. Анализа значимости полученных сегментов;
- d. Размещения в полученных ячейках основных клиентов и конкурентов предприятия, рыночной доли предприятия.

9. Проводя оценку товара на основе его потребительских свойств, нет необходимости учитывать:

- a) Преимущества для потребителей, которые представляют качества товара;
- b) Преимущества для производителя выбранных свойств товара;
- c) Доказательство утверждения относительно преимуществ товара;
- d) Свойства, в которых выражается привлекательность товара для потребителей.

10. О каком правиле эффективного сегментации идет речь в следующем определении: «Выделенные сегменты должны быть крупными, чтобы оправдать разработку специальной маркетинговой стратегии»?

- a) Правило измеримости;
- b) Правило изучаемости;
- c) Правило достаточной величины;
- d) Правило достижимости сегментов.

11. Признак сегментации – это

- a) Параметр, по которому отличаются потребители различных сегментов;
- b) Параметр, который оценивает привлекательность сегментов;
- c) Параметр, который позволяет осуществить количественную оценку сегмента;
- d) Параметр, который не используется при проведении кластерного анализа.

12. В качестве критерия привлекательности сегмента не может рассматриваться:

- a) Долговечность сегмента;
- b) Прибыльность сегмента;
- c) **Обособленность сегмента;**
- d) Доступность сегмента.

13. О какой стратегии охвата рынка идет речь, если предприятие выпускает ряд товаров, чтобы удовлетворить требования потребителей одного сегмента?

- a) Стратегии узкой концентрации;
- b) Стратегии избирательной концентрации;
- c) Стратегии специализации по товару;
- d) **Стратегии специализации по сегменту.**

14. Дисперсный выход на рынок осуществляет фирма

- a) Постепенно завоевывающая зарубежные рынки с низкой конкуренцией;
- b) Постепенно завоевывающая зарубежные рынки с высокой конкуренцией;
- c) **Осуществляющая массированный захват и защиту многих нейтральных зарубежных рынков или рынков с высокой конкуренцией;**
- d) Осуществляющая массированный захват многих нейтральных зарубежных рынков или рынков с высокой конкуренцией.

15. Стратегия выхода на рынок «завоевание плацдарма» означает, что:

- a) Фирма готовит атаку на внешнем рынке, занимает выжидательную позицию и отрабатывает торговую технику на внутреннем рынке;
- b) **Фирма постепенно осваивает зарубежный рынок в странах, где нет конкуренции со стороны национальных фирм;**
- c) Фирма внедряется со своим товаром на иностранный рынок с активной конкуренцией.

6. РАЗРАБОТКА КОНЦЕПЦИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

6.1. Значение концепции позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий

После выбора целевого сегмента фирма решает, какую позицию она должна занять в нем. Концепция позиционирования определяет характер восприятия фирмы целевыми потребителями, включая разработку и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании потребителя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов; действия по разработке предложения компании и ее имиджа, направленные на то, чтобы занять обособленное благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей. *Позиционирование – это процесс, в ходе которого фирма выбирает и применяет наилучший способ представления товара на рынке или сегменте по отношению к конкурентам и в сознании потребителя. Позицией товара называется его место по отношению к соперникам на рынке.*

Цель позиционирования – придать марке особый, отличающий от основных конкурентов, имидж в глазах покупателя. Выбираемая позиция должна соответствовать преимуществам марки и существующему или предлагаемому восприятию потребителей и должна содержать причину для совершения покупки. Позиционирование отвечает на вопрос: «Почему потребители целевого сегмента станут покупать товар именно этого предприятия?». Позиционирование отражает суть стимула к совершению покупки или конкурентному преимуществу [34].

Концепция позиционирования – это инструмент реализации стратегии дифференциации. Она предполагает определение следующих факторов:

- *отличительные свойства*, на которые благоприятно реагируют потребители;
- *восприятие позиции конкурирующих марок* и фирм в отношении этих свойств;
- *наилучшую позицию*, которую следует занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных потребителей и позиций конкурентов;
- *маркетинговые средства для защиты* и занятия выбранной позиции.

Процедура выбора позиционирования начинается с понимания позиции, реально занимаемой маркой в сознании потребителей, и предполагает исследование имиджа марки относительно имиджа ее конкурентов. Методы исследования будут рассмотрены ниже.

Важным атрибутом построения собственной концепции позиционирования является исследование особенностей позиционирования марок конкурентов, на основании которого могут быть выбраны аргументы для ее обоснования.

Выбранная предприятием позиция должна быть исследована с точки зрения потенциала получения прибыли, а также возможности копирования со стороны конкурентов.

После финансового обоснования концепции позиционирования необходимо выяснить, является ли она уязвимой с точки зрения быстрого устаревания используемых образов, ценностных представлений, заложенных в стратегии.

Последним этапом является разработка мероприятий по четырем элементам комплекса маркетинга, способным довести разработанный образ до целевого потребителя в виде ценового предложения, текстового и зрительно-го наполнения, представления на полках магазинов, внешнего вида товара.

При проведении позиционирования П. Диксон предлагает придерживаться следующих правил:

1. начинать позиционирование с сегментации рынка на основе разнообразных выгод, которые каждая группа потребителей ожидает от товара;
2. использовать творческие методы и интуицию исследователей при проведении позиционирования;
3. разрабатывать идеальную карту расстановки конкурентов на рынке по определяющим параметрам товара или предприятия;
4. использовать карты позиционирования для идентификации возможностей, определения текущего и искомого позиционирования на рынке товара или услуги;
5. разрабатывать дифференцированный товар, который создаст уникальную рыночную долю «сознания», что особенно важно для целевого сегмента рынка;
6. тщательно осмысливать все возможные варианты позиционирования в соответствии с выбранной стратегией маркетинга на предыдущих этапах стратегического маркетингового планирования;
7. разрабатывать пути защиты выбранной позиции с помощью имеющихся ресурсов и отличительных сильных сторон предприятия;
8. защищать позиции путем агрессивного, мобильного контрнаступления, предполагающего противопоставление данного товара и введение новых моделей;
9. во время разработки товара убедиться, что качество, заложенное в отличительных особенностях, наиболее эффективно влияет на желаемое конкурентоспособное позиционирование товара на рынке, т.е. является наиболее важным для потребителей выбранного целевого сегмента;
10. устанавливая цену на позиционируемый товар, необходимо определить, какой объем качества заложен в продукт сверх качества, предлагаемого конкурентами, и сколько конечные потребители готовы платить за это дополнительное качество сверх цены конкурентов;

11. приблизительно оценивать экономическую эффективность предлагаемой стратегии позиционирования, достигнет ли ожидаемый объем продаж и доля рынка поставленной цели.

Пример переосмысления рынка и поиска нового варианта позиционирования при изучении характеристик товара, важных для белорусских потребителей показал лидер рынка нижнего белья СП ЗАО «Милавица». В результате проведенного по заказу предприятия исследования были сделаны следующие выводы: белорусские женщины приобретают в среднем от 2 до 4 корсетных изделий в год. 49,7% опрошенных покупают белье в универмагах или крупных торговых домах, а 45,2% – на открытых вещевых рынках. Женщины не придают значения наличию консультантов-продавцов, уюту торговых залов. Топ-менеджмент «Милавицы» убежден, что нельзя менять подходы к распределению продукции под своим основным брендом, – ведь это может нарушить создаваемый на протяжении многих лет имидж качества, элитности товара. Поэтому предприятие приступило к выпуску корсетных изделий под маркой Aveline. Марка представляет более дешевое и простое, без вышивок и кружев белье, предназначенное для распространения на вещевых рынках.

6.2. Характеристика этапов разработки концепции позиционирования

Разработку концепции позиционирования принято начинать с определения текущей позиции. На данной стадии необходимо провести [70]:

- определение конкурентов: (1) на уровне товаров с аналогичными свойствами (чай «дилма» и «нури» того же сорта); 2) на уровне товарной категории (чай зеленый, черный, цветочный); 3) на уровне товаров, удовлетворяющих одну и ту же родовую потребность (чай и кофе); 4) на уровне потребностей (в питье или еде));
- определение характеристик соответствующих товаров (на какой основе покупатели осуществляют свой выбор между различными имеющимися перед ними альтернативами). Центральным моментом в этом процессе является установление наиболее важных для покупателей выгод. Эта информация может собираться, например, посредством групповых дискуссий. Результатами могут быть: всеобъемлющий перечень ожидаемых выгод от товара или характеристик, используемых покупателями для сравнения альтернатив.
- оценку соответствующей значимости характеристик товара (сегментация по искомым выгодам);
- определение позиций конкурирующих товаров по важнейшим характеристикам товара и того, как наиболее важным из рассматриваемых сегментов оцениваются конкуренты по различным параметрам;

- идентификацию потребностей покупателей – по тем же параметрам могут определяться и потребности покупателей, это может осуществляться через опрос покупателей об «идеальной» торговой марке.

- построение карт восприятия торговых марок.

Определив текущее положение марки, проводится выбор желаемой позиции, при котором принимается два ключевых решения:

- выбор целевого рынка (и, следовательно, круга вероятных конкурентов);
- определение конкурентных преимуществ или различий с конкурентами.

На третьем этапе происходит разработка стратегии для достижения желаемой позиции. Концепция позиционирования зависит от выбора целевого рынка и создания комплексного предложения для привлечения и удовлетворения этого целевого сегмента лучшим образом, чем конкуренты. После определения текущей позиции и направленности ее развития рассматриваются несколько стратегических альтернатив:

- укрепление существующих позиций – стратегия используется там, где существующая позиция наиболее приемлема, при этом позиция, предложенная для сохранения, необязательно должна быть ведущей;

- постепенное перепозиционирование – используется в случае, когда покупатель ожидает изменений или развития способов удовлетворения потребностей, например к главному функциональному назначению мобильного телефона – возможность связи в любой момент времени и в любом месте, по желанию потребителя, добавляются функции органайзера, фотоаппарата, видеокамеры;

- радикальное перепозиционирование – применяется там, где позиция неблагоприятна или мало отлична от конкурентов, для чего может потребоваться более интенсивное перепозиционирование; под этим может подразумеваться физическое реконструирование товара для адаптации предложения к желаниям покупателей; радикальное перепозиционирование может означать захват нового сегмента, оно может апеллировать к новым ценностям, не распространенным в данный момент на рынке;

- вытеснение конкурентов с занимаемой позиции следует использовать на рынках или в ситуациях, когда позиция благоприятна, но конкуренты вторгаются и занимают нишу.

В качестве обоснования выбранной концепции позиционирования, полезно представить ее в виде следующей схемы [86]:

- Марка X
лучше чем...
- конкуренты (назвать конкурентов)
для...
- указать целевую группу
потому что она...
- указать стратегическое конкурентное преимущество
и в результате...
- ключевое предложение – рациональные и эмоциональные выгоды.

Рисунок 6.1 – Обоснование позиционирования марки [86]

Примеры обоснования представлены на рисунках 6.2 и 6.3.

- Авиакомпания марки X
лучше чем
- каждый другой международный перевозчик
для
- тех, кто ищет пространство, комфорт и уединение, соответствующее стандартам путешествия в сочетании с пленительными культурными традициями
потому что
- Предлагает все выгоды по значительно более низкой цене, чем традиционное путешествие бизнес-классом, дополненные неприужденностью, теплотой и традициями сервиса национальной индивидуальности, которая представляет собой все лучшее, что есть в Азии
и в результате
- Пассажиры прибывают в пункт назначения отдохнувшими и получают опыт воздушного перелета, запоминающийся на всю жизнь

Рисунок 6.2 – Пример обоснования позиционирования авиакомпании для экономического класса [86]

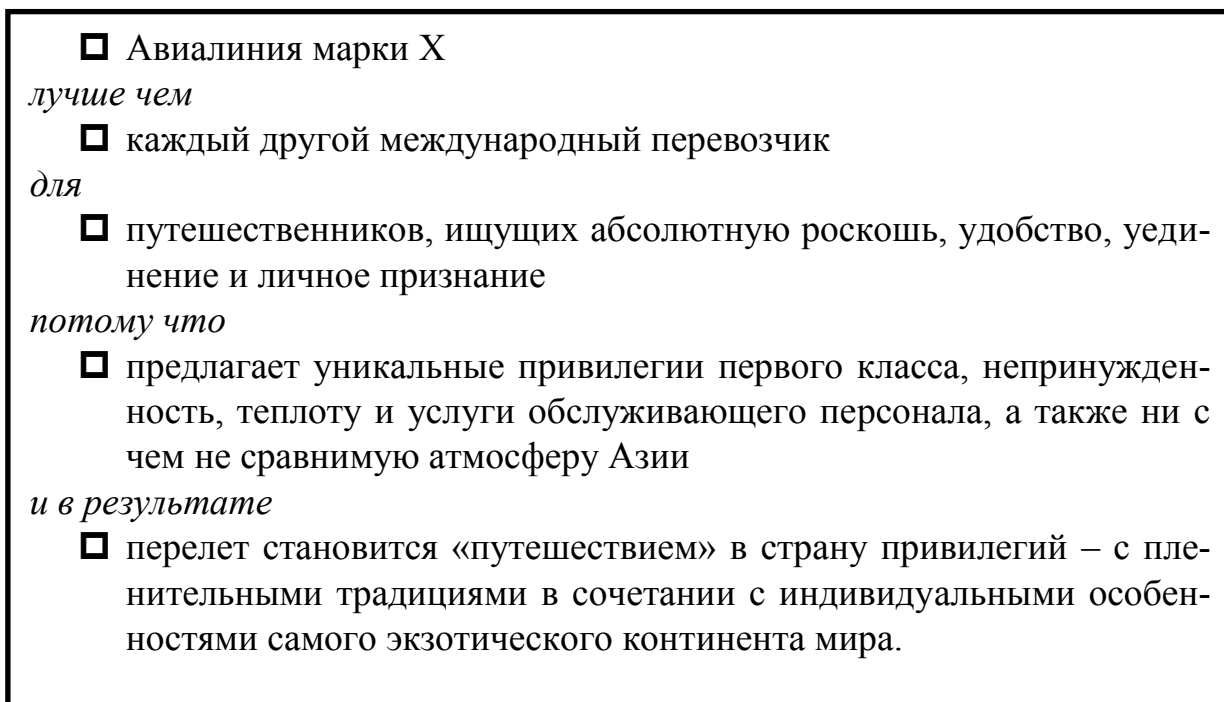


Рисунок 6.3 – Пример обоснования позиционирования авиалинии для первого класса [86]

6.3. Направления позиционирования

Существуют различные направления позиционирования товара, в зависимости от того, к каким ценностям апеллирует производитель.

Выделяют ряд категорий, использование которых в концепции позиционирования марки найдет положительный отклик в умах потребителей. К ним относятся: забота, современность, инновационность, теплота, независимость, сила, честность, опытность, искренность, утонченность, успешность, вдохновение, энергичность, надежность, доступность, жизнерадостность. Чтобы подчеркнуть используемые категории, компании применяют подходящие изобразительные элементы, зрительные образы, слоганы, дизайнерские решения и др.

Выделяется ряд направлений позиционирования [48,54].

Позиционирование по атрибуту – компания позиционирует себя по какому-либо показателю (мониторы LG – виртуозный дизайн, опережающий время).

Позиционирование по преимуществу – продукт позиционируется как лидер по какой-либо услуге (самый, лучший). Попытку такого позиционирования предприняла отечественная марка «Лидская мука», из уст героинь рекламного ролика мы слышим: «Лидская – лучшая мука». Компания Samsung также позиционируется по преимуществу на рынке мобильных телефонов,

для чего использует слоган: «Будь лидером», согласующийся с историей компании и общими корпоративными ценностями.

Позиционирование по выгодам и решению проблем потребителей – товар или марка позиционируются как подходящие для решения каких-либо проблем и затруднений потребителя. Например, заявление о новом ноутбуке от HP звучит: «Бизнес-ноутбук HP Compaq nc6220 на базе технологии Intel для мобильных ПК обеспечит Вам максимальную свободу передвижения в сочетании с расширенными функциями безопасности и повышенной надежностью». Производитель бытовой химии позиционирует по выгодам свою марку Septolete, используя слоган «Микробы атакуют – дай отпор».

Позиционирование по использованию или применению – заключается в позиционировании продукта лучшего для определенных целей (лучший для чего-то). Такой способ позиционирования часто используют производители лекарственных средств, как, например, Mezim, Fervex, «Ринза».

Позиционирование по потребителю – позиционирование продукта как наилучшего для определенной группы потребителей (лучший для кого-то). Марка автомобиля Elantra от Hyundai Motor позиционируется на основе атрибутов – надежность, доступность и комфорт, как созданная специально для семьи;

- Позиционирование по статусу;
- По принадлежности к общественному движению;

Позиционирование по конкуренту – продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю называемого или подразумеваемого конкурента. Примером может служить «правильный утюг Tefal program 8».

Позиционирование по категории продукта – продукт позиционируется как лучший в определенной товарной категории (лучше, легче, эффективнее, еще сильнее) – твердые дезодоранты Oldspise.

Позиционирование по происхождению – продукт позиционируется с учетом истории его предшественников или мета производства, например, Армянский коньяк, вина Молдовы, образовательная коллекция Oxford platinum, «новая версия легендарной Mazda 6».

Позиционирование по соотношению цена-качество – продукт позиционируется как наиболее доступный по цене в отношении к предлагаемому уровню качества. Примером реализации данного направления служит позиционирование стиральной машины марки «Вятка-Катюша».

Российские специалисты по маркетингу предлагают рассматривать позиционирование на различных уровнях (рисунок 6.4), в зависимости от которых изменяется эффективность позиционирования, определяемая степенью приверженности потребителей позиционируемой марке [27,28].

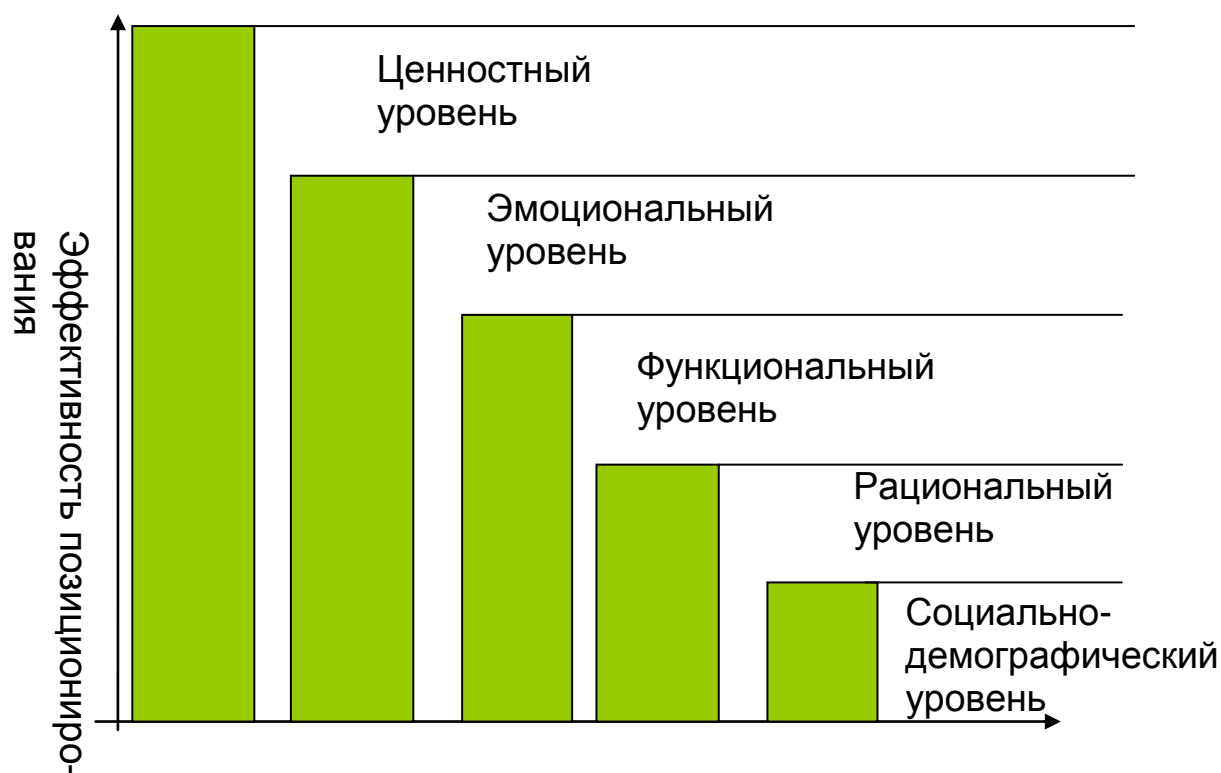


Рисунок 6.4 – Эффективность различных уровней позиционирования [27]

Социально-демографический уровень позиционирования предполагает выделение в позиционировании таких характеристик, как пол, возраст, доход. Например, «Рама» – дешевле, чем масло.

При позиционировании марки на *рациональном уровне* производителем делается акцент на качествах продукта, его составе, особенностях вкуса, технологии изготовления. Пример: масло «Долина Скандии» – это легкое масло, которое не содержит холестерина.

Функциональный уровень позиционирования предполагает расстановку акцентов на преимуществах и удобствах использования продукта, функциональности его упаковки. Примером служит масло мягкое марки «Деревенское», которое не замерзает.

Более действенными с точки зрения создания устойчивой приверженности целевой аудитории следует считать эмоциональный и ценностный уровни позиционирования.

Эмоциональный уровень позиционирования предполагает создание эмоциональной атмосферы вокруг марки за счет использования ассоциаций с продуктом и ситуаций его потребления. В качестве примера можно назвать марки масла «Масло золотистое», «Сила лета».

Для позиционирования продукта или услуги на *ценностном уровне* необходимо глубоко изучить ценностные ориентиры целевой аудитории, показать при продвижении марки ее соответствие, следование выделенным

ценностям. Марка в таком случае становится более «живой», часто воспринимается как индивид, по отношению к ней формируются устойчивые ассоциации, согласующиеся с манерой поведения целевого потребителя. Так марки масла, базирующиеся на семейных ценностях – это «Бабушкино масло», «Савушкин продукт».

В последнее время компании нередко используют «скрытое» позиционирование, не пытаясь выделить товар среди конкурирующих по разным характеристикам (атрибутам). Такие компании позиционируют свои марки, отрицая их принадлежность к данной товарной категории. Показательным в этой связи является пример компании Apple. В 2005 г. Apple вывела на рынок свой новый компьютер Mac Mini по цене в 499 долл. Чтобы избежать прямой конкуренции в категории «компьютеры», маркетологи компании отказались от его позиционирования как компьютера с определенным набором функциональных свойств. Они сделали упор на позиционирование продукта как «не компьютера» в его обычном понимании, заострив внимание на других вариантах использования Mac Mini как музыкально сервера в автомобиле, мобильной студии звукозаписи, хранилища фотографий и развлекательного центра для жилой комнаты.

6.4. Правила построения и использования карт восприятия

В целях наглядности результаты исследований потребительских мнений относительно марки или товара принято представлять в виде карты восприятия. Карта восприятия – это графическое представление позиций конкурирующих марок/товаров относительно друг друга по наиболее важным для потребителей свойствам товара, значение которых нанесено на оси координат.

- 1) определяются показатели, по которым покупатели оценивают товар (с помощью глубинных интервью);
- 2) просят потребителя оценить каждую марку по выбранным показателям либо предоставляют потребителю неподписанные оси ординат и просят расположить марки, а затем опрашивают, чем руководствовались потребители при заполнении карт.

По картам восприятия можно сделать выводы.

Чем ближе позиция двух марок на карте, тем вероятнее конкуренция между ними, так как покупатель воспринимает эти марки как схожие;

Чем ближе марка к идеальной точке, тем вероятнее, что ей будет отдано предпочтение;

В окрестности идеальной точки могут существовать разрывы, представляющие собой потенциальные рыночные сегменты [34].

Решая воспользоваться картами восприятия нужно помнить о следующем:

- 2 торговые марки могут быть схожими по показателю А, по показателю В и так далее, но только при покупке в ситуации Х или ситуации Y, но не в ситуации Z. Классификация зависит от наших целей, а они могут быть различными.
- 2 потребителя могут расположить марку в одной точке карты, но прийти к этой точке совершенно разными путями исходя из совершенно разных отношений.
- Из того, что марки А и В расположены рядом и позиция А совпадает с идеальной точкой для определенной группы потребителей, не следует, что в случаях невозможности покупки А будет выбрана марка В. Потребитель может предпочесть не совершать покупку.
- Уход с рынка всего одной марки может вызвать изменение позиций на карте других марок. Например, переход марки в более высокий ценовой сегмент в связи с подорожанием главного ингредиента, может привести к изменению предпочтений потребителей в пользу редкого (более дорогого) ингредиента и переходу самих потребителей в другой сегмент рынка.
- Вопрос об идеальной точке неоднозначен. Что мы имеем в виду: что потребитель всегда предпочитает? Или обычно? Или точно сейчас? Или в данных условиях? Ответы респондентов могут меняться в зависимости от того, какую ситуацию потребления они воображают и как истолковывают понятие «идеального».

Пример построения карты восприятия на рынке безалкогольных напитков представлен на рисунке 6.5.

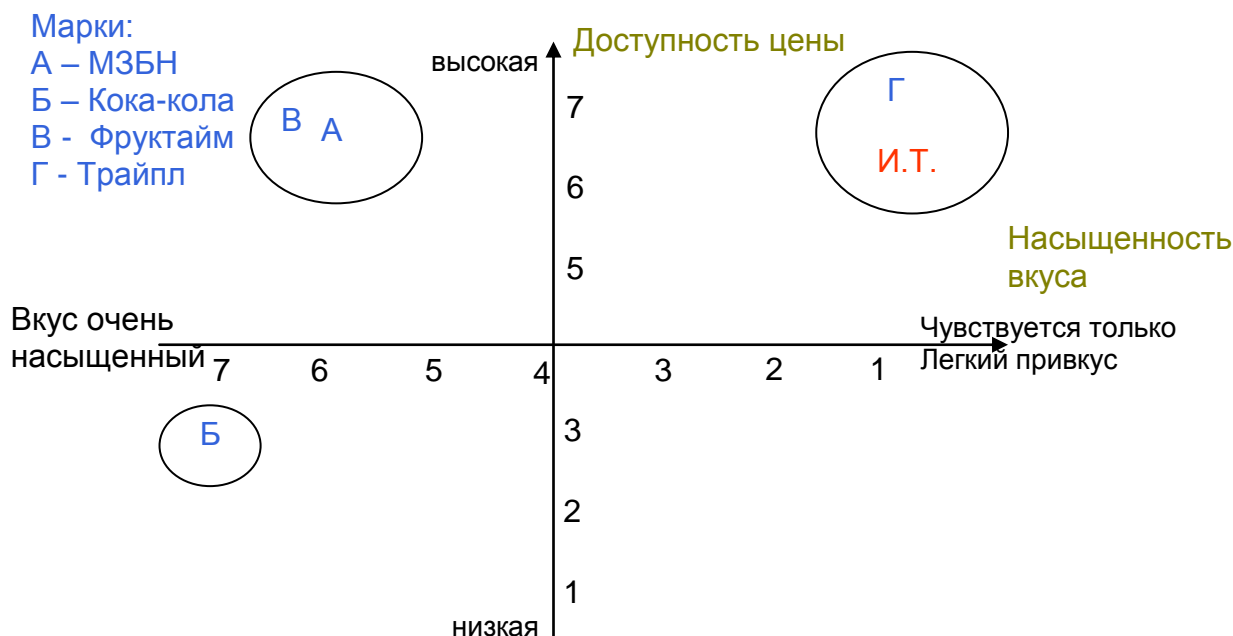


Рисунок 6.5 – Пример карты восприятия по напиткам

Расположение марки «Трайпл» ближе конкурентов к идеальной точке говорит о предпочтительности ее выбора представителями изучаемого сегмента. В непосредственной конкуренции друг с другом находятся марки А и В, обособленную позицию занимает марка Б. Данные марки могут не рассматриваться изучаемым сегментом как предпочтительные в виду их особого позиционирования на других сегментах рынка.

6.5. Ошибки и способы модификации неблагоприятного позиционирования

В ходе реализации концепции позиционирования предприятия могут допустить следующие ошибки [53]:

- ◆ «недопозиционирование» – покупатели имеют смутное представление об торговой марке фирмы, у потребителей нет связанных с маркой ассоциаций. Марка рассматривается как одна из многих;
- ◆ «сверхпозиционирование» – покупатели имеют слишком узкие представления о марке, ввиду использования компанией максимальных или минимальных пределов избираемых для позиционирования признаков (например, покупатели думают, что фирма продает товар по цене свыше 5 тыс. долл., тогда как она продает и менее дорогие товары);
- ◆ «расплывчатое позиционирование» – у потребителя складывается нечеткий образ марки потому, что компания делает слишком много заявлений о свойствах ее продукта или слишком часто меняет позиционирование марки;
- ◆ «сомнительное позиционирование» – иногда потребители с трудом верят в заявления о высоких качествах продукта в свете его реальных характеристик, цены или репутации производителя.

Для исправления неблагоприятного позиционирования товара или марки рекомендуется воспользоваться следующими приемами [53]:

- модифицировать товар – если марка не соответствует ожиданиям рынка по определенной характеристике, товар может быть модифицирован путем усиления данной характеристики;
- модифицировать веса атрибутов – убедить рынок в том, что большее значение следует придавать определенной характеристике, а именно той, которую марка демонстрирует в достаточной мере;
- модифицировать взгляды на марку – рынок может быть плохо информирован и недооценивает некоторые реальные отличительные качества марки, поэтому следует продемонстрировать их путем проведения дегустаций, предоставления бесплатных образцов. Такое направление модификации в настоящий момент осуществляет компания «Слодыч», проводя дегустации новых более дорогих сортов печенья;
- модифицировать взгляды на конкурирующие марки – эту стратегию следует принять, если потребители переоценивают некоторые характе-

ристики конкурентов. Она подразумевает возможность использования сравнительной рекламы;

- привлечь внимание к игнорируемым атрибутам – стратегия предусматривает создание новой выгоды, которая еще не рассматривалась целевым сегментом;
- модифицировать требуемый уровень атрибута – возможно, что рынок ожидает уровня качества, который не всегда необходим, по крайней мере, в отношении некоторых применений. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что уровень качества, предлагаемый по этому конкурентному измерению, является адекватным [30].

В общем же, предприятие должно менять позицию марки, когда последнюю характеризует: плохой, тусклый, устаревший имидж; неясный, расплывчатый имидж; происходит изменение целевой аудитории или ее нужд; планируются изменения в стратегическом направлении компании; появляется новая или обновленная корпоративная особенность; изменяется позиционирование конкурентов или появляются новые конкуренты; происходит важное событие во внешней среде.

6.6. Использование методов маркетинговых исследований в разработке концепции позиционирования

Исследования в области позиционирования часто проводят параллельно с исследованиями в области сегментации. Методы качественных исследований в этой области являются частично структурированными, направленными на получение более глубокого понимания того, как респонденты видят аспекты окружающего их мира. К таким методам относятся ассоциативные, завершения ситуации, конструирования ситуации, экспрессивные [93].

Ассоциативный метод «Метод словесных ассоциаций» предлагает респондентам поделиться ассоциациями (представлениями), возникающими при упоминании какой-либо марки. Например, при исследовании студенческой аудитории с помощью этого метода, были получены следующие ассоциации, возникающие при упоминании словосочетания «белорусский шоколад» – «вкусный, интересный, родной», что говорит о положительном отношении к продукции отечественных производителей.

Разновидностью ассоциативных методов является представление бренда или компании в виде животного или человека. В этом случае респондентам предлагают назвать человека или животное, которое олицетворяет собой их представление о рассматриваемом продукте или компании. Например, при изображении белорусского шоколада в виде человека, большинство респонденты изобразили его в виде жизнерадостной девушки, более сдержанным оказался образ импортного шоколада, который чаще изображался в виде делового молодого человека.

В российской практике с недавних пор используется позиционирование брендов с помощью архетипов [16,71]. К основным архетипам с присущими им характеристиками относят:

- Герой – отличительность, благородство, мышление;
- Исследователь – независимость, приключения, дерзания;
- Воин – сила, борьба, уверенность в победе;
- Любовник – стремительность, романтичность, рыцарственность;
- Патриарх – авторитетный, величественный, прямой;
- Шут – смешной, непочтительный, оригинальный;
- Чародейка – красивая, загадочная, манящая;
- Соратник – расслабленный, утешительный, дружественный;
- Дева – невинная, чистая, оптимистичная;
- Мать-земля – стабильность, естественность, изобилие;
- Защитник – организован, систематичен, все под контролем;
- Мудрец – глубокий, мудрый, духовный;
- Маг – умный, загадочный, талантливый.

В ходе исследования потребителей опрашивают относительно того, с каким из названных архетипов согласуется образ марки. Мнения регистрируются с помощью необычной карты позиционирования (рисунок 6.6).

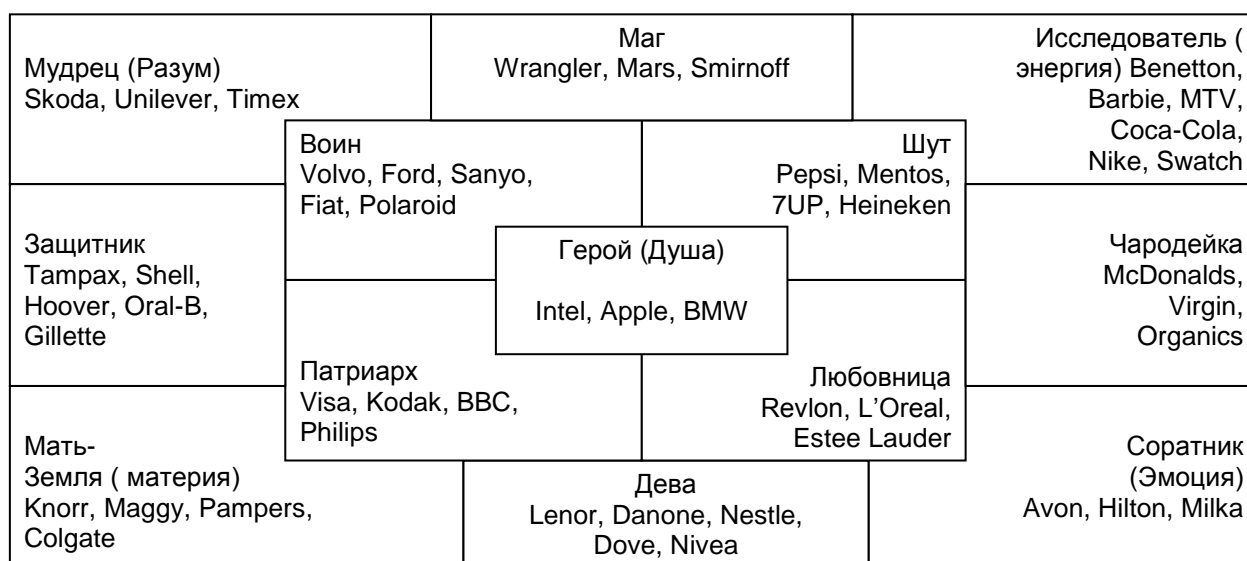


Рисунок 6.6 – Карта восприятия согласно основным архетипам [16,71]

Не менее полезны методы завершения ситуации (предложения или истории). В этом случае респондент должен продолжить предложение или историю, начало которой предлагает ведущий. Например: «Я покупаю марку порошка Tide, потому что он».

Методы конструирования ситуации предполагают использование различных рисунков, анимационных тестов, по которым респондент выражает свои чувства и отношения к происходящему. На рисунках изображены, например, люди, которые покупают товар изучаемой марки или товар конку-

рирующей марки и оставлено место для того, чтобы респондент мог записать фразу, которую, по его мнению, говорит изображенный персонаж.

Еще одной группой методов, используемой в целях получения представлений о позиции марки на рынке, являются экспрессивные методы, как-то ролевая игра и метод третьего лица. Респонденту предлагается принять на себя роль или поведение другого человека или исследуемого объекта. Предполагается, что войдя в роль этого человека или предмета, потребитель с помощью текста или жестов показывает свое отношение к марке, бренду.

Качественные подходы к раскрытию образов и положений объектов в представлении респондентов пользуются особой популярностью среди рекламных агентств, которые ценят возможность получения конкретных данных. Получаемые образы и положения выражают мнение самих респондентов и потому дают понимание, полезное для прямого общения с ними как клиентами.

Но у качественных методик существуют недостатки – это вопрос об их репрезентативности для всей генеральной совокупности и вопрос интерпретации получаемых результатов.

В то время как качественные методы исследования образов часто сосредоточены на отдельно взятом ключевом объекте (бренде, продукте, компании). Количественные подходы обычно рассматривают позиционирование по отношению к важнейшим конкурентам, а также по отношению к желаниям, нуждам целевого сегмента. Поэтому на исходном этапе необходимо определить круг конкурентов, которые будут анализироваться наряду с брендом, продуктом или компанией, составляющими объект внимания. Одним из способов определения прямых конкурентов является рассмотрение статистических данных по группам, чтобы узнать, что делали потребители раньше. Прослеживая покупки потребителей в прошлом, можно определить альтернативные продукты в ситуациях смены клиентами поставщиков. При другом подходе рассматривают, какие бренды рассматривают потребители. Дей предложил следующий способ составления схемы рынка продуктов, названный «Анализ предмета потребления по использованию». Начинают с того, что примерно 20 респондентов опрашивают об использовании продукта, например, чая. Затем респондентов просят указать все подходящие напитки для каждой выявленной таким способом ситуации использования, – во время завтрака, в обед, за ужином. Для каждого напитка, названного при таком обсуждении, респондент должен определить подходящую ситуацию использования. Процесс продолжается до тех пор, пока не будет составлен исчерпывающий список всех ситуаций и напитков. После этого вторую группу респондентов просят высказать свое мнение по поводу того, насколько каждый продукт подходит для каждой ситуации использования.

Сбор количественных данных в целях выяснения позиции предприятия предполагает использование шкалирования отношений. Примеры вопросов,

которые необходимо разместить в анкете для определения позиции предприятия, представлены в таблицах 6.1 и 6.2. При данном подходе факторы, используемые респондентами для дифференциации и выбора среди альтернативных предложений, включаются в опросы и изображаются в виде семантической шкалы, в которой респонденты должны представить свое мнение. Ниже представлен пример вопроса относительно восприятий услуг туристической фирмы по сравнению с ее конкурентами.

«Отметьте, к каким из полюсов изображенных ниже шкал располагаются Ваши впечатления о:

- нашей туристической фирме – галочкой («V»);
- главным, на Ваш взгляд конкуренте нашей фирмы (на полях укажите название конкурента) – крестиком («X»);
- «идеальной» фирме – точкой («.»).

Таблица 6.1 – Пример вопроса относительно отношения потребителей к различным маркам товаров [61]

<i>Параметр</i>								
некомпетентный	1. Обслуживающий персонал							компетентный
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
низкая	2. Цена							высокая
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
небольшие	3. Скидки							большие
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
не соблюдаются	4. Соблюдение сроков							четко соблюдаются
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
низкое	5. Качество услуг							высокое
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
неприятная	6. Атмосфера офиса							приятная
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
небольшой	7. Опыт работы							большой
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
низкого качества	8. Реклама фирмы							высокого качества
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
узкий	9. Спектр услуг							широкий
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
раздражение	10. Какое впечатление получили от покупки тура							удовлетворение
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	

Для уточнения важности различных атрибутов услуги первый вопрос уточняют следующим: «Укажите, пожалуйста, насколько важны для Вас эти показатели работы фирмы».

Таблица 6.2 – Пример вопроса для определения важности для потребителей различных характеристик марки (товара) [61]

Параметр	Совсем не важно						Очень важно
1. Работа персонала	1	2	3	4	5	6	7
2. Цена	1	2	3	4	5	6	7
3. Скидки	1	2	3	4	5	6	7
4. Соблюдение сроков	1	2	3	4	5	6	7
5. Качество услуг	1	2	3	4	5	6	7
6. Атмосфера офиса	1	2	3	4	5	6	7
7. Опыт работы	1	2	3	4	5	6	7
8. Реклама	1	2	3	4	5	6	7
9. Спектр услуг	1	2	3	4	5	6	7
10. удовлетворение	1	2	3	4	5	6	7

С помощью данного метода можно все параметры сводить вместе, соединив линией оценки по отдельным атрибутам и получив профиль бренда предприятия, его конкурентов и идеального бренда.

Определить схожесть различных брендов, компаний, товаров помогает метод многомерного шкалирования. При работе по данному методу респондентам раздают карточки, на которых представлены все возможные сочетания исследуемых брендов. Респондентам предлагается проклассифицировать пары по подобию представленных в них марок: пара марок, имеющих наибольшее сходство, должна попасть на верх стопки, а пара наиболее непохожих между собой марок – вниз. По результатам строится двухмерная карта похожести марок. Следует также уточнить у потребителей, какими критериями сравнения они пользовались, при размещении карточек.

ТЕСТЫ

- Главной целью позиционирования является:
 - разработать качественный товар;
 - выделить марку из ряда аналогов путем разработки фирменного стиля;
 - придать марке **отличительный смысл в глазах целевого потребителя.**
- Стратегия позиционирования не предполагает определения:
 - отличительных свойств, на которые благоприятно реагируют потребители;
 - эффективной стратегии охвата базового рынка;**

- с) восприятия позиции конкурирующих марок и фирм в отношении свойств, наиболее важных для потребителей;
 - д) наилучшей позиции, которую следует занять в данном сегменте с учетом ожиданий потенциальных потребителей.
3. При проведении позиционирования не следует придерживаться правила:
- а) начинать позиционирование с сегментации рынка на основе выгод, которые каждая группа потребителей ожидает от товара;
 - б) разрабатывать идеальную карту расстановки конкурентов на рынке по определяющим параметрам товара или предприятия;
 - с) **тщательно осмысливать все возможные варианты позиционирования в соответствии с личными интересами сотрудников отдела маркетинга;**
 - д) защищать позиции путем агрессивного, мобильного контрнаступления, предполагающего противопоставление данного товара и введение новых моделей.
4. Стратегия постепенного перепозиционирования используется в случае, когда
- а) позиция неблагоприятна или мало отлична от конкурентов, для чего может потребоваться физическое реконструирование товара;
 - б) существующая позиция наиболее приемлема;
 - а) позиция на рынке благоприятна, но вторгаются конкуренты и стремятся занять нишу;
 - б) **ожидается изменение вкусов, модных тенденций и способов потребления со стороны потребителей.**
5. Причиной перепозиционирования является:
- а) **изменение целевой аудитории или ее нужд;**
 - б) уменьшение бюджета на продвижение;
 - с) сезонное падение спроса на продукцию данной марки;
 - д) колебание курса валют.
6. При обосновании выбираемого варианта позиционирования нет необходимости учитывать:
- а) преимущества марки перед конкурентами;
 - б) характеристики целевых потребителей;
 - с) **емкость и потенциал целевого сегмента;**
 - д) рациональные или эмоциональные выгоды марки для целевого потребителя.
7. В качестве направлений позиционирования рассматриваются (выберите правильные варианты):

- a) позиционирование по статусу;
- b) позиционирование по марке;
- c) позиционирование по выгодам;
- d) позиционирование по преимуществу;
- e) позиционирование по аргументу;
- f) позиционирование по соотношению производитель-конкурент.

8. По какому направлению позиционируется марка автомобиля Regiot 307, используя слоган «Мысли шире!»?

- a) по преимуществу;
- b) по использованию или применению;
- c) по категории продукта;
- d) по атрибуту;

9. О какой ошибке позиционирования идет речь, если у потребителя складывается нечеткий образ марки, так как компания делает слишком много заявлений о ее качествах?

- a) Расплывчатое позиционирование;
- b) Сверхпозиционирование;
- c) Сомнительное позиционирование;
- d) Недопозиционирование.

10. Если производитель делает акцент на преимуществах, простоте и удобстве использования продукта, то он пытается позиционировать марку на

- a) Рациональном уровне;
- b) Ценностном уровне;
- c) Функциональном уровне;
- d) Социально-демографическом уровне.

11. Позиционирование на эмоциональном уровне является наиболее эффективным?

- a) Нет, наиболее эффективным является позиционирование на социально-демографическом уровне;
- b) Да;
- c) Нет, наиболее эффективным является позиционирование на ценностном уровне;
- d) Нет, наиболее эффективным является позиционирование на рациональном уровне.

12. Какой модификации неблагоприятного позиционирования не существует?

- a) Модификации ширины атрибута;
- b) Модификации веса атрибута;

- c) Модификации взглядов на марку;
- d) Модификации взглядов на конкурирующую марку.

13. Какой вывод можно сделать по картам восприятия?

- a) Чем ближе позиции двух марок к идеальной точке, тем вероятнее, что это марки одного производителя;
- b) Чем больше марок в окрестности идеальной точки, тем более запутан потребитель;
- c) Чем ближе позиция двух марок на карте, тем вероятнее конкуренция между ними, так как покупатель воспринимает эти марки как схожие;
- d) Если в окрестности идеальной точки расположилось большое количество сегментов, то необходимо изменить позиционирование марки.

14. Предприятие должно менять позицию марки, когда:

- a) Своевременным является повторное открытие утраченных ценностей;
- b) Планируются изменения в составе директоров компании;
- c) На предприятии организуется отдел маркетинга;
- d) Изменяется режим работы предприятия.

15. Что такое «идеальная точка» на карте восприятия?

- a) Идеальная позиция предприятия относительно его конкурентов;
- b) Идеальное представление потребителя о марке товара;
- c) Идеальное виденье будущего компании глазами потребителя;
- d) Идеальное представление потребителя о конкуренте предприятия;
- e) Идеальный вариант стратегии позиционирования.

7. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ. РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

7.1. Составляющие анализа конкурентов

Анализ конкурентов остается наиболее важным элементом разработки успешной конкурентной стратегии. Коротко о методах его проведения говорилось в главе 3 «Аудит маркетинга».

Информация о конкурентах должна помогать: сравнивать относительные достоинства и недостатки конкурентов с точки зрения их способностей и возможностей; осуществлять мониторинг действий конкурентов; предупредить о действиях и контрдействиях конкурентов; разработать стратегии конкуренции.

Для оценки реакции конкурентов М. Портер предлагает собирать следующую информацию [75].

О текущих и будущих целях: чего пытаются достичь конкуренты; почему они пытаются достичь этого; удовлетворены ли они собственными достижениями? Понимание того, чего стремится достичь конкурент, может помочь определить направление, в котором будет двигаться конкурент, и степень агрессивности, с которой он будет следовать намеченному курсу.

О текущих стратегиях: какие целевые рынки интересуют конкурентов; что находится в центре внимания стратегии; Какое сочетание элементов маркетинга они применяют; как они организуют маркетинг? Благодаря пониманию стратегий, используемых конкурентами в стремлении к достижению своих целей и выполнению задач, фирма может выявить возможности и угрозы, вытекающие из действий конкурентов.

О ресурсах и способностях конкурентов: какова культура маркетинга у конкурентов; какие маркетинговые активы и возможности может использовать конкурент; какие производственные и операционные ресурсы может привлечь; Какими финансовыми ресурсами обладает?

Об основных убеждениях: представления конкурента о себе самом, об особенностях конкуренции в отрасли. На основании знания убеждений конкурента и особенностей его поведения в прошлом, можно делать предположения относительно его будущих намерений.

О будущих стратегиях конкурентов, их возможностях вступления в конкурентную борьбу: удовлетворен ли конкурент своим положением на данный момент; какие вероятные действия или изменения в стратегии примет конкурент; в чем уязвимость конкурента; чем можно спровоцировать наиболее сильное и эффективное воздействие со стороны конкурента?

Разработка конкурентной стратегии, ориентированной на получение конкурентных преимуществ, должна осуществляться с учетом ряда принципов. Организации следует выбирать те рыночные сегменты, в которых ос-

новные требования потребителей к товарам и сервису совпадают с навыками и компетенциями фирмы, с ее сильными сторонами. При этом необходимо учитывать, какими сильными и слабыми сторонами на выбранном сегменте обладают конкуренты.

Выходя на выбранный сегмент, компания должна рассмотреть правила ведения бизнеса, особенности конкуренции на нем, чтобы, по возможности, предвидеть реакцию конкурентов на свое появление и дальнейшие действия.

В центре внимания всегда должны находиться потребности целевой группы потребителей, что отразится в характеристиках товара, предлагаемого компанией. При необходимости компания должна быть готова к созданию и продвижению новых товаров, а не только доработке уже имеющихся.

При недостаточном объеме информации о конкурентах или их большом количестве можно воспользоваться упрощенной картой оценки конкурента (рисунок 7.1).

- Название _____
- Доля рынка _____
- Обслуживаемые сегменты _____
- Особенности позиционирования _____
- Основные ценности для потребителей _____
- Сильные стороны _____
- Слабые стороны _____
- Последние тактические мероприятия _____
- Возможные стратегические ходы _____
- Возможные тактические ходы _____
- Ответные мероприятия _____

Рисунок 7.1 – Карта аудита конкурента

Для оценки конкурентной позиции предприятия в различных сегментах полезно использовать форму в виде таблицы 7.1 [32].

Таблица 7.1 – Оценка конкурентной позиции предприятия на различных сегментах

Соотношение цены – качества	Позиция предприятия и его конкурентов на рынке		
	Сегмент А	Сегмент В	Сегмент С
Высокое	1.	2.	3.
Среднее	4.	5.	6.
Низкое	7.	8.	9.

Также полезно определение позиции предприятия в региональном масштабе (рисунок 7.2).



Рисунок 7.2 – Распределение конкурентов по географической характеристике и уровню конкурентоспособности

Чтобы найти положение на оси У, которая показывает уровень конкурентоспособности предприятия, необходимо воспользоваться оценкой, проводимой с помощью таблицы 3.11, учитывая, что там предлагалась оценка по 5-балльной шкале, высокий уровень конкурентоспособности будет от 3,33 до 5, средний – 1,66 до 3,33 и низкий – от 0 до 1,66.

Одним из современных направлений конкурентного анализа является конкурентная разведка.

Высокий уровень развития автоматизированных систем управления позволяет преодолеть количественные барьеры для сбора информации о производственных процессах, клиентах, поставщиках, в целом о ситуации в отдельной отрасли и в экономике государства. В связи с этим на первый план выходит проблема качества собранной информации с учетом ее своевременного представления руководству компании для принятия решений. В условиях возрастающих рисков и ускорения изменений во внешней среде, каждому предприятию, ориентированному на достижение и удержание конкурентных преимуществ, необходим систематический сбор и анализ конкурентной информации. Американский, японский и европейский бизнес уже на протяжении двух десятилетий успешно внедряет в повседневную практику конкурентную разведку.

Многие ошибочно понимают конкурентную разведку как разновидность промышленного шпионажа и рассматривают эту практику как неэтич-

ную и противозаконную. На многих предприятиях результаты конкурентной разведки используются неэффективно, особенно для выработки стратегических решений. Конкурентная разведка не признана в качестве самостоятельной экономической дисциплины, которая заслуживает более подробного изучения.

Конкурентная разведка (КР) – это целенаправленная, постоянная, корпоративная система сбора, обработки, анализа конкурентных сведений и использования полученной объективной информации о деловой среде, а также ресурсах, уязвимых элементах, намерениях конкурентов, действующая в рамках существующего законодательства и этических норм, с целью минимизации возможных рисков, получения преимуществ в организации бизнеса и дополнительной прибыли [12].

Пример построения системы КР в компании Procter&Gamble представлен в работе Джона Е. Пеппера. Основными результатами внедрения системы явились: построение динамичной системы реакции на действия конкурентов; участие КР в выработке стратегии и анализе возможных вариантов развития компании; ответственность за КР всех сотрудников компании; приоритет командной работе; развитие потребности поделиться знаниями; включение в работу высшего менеджмента. Система позволяет подключать ресурсы и персонал к проектам по мере того, как эти проекты развиваются, перейти от организационной структуры, в которой многочисленные информационные отделы разбросаны по разным региональным подразделениям. К настоящей интегрированной глобальной информационной структуре.

Результатом КР является проанализированная информация, на основании которой можно принимать взвешенные и своевременные управленческие решения и, таким образом, получать конкурентное преимущество.

Конкурентная разведка осуществляется в рамках действующего законодательства и основывается на обработке огромных массивов информации из открытых источников. Развитию данного направления способствует появление информационных технологий и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам.

Кроме сбора вторичной информации, проведение конкурентной разведки предусматривает проведение наблюдений, экспертных оценок, использование маркетинговых технологий анализа внешней среды, прогнозирования, бенчмаркинг и другие.

7.2. Конкурентный бенчмаркинг

Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа. Он рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке.

Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное пребывание на рынке.

Бенчмаркинг впервые появился в 1972 г. Тогда консалтинговая компания PIMS (США) установила, что для того, чтобы найти эффективное решение в области конкуренции, необходимо знать лучший опыт других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях.

В своем развитии бенчмаркинг прошел несколько стадий. Первоначально бенчмаркинг рассматривался как реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта, во главе угла было определение лучших бизнес-процессов и товаров-эталонов. Начиная с 80-х гг. прошлого столетия осуществлялся бенчмаркинг конкурентоспособности, впервые используемый компанией Херох в период с 1976 по 1986 гг. Как анализ компаний из других отраслей бенчмаркинг развивается в 1982-1986 гг., когда предприятия-лидеры качества понимают, что учиться более просто у предприятий вне их отрасли, сектора, чем, исследуя прямых конкурентов. Последующей стадией эволюции явился стратегический бенчмаркинг, который рассматривался как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий – партнеров. В настоящее время все большее распространение получает глобальный бенчмаркинг. Он рассматривается в качестве инструмента будущих международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства и означает обучение персонала на опыте всемирно известных предприятий и корпораций [9].

Сегодня бенчмаркинг становится искусством обнаружения того, что другие делают лучше, и изучением, усовершенствованием и применением их методов работы. Цель бенчмаркинга – на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

Результаты бенчмаркинга для компании могут выражаться в улучшении собственного бизнеса, осознании сравнительного положения компании, приобретении стратегического преимущества, увеличении уровня организационного знания о компании.

В современных условиях наиболее часто используются различные виды бенчмаркинга.

Внутренний бенчмаркинг – бенчмаркинг процесса, осуществляемый внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг *конкурентоспособности* – измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг – сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

Глобальный бенчмаркинг – расширение стратегического бенчмаркинга, которое включает также ассоциативный бенчмаркинг.

Общий бенчмаркинг – бенчмаркинг процесса, который сравнивает отдельную функцию двух или более организаций независимо от сектора.

Ассоциативный – бенчмаркинг, проводимый предприятиями, находящимися в узком бенчмаркинговом альянсе.

Успех бенчмаркинга зависит от объективных факторов, к которым относят: 1) определение четких границ проекта; 2) точное планирование времени; 3) соблюдение стандартов качества; 4) принятие во внимание бюджетных ограничений и ряда субъективных факторов: а) благоприятного климата для сотрудничества; б) положительного настроения и ориентации на достижение результатов; в) осознания важности качества; г) заинтересованности компаний и сотрудников в проведении бенчмаркинга; д) наличия творческого подхода; е) этики предпринимательства.

Проведение бенчмаркинга насчитывает несколько этапов.

На первом этапе происходит определение объекта анализа превосходства. Устанавливаются объекты предприятий, которые можно исследовать при помощи анализа превосходства.

Вторым этапом служит выявление партнеров (компаний для сравнения) по анализу превосходства. Определив цели, следует начать поиск лучших предприятий. Подходящие партнеры должны быть не только первоклассными сами по себе, но и иметь высокую степень сопоставимости с собственной компанией.

Третий этап – сбор информации. Эта фаза включает не только сбор качественных данных, но и изучение, описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность. Сбор информации включает следующие задачи: разработка концепции опросных листов, которая содержит определения и пояснения; подбор информации о собственном предприятии; сбор фактов о партнере по анализу превосходства; использование дополнительных источников; документальное оформление документации; проверка имеющихся данных, чтобы гарантировать их признание и одобрение ответственными работниками.

Анализ информации является четвертым этапом бенчмаркинга. Этап выдвигает высочайшие требования к творческим способностям участвующих в процессе анализа превосходства и включает: упорядочение и сопоставление полученных данных; контроль качества информационных материалов; наблюдение за оказывающими влияние факторами, которые могут исказить

сравнение; выявление недостатков в работе по сравнению с лучшими методами; проведение анализа, при помощи которого можно выбрать между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны.

На завершающем этапе происходит целенаправленное проведение в жизнь полученных сведений. Внедрение разработанных возможностей улучшения, дальнейшее развитие организации предприятия. Целенаправленное инновационное внедрение означает: размышления о последствиях анализа превосходства; представление отчета о результатах заинтересованным лицам; выявление возможностей улучшения; увязка с обычным планом работ предприятия; разработка плана внедрения необходимых изменений; внедрение плана в жизнь; понимание анализа превосходства как непрерывного процесса; использование результатов для дальнейшего инновационного развития.

Использование бенчмаркинга в маркетинговой деятельности обычно осуществляется по направлениям: сравнение параметров товара, сравнение уровней качества товаров, сравнение уровней обслуживания потребителей, сравнение имиджа компаний.

Бенчмаркинг параметров товара проводится путем сопоставления свойств (атрибутов) товара с атрибутами товаров-конкурентов. Например, сравнивая два телефонных аппарата, можно выделить следующие параметры для сравнения: кнопочный против дискового набора; автоматический дозвон; память телефонных номеров; проводной против беспроводного телефона; стиль; цвет; цена.

Компании могут легко выделять наборы параметров по товарам, предлагаемым конкурентами и определять свои преимущества (просчеты). Однако в реальной жизни сравнение параметров не так просто как кажется. Во-первых, многие продукты с технологических позиций более сложны и обладают сотнями несравнимых между собой параметров. Во-вторых, довольно часто бывает неясным, действительно ли исключительная черта продукта трансформируется в конкурентное преимущество с точки зрения клиента.

Существует четыре этапа бенчмакинга по параметрам продуктов:

- 1) определение наиболее важных параметров товаров для клиентов;
- 2) сравнение соответствующих параметров товаров у конкурентов;
- 3) определение основных сильных и слабых сторон, держа в уме приоритеты и предпочтения клиентов;
- 4) придание товарам в последующем более сильных характеристик по параметрам, важным для потребителя.

При бенчмаркинге качества товаров основным является не только понимание, каких уровней качества необходимо достигнуть, но также и методов управления, необходимых для достижения этого качества. Ниже приведены несколько точек сравнения, используемые при бенчмаркинге качества: производственная убыль (процент изделий, признанных негодными или ниже

стандартов после их производства); уровни исправления и брака (процент изделий, переделанных после их производства); расходы на гарантию (затраты на ремонт по гарантии); среднее время до отказа продукта (надежность); среднее время ремонта; методы управления качеством, такие как участие рабочих, система контроля и инновационные производственные процессы.

Именно на данном этапе очень важная информация поступает от клиентов. Компании, проводящие бенчмаркинг, могут собирать данные с клиентов конкурирующих компаний по их продуктам.

Бенчмаркинг уровня обслуживания клиентов достаточно емкое направление анализа, которое может начинаться с изучения технологий звонков отделов реализации существующим и потенциальным клиентам, и охватывать такие вопросы как анализ работы мастеров при техническом обслуживании продукта на территории клиента, или, например, анализ технологий принятия заказов по телефону персоналом фирмы. Типичные точки анализа приведены ниже: часы работы сервисного персонала; время реакции на запрос; время ремонта; скорость доставки компенсирующего продукта в период гарантии; время от принятия заказа до выдачи продукта после ремонта; уровень персонала, общающегося с клиентом (опыт, знания); системы ввода заказов (возможность заказа сервиса по телефону или через компьютер); наличие систем обучения (консультирования) клиента; количество жалоб клиентов.

Бенчмаркинг имиджа предприятия или марки также является важным направлением достижения конкурентного преимущества предприятия в маркетинге. Бенчмаркинг имиджа проводится путем оценки реакции клиентов на имидж предприятия/марки и путем сопоставления имиджа предприятия с имиджем предприятий-конкурентов, для чего можно воспользоваться картами восприятия.

Собирая информацию от потребителей, можно проанализировать: уровень осведомленности потребителя о заявляемом имидже предприятия; наличие позитивного/негативного отношения потребителя к маркам предприятия; наличие позитивного/негативного отношения потребителя по конкретным направлениям маркетинговой деятельности предприятия (качество, реакция на запрос клиента и т.д.).

Информация от конкурентов, например по направлению – коммуникация, может включать в себя следующие элементы анализа: объем рекламы; каналы размещения рекламы; рекламоносители; содержание рекламы, качество выполнения рекламных текстов; виды кампаний по стимулированию продаж; участие в выставках и ярмарках; связи с общественностью.

Бенчмаркинг является важным направлением конкурентного анализа и разработки конкурентной стратегии, так позволяет использовать наиболее полезный опыт как предприятий рассматриваемой, так и других отраслей.

7.3. Классификация конкурентных стратегий

Согласно мнению М. Портера, конкурентная стратегия – это поиск благоприятной конкурентной позиции в отрасли. Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы создать выгодные и устойчивые позиции против сил, которые определяют отраслевую конкуренцию [75].

Успешная конкурентная стратегия заключается в выстраивании атакующих и оборонительных действий для создания прочной позиции на рынке. Ряд авторов проводит аналогию между военными действиями и конкурентной борьбой на рынке, предлагая и использовать те же ходы и стратегии, которые помогают в выигрыше на поле боя. Некоторые определяют поведение конкурирующих фирм на рынке в терминах эволюционных систем, придавая предприятиям черты животных.

Существуют и разные подходы к классификации конкурентов. Так Ф. Котлер выделяет неповоротливого конкурента, разборчивого конкурента, конкурента «тигра» и непредсказуемого конкурента [49].

Неповоротливые конкуренты – отличаются замедленной реакцией или вообще игнорирующие предпринимаемые соперником шаги, занимаются доением «денежных коров», не замечают изменения тактики конкурентов, могут ощущать нехватку средств для адекватного ответа.

Разборчивые конкуренты – реагируют только на определенные типы атак, например на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов.

Конкуренты-«тигры», которые реагируют на любые покушения на свои владения.

Непредсказуемые конкуренты не имеют определенной модели поведения: в одном случае отвечают ударом на удар, в другое время не реагируют на аналогичные воздействия, их решение трудно предугадать, исходя из их экономического положения, истории или каких-то других факторов.

Исходя из того, какие сегменты и с каким товарным предложением конкурент обслуживает, выделяют четыре разновидности конкурентов, представленных на рисунке 7.3.

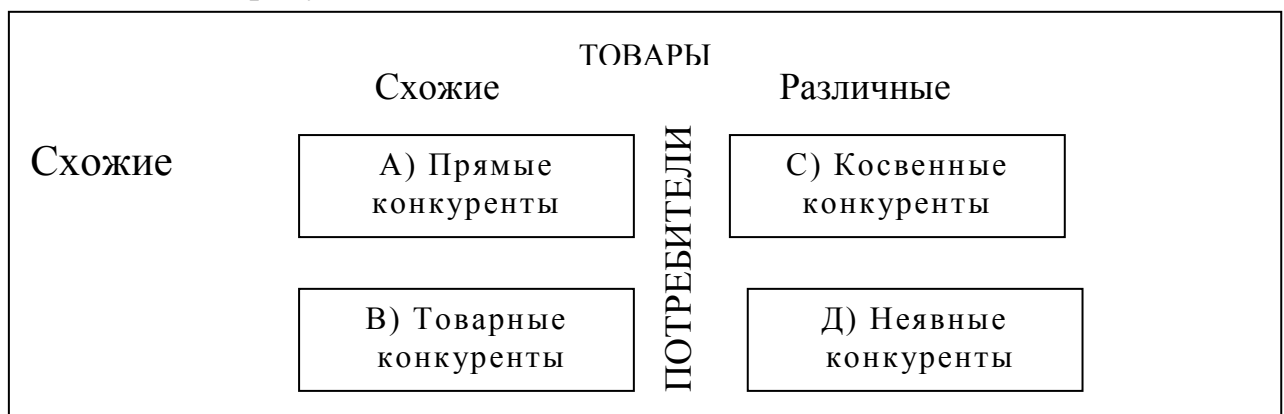


Рисунок 7.3 – Классификация конкурентов согласно Ж.-Ж. Ламбену [53]

Наиболее опасными для предприятия являются его прямые конкуренты. Примером прямых конкурентов могут служить производители обуви «Луч» и «Марко». Товарные конкуренты – это компании, производящие схожую продукцию для различных сегментов. Так отечественная марка чипсов «Онега» является товарным конкурентом чипсам марки Lays, рассчитанным на сегмент потребителей с более высоким уровнем доходов. Косвенными конкурентами являются фирмы, производящие товары-заменители, используемые для получения тех же выгод потребителями. Например, в целях обмена информацией потребители могут воспользоваться перепиской, телефонной связью, электронной почтой, факсом и др. средствами коммуникации. И конкуренты, которых компания рассматривает в самую последнюю очередь – это производители иных товаров или услуг, рассчитанных на других потребителей. В качестве неявных конкурентов рассматриваются производители товаров-заменителей значительно более высокого качества, престижных, эксклюзивных товаров. Так авиаперевозки являются неявным конкурентом для ж/д перевозок. Кроме того, неявными являются и товары или услуги, конкурирующие за бюджет потребителя. Например, потребитель может сэкономить на повседневных расходах на питание или одежду с целью съездить в отпуск.

С точки зрения Юданова А.Ю., все предприятия, действующие на рынке подразделяются на виолентов (крупный бизнес, рассчитанный на удовлетворение массового спроса), пациентов (предприятия, специализирующиеся на каком-либо сегменте), коммутантов (небольшие предприятия, удовлетворяющие локальный спрос и не имеющие особых конкурентных преимуществ), эксплерентов (фирмы-новаторы, обладающие уникальными технологиями или идеями, но испытывающие значительные финансовые трудности для их реализации) [97].

Более традиционной и часто используемой является классификация конкурентов в зависимости от занимаемого ими положения и достигнутой доли рынка. Конкуренты в этом случае подразделяются на лидеров рынка (лидерская позиция), претендентов на лидерство (сильная конкурентная позиция), предприятий с сильной конкурентной позицией (благоприятная позиция), предприятий со слабой конкурентной позицией (удовлетворительная позиция). Иногда отдельно рассматривается группа конкурентов – аутсайдеры (худшая рыночная позиция на грани ухода из отрасли). Подобная классификация используется и в матрице ADL. *Лидерская позиция* – оказывает решающее воздействие на работу или поведение других. *Сильная позиция* (претендент на лидерство): имеет широкий выбор стратегий; может применять независимую стратегию, не рискуя своим положением в краткосрочной перспективе; слабо подвержен воздействию со стороны конкурентов. *Благоприятная позиция (специалист)*: имеет специфическое конкурентное преимуще-

ство, часто относящееся к нише; имеет хорошие возможности улучшения позиции, несколько возможных вариантов стратегий. *Удовлетворительная позиция (слабый бизнес)* – производительность, достаточная для продолжения бизнеса. *Худшая позиция (аутсайдер)*: недостаточная производительность, заметная конкурентная слабость; неустойчивое положение, должен добиться улучшения или уйти.

Рассмотрим более подробно возможные стратегические направления деятельности компаний в зависимости от занимаемого положения на рынке.

Вначале следует отметить, что конкурентные стратегии могут быть активными, в случае, если конкурент первым предпринимает какие-либо ходы, и реактивными, когда конкурент предпринимает ответные действия на выпады конкурента.

С точки зрения маркетинговой стратегии основная забота для лидеров – поддержание своих позиций и стремление по возможности перейти из простого лидера в доминирующие лидеры. Поэтому для *лидеров* возможны позиционные стратегии постоянного наступления и обороны.

Стратегия постоянного наступления. Лучшая оборона – это наступление. Агрессивно настроенные лидеры пытаются быть первыми в создании значительных конкурентных преимуществ и завоевывают солидность. Ключом к постоянному наступлению является инновационная деятельность. Стратегия постоянного наступления реализуется за счет: выхода с новыми продуктами, совершенствования качества товаров, улучшения обслуживания покупателей, поиска путей снижения издержек.

Стратегия обороны и укрепления состоит в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство – выстоять, укрепить позиции. Задача прочной обороны – удержание существующей доли рынка, укрепление существующего положения на рынке, защита всех имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ. Конкретные оборонительные действия могут включать:

- ◆ попытки поднять конкурентный барьер через увеличение затрат на рекламу, более высокий уровень сервисного обслуживания и увеличение расходов на исследования и разработки собственных товарных марок;
- ◆ более выраженная персонализация обслуживания;
- ◆ попытка закрыть для конкурентов возможные свободные ниши рыночного пространства;
- ◆ сохранение разумных цен и привлекательного вида товара;
- ◆ создание служб изучения спроса;
- ◆ заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и посредниками;
- ◆ инвестирование, обеспечивающее конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие фирмы;
- ◆ патентование альтернативных технологий.

Лидер также может использовать различные конкурентные стратегии в отношении фирм, следующих за ним. Он использует конкурентное давление на другие компании и пытается превратить их в последователей, а не в прямых конкурентов. Для этого лидер использует быстрое снижение цен; широкомасштабные компании по продвижению продукта; предложение лучших условий основным потребителям; уступки посредникам; переманивание специалистов мелких фирм-конкурентов; организацию эффективного бенчмаркинга.

Предприятия – *претенденты на лидерство*, способные предпринимать наиболее опасные ходы против доминирующей компании, в качестве конкурентных стратегий могут избирать:

- Лобовую (фронтальную) конкуренцию – атака осуществляется на сильные позиции лидера, чтобы подчеркнуть свое превосходство по параметрам, наиболее важным для потребителей.
- Фланговую атаку – искусство ведения боевых сражений исходит из необходимости найти брешь или слабые места в обороне противника и атаковать именно по ним с целью заставить противника врасплох и воспользоваться его слабостями, что часто используют более осторожные претенденты на лидерство.

Разновидностями фланговой атаки являются такие стратегии как подкуп (попытка увести наименее стойких приверженцев); атака на поддерживающую торговую марку, чтобы вытеснить основную; атака фортификационных сооружений путем лоббирования снятия различных барьеров.

- Удар-отход – стратегия, предполагающая кратковременные выпады в сторону лидера рынка с целью дестабилизировать ситуацию, проверить собственные силы по неприоритетных для лидера направлениям (сегментам, рынкам, товарам).
- Ложную атаку – иногда претенденты на лидерство отвлекают внимание главного конкурента ложными сообщениями о намерениях, например продвигаться в какой-либо географический регион или заняться производством новой продукции, хотя на самом деле не собираются этого делать.
- Окружение – агрессивная форма поведения, при которой претендент бросает вызов лидеру сразу по всем направлениям, требующая значительных финансовых ресурсов. Речь может идти о конкуренции по всему товарному ассортименту либо по всем приоритетным рынкам.
- Следование за лидером – разновидность стратегий реагирования, предполагающая копирование основных ходов лидера, не обязательно это должно быть полное копирование марок конкурентов, это может быть реагирование на снижение лидером цен или проведение агрессивной рекламной кампании.

Многие компании стремятся к получению прибыли, избегая прямой конкуренции с сильными компаниями, предпочитают обслуживать незанятые области рынка, специализируясь на удовлетворении особых запросов потребителей. Дж. Траут назвал подобное поведение партизанской войной [80,89].

Предприятия с благоприятной позицией («партизан») могут специализироваться по конечным потребителям; в зависимости от размеров клиента; на особых клиентах; по географическому признаку; на производстве продукта/услуги с определенными характеристиками (например, в аренду только подержанные автомобили); на индивидуальном обслуживании; на определенном соотношении цена – качество; по каналам распределения – предприятие специализируется на обслуживании единственного канала сбыта.

В отличие от всех предыдущих, *фирмы с удовлетворительной конкурентной позицией* вынуждены использовать лишь небольшое количество конкурентных стратегий, которые, однако, не помогут им улучшить положение. Среди таких стратегий выделяют:

- сбор урожая на данном рынке;
- уход с данного рынка на другой;
- работа с дешевой продукцией либо использование новых методов дифференциации;
- сохранение и удержание объемов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции на существующих уровнях;
- минимальное реинвестирование – реинвестиции в бизнес на уровне едва достаточного минимума с целью получить краткосрочные прибыли и или максимизировать краткосрочный приток средств.

Стратегия «сбор урожая» является наиболее распространенной. Это стратегия завершающей фазы деятельности фирмы. Финансовая цель – получение максимального объема наличных средств для использования их в другом бизнесе. Мероприятия, осуществляемые в рамках стратегии, включают: уменьшение текущего бюджета; снижение реинвестирования до минимального уровня; сокращение затрат на новое оборудование; продление работоспособности персонала и поиск нового поля деятельности; сокращение расходов на маркетинговые мероприятия.

Стратегия «сбор урожая» используется при условиях, что развитие деятельности является дорогостоящим или недостаточно прибыльным; снижение конкурентных усилий не вызовет значительного сокращения объемов продаж; есть возможность направить освободившиеся средства в более привлекательные области бизнеса; данный вид деятельности не добавляет привлекательности фирме.

Кроме указанных активных стратегий фирмы с удовлетворительной конкурентной позицией иногда используют и стратегию сохранения «статус-кво» в случае, когда становится невыгодным ослабление позиции лидера, с которым ассоциируется вся товарная категория.

Предприятия со *слабой конкурентной позицией*, так называемые аутсайдеры, вынуждены провести радикальную реорганизацию производства, объединиться с другим предприятием, сократить ассортимент товара и значительно снизить расходы на маркетинг либо просто покинуть данный рынок.

Следует отметить, что диверсифицированные компании на различных рынках могут занимать различные позиции и, следовательно, должны использовать конкурентные стратегии, соответствующие положению конкретной бизнес-единицы.

7.4. Понятие и виды конкурентных преимуществ

Исследователями выделяется ряд конкурентных стратегий бизнес-уровня, к которым относят стратегии, выделенные М. Портером в его теории конкурентного преимущества. Согласно М. Портеру, осуществляя свою деятельность на рынке, предприятие стремится к достижению конкурентного превосходства (преимущества), которое может отразиться как в достижении максимально высокой доли на рынке/в сегменте, так и в достижении наиболее высокого уровня эффективности (рентабельности) продаж. Выделяется конкурентное преимущество в дифференциации, преимущество в издержках и преимущество в рыночной нише. Три указанные вида являются базовыми и значительно дополняются другими авторами. Как показано в таблице 7.2, товаропроизводители, обеспечивающие высокую степень дифференциации своих товаров при одновременной экономии за счет эффекта масштаба производства, добиваются выдающегося успеха, в то время как низкая степень дифференциации и высокая себестоимость изделий может привести к вытеснению с рынка конкурентами. Товаропроизводители, стремящиеся предложить рынку продукцию высокой степени дифференциации, но произведенную с высокими издержками, должны избрать стратегию концентрации на рыночной нише. Крупные же предприятия, действующие на рынках с однородным спросом, но эластичным по цене, не стремясь к дифференциации, добиваются лидерства за счет издержек по издержкам.

Рассмотрим более подробно каждый вид конкурентного преимущества, учитывая рыночные условия, требования к построению организационных структур и дестабилизирующие выбранную модель конкурентного поведения факторы. Описанию конкурентных преимуществ посвятили свои работы М. Портер, Г.Л. Багиев, Г.Л. Азоев и др.[1,9,75]

Конкурентное преимущество, основанное на низких издержках, отражает способность фирмы разработать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль.

Преимущество в издержках достигается благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам.

Таблица 7.2 – Матрица конкурентного преимущества

		<i>Относительные издержки</i>	
		<i>высокие</i>	<i>Низкие</i>
Степень дифференциации маркетинга	Высокая	Концентрация на нише	Выдающийся успех
	Низкая	Катастрофа	Лидерство по издержкам

Стимулом для использования этой стратегии является значительная экономия на масштабах производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором. Стратегия состоит в ориентации на массовый выпуск стандартизированной продукции, что обычно более эффективно и требует меньших удельных издержек, чем изготовление небольшой партии разнородной продукции. Предприятие с низкими издержками должно ориентироваться на средние рыночные цены или цены незначительно ниже средних.

Чтобы добиться превосходства по затратам необходимо учитывать несколько факторов:

- 1) эффект от масштаба производства – при производстве большего количества продукции предприятие добивается меньших издержек на единицу продукции, так как постоянные затраты распределяются на большее количество произведенных единиц. Эффект масштаба чаще отмечается в производственном секторе, чем в сфере услуг;
- 2) влияние опыта и обучения – многие исследователи, в том числе представители Бостонской консультационной группы (BCG) эмпирически доказывают, что наблюдается сокращение затрат при увеличении объемов производства за счет обучения работников;
- 3) использование мощностей – равномерное использование мощностей позволяет добиться большей рентабельности, в то время как значительные перерывы, связанные с сезонными падениями спроса, могут значительно увеличить затраты;
- 4) использование видов деятельности компании, связанных с производством и маркетингом продукта, – процедуры контроля качества и приемочного контроля могут оказывать существенное влияние на затраты по обслужи-

ванию и возврату дефектных продуктов, внешние связи с поставщиками или посредниками также могут привести к снижению затрат;

5) взаимоотношения – взаимоотношения с другими СБЕ в общем бизнес-портфеле могут способствовать обмену опытом и получению положительного эффекта в функциональных видах деятельности;

6) степень интеграции – решение о прямой или обратной интеграции, заключение эксклюзивных договоров также может привести к значительной экономии;

7) выбор времени – часто первый инициатор в отрасли может получить преимущество по затратам, закрепив за собой лучшие места ведения бизнеса, дешевое или качественное сырье либо позиции технологического лидера и также, согласно Дж.Трауту, на рынке лидером становится марка, первой вошедшая в сознание потребителей [80,88];

8) политический выбор – решения об ассортименте близких изделий, о самом продукте, уровне качества, обслуживания, характеристиках, источниках кредитования и т.п. влияют на расходы; правильнее снижать затраты на те составляющие товаров, которые незначительно влияют на потребительскую ценность;

9) факторы, связанные с местоположением и учреждением – географическое размещение производств ближе к источникам ресурсов или ближе к потребителям позволяет сократить издержки по транспортировке, а размещение, например в СЭЗ, сократить административные затраты на организацию и ведение бизнеса.

Необходимыми рыночными условиями для реализации стратегии являются: большая доля рынка и широкий доступ к дешевым сырьевым ресурсам; эластичный по цене и достаточно однородный спрос на выпускаемую продукцию; исключительно ценовая область конкуренции; отраслевая стандартизация и отсутствие эффективной дифференциации.

Конкурентное преимущество в себестоимости обеспечивает предприятию рост объемов продаж за счет снижения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные изделия. Низкие цены также ужесточают входной барьер для потенциальных конкурентов.

Классическим примером достижения конкурентного преимущества в издержках является история успеха американской компании Ford Motors.

Чтобы достичь конкурентного преимущества в себестоимости, предприятие должно выполнить ряд требований к организации производства. Производство должно быть оптимальным по размерам с высоким уровнем технологической подготовки на основе механизации и автоматизации наиболее трудоемких процессов. На нем обычно используются передовые ресурсосберегающие технологии. В центре внимания такого производства находится жесткий контроль себестоимости продукции. Что касается организации мар-

кетинга, то она базируется на оптовой реализации продукции и ориентируется на общность в запросах потребителей различных сегментов.

Дестабилизировать положение предприятия, достигающего конкурентного преимущества в издержках, могут технологические нововведения, копирование или имитация конкурентами методов работы, изменение предпочтений потребителей и снижение их чувствительности к ценам, появление новых, более совершенных товаров.

Конкурентное преимущество в дифференциации – это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особенных потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Она позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль».

Стратегия дифференциации продукции заключается в ориентации на выпуск особенной продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция незаменима для потребителя, которого не устраивают стандартные изделия. Основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на пользующейся ограниченным спросом продукции, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными предприятиями и дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей.

Стратегия дифференциации может осуществляться на всех уровнях товара.

Первый уровень: основной продукт – эта главные, базовые ценности, которые несет товар предприятия. Например, основная услуга супермаркета торговля широким спектром товаров потребительского назначения по низким ценам. Основной продукт превращается в ожидаемый путем предоставления дополнительной полезности, например, в случае супермаркета – это возможность удобной парковки, быстрота обслуживания, возможность расчета кредитной картой и др.

Следующим уровнем является расширенный товар с предложением дополнительных полезностей, которые служат для дифференциации предложений конкурентов. Например, Интернет-магазин OZ.by предлагает скидки своим постоянным клиентам и подарок за покупку продукции на определенную сумму.

Потенциальное предложение предусматривает придание продукту дополнительных полезностей, не предлагаемых в настоящее время, но которые можно рассматривать как способ расширения предложения.

Дифференциация ключевого продукта или полезности открывает другой способ удовлетворения тех же потребностей. Обычно оно создается путем ступенчатого изменения технологии, внедрения новаторских предложений. Например, обычная посуда и посуда с тефлоновым покрытием. Диффе-

ренциация ожидаемого продукта проводится путем совершенствования таких характеристик как гарантия, упаковка, сервис, уровень качества.

Дифференциация расширенного товара происходит при создании дополнительных полезностей – источников кредитования, выгод от брендинга, доставки.

Кроме дифференциации продукта может происходить и дифференциация комплекса маркетинга.

Дифференциация по распределению происходит за счет использования различных розничных посредников, разного охвата рынка или разных торговых сетей. Например, может быть дифференциация путем использования прямого маркетинга, т.е. телефонного маркетинга, торговли по каталогам, Интернет.

Дифференциация по цене проводится часто в связи с дифференциацией самого продукта или ситуации его приобретения, использования. Например, минеральная вода той же марки в магазине стоит намного дешевле, чем в барах и ресторанах.

Дифференциация по коммуникациям включает использование различных элементов комплекса, различных коммуникационных носителей.

Дифференциация с помощью брендинга – заключается в создании уникальных эмоциональных предложений для различных категорий потребителей.

Стратегия дифференциации осуществима в следующих рыночных условиях: многообразие способов выделения товаров на рынке, так как отличительные характеристики продукции воспринимаются и ценятся потребителями; спрос на выпускаемую продукцию достаточно разнообразен по структуре; конкуренция происходит преимущественно в неценовой области; продукция предприятия занимает незначительную часть в бюджете потребителя; не многие предприятия отрасли используют стратегию дифференциации.

Конкурентное преимущество в дифференциации приносит:

- дополнительное увеличение объемов продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей на базе превосходства в технологии, качестве, на основе обеспечения более широкого выбора или на привлекательности низких цен;
- разрушение стратегий конкурентов в области снижения себестоимости стандартизированной продукции и локализации рынка за счет разнообразия предлагаемой продукции и лояльности потребителей;
- создание барьера по входу предприятий-конкурентов в отрасль за использования специальных программ лояльности и обеспечения более высокого уровня приверженности потребителей существующим в отрасли товаропроизводителям;
- гарантированное получение прибыли от реализации продукции потребителям, пользующимся услугами только данной фирмы;

- вытеснение товаров-заменителей путем укрепления связей с потребителями;
- создание имиджа добросовестного и надежного партнера, заботящегося о различных потребителях и их специфических запросах.

Стратегия дифференциации может быть реализована на предприятиях, следующим образом организующих свое производство и сбыт продукции. Они устанавливают легко переналаживаемое оборудование; имеют высокий уровень конструкторской подготовки производства, собственные НИОКР и опытные производства. Служба маркетинга играет очень важную роль в деятельности такого предприятия, так как ориентирована на поиск неудовлетворенных рыночных сегментов, участвует в разработке различных модификаций товара. Реализация продукции происходит в розницу или мелким оптом.

К факторам, дестабилизирующим положение предприятия в случае использования стратегии дифференциации относятся высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающие значительное повышение цен; чрезмерная дифференциация товара, при которой потребитель перестает замечать эффект от дифференциации; копирование конкурентами характеристик товаров-лидеров.

Конкурентное преимущество в рыночной нише – возможность получения конкурентного преимущества на основе более низких издержек и дифференциации в обособленном или зачастую единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого или демографического признаков.

Основными рыночными условиями для достижения конкурентного преимущества в рыночной нише выступают: различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара; отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка; ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка. Среди предприятий, достигающих преимущества в рыночной нише, следует назвать «Атланттелеком» – специализация по услуге – предоставление Интернет трафика; Serg – специализация по особым свойствам производимой продукции; газета «Белорусы и рынок» – специализация на обзорах экономических вопросов и многие другие.

Предприятие, ориентированное на рыночную нишу, имеет возможность получить следующие преимущества:

- 1) Дополнительный рост объема продаж и получение дополнительной сверхприбыли за счет специализации фирмы на конкретном сегменте рынка.
- 2) Возможность использования предыдущих двух стратегий для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка.
- 3) Дополнительный эффект благодаря комплексному обслуживанию конкретного сегмента рынка.

- 4) Хорошие условия для создания имиджа фирмы, заботящейся о потребностях покупателей.

Основные требования к предприятию в этом случае – это организация структуры управления по товарным группам, близкое расположение производственных подразделений к потребителю; преимущественно среднесерийный и мелкосерийный тип производства; наличие фирменной розничной сети.

Конкурентное преимущество в рыночной нише может быть утеряно в виду того, что различия в характеристиках товара для целевого сегмента и всего рынка становятся несущественными. Отрицательно могут повлиять и попытки компаний-лидеров вытеснить конкурента из занимаемых сегментов за счет уменьшения цен на схожие товары или значительной их дифференциации.

Кроме трех базовых видов конкурентных преимуществ в последнее время ученые говорят о необходимости рассматривать конкурентные преимущества, основанные на внедрении новшеств и немедленном реагировании на запросы потребителей.

Преимущества, основанного на внедрении новшеств, достигают предприятия-новаторы, первыми способные внедрять новые товары, новые технологии, новые схемы обслуживания клиентов. Наиболее типичными причинами новаций, дающих конкурентные преимущества, являются:

1. Новые технологии. Изменение технологии может привести как к созданию нового товара, услуги, так и к возможности снижения издержек.
2. Новые или изменяющиеся запросы покупателей.
3. Появление нового сегмента отрасли.
4. Изменение стоимости или наличия компонентов производства.
5. Изменение государственного регулирования.

Предприятия-новаторы достигают превосходства в условиях, когда отсутствуют аналоги продукции; имеется потенциальный или латентный спрос на предлагаемые новшества; крупные предприятия или научно-технические лидеры готовы оказать поддержку внедрению новшества. Типичным предприятием новатором является компания Samsung, постоянно внедряющие новинки на многих целевых рынках.

К преимуществам, которые дает данная стратегия, относятся: возможность получения сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен; сокращение числа фирм, желающих попасть в отрасль, из-за монопольного владения фирмой исключительными правами на продукцию, технологию; гарантия на получение прибыли в течение действия патента или лицензии; отсутствие товаров-заменителей; создание имиджа предприятия-новатора для привлечения потребителей новаторов и раннего большинства.

Требованиями к организационной структуре предприятий, стремящихся к преимуществу в нововведениях, являются: высокая научно-техническая квалификация персонала; проектная, матричная структура управления; венчурная организация бизнеса на начальных этапах нововведения.

Стратегию могут разрушить финансовые трудности, высокие издержки реализации проекта, риск банкротства. В случае недостаточной правовой защиты новшество может быть скопировано конкурентами.

Мелкие товаропроизводители, заинтересованные в быстром получении прибыли на вложенные средства и на начальных стадиях не имеющие твердых приоритетов развития, способны достигать конкурентного *преимущества, основанного на немедленном реагировании на потребности рынка*. Эта стратегия гибкого приспособления, направленная на удовлетворения дефицита в какой-либо продукции или услуге обычно на локальном уровне. Свои прибыли такие предприятия получают за счет высокой цены на дефицитную продукцию, в которой заинтересованы потребители. У такой продукции практически нет заменителей, поэтому предприятие вправе диктовать цены.

Стратегией немедленного реагирования на потребности рынка пользуются представители частного бизнеса, обеспечивающего потребности населения в продуктах питания, бытовых услугах в небольших поселках, городках, где они не сталкиваются с конкуренцией со стороны крупных компаний.

Гибкая структура управления, возможность быстро переориентироваться на высокорентабельные проекты способствуют долговременному существованию подобных фирм.

Однако стратегия не может быть реализована, когда значительно возрастают удельные издержки и исчезают жесткие гарантии получения прибыли.

Кроме названных, выделяются также маркетинговое преимущество, преимущество, основанное на более эффективном управлении, и преимущество, основанное на сочетании видов деятельности.

Маркетинговое преимущество базируется на уникальности товара, услуги, на прочной репутации товарной марки, на предоставлении более качественной услуги благодаря скорости доставки и реакции на запросы потребителей, на технологическом лидерстве, предложении полного ассортимента товаров. Маркетинговое преимущество, таким образом, является преимуществом более высокого порядка, так в его основе может лежать достижение нескольких видов конкурентных преимуществ, охарактеризованных выше.

Преимущество, основанное на более эффективном управлении – это способность принимать правильные, соответствующие реальности управленческие решения, приводящие к приобретению других видов конкурентных преимуществ.

Преимущество, основанное на сочетании видов деятельности, достигается предприятиями, способными использовать синергетические эффекты,

когда один вид деятельности поддерживает другой в рамках бизнес-портфеля.

Конкурентные преимущества могут быть очевидными для производителя или для потребителя.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Оно увеличивает рыночную силу фирмы, т.е. способность фирмы заставить рынок принять цену товара более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, но не обеспечивающих соответствующего отличительного качества. Внешнее конкурентное преимущество – это преимущество, очевидное для потребителей.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Это преимущество может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы. Внутреннее конкурентное преимущество очевидно для самого производителя и может быть неизвестным, как конкурентам, так и потребителям.

Г. Ассель представляет процесс достижения конкурентного преимущества следующим образом [8].

На первом этапе проводится тщательный анализ маркетинговой среды с целью определить наиболее сильные позиции предприятия, способные превратиться в конкурентные преимущества. На первом этапе можно воспользоваться различными методами анализа, охарактеризованными в главе 3.

На втором этапе – выявление возможностей для преимуществ в конкуренции – фирма должна определить, какие способы достижения конкурентных преимуществ являются для нее доступными и приемлемыми. Возможности их получения во многом зависят от состояния на рынке, которое принято характеризовать тремя факторами: привлекательность рынка, сильные и слабые стороны конкурента на рынке, способность добиться преимущества над конкурентами.

На третьем этапе разработки стратегий для получения конкурентного преимущества фирма должна определиться, какую именно стратегию реагирования на действия конкурентов она выберет. Активная стратегия предполагает наличие у фирмы уже каких-то значительных преимуществ перед конкурентами, в связи с чем фирма может сама задавать поведение своих конкурентов на рынке. Фирма является лидером на рынке и как лидер способна во многом превзойти своих конкурентов. Стратегия реагирования подходит для фирм, действующих на рынках, на которых ведущая, лидирующая позиция принадлежит другой фирме и лишить ее такого преимущества невозможно.

Четвертым этапом процесса обеспечения конкурентных преимуществ является предвидение реакции конкурентов. Компания обязательно должна предвидеть реакцию конкурентов в ответ на свою стратегию. Это и означает упреждающий подход, поскольку предполагаемая реакция конкурентов влияет на стратегию компании. Компания может выбрать подходящую стратегию на основе своей оценки реакции конкурентов с использованием анализа ожидаемой ценности. Это предполагает учет: 1) альтернативных стратегий компании; 2) возможной реакции конкурентов; 3) вероятности той или иной реакции; 4) влияния стратегии компании на ее прибыль.

После достижения конкурентного преимущества, основной задачей является его удержание. М. Портер выделяет три фактора, от которых зависит продолжительность удержания конкурентного преимущества [75].

Первым фактором является источник конкурентного преимущества, знания, опыт, умения, ресурсы, которые способствуют достижению конкурентного преимущества. В зависимости от источника преимущества могут быть низкого или высокого порядка. Чем выше порядок, тем больше навыков и способностей требуется для достижения преимущества. Например, преимущество в маркетинг, выражающееся в высокой степени лояльности потребителей часто требует многолетнего опыта работы, обеспечения качества продукта и его отслеживания, соответствия тенденциям развития среды. Наиболее успешные бренды, такие как Nike, Philips, Budweiser, Jack Daniels, Heinz, Wrigley's, IBM, GE, Intel, Disney добиваются устойчивого рыночного положения благодаря комплексному использованию элементов маркетинга, продуманной корпоративной политике, стремлению постоянно развиваться на протяжении многих лет. Такое преимущество вряд ли получится повторить фирме-новичку, не предлагающей уникальной ценности.

Количество имеющихся у фирмы явных источников преимуществ также определяет долговечность рыночного успеха. Риск потери конкурентного преимущества наиболее высок, если фирма опирается только на одно преимущество. Например, основным преимуществом компании Velkom являлось качество ее связи, направленное на бизнес-аудиторию. Использование более новых вышек компанией «МТС» наряду с более низкими тарифами и дифференцированным подходом к различным сегментам выглядит более разумным и менее подверженным копированию на современном этапе развития рынка мобильной связи.

Постоянная модернизация производства и других видов деятельности. Возможность сохранять, удерживать конкурентное преимущество тем больше, чем перспективнее мыслит предприятие, чем быстрее реагирует и использует новинки, инновационные ресурсы. В этой связи поучителен пример компании Samsung, постоянно использующей самые современные технологии. В мае 1997 г. компания избрана в качестве «Олимпийского партнера» категории «Производителей беспроводного коммуникационного оборудования» в Шанхае. К 1998 г. компания завладела основной долей рынка жидкокристаллических мониторов благодаря их постоянной модернизации. В том

же году выпустила новую модель DWD-проигрователя, где использовала специально разработанную систему ADAT. В марте 1998 завершена разработка самого легкого в мире персонального телефонного устройства (PCS). Совместно с американской фирмой General Instruments в 1999 г. разрабатывает аппаратуру для телевидения высокой четкости. В последние годы компанией освоен выпуск 64-разрядных микропроцессоров с тактовой частотой 800 мгц, предназначенной для цифровой обработки изображения и звука в телевизорах, видеокамерах и видеомагнитофонах новых поколений. Компания первой применила влияние инфракрасного излучения в проектировании современных биотелевизоров. В результате трехлетних исследований по решению проблем увеличения полезной площади экрана бала разработана новая технология производства кинескопов. Благодаря своей инновационной политике позиции Samsung Electronics за период 2000-2004 гг. поднялись в мировом рейтинге на 8 пунктов, а стоимость бренда увеличилась на 30 %.

Чтобы удержать конкурентное преимущество, необходимо расширить набор его источников и постоянно их совершенствовать, переходить к преимуществам более высокого порядка. Причина того, что лишь немногим фирмам удастся удерживать лидерство, – консерватизм в смене стратегических направлений деятельности. Стратегия может стать рутиной. Смена стратегии блокируется еще и тем, что прежняя стратегия фирмы воплощена в навыках, организационных структурах, репутации фирмы.

Устойчивое конкурентное преимущество должно содействовать созданию ценности для клиентов, быть уникальным и основанным на использовании редких ресурсах, недоступным для имитации со стороны конкурентов.

Учитывая рассмотренные виды преимуществ и направления конкурентных стратегий, следует предложить новую карту оценки конкурентов (Таблица 7.3).

Таблица 7.3 – Карта оценки конкурентов

Тип конкурента	Название конкурента	Конкурентная позиция (лидер, претендент, последователь, аутсайдер)	КП достигнуто за счет	Потенциальная возможность достижения КП (высокая, средняя, низкая)	Используемые стратегии Активные/реагирования	Возможные действия по упреждению или реакции
Прямой						

Неявный						
Косвенный						
Товарный						

Представленная модель позволяет учитывать как существующее положение конкурентов, так и возможные опасности в будущем, определить наиболее важных потенциальных конкурентов.

BCG, которая внесла большой вклад в расширение применения закона опыта, позднее (в 1981 г.) предложила описывать конкурентную ситуацию с использованием двух главных измерений:

- важности удерживаемого конкурентного преимущества (УКП);
- количества потенциальных источников дифференциации, ведущей к УКП.

В результате получается матрица конкурентного преимущества (таблица 7.4). Каждому квадранту отвечает определенная конкурентная ситуация, требующая специфичного стратегического подхода. Данные ситуации соответствуют следующим видам производства: массовое, специализированное, фрагментированное, тупиковое.

Таблица 7.4 – Матрица конкурентного преимущества [53]

<i>Источники конкурентного преимущества</i>	<i>Важность конкурентного преимущества</i>	
	<i>Низкая</i>	<i>Высокая</i>
Многочисленные	Фрагментация	Специализация
Немногочисленные	Тупик	Массовый выпуск

Массовое производство свойственно секторам, где источники дифференциации малочисленны, но конкурентное преимущество, создаваемое за счет масштабов выпуска, очень велико, в том смысле, что оно ведет к большому разрыву по издержкам между конкурентами. Это типично для ситуа-

ций, когда проявляются эффекты опыта и масштаба и где большая доля рынка считается ценным активом. Рентабельность тесно связана с долей рынка. К массовым отраслям относят машиностроение, страховой бизнес.

Специализация наблюдается там, где много источников дифференциации, сообщающих высокое значение устойчивого конкурентного преимущества. Это – рассмотренная выше ситуация монополистической конкуренции. Товары имеют отличительные особенности, важные для покупателей, которые готовы платить за них повышенную цену. В таких случаях эффект масштаба не дает решающего преимущества; рентабельность определяют уровни дифференциации и специализации. Доля рынка в целом мало что дает; критичной является доля в определенном сегменте или в нише, даже если их объем невелик. Примером специализированной отрасли может быть автомобилестроение, производство бытовой техники.

Во *фрагментированных секторах* источников дифференциации между конкурентами много, но ни один из них не может добиться устойчивого преимущества перед другими. Размер компании не ведет к значительной экономии, и доминирующая доля рынка не означает более низких издержек. Хорошим примером фрагментированного рынка служит сфера услуг. Возможно сосуществование многих мелких фирм с различными значениями рентабельности. Доля рынка, независимо от способа ее измерения, не имеет значения. Типичными примерами являются магазины женской одежды, рестораны, фирмы по ремонту и обслуживанию машин, Интернет-магазины. Во многих случаях лучшей стратегией является преобразование фрагментированного производства в массовое или специализированное.

В ситуациях промышленного *тупика*, как и в ситуациях массового производства, имеется мало путей для дифференциации, но здесь накопленный опыт не ведет к устойчивому конкурентному преимуществу. Наоборот, именно новые фирмы обладают более новыми, т.е. более совершенными, средствами производства, например, в металлургии и химической промышленности. Конкурентоспособность в этом случае больше зависит от возраста капиталовложений, чем от общих размеров фирмы: издержки ниже у новейших предприятий. К отраслям, характеризующимся как тупик, относят нефтедобывающую и химическую отрасли.

Таким образом, стратегии, основанные на опыте, применимы лишь в случае массового выпуска и в отраслях, чувствительных к объему производства. Как уже было показано, у фирмы есть и другие средства добиться конкурентного преимущества, а именно посредством дифференциации.

7.5. Современные теории конкурентного поведения

Кроме традиционно рассматриваемых теорий конкурентного поведения, можно выделить еще одно направление в изучении конкурентного пове-

дения товаропроизводителей, представителями которой являются А.Ю. Юданов и Л.Г. Раменский [97]. Конкурентное поведение предприятий рассматривается авторами по аналогии с животным миром.

Согласно данной теории выделяются следующие конкурентные стратегии:

1. *Виолентная («силовая») стратегия* – характерна для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг. Три важнейшие разновидности фирм-виолентов получили название: «гордые львы»; «могучие слоны»; «неповоротливые бегемоты».

Источник силы подобных фирм заключен в том, что такое производство обычно можно наладить более эффективно и с меньшими издержками, чем изготовление небольших партий сильно отличающихся друг от друга товаров. Кроме того, виоленты используют преимущества, создаваемые широкомасштабными научными исследованиями, развитой сбытовой сетью и крупными рекламными кампаниями. Проводя аналогии с прежними классификациями, следует сказать, что виолентный тип конкурентной стратегии на ранних стадиях своего развития предполагает достижения конкурентного преимущества в издержках и инновациях, тогда как на последующих стадиях речь уже идет о конкурентном преимуществе в дифференциации.

Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, фирма стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Она привлекает покупателя сравнительной дешевизной и достойным уровнем качества своих изделий. Успех виолента – следствие понимания запросов массового спроса: плохой или дорогой товар такого спроса не порождает. К ним относится большинство крупных промышленных отечественных предприятий.

В основе причин возникновения виолентов лежит несколько факторов.

- Экономия на масштабах производства, обусловленная: 1) технологическими причинами (изобретение продукта или оборудования, позволяющего осуществлять массовое производство); 2) выгоды от специализации (большой объем производимых товаров или услуг позволяет увеличить степень специализации, повышается специализация оборудования и персонала); 3) выгоды от совместного производства нескольких товаров.
- Преимущества в финансировании НИОКР. Крупная фирма обладает большим научно-исследовательским потенциалом и финансовыми возможностями для финансирования крупных научно-исследовательских проектов.
- Преимущества в финансировании рекламы. Крупные производители могут больше тратить на проведение рекламных мероприятий, так как обладают значительными рекламными бюджетами.
- Преимущества финансирования сбыта.
- Установление низких привлекательных цен.

- Средства, которые тратятся на снижение цены могут расходоваться и на улучшение сервиса, повышение качества.

- Предприятия-виоленты предлагают полную ассортиментную палитру наиболее популярных разновидностей товара.

В качестве примера рассмотрим западногерманский электротехнический концерн Bosch. В межвоенный период концерн успешно наращивал объемы производства в области электротехники для автомобилей, что позволило ему избежать конкурентных столкновений с лидерами электротехнической отрасли, не видевшими серьезной угрозы в фирме, занимающей небольшие размеры рынка. Но в период «электрификации», а затем и «электронизации» автомобиля компания сумела резко увеличить свои размеры и не допустить в эту сферу ни одного из крупных конкурентов. В настоящее время концерн Bosch входит в число крупнейших корпораций мира.

К трудностям реализации виолентной стратегии относятся: выпуск стандартизированного продукта, удовлетворяющего лишь массовый спрос; проблема загрузки мощностей; проблема создания стимулов для потребителей; ограничения монополистических злоупотреблений со стороны государства.

Наличие незанятых сегментов массового спроса ведет к тому, что фирма-лидер обычно действует в окружении меньших по величине виолентов (вице-лидеров). С одной стороны вице-лидер заинтересован в серийности своего производства, что возможно при ориентации на пользующиеся наибольшим спросом разновидности товаров. С другой стороны, чем ближе он к стандартизированному товару, тем в большей мере конкурирует с лидером, ввиду этого позиция вице-лидера отличается стратегической слабостью.

Альтернативы опасному противостоянию можно найти на пути дальнейшей сегментации рынка. При этом «вице-лидер» может: действовать в специализированных областях массового производства, становясь лидером в более узкой нише; сменить виолентную стратегию на пациентную.

Размер виолента тесно связан с тем, удовлетворяет ли он основную или второстепенную рыночную потребность. Он существует в условиях постоянной борьбы с лидером или вице-лидером.

Эволюционный путь виолента начинается стадией «льва» и завершается стадией «бегемот».

Для достижения успеха на рынке крупная корпорация должна осуществить взаимосвязанные инвестиции в трех направлениях: создание крупного производства; создание общенациональной (а затем и интернациональной) сбытовой и маркетинговой сети; создание дееспособного управленческого аппарата.

Вслед за масштабным инвестированием в три важнейшие сферы, собственно и превращающих виолента в виолента, обычно следует этап быстрого роста. Здесь виолент становится львом. Обычно это фирмы с четким про-

изводственным профилем и мало диверсифицированные. В выпуске своего товара львы относятся к технологическим лидерам. Особенность их позиции на рынке обычно связана с обладанием техническими или организационными преимуществами в важном и перспективном сегменте рынка. Именно на стадии «гордого льва» виоленты создают у себя мощнейшие научно-исследовательские структуры, которые в дальнейшем не исчезают, какие бы перемены не испытывала корпорация. Именно динамичные львы дают наиболее яркие примеры агрессивной конкуренции.

Активная эволюция крупной фирмы заканчивается позицией «могучего слона». Компании этого типа утрачивают былой динамизм, обретая взамен повышенную стабильность. Устойчивость обеспечивается 3 факторами: большими размерами; диверсификацией; наличием широкой международной сети филиалов. Фирма не выпускает постоянно на рынок новинки, но ее конкурентное преимущество состоит в широком ассортименте и географическом охвате рынка. Иногда, когда они опасаются быть первопроходцами на рынке, они используют тактику «ловкого второго».

В этой стадии у виолента могут появиться проблемы, связанные налаживанием системы сбыта, так как возникает необходимость быстрой доставки продукции потребителям, совмещающей стандартизацию технических параметров со специфическими требованиями локальных рынков. Компания HP столкнулась с этой проблемой на рынках компьютеров, принтеров и медицинского оборудования, доказав возможность доставки специально разработанной качественной продукции по приемлемой цене. Для этого ей пришлось ввести серьезные изменения в политику дистрибуции и осуществлять переход на массовое производство под заказ, внедрить модульный дизайн производства (возможность разбивать продукт на самостоятельные комплектующие, которые могут включаться в каждый продукт или только в отдельные), создать гибкую сеть распределения продукции.

Закат виолента связан с «неповоротливым бегемотом». Сохраняя гигантский оборот, корпорация постепенно утрачивает способность добиваться прибыли по причинам: стратегических ошибок, выражающихся в распылении активности по слишком широкому кругу направлений; общего упадка отрасли, приводящего к замораживанию значительной части капитала.

2. *Пациентная (нишевая) стратегия* – типична для фирм, ставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определенного (чаще узкого) круга потребителей. Свою рыночную силу такие предприятия черпают в том, что их изделия становятся в той или иной мере незаменимыми для соответствующей группы клиентов. Такая компания старается не распыляться, контролируя большую часть обширного рынка, а завоевывает максимальную долю маленького рыночного сегмента. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция. Стремление

уклониться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями заставляет пациентов узко очерчивать свою реализованную рыночную нишу.

Фирмы-пациенты принято называть «хитрыми лисами». Они приносят на рынок разнообразие, выискивают и специально формируют специфические потребности.

Фирма-пациент существует за счет дифференциации и специализации, получая возможности: повышения цены; доступа к новым потребителям; защиты от прямой конкуренции; формирования лояльности к марке. Поэтому подобные фирмы могут достигать конкурентного преимущества в рыночной нише (концентрации).

В отношениях с конкурентами пациенты рассчитывают на то, что дифференциация продукции делает сегмент труднодоступным для конкурентов; узость сегмента снижает привлекательность его для конкурента. На таком рынке обесцениваются преимущества крупного производства.

Фирмы-лисы используют стратегию конкурентного исключения, культивируя свою непохожесть друг на друга.

Эволюционный путь фирмы-лисы состоит из 4-х стадий.

1. Нахождение собственной ниши.
2. Формирование рыночной ниши:
 - определение потенциальных потребителей;
 - определение технологии потребления продукции потребителями;
 - определение сравнительной важности разных свойств товара для потребителя;
 - выяснение возможности своей фирмы по дифференциации продукции, создающей дополнительные удобства для потребителя;
 - определение возможных затрат по созданию дополнительных преимуществ для потребителя;
 - выбор варианта дифференциации продукции, который дает клиенту максимум дополнительных удобств на единицу затрат фирмы;
 - выяснение возможностей удержания конкурентного преимущества;
 - снижение издержек на те характеристики товара, которые не уменьшают дополнительные удобства, созданные дифференциацией.
3. Зрелость: приспособившись к удовлетворению узкоспециализированных потребностей, фирмы-лисы процветают, но одновременно теряют гибкость и способность менять род деятельности. Вторая крупная проблема – опасность захвата.
4. Поглощение специализированной фирмы обычно не приводит к ее полному растворению в структуре более мощной корпорации, осуществившей захват. Существует 2 направления дальнейшего развития: 1) стагнация или умеренный рост вместе с занимаемой нишей (наиболее типичный путь развития); 2) смена стратегии и превращение в крупно-

го виолена возможна в случае, если избранная ниша оказывается очень перспективной и вырастает массовый рынок, и пациент может выйти за пределы ниши, накопив ресурсы для выхода в массовое производство.

Превращения компании-пациента в крупного виолента можно продемонстрировать на примере европейского рынка автомобилей.

На фоне снижения популярности европейских и американских автомобилей растет спрос на японские и южно-корейские модели на западноевропейском рынке. Такая тенденция объясняется более рентабельным производством азиатских компаний. Компании Volkswagen AG и Fiat SpA (FIA) в мае 2004 г. стали лидерами снижения объема продаж автомобилей в Западной Европе. Продажи сократились на 5,2%, достигнув 1,22 млн. автомобилей по сравнению с 1,28 млн. годом ранее. Объем продаж за пять месяцев 2004 года упал на 3,8%. В мае объем продаж Туринского концерна Fiat на европейском рынке сократился на 16%, составив 88422 автомобиля. Спрос на автомобили марки Volkswagen снизился на 5,8%, достигнув 227818 автомобилей в год. Совокупный объем продаж компании Bayerische Motoren Werke AG снизился на 9,9% до 51037 машин, что стало следствием падения продаж бренда BMW на 14%. Компания Renault SA также сообщила о сокращении числа проданных машин на 8,4% до 127334 единиц. Продажи General Motors (GM), крупнейшего в мире авто-производителя, на Западно-Европейском рынке снизились на 4,7% до 122398 единиц. Спрос на автомобили Ford упал на 5,8% до 135019 единиц. Тем временем компания Mazda Motor возглавила рост продаж автомобилей японских марок, продемонстрировав 45% рост до 17603 машин, что стало следствием роста спроса на седан Mazda6 и модель Mazda2, представленные в Европе в 2003 году. Совокупный объем продаж японских марок вырос на 0,5% и составил 149729 единиц. Продажи моделей Kia Motors выросли на 47% до 10441 единиц, а общий объем продаж южно-корейских моделей в Западной Европе повысился на 9,2% до 38293 автомобилей. Таким образом, азиатские автомобильные компании постепенно превращаются в лидеров мирового автомобильного рынка, в то время как еще десятилетие назад могли претендовать лишь на незанятые рыночные ниши, значительно уступая по объемам производства европейским и американским автомобилестроителям.

3. *Коммутантная (приспособительная) стратегия* преобладает при обычном бизнесе в местных локальных масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента. По своей природе спрос имеет точечное, локальное происхождение. Отсутствие крупных производственных мощностей, особых познаний в узкой области или научно-технического задела, – приводит к тому, что коммутантам почти безразлично, чем заниматься. Такая незаметность и даже безликость послужила

основой присвоения коммутантам названия «серые мыши». Им легко идти на резкие изменения сферы деятельности, на которые другие фирмы не способны. Повышенная гибкость становится конкурентным преимуществом данных фирм. Компании-коммутанты появляются там, где: другие предприятия неэффективны; их просто физически нет; прочие фирмы не обеспечивают достаточно индивидуализированного подхода к клиенту.

Отличительные особенности стратегии: многочисленность фирм на рынке; ориентация на приспособление к рынку; удовлетворение локальных потребностей; большая оперативность в обслуживании и более индивидуальный подход; легкость вступления и выхода из бизнеса.

Успех коммутантной стратегии зависит от слежения за изменениями потребностей своих клиентов, чтобы не потерять последних; быстрой переориентации на удовлетворение другой потребности при исчезновении первой. Конкурентным преимуществом коммутантов является их способность к немедленному реагированию на запросы рынка.

Коммутанты могут избирать три варианта ведения дел:

1. деятельность в сферах традиционно обслуживаемых только мелким бизнесом (коммутанты традиционного типа);
2. выполнение функции субпоставщика несложных деталей или полуфабрикатов для более крупной компании (коммутанты-субпоставщики);
3. выпуск товаров или услуг, копирующих чужие изделия (коммутанты-подражатели).

Смена стратегии заключается для коммутантов в возможностях: повысить свою эффективность и добиться низких средних издержек (виолентная стратегия); выработать эффективную специализацию, защищающую от конкурентов (пациентная стратегия); не меняться и стать легкой добычей для сильного противника; не расширять размеров своего дела.

4. *Эксплерентная (пионерская) стратегия.* Эта стратегия конкурентной борьбы связана с созданием новых или радикальным образом преобразованием старых сегментов рынка. Речь идет не просто о совершенствовании товаров и услуг, а о крайне рискованном поиске революционных решений. Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений. Это послужило сравнению данных фирм с «первыми ласточками». Такая компания стремится к созданию нового рынка и извлечению выгод из первоначально единоличного присутствия на нем. Поэтому эксплерент вправе рассчитывать на достижение конкурентного преимущества в инновациях. Кроме называемых ранее примеров предприятий-новаторов, можно пополнить их список и компанией Panasonic. Идя в ногу со временем, компания направляет значительные ресурсы на научно-исследовательскую деятельность. Сегодня она активно занимается развитием цифровых технологий. Одним из важнейших достижений Panasonic можно считать создание формата DVD.

Фирмы-ласточки заинтересованы в радикальных нововведениях, но не в улучшающих. Они готовы нести огромные риски, так как руководствуются сильными неэкономическими мотивами.

Эволюция фирмы-эксплерента происходит по этапам.

1. Дорыночный этап. Компания-пионер внешне почти никак себя не проявляет; в недрах мелких и средних фирм идет настойчивый поиск принципиально новых технических решений. Это делает ее незаметной для потенциальных конкурентов. Проблемы фирмы носят организационный (возникает необходимость в поддержке со стороны других научно-технических организаций) и финансовый характер.
2. Этап рыночного успеха. Стремительный рост эксплерентов на этапе вывода нового товара на рынок связан с тем, что инновация позволяет решить старые проблемы потребителей или открывает перед ними новые возможности.
3. Этап массового производства. Постепенно у компаний-ласточек появляется все больше последователей. Рынок нового товара растет. На новые возможности обращают внимание ведущие компании, что ведет либо к вытеснению фирм-эксплерентов, либо к их покупке компаниями-гигантами.
4. Смена стратегии.

Следует заметить, что далеко не все предприятия эксплеренты добиваются рыночных успехов, множество интересных и важных открытий остается на бумаге.

Типичное предприятие-эксплерент – новая компания Cometa Networks, разрабатывающая беспроводную технологию построения сетей, известную как Wi Fi, получила поддержку после того, как AT&T, IBM и Intel объявили о планах создания общенациональной сети. Новая технология, которая до настоящего времени развивалась стихийно, уже сейчас доступна во многих общественных местах: магазинах, аэропортах, кафе, отелях, парках. Новая компания Cometa Networks, которую создают гиганты информационных технологий, поставила для себя весьма амбициозные планы – установить более 20 000 точек входа (access points) к концу 2004 года таким образом, чтобы высокоскоростной доступ в интернет в городской зоне можно было получить, не затратив больше, чем пять пяти минут ходьбы.

Особенности всех рассмотренных моделей конкурентного поведения коротко представлены в таблице 7.5.

Таблица 7.5 – Характеристика типов конкурентных стратегий [97]

Тип стратегии	Коммутанты (мыши)	Пациенты (лисы)	Виоленты (слоны)	Эксплеренты (ласточки)
Профиль производства	универсальное мелкое	специализированное	массовое	экспериментальное
Размер компа-	мелкие	крупные средние	крупные	средние мелкие

нии		мелкие		
Устойчивость компании	низкая	высокая	высокая	низкая
Расходы на НИОКР	низкие	средние	высокие	высокие
Факторы силы в конкурентной борьбе	гибкость, многочисленность	приспособленность к особому рынку	высокая производительность	опережение в нововведениях

В целом жизненный цикл предприятия на рынке в классическом виде состоит из следующих стадий, представленных на рисунке 7.4.

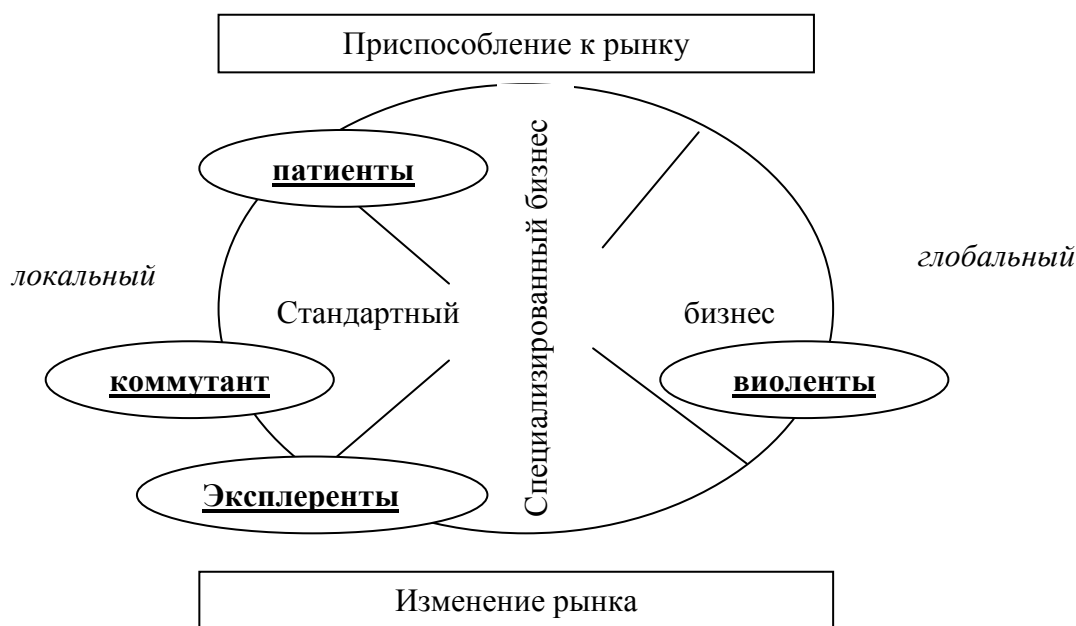


Рисунок 7.4 – Эволюционный путь предприятия на рынке [97]

Отправной точкой развития только что организованной фирмы служит состояние коммутанта – «серой мыши». Благодаря верному выбору сферы деятельности и, не обладая высокопроизводительным оборудованием, специальными познаниями может обеспечить себе выгодное положение. Если компания окажется достаточно гибкой, то начнет увеличиваться в своих размерах.

Превращение в «хитрую лису» – специализированную компанию – пациента. Компания-«лиса» растет, укрепляется и занимает все большую часть своего рыночного сегмента. Здесь у фирмы возникает второй барьер – ограниченные размеры рыночной ниши. Чтобы продолжить рост надо вторгнуться в сферу массового производства.

«Хитрая лиса» превращается в «гордого льва», т.е. компанию-виолента, удовлетворяющую своей продукцией быстро растущий спрос на какую-то массовую разновидность товаров и услуг. К состоянию «льва» есть и другой

путь – научно-технический прогресс. В случае успеха занятая такой деятельностью компания-эксплерент («первая ласточка») оказывается на волне динамично растущего спроса. Далее эволюция фирмы продолжается в рамках виолентной стратегии.

Динамичное состояние «гордого льва» сменяется ролью «могучего слона». При наступлении насыщения рынка. Фирма старается диверсифицировать деятельность. Положение «могучего слона» очень устойчиво: компания пребывает в нем порой до столетия и даже больше.

Но возможна и дальнейшая, уже неблагоприятная эволюция в направлении «неповоротливого бегемота». Сохранив гигантские размеры, такая фирма-«бегемот» обрастает бесчисленными второстепенными производствами, становится трудно управляемой, окончательно утрачивает динамизм, а вместе с ним и прибыльность.

7.6. Процесс разработки конкурентной стратегии

С учетом всех рассмотренных аспектов конкурентного анализа и поведения следует сформировать следующую схему разработки конкурентных стратегий.

1. Общая оценка рыночной ситуации. Оценка проводится с помощью модели пяти конкурентных сил или SWOT-анализа: Какие тенденции характерны для рынка? Как используют и могут их использовать потенциальные и реальные конкуренты? На рынке какого типа находится предприятие (монополистическом, олигополистическом, монополистической конкуренции, приближенном к свободной конкуренции)? Какие конкурентные силы оказывают наиболее осязаемое влияние на деятельность предприятия: потенциальные конкуренты, существующие конкуренты, потребители, поставщики, товарозаменители?

2. Определение и анализ наиболее важных конкурентов. На данном этапе необходимо предложить аналитикам, занимающимся разработкой стратегии, следующие действия. Классифицируйте известных Вам конкурентов. Какие из них являются прямыми? Насколько сильно влияние косвенных, неявных и товарных конкурентов? Какую конкурентную позицию на изучаемом рынке занимает предприятие: позицию лидера, претендента, последователя – специалиста, слабого бизнеса, аутсайдера? Какие позиции занимают названные конкуренты? Как можно охарактеризовать поведение конкурентов? Какую из стратегий – разведчика, защитника, реакционера, аналитика используют конкуренты? Оцените уровни конкурентоспособности основных конкурентов, отобразите расстановку сил на рынке с помощью таблицы 7.1 и рисунка 7.2. В целях более наглядного представления информации, по конкурентам, ко-

торые попадают в те же области, что и изучаемое предприятие, необходимо воспользоваться *картой оценки конкурента*.

1. Укажите название конкурента _____
2. Какую долю рынка занимает конкурент _____
3. Как быстро наращивает свою долю рынка (на сколько % за последний год, последние 3 года, последние 5 лет) _____
4. К какой категории относится конкурент: *прямой/косвенный/товарный/неявный* (нужное подчеркнуть)
5. Какую конкурентную позицию: *лидера/ претендента на лидерство/ специалиста/ слабого бизнеса/ аутсайдера* занимает (нужное подчеркнуть)
6. Какие стратегические ходы предпринимал за последнее время (назвать 2-3 наиболее важных)

7. Насколько эти ходы соответствуют занимаемой конкурентной позиции и рыночной ситуации (5 – полностью соответствуют; 4 – в основном соответствуют; 3 – частично соответствуют; 2 – в основном не соответствуют; 1 – полностью не соответствуют)

8. Можно ли считать конкурентное поведение *активным (упреждающим)/ пассивным (реактивным)* (нужное подчеркнуть)
9. Укажите уровень конкурентоспособности по 5 – балльной шкале _____
10. Обладает ли конкурент преимуществом в *издержках/ дифференциации/ инновациях/ рыночной нише/ маркетинге/ сочетании видов деятельности* и др. (нужное подчеркнуть)
11. Насколько устойчивым является названное конкурентное преимущество (5 – конкурентное преимущество невозможно скопировать, оно основывается на многих отличительных компетенциях предприятия; 4 – достаточно устойчивое конкурентное преимущество, лишь некоторые предприятия отрасли могут его превзойти или скопировать, 3 – предприятие способно удержать конкурентное преимущество в течение довольно длительного срока, но при изменении рыночных условий неизбежно его копирование со стороны других конкурентов; 2 – конкурентное преимущество может быть достаточно легко скопировано, его могут превзойти многие предприятия отрасли; 1 – кратковременное конкурентное преимущество, которое не является устойчивым)? _____

12. Существуют ли возможности и стремления конкурента к достижению конкурентного преимущества более высокого порядка, если да, укажите, _____, какие _____, именно? _____
13. Перечислите 3-4 сильные стороны конкурента по сравнению с вашим _____ предприятием _____
14. Можно ли считать сильные стороны конкурента ключевыми факторами успеха на рынке? (5 – да, несомненно, все сильные стороны конкурента являются факторами наиболее важными для потребителей; 4 – большинство сильных сторон конкурента рассматриваются потребителями как важные факторы при выборе марки, товара; 3 – некоторые сильные стороны конкурента рассматриваются потребителями как важные факторы при выборе марки, товара; 2 – конкурент обладает лишь одной сильной стороной, которая важна для потребителя; 1 – у конкурента нет сильных сторон, которые бы потребитель воспринимал как важные при выборе марки, товара)
15. Укажите 3-4 слабые стороны конкурента по сравнению с предприятием _____
16. Относятся ли слабые стороны конкурента к ключевым факторам успеха на рынке? (5 – ни одна из слабых сторон конкурента не является определяющей при достижении рыночной доли и не воспринимается потребителями как важный фактор выбора марки, товара; 4 – лишь одна слабая сторона конкурента относится к КФУ на рынке; 3 – часть слабых сторон конкурента относится к КФУ на рынке, что значительно ухудшает его положение и не позволяет ему добиться более высокой доли рынка; 2 – большинство слабых сторон конкурента рассматриваются как наиболее важные факторы при выборе марки, товара потребителем, что приводит к постепенному снижению доли рынка; 1 – доля рынка конкурента быстро снижается ввиду того, что практически все слабые стороны относятся к факторам, которые очень важны для потребителей при выборе марки, товара).
17. Укажите _____ профиль _____ целевых _____ сегментов _____ конкурента _____
18. Насколько товарные предложения конкурента соответствуют требованиям потребителей целевых групп, интересующих предприятие? (5 – полностью соответствуют, потребители выражают высокую степень приверженности марке конкурента; 4 – в основном соот-

ветствуют, большинство потребителей отдает предпочтение марке конкурента, но может рассматривать в качестве альтернативных и другие марки; 3 – товары конкурента в целом удовлетворяют потребителей, но они желали бы улучшения некоторых характеристик; 2 – марка конкурента рассматривается потребителями как одна из многих, товарам присущ ряд недостатков, которые легко называют потребители; 1 – марка конкурента не устраивает потребителей из-за большого количества недостатков, ее приобретают лишь в случае недоступности других марок в сети распределения или из-за временного отсутствия средств)

19. Перечислите основные жалобы, поступающие от потребителей в адрес конкурента
-

20. Может ли конкурент рассматриваться в качестве объекта для бенчмаркинга? Если да, то какой вид бенчмаркинга целесообразно использовать в данном случае? (5 – по многим параметрам конкурент может рассматриваться как эталон; 4 – есть некоторые аспекты деятельности конкурента, которые могут рассматриваться как эталон; 3 – конкурент обладает некоторыми сильными сторонами, однако также присущими и другим конкурентам, которые могут рассматриваться в качестве эталона; 2 – у конкурента трудно выделить какие-либо параметры, которые могли бы рассматриваться как эталон; 1 – у конкурента определенно нет ни одного параметра, который мог бы рассматриваться в качестве эталона)
-

21. Перечислите последние тактические ходы конкурента в разбивке по сегментам _____
22. Какие ходы можно считать возможными со стороны конкурента в ближайшее время _____
23. Как бы вы определили степень опасности конкурента для своего предприятия? (5 – самый опасный конкурент; 4 – один из наиболее опасных конкурентов; 3 – конкурент, который может оказаться одним из наиболее опасных в ближайшем будущем; 2 – конкурент, который лишь в отдаленном будущем может претендовать на категорию опасного; 1 – конкурент, у которого нет шансов стать опасным)
24. Сделайте общий вывод о потенциале конкурента, учитывая оценки пунктов 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 23. Если средняя оценка приближается к 5, то это основной конкурент предприятия; к 4 – очень сильный конкурент, который окажет значительное воздействие на деятельность предприятия; к 3 – достаточно опасный конкурент, которого не следует выпускать из виду; 2 – конкурент, который является по-

тенциально слабым, есть только некоторые опасения по поводу улучшения его положения; к 1 – конкурент, у которого нет шанса улучшить свое положение, он борется за свое выживание.

Качественная оценка конкурента в форме заполнения предложенной анкеты может быть дополнена необходимой количественной информацией по отдельным сегментам и товарным категориям.

3. Оценка и выбор конкурентной стратегии. После оценки конкурентов и их потенциала, необходимо перейти к разработке собственной модели конкурентного поведения. Здесь должна быть проведена тщательная оценка собственного положения предприятия по тем же направлениям, что и оценка его конкурентов, сделан вывод об адекватности используемой конкурентной стратегии рыночным условиям и действиям конкурентов. Далее идет разработка альтернативных вариантов конкурентных стратегий, в том числе с использованием матричных методов, делаются выводы относительно вероятности успеха каждого варианта и производится выбор наиболее соответствующего как сильным сторонам предприятия, так и возможностям и угрозам каждого изучаемого рынка, сегмента.

4. Разработка тактических мероприятий, способствующих реализации выбранной конкурентной стратегии.

ТЕСТЫ

1. Какой тип конкурента не соответствует классификации конкурентов Ф. Котлера?
 - a) Неповоротливый конкурент;
 - b) Спящий конкурент;**
 - c) Конкурент-тигр;
 - d) Непредсказуемый конкурент.
2. Каким конкурентом марки ручек Bic (производство дешевых, функциональных письменных принадлежностей) является марка Parker (производство дорогих сувенирных ручек)?
 - a) Прямым;
 - b) Косвенным;
 - c) Товарным;**
 - d) Неявным.
3. Среди направлений специализации для конкурента с благоприятной конкурентной позицией нет:
 - a) Специализации на особых клиентах;
 - b) Специализации на комплексе маркетинга;**

- c) Специализации на единственной услуге;
 - d) Специализации в зависимости от размеров клиентов.
4. Стратегия «сбор урожая» предполагает:
- a) Сокращение расходов на маркетинговые мероприятия;
 - b) Срочный уход из бизнеса;
 - c) Специализацию по географическим регионам;
 - d) Использование всех возможностей для первоклассного обслуживания клиентов.
5. Назовите, какую из стратегий использовала компания «МТС» (претендент на лидерство), когда обратила свое внимание в первую очередь на регионы и сегменты, в которых не была доступна связь Velcom.
- a) Удар-отход;
 - b) Ложная атака;
 - c) Фланговая атака;
 - d) Фронтальная атака.
6. Бенчмаркинг конкурентоспособности
- a) осуществляется внутри организации, сопоставляет характеристики производственных единиц, схожих с аналогичными процессами;
 - b) предполагает сравнение определенной функции двух или более организаций в том же секторе;
 - c) измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов;
 - d) бенчмаркинг процесса, который сравнивает отдельную функцию двух или более организаций независимо от сектора.
7. Какого вида бенчмаркинга не существует:
- a) внутренний бенчмаркинг;
 - b) бенчмаркинг процесса;
 - c) общий бенчмаркинг;
 - d) внешний бенчмаркинг.
8. При бенчмаркинге уровня обслуживания клиентов не рассматривается показатель:
- a) часы работы сервисного персонала;
 - b) время реакции на запрос потребителя;
 - c) уровень осведомленности потребителя о заявляемом имидже предприятия;
 - d) системы ввода клиентских заказов.

9. Приемлемой стратегией для слабого бизнеса является:
- a) фланговая оборона;
 - b) работа с дешевой продукцией;
 - c) патентование альтернативных технологий;
 - d) заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками.
10. В случае, когда рынок является быстрорастущим, перспективным направлением конкурентной борьбы можно считать:
- a) Анализ и сокращение издержек;
 - b) Инновации, снижающие издержки;
 - c) Закрепление конкурентных преимуществ;
 - d) Выход на внешние рынки для привлечения ресурсов.
11. Какого вида конкурентных преимуществ не существует?
- a) Конкурентное преимущество в дифференциации;
 - b) Конкурентное преимущество в рыночной нише;
 - c) Конкурентное преимущество в развитии товара;
 - d) Конкурентное преимущество в немедленном реагировании на потребности рынка.
12. Необходимым рыночным условием для достижения конкурентного преимущества в издержках является:
- a) отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка;
 - b) исключительно ценовая область конкуренции, при повышении цен потребители теряют значительную часть своих доходов;
 - c) спрос на выпускаемую продукцию достаточно разнообразен по структуре;
 - d) не многие предприятия отрасли используют стратегию дифференциации.
13. Необходимым рыночным условием для достижения конкурентного преимущества в рыночной нише является:
- a) неэластичность спроса на продукцию;
 - b) имеется потенциальный или латентный спрос на предлагаемые новшества;
 - c) отсутствие трудностей для входа-выхода из отрасли;
 - d) отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка.

14. Согласно матрице конкурентного преимущества, если имеется много путей для дифференциации, обеспечивающих устойчивое конкурентное преимущество, то предприятие действует в отрасли под названием:

- a) массовый выпуск;
- b) тупик;
- c) фрагментация;
- d) специализация.

15. Какое название по аналогии с животным миром получили эксплеренты?

- a) Первые ласточки;
- b) Гордые львы;
- c) Неповоротливые бегемоты;
- d) Серые мыши.

8. КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА В РАЗРАБОТКЕ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

8.1. Стратегические задачи на различных стадиях жизненного цикла товара

В маркетинге широкое распространение получила концепция жизненного цикла товара, гласящая, что ни одно направление бизнеса не может быть на пике получения прибыли всегда.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) отображает процесс изменения объема сбыта как в денежном, так и в количественном отношении, начиная с момента его выхода на рынок до полного упадка и ухода с рынка. Концепция жизненного цикла товара предполагает, что если товар был успешно выведен на рынок, то дальше он постепенно расширяет и углубляет сферы влияния, и при этом увеличивается темп роста продаж. На этом этапе на рынок поступают аналогичные товары конкурентов; объем рынка увеличивается за счет вложений в их продвижение. Однако ни один рынок не может расширяться до бесконечности, в конце концов, темп роста замедляется и товар вступает в фазу «зрелости». Затем наступает этап насыщения рынка: на рынке работают слишком много компаний, начинаются ценовые войны, некоторые компании вытесняются с рынка, пока и сам рынок не приходит в упадок.

Перед исследователями, занимающимися разработкой стратегического плана маркетинга, часто стоит вопрос, как определить стадию рыночной зрелости, являющейся одним из параметров привлекательности рынка. Понятно, что наиболее привлекательным будет выглядеть рынок на стадиях зарождения и роста, тогда как менее привлекательным на стадиях насыщения и спада. Концепция жизненного цикла исходит из того, что экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе ЖЦТ; для каждой фазы следует опять определить приоритетную стратегическую цель; структура издержек и прибыли различна для каждой фазы ЖЦТ; маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой стадии ЖЦТ [54].

На стадии внедрения товара на рынок экономическая ситуация характеризуется следующими параметрами:

- перед фирмой могут возникнуть проблемы технологии, которая еще не достаточно освоена;
- сохраняется неопределенность в выборе производственного процесса;
- каналы реализации проявляют осторожность по отношению к новому товару, который еще не доказал своей эффективности;
- потенциальные покупатели не спешат изменять свои привычки потребления, за исключением покупателей – новаторов;
- рынок характеризуется как временная монополия, длительность которой зависит от силы патентной защиты.

Поэтому основной целью предприятия является быстрое формирование первичного спроса, для достижения которой необходимо: добиться известности существования товара; информировать рынок о выгодах, которые предоставляет инновация; побудить потребителей испытать товар; ввести товар в сбытовые сети.

К особенностям экономической и конкурентной ситуации на стадии роста относятся:

- устная коммуникация повышает уровень охвата рынка;
- наличие товара в местах продаж обеспечивает его заметность;
- выход на рынок новых конкурентов.
- изменения экономической и конкурентной среды:
- рост продаж возрастающими темпами;
- целевая группа – люди с ранним восприятием новинки;
- выход новых конкурентов в большом количестве;
- широкое распространение технологии.

Нацеливаясь на быстрый рост продаж, предприятие должно расширять и развивать рынок в условиях расширяющегося спроса, максимизировать уровень охвата рынка, создать сильный образ марки, создать и поддерживать приверженность марке.

В стадии зрелости происходит замедление темпов роста первичного спроса ввиду высоких уровней охвата и проникновения, предельное покрытие рынка каналами реализации, стабилизация технологии. Рынок на этой стадии сильно сегментирован, фирмы стараются удовлетворить все множество потребителей. Характеристики экономической и конкурентной среды:

- спрос нерасширяющийся, увеличивается в темпе глобального экономического роста;
- в спросе на товары длительного спроса доминирует спрос на замену;
- рынки гиперсегментированны;
- структура рынка характеризуется как олигопольная;
- стандартизация технологии.

Добиваясь устойчивого конкурентного преимущества и сохранения рыночной доли, предприятия ведут поиск незанятых рыночных ниш и значительно дифференцируют свой товар по качеству, используют другие модели позиционирования.

Наступление этапа спада обуславливает структурное снижение спроса. Под влиянием технологического прогресса появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие товары с той же функцией. Предпочтения, вкусы, навыки потребления со временем модифицируются, товары выходят из моды. Социальные, экономические, политические изменения среды, такие как изменения норм безопасности, гигиены, экологической защиты, делают товары устаревшими или запрещенными. К общим ре-

комендациям для руководителей по управлению в условиях спада, можно отнести:

1. Помнить, что привлечь клиентов можно обещаниями, но удержать их можно только путем удовлетворения потребностей. Это означает, что если предприятие не может доходчиво объяснить клиенту ценность своего предложения, то вряд ли оно сможет и реализовать свое обещание. Поэтому стоит постоянно изучать потребности клиентов и четко формулировать соответствующие стратегические решения.
2. Не стараться охватить побольше рынков, сегментов, клиентов, сосредоточиться на наиболее перспективных в долгосрочном плане.
3. Сократить до разумных пределов свой ассортимент.
4. Проанализировать свои товаропроводящие сети, исключить неэффективные каналы.
5. Постараться повысить эффективность затрат на продвижение и работу сотрудников сбыта.
6. Сократить расходы в непродуктивных областях бизнеса. Это касается малоприбыльных рынков и клиентов.
7. Выделить клиентов, дающих наибольшую часть выручки и закрепить их за лучшими менеджерами.
8. Запретить отделу сбыта предоставлять большие скидки.
9. Попытаться отбить у конкурентов тех клиентов, которые привлекательны для предприятия.
10. Удерживать сердцевину своего бизнеса – ключевые продукты, рынки и клиентов.

В таблице 8.1 представлены характеристики рынка и товара на разных стадиях жизненного цикла.

Таблица 8.1 – Характеристики рынка и товара на разных стадиях жизненного цикла [56]

<i>Стадия ЖЦ</i>	<i>Зарождение</i>	<i>Рост</i>	<i>Зрелость</i>	<i>Спад</i>
Товар	Уникальный	Дифференцированный товар	Дифференцированная услуга	Товар, не имеющий уникальных свойств
Маркетинговое послание	Толкование	Конкурентоспособность	Ценности бренда	Корпоративные ценности
Продажи	Изыскания	Относительные достоинства, поддержка распределения	Основанные на взаимоотношениях	Основанные на доступности
Распределение	Прямые продажи	Ограниченное распределение	Широкое распределение	80:20
Цена	Очень высокая	высокая	средняя	Низкая (контролируется потребителем)

Степень конкуренции	Нет	Мало	Много	Меньше, больше, по всему миру
Издержки	Очень высокие	Средние	От низких до средних	Очень низкие
Прибыль	От средней до высокой	Высокая	От средней до высокой	От низкой до средней
Стиль управления	Интуитивный	Стратегический	Операционный	Управление издержками

В общем, предприятия заинтересованы в том, чтобы сократить фазу введения на рынок; ускорить процесс роста; продлить как можно дольше фазу зрелости; замедлить фазу упадка.

Чтобы определить, на какой стадии жизненного цикла находятся рынки предприятия, можно воспользоваться таблицей 8.2.

Часто концепция жизненного цикла товара критикуется ввиду того, что многие товары развиваются не согласно классической кривой ЖЦТ, а скорее как исключение из этой концепции, отсюда появление различных видов кривых ЖЦТ. В то же время М. Портер предлагает рассматривать не ЖЦТ, а жизненный цикл рынка или отрасли и не сопровождать их иллюстрацией кривой, построенной по результатам и прогнозам продаж, а дать описательные характеристики и рекомендации по успешной деятельности [75].

Таблица 8.2 – Определение рыночной зрелости [56]

<i>Факторы, характеризующие стадию зрелости</i>	<i>Стадия зарождения</i>	<i>Стадия роста</i>	<i>Стадия зрелости</i>	<i>Стадия спада</i>
1. Темп роста	Обычно намного превышает валовой внутренний продукт (ВВП).	Сохраняет рост относительно ВВП. Новые потребители, новые поставщики. К концу этапа темп снижается.	Приблизительно равняется ВВП.	Спад спроса. Рынок сокращается из-за изменений потребностей покупателей.
2. Предсказуемость потенциала роста	Сложно точно определить. Удовлетворяется небольшая доля спроса. Прогнозы рынка значительно расходятся.	Большой процент спроса удовлетворяется, четче виден верхний предел спроса. Может возникнуть нарушение последовательного развития, например, снижение цены в результате экономии на объемах.	Потенциал четко определен. Конкуренты специализируются на удовлетворении потребностей отдельных сегментов.	Рынок известен и ограничен
3. Расширение продуктовой линейки	Приспособление продуктовой линейки для удовлетворения потребностей первых потребителей.	Быстрое расширение	Расширение замедляется или прекращается.	Продуктовая линейка сокращается по мере удаления убыточных продуктов.
4. Количество конкурентов	Непредсказуемо.	Достигает максимума. Появление новых игроков, привлеченных ростом и высокой рентабельностью. К концу этапа отмечается стремление к консолидации.	Оборонительная позиция. Продолжается уход с рынка «пограничных» конкурентов.	Появление новых игроков маловероятно. Конкуренты продолжают страдать от спада рынка.
5. Распределение долей рынка.	Нестабильно. Рынок непредсказуемо реагирует на действия предпринимателей.	Стабильность возрастает. Типично появление нескольких сильных конкурентов.	Стабильно. Часто несколько компаний контролируют большую часть отрасли.	Высококонцентрированное. Рынок разделен на сегменты по отраслям промышленности и/или по географическому признаку.
6. Стабиль-	Приобретение «на про-	Некоторая лояльность. Повтор-	Установились лояльные	Очень стабильный. Количество

ность потреби- теля.	бу». Лояльность потре- бителя невелика.	ное приобретение с одновремен- ным поиском альтернативных поставщиков, продавцов.	модели поведения по- купателей. Конкуренты понимают динамику покупок. Новому по- ставщику трудно до- биться успеха.	поставщиков сокращается, и по- требитель менее заинтересован в поисках альтернатив.
7.Вход на ры- нок	Обычно простой. Нет доминирующих компа- ний. Ожидания потреби- телей неопределенны. Если барьеры существу- ют, то это обычно техно- логические барьеры, фи- нансовые или барьеры страха перед новым про- дуктом.	Более трудный. На рынке могут существовать франчайзинг и/или экономия на объемах. Однако появление нового игрока воз- можно без прямого столкнове- ния с конкурентами.	Трудный. Определи- лись лидеры рынка. Новый бизнес должен «победить» остальных.	Нет стимула входить на рынок.
8.Технология	Важная роль в установ- лении соответствия про- дукта потребностям по- купателей. Частая моди- фикация продукта.	В начале этапа важна разработка конструкции, тогда как техноло- гический процесс станет более важным в конце этого этапа.	Важность использова- ния замещающих мате- риалов. Товарные за- просы хорошо извест- ны и относительно нетребовательны. Мо- жет возникнуть по- требность в обновлении отрасли посредством новой технологии.	Сущность технологии известна, стабильна и общедоступна.

У фирм, занятых в сфере услуг также наблюдается услуги, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. К примеру, туристическое агентство Sunny Travel, основанное в 1992 году, осуществляет организацию обслуживания туристов, продажу туристических поездок. В ассортименте ее услуг присутствуют те, которые находятся на стадии выведения на рынок. К ним относятся предложения туров в Африку, Норвегию, организация круизов по индивидуальным заказам. Высокой интенсивностью роста продаж характеризуются предложения туров в экзотические страны, автобусные туры, туры в Финляндию, Литву и Турцию. Среди зрелых направлений деятельности Sunny Travel следует назвать туры в Болгарию, Грецию, Швейцарию, на Кипр. К предложениям, по которым наблюдается спад спроса, относятся туристические поездки в Испанию. Португалию, Израиль, Италию.

8.2. Сравнительный анализ традиционного жизненного цикла и жизненного цикла отрасли М. Портера

В отличие от традиционного представления жизненного цикла товара, М.Портер предлагает воздержаться от его визуального представления в виде кривой, а исходить из характеристик каждой стадии жизненного цикла отрасли/рынка. В действительности, жизненный цикл рынка может состоять из множества жизненных циклов товара в различных его модификациях и полезным является сопоставление, совместное применение решений, заложенных в этих двух направлениях.

Сравнительный анализ подходов подробно описывает О'Шонесси [70].

Таблица 8.3 – Характеристики стадии внедрения

<i>Характеристики рынка по Портеру</i>	<i>Характеристики традиционного ЖЦТ</i>
<p>Невысокий темп производства;</p> <p>Неуверенность среди потребителей по поводу характеристик товара, возможного его использования, преимуществ конкурирующих марок, вероятности быстрого устаревания;</p> <p>Неуверенность среди продавцов по поводу потребностей рынка, технологического развития;</p> <p>Рынок характеризуется как временная монополия;</p> <p>Каналы реализации проявляют осторожность по отношению к новому товару, который еще не доказал своей эффективности.</p>	<p>Низкий уровень осведомленности потребителя о товаре;</p> <p>Замедленный темп продаж;</p> <p>Наличие ряда конкурентов.</p>

Как видно из таблицы 8.3, характеристики М. Портера являются более подробными и многоаспектными, что в большей мере подходит для стратегического планирования деятельности предприятия, в целях же выбора маркетинговых тактик можно воспользоваться традиционным описанием ЖЦТ.

На первой стадии зарождения рынка М. Портер предлагает провести его тщательную оценку, используя теорию пяти конкурентных сил, чтобы определить конкурентную стратегию предприятия, возможности стать лидером, степень давления различных факторов на стремление завоевать конкурентное преимущество. Традиционный жизненный цикл исходит из планирования действий по четырем элементам комплекса маркетинга: создание первоначального спроса за счет информативной рекламы, использования селективного распределения и установления престижных или доступных цен.

Таблица 8.4 – Стадия роста-зрелости

<i>Характеристики рынка</i>	
по М. Портеру	Согласно концепции традиционного ЖЦТ
Снижение уровня доходов производства; Замедление роста; Потребитель осведомлен о товаре; Снижение уровня инноваций; Конкуренция в непроизводственных аспектах предложения.	Обострение конкурентной борьбы; Замедление роста; Знание потребителем товара и сложившихся предпочтений; Широкое распределение.
<i>Предложения</i>	
по М. Портеру	Согласно концепции традиционного ЖЦТ
Нахождение новых сегментов или фокусирование на потребностях какого-либо сегмента; Более эффективная организация производства.	Проникновение на рынок; Удержание доли рынка; Упор на обслуживание; Увещательная реклама; Более близкие отношения с посредниками; Понижение цены для привлечения новых покупателей.

Стадии роста-зрелости, согласно М. Портеру характеризуются снижением доходов производства, замедлением рыночного роста, конкуренция в уровне обслуживания, известности марок приводит к необходимости пересмотра рынка с точки зрения нахождения новых сегментов, потребители которых не в значительной мере удовлетворены существующими товарными предложениями, увеличения эффективности производства и реализации за счет достижения и удержания конкурентного преимущества в дифференциации, рыночной нише, либо себестоимости. Кроме того, речь идет также об эффективности управления, которая обеспечивается за счет своевременной

переоценки бизнес-портфеля, развития новых видов бизнеса/рынков за счет данных видов деятельности, решений о диверсификации производства.

Кроме названных решений традиционный ЖЦ предусматривает осуществление на данных стадиях модификации рынка, модификации комплекса маркетинга и модификации товара, что позволит предприятию продлить успешное существование товара на рынке. Недостатком ЖЦТ является слабое внимание вопросам различия конкурентных стратегий лидеров рынка, претендентов, последователей-специалистов, слабого бизнеса, наличия необходимых навыков и способностей у предприятия по осуществлению предлагаемых мероприятий. Акцент на товаре приводит к упущению из виду проблем стратегического развития направлений бизнеса (СБЕ).

Таблица 8.5. Стадия спада

<i>Характеристики рынка</i>	
по М. Портеру	Согласно концепции традиционного ЖЦТ
Появление конкурентоспособной замены; Изменение потребностей; Влияние демографических факторов на рынок.	Появление конкурентоспособной замены; Предпочтение потребителем другого товара; Сужение распространения товара.
<i>Предложения</i>	
По М. Портеру	Согласно концепции традиционного ЖЦТ
Поиск средств для поддержания спроса или уход с рынка.	Поиск новых сфер применения; Реанимация товара; Упрощение товарных специализаций.

Стадия спада рынка в концепции М. Портера является завершающей ступенью развития рассматриваемого бизнеса (СБЕ), так предвидятся изменение потребностей и появление новых технологий. Спад касается как деятельности предприятия, так и его конкурентов. Поэтому возможными решениями будут сохранение позиции и уход в новую область деятельности.

В противоположность жизненному циклу рынка/отрасли, жизненный цикл товара какого-либо предприятия может быть продлен, реанимирован за счет поиска новых сфер использования товара, предложения товара в упрощенном виде. Продление ЖЦТ зависит от умения предприятия использовать различные элементы комплекса маркетинга.

8.3. Маркетинговые стратегии для участников новых рынков

Маркетинговые стратегии должны соответствовать конкурентной стратегии и учитывать стадию жизненного цикла рынка. Предприятие должно использовать индивидуальные наборы маркетинговых приемов для достиже-

ния различных целей по завоеванию лидирующей позиции, увеличению объемов продаж, удержанию доли рынка и т.д.

Прежде чем говорить о возможных маркетинговых стратегиях для участников новых рынков, необходимо разграничить понятие нового товара. Согласно данным консалтинговой компании Booz, Allen & Hamilton существуют следующие категории новых товаров [93].

Товары мировой новизны – подлинные нововведения, которые являются новыми для фирмы и создают новую товарную категорию и новый целевой рынок. Примером таких новых товаров могут служить копируемые аппараты, компьютеры, цифровые фотокамеры, сканеры и многие другие достижения инженерной мысли, с появлением которых возникли новые рынки и новые возможности для компаний, наладивших их массовое производство. Товары мировой новизны являются результатами базовых НИОКР.

Новая товарная группа – товарная категория, которая является новой для компании, ее представляющей, но знакома покупателям целевого рынка благодаря существованию одной или нескольких товарных марок конкурентов. Так, например, отечественные производители косметических средств сегодня предлагают белорусским потребителям ряд товарных групп, которые еще 10 лет назад были представлены лишь в ассортименте зарубежных компаний. К таким товарным группам относятся средства для загара, средства по уходу за кожей с отшелушивающим эффектом, лосьоны, тоники и т.д.

Углубление имеющейся товарной группы – новые товарные позиции, которые дополняют существующую товарную группу фирмы. Эти товары могут быть умеренно новыми как для фирмы, так и для потребителей на ее сформировавшихся товарных рынках, также они могут служить для расширения рыночных сегментов, привлекаемых данной товарной линией. Так появляются безалкогольные напитки на фруктозе, молочные продукты на основе лактуозы, зубная паста для детей и др.

Усовершенствование или обновление существующих товаров – изделия, обеспечивающие более высокие показатели качества или более высокую воспринимаемую ценность, которые выпускаются взамен существующих товаров. Эти изделия могут представлять умеренно новые маркетинговые и производственные проблемы для фирмы. Они замещают товары прежних поколений в тех же товарных группах. Производители бытовой техники продвигают ее новые поколения, частым усовершенствованиям подвергаются кухонные комбайны, стиральные машины, утюги и т.д..

Изменение позиционирования – существующие товары, которые нацелены на новые сферы применения и новые рыночные сегменты (о перепозиционировании подробно рассказывалось во второй главе книги).

Модификация товара с целью сокращения издержек – это разработка упрощенных вариантов популярных товаров с сохранением в них наиболее важных потребительских свойств и экономией на менее важных потреби-

тельских свойствах. В автомобилестроении ведущие производители выпускают более доступные по цене модели, сохраняющие большинство их характеристик наиболее популярных, представленных в сегменте «премиум». Тенденции упрощения товара, а, следовательно, и его удешевления, становятся все более актуальными, ввиду растущей сложности предлагаемых товаров. Покупатель сегодня ищет простое и доступное по цене решение своей проблемы, что хорошо осознают и производители мобильных телефонов, предлагая рынку упрощенные варианты некоторых наиболее популярных моделей телефонов.

Степень новизны товара определяют дальнейшие маркетинговые решения и степень риска, связанная с их реализацией. Наиболее значимыми являются товары мировой новизны, требующие значительных затрат на разработку и усилий на продвижение. С гораздо меньшим риском связан выпуск новой товарной группы или углубление существующей. В большей мере маркетинговых усилий требует изменение позиционирования и сокращение издержек.

Для достижения различных стратегических задач, по мнению О. Уолкера, подходят разные типы товаров, что показано в таблице 8.6.

Таблица 8.6 – Типы новых выводимых на рынок товаров, соответствующие разным стратегическим задачам [90]

Поддержать позицию новатора, создать новый рынок	Товары мировой новизны; усовершенствование или обновление существующих товаров
Защитить текущую позицию по доле на рынке	Усовершенствование или обновление существующих товаров; углубление товарной группы; сокращение издержек
Утвердиться на будущем новом рынке; проникнуть раньше других в рыночный сегмент	Товары мировой новизны; углубление товарной группы; перепозиционирование
По-новому использовать технологию	Товары мировой новизны; новая товарная группа; усовершенствование или обновление существующих товаров
Извлечь выгоду из достоинств распределения	Товары мировой новизны; новая товарная группа; усовершенствование или обновление существующих товаров
Генерировать денежные средства	Углубление и обновление имеющейся товарной группы; перепозиционирование, сокращение издержек
Использовать избыточные или простаивающие в несезонный период производственные мощности	Товары мировой новизны; новая товарная группа

Учитывая разные конкурентные стратегии и склонность предприятия к риску, оно может выбирать роль первопроходца или последователя в разработке и предложении рынку нового товара.

Компании первопроходцы берут на себя огромные риски в ожидании монопольных сверхприбылей, рассчитывая на получение более устойчивой конкурентной позиции при дальнейшем развитии рынка. Есть несколько потенциальных источников конкурентных преимуществ для таких компаний.

Новатор имеет возможность выходить на наиболее привлекательные рыночные сегменты раньше своих конкурентов. Это явление называется преимуществом первого хода. Кроме того, новатор может создавать продукты с помощью атрибутов, наиболее значимых для большинства потребителей. Новая марка новатора может стать эталоном и первой войти в сознание потребителей, что, согласно Дж. Трауту, уже является значительным успехом [88,89]. Конкуренты в данном случае вынуждены довольствоваться лишь менее привлекательными рыночными сегментами. Удовлетворение массового спроса на новый товар – вот на что рассчитывает первопроходец.

Новатор определяет правила игры – деятельность новатора в области всех элементов комплекса маркетинга устанавливает стандарты поведения для конкурентов – последователей, которые могут стать и препятствием входа на рынок для последних. Производитель растворимого кофе Nescafe, первым начавший осваивать рынок стран бывшего СССР, установил для своих последователей стандарт по продвижению растворимого кофе, использованию необходимых средств защиты прав подлинности напитка, McDonald's – стандарт обслуживания в индустрии фаст-фуд, Coca Cola – стандарт по мерчендайзингу, оформлению упаковки.

Преимущества распределения – новатор имеет самый большой выбор при создании сети распределения, посредники с большим желанием сотрудничают с первыми марками, что особенно актуально для промышленных рынков.

Компании-новаторы быстрее добиваются эффектов масштаба и опыта. Это, в свою очередь, способствует укреплению финансового положения новатора, создает барьеры для входа потенциальных конкурентов.

Высокие издержки переключения покупателей, первыми принявших новый товар способствуют сохранению приверженности первому продавцу, если это касается оборудования, сложных технических решений и программных продуктов. В то же время новаторы могут нести значительно более высокие издержки на привлечение покупателей к новому товару, обоснование его полезности и потребительских свойств по сравнению с ранее используемыми заменителями, известны и неудачные примеры. Так телекоммуникационная компания Iridium затратила 180 миллионов долларов на продвижение своего нового детища – телефона, обеспечивающего спутниковую связь, и к 2001 году уже прекратила свое существование.

Ценность нового товара для потребителей увеличивается по мере того, как все большее количество других людей начинают его использовать.

У новатора есть больше шансов использовать дефицитные ресурсы и работать с наиболее крупными поставщиками.

Несмотря на ряд преимуществ, стратегия новатора сопряжена и с рядом рисков. Главными из них являются: сопротивление посредников и потребителей принять новый товар; угроза копирования инновационных идей более крупными и именитыми соперниками, работающими в схожих областях бизнеса. Отказу от стратегии новатора способствуют короткие жизненные циклы товара, когда новатор не успевает покрыть свои издержки по освоению нового рынка до появления конкурентов. Особенно усложняется положение новатора при отсутствии действенных механизмов регулирования патентных прав.

В отличие от стратегии новатора, стратегия последователя выглядит более сдержанной и менее рискованной, хотя может не позволить занять предприятию лидирующего положения. Для них существует свой набор источников конкурентных преимуществ. К ним относятся возможности использовать в своих интересах ошибки позиционирования новатора, ошибки новатора в разработке товара; маркетинговые ошибки новаторов. Кроме того, последователь может применить самую последнюю технологию, избежать ограниченности ресурсов новатора.

Среди основных маркетинговых стратегий, которыми может воспользоваться новатор при выходе на рынок, выделяют проникновение на рынок и «снятие сливок». Стратегия проникновения на рынок означает установление низких цен на новый продукт на ранних стадиях ЖЦТ с целью завоевания расположения максимального числа потребителей. На последующих стадиях ЖЦТ происходит постепенное увеличение цен, часто сопровождаемое модификацией товара или услуги.

Стратегия «снятие сливок» реализуется за счет установления высоких цен на новый товар, что подчеркивает его уникальность, с последующим снижением цены. Стратегия рассчитана на первоначальное принятие товара сегментами потребителей-новаторов с более высокими доходами, которые являются лидерами мнений и способны повлиять на дальнейшую популярность товара среди более широких групп потребителей.

В таблице 8.7 представлены элементы маркетинговых стратегий проникновения на рынок и снятия сливок, а также промежуточной стратегии проникновения в рыночную нишу.

Таблица 8.7 – Маркетинговые задачи и стратегии новаторов [90]

Элементы стратегии	Маркетинговые стратегии		
	Проникновение на рынок	Проникновение в нишу	«Снятие сливок»

Главная цель	Максимизировать охват потребителей рынка; Сохранить лидирующую позицию по доле на всем рынке.	Максимизировать охват потребителей целевого сегмента; Сохранить лидирующую позицию по доле в целевом сегменте.	Скорее возместить затраты на разработку и коммерциализацию; Создать имидж предприятия-новатора и удерживать лидирующие позиции на последующих стадиях ЖЦТ.
Характеристики рынка	Большой потенциальный спрос; Однородные потребности покупателей; Покупатели принимают товар довольно быстро.	Большой потенциальный спрос; Фрагментированный рынок; Покупатели принимают товар относительно быстро.	Ограниченный первоначальный спрос; Покупатели принимают товар относительно медленно, долгий процесс адаптации; Ранние потребители готовы платить высокую цену за товар, спрос неэластичен по цене.
Характеристики товара	Технологию производства товара можно запатентовать и трудно скопировать; Потребительская ценность возрастает с ростом потребителей (сетевые эффекты); Компоненты или материалы трудно доступны, ограниченные источники снабжения; Сложный производственный процесс, требуется значительный объем опытно-конструкторских работ и инвестиций.	Технология производства предполагает низкую степень защиты, ее легко скопировать; Ограничены сетевые эффекты или отсутствуют; Компоненты или материалы легкодоступны, много источников снабжения; Относительно простой производственный процесс, требуется небольшой объем опытно-конструкторских работ или дополнительных инвестиций.	Технология производства товара предполагает высокую степень патентной защиты, ее нелегко скопировать или адаптировать; Сетевые эффекты проявляются медленно; Компоненты или материалы труднодоступны, мало источников снабжения; Сложный производственный процесс, требуется большой объем опытно-конструкторских работ и дополнительных инвестиций.
Характеристики конкурентов	Мало потенциальных конкурентов; У них ограничены ресурсы и деловые способности; Незначительные возможности дифференциации.	Много потенциальных конкурентов; Некоторые потенциальные конкуренты имеют значительные ресурсы и деловые способности; Есть возможность дифференциации.	Много потенциальных конкурентов; Некоторые потенциальные конкуренты имеют значительные ресурсы и деловые способности, есть возможность дифференциации.
Характеристики фирмы	Большие навыки проектирования продуктов, способность быстро расширить ас-	Ограниченные навыки и деловые способности в обла-	Большие навыки в области фундаментальных НИОКР и проек-

	сортимент; Большие маркетинговые навыки и ресурсы, способность определять и разрабатывать целевые маркетинговые программы; Способность перейти от стимулирования первичного спроса к стимулированию избирательного спроса; Достаточные финансовые и организационные ресурсы по созданию производственных мощностей до роста спроса.	сти проектирования товара; Ограниченные маркетинговые навыки и ресурсы; Недостаточные финансовые или организационные ресурсы, чтобы создать производственные мощности до того, как спрос начнет расти.	тирования новых товаров; Хорошие навыки в области продвижения товара и сбыта, способность быстро создать первичный спрос на целевом рынке; Ограниченные финансовые или организационные ресурсы по созданию производственных мощностей до того, как начнет расти спрос.
--	--	--	--

Важнейшая маркетинговая задача стратегии проникновения на массовый рынок – это быстрая максимизация числа покупателей, принявших новый товар. Это требует маркетинговой программы, сфокусированной на: 1) активном создании осведомленности о товаре и мотивации к покупке среди широкого профиля потенциальных покупателей; 2) апробировании нового товара как можно более удобным для этих покупателей способом, достичь высокой лояльности и повторных покупок.

Таблица 8.8 – Элементы стратегических маркетинговых программ для фирм-новаторов [90]

Стратегические цели	Маркетинговые стратегии		
	Проникновение на рынок	Проникновение в нишу	«Снятие сливок»
Увеличить осведомленность и готовность покупателей приобрести товар	Активная информационная реклама, PR для создания широкой осведомленности, широкий охват целевой аудитории; Интенсивные усилия по стимулированию продаж для ранних последователей, использование политики средних цен и доброкачественности; Коммуникации направлены на выделение общего преимущества типа нового товара; Использование меро-	Активная информационная реклама с четкой направленностью на целевой сегмент; использование избирательных средств рекламы, соответствующих целевому сегменту; Возможно использование стимулирующих мер по продаже товара целевым потребителям; Концепция коммуникаций подчеркивает общие преимущества типа но-	Ограниченная реклама для создания осведомленности, особенно среди наименее чувствительных к цене покупателей-новаторов; Интенсивная деятельности по продажам, активное использование собственного сбытового персонала для привлечения наиболее крупных клиентов, являющихся лидерами мнений в выбранном сегмен-

	<p>приятый по продвижению товара с целью стимулирования опробования (раздача образцов, купонов);</p> <p>Относительно быстрый переход к расширению ассортимента в целях завоевания многочисленных сегментов;</p> <p>Представление возможности бесплатного испытания, либеральная политика возврата товара в целях снижения возможного потребительского диссонанса;</p> <p>Использование селективного, а далее интенсивного способа распределения;</p> <p>Активная работа с каналами распределения, премирование за помощь в продвижении нового товара, предоставление всех необходимых материалов для продвижения продукции в местах продаж.</p>	<p>вого товара;</p> <p>Разработка модификаций товара, в большей мере подходящих требованиям целевого сегмента;</p> <p>Предложение бесплатных образцов или возможностей испытания продукта в естественных условиях.</p> <p>Установка цен зависит от ценовой эластичности спроса в выбранном сегменте.</p>	<p>те, возможно использование всякого рода поощрений (например, приглашений на VIP вечеринки, встречи);</p> <p>Несущественная доработка товаров данной категории;</p> <p>Предложение бесплатного испытания.</p>
Увеличить возможность покупателей приобрести товар	<p>Ценовой прием проникновения; возможно установление более высокой цены, но при условиях выпуска более дешевых моделей в ожидании товаров конкурентов;</p> <p>Продление срока кредита, содействующее начальным покупкам;</p> <p>Создание широкой сети распределения;</p> <p>Предложение комплекса сопутствующих услуг по установке, наладке, сбору.</p>	<p>Установление высокой цены при возможности ее снижения с появлением;</p> <p>Продление сроков кредита;</p> <p>Мероприятия по стимулированию посредников, работающих с целевыми сегментами, активное продвижение продукции в точках распределения;</p> <p>предложения комплекса дополнительных услуг.</p>	<p>Использование ценового приема «снятие сливок»;</p> <p>Продление сроков кредита;</p> <p>Ограниченное использование коммуникаций в местах распределения;</p> <p>Предложение ограниченных услуг по проектированию, установке, обучению и т.д.</p>

8.4. Маркетинговые стратегии для растущего рынка

Обычно растущие рынки представляют привлекательные возможности для будущих прибылей, так как:

- когда рынок растет, легче получить долю на рынке;
- увеличение рыночной доли является более ценным на растущем, чем на зрелом рынке;
- ценовая конкуренция будет менее острой;
- раннее проникновение на растущий рынок необходимо, чтобы удостовериться, что фирма идет в ногу с развитием технологии.

Данные предположения не являются безусловными.

8.4.1. Стратегии растущего рынка для лидеров

Лидер на растущем рынке, как правило, является новатором или одним из ранних участников рынка. Стратегической задачей такой компании является сохранение лидирующей позиции по доле рынка в условиях возрастающей конкуренции, по мере расширения рынка. Для выполнения этой стратегической задачи необходимо выполнение двух маркетинговых задач: сохранение текущих потребителей, обеспечивая их лояльность и совершение повторных покупок, стимулирование спроса со стороны покупателей-консерваторов.

Удержание текущих покупателей осуществляется посредством:

1) поддержания/повышения удовлетворенности и лояльности потребителей, возможными маркетинговыми ходами в этом случае являются:

- увеличение внимания к контролю качества продукции;
- увеличение выгод для покупателей за счет новых модификаций продукции;
- использование напоминающей рекламы, подчеркивание отличительных конкурентных преимуществ товара;
- улучшение обслуживания, формирование штата сотрудников по работе с ключевыми клиентами;
- расширение возможностей послепродажного обслуживания;
- налаживание эффективной обратной связи с потребителями [90].

Стратегию активно использует один из лидеров косметического рынка L'oreal, предлагая своим потребителям частые модификации такой ассортиментной группы, как декоративная косметика. Напоминающая реклама, модификации товаров – наиболее часто используемые приемы Kodak. Расширение послепродажного обслуживания – стратегическое направление представителей японского автомобилестроения.

2) поощрения/упрощения повторных покупок:

- расширить производственные мощности, чтобы избежать дефицита запасов;

- усовершенствовать систему управления запасами и систему материально-технического снабжения;
- использовать периодически мероприятия по стимулированию продаж, добиться широкого розничного охвата и более выгодного представления товаров в местах продаж, укрепить отношения с наиболее значимыми посредниками;
- рассмотреть возможности заключения долгосрочных контрактов с ключевыми потребителями;
- рассмотреть возможность разработки автоматических систем повторных заказов [90].

По пути реализации данной стратегии идут белорусские электронные магазины, например, Oz.by, поддерживая связи с клиентами на основе системы специальных рассылок. Особое значение системам управления запасами и материально-технического снабжения придают дилеры, поставляющие на рынок республики автомобильные запчасти, косметику. Периодически используют акции по стимулированию продаж производители чая, например «Нури», «Лисма» и др.

3) снижение привлекательности переключения покупателей на других поставщиков:

- разработать вторую торговую марку, более подходящую по требованиям другому сегменту;
- расширить товарный ассортимент в попытке охватить новые сегменты;
- предвосхищать или реагировать на действия конкурентов по снижению цен или проведению акций по продвижению продукции.

Все названные направления в стадии роста рынка мобильных услуг, использовали операторы мобильной связи, что отразилось в снижении тарифов, создании специальных пакетов услуг для региональных пользователей, студенчества, бизнесменов и т.д.

При выполнении стратегической задачи – стимулировать избирательный спрос покупателей консерваторов и позднего большинства, необходимо:

1) добиться позиционирования, сходного с предложениями конкурентов или потенциальными предложениями путем:

- разработки второй торговой марки, более подходящей по требованиям другому сегменту;
- осуществления модификации или усовершенствования товара, чтобы соответствовать более качественным товарным предложениям конкурентов;
- соответствия более низким ценам конкурентов или более активной их деятельности по продвижению товара;
- рационализации рынка – ухода из более мелких или медленно растущих сегментов, чтобы сосредоточить свою деятельность на сегментах с большим потенциалом.

Направления стратегии реализуются лидером рынка рыбных продуктов и полуфабрикатов «Санта Бремор», модифицирующим свою продукцию по требованиям различных сегментов, предлагая новые марки для неохваченных ранее сегментов.

2) добиться позиционирования, дифференцированного по отношению к предложениям конкурентов или потенциальным предложениям:

- расширить товарный ассортимент, развивая позиции, предназначенные для удовлетворения потребностей потребителей разных сегментов, выделенных на основе различных потенциальных сфер применения товара или географических областей внутри рынка;
- создать уникальные каналы распределения для более эффективного достижения определенных сегментов потенциальных потребителей;
- разработать многочисленные рекламные кампании по стимулированию продаж, нацеленные на определенные сегменты потенциальных потребителей.

Таким образом, на растущем рынке лидер для сохранения своей позиции по доле рынка должен использовать такие виды конкурентных стратегий как: оборона и укрепление; наступление и стратегический отход, а также их разновидности, показанные в таблице 8.9.

Таблица 8.9 – Маркетинговые цели и стратегии для лидеров по доле на растущих рынках [90]

Элементы стратегии	Стратегия сохранения рыночной доли				
	Оборона и укрепление	Фланговая оборона	Постоянное наступление	Наступление на самого себя	Стратегический отход

Главная цель	<p>Повысить удовлетворенность, лояльность и повторные покупки существующих покупателей, используя имеющиеся сильные стороны;</p> <p>Предложить покупателям, последними принимающим решения нововведения, те же свойства и выгоды, что и первым покупателям.</p>	<p>Предотвратить потерю определенных сегментов существующих покупателей, разработать второй товар, в котором устранены недостатки первого предложения;</p> <p>Повысить способность привлекать новых покупателей с определенными потребностями или критериями покупки, мотивами выбора, отличными от критериев и мотивов первых покупателей.</p>	<p>Предотвратить потерю доли существующих покупателей, соответствуя встречному конкурентному предложению или превосходя его;</p> <p>Повысить способность завоевывать новых покупателей, которых в противном случае может привлечь предложение конкурентов.</p>	<p>Повысить способность привлекать новых покупателей, разрабатывая новые товарные предложения или расширяя товарный ассортимент, нацеленные на ряд новых сегментов, выделенных на основе различных областей применения товара;</p> <p>Повысить способность удерживать текущих покупателей по мере того, как рынок все более фрагментируется.</p>	<p>Повысить способность привлекать новых покупателей в выбранных быстрорастущих сегментах, сосредоточивая предложение и ресурсы на этих сегментах;</p> <p>Уходить из более мелких или медленно растущих сегментов для сохранения ресурсов.</p>
Характеристики рынка	<p>Относительно однородный рынок в отношении потребностей покупателей и критериев покупки;</p> <p>Сильное предпочтение товара лидера среди потребителей сегмента.</p>	<p>Два или большее число основных рыночных сегментов с разными потребностями или критериями покупки.</p>	<p>Относительно однородный в отношении потребностей и покупателей и критериев покупки;</p> <p>Слабое предпочтение или лояльность к товару лидера среди покупателей крупнейшего сегмента.</p>	<p>Относительно гетерогенный рынок в отношении потребностей покупателей и критериев покупки;</p> <p>Многочисленные способы использования товара, требующие разных свойств товара или услуги.</p>	<p>Относительно гетерогенный рынок в отношении потребностей покупателей, критериев покупки и потенциала роста;</p> <p>Многочисленные способы использования товара, требующие разных свойств товара или услуги.</p>

Характеристики конкурентов	Существующие и потенциальные конкуренты имеют относительно ограниченные ресурсы и деловые способности.	Один или несколько существующих или потенциальных конкурентов с достаточными ресурсами и деловыми способностями, чтобы эффективно осуществлять стратегию дифференциации.	Один или несколько существующих или потенциальных конкурентов с достаточными ресурсами и деловыми способностями, чтобы эффективно осуществлять стратегию противостояния.	Существующие и потенциальные конкуренты имеют относительно ограниченные ресурсы и деловые способности, особенно в отношении НИОКР и маркетинга.	Один или несколько существующих или потенциальных конкурентов с достаточными ресурсами и деловыми способностями, чтобы представить серьезную проблему в некоторых растущих сегментах.
----------------------------	--	--	--	---	---

Характеристики фирмы	Текущее предложение товара обладает высокими показателями осведомленности и предпочтения среди существующих и потенциальных покупателей основного сегмента; Фирма имеет ресурсы и деловые способности в области маркетинга и НИОКР, равные или превосходящие ресурсы и способности любого настоящего или потенциального конкурента.	Основной сегмент существующих или потенциальных потребителей воспринимает текущее предложение товара как не привлекательное, по крайней мере, по одному атрибуту; Фирма имеет достаточные ресурсы в области НИОКР и маркетинга, чтобы представить на рынок предложение, направленное на недовольный сегмент.	Текущее предложение товара характеризуется низкой осведомленностью, предпочтением и/или лояльностью со стороны основного сегмента существующих или потенциальных потребителей; Фирма имеет ресурсы и деловые способности в области маркетинга и НИОКР, равные или превосходящие ресурсы и способности любого настоящего или потенциального конкурента.	В настоящее время отсутствуют предложения товара для одного или нескольких потенциальных сегментов; Фирма имеет ресурсы и способности в области маркетинга и НИОКР, равные или превосходящие ресурсы и способности любого настоящего или потенциального конкурента.	Текущее предложение товара характеризуется низкой осведомленностью, предпочтением и/или лояльностью среди потребителей в одном или нескольких растущих сегментах; Ресурсы и деловые способности в области маркетинга и НИОКР ограничены по сравнению с ресурсами и способностями одного или нескольких конкурентов.
----------------------	---	--	--	---	---

Хороший пример реализации стратегии «наступление на самого себя» показывает компания ИП «Альтернативная цифровая сеть» (владелец торговых марок «Атлант Телеком» и «Шпаркі Дамавік») – один из наиболее динамично развивающихся белорусских Интернет-провайдеров. В стратегических планах компании строительство и расширение собственной сети передачи данных. ИП «Альтернативная цифровая сеть» первым в Беларуси отказалось от подсчета исходящего трафика для абонентов выделенного доступа в Интернет, первым из коммерческих Интернет-провайдеров применило стратегию ориентации на региональные рынки, одним из первых начало строительство собственных волоконно-оптических сетей в областных центрах. ИП «Альтернативная цифровая сеть» одним из первых предложило и услугу по объединению удаленных офисов в локальную корпоративную сеть, сделало возможным для сотрудников предприятий получать доступ в сеть из дома.

ІП «Альтернативная цифровая сеть» позиционируется как компания, ориентированная на передовые слои общества. В то же время она четко различает два целевых сегмента: юридических лиц и физических лиц, для чего и продвигает две марки: «Атлант Телеком» и «Шпаркі Дамавік. В связи с изменениями на рынке в сторону массовости использования глобальной сети, компания изменила и свой подход к позиционированию, если ранее он выражался слоганом: «Интернет для успешных», то сейчас – «Интернет для успеха».

8.4.2. Стратегии растущего рынка для последователей

Реализация конкурентных стратегий фирмой последователем выглядит иначе, ведь основной целью последователя является завоевание обособленного рыночного сегмента. В то же время роль последователя, при условии наличия у него достаточных ресурсов и навыков, может смениться на роль претендента на лидерство, главной целью которого является увеличение доли рынка. Претендент способен увеличить свою рыночную долю за счет повторных покупок покупателей и спроса на замену. При этом он вступает в прямую конкуренцию с лидером, либо старается наступать по флангам, создавая более совершенные товары нового поколения. Когда рынок находится на ранней стадии роста, еще остается возможность привлечения потенциальных покупателей, не нашедших воплощения своих нужд и потребностей в товарах конкурента-лидера. Маркетинговые действия для достижения цели роста доли рынка претендентом включают:

1. Для удовлетворения спроса на замену необходимо:

- добиться позиционирования, сходного с предложением целевого конкурента на основном целевом рынке путем:
 - разработки продукта со свойствами и эксплуатационными характеристиками, превосходящими показатели конкурента;
 - использования лучшего дизайна товара, технологии производства, взаимоотношений с поставщиками, достижения более низких издержек производства;
 - установления более выгодных цен;
 - увеличения расходов на коммуникационную политику, в частности на: сравнительные рекламные сообщения, мероприятия по стимулированию продаж, обучение торгового персонала;
 - развития розничной сети, достижения более широкого целевого охвата, лучшего места на полках, представления лучшими посредниками;
 - увеличить расходы и уровень обслуживания потребителей при разработке более эффективной системы управления запасами, ма-

териально-технического снабжения, создать условия для эффективного послепродажного обслуживания;

- усилить технологическую дифференциацию по отношению к предложению конкурента на его основном рынке путем:

- разработки нового поколения товаров, основанных на новой технологии, которая обеспечит лучшие эксплуатационные характеристики и дополнительные преимущества;
- создать осведомленность, предпочтение и спрос на замену посредством активных мероприятий по выведению товара на рынок;
- создать адекватное распределение посредством мероприятий по стимулированию посредников, обучающих программ для дилеров;

2. Для стимулирования избирательного спроса среди покупателей, последними принимающих товар, необходимо:

- стремиться к позиционированию, сходному с предложениями основного конкурента в сформировавшихся рыночных сегментах;
- добиться дифференцированного позиционирования, направленного на неосвоенные или недостаточно развитые сегменты рынка:
 - разработать дифференцированную товарную марку с уникальными характеристиками для освоения сегмента потребителей, неудовлетворенных марками конкурента (фланговая атака);
 - создать несколько товарных позиций или марок, учитывающих региональные или особенности применения некоторых потенциальных сегментов (стратегия окружения);
 - стимулировать избирательный спрос используя рекламные кампании или акции по стимулированию продаж;
 - создать специальные каналы распределения для выделенных потенциальных сегментов;
 - разработать программы обслуживания, чтобы снизить воспринимаемые риски опробования и/или решить уникальные проблемы, с которыми сталкиваются потенциальные покупатели в целевых сегментах.

Белорусские производители часто используют стратегии последователей, в особенности, это касается высокотехнологичной техники бытового назначения. Для достижения цели наращивания доли внутреннего рынка, оба белорусских производителя РУПП «Витязь» и ОАО «Горизонт» предпринимают попытки выпуска усовершенствованных моделей телевизоров. Так, по сообщению БЕЛТА, РУПП «Витязь» приступило к серийному производству ЖК-телевизоров серии Premium, осуществляя попытку добиться дифференцированного позиционирования. Новая линейка жидкокристаллических телевизоров серии Premium от «Витязя» представлена пока моделью с диагональю 15 дюймов (38 см). Выполненная в стиле Hi-Tech, новая разработка от-

личается стильным дизайном и широкими техническими возможностями. Новейшие цифровые технологии гарантируют исключительное качество картинки и точную цветопередачу, высокую контрастность изображения по сравнению с кинескопными телевизорами и предоставляют возможность принимать 100 программ. Среди других преимуществ этой модели – полное отсутствие рентгеновского излучения и накапливания статического электричества, большой срок службы, низкое энергопотребление. Кроме того, Premium может использоваться в качестве монитора для персонального компьютера и имеет возможность подключения внешних устройств – DVD-плеера, видеомagneфона, цифровой приставки. При этом благодаря компактности и легкому весу телевизор легко можно смонтировать на стене. Новые телевизоры «Витязь» уже поступили в торговую сеть республики. Сейчас заканчиваются испытания ЖК-телевизора этой же линейки с диагональю 20 дюймов (51 см), а в ближайшее время появятся с диагональю 26 дюймов (65 см) и 32 дюйма (84 см).

С другой стороны, основной конкурент РУПП «Витязь», лидер белорусского рынка телевизоров ОАО «Горизонт» начало производство нового широкоформатного телевизора «Горизонт 27LCD826». По словам специалистов, новая модель имеет современный дизайн и оснащена широким спектром функций. Главной особенностью новинки является экран с размером по диагонали 68 см (27 дюймов) с форматом 16:9. ЖКИ-матрица данной модели имеет разрешение 1366x768 пикселей, а также хорошие показатели яркости (500 кд/кв. м) и контрастности (1200:1). Угол обзора составляет 160 градусов, как по горизонтали, так и по вертикали. К новой модели можно подключать широкий спектр оборудования, начиная от видеомagneфона и DVD-проигрывателя и заканчивая игровой приставкой и компьютером. В телевизор встроены два разъема SCART, разъемы CVBS, (RCA), S-video, Y/Pr/Pb, VGA, HDMI, Head Phone. Наличие разъема HDMI (High Definition Multimedia Interface – Мультимедийный интерфейс высокой четкости) позволяет передавать по одному кабелю все цифровые сигналы (видео и многоканальный звук) напрямую от источника к устройству отображения. При этом они не претерпевают никакого преобразования или сжатия и передаются в неизменном виде. Это позволяет избежать появления посторонних шумов и искажений и гарантирует полное соответствие изображения, которое появляется на экране оригиналу.

При разработке стратегии наступления, для претендентов на лидерство важным становится решение о том, на кого направить свои атакующие действия. Есть несколько альтернатив:

- 1) Атаковать лидера рынка по рыночной доле внутри его целевого рынка – по существу это фронтальная атака на основании более современных технологий или более обширных и массовых компаний по продвижению и распределению товара.

- 2) Атаковать другую фирму-претендента по целевому сегменту.
- 3) Атаковать одного или нескольких более мелких конкурентов, имеющих ограниченные ресурсы.

Возможные маркетинговые стратегии для предприятия-претендента представлены в таблице 8.10.

Таблица 8.10 – Маркетинговые цели и стратегии для претендентов на лидерство на растущих рынках [90]

<i>Элементы стратегии</i>	<i>Фронтальная атака</i>	<i>Фланговая атака</i>	<i>Окружение</i>	<i>Партизанская война</i>
<i>Главная цель</i>	Захватить значительную часть повторных покупок, спроса на замену со стороны покупателей из целевых сегментов конкурента; Привлечь новых покупателей из числа тех, кто последним принимает товар, предлагая более низкие цены или более привлекательные характеристики.	Привлечь значительную долю основных покупателей в одном или нескольких сегментах, где потребности покупателей отличаются от потребностей тех, кто первыми приняли товар конкурентов на массовом рынке.	Привлечь значительную долю новых покупателей из более мелких, специализированных сегментов, где потребности или предпочтения потребителей отличаются от потребностей тех, кто первыми приняли товар конкурентов на массовом рынке.	Захватить умеренную долю повторных покупок, спроса на замену со стороны покупателей из нескольких рыночных сегментов или территорий; Привлечь часть новых покупателей из некоторых обособленных сегментов.
<i>Характеристики рынка</i>	Относительно однородный рынок в отношении потребностей покупателей и критериев покупки; Относительно небольшое предпочтение или лояльность к существующим товарным маркам.	Два или более основных сегментов с особыми потребностями и критериями покупки; Потребности покупателей, по крайней мере в одном сегменте не удовлетворяются существующими товарными марками.	Относительно гетерогенный рынок с рядом мелких, специализированных сегментов; Потребности и предпочтения покупателей в некоторых сегментах в настоящее время не удовлетворяются конкурирующими товарными марками.	Относительно гетерогенный рынок с рядом более крупных сегментов; Потребности и предпочтения покупателей в большинстве сегментов в настоящее время удовлетворяются конкурирующими товарными марками.

Характеристик конкурента	Конкурент имеет относительно ограниченные ресурсы и деловые способности, особенно в области маркетинга и НИОКР.	Основной конкурент имеет относительно большие ресурсы и отличительные способности, особенно в области маркетинга и НИОКР; Способен выдержать фронтальную атаку.	Один или несколько конкурентов имеют относительно большие ресурсы и отличительные деловые способности в области маркетинга и НИОКР и /или более низкие издержки; Могут выдержать фронтальную атаку.	Ряд конкурентов имеют относительно большие ресурсы и отличительные деловые способности в области маркетинга и НИОКР и/или более низкие издержки; Могут выдержать фронтальную атаку.
Характеристики фирмы	Фирма имеет более значительные ресурсы и отличительные деловые способности в области НИОКР и маркетинга и/или более низкие затраты производства, чем основной конкурент.	Ресурсы и деловые способности фирмы ограничены, но достаточны для того, чтобы эффективно проникнуть и обслуживать по крайней мере один основной рыночный сегмент.	Фирма имеет ресурсы и деловые способности в области маркетинга, НИОКР и производства, необходимые для обслуживания многочисленных мелких сегментов; Фирма имеет децентрализованную и адаптивную структуру управления.	Фирма имеет относительно ограниченные ресурсы и деловые способности в области маркетинга и НИОКР; Фирма имеет децентрализованную и адаптивную структуру управления.

8.5. Маркетинговые стратегии для зрелого рынка

Когда рынок становится зрелым и общий объем продаж стабилизируется и, подавляющее большинство этого объема приходится на покупки товаров на замену. Главная маркетинговая цель для всех конкурентов на зрелых рынках – удержать своих потребителей, сохраняя конкурентное преимущество, обеспечивающее постоянную удовлетворенность и лояльность этих покупателей. Удержание потребителей осуществляется путем значительной дифференциации товаров, предложения высокого уровня обслуживания, использования креативных методов продвижения товарной марки.

Способность фирмы пережить переходный период от стадии роста к стадии зрелости в большой степени зависит от того, сможет ли она избежать некоторых стратегических ловушек. Существует четыре типа таких ловушек согласно О. Уолкеру [90]. Их описание представлено в таблице 8.11.

Таблица 8.11 – Распространенные стратегические ловушки переходного периода [90]

<i>Тип ловушки</i>	<i>Механизм действия</i>
1. Неспособность предвидеть переход от стадии роста к стадии зрелости	Фирмы могут делать слишком оптимистические прогнозы будущих объемов продаж. В результате они расширяются слишком быстро и производственные мощности превышают спрос, когда рост замедляется. Их избыточные мощности ведут к более высоким издержкам на единицу продукции. Следовательно, им приходится затрачивать значительные усилия по стимулированию продаж.
2. Отсутствие очевидного конкурентного преимущества на момент замедления рыночного роста	Многие фирмы могут преуспевать, не имея устойчивого конкурентного преимущества во время периода роста. Тем не менее, фирмы, которые не обладают самыми низкими издержками или наилучшим предложением с точки зрения качества товара или уровня обслуживания, могут иметь трудности с поддержанием объема продаж и своей рыночной доли, когда рост рынка замедляется и усиливается конкуренция.
3. Предположение, что раннее преимущество оградит фирму от ценовой конкуренции или конкуренции по уровню обслуживания покупателей	Во многих случаях технологические различия становятся меньше, когда все больше конкурентов проникают на рынок и иницируют усовершенствование продуктов, по мере того, как отрасль достигает зрелости. Если покупатели считают, что качество конкурирующих товарных марок стало одинаковым, они, вероятно, будут придавать большее значение различиям в цене или обслуживании. Неспособность выявить такие тенденции может привести к тому, что первоначальный лидер будет безмятежен и медлителен в том, что касается ответной реакции на конкурентные угрозы.
4. Жертвование долей рынка в пользу краткосрочной прибыли	Фирма может сократить бюджеты на маркетинг или НИОКР или отказаться от других расходов для того, чтобы сохранить свой прежний уровень прибыльности, даже если прибыли отрасли во время переходного периода снижаются. Это может вызвать долгосрочное уменьшение доли рынка и дальнейшее увеличение себестоимости продукции при приближении стадии зрелости.

Описание маркетинговых стратегий для предприятий, действующих на зрелых рынках, дано в таблице 8.12.

Таблица 8.12 – Характеристика маркетинговых целей и стратегий для продления роста на зрелых рынках [90]

<i>Элементы стратегии</i>	<i>Стратегия проникновения на рынок за счет новых потребителей</i>	<i>Стратегия проникновения на рынок за счет имеющихся потребителей</i>	<i>Стратегии перепозиционирования и развития рынка</i>
Главная цель	Увеличить долю потребителей, привлекая на свою сторону тех, кто на данный	Увеличить объем товаров, используемых средним покупателем, увеличивая частоту	Увеличить число потенциальных покупателей, нацеливаясь на недостаточно освоенные гео-

	момент не пользуется товаром, в одном или нескольких основных рыночных сегментах.	покупок, разрабатывая новые способы использования товара.	графические регионы или сегменты с особенностями применения товара.
Характеристики рынка	Относительно низкая степень проникновения в один или несколько сегментов; относительно однородный рынок всего с несколькими крупными сегментами.	Относительно высокая степень проникновения, но низкая частота использования в одном или нескольких основных сегментах; Товар используется только ограниченно или по особым случаям; относительно однородный рынок всего с несколькими крупными сегментами.	Относительно гетерогенный рынок с разнообразными рыночными сегментами; Некоторые географические области, включая зарубежные страны, характеризуются низким уровнем проникновения; Некоторые области применения товара недостаточно развиты.
Характеристики конкурентов	Конкуренты обладают относительно маленькой долей рынка; Ограниченные ресурсы или деловые способности снижают вероятность того, что они захватят значительную долю приверженцев.	Конкуренты обладают относительно маленькой долей рынка; Ограниченные ресурсы или деловые способности снижают вероятность того, что их товарные марки будут покупаться с новыми целями использования.	Конкуренты обладают относительно маленькой долей рынка; Они имеют недостаточные ресурсы или способности, чтобы захватить плохо развитые географические области или сегменты.
Характеристики фирмы	Лидер по доле рынка; Имеет знания в области маркетинга и НИОКР для расширения товарного ассортимента; Имеет ресурсы для продвижения, чтобы стимулировать первичный спрос среди тех, кто в настоящее время не использует товар.	Лидер по доле рынка в отрасли; Имеет маркетинговые навыки и ресурсы, чтобы развивать и поощрять новые виды использования.	Лидер по доле рынка в отрасли; Имеет способности и ресурсы в области маркетинга и распределения, необходимые, чтобы осваивать новые глобальные рынки или области применения товара.

Стратегия проникновения на рынок за счет новых потребителей предполагает превращение потребителей целевого сегмента, не пользующихся товаром в пользователей. Для этого необходимо осуществление таких маркетинговых действий как:

- увеличение потребительской ценности товара посредством добавления характеристик, выгод, услуг;
- увеличение ценности товара путем его включения в интегрированную систему;
- стимулирование дополнительного первичного спроса посредством акций по продвижению товара, подчеркивающих его основные характеристики: реклама, ориентированная на целевой сегмент; мероприятия по стимулированию продаж, ориентированные на опробование товара; изменения в организации сети распределения; увеличение доступности товара.

Стратегия нашла активное применение на рынке коммуникационных услуг, особенно в деятельности компаний «МТС» и Velcom.

Стратегия проникновения на рынок за счет имеющихся потребителей, осуществляемая посредством увеличения частоты использования товара, предполагает использование таких маркетинговых ходов как:

- приближение запасов товара к месту его конечного потребления;
- предложение дополнительных размеров и нового дизайна упаковки;
- поощрение покупок более крупного объема за счет предложения скидок за количество, вознаграждений потребителя в виде подарков, участия в рекламных играх, комплектного предложения;
- использование напоминающей рекламы, подчеркивающей основные преимущества товара для разных случаев использования.

Такого рода мероприятия часто проводят производители бытовой химии, косметических средств.

Увеличить объем продаж по существующим потребителям можно, стимулируя большее разнообразие вариантов использования товара, однако, в данном случае, речь идет о совместном использовании как стратегии проникновения на рынок, так и стратегии развития товара. Например, ресторан «Лидо» и сеть кафе «Салодки фальварак» предоставляют не только возможность их посещения и хорошего времяпрепровождения, но и наслаждение вкусными блюдами и сладостями дома, в кругу семьи, предлагая продажу блюд «с собой». Также примером реализации названной стратегии может служить расширение сфер использования практически всех поисковых систем Интернет.

Для реализации рассматриваемой стратегии применяются такие маркетинговые мероприятия, как:

- разработка модификаций товара для дополнительных способов использования товара;
- разработка и продвижение новых вариантов использования базового товара: помещать информацию о новых вариантах применения на упаковке товара; использовать соответствующие рекламные кампании; ис-

пользовать механизм презентаций дополнительных возможностей товара;

- поощрение новых вариантов использования посредством мероприятий по стимулированию продаж.

Региональное развитие рынка, перепозиционирование, новация (создание новых марок) базируется на следующих маркетинговых мероприятиях:

- разработка дифференцированной товарной марки или товарной группы, имеющей уникальные характеристики и цены, подходящие для сегмента, который не в значительной степени удовлетворен существующими предложениями;
- разработка многочисленных товарных позиций, предложение товарных марок с характеристиками или ценой, нацеленными на более мелкие сегменты или другие географические регионы;
- оценка эффективности производства товара под частными марками;
- разработка соответствующих коммуникационных средств;
- создание уникальных каналов распределения, в том числе с более широким географическим охватом;
- разработка программ обслуживания для снижения риска апробирования товара;
- проникновение на глобальные рынки, где данная товарная категория находится на начальном этапе своего жизненного цикла.

8.6. Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках

Стратегии фирм, действующих на сужающихся рынках, значительно отличаются от тех, которые действуют на предыдущих стадиях жизненного цикла рынка. Главными целями таких фирм, как правило, являются удержание существующей позиции, пока она приносит прибыль. Получение возможно большего объема денежных средств и постепенный либо немедленный уход с рынка. Согласно данным целям используется различный набор маркетинговых механизмов, бюджет на реализацию которых снижается с приближением момента коллапса (исчезновения) рынка. Лидеры рынка задерживаются на нем дольше, чем более слабый бизнес, исключением являются фирмы, работающие на рыночных нишах, некоторые из них исчезают позже других. Если речь идет именно о свертывании рынка, то нет необходимости вводить дополнительные модификации товара, необходимо использовать ограниченный набор коммуникационных средств и осуществить возврат к базовым функциям товара, отказавшись от производства более сложных моделей. Нередки случаи и временных сужений рынка, обусловленных экономическими циклами или сезонными колебаниями, когда предприятие вправе рассчитывать на будущие прибыли при более благоприятных услови-

ях. В таблице 8.13 представлена характеристика маркетинговых стратегий для предприятий, работающих на сужающихся рынках.

Таблица 8.13 – Маркетинговые цели и стратегии на сужающихся рынках [90]

Элементы стратегии	Стратегия «сбора урожая»	Стратегия «поддержания позиции»	Стратегия «прибыльного уцелевшего»	Стратегия ниши
Главная цель	Максимизировать финансовые результаты в краткосрочном периоде; Сохранить или повысить прибыль за счет медленного снижения доли рынка	Сохранять свою рыночную долю в краткосрочном периоде по мере сужения рынка, даже если придется пожертвовать прибылями	Увеличить долю рынка с расчетом на будущие прибыли; Вынудить более слабых конкурентов покинуть рынок	Усиливать позиции в одном или нескольких важных сегментах
Характеристики рынка	Будущее сужение рынка несомненно, но будет происходить медленными и устойчивыми темпами	Рынок недавно испытал спад, но будущие тенденции его развития и привлекательности трудно предсказать	Будущее сужение рынка несомненно, будет происходить медленными и устойчивыми темпами; Останутся ненасыщенные сегменты	Весь рынок будет сужаться быстрыми темпами, но останутся один или несколько сегментов
Характеристики конкурентов	Очень мало сильных конкурентов; Низкие барьеры на выходе; Будущая конкуренция не будет острой	Очень мало сильных конкурентов, но интенсивность будущей конкуренции трудно предсказать	Очень мало сильных конкурентов; Барьеры на выходе низкие или могут быть снижены фирмой	Один или несколько более сильных конкурентов на массовом рынке, но не в целевом сегменте
Характеристики фирмы	Занимает лидирующую позицию; Имеет значительную долю лояльных покупателей, готовых к повторным покупкам при снижении маркетинговой поддержки марки	Занимает лидирующую позицию и обладает относительно высокой конкурентоспособностью	Обладает лидирующей позицией и высокой конкурентоспособностью; Обладает превосходными ресурсами или деловыми способностями, чтобы вынудить конкурентов покинуть рынок, или для приобретения бизнеса конку-	Имеет устойчивое конкурентное преимущество в целевом сегменте, но общие ресурсы могут быть ограничены

		ренгов	
--	--	--------	--

Тогда затраты на маркетинговые мероприятия могут быть увеличены, что позволит сохранить позицию и поддержать известность марки среди потребителей и приведет к увеличению доли рынка при положительных рыночных тенденциях. Подробное описание маркетинговых действий, соответствующих маркетинговым стратегиям, описанным ранее, дано в таблице 8.14.

Таблица 8.14 – Возможные маркетинговые действия, соответствующие разным стратегиям на сужающихся рынках [90]

<i>Маркетинговые цели и стратегии</i>	<i>Возможные маркетинговые действия</i>
Стратегия «сбора урожая»	
Максимизировать поступление денежной наличности, сохранить или повысить прибыль	Исключить расходы на НИОКР и капиталовложения в бизнес. Уменьшить бюджет на маркетинг и распределение продукции, сократив расходы на рекламу, мероприятия по стимулированию продаж, поддержание каналов реализации, сфокусировать внимание на повторных покупках. Искать пути снижения производственных издержек. Повышать цены, если необходимо сохранить прибыль.
Стратегия поддержания позиции	
Сохранение доли рынка в краткосрочном периоде, даже за счет снижения прибылей	Сохранить расходы на НИОКР в краткосрочном периоде, направленные на улучшение качества товара. Сохранить на прежнем уровне затраты на рекламу и стимулирование продаж. Продолжить мероприятия по проникновению в сети распределения. Сфокусировать деятельность торгового персонала на том, чтобы добиться повторных покупок. Снижать цены, если это необходимо для сохранения доли рынка.
Стратегия «прибыльного уцелевшего»	
Увеличить долю на сужающемся рынке, вынудить более слабых конкурентов покинуть рынок	Сигнализировать конкурентам, что фирма намерена остаться в отрасли и добиться увеличения доли рынка, сохранив или увеличив бюджет на рекламу и стимулирование продаж; сохранив охват сетью распределения; добиться переключения потребителей-конкурентов на продукцию фирмы; добиваться усовершенствования товара или снижения издержек. Рассмотреть возможность углубления товарного ассортимента для привлечения оставшихся сегментов. Снизить цены. Рассмотреть возможность соглашения о производстве запасных частей или товаров под частными марками для более мелких конкурентов.
Стратегия ниши	
Усилить позицию в одном или нескольких сегментах, обладающих более высоким	Усовершенствовать товар в целях адаптации к требованиям выбранного сегмента. Предлагать товар сегментам под частными марками. Использовать целевое воздействие рекламными мероприятиями

потенциалом. Чем другие	и акциями по стимулированию продаж. Заклучить эксклюзивные договоры с посредниками, работающими с выделенным сегментом/сегментами. Разработать специальные сервисные программы.
-------------------------	---

Как видно, стратегии и пути их достижения на различных стадиях рыночного роста и для различных предприятий отличаются и зависят от занимаемого положения, имеющихся финансовых ресурсов, ответных действий конкурентов и степени риска, которую готовы принять предприятия.

ТЕСТЫ

1. Концепция жизненного цикла предполагает, что (выберите наиболее полный ответ):

- a) на каждой стадии ЖЦТ необходимо проводить балансировку бизнес-портфеля, переоценивать положение внутренней и внешней среды, изыскивать возможности дополнительного получения доходов;
- b) экономическая и конкурентная среда остается относительно стабильной в каждой стадии жизненного цикла, а изменяется приоритетная стратегическая цель и маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой стадии ЖЦТ;
- c) экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе ЖЦТ; для каждой фазы следует определить приоритетную стратегическую цель; структура издержек и прибыли различна для каждой фазы ЖЦТ; маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой стадии ЖЦТ;
- d) экономическая и конкурентная среда изменяется в каждой фазе ЖЦТ; для каждой фазы остается та же приоритетная стратегическая цель; структура издержек и прибыли различна для каждой фазы ЖЦТ; маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой стадии ЖЦТ

2. Каким должен быть товар на стадии роста?

- a) Дифференцированным;
- b) Уникальным;
- c) Не имеющим уникальных свойств;
- d) Дополненным дифференцированной услугой.

3. На какой стадии жизненного цикла товара стиль управления является стратегическим?

- a) На стадии зрелости;

- b) На стадии зарождения;
- c) На стадии роста;
- d) На стадии спада.

4. К товаром мировой новизны относятся:

- a) товарные категории, которые являются новыми для компании, ее представляющей, но знакомы покупателям целевого рынка благодаря существованию одной или нескольких товарных марок конкурентов;
- b) подлинные нововведения, которые являются новыми для фирмы и создают новую товарную категорию и новый целевой рынок;
- c) новые товарные позиции, которые дополняют существующую товарную группу фирмы;
- d) модификации товара, обеспечивающие аналогичные качественные характеристики с более низкими издержками его производства.

5. Потенциальным источником конкурентных преимуществ для компаний первопроходцев не является:

- a) выбор рыночных сегментов и позиций раньше других;
- b) достижение эффекта экономии на масштабе и эффекта опыта;
- c) возможность использования преимуществ самой последней технологии;
- d) возможность раньше других использовать дефицитные ресурсы и поставщиков.

6. Главной целью предприятия-новатора, реализующего стратегию «снятия сливок» является:

- a) максимизировать число покупателей, которые попробуют и примут товар на всем рынке;
- b) быстрое возмещение затрат на разработку и коммерциализацию;
- c) сохранить лидирующую позицию по доле в целевом сегменте;
- d) максимизировать число потребителей, которые пробуют и принимают товар в целевом сегменте.

7. Какими должны быть характеристики товара, если предприятие реализует стратегию проникновения в нишу?

- a) Технология производства товара предполагает низкую степень защиты, ее легко скопировать или адаптировать;
- b) Технологию производства товара можно запатентовать и трудно скопировать;
- c) Компоненты или материалы для производства товара труднодоступны, источники снабжения ограничены;

- d) Сложный производственный процесс, требуется значительный объем опытно-конструкторских работ и инвестиций.
8. Обычно растущие рынки представляют привлекательные возможности для будущих прибылей, так как:
- a) Ценовая конкуренция будет более острой;
 - b) Увеличение рыночной доли является более ценным на растущем, чем на зрелом рынке;
 - c) Когда рынок растет, труднее получить долю на рынке;
 - d) Раннее проникновение на растущий рынок необходимо, чтобы удостовериться, что фирма идет в ногу с развитием своих конкурентов.
9. При выполнении стратегической задачи – стимулировать избирательный спрос покупателей консерваторов и позднего большинства, лидеру рынка необходимо:
- a) снижение привлекательности переключения покупателей на других поставщиков;
 - b) поощрение/упрощение повторных покупок;
 - c) поддержание/повышение удовлетворенности и лояльности потребителей;
 - d) добиться позиционирования, дифференцированного по отношению к предложениям конкурентов или потенциальным предложениям.
10. Стратегия «постоянное наступление», осуществляемая лидером рынка для сохранения его рыночной доли, не предполагает:
- a) слабого предпочтения или лояльности к товару лидера среди покупателей крупнейшего сегмента;
 - b) предотвращения потери доли существующих покупателей, соответствуя встречному конкурентному предложению или превосходя его;
 - c) наличия у существующих и потенциальных конкурентов относительно ограниченных ресурсов и деловых способностей;
 - d) низкой осведомленности, предпочтения и/или лояльности к предложению фирмы со стороны основного сегмента существующих или потенциальных потребителей.
11. Для ведения «партизанской войны» последователем рынок должен соответствовать следующим условиям:
- a) быть относительно гетерогенным, с рядом более крупных сегментов, потребности и предпочтения покупателей в большинстве сегментов удовлетворяются конкурирующими товарными марками;
 - b) состоять из двух или более основных сегментов с особыми потребностями и критериями покупки, потребности покупателей, по крайней

- мере, в одном сегменте не удовлетворяются существующими товарными марками;
- с) быть относительно однородным в отношении потребностей покупателей и критериев покупки, но некоторые потребности или критерии в настоящее время не удовлетворяются существующими товарными марками;
 - д) быть относительно однородным в отношении потребностей покупателей и критериев покупки с небольшим предпочтением или лояльностью к существующим товарным маркам.
12. К распространенным стратегическим ловушкам переходного периода не относятся:
- а) отсутствие очевидного конкурентного преимущества на момент замедления рыночного роста;
 - б) неспособность предвидеть переход от стадии роста к стадии зрелости;
 - с) неспособность использования накопленного опыта в области НИОКР;
 - д) жертвование долей рынка в пользу краткосрочной прибыли.
13. Стратегией для продления роста на зрелых рынках не является:
- а) стратегия проникновения на рынок за счет новых потребителей;
 - б) стратегия проникновения на рынок за счет имеющихся потребителей;
 - с) стратегия фланговой атаки;
 - д) стратегии перепозиционирования и развития рынка.
14. Для осуществления стратегии проникновения на рынок за счет имеющихся потребителей необходимо:
- а) увеличение ценности товара путем его включения в интегрированную систему;
 - б) поощрение покупок более крупного объема за счет предложения скидок за количество, вознаграждений потребителя в виде подарков, участия в рекламных играх, комплектного предложения;
 - с) стимулирование дополнительного первичного спроса посредством акций по продвижению товара, подчеркивающих его основные характеристики;
 - д) мероприятия по стимулированию продаж, ориентированные на опробование товара.
15. Для сохранения доли рынка в краткосрочном периоде предприятию целесообразно:
- а) уменьшить бюджет на маркетинг и распределение продукции, сократив расходы на рекламу, мероприятия по стимулированию продаж, под-

держание каналов реализации, сфокусировать внимание на повторных покупках;

- b) рассмотреть возможность углубления товарного ассортимента для привлечения оставшихся сегментов;
- c) искать пути снижения производственных издержек;
- d) сфокусировать деятельность торгового персонала на том, чтобы добиться повторных покупок.

9. ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

9.1. Области использования матричных методов

Как было отмечено ранее, конкурентные стратегии, цели и стратегии маркетинга должны разрабатываться отдельно для каждого бизнес-направления предприятия. Для оценки бизнес-портфеля предприятия и разработки путей развития бизнес-единиц, входящих в него, принято использовать матричные методы (портфолио-методы).

Возникновение матричных методов связано с развитием и постоянным расширением направлений деятельности крупных всемирно известных корпораций. Разные предприятия внутри компании работают на разных рынках, сталкиваются с разными возможностями и угрозами, используют разные корпоративные навыки и ресурсы. Следовательно, очень важно сформулировать соответствующие цели и стратегии для каждого коммерческого подразделения и эти цели и стратегии должны подкреплять друг друга. Анализ портфеля является основой принятия важнейших решений, связанных с выбором объектов инвестирования и стратегического направления. Еще в 80-х годах П. Друкер описал семь типов бизнеса, которые могут существовать у компании:

- 1) источники сегодняшнего существования – продукты и услуги, положительно сказывающиеся как на потоках наличных, так и приносящие достойную прибыль;
- 2) источники завтрашнего существования – инвестиции в будущее компании, продукты и услуги, которые, возможно, пока не приносят финансовой прибыли компании, но размещены на растущих или в ином отношении привлекательных рынках и, как ожидается, станут источниками существования компании в будущем, когда сегодняшние постепенно отойдут на второй план;
- 3) источники существования, оставшиеся в прошлом – продукты и услуги, благодаря которым компания существовала в прошлом, но которые сейчас не приносят значительной пользы с точки зрения потоков наличных или прибыли, во многих компаниях бизнес подобного рода является преобладающим. Что указывает на их медлительность в отношении инвестиций в новые разработки;
- 4) разработки – недавно разработанные продукты и услуги, у которых, возможно, есть определенное будущее, но для того, чтобы это будущее приблизить, требуются более масштабные инвестиции;
- 5) «темные лошадки» – продукты и услуги, которые в течение некоторого времени присутствовали на рынке, но, тем не менее, не добились прочного положения или, в действительности, не нашли ожидаемых

- рынков сбыта, допускается наличие в портфеле таких продуктов и услуг в надежде, что они когда-нибудь будут пользоваться успехом;
- б) инвестиции в административное это – продукты и услуги. У которых есть сильные сторонники среди влиятельных менеджеров, но обоснованный рыночный спрос на них невелик, из-за вмешательства властных управленцев компания продолжает вкладывать средства в эти продукты в надежде, что, в конце концов, из этого что-нибудь получится;
 - 7) «неудачники» – продукты и услуги, которым не удалось занять значимое место в портфеле компании и нет на это реального шанса, они сохраняются в учетной документации компании в основном по «инерции», когда это легче, чем признать поражение и отказаться от этих продуктов и услуг [93].

Идея портфеля служит достижению целей компании путем создания баланса между ростом продаж, денежным потоком и риском. Поскольку каждый продукт развивается или угасает, а рынок растет или сжимается, то должен меняться и весь характер продуктового портфеля компании. Поэтому необходимо проводить регулярный анализ всего портфеля. Необходимо проводить активную политику по разработке новых продуктов и своевременному отказу от устаревших продуктов и услуг.

Сегодня существует много разновидностей портфолио (матричных) методов, среди них наиболее известными являются матрица BCG, GE, ADL, ShellDPM, Хофера-Шенделя.

Все названные модели служат следующим целям. С их помощью происходит разработка стратегии бизнеса и распределение ресурсов путем оценки положения предприятия в отрасли, а также перспектив развития этой отрасли в течение среднего или длительного периода времени. Те предприятия, которые занимают сильные позиции на привлекательных рынках, вероятно, окажутся самодостаточными в финансовом смысле. Но в то же время они потребуют внимания руководства, гарантирующего постепенную реализацию ими своего потенциала. Как правило, для этих предприятий предлагаются стратегии удержания и развития. Слабые направления бизнеса на привлекательных рынках могут потребовать дополнительных инвестиций, направленных на укрепление положения в будущем. Продукты в секторах со снижающейся деловой активностью могут быть менее достойны выделения ресурсов. На сужающихся рынках продукты и услуги нередко существуют ради потоков наличных, что позволяет выделять ресурсы на те направления, которые обладают большим потенциалом.

Матрицы позволяют также провести анализ равновесия в портфеле. Анализ портфеля позволяет не только предложить стратегии развития отдельных видов бизнеса, но и способствует оценке общего баланса портфеля с точки зрения потоков наличных, будущих перспектив и рисков. Равновесие

денежных потоков достигается, когда инвестиции в направления бизнеса, обладающие определенным потенциалом, обеспечены сегодняшними или прошлыми источниками существования. Важнейшим элементом планирования портфеля является его содействие оценке будущих перспектив организации в целом. Слишком большое количество видов бизнеса, приносящих прибыль сегодня, должно сочетаться с финансированием на их основе новых видов бизнеса, которые будут привлекательными в будущем. С другой стороны, чрезмерное финансирование будущих проектов при существенной нехватке денежных потоков в настоящий момент времени может привести к неправомерному разрастанию бизнес-портфеля [93].

9.2. Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании

Матрица BCG, предложенная Бостонской консалтинговой группой является первой и самой элементарной моделью анализа бизнес-портфеля предприятия. В 70-е годы это была наиболее популярная и часто используемая модель анализа.

Матрица учитывала два основных предположения: 1) фирмы, обладающие наибольшим опытом в производстве товара, вероятно, будут иметь самые низкие издержки производства этого товара; 2) рыночная доля и прибыльность взаимосвязаны.

Первое предположение утверждает, что издержки в реальном выражении уменьшаются на 20–30% при каждом удвоении объема производства согласно эффекту освоения, проявляющемуся в зависимости от времени эксплуатации данной технологии.

Второе предположение базировалось на ряде проведенных исследований, которые доказывали значительную прямую взаимосвязь между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

Общая рекомендация BCG сводилась к тому, что фирмы должны выходить только на те рынки, где они могут доминировать с момента выхода, где эффект опыта велик и значительное преимущество по издержкам будет нарастать как результат накопления опыта. Фирма должна стремиться к получению превосходства на рынке на стадии роста, позднее поддерживая его посредством «ценовой политики на основе кривой опыта», т.е. понижая цену параллельно со снижением издержек.

По вертикальной оси матрицы показан темп роста рынка, являющийся заменой жизненного цикла продукта. Он отражает стратегии и связанные с ними затраты, типичные на протяжении всего ЖЦ. При выпуске продукта на рынок затраты значительно превышают доходы. Здесь необходимо возместить затраты на НИОКР, создание производственных мощностей, маркетинг. Денежные потоки в этих условиях будут отрицательными и, следова-

тельно, возникает необходимость в поиске источников для финансирования, которыми могут выступать более зрелые виды деятельности или продукты. По мере укрепления продукта на рынке доходы возрастают, но предприятие все еще испытывает недостаток наличности из-за дальнейших капиталовложений и поддержания позиции продукта в обостряющейся конкурентной среде. Во время быстрого роста объемы прибыли могут достигать своего пика, но сохраняется необходимость в повторных инвестициях.

С развитием жизненного цикла продукта от стадии роста к стадии зрелости показатели прибыли снижаются, поскольку продукт копируется конкурентами, появляется множество модификаций, поступление избыточных потоков наличности достигает максимума. Эти поступления являются гарантией внутренней стабильности и прочности предприятия.

На этапе спада, показатели прибыли падают, уровень инвестиций минимален, продукты существуют только ради поступления наличных, которые вкладываются в новые поколения товаров.

По горизонтальной оси матрицы откладывается относительная доля рынка. Этот показатель соотносится с поступлением наличных. С долей на рынке связано более активное поступление наличных по сравнению с конкурентами, обусловленное ростом масштабов производства и кривой накопления опыта. Дальнейшее доказательство такой взаимосвязи ведется в рамках RIMS. Относительная доля рынка используется в качестве замены показателя прибыльности. Дополнительные доказательства такого утверждения приводит П. Дойль (2002 г.), который сообщает, что прибыль от продаж быстро реализуемых потребительских товаров в среднем составляет 18 % для компаний, лидирующих на рынке, и 3 % для брендов № 2 [35,36]. Отрицательные значения денежных потоков связаны с малой долей рынка, а положительные – с увеличением доли рынка.

Положение в матрице считается хорошим, если темп роста рынка более 10% в год и при этом доля рынка фирмы больше или равна доле, занимаемой ближайшим конкурентом или лидером рынка (относительная доля рынка стремится к 1). Относительная доля рынка рассчитывается путем деления доли предприятия на долю самого крупного конкурента (например, доля предприятия 30%, а доля самого крупного конкурента – 40%, тогда относительная доля рынка = $30/40 = 0,75$). Темп роста рынка сравнивается с темпом роста ВВП, при его превышении, он считается высоким; если же темп роста рынка ниже темпа роста ВВП, он считается низким. В качестве пограничного значения некоторые авторы предлагают рассматривать темп роста рынка, равный 10% годовых.

Для построения матрицы также используется третий показатель – доля СБЕ в общем объеме продаж предприятия и отражается в площади круга, с помощью которого изображается СБЕ. Доля СБЕ в общем объеме продаж предприятия должна быть пропорциональна диаметру окружности.

При построении матрицы часто возникают трудности с определением рынка и своей доли на нем.

Матрица BCG предлагает следующий жизненный цикл: средства вкладываются в «трудных детей» для того, чтобы сделать из них «звезд» (превратить в завтрашние источники существования), которые затем станут «дойными коровами» (сегодняшними источниками существования) и, наконец, должны будут уйти с рынка, превратившись в «собак», на смену которым должны прийти новые товары.

Изображение матрицы BCG представлено на рисунке 9.1. Охарактеризуем каждую ячейку, представленную в матрице.

«Звезды» – это товары или СБЕ (стратегические бизнес-единицы), которые имеют высокую относительную долю рынка и высокий темп роста рынка, но могут не приносить достаточно прибыли для покрытия инвестиций, необходимых для дальнейшего роста. Для поддержания или увеличения доли рынка может потребоваться изыскание средств из любых источников. Звезды являются объектами инвестиций для дальнейшего роста.

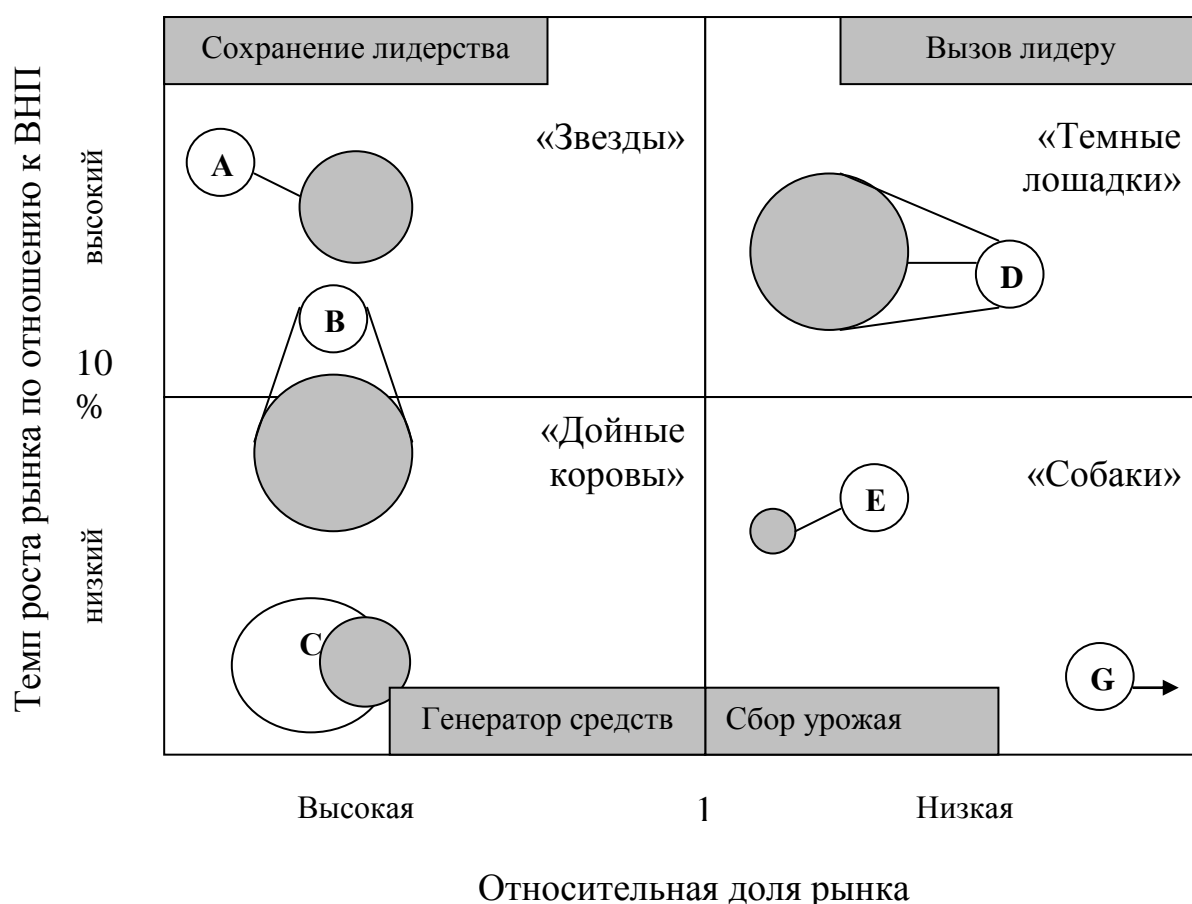


Рисунок 9.1 – Матрица BCG [29]

СБЕ, попавшие в ячейку «Дойные коровы» обладают высокой относительной долей рынка при низком темпе его роста. Они являются источниками средств на реинвестирование в «звезды» или «трудные дети». Они ассоциируются с инвестиционной целью удержания/защиты существующего положения на рынке. Главная ошибка – в допущении, что нет особого повода для беспокойства, если продукт и рынок имеют прочные позиции.

Существует два вида «дойных коров» – «коровы», от которых ожидается получение прибыли на протяжении значительного периода времени, и «коровы», близкие к «истощению». Продукты первого вида обычно имеют большое значение и сохраняют значительную рыночную долю. Это значит, что они должны постоянно защищаться от конкурентов и для их долгосрочного выживания должны быть предусмотрены средства. Основная ошибка – расходовать слишком много из полученной прибыли для поддержания проектов, которым еще нужно себя оправдать. Второй тип – это продукты, находящиеся в процессе замены, но все еще дающие существенную прибыль.

СБЕ категории «темные лошади» имеют высокий темп роста рынка, однако низкую долю рынка. Для увеличения доли рынка им могут понадобиться средства. Ключевое решение здесь – использовать ли средства, зарабатываемые «дойными коровами», для того, чтобы помочь «темным лошадкам» стать «звездой». В противном случае есть опасность превращения их в «собак». «Темные лошади», таким образом, ассоциируются с инвестиционными целями удержания/защитой положения на рынке, либо отказом от бизнеса, или это может быть инвестиционная цель роста.

Распространенная ошибка в этом квадрате – это ожидание слишком скорого успеха и недофинансирование продукта.

Товары или СБЕ, попавшие в категорию «собаки» имеют низкий темп роста рынка и низкую долю рынка. Как и для трудных детей, для них существует опасность превращения в «денежную ловушку», так как для поддержания доли рынка может потребоваться больше средств, чем зарабатывает сам товар. Собаки ассоциируются с инвестиционными целями изменения, либо удержанием/защитой положения на рынке, либо отказом от бизнеса.

В виде серых кругов показаны положения, в которые должны стремиться бизнес-единицы А, В, С, D, Е, G в будущем исходя из текущего положения.

Таблица 9.1 – Возможности генерирования и расходования средств с учетом положения СБЕ в матрице [56]

		<i>Относительная доля рынка (отношение доли компании к доле рынка крупнейшего конкурента)</i>	
		<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>
<i>Скорость роста рынка</i>	<i>высокая</i>	<p>«Звезды» способность генерировать денежные средства +++</p> <p>способность потреблять денежные средства - - -</p> <p style="text-align: center;">— 0</p>	<p>«Темные лошадки» способность генерировать денежные средства +</p> <p>способность потреблять денежные средства - - -</p> <p style="text-align: center;">— - -</p>
	<i>низкая</i>	<p>«Дойные коровы» способность генерировать денежные средства +++</p> <p>способность потреблять денежные средства -</p> <p style="text-align: center;">— ++</p>	<p>«Собаки» способность генерировать денежные средства +</p> <p>способность потреблять денежные средства -</p> <p style="text-align: center;">— 0</p>

Таким образом, матрица является наглядным инструментом отражения состояния бизнес-портфеля предприятия и основными направлениями ее использования следует считать:

- *Определение сбалансированности портфеля.* Анализ матрицы можно использовать для выявления дисбаланса в товарном портфеле фирмы. Следует избегать слишком большого количества «темных лошадок». Такие товары требуют вложений для превращения в «звезд», при этом возможны значительные потери в случае неудачи. Сбалансированный портфель должен содержать несколько «собак».
- *Установление тенденций.* Если матрица формируется за продолжительный период, можно установить конкурентные тенденции, отразить слабые стороны и изучить эффективность стратегий конкуренции.
- *Оценка конкуренции.* Матрицу можно сравнивать с такими же матрицами конкурентов.
- *Определение темпов роста.* Рынок может расти темпами, за которыми не успевает фирма. Необходимо предвидеть темпы роста рынка и соотносить с ними производственные мощности, чтобы они развивались параллельно.
- *Финансовый анализ.* ВСГ используют для сопоставления финансовых потоков. Мы можем определить сумму необходимых средств и рассчитывать

на их получение, зная, какие средства будут заработаны и что может поступить из других источников.

В качестве стратегий, предлагаемых предприятию в зависимости от расположения его товаров и СБЕ, предлагаются следующие.

Сохранение лидерства – для ячейки «звезды» означает необходимость сохранения доли рынка. Поскольку такой рынок привлекателен, на нем появляется много конкурентов, а существующие конкуренты стремятся обеспечить своим товарам и маркам хорошую маркетинговую поддержку для расширения продаж. Для доминирующих фирм основной задачей является укрепление рыночной позиции с помощью имиджа товарной марки или лояльности поставщика.

Вызов лидеру – для ячейки «темные лошадки». В данной ячейке возможности увеличения доли рынка очень велики, поскольку еще не сложилось предпочтение определенной торговой марке или поставщикам и большая часть спроса формируется новыми покупателями.

Генерация средств – для ячейки «дойные коровы». Целью является генерирование доходов с небольшим или минимальным их обратным инвестированием. Такие товары занимают большую долю рынка и имеют небольшое количество новых конкурентов. Внимание фирм сфокусировано на маркетинговых расходах, которые стимулируют уровень использования продукта либо направлены на изменение цен или структуры издержек в целях увеличения прибыли.

Поиск ниши – для ячейки «знаки вопроса». В случае, когда рынки являются привлекательными, но товару недостает способности к достижению большой доли рынка, целью является поиск прибыльной ниши рынка. Фирмы концентрируют усилия на небольшом сегменте рынка, где покупатели имеют сходные потребности.

«Сбор урожая» – для ячейки «собаки». Осуществление стратегии по отношению к бизнес-единицам или товарам означает постепенный уход из рынка с целью перераспределения ресурсов в более привлекательные направления бизнеса. Маркетинговые ресурсы, затрачиваемые на такие виды бизнеса, постепенно уменьшаются в результате падения продаж до низкого уровня, но положительные значения прибыли сохраняются.

Рассмотрим гипотетический пример оценки бизнес-портфеля предприятия текстильной отрасли при использовании матрицы BCG. В качестве бизнес-единиц предприятия выбраны: СБЕ 1 – блузы; СБЕ 2 – платья; СБЕ 3 – сарафаны; СБЕ 4 – костюмы; СБЕ 5 – комплекты; СБЕ 6 – жакеты; СБЕ 7 – юбки; СБЕ 8 – брюки; СБЕ 9 – бриджи; СБЕ 10 – шорты; СБЕ 11 – капри. Для построения матрицы необходимо воспользоваться данными таблицы 9.2.

Построим матрицу BCG, используя представленную информацию. В начале определим относительные доли рынка для каждой СБЕ. Так для СБЕ 1 $ОДР = 35/30 = 1,75 (>1)$, СБЕ 2 $ОДР = 0,67 (<1)$, СБЕ 3 $ОДР = 1,5 (>1)$,

СБЕ 4 ОДР = 1,33 (>1), СБЕ 5 ОДР = 1,5 (>1), СБЕ 6 ОДР = 1,67 (>1), СБЕ 7 ОДР = 0,8 (<1), СБЕ 8 ОДР = 1,25 (>1), СБЕ 9 ОДР = 0,23 (<1), СБЕ 10 ОДР = 0,5 (<1), СБЕ 11 ОДР = 0,4 (<1).

Таблица 9.2 – Данные для построения матрицы BCG

	Темп роста рынка, %	Доля рынка предприятия, %	Доля рынка самого крупного конкурента	Доля бизнес-единицы в общем объеме продаж предприятия
СБЕ 1	120	35	20	15
СБЕ 2	100	10	15	15
СБЕ 3	95	15	10	10
СБЕ 4	80	20	15	8
СБЕ 5	90	15	10	5
СБЕ 6	100	25	15	20
СБЕ 7	110	20	25	7
СБЕ 8	90	25	20	5
СБЕ 9	130	8	35	4
СБЕ 10	50	15	30	10
СБЕ 11	140	10	25	1

Таблица 9.3 – Матрица BCG для текстильного предприятия



Судя по матрице, товарный портфель предприятия является достаточно сбалансированным, существуют товарные группы, уже сегодня приносящие прибыль (3, 4, 5, 6, 8) и товарные группы, на которые возможно рассчитывать в перспективе при выделении достаточных средств для их инвестирования (9, 11). Присутствие в товарном портфеле лишь одной группы, относящейся к категории «звезда», говорит о несвоевременности пересмотра товарного портфеля предприятия, но положительным является тот факт, что уже в настоящее время СБЕ 1 приносит значительный доход предприятию. Матрица также помогает дать рекомендации относительно дальнейшего развития каждой СБЕ, например, для СБЕ 4 предлагается стратегия генерации средств. Для СБЕ 9 необходимо осуществить поиск рыночной ниши, так стратегия вызова лидеру потребует значительных инвестиций, учитывая, что конкурент уже овладел долей в 35%. В качестве такой ниши может рассматриваться, например, сегмент школьников или спортсменов, для которых целесообразно предложить спортивный вариант данной товарной группы.

Матрица BCG как наиболее простая часто подвергается критике [48, 56, 70]. В качестве ее основных недостатков можно указать то, что в ней:

- не учитывается взаимозависимость (синергетический эффект) отдельных видов бизнеса, если такая зависимость существует, данная матрица дает искаженные результаты;
- оценка привлекательности рынка ведется только по темпу роста рынка, а силы позиции бизнеса только по показателю рыночной доли является сильным упрощением;
- рассматривается эффект опыта как неизбежное следствие увеличения выпуска продукции;
- задача не решается, если ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции либо незначительны объемы производства;
- наибольшая доля рынка не обязательно приравнивается к наименьшим издержкам, равно как и первая, вторая и третья позиции на рынке не означает недостаточную прибыльность: низкая доля рынка и прибыльность часто не являются несовместимыми; стабильная рыночная среда является фактором успеха предприятия с низкой долей рынка;
- не учитывается возможность получения дополнительных средств для финансирования в виде кредитов и займов.

К тому же, не всегда целесообразно изымать все денежные средства из производства продуктов для менее привлекательных рынков с небольшими темпами роста только из-за большой потребности в денежных средствах для развития привлекательных рынков, характеризующихся высокими темпами роста, кроме того, многие лидеры с большой долей рынка все-таки должны интенсивно защищать свои позиции, в частности и на больших, стабильных

рынках потребительских товаров, а цели получения прибыли должны быть скоординированы с целями сохранения доли рынка.

Разработчиками матрицы указывается, что ресурсы должны быть инвестированы в продукты и товары категорий «звезды» и «трудные дети» для расширения их доли рынка (тем не менее, нет никакой уверенности, что вложение больших ресурсов приведет к увеличению доли рынка, ведь возможность увеличения доли рынка или ее сохранения зависит не только от вложения соответствующих ресурсов, но и от существования конкурентного преимущества).

Также не учитывается разнообразие фирм, которые могут быть как виолентами, так и эксплерентами, пациентами и др. (она заведомо покажет хороший результат для фирмы монополиста и плохой для фирмы, фокусирующей свои усилия на рыночной нише).

9.3. Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля

Ввиду значительной критики матрицы BCG, в особенности, из-за использования в ней только одного параметра для оценки привлекательности рынка и одного параметра для оценки конкурентной позиции стали появляться и другие методы матричного анализа, учитывающие большое количество критериев и называемых многофакторными. Так компания General Electric и McKinsey совместно разработали многофакторный подход, основанный на тех же функциональных идеях, что и метод BCG. В качестве основных осей используются привлекательность отрасли по вертикале и сила бизнеса по горизонтали.

Привлекательность рынка – это оценка потенциала рынка, его способности обеспечить плодотворный рост продаж и прибылей. Оценка должна быть объективной с использованием внешних для компании данных. Критерии устанавливаются самой компанией, проводящей оценку, они должны быть важны для достижения целей, но не должны зависеть от положения компании на рынке.

Сильная бизнес-позиция – это оценка реальной силы позиции компании на рынке (т.е. степень, в которой компания может использовать преимущества рыночных возможностей). Это объективная оценка способности компании удовлетворять потребности рынка по сравнению с конкурентами [56].

Чтобы определить положение в матрице бизнес-единицы или товара, необходимо вычислить взвешенную оценку по параметру «привлекательность отрасли» и взвешенную оценку по параметру «сила бизнеса». Взвешенная оценка рассчитывается как сумма единичных оценок по этим параметрам, рассчитанная с учетом важности каждого единичного параметра для предприятия.

Модель GE/McKinsey представляет собой матрицу, состоящую из девяти ячеек, используемую для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций и направлений хозяйственной деятельности корпорации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы, такие как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п., но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

В качестве одного из основных достоинств модели GE/McKinsey можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной. Определение степени важности каждого единичного фактора и присвоение оценки каждому единичному фактору осуществляется экспертным путем.

Структуру модели GE/McKinsey характеризует то, что в центре ее внимания находится будущая прибыль или будущая отдача капиталовложений, которые могут быть получены предприятием. Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать, какое влияние на прибыль могут оказать дополнительные инвестиции в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. На этом основании виды бизнеса ранжируются с точки зрения их перспективности.

Матрица GE представлена в виде таблицы 9.5.

Таблица 9.5 – Матрица GE/McKinsey [37]

		<i>Конкурентная позиция</i>		
		<i>Высокая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Низкая</i>
<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Высокая</i>	«Победитель 1» (инвестировать)	«Победитель 2» (расти)	«Сомнительный бизнес» (извлекать доход)
	<i>Средняя</i>	«Победитель 3» (расти)	«Средний бизнес» (извлекать доход)	«Проигравший 1» (извлекать доход и сокращаться)

	<i>Низкая</i>	«Производитель прибыли» (извлекать доход)	«Проигравший 2» (извлекать доход и сокращаться)	«Проигравший 3» (уходить из бизнеса)
--	---------------	---	---	--

В матрице выделяются три области стратегических позиций: 1) область победителей; 2) область проигравших; 3) средняя область, в которую входят позиции, производящие прибыль, средний бизнес и сомнительный бизнес (выделена серым цветом).

Виды бизнеса, которые попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние, по сравнению с остальными, значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке. В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято решение по поводу дополнительных инвестиций. Подобные виды бизнеса обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

Для позиции, которая условно названа «*Победитель 1*», характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.

Для позиции с условным названием «*Победитель 2*» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания не является лидером в своей отрасли, но в то же время не отстает от него слишком далеко. Стратегической задачей такой компании является, прежде всего, определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позицию «*Победитель 3*» занимают компании с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для такой компании необходимо: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать средства именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и таким путем добиваться увеличения прибыльности своего предприятия.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют «Проигравшим». Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. Дополнительные инвестиции корпорации в

подобные виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены вовсе, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли компании отсутствует.

Для «*Проигравшего 1*» характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду). Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно улучшение положения в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет низкий уровень риска, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего из этого сделать нельзя, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для «*Проигравшего 2*» характерна низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на рынке. Отрасль бизнеса скорее можно назвать непривлекательной. Компания, очевидно, не является лидером в этом виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении компании целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться с их предложением.

Позиции «*Проигравшего 3*» определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций либо выходить из данного бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «пограничными». Это такие виды бизнеса, которые могут, как расти при определенных условиях, так и, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к «*сомнительным*», что связано с относительно незначительными конкурентными преимуществами компании, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный бизнес, то возможны следующие стратегические решения: развитие компанией преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны; выделение компанией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие или уход из бизнеса.

«*Средний бизнес*» характеризуется отсутствием каких-либо особенных качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса компании, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ

самой компании в данной отрасли, называют «*Производителями прибыли*». В таком положении главным является получение эффекта в краткосрочной перспективе, так как рынок находится в стадии спада. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов [374].

В качестве параметров привлекательности рынка авторы модели рассматривают следующие (таблица 9.6 и 9.7).

Таблица 9.6 – Факторы привлекательности рынка [29]

<i>Параметры привлекательности рынка</i>	<i>Весомость (Всего 1)</i>	<i>Диапазон оценок</i>		
		<i>Низкая (1)</i>	<i>Средняя (2)</i>	<i>Высокая (3)</i>
1. Доступность рынка		страны вне Европы	Европа и США	Европа
2. Темп роста		менее 5%	от 5 до 10%	более 10%
3. Длительность цикла жизни		менее 2 лет	2-5 лет	более 5 лет
4. Потенциал валовой прибыли		менее 15%	15-20%	более 25%
5. Острота конкуренции		структурированная олигополия	неструктурированная конкуренция	распыленная конкуренция
6. Возможности неценовой конкуренции		товар стандартизирован	товар слабо дифференцирован	товар сильно дифференцирован
7. Концентрация клиентов		менее 200 ед.	200-2000 ед.	более 2000 ед.

В матрице бизнес-единицы изображаются в виде одинаковых кругов, а с помощью сектора круга демонстрируют долю бизнес-единицы в общем объеме продаж предприятия.

Таблица 9.7 – Факторы конкурентной силы предприятия [29]

<i>Параметры конкурентоспособности</i>	<i>Весомость (Всего 1)</i>	<i>Диапазон оценок</i>		
		<i>Низкая (1)</i>	<i>Средняя (2)</i>	<i>Высокая (3)</i>
Относительная доля рынка		менее 1/3 лидера	более 1/3 лидера	лидер
Издержки		больше прямого конкурента	равны прямому конкуренту	меньше прямого конкурента
Относительные свойства		товар типа «как все»	товар слабо дифференцирован	уникальное предложение

Степень освоения технологии		осваивается с трудом	осваивается легко	освоена полностью
Метод продаж		посредники не контролируются	посредники контролируются	прямые продажи
Известность, имидж		отсутствует	имидж размыт	сильный имидж

Представленный диапазон оценок может быть детализирован при использовании 5-, и 10-балльных оценок.

Для создания и анализа матрицы GE необходимо выполнить следующие этапы:

1. Нужно определить, какие товары/услуги, присутствующие на рынке, будут использованы при анализе.
2. Нужно определить критерии привлекательности рынка.
3. Определить, какие товары/услуги значимы для рынка.
4. Определить относительно сильные стороны для каждого товара/услуги.
5. Проанализировать позицию каждого товара/услуги на рынке, сделать выводы.
6. Сформировать на основании анализа цели и стратегии развития товара на будущее.
7. Расположить окружности в матрице так, как если бы не предполагалось никаких изменений в существующей политике.
8. Переформировать портфель таким образом, чтобы окружности оказались на тех позициях, на которых их хотела бы видеть компания. Это будет изображением целей, которых стремится достичь компания по каждому товару, рынку.
9. Детализировать стратегии, которые должны быть применены для достижения целей.
10. Детализировать соответствующие финансовые результаты в показателях темпа роста для каждого товара/услуги на рынке, а также рентабельность продаж.

Некоторые исследователи представляют матрицу GE по аналогии с матрицей BCG состоящей не из 9, а из 4 ячеек (таблица 9.8).

Таблица 9.8 – Матрица GE [56]

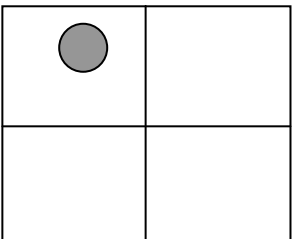
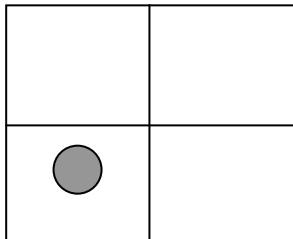
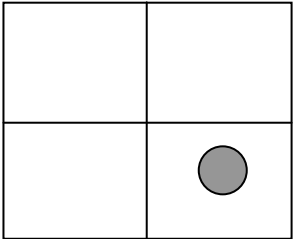
		<i>Конкурентная позиция</i>		
		<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>	<i>Отсутствует</i>

<i>Привлекательность рынка</i>	<i>Высокая</i>	<i>Инвестировать</i> Вырученные денежные средства +++ Потраченные денежные средства --- Результат +	<i>По обстоятельствам</i> Вырученные денежные средства + Потраченные денежные средства --- Результат --	<i>Стадия разработки</i> Вырученные денежные средства 0 Потраченные денежные средства --- Результат ---
	<i>Низкая</i>	<i>Поддерживать</i> Вырученные денежные средства +++ Потраченные денежные средства - Результат ++	<i>«Выкачивать деньги»</i> Вырученные денежные средства + Потраченные денежные средства - Результат 0	

М. МакДональд предлагает подробное описание возможных действий с учетом положения бизнес-единиц в матрице (таблица 9.9).

Критика матрицы связана с присутствием значительного субъективного элемента в определении перечня факторов конкурентного положения на рынке и привлекательности отрасли и присвоении им веса. Кроме того, конкретное положение в квадрате матрицы может представлять различную комбинацию факторов. Необходимо учитывать большое количество ситуационных факторов, окружающих каждый бизнес, попавший в данную категорию.

Таблица 9.9 – Набор стратегических направлений для СБЕ соответственно положению в матрице GE [56]

Основное направление					
	Инвестировать в рост.	Удерживать рыночную позицию. Управлять с целью выручки.	Избирательный подход.	Управлять с целью получения денежных средств.	Использовать возможности.
Доля рынка	Поддерживать или увеличивать присутствие.	Удерживать или слегка сокращать для получения доходов.	Поддерживать избирательно, инвестировать.	Пренебречь долей в пользу прибыли.	Избирательно инвестировать в рыночную долю.
Продукты	Дифференциация, расширение ряда.	Избавиться от наименее удачных продуктов, дифференцировать по ключевым сегментам.	Подчеркивать качество продукта, дифференцировать.	Агрессивно сокращать.	Дифференциация ряда.
Цена	Лидерство – агрессивное ценообразование для увеличения доли рынка.	Стабилизировать цены.	Поддерживать или наращивать цены.	Повысить цену.	Агрессивное ценообразование – борьба за долю рынка.
Продвижение	Агрессивное продвижение.	Ограничить интенсивность продвижения.	Поддерживать продвижение для некоторых модификаций продукта или для некоторых сегментов.	Минимизировать затраты на продвижение.	Использовать агрессивный маркетинг.
Распределение	Расширить распределение.	Поддерживать широкую схему распределения.	Сегментировать.	Постепенно сокращать количество каналов распределения.	Использовать ограниченный охват рынка сетью распределения.
Контроль издержек	Жесткий контроль, борьба за экономию за счет объема.	Внимание на снижение издержек, особенно переменных.	Усилить контроль издержек.	Агрессивно снижать как постоянные, так и переменные издержки.	Жестко контролировать издержки.

Производство	Расширение, инвестиции, естественное поглощение, создание совместных предприятий.	Повысить использование мощностей.	Увеличить производительность за счет специализации и автоматизации.	Высвободить мощности.	Инвестировать.
НИОКР	Расширение – инвестиции.	Сосредоточиться на основных проектах.	Инвестировать избирательно.	Прекратить НИОКР.	Инвестировать.
Кадры	Усилить руководство в ключевых функциональных областях.	Удерживать, поощрять эффективность работы, усилить организацию труда.	Назначить ключевых менеджеров.	Провести сокращение кадров.	Инвестировать в повышение квалификации.
Инвестиции	Финансировать рост.	Ограничить постоянные инвестиции.	Инвестировать избирательно.	Минимизировать и продать, что можно.	Финансировать рост.
Оборотный капитал	Снижать по ходу работы, расширять кредит.	Сократить кредит – уменьшить дебиторскую задолженность, увеличить оборачиваемость запасов.	Снизить.	Решительно снизить.	Инвестировать.

Рассмотрим пример определения позиций СБЕ в матрице GE для деревообрабатывающего предприятия. СБЕ 1 – мягкие углы, СБЕ 2 – спальные гарнитуры, СБЕ 3 – паркет. Для оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции будем использовать 10-балльную шкалу.

В таблице 9.10 приводится взвешенная оценка привлекательности рынка.

Таблица 9.10 – Оценка привлекательности рынка

Фактор	Важность	СБЕ 1	СБЕ 2	СБЕ 3
Доступность рынка	0,2	8	6	8
Размер рынка	0,35	7	9	8
Темп роста рынка	0,15	10	8	9
Длительность жизни рынка	0,1	9	7	8
Острота конкурентной борьбы	0,2	6	7	8
	Сумма = 1	1,6+2,45+1,5+ +0,9+1,2=7,65	1,2+3,15+1,2+ +0,7+1,4=7,65	1,6+2,8+1,35+ +0,8+1,6=8,15

В таблице 9.11 рассчитаем конкурентную силу бизнес-единиц.


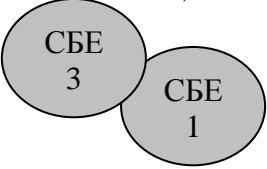
Таблица 9.11 – Оценка конкурентной силы

Фактор	Важность	СБЕ 1	СБЕ 2	СБЕ 3
Относительная доля рынка	0,1	6	7	5
Себестоимость продукции	0,25	7	8	4
Уникальность товарного предложения	0,3	5	8	8
Известность марки	0,15	6	7	6
Уникальность технологии	0,2	6	7	7
	Сумма = 1	0,6+1,75+1,5+ +0,9+1,2=5,95	0,7+2+2,4+ +1,05+1,4=7,55	0,5+1+2,4+ +0,9+1,4=6,2

Разместим полученные результаты в матрице (Таблица 9.12).

Таблица 9.12 – Матрица GE для изучаемого предприятия

		Конкурентная позиция		
		Высокая	Средняя	Низкая

		От 7,1 до 10	От 4,1 до 7	От 1 до 4
Привлекательность рынка	Высокая От 7,1 до 10 7,65	7,55  «Победитель 1»	6,2 5,95  «Победитель 2»	«Сомнительный бизнес» (извлекать доход)
	Средняя От 4,1 до 7	«Победитель 3»	«Средний бизнес»	«Проигравший 1»
	Низкая От 1 до 4	«Производитель прибыли»	«Проигравший 2»	«Проигравший 3»

Как видно из матрицы, все бизнес-единицы предприятия расположены в области победителей, однако интересным является определение их позиций на перспективу и разработка мероприятий, позволяющих их удерживать в данном положении, а также обеспечить эффективное существование в позициях «победителя 1» и «производителя прибыли».

Другой многофакторной моделью является разработка компании Shell «Матрица направленной политики» (Shell/DPM), позволяющая оценить перспективы секторов бизнеса наряду с конкурентной позицией компании.

По сравнению с моделью GE в модели Shell/DPM сделан упор на количественные параметры бизнеса. Модель Shell/DPM предполагает учет долгосрочных (будущая отдача от инвестиций) и краткосрочных показателей (текущие объемы прибыли) в качестве критериев оценки.

Другая наиболее примечательная особенность модели состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования при помощи Shell/DPM.

Но, несмотря на видимые преимущества модели как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограни-

ченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химическая, нефтеперерабатывающая, металлургия.

Основополагающей идеей модели является идея, заимствованная из модели BCG и состоящая в том, что общая стратегия фирмы должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом. Это происходит путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Выглядит матрица Shell/DPM следующим образом.

Таблица 9.13 – Матрица Shell/DPM [37]

Удвоение объема производства или свертывание бизнеса	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер бизнеса	100 Перспективы отрасли 0
Продолжение бизнеса с осторожностью или частичное свертывание производства	Продолжение бизнеса с осторожностью	Стратегия роста	
Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежных потоков	
0 100 Конкурентоспособность бизнеса			

Как и все прочие модели стратегического планирования модель Shell/DPM представляет собой двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны предприятия (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт-рынок) привлекательность.

В матрице 9 позиций, охарактеризуем каждую из них.

Позиция «Лидер бизнеса» – отрасль привлекательна и предприятия имеют в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высоки; слабых сторон предприятия, а также очевидных угроз со стороны конкурентов не отмечается. Возможные стратегии:

а) продолжать инвестирование в бизнес пока отрасль продолжает расти для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; б) увеличить капиталовложения до уровня большего, чем может быть обеспечено за счет собственных активов.

Позиция *«Стратегия роста»* – отрасль умеренно привлекательна, но предприятие занимает в ней сильные позиции. Такое предприятие является одним из лидеров, находящихся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. Возможные стратегии: а) стараться сохранить занимаемые позиции; б) обеспечить необходимые финансовые средства для самофинансирования и инвестировать в другие перспективные виды деятельности.

Позиция *«Стратегии генератора денежных потоков»*. Предприятие занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно если не лидер, то один из лидеров. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность предприятия высокая, а издержки низкие. Возможная стратегия – делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция *«Стратегия усиления конкурентных преимуществ»*. Предприятие занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация предприятия достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то предприятие может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем как нести какие-либо издержки в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. Возможные стратегии: а) инвестировать, проводя необходимый детальный анализ инвестиций; б) пытаться занять лидирующую позицию и усиливать конкурентные преимущества.

Позиция *«Продолжение бизнеса с осторожностью»*. Предприятие занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у предприятия не существует, рынок растет медленно, также медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли. Возможные стратегии: а) инвестировать осторожно и небольшими частями при уверенности скорой отдачи; б) постоянно проводить тщательный анализ экономического положения.

Позиция *«Стратегия частичного сворачивания»*. Предприятие занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких сильных сторон, никаких возможностей для развития у предприятия нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая доля капитала в отрасли). Стратегия в данном случае заключается в сворачивании данного вида бизнеса путем

распродажи имеющихся товарных запасов, вложение полученных средств в освоение более перспективного бизнеса.

Позиция *«Удвоение объема производства или свертывание бизнеса»*. Предприятие занимает слабые позиции в привлекательной отрасли, поэтому стратегическим решением будет уход из данного бизнеса. Инвестировать рекомендуется только при наличии сильных сторон предприятия после детального анализа. Если устанавливается, что предприятие способно бороться за лидирующие позиции, то необходимо осуществить удвоение объемов инвестирования, в противном случае стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция *«Продолжение бизнеса с осторожностью или частичное свертывание производства»*. Предприятие занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. Поэтому не следует инвестировать, необходимо сориентировать управление на получение краткосрочных прибылей. Целесообразным может оказаться и удержание в данной позиции, пока она приносит прибыль, затем следует переходить к сворачиванию бизнеса.

Позиция *«Стратегия свертывания бизнеса»*. Поскольку компания, занимающая эту позицию, теряет деньги, необходимо все усилия направить на то, чтобы избавиться от такого бизнеса.

В модели могут быть использованы такие переменные для характеристики конкурентоспособности предприятия как относительная доля рынка; охват сетью распределения и ее эффективность; технологические навыки; ширина и глубина товарного ассортимента; эффективность производства; качество продукции; уровень послепродажного обслуживания; наличие производственных запасов, научно-исследовательского потенциала; возможность использования эффектов опыта и масштаба производства.

В качестве переменных оценки привлекательности отрасли оцениваются темпы роста отрасли; относительная отраслевая норма прибыли; цена покупателя; приверженность покупателя марке; значимость конкурентного упреждения; стабильность отраслевой нормы прибыли; технологические барьеры для входа в отрасль; значение договорной дисциплины в отрасли; влияние поставщиков и государства в отрасли; уровень использования отраслевых мощностей; заменяемость продукта; имидж отрасли в обществе.

Для определения положения бизнес-единиц в матрице также как и в матрице GE необходимо определение взвешенных оценок по 100-балльной шкале конкурентоспособности предприятия и привлекательности отрасли.

Принимаемые на основе модели стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера – жизненный цикл вида бизнеса или денежные потоки компании.

В первом случае (направление 1) оптимальной считается следующая траектория развития позиций компании: от позиции удвоения объема производства или свертывания бизнеса — к стратегии усиления конкурентных

преимуществ, к позиции лидера бизнеса, к стратегии роста, к стратегии генератора денежной наличности, к стратегии частичного свертывания, к стратегии свертывания бизнеса.

В случае усиленного внимания к потоку прибыли (направление 2) оптимальной считается траектория развития позиций компании из нижних правых клеток матрицы Shell/DPM к верхним левым. Это означает, что денежная наличность, порожденная компанией на стадиях генератора денежной наличности и частичного свертывания, используется для инвестиций в такие бизнес-области, которым соответствуют позиции удвоения объема производства и усиления конкурентных преимуществ [37].

Проанализируем бизнес-портфель мясокомбината с помощью матрицы Shell/DPM. Исходные данные по перспективам отрасли для различных СБЕ представлены в таблице 9.14, по конкурентоспособности бизнеса – в таблице 9.16. В качестве бизнес-единиц рассматриваются:

- 1) колбасы вареные;
- 2) колбасы вареные с наполнителями;
- 3) колбасы сырокопченые;
- 4) колбасы сыровяленые;
- 5) колбасы полукопченые;
- 6) сосиски обычные;
- 7) сосиски с наполнителями.

Таблица 9.14 – Оценка перспектив бизнеса

Факторы	Вес	Перспективы бизнеса по бизнес-направлениям						
		1	2	3	4	5	6	7
Темпы роста отрасли	0,3	75	65	65	70	75	75	75
Приверженность маркам	0,1	80	65	69	65	65	70	50
Барьеры для входа в отрасль	0,15	80	55	50	80	50	80	86
Влияние поставщиков в отрасли	0,1	30	35	30	20	20	30	25
Уровень использования мощностей по отрасли	0,25	65	80	85	50	80	55	35
Заменяемость продукта	0,1	65	70	65	75	65	90	60
Взвешенная оценка		68,25	64,75	64,65	61,5	65	67,25	57,65

Таблица 9.15 – Оценка конкурентоспособности

Факторы	Вес	Конкурентоспособность бизнес-направлений						
		1	2	3	4	5	6	7
Относительная доля рынка	0,25	55	50	65	68	45	50	50

Охват сетью распределения	0,2	70	55	70	80	55	70	60
Глубина товарной подгруппы	0,05	80	65	65	60	60	50	70
Имеющиеся технологические навыки	0,15	75	60	75	70	65	75	40
Качество продукции	0,3	85	85	70	65	65	75	80
Выгодность месторасположения и уровень используемого оборудования	0,05	55	55	55	55	55	60	30
Взвешенная оценка		71,25	64	68,5	68,75	57,25	65,75	59,5

Полученные результаты заносятся в матрицу (таблица 9.16).

Таблица 9.16 – Оценка бизнес-портфеля предприятия с помощью матрицы Shell/DPM

Удвоение объема производства или свертывание бизнеса	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Лидер бизнеса	Перспективы отрасли
Продолжение бизнеса с осторожностью или частичное свертывание производства	Продолжение бизнеса с осторожностью	Стратегия роста	
Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генератора денежных потоков	
0	33	66	100
Конкурентоспособность бизнеса			

Исходя из результатов матрицы, товарный бизнес-портфель предприятия нельзя назвать сбалансированным, так как существует много видов бизнеса в позициях лидера и стратегии роста, но нет новых видов бизнеса для будущего развития предприятия. Три бизнес-единицы расположились в позиции продолжения бизнеса с осторожностью, что потребует принятия решения относительно небольших объемов инвестиций и их тщательной экономической оценки. Учитывая возможность прослеживать жизненный цикл СБЕ по дан-

ной матрице, следует предусмотреть мероприятия, которые позволят СБЕ 3 и 4 переместиться в позицию генератора денежных потоков с приближением стадии зрелости рынка.

В качестве ошибок, присущих модели, следует указать слишком буквальное понимание рекомендуемых стратегий и попытки оценить как можно больше факторов, что приводит к размещению всех видов бизнеса в центральной части матрицы.

9.4. Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла

Вслед за моделями GE и Shell/DPM появилась модель, описывающая цикл развития рынка товара и предполагающая получение определенных стратегических выводов на основе анализа эволюции рынка. Модель Хофера-Шенделя опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования. Хофер и Шендель выделяют три уровня формулирования стратегии: корпоративный, бизнес-уровень и функциональный.

Основное внимание модель сосредоточивает на позиционировании существующих видов бизнеса в матрице развития рынка товаров, определении идеального набора из этих видов бизнеса и разработке путей формирования такого идеального набора.

Положение каждого вида бизнеса определяется степенью развития его рынка и эффективностью относительно конкурентов. В зависимости от стадии развития рынка товаров могут быть выбраны различные стратегии. В своей модели Хофер и Шендель предлагают три типа идеального бизнес-набора на уровне корпорации: набор роста, набор прибыли, уравновешенный набор (роста и прибыли). Корпорации могут стремиться к достижению одного «идеального» набора из трех. Цели, задачи и требуемые ресурсы для каждого из них различны и это может привести к различному развитию сценария в будущем. В модели по оси Y отображаются стадии развития рынка: развитие рынка, рост, вытеснение с рынка старого продукта, зрелость, насыщение.

		Относительная конкурентная позиция бизнеса			
Стадии эволюции рынка		Сильная	Средняя	Слабая	Худшая
	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли рынка			Раскрутка, сдвиг
	Рост	Стратегии роста			Ликвидация, отказ
	Зрелость Насыщение	Стратегии увеличения прибыли		Концентрация рынка	
	Сокращение	Стратегии сокращения активов			

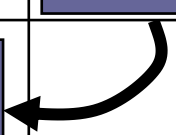


Рисунок 9.2 – Модель Хофера-Шенделя [37]

На оси X отображается относительная конкурентная позиция вида бизнеса в рамках отрасли. Она делится на три категории: сильная, средняя, слабая. Первоначальная модель включала четвертую категорию – худшая, или вытесняемая. Очевидно, что последняя стадия подразумевает несостоятельность бизнеса, она почти никогда не заслуживает внимания в ходе стратегического планирования. В рамках модели рассматриваются стратегии.

Стратегии увеличения доли рынка. Основная цель стратегии состоит в быстром росте соответствующего вида бизнеса. Реализация этой стратегии требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли. Чтобы не отставать, необходимо, будет увеличивать объем продаж, по крайней мере, в соответствии с темпами роста рынка, что может составить 50% или больше. Если конкурентоспособность вида бизнеса средняя или слабая, а необходимо добиться высокой конкурентоспособности, то увеличение должно составлять 100-150% или более. Значительное увеличение доли на рынке обычно завершается горизонтальными слияниями или развитием уникальных конкурентных преимуществ. На каждой стадии развития рынка могут существовать раз-

личные возможности для конкурентных преимуществ. На стадии развития конкурентное преимущество можно получить благодаря дизайну продукта, продвижению продукта на рынок, его качеству. На стадии вытеснения этого можно добиться за счет особенностей самого продукта, сегментации рынка, ценообразования, улучшения обслуживания или повышения эффективности сетей распределения. На других стадиях возможностей меньше: конкурентные преимущества достигаются главным образом из-за ошибок, допущенных лидером, или в результате крупного технического достижения.

Стратегии роста. Цель этих стратегий состоит в поддержании конкурентоспособности на быстрорастущих рынках. Абсолютный объем капиталовложений достаточно высок, но относительно отраслевого уровня он средний. На начальных стадиях рынки растут быстро, и чтобы не отставать от них, требуются значительные ресурсы, более того, необходимо укрепить конкурентные позиции данного вида бизнеса до наступления стадии вытеснения. Одним из недостатков, этих стратегий является то, что можно потратить ресурсы, но не добиться устойчивого конкурентного положения.

Стратегии увеличения прибыли. На стадии зрелости жизненного цикла, когда конкуренция стабилизируется, и темпы роста рынка замедляются, основной целью развития бизнеса должна стать его рентабельность, а не рост объемов продаж. Инвестиции должны сохраняться на уровне, необходимом для поддержания соответствующих объемов, а прибыль должна быть доведена до максимума. Рентабельность достигается в результате квалифицированной сегментации рынка и эффективного использования имеющихся активов. Чтобы повысить эффективность использования ресурсов, необходимо определить те направления, где расходы могут быть снижены, доходы увеличены и предельно использован потенциал синергетического эффекта. Успешно разработанная и воплощенная стратегия увеличения прибыли должна обязательно привести к росту денежных потоков, которые могут использоваться для развития растущего бизнеса. Прибыль может быть реинвестирована в тот же вид бизнеса только в том случае, если лидер данной отрасли стал пассивным или сама отрасль находится на грани технологического прорыва. Для осуществления таких намерений необходимо пристальное наблюдение за внешними условиями бизнеса.

Концентрация рынка и стратегия сокращения активов. Целью этой стратегии является пересмотр размеров и уровня использования активов для быстрого увеличения массы прибыли и развития своих возможностей. Это достигается путем перераспределения материальных ресурсов и персонала в соответствии с новыми сегментами рынка. На стадиях зрелости и насыщения, если доля бизнеса на рынке составляет до 15% (относительно лидера), необходимо пересмотреть свой рынок, ограничив его сегментами, где больше всего проявляются конкурентные преимущества. Если доля бизнеса на рынке меньше 5%, то он может быть сконцентрирован в небольшой нише.

Можно приобрести несколько подобных фирм, чтобы в итоге доля на рынке составила 15%. Если подобное осуществить не удастся, то целесообразно подумать о том, чтобы продать свой бизнес другой корпорации или просто ликвидировать его. На поздних стадиях зрелости и насыщения приобретение 15% или продажа обычно неосуществимы. В некоторых случаях разумнее создать нишу, которая не исчезнет полностью, и сосредоточиться на ней. Прежде чем принять решение сконцентрироваться на нише, необходимо дать полную оценку размера оставшегося сегмента и конкурентов.

Стратегии раскрутки или сдвига. Цель этих стратегий — как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Иногда для этого могут потребоваться инвестиции капитала и ресурсов, в других случаях бизнес оказывается способным к самофинансированию. Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем, что будет иметь даже большее значение, чем ликвидные активы. Прежде чем принять стратегию сдвига, необходимо проанализировать причину спада: является ли он результатом ошибок предыдущей стратегии или неправильного осуществления стратегии. После принятия решения о сдвиге у конкретного вида бизнеса есть четыре альтернативы: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из них.

Стратегии ликвидации или отказа. Целью этих стратегий является получение как можно большей суммы денежной наличности в процессе ухода (постепенного или стремительного) из бизнеса. Хофер и Шендель пришли к выводу, что невыгодно пытаться поддерживать слабые позиции на непривлекательном рынке. Стратегии ликвидации или отказа должны применяться тогда, когда бизнес, о котором идет речь, все еще имеет некоторое значение и так или иначе, привлекателен для кого-нибудь. В противном случае, его вряд ли можно будет реализовать. Стратегия может предполагать продажу неиспользованного оборудования, уменьшение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности и сокращение производства продуктов с прибылью ниже средней и высокими требованиями по его запасам [37].

Факторы, используемые в модели представлены в таблице 9.17.

Таблица 9.17 – Факторы сильных сторон бизнеса и стадии жизненного цикла рынка в модели Хофера-Шенделя [37]

<i>Переменные сильных сторон бизнеса (ось X)</i>	<i>Переменные жизненного цикла рынка (ось Y)</i>
Относительная доля рынка	Стадия жизненного цикла
Рост доли рынка	Темпы роста рынка
Охват системой распределения	Темпы технологических изменений
Эффективность системы распределения	продукта

Разнообразие ассортимента изделий Производственные мощности и расположение Эффективность производства Кривая опыта Сырье для промышленности Количество произведенного продукта Научные исследования и разработки Преимущества основных расчетов Эффективность рекламных мероприятий Вертикальная интеграция Основной имидж (репутация)	Сегментация рынка Основное функциональное значение товара
--	--

Базовым теоретическим допущением модели Хофера-Шенделя является предположение о наличии типичного отраслевого жизненного цикла или, как говорят Хофер и Шендель, кривой развития рынка-товара. Кривая жизненного цикла рынка, по сути, схожа с кривой объема продаж. Точки изгиба на кривой объема продаж указывают на начала стадий, которые дают наилучшие возможности для быстрого расширения, а именно, развития, вытеснения и спада.

Одно из основных предположений модели Хофера-Шенделя состоит также в том, что корпорация не имеет внутренних источников финансирования своей стратегии в долгосрочной перспективе и должна искать пути внешнего финансирования. Таким образом, денежный баланс корпорации не должен быть равен нулю.

Вторая модель, учитывающая концепцию жизненного цикла – это модель ADL. Модель была разработана известной и области управления консалтинговой компанией «Артур Д. Лтд». Она, как и другие матричные методы, предназначена для анализа бизнес-портфеля диверсифицированных предприятий с целью разработки адекватных стратегических направлений.

В основу матрицы заложена концепция жизненного цикла, согласно каждой стадии которого должны разрабатываться стратегии для СБЕ.

Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пяти конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Иногда называется еще одна позиция (шестая) — нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и конкурентное положение бизнеса внутри отрасли.

Матрица состоит из 20 ячеек. Каждая ячейка представляет собой разное сочетание стадии жизненного цикла и конкурентной позиции предприятия по рассматриваемому бизнес-направлению.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа. На первом этапе, который называется *«простой (естественный) выбор»*, страте-

гия для вида бизнеса определяется в соответствии с его позицией в матрице. На втором этапе, в рамках каждого естественного выбора, сама точечная позиция вида бизнеса определяет характер *специфического выбора*. На третьем этапе осуществляется выбор *уточненной стратегии*. Выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор из 24 уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-то этапе давать положительные денежные потоки и высокую норму прибыли, но перспективным в более длительном периоде его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательные денежные потоки в данный момент.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом.

Ведущая позиция. Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов. Ведущий бизнес имеет широкий выбор стратегических вариантов, которыми он может воспользоваться по собственному усмотрению.

Сильная позиция. Сильный вид бизнеса имеет широкий диапазон выбора стратегий, независимо от поведения своих конкурентов. Он уже обладает определенными конкурентными преимуществами. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем у самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная позиция. Такой вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

Прочная позиция. В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь на работе в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном типе продукции. Прочный бизнес может долго сохранять такое положение, но практически не имеет шансов улучшить его.

Слабая позиция. Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться своим видом бизнеса (он

может быть слишком мелким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) либо ошибками, допущенными в прошлом при его развитии. В любом случае такой бизнес не может выжить самостоятельно в условиях сложившейся в отрасли конкуренции.

Некоторые авторы дополняют список конкурентных позиций категорией «нежизнеспособная». Такой вид бизнеса не имеет сильных сторон в настоящем, и не может их достичь в будущем. Единственно возможное стратегическое решение для такого положения – это попытка на некоторое время продлить существование бизнеса. В силу отсутствия каких-либо вариантов рассматривать эту позицию в дальнейшем не имеет смысла [37].

В матрице ADL отображается положение всех видов бизнеса компании. Каждая клетка матрицы ассоциируется с определенной степенью прибыльности и денежными потоками. Положение бизнес-единицы в матрице подразумевает выбор для него определенного стратегического решения и говорит о необходимости дополнительных инвестиций. Каждая ячейка матрицы входит в определенную область естественного выбора, для которой предусмотрен ряд стратегических решений. Также дается список уточненных стратегий, детализирующий пути достижения стратегических целей.

Все ячейки матрицы, через которые по диагонали проходит граница, будут иметь два (или более) естественных выбора.

Набор уточненных стратегий включает:

<i>A</i>	
Обратную интеграцию;	<i>N</i> Методы и функции эффективности;
<i>B</i> Развитие бизнеса за рубежом;	<i>O</i> Новые продукты / новые рынки;
<i>C</i> Развитие производственных мощностей за рубежом;	<i>P</i> Новые продукты / те же рынки;
<i>D</i> Рационализацию системы сбыта;	<i>O</i> Рационализацию продукции;
<i>E</i> Наращивание производственных мощностей;	<i>R</i> Рационализацию ассортимента продукции;
<i>F</i> Экспорт той же продукции;	<i>S</i> Чистое выживание;
<i>G</i> Прямую интеграцию;	<i>T</i> Те же продукты / новые рынки;
<i>H</i> Неуверенность;	<i>U</i> Те же продукты / те же рынки;
<i>I</i> Начальную стадию развития рынка;	<i>V</i> Эффективную технологию;
<i>J</i> Лицензирование за рубежом;	<i>W</i> Традиционную эффективность снижения стоимости;
<i>K</i> Полную рационализацию;	<i>X</i> Отказ от производства.
<i>L</i> Проникновение на рынок;	
<i>M</i> Национализацию рынка;	

Матрица выглядит следующим образом (рисунок 9.3).

Конкурентоспособность	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Доминирование	1	2	3	4
Сильная позиция	5	6	7	8
Благоприятная позиция	9	10	11	12
Прочная позиция	13	14	15	16
Слабая позиция	17	18	19	20

Широкий диапазон выбора стратегий	Селективное развитие	Уход в рыночную нишу, отказ от рынка
-----------------------------------	----------------------	--------------------------------------

Рисунок 9.3 – Матрица ADL [37]

Рассмотрим характеристику позиций по матрице ADL. В таблице 9.18 представлены общие и уточненные стратегии для каждой из 20-ти ячеек матрицы.

Таблица 9.18 – Характеристика положений в матрице ADL

№ ячейки	Общие стратегии	Уточненные стратегии
Конкурентная позиция – ведущая		
1	<ul style="list-style-type: none"> Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – быстрый рост Удержание положения – начало нового бизнеса 	<ul style="list-style-type: none"> B, C, E, S, L, N, O, P, T, V E, I, L
2	<ul style="list-style-type: none"> Удержание положения – достижение лидерства в ценообразовании Удержание доли рынка – защита положения 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, N, U, V, W A, C, N, U, V, W
3	<ul style="list-style-type: none"> Удержание доли рынка – рост вместе с производством Удержание положения – защита положения 	<ul style="list-style-type: none"> A, B, C, F, G, J, N, P, T, U A, C, N, U, V, W

4	<ul style="list-style-type: none"> Удержание положения – защита положения 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, N, U, V, W
Конкурентная позиция – сильная		
5	<ul style="list-style-type: none"> Попытка улучшить положение – старт Полное стремление к получению доли – быстрый рост 	<ul style="list-style-type: none"> E, I, L B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
6	<ul style="list-style-type: none"> Попытка улучшить положение – достижение лидерства в ценообразовании Энергичное стремление к получению доли рынка – быстрый рост 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, N, U, V, W B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
7	<ul style="list-style-type: none"> Удержание положения – защита положения Удержание доли – рост вместе с производством 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, N, U, V, W A, B, C, F, G, J, N, P, T, U
8	<ul style="list-style-type: none"> Удержание положения – защита положения Сохранение бизнеса Удерживать – держитесь за нишу 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, N, U, V, W D, H, K, M, O, R, V, W C, D, N, Q, U)
Конкурентная позиция – заметная		
9	<ul style="list-style-type: none"> Выборочное приобретение доли рынка – сосредоточение Постепенно приобрести положение Полное стремление к получению доли рынка – быстрый рост 	<ul style="list-style-type: none"> B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
10	<ul style="list-style-type: none"> Попытка улучшить положение – лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке Выборочное стремление к получению доли рынка – постепенная дифференциация 	<ul style="list-style-type: none"> A, C, N, U, V, W
11	<ul style="list-style-type: none"> Надлежащая эксплуатация – рост вместе с производством Найти и защищать нишу, доказать жизнеспособность 	<ul style="list-style-type: none"> A, B, C, F, G, N, P, T, U A, G, I, M, R, T
12	<ul style="list-style-type: none"> Пожинайте плоды – эксплуатация рыночной ниши Удерживать – удержать нишу Позапный уход – уход 	<ul style="list-style-type: none"> B, C, T, L, N, P, U, V C, D, N, Q, U D, M, Q, R, W
Конкурентная позиция – прочная		
13	<ul style="list-style-type: none"> Выборочный поиск своего положения – сосредоточение Доказать жизнеспособность 	<ul style="list-style-type: none"> G, L, T
14	<ul style="list-style-type: none"> Выборочный поиск своего положения – сосредоточение, дифференциация Стремительный поиск своей доли рынка – захват 	<ul style="list-style-type: none"> G, L, T D, F, L, M, P, Q, R

15	<ul style="list-style-type: none"> • Найдите нишу и держитесь в ней – удерживать нишу • Поэтапный выход – выход 	<ul style="list-style-type: none"> • C, D, N, Q, U • D, M, Q, R, W
16	<ul style="list-style-type: none"> • Поэтапный уход – уход • Отказ – отказ 	<ul style="list-style-type: none"> • D, M, Q, R, W • X
Конкурентная позиция – слабая		
17	<ul style="list-style-type: none"> • Догнать – догнать • Выход – выход • Выход – отказ от инвестирования 	<ul style="list-style-type: none"> • D, E, L, M, P, Q, R • D, M, Q, R, W • D, K, Q, R, S
18	<ul style="list-style-type: none"> • Доказать жизнеспособность через стратегии • Возобновление 	<ul style="list-style-type: none"> • D, L, M, N, Q, R, V, W • D, M, O, P, Q, R, U
19	<ul style="list-style-type: none"> • Сдвиг • Обновление • Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через стратегии «Поэтапный уход – уход» 	<ul style="list-style-type: none"> • D, L, M, N, Q, R, V, W • D, M, O, P, Q, R, U • D, M, Q, R, W
20	<ul style="list-style-type: none"> • Стратегия «Выход – отказ» 	<ul style="list-style-type: none"> • X

К переменным сильных сторон модели относятся: общая конкурентоспособность; патенты; эффективность производства; гарантийное обслуживание; вертикальная интеграция; отношение менеджмента к риску.

Переменные, определяющие стадию жизненного цикла, включают: темпы роста рынка; характеристики конкуренции; приверженность клиента торговой марке; стабильность доли на рынке; препятствие на входе нетехнологического плана; широту производственных линий; развитие технологий.

Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также выбрать конкретные стратегии корпорации для балансировки своего бизнес-портфеля [37].

Проанализируем с помощью матрицы ADL бизнес-портфель предприятия, предлагающего потребителям белорусского рынка подогреватели дизельного топлива. Целевым сегментом компании являются все водители дизельных автомобилей. Кроме того, компания активно сотрудничает с розничными торговцами, которые непосредственно могут продать эти подогреватели потребителям. Поэтому следует обратить внимание именно на этот сектор рынка, по возможности разделить маркетинговые инструменты, разработать различные методы работы с продавцами и непосредственными потребителями. В качестве бизнес-единиц компании рассматривались:

- 1) Подогреватели дизельного топлива
- 2) Керамико-полимерные теплопроводящие элементы
- 3) Промышленные нагреватели
- 4) Втычные контакты
- 5) Игровые аппараты (корпуса)
- 6) Плиты прессов
- 7) Корпуса электронного блока регулирования впрыском

Используя таблицу 8.2, характеризующую стадии жизненного цикла рынка, определили, что бизнес-единицы 1, 3, 4, 7 находятся на стадии роста; бизнес-единицы 2 и 6 – на стадии зрелости; бизнес-единица 5 – на стадии зарождения. Конкурентная позиция определена по характеристикам, представленным разработчиками матрицы.

Таблица 9.20 – Модель ADL в оценке бизнес-портфеля компании

Конкурентная позиция	Стадия жизненного цикла			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Старение
Ведущая				
Сильная		1	2	
Заметная		3, 4, 7		
Прочная				
Слабая	5		6	

В итоге для каждой бизнес-единицы, попавшей в ту или иную ячейку, можно предложить широкий выбор уточненных стратегий.

Подогреватели дизельного топлива – «рост/сильная» – естественное развитие – «Попытка улучшить положение – достижение лидерства в ценообразовании» (А, С, N, U, V, W) или «Энергичное стремление к получению доли рынка – быстрый рост» (В, С, Е, G, L, N, O, Р, Т, V).

Керамико-полимерные теплопроводящие элементы – «зрелость/сильная» – естественное развитие – «Удержание положения – защита положения» (А, С, N, U, V, W) или «Удержание доли – рост вместе с производством» (А, В, С, F, G, J, N, Р, Т, U).

Промышленные нагреватели, втычные контакты, корпуса электронного блока регулирования впрыском – «рост/заметная» – «Попытка улучшить

положение – лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке» (A, C, N, U, V, W); избирательное развитие – «Выборочное стремление к получению доли рынка – постепенная дифференциация».

Игровые аппараты (корпуса) – «зарождение/слабая» – жизнеспособность можно доказать через стратегии «Догнать – догнать» (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то через стратегии «Выход – выход» (D, M, Q, R, W) или «Выход – отказ от инвестирования» (D, Q, R, S).

Плиты прессов – «зрелость/слабая» – доказать жизнеспособность через стратегии «Сдвиг» (D, L, M, N, Q, R, V, W) или «Обновление» (D, M, O, P, Q, R, U). Или выход через стратегии «Поэтапный уход – уход» (D, M, Q, R, W). Инвестировать избирательно или отказаться от инвестиций.

Построив данную матрицу можно увидеть положение всех бизнес-единиц в портфеле на определенный момент, понять, насколько он сбалансирован.

Помимо отображения конкретного положения вида бизнеса модель ADL может продемонстрировать его финансовый вклад в корпоративный портфель.

Как и другие модели портфолио-анализа матрица ADL характеризуется рядом недостатков, связанных в первую очередь с использованием концепции жизненного цикла.

Жизненный цикл одного продукта, и, конечно, всей отрасли, не всегда соответствует типичной линии. Преобладающие экономические и политические условия могут исказить картину фактического состояния отрасли.

Некоторые авторы ставят под сомнение полезность подхода ADL на том основании, что, по их мнению, он подталкивает менеджеров к отказу от выпускаемой продукции при некотором уменьшении объема ее продаж, так как они неправильно полагают, что наступила стадия старения. Конечно, данное предположение не всегда справедливо, поэтому причины снижения объема продаж должны детально изучаться.

Мнение, что фирмы не влияют на стадию жизненного цикла, может заставить менеджера игнорировать определенные стратегии. На практике фирмы могут влиять на жизненный цикл продукта. Модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки.

В целом использование матричных методов на отечественных предприятиях ограничено ввиду неразвитости и неприемлемости командных методов работы, недоверия экспертным методам оценки ситуации, недостаточной квалификации специалистов, недостатка актуальной маркетинговой информации, ограниченного круга отраслевых экспертов, мнение которых может сделать анализ более объективным.

Важным вопросом является определить ответственных по подготовке портфолио-анализа деятельности предприятия, должна ли это быть сотрудники отдела маркетинга или менеджеры более высшего звена. Должен ли присутствовать портфолио-анализ в стратегическом плане маркетинга или в корпоративном плане.

Наряду с указанными трудностями, матричные методы, возникшие как реакция крупных диверсифицированных компаний на проблемы сбалансированности бизнес-портфеля, постепенно найдут применение и в отечественном бизнесе, ведь кроме анализа бизнес-направлений на их основе также может проводиться анализ товарного портфеля предприятия, обслуживаемых сегментов.

ТЕСТЫ

1. О каком типе бизнеса идет речь, судя по характеристике «продукты и услуги, у которых есть сильные сторонники среди влиятельных менеджеров, но обоснованный рыночный спрос на них невелик»?

- a) источники сегодняшнего существования;
- b) источники завтрашнего существования;
- c) **инвестиции в административное эго;**
- d) «темные лошадки».

2. Матричные методы не используются с целью:

- a) разработки стратегии бизнеса и распределения ресурсов;
- b) **разработки стратегии позиционирования марки;**
- c) анализа равновесия в бизнес-портфеле;
- d) оценки конкуренции.

3. Если бизнес-единица расположена в ячейке «звезда» матрицы BCG, то какую стратегию необходимо использовать?

- a) «сбор урожая»;
- b) поиск ниши;
- c) **сохранение лидерства;**
- d) вызов лидеру.

4. Какое предположение явилось основой создания матрицы BCG?

- a) **Рыночная доля и прибыльность взаимосвязаны;**
- b) Конкурентная позиция и рыночная доля взаимосвязаны;
- c) Рыночная доля и привлекательность рынка взаимосвязаны;
- d) Прибыльность бизнеса и выбираемая стратегия взаимосвязаны.

5. Для установления тенденций с помощью матрицы BCG необходимо:
- a) следить за темпом роста объемов продаж по бизнес-единице;
 - b) анализировать наличие дисбаланса в товарном портфеле предприятия;
 - c) проследить движение бизнес-единицы в матрице за определенный период времени;
 - d) сравнить матрицу с матрицами конкурентов.
6. Среди недостатков матрицы BCG не называется:
- a) использование только одного параметра для оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции;
 - b) не учитываются синергетические эффекты между отдельными видами бизнеса;
 - c) простота для понимания;
 - d) не учитывается разнообразие фирм.
7. Привлекательность рынка – это
- a) возможность рынка привлекать дополнительные средства;
 - b) потенциалы рынка, его способность обеспечить плодотворный рост продаж и прибылей;
 - c) оценка реальной силы компании на данном рынке, степень, в которой компания может воспользоваться преимуществами рыночных возможностей;
 - d) возможность предприятия учитывать влияние факторов внешней среды.
8. Определите, какие факторы относятся к оценке привлекательности рынка, поставив напротив них «П», а какие к конкурентной позиции предприятия, поставив напротив них «К».
- a) Длительность жизни рынка;
 - b) Имидж предприятия;
 - c) Потенциал валовой прибыли;
 - d) Уникальность предлагаемого товара;
 - e) Размер рынка;
 - f) Известность марки;
 - g) Сезонность бизнеса;
 - h) Уровень концентрации клиентов;
 - i) Уникальность технологии;
 - j) Острота конкурентной борьбы;
 - k) Степень контроля за каналами распределения;
 - l) Качество продукции;

9. СБЕ – это:

- a) стратегическая базовая единица;
- b) система бизнес-единения;
- c) стратегическая бизнес-единица;
- d) синергетическая бизнес-единица.

10. Чтобы найти положение СБЕ в матрице GE необходимо:

- a) приблизительно оценить, в какую область может попасть СБЕ и расположить ее там;
- b) использовать многомерное шкалирование для определения координат X и Y, после чего разметить СБЕ в матрице;
- c) провести многофакторную оценку с учетом коэффициентов весомости по критерию привлекательности рынка и критерию конкурентной позиции;
- d) провести тщательную оценку внешней и внутренней маркетинговой среды, экспертным путем определить, является ли привлекательность рынка низкой, средней, высокой, является ли конкурентная позиция низкой, средней, высокой.

11. Если конкурентная позиция бизнес-единицы низкая, а привлекательность рынка средняя, то бизнес-единица попадает в область

- a) «Победителя 2»;
- b) «Среднего бизнеса»;
- c) «Сомнительного бизнеса»;
- d) «Проигравшего 1».

12. Особенностью матрицы Shell/DPM является то, что:

- a) в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла;
- b) в ней используется многофакторная оценка перспектив бизнеса и конкурентной позиции предприятия;
- c) в ней рассматриваются только качественные параметры бизнеса;
- d) она может использоваться только для капиталоемких отраслей.

13. Для позиции «Лидер бизнеса» по матрице Shell/DPM необходимо использовать стратегию:

- a) стараться сохранить занимаемые позиции;
- b) инвестировать в бизнес-область, проводя детальный анализ инвестиций;
- c) увеличить капиталовложения до уровня большего, чем может быть обеспечено за счет собственных активов;
- d) сворачивание вида бизнеса и превращение физических активов в денежную массу.

14. О какой стратегии согласно матрице Хофера-Шенделя идет речь? Цель этих стратегий — как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Для этого могут потребоваться инвестиции. Эти стратегии должны применяться только к видам бизнеса с хорошим потенциалом рентабельности в будущем. Прежде чем принять стратегию, необходимо проанализировать причину спада.

- a) стратегия увеличения доли рынка;
- b) стратегия концентрации рынка и сокращения активов;
- c) стратегия увеличения прибыли;
- d) стратегия раскрутки или сдвига.

15. В чем заключается отличительная особенность матрицы ADL?

- a) В том, что в этой матрице нет оценки внешней среды, вместо этого проводится анализ стадии жизненного цикла рынка.
- b) В том, что в этой матрице происходит трехэтапный выбор стратегий, что является переходом от стратегического планирования к тактическому.
- c) В том, что в этой матрице не предлагается точный выбор стратегий в зависимости от положения СБЕ.
- d) В том, что в этой матрице не может быть использована многокритериальная оценка по сравнению с другими матричными методами.
- e) В том, что матрица ADL не предназначена для разработки стратегии СБЕ.

10. ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

10.1. Стратегические решения в товарной политике и пути их реализации

Товарная политика предприятия играет огромную роль в подготовке и реализации маркетинговых стратегий. Наиболее важными ее элементами, являются ассортиментная и инновационная политика предприятия, система управления качеством, система корпоративной идентификации, сервисная политика и политика в области конкурентоспособности.

Выбор общей стратегии развития предприятия, его конкурентная стратегия предопределяют изменения и в товарной политике. Особенно это касается ассортимента. Существует несколько видов ассортиментной стратегии:

Товарная дифференциация – предусматривает достижение предприятием особого положения своих товаров на рынке. Товары отличаются от товаров-конкурентов специфическими потребительскими свойствами; очень высоким качеством; имеют технологические преимущества.

Узкая специализация – означает, что предприятие может работать на узком сегменте рынка. Сферы реализации товара ограничены. Такая стратегия является вынужденной по причине недостатка ресурсов для расширения ассортимента. Она также может утаивать предприятие в случае глубокой сегментации рынка данного товара.

Товарная диверсификация – подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и производство большого числа разнообразных товаров и услуг. Такая ассортиментная политика направлена на достижение стабильности работы предприятия, так как снижает риск падения спроса и кризисных явлений, помогает в балансировке товарного портфеля.

Вертикальная интеграция приводит к включению в ассортиментный перечень предприятия сырьевых продуктов.

Как видно ассортиментная политика определяется выбранными стратегиями роста предприятия.

Роль товарной политики в осуществлении стратегических задач компании показана на рисунке 10.1.

Процесс осуществления инновационной политики играет первостепенное значение при разработке маркетинговых стратегий. Он содержит в обобщенном следующие этапы: определение стратегической роли нового товара; генерация идей; отбор и оценка идей; бизнес-анализ; создание образца; пробный маркетинг; выход на рынок. Цель каждого этапа состоит в принятии решения о целесообразности или нецелесообразности продолжения работы над идеей [41].

При выборе наиболее перспективных идей новых товаров изучаются такие критерии, как: возможная прибыльность (прогноз продаж в плане маркетинга), существующие и возможные конкуренты, потенциал рынка, размер необходимых капиталовложений, уровень патентной защиты, возможные трудности производства и реализации, возможная длительность жизненного цикла, возможное отношение к предприятию и его товару, воздействие се-

зонных и циклических факторов, возможность производства по конкурентоспособной цене, возможный уровень и сроки окупаемости проекта.

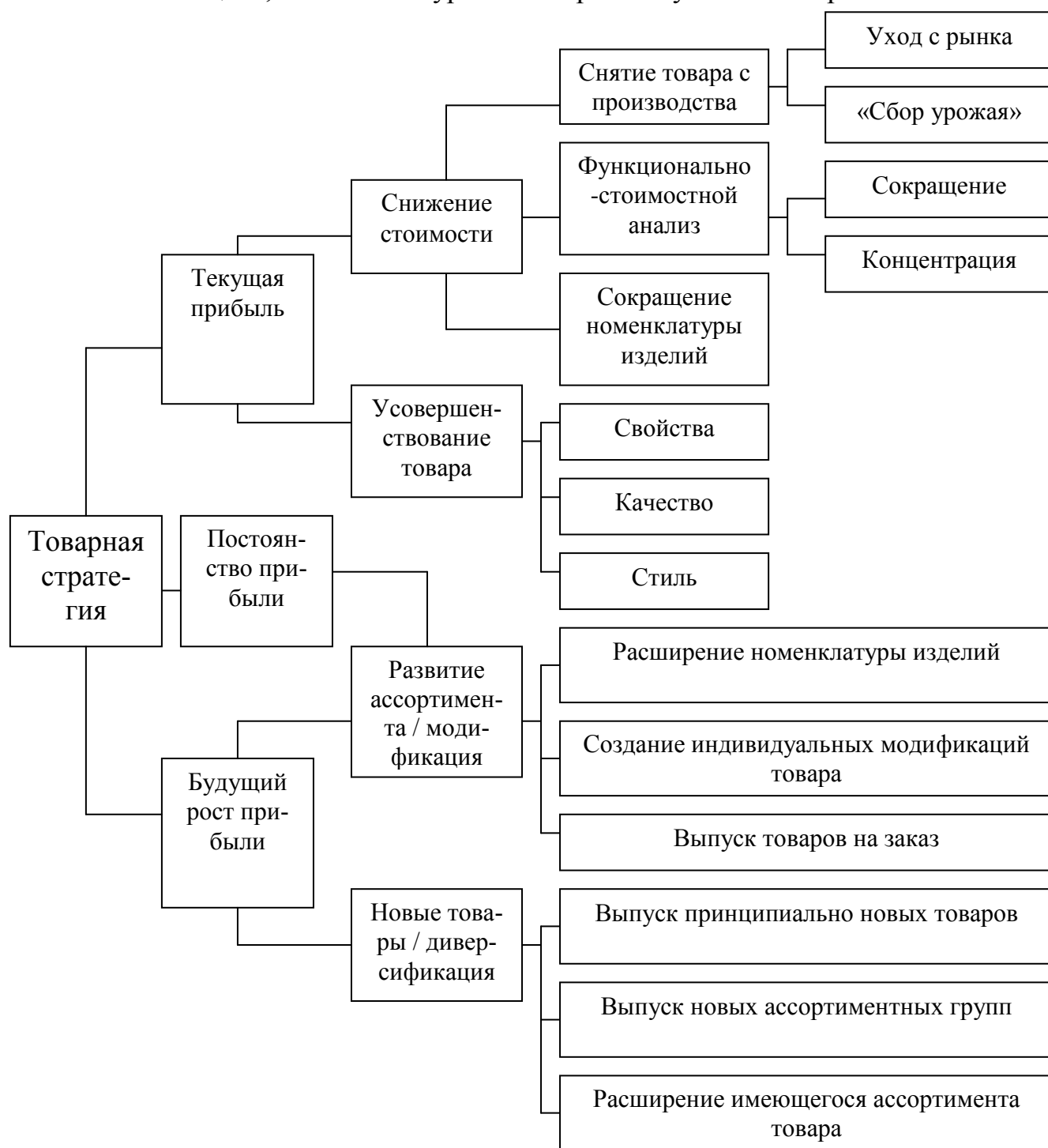


Рисунок 10.1 – Товарная стратегия в реализации стратегических задач предприятия [52]

Инновационная политика планируется на основе обобщения конкретных задач, связанных с нововведениями и подчиняется общему стратегическому плану развития предприятия. Она может осуществляться специалистами, ответственными за производство, специалистами по маркетингу. Инно-

вационная политика призвана обеспечить предприятию такие социально-экономические эффекты:

- правильная оценка рыночного потенциала и потребностей потребителей; своевременный выход на рынок;
- правильная оценка пробных продаж; правильный выбор целевого рынка;
- правильное построение каналов реализации;
- наличие квалифицированного персонала для осуществления инновационной деятельности;
- хорошо продуманная сервисная политика;
- правильная организационная структура управления инновационными процессами в системе маркетинга; высокая конкурентоспособность товара.

Категории новых товаров и их роль в достижении стратегических целей предприятия уже обсуждались в 8-ой главе.

Следует добавить, что новизна товара также определяется и новизной по отношению к предприятию и потребителю. В таблице 10.1 показаны возможные категории новых товаров.

Таблица 10.1 – Категории новых товаров

<i>Новые для предприятия</i>	<i>Новые для потребителя</i>	
	<i>да</i>	<i>нет</i>
да	Товар-нововведение	Товар-дубликат
нет	Товар-модификация	

Подчиненной инновационной политики является система качества. Управление качеством обеспечивает необходимый социально-экономический эффект только тогда, когда производство характеризуется определенной ритмичностью, гибкостью, готовностью предприятия к перепрофилированию, своевременной поставкой сырьевых и вспомогательных материалов, экономией за счет нерациональных запасов. Система управления качеством товара предполагает определение ответственности всех звеньев управления деятельностью предприятия за решение конкретных задач по обеспечению высокого качества производимых товаров, а, следовательно, реализации поставленных стратегических задач.

Построение системы корпоративной идентификации, разработка фирменного стиля, осуществление политики в области брендинга также относятся к кругу стратегических маркетинговых задач предприятия.

Эффективная реализация товарных стратегий зависит от правильно выбранной упаковки, фирменных цветов, слоганов, организации пред- и послепродажного сервиса и других мероприятий.

10.2. Стратегические решения в политике распределения и пути их реализации

Разработка стратегии распределения означает создание или выбор соответствующих маркетинговой стратегии предприятия типов каналов распределения, определение степени интенсивности распределения и конкретной структуры канала. Стратегические решения в политике распределения касаются:

- определения приемлемых для предприятия методов и систем распределения;
- обоснования для каждого товара структуры канала реализации и функций его звеньев;
- выбора системы каналов товародвижения, наиболее приемлемых правовых, организационных, экономических форм сотрудничества;
- определения стандартов качества, которыми следует пользоваться при реализации продукции;
- установления группы (линейки) цен на каждый товар;
- принятия решений об исключении из ассортимента устаревших, нерентабельных товаров;
- оказания спектра услуг;
- определения элементов приспособления к конкретному рынку, сегменту;
- содействия формированию концепции позиционирования;
- предугадывания возможных рисков, условий их снижения;
- организации работы с покупателями;
- обеспечения должного уровня работы сбытового персонала;
- обоснования условий материального стимулирования посредников и продавцов;
- обеспечения проведения переговоров и заключения контрактов с партнерами.

Стратегия распределения включает в себя:

- 1) определение целей, которые должны быть достигнуты благодаря использованию данной системы распределения;
- 2) выбор типа распределения;
- 3) определение степени интенсивности распределения;
- 4) выбор конкретных участников канала;
- 5) реализацию стратегии распределения;
- 6) определение эффективности стратегии распределения.

Основные элементы стратегии распределения показаны на рисунке 10.2.

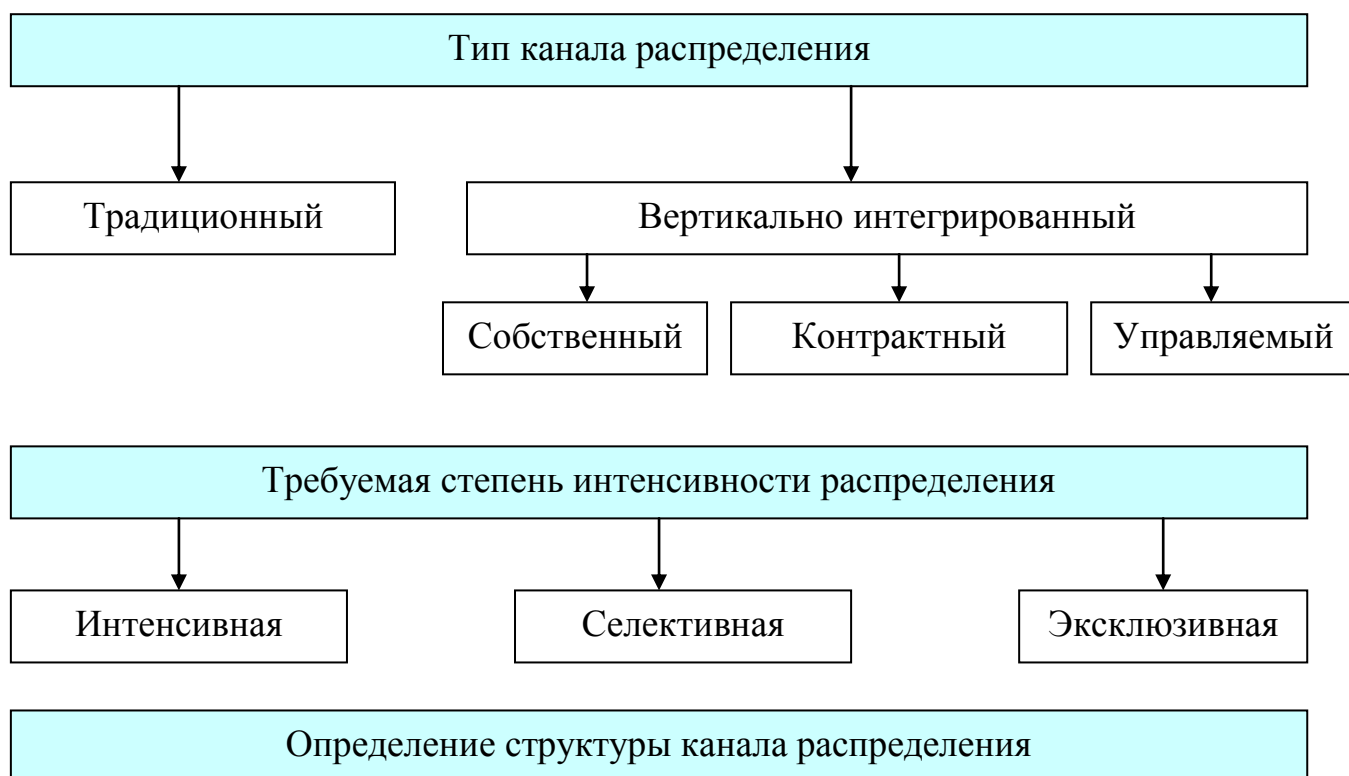


Рисунок 10.2 – Основные элементы стратегии распределения [9]

Цели политики распределения определяются маркетинговой стратегией и также зависят от выбора предприятием целевых сегментов и разработанных для них концепций позиционирования. Важное значение в постановке целей распределения играют: конкурентное положение предприятия, стадия жизненного цикла товара, конструктивные особенности товара, необходимость согласования политики распределения с другими элементами комплекса маркетинга.

Среди целей распределения можно назвать: обеспечение максимально регионального охвата рынка; обеспечение необходимого уровня сервиса конечным потребителям; формирование наиболее подходящих партий товара и условий его приобретения; доработка товара в соответствии с запросами рынка и др. Достижение целей распределения основано на решении комплекса задач, описанных в таблице 10.2.

Таблица 10.2 – Задачи, решаемые с помощью канала распределения, и критерии измерения полученных результатов

Задача	Критерии измерения полученных результатов	Соответствующий товар и уровень канала
Доступность товара		
<ul style="list-style-type: none"> привлечение различных посредников представление товаров в магазинах 	<ul style="list-style-type: none"> процент эффективного распределения степень представления товара на прилавке магазина или 	<ul style="list-style-type: none"> потребительские товары (в особенности повседневного спроса) на уровне розничных продаж

<ul style="list-style-type: none"> • территориальный охват рынков 	<p>площадь демонстрационного пространства, выделенная под товар и взвешенная относительно показателя значимости магазина</p> <ul style="list-style-type: none"> • величина спроса различных типов потребителей; среднее время доставки 	<ul style="list-style-type: none"> • потребительские товары на уровне розничных продаж • Промышленные товары; потребительские товары на уровне оптовых продаж
Содействие продвижению товара		
<ul style="list-style-type: none"> • эффективное продвижение в местах продажи • поддержка процесса персональных продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • процент магазинов, где представлены демонстрационные витрины и информационные материалы, взвешенный относительно значимости магазина • процент рабочего времени продавцов, посвященного товару; количество продавцов, прошедших инструктаж относительно характеристик товара и особенностей его использования 	<ul style="list-style-type: none"> • потребительские товары на уровне розничных продаж • промышленные товары; потребительские товары длительного пользования на всех уровнях канала; • потребительские товары повседневного спроса на уровне оптовых продаж
Оказание сопутствующих услуг		
<ul style="list-style-type: none"> • наладка, обучение пользованию, ремонт 	<ul style="list-style-type: none"> • количество обслуживающего персонала, прошедшего технический инструктаж • количество жалоб потребителей 	<ul style="list-style-type: none"> • промышленные товары, в особенности высокотехнологичные • потребительские товары длительного пользования на уровне розничных продаж.
Сбор рыночной информации		
<ul style="list-style-type: none"> • мониторинг динамики объема продаж, уровня товарных запасов, действий конкурентов 	<ul style="list-style-type: none"> • качество и своевременность получаемой информации 	<ul style="list-style-type: none"> • все уровни распределения
Обеспечение эффективности распределения		
<ul style="list-style-type: none"> • зависимость величины издержек на распределение от объема продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • прибыль посредников и затраты на распределение, выраженные в процентном отношении к объему продаж 	<ul style="list-style-type: none"> • все уровни распределения

Наиболее важным стратегическим решением для предприятия является решение относительно выбора типа распределения. Этот выбор зависит от таких факторов, как:

- доступ предприятия к рынку: часты ситуации, когда единственной возможностью выхода предприятия на целевой рынок является привлечение региональных посредников, имеющих развитую инфраструктуру и известных среди целевых потребителей;
- 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: определяется наличием требуемых ресурсов для реализации предполагаемой стратегии распределения, и результатов сравнительного финансового анализа различных вариантов распределения;
- свобода выбора и степень контроля: руководству компании 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.

Традиционный канал предполагает продажу производителем товара через организованные на рынке каналы распределения (оптовых и розничных посредников). В то же время вертикально интегрированный канал (результат осуществления стратегии вертикальной интеграции вперед) создается с непосредственным участием самого производителя путем организации фирменной торговли, заключения контрактов на управление существующим каналом или организации совместного, часто с конкурентами, канала распределения.

Желаемый территориальный охват рынка сетью распределения, т.е. определение интенсивности распределения, также представляется важным шагом в разработке стратегии распределения. В настоящее время выделяют несколько вариантов такого охвата, описанных в таблице 10.3.

Таблица 10.3 – Классификация сетей распределения по территориальному охвату и количеству участников [23]

<i>Тип сети</i>	<i>Краткая характеристика типа сети</i>	<i>Ориентировочное количество посредников</i>
Экстенсивный	Выход на максимально возможное число посредников и торговых точек	От нескольких сотен до нескольких тысяч
Селективный	Избирательность предприятия в отношении партнеров	От нескольких десятков до нескольких сотен
Интенсивный	Сосредоточение на ограниченном количестве наиболее выгодных каналов сбыта – дилеров, дистрибьюторов, комиссионеров, агентов	От нескольких единиц до нескольких десятков
Эксклюзивный	Включение в договора поставки условий исключительности посредничества, т.е. запрещения каналам реализации обслуживать конкурирующие или неконкури-	Несколько посредников

	рующие марки	
Авторизованный	Работа сбытовиков по франчайзингу (комплексной предпринимательской лицензии или договору коммерческой концессии)	Единственный посредник
Интегрированный	Мощная сбытовая система, объединяющая в себе функции оптовой и розничной торговли, канала сбыта и маркетинговой коммуникации	Без посредников, участие во владении каналом распределения
Интерактивный	Канал сбыта и маркетинговая коммуникация создается самим потребителем	Без посредников. Посреднические функции берет на себя потребитель

Далее происходит выбор конкретных участников канала распределения с точки зрения их финансовых возможностей, возможностей участия в коммуникационной политике предприятия, интенсивности роста, заинтересованности в сотрудничестве, выполнения договорных обязательств и проч.

Перечень тактических мероприятий в политике распределения дан в таблице 10.4.

Таблица 10.4 – Тактические мероприятия по реализации стратегии распределения [23]

<i>Функции каналов распределения</i>	<i>Виды тактических маневров</i>	<i>Краткое описание маневра</i>
Создание до- и послепродажных удобств	Тактика стабильного сервиса	Специальное соглашение с заказчиком об обслуживании в ходе эксплуатации
	Тактика замены	Возможность замены бракованных товаров
	Тактика модульности	Конструирование товара в виде отдельных блоков, удобных для потенциальных заказчиков
	Тактика товарного вида	Придание товару привлекательного вида прямо перед продажей
	Тактика своевременности	Возможность организации поставок «точно вовремя»
Создание удобств состояния товара	Тактика лучшей упаковки	Выпуск товара в новой, более удобной упаковке
	Тактика современного дизайна	Внедрение современных дизайнерских решений
	Тактика рестайлинга	Расширение гаммы окраски, отделки. Стиля и т.д.
	Тактика эксклюзивности	Помещение фирменных атрибутов на товаре

	Тактика «немарочного» вариант»	Выпуск упрощенной модификации без фирменных знаков на лицевой стороне товара
	Тактика спецификации	Подготовка состояния товара по индивидуальному заказу
	Тактика инструктажа	Наличие консультантов в метях продажи, сопровождение товара инструкциями на соответствующих языках
	Тактика самообслуживания	Использование магазинов самообслуживания, представляющих возможность рассмотрения и испытания товара
	Тактика изъятия модуля	Обеспечение замены, изъятия отдельных элементов сложного товара
	Тактика варранта	Оформление залогово-складских сертификатов на право получения товара со склада
Создание пространственных удобств	Тактика «лучших полок»	Специальное соглашение со сбытовиками о наилучшем представлении товара
	Тактика прямого маркетинга	Возможность приобретения товара непосредственно с производства или в фирменных магазинах
	Тактика дилинга	Создание сбытовой сети из эксклюзивных посредников в регионах
	Тактика дистрибьюции	Реализация товара через торговцев, обслуживающих также конкурирующие и неконкурирующие марки в регионах
	Тактика джабинга	Реализация товаров мелким оптом частным предпринимателям при оказании с их помощью дополнительных услуг потребителям
	Тактика ПДП	Использование в качестве каналов распределения посредников-доработчиков-переработчиков
	Тактика ПДС	Использование посредников с добавленной стоимостью
	Тактика франчайзинга	
Создание пространственно-временных удобств	Тактика мобильной торговли	Использование автолавок, прицепов-киосков, автобусов-магазинов
	Тактика продажи в точках скопления целевых потребителей	В местах занятости (у входа на заводы. Студенческие общежития)
	Тактика колл-опциона	Предоставление заказчику права выбора момента поставки с возможностью отказаться от покупки

Создание временных удобств	Тактика продажи «24 часа»	Организация продаж товаров в крупных магазинах с круглосуточной работой
	Тактика использования диспетчерских служб	Использования круглосуточных систем принятия заказов

После реализации запланированных мероприятий, происходит оценка их эффективности, которая также является частью внутреннего аудита маркетинга.

10.3. Стратегические решения в коммуникационной политике и пути их реализации

С целью наиболее эффективного воздействия на целевых потребителей и обеспечения устойчивой работы предприятия в рамках общей маркетинговой стратегии разрабатывают соответствующую коммуникационную стратегию, которая реализуется посредством использования рекламы, стимулирования продаж, связей с общественностью, личных продаж [41].

Процесс разработки коммуникационной стратегии состоит из стадий:

1. Определение целей и задач.
2. Выбор стратегии.
3. Определение структуры комплекса коммуникаций.
4. Разработка бюджета коммуникаций.
5. Реализация коммуникационной стратегии.
6. Анализ полученных результатов.

Коммуникационные цели предприятия определяются рядом факторов: особенностями товара, стадией его жизненного цикла, конкурентным положением предприятия, особенностями осваиваемых сегментов, выбранной концепцией позиционирования. Так при выводе нового товара на целевые сегменты предприятию следует сформулировать коммуникационные цели следующим образом:

- ознакомление покупателей с товаром или повышение осведомленности о нем;
- формирование потребительского восприятия товара, торговой марки или компании;
- стимулирование и поощрение первоначальной покупки нового товара.

При переходе товара в стадию роста цели коммуникаций могут звучать так: усиление приверженности товару целевых потребителей; привлечение новых покупателей; увеличение частоты и объема покупок; усиление отстройки марки от товаров-конкурентов; увеличение лояльности целевых потребителей и др.

На стадии зрелости предприятие будет достигать таких коммуникационных целей как удержание постоянных клиентов; информирование целевых

потребителей о модификациях товара и предоставлении дополнительных услуг; сравнение товара с товарами конкурентов; проведение комплексных программ стимулирования и др.

Подробно цели и коммуникационные приемы по стадиям жизненного цикла рынка и в зависимости от выбранной конкурентной стратегии уже были описаны в главе 8 данного учебного пособия.

После постановки целей, следует выбор коммуникационной стратегии. Специалисты выделяют два базовых вида коммуникационных стратегий: стратегия «проталкивания» и стратегия «притягивания».

Стратегия проталкивания – основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом. Стратегия подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя. Стратегия может быть выбрана в случаях, когда:

- изготовитель выводит на рынок инновационный продукт, о котором необходимо информировать промежуточных и конечных потребителей;
- изготовитель располагает неограниченными финансовыми ресурсами и не опасается эффекта отторжения;
- существуют возможности создания сервисных, прокатных и учебных центров.

Для реализации стратегии проталкивания следует использовать такие тактические приемы как: реклама в специализированных каталогах и справочниках, персональные продажи, организация конференций, презентаций для представителей посредников, система скидок для розничных торговцев и продавцов, реклама в местах продажи, реклама на упаковке товара.

Стратегия притягивания – все усилия концентрируются на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе, минуя посредников. Стратегия направлена на создание благоприятного отношения к товару или марке на уровне конечного спроса с тем, чтобы в идеале конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность стратегии проталкивания предприятие стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного насоса: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу. Стратегия может использоваться, когда товар отличается высоким качеством и может продавать «сам себя», планируется широкая коммуникационная программа представления товара на рынке. Тактическими приемами реализации стратегии притягивания являются: осуществление связей с общественностью, реклама в СМИ, проведение лотерей, рекламных игр, предоставление купонов на льготную покупку товара, предоставление товара во временное пользование с последующей его оплатой, лизинг, если речь идет об оборудовании, сложной технике.

Некоторые ученые и практики выделяют также симбиозную, проактивную и интерактивную коммуникационные стратегии. Симбиозная коммуникационная стратегия – это универсальная стратегия, отличающаяся минимальными затратами со стороны предприятия-изготовителя, отсутствием затрат и получением дополнительного дохода от пользования коммуникацией. Такие коммуникации создаются и поддерживаются снабженцами предприятий в виде электронных баз данных возможных поставщиков.

Проактивные коммуникации создаются на основе будущих запросов потребителей в виде передачи сообщений, опережающих конкурентов и ожидания потребителей.

Интерактивные коммуникации предполагают использование специальных каналов передачи информации, в которых возможно получение обратного отклика от потребителей. К таким каналам относят: телемаркетинговые системы, Интернет-сайты, Интернет-магазины, виртуальные биржи и др. [23].

Как видно, выбор коммуникационной стратегии предопределяет и выбор определенных коммуникационных средств. При этом важно понимать их достоинства и недостатки (таблица 10.5).

Таблица 10.5 – Достоинства и недостатки основных коммуникационных средств

<i>Перечень коммуникационных средств</i>	<i>Достоинства</i>	<i>Недостатки</i>
Реклама	<ul style="list-style-type: none"> - большой территориальный охват - информирование потребителей о характеристиках товара и фирмы - мобильность - невысокие удельные затраты на одного потенциального покупателя - возможность корректировки во времени 	<ul style="list-style-type: none"> - отсутствие или слабая обратная связь с потребителем - значительные потери по результативности охвата потребителей - высокие общие расходы - невозможность индивидуального подхода и личного контакта
Личные продажи	<ul style="list-style-type: none"> - широкие возможности личных коммуникаций, диалога с потребителем - наличие эффективной обратной связи - избирательность и адаптивность к характеристикам покупателя - сокращение потерь по охвату полезной аудитории - охват вполне определенных сегментов рынка - возможность непрерывных коммуникаций и вовлечение новых 	<ul style="list-style-type: none"> - высокие удельные затраты, приходящиеся на одного потребителя - невозможность охвата рынка, расположенного на большой территории - большие затраты, связанные с привлечением и обучением персонала - эпизодичность в продолжительности воздействия

	покупателей через покупателей-приверженцев	
Связи с общественностью	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение покупателей достоверной, представительной информацией - более эффективное восприятие покупателями предприятия - широкий охват потенциальных покупателей - незначительные потери - возможность эффективного представления товаров и фирмы - коммуникации возможны с использованием различных медиа и СМИ - долгосрочность 	<ul style="list-style-type: none"> - эпизодичный характер коммуникаций - невысокая эффективность формирования положительного имиджа фирмы и ее товаров - сосредоточение не на потребительских характеристиках товара или фирмы, а на общих вопросах становления и развития рынка
Стимулирование продаж	<ul style="list-style-type: none"> - обеспечение маневренности роста реализации товара - хорошая интеграция с другими видами коммуникаций - ориентация на незамедлительное совершение покупки - создание привлекательности сделки благодаря введению стимулов в виде уступок, скидок - возможность осуществления собственными силами и средствами фирмы - небольшие потери в процессе осуществления 	<ul style="list-style-type: none"> - краткосрочность - непостоянство - сложность определения успешности мероприятий - сравнительно высокие затраты фирмы на стимулирование продаж

После определения приоритетных коммуникационных средств следует разработка планов их реализации. На крупных предприятиях отдельно составляются план рекламы, стимулирования продаж, личных продаж, связей с общественностью, участия в выставочно-ярмарочных мероприятиях с указанием сроков, бюджета и канала / места проведения каждого мероприятия.

Разработка плана рекламы состоит из следующих этапов [3].

- 1) Установление целей:
 - указывается ряд конкретных целей, подразделенных на связанные со спросом и связанные с образом.
- 2) Установление ответственности:
 - использование собственного подразделения;
 - использование агентств для каждой ассортиментной группы.
- 3) Определение бюджета:
 - выбор метода установления общего бюджета на продвижение;
 - определение детального бюджета рекламы.
- 4) Выбор объекта рекламы:

- точное определение рынков или его секторов, которые необходимо охватить и на которые необходимо оказывать влияние.
- 5) Содержание рекламы:
- формулирование основной рекламно-коммерческой темы.
- 6) Выбор средств рекламы и рекламоносителей:
- анализ факторов: стоимость, наличие бесполезной аудитории, охват, частота, стабильность послания, степень воздействия, завершенность и срок представления;
 - выбор главного и вспомогательных средств рекламы.
- 7) Создание рекламных сообщений:
- определить содержание послания (стиль, мотивация, привлекательность).
- 8) План рекламных мероприятий:
- частота повторения рекламы;
 - качество, рентабельность;
 - распределение по конкретным рекламным средствам;
 - сроки выполнения.
- 9) Контроль за выполнением плана и за эффективностью рекламы:
- разработка контроля за выполнением плана;
 - сопоставление затраченных средств с результатами рекламы и внесение коррективов в план.

Таблица 10.6 – Виды целей рекламной деятельности

<i>Вид цели</i>	<i>Описание</i>
1. Ориентированные на спрос	
информация	<ul style="list-style-type: none"> - создать знания о марке или новом товаре на целевом рынке - ознакомить потребителей с новым расписанием работы магазина - сократить время, затрачиваемое продавцами на ответы на основные вопросы
убеждение	<ul style="list-style-type: none"> - достичь предпочтения марки - увеличить посещаемость магазинов - достичь приверженности марке
напоминание	<ul style="list-style-type: none"> - стабилизировать сбыт - поддерживать приверженность марке - поддерживать узнаваемость марки и образа
2. Ориентированные на образ	
отраслевые	<ul style="list-style-type: none"> - разработать и поддерживать благоприятный имидж отрасли - создать общий спрос
корпоративные	<ul style="list-style-type: none"> - разработать и поддерживать благоприятный образ предприятия - создать избирательный спрос

Разработка плана персональных продаж включает следующие этапы:

- 1) установление целей, ориентированных на спрос или образ;
- 2) назначение ответственных исполнителей;
- 3) разработка бюджета;
- 4) определение типов торговых должностей;
- 5) выбор метода сбыта;
- 6) определение заданий по сбыту;
- 7) реализация плана:
 - выбор торгового персонала
 - обучение торгового персонала
 - определение размера территорий и осуществление распределения персонала
 - оплата сбытовой деятельности торгового персонала.

Разработка плана стимулирования продаж осуществляется по таким этапам.

- 1) Установление целей:
 - цели, связанные с участниками каналов сбыта (включают обеспечение распределения и сбыта, увеличение энтузиазма посредников, увеличение сбыта и достижение сотрудничества в расходах на стимулирование);
 - цели, связанные с потребителями (включают расширение признания марки, увеличение попыток попробовать товар, подчеркивание новизны и дополнение другими инструментами стимулирования).
- 2) Определение ответственности.
- 3) Разработка общего плана (должен включать бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность, совместные усилия):
 - определение бюджета;
 - ориентация стимулирования сбыта и тема стимулирования (на кого оно направлено).
- 4) Выбор вида стимулирования сбыта.
- 5) Координация плана (увязка с другими элементами продвижения).
- 6) Оценка успеха или неудачи.

Пример плана рекламы представлен в следующей таблице 10.7.

Таблица 10.7 – Фрагмент плана рекламных мероприятий ОАО «Элема»

№	Наименование мероприятия	Кол-во/ ед. измерения	Ориентировочная стоимость, у.е.	Сроки исполнения
1.	Изготовление рекламного	1 шт.	6000	Февраль-март

	видеоролика по продвижению молодежной марки Your Line на киноплёнке «Кодак»	хронометраж – 20 сек.		
2.	Изготовление рекламного имиджевого видеоролика классической линии с присутствием моделей мужского ассортимента на киноплёнке «Кодак»	1 шт. хронометраж – 20 сек.	6000	Июнь-июль
3.	Размещение рекламы на телевизионных каналах ОНТ, РТР, БТ, СТБ, НТВ	Количество выходов согласно видеоплану	46100	1 раз в 2 месяца по 3 недели
4.	Размещение рекламы на радио на станциях: Unistar, ВА, «Альфа-радио»	<ul style="list-style-type: none"> • 1 выход в день по 1,5 минуты • 6 выходов в день по 20 секунд • 6 выходов в день по 20 секунд • 5 выходов в день по 25 секунд 	<ul style="list-style-type: none"> • 8100 • 8320 • 4800 • 5000 	<ul style="list-style-type: none"> • по 1,5 недели ежемесячно • 1 раз в 2 месяца • по 2 недели ежеквартально • по 2 недели ежеквартально
5.	Разработка и патентная регистрация бренда для мужской одежды	1 раз	1600	Март-апрель
6.	Работа в сети Интернет: – реструктуризация сайта – регистрация на 2004-2005 гг.	1 раз 1 раз	1800 57	Февраль-март Октябрь
7.	Информационная реклама в СМИ: – реклама в метро – рекламные статьи и модульная реклама в газетах и журналах	6 выходов А4 формата	3000 2400 350	1 раз в 2 месяца ежеквартально октябрь-ноябрь
8.	Проведение фотосъемки перспективной коллекции (слайды с учетом стоимости услуг модельного агентства, визажиста и парикмахера)	46 слайдов (25 – классика, 15 – молодежная, 6 – мужская линия)	2300	По мере формирования коллекций «Весна-лето», «Осень-зима»

Пример плана выставочных мероприятий дан в таблице 10.8.

Таблица 10.8 – План выставочных мероприятий ОАО «Элема» на май-сентябрь 2006 г.

№	Наименование выставки	Место проведения	Время проведения	Устроитель	Тематика
1	«Ураллегпром»	Уфа	25-28.05.2006 г.	Экспомир	Региональная специализированная выставка
2	10-я юбилейная выставка «Беларусь-Россия»	Рязань	20-23.05.2006 г.	Белинтерэкспо	Выставка-ярмарка белорусских товаропроизводителей
3	«Ураллегпром – XXI век»	Челябинск	19-22.05.2006 г.	Экспомир	Специализированная выставка текстильной и легкой промышленности
4	«Беларусь 2006»	Екатеринбург	23-26.06.2006 г.	Минскэкспо	Выставка-ярмарка белорусских товаропроизводителей
5	«Международная выставка-ярмарка промышленных технологий. Средств производства товаров и услуг»	Белгород	16-18.06.2006 г.	Белэкспоцентр	Выставка ТНТ с разделом «Белорусская экспозиция»
6	«Текстиль ЭкспоМода»	Киев	21-24.07.2006 г.	АРТ экспо групп	Международная специализированная выставка товаров текстильной и легкой промышленности
7	«Федеральная оптовая выставка товаров текстильной и легкой промышленности»	Москва	21-24.09.2006 г.	РЛП-ярмарка	Специализированная выставка товаров текстильной и легкой промышленности

Что касается определения бюджета маркетинговых коммуникаций, то выделяют несколько подходов. Это [3]:

- метод исчисления с учетом наличных средств – на коммуникации расходуется столько средств, сколько имеется у предприятия в наличии;
- метод фиксированного процента – ассигнования на коммуникационную политику устанавливаются как соответствующий процент от прошлогодней или ожидаемой суммы продаж;
- метод конкурентного паритета – затраты на коммуникации планируются на уровне затрат конкурентов;
- метод максимального дохода – затраты на коммуникации определяются в зависимости от того, как они повлияют на объемы продаж;
- метод соответствия целям и задачам предприятия – затраты на коммуникации планируются в зависимости от значимости целевых сегментов, потенциала товара, целей, стоящих перед предприятием.

После реализации запланированных коммуникационных мероприятий проводится анализ их эффективности (в рамках внутреннего аудита маркетинга).

10.4. Стратегические решения в ценовой политике и пути их реализации

Ценовая политика – общие принципы, которых придерживается компания в сфере установления цен на свои товары или услуги. Это один из наиболее важных и гибких инструментов маркетинга, определяющий объем продаж конкретного товара и формирующий представление о нем в глазах потребителей [41].

Ценовая политика способствует решению таких стратегических задач, как:

- обеспечение желаемого уровня прибыльности, стабильное расширение производства товара;
- наращивание рыночной доли;
- выход на новые рынки;
- стимулирование спроса на новый для рынка товар;
- завоевание лидерства по конкурентоспособности товара;
- освоение новых рыночных сегментов;
- борьба с конкурентами;
- поддержание принятой концепции позиционирования;
- реакция на изменение рыночной конъюнктуры;
- завоевание и удержание лояльности целевых потребителей.

Таким образом, правильный выбор цены играет огромное значение для реализации выбранной концепции позиционирования. Цена представляется в качестве сигнала потребителю, инструмента конкуренции, средства улучшения финансовых показателей, а также исполняет иные функции, предусмотр-

ренные маркетинговой стратегией, например, оказывает помощь в продвижении товара на рынке.

1. Сигнал потребителю. Цена служит средством оперативной коммуникации с потребителями. Она – первое, что достигает сознания потребителя, облегчая ему задачу сравнения различных торговых марок. Цена позволяет позиционировать торговую марку как товар исключительно высокого качества, или же непосредственно конкурировать с другими торговыми марками. Когда потребителю достаточно сложно оценить качество товара, цена выступает своеобразным мерилем его потребительской ценности.
2. Инструмент конкуренции. Цена позволяет совершать выпады в сторону конкурентов, с другой стороны она дает возможность избегать непосредственной конкуренции с ними, позиционируя товар в другом ценовом сегменте.
3. Улучшение финансовых показателей. Поскольку цены и издержки определяют финансовые результаты деятельности компании, необходимо учитывать влияние ценовой стратегии на финансовые показатели как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.
4. Другие маркетинговые функции. Цена может принимать на себя функции по продвижению товара, его рекламе и выступать компенсатором его невысокого качества. Она также позволяет повысить эффективность отдельных компонентов маркетинговой программы.

Типы ситуаций, в которых происходит разработка ценовой политики, представлены в следующей таблице.

Таблица 10.9 – Ситуации формирования ценовой политики

<i>Тип ситуации</i>	<i>Тип ценового решения</i>
Реализация стратегии развития товара Реализация стратегии диверсификации Реализация стратегии развития рынка	Установление первоначальной цены
Подготовка разового договора на поставку продукции	Установление разовой цены
Изменение спроса Изменение производственно-сбытовых затрат Проведение акций по стимулированию спроса Изменение общеэкономической конъюнктуры Изменение стадии жизненного цикла товара Изменение политик предприятия в области распределения Изменение позиционирования предприятия	Установление цены по инициативе предприятия
Выход новых или действие существующих в отрасли конкурентов Изменение законодательства в области ценообразования	Установление цены под воздействием конкурентов и государственной политики

Использование различных методов ценообразования отражает общую стратегию предприятия, уровень его ориентации на потребителей и конку-

рентов. Различные виды цен способствуют достижению различных стратегических задач в области маркетинга. Например, установление демпинговых цен, используется для реализации стратегий выгода в новые географические регионы и проникновения на рынок. Демпинговые цены позволяют новым конкурентам завоевывать значительные доли рынка, преодолевая барьеры входа в него.

Установление цены зависит от таких факторов, как: характер и объем спроса; этапы жизненного цикла товара; острота конкурентной борьбы; мощность товаропроводящей сети; предоставление потребителю необходимых удобств и услуг; эффективность маркетинговых коммуникаций; инфляционные ожидания на рынке; отраслевые особенности формирования цен; реакция потребителей на устанавливаемые ранее цены.

Что касается ценовой стратегии, то она должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов и при необходимости корректироваться, соответствовать общей стратегии маркетинга, которой придерживается фирма. Ценовая стратегия – это обобщающая модель действий по установлению и изменению цен, набор правил для принятия ценовых решений, обеспечивающих реализацию ценовой политики. Ценовые стратегии реализуются за счет наборов специальных ценовых тактик-приемов. Рассмотрим их более подробно [9,23,73,74,85].

Стратегии дифференцированного ценообразования – это ценовые стратегии, которые базируются на неоднородности покупательского спроса. Покупательский спрос на один и тот же продукт может меняться в связи с изменением некоторых факторов, аналогично дифференцируются и цены. Стратегия дифференцированных цен предусматривает применение разнообразных скидок и надбавок к среднему уровню цен. При этом учитываются расположение рынка, время покупки, категории покупателей.

Существует три разновидности стратегий дифференцированного ценообразования. Горизонтальная ценовая дифференциация – установление на один и тот же продукт различного уровня цен для разных групп потребителей (сегментирование рынка по продуктовым и потребительским критериям). Вертикальная ценовая дифференциация – установление на один и тот же продукт различного уровня цен для разных рынков (сегментирование по географическому критерию). Стратегии ценового выравнивания – установление цен в рамках всей гаммы товаров. Цены устанавливаются таким образом, чтобы прибыль реализуемых товаров покрывала убытки по прочим товарам ассортимента.

Стратегия дифференцированных цен реализуется посредством следующих тактических приемов: применение сезонных скидок, скидок за количество, скидок постоянным партнерам и т.д.; установление разного уровня цен и их соотношения по различным товарам в общей номенклатуре выпускаемых изделий. Стратегия дифференцированных цен предпочтительна при соблюдении ряда условий:

- легко сегментируемом рынке;

- наличии четких границ рыночных сегментов и высокой интенсивности спроса;
- невозможности перепродажи товаров из сегментов с низкими ценами в сегменты с высокими ценами;
- невозможности продажи конкурентами товаров по низким ценам в сегментах, в которых фирма продает товары по высоким ценам;
- учёте восприятия покупателями дифференцированных цен предотвращения реакции обиды и неприязни;
- непротиворечии соответствующему законодательству выбранной дифференцированной формы установления цен;
- покрытии дополнительных издержек по проведении стратегии дифференцированных цен суммой дополнительных поступлений в результате её проведения.

Стратегия дифференцированных цен позволяет «поощрять» или «наказывать» различных покупателей, стимулировать или несколько сдерживать продажи различных товаров на различных рынках. Её определёнными разновидностями являются стратегия льготных и стратегия дискриминационных цен.

Стратегии конкурентного ценообразования – это стратегии, в основе которых лежит соотношение между спросом и предложением, а также конкурентное положение предприятия. Конкурентное ценообразование применяется при проникновении на новый рынок, например, снижают цены в расчете на увеличение продаж, применяют «сигнализирование» ценами, означающее, что определенная часть покупателей отождествляет информацию о ценах с информацией о качестве товаров. Так высокие цены служат «сигналом» высокого качества.

Ассортиментное ценообразование – включает стратегии ценообразования на взаимозаменяемые и сопряженные продукты. К ассортиментному ценообразованию относят: установление цен на наборы товаров, когда цена набора ниже, чем сумма цен его составляющих; определение цен номинала, при котором за счет цен на одни товары можно получить сверхприбыль и за счет этого покрыть убыточность или низкую рентабельность других товаров; комплектное ценообразование, применяемое при продаже сопряженных видов продукции, когда покупка одного товара обуславливает покупку другого. В этом случае часть цены товара, обуславливающего покупку другого, перекладывается на него, а цена всего комплекта не изменится или даже увеличится. Кроме того, разновидностями стратегий ассортиментного ценообразования следует считать: стратегию цен на товары, взаимосвязанные с точки зрения издержек производства (два товара считаются взаимосвязанными с точки зрения издержек производства, если изменение объема производства одного вызывает изменение затрат на изготовление другого, это относится к побочным и сопутствующим товарам); стратегию цен на товары, взаимосвязанные с точки зрения спроса (два товара являются взаимосвязанными с точки зрения спроса, если цена одного влияет на спрос другого; в большинстве

случаев это относится к группе товаров, где один товар может заменить другой в потреблении).

Стратегии дискриминационных цен. Дискриминационные цены являются частью общей ценовой стратегии фирмы по отношению к определенным сегментам рынка и устанавливаются на самом высоком уровне, используемом для продажи данного товара. Применяются по отношению к некомпетентным, не ориентирующимся в рыночной ситуации покупателям, к покупателям, проявляющим крайнюю заинтересованность в приобретении данного товара, покупателям, нежелательным для фирмы-продавца, а также при проведении политики ценового картелирования, т.е. заключении между фирмами различного рода соглашений по ценам. Использование такой стратегии возможно и при проведении правительством общей дискриминационной политики по отношению к стране, в которой функционирует фирма-покупатель: установление высоких ввозных или вывозных пошлин, установление обязательного правила пользования услугами местного посредника и др.

Установление дискриминационных цен может осуществляться в следующих формах:

- установление цен на товар или услугу с учетом разновидностей покупателей (за вход в музеях со студентов и детей берут меньшую плату);
- установление цен с учетом вариантов товаров. За товар с незначительным усовершенствованием берут не сравнительно большую плату.
- Установления цен с учетом местонахождения. Товар продается по разной цене в разных местах (билеты в кино, театр).
- Установление цен с учетом временного фактора. Цены меняются в зависимости от времени суток, сезона, дня недели.

Стратегия льготных цен. Льготные цены устанавливаются на товары и для покупателей, в которых фирма-продавец имеет определённую заинтересованность. Кроме того, политика льготных цен может проводиться как временная мера стимулирования продаж, например для привлечения покупателей на распродажи.

Льготные цены – это самые низкие цены, по которым фирма продаёт свои товары. Как правило, они устанавливаются ниже издержек производства и в этом смысле могут представлять собой демпинговые цены. Применяются они в целях стимулирования продаж для постоянных покупателей, в целях подрыва с помощью ценовой конкуренции слабых конкурентов, а также при необходимости освободить складские помещения от залежалого товара и т. д.

Стратегия единых цен, или установление единой цены для всех потребителей. Эта стратегия укрепляет доверие потребителей, легко применима, удобна, не требует уторговывания, делает возможным продажи по каталогам, посылочную торговлю. Однако стратегия единых цен применяется не так часто в ценовой практике и, как правило, ограничена временными, географическими и товарными рамками. Стратегия единых цен подходит для предприятий, реализующих массовый маркетинг.

Стратегия гибких, эластичных цен предусматривает изменение уровня продажных цен в зависимости от возможности покупателя торговаться и его покупательной силы. Гибкие цены, как правило, используют при заключении индивидуальных сделок по каждой партии неоднородных товаров, например для товаров промышленного назначения, товаров длительного пользования и т.д.

Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен предусматривает продажу товаров по неизменным ценам в течение длительного периода. Стратегия характерна для массовых продаж, как правило, однородных товаров, по которым на рынке выступает большое число фирм-конкурентов, например цены на транспорт, конфеты, журналы и др. В этом случае независимо от места продажи в течение довольно длительного времени для любого покупателя товары продаются по одной и той же цене.

Стратегия нестабильных, меняющихся цен предусматривает зависимость цены от ситуации на рынке, спроса потребителей или издержек производства и продаж самой фирмы. Фирма устанавливает разные уровни цен для разных рынков и их сегментов.

Стратегия ценового лидера предусматривает либо соотнесение фирмой своего уровня цен с движением и характером цен фирмы-лидера на данном рынке по конкретному товару (в зависимости от места на рынке фирмы и величины ее рыночной доли это может быть лидер №1, лидер №2, лидер №3), либо заключение соглашения с лидером на данном рынке или его сегменте, т.е. в случае изменения цены лидером фирма также производит соответствующее изменение цен на свои товары. Подобная стратегия цен внешне весьма привлекательна и удобна для фирм, не желающих или не имеющих возможности проводить свои собственные разработки ценовой стратегии, однако она и опасна, так как чрезмерно сковывает ценовую инициативу фирмы. Стратегия может привести к серьезным ошибкам и просчетам (например, лидер применял ошибочную стратегию или предпринял обманный ход и т.д.).

Стратегия конкурентных цен связана с проведением агрессивной ценовой политики фирм-конкурентов и предполагает возможность проведения двух видов ценовой стратегии в целях укрепления монопольного положения на рынке и расширения рыночной доли, а также в целях поддержания нормы прибыли от продаж: стратегии «снятия сливок» и стратегии проникновения на рынок.

Стратегия «снятия сливок» – установление уровня цены реализации, значительно повышающего себестоимость, с последующим его снижением. Она используется в условиях повышенного спроса над предложением при монопольном производстве товара и нацелена на быструю окупаемость вложенных в производство средств. Стратегия используется на этапе завоевания рынка.

Наиболее приемлемые условия для стратегии «снятия сливок» – это:

- высокий уровень текущего спроса со стороны большого числа потребителей;

- первоначальная группа потребителей, приобретающих товар, менее чувствительна к цене, чем последующие;
- непривлекательность высокой начальной цены для фирм-конкурентов и ограниченность конкуренции;
- восприятие высокой цены со стороны покупателей как свидетельство высокого качества товара;
- относительно высокий уровень издержек мелкосерийного производства, обеспечивающий финансовые выгоды для компании.

Стратегия проникновения на рынок – осуществляется с целью стимулирования спроса, вытеснения конкурентов и завоевания всего или значительной доли рынка. Добившись указанной цели, продавец может повышать цену или увеличивать объемы производства и продаж для получения необходимой массы прибыли.

Низкий уровень цены при выходе товара на рынок может быть обусловлен следующими обстоятельствами:

- чувствительность рынка к ценам и высокой эластичностью спроса;
- непривлекательностью низкой цены для активных и потенциальных конкурентов;
- сокращением издержек производства и обращения по мере увеличения объемов производства и сбыта данного товара.

Преимущества от использования стратегий «снятия сливок» и проникновения на рынок представлены в таблице 10.10.

Таблица 10.10 – Преимущества от использования ценовых стратегий

<i>Стратегия «снятия сливок»</i>	<i>Стратегия проникновения на рынок</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Возможность постепенного увеличения производственных и торговых мощностей 2. Уменьшение риска финансовых потерь, связанных с провалом товара на рынке 3. Возможность финансирования маркетинговых усилий по внедрению товара на рынок 4. Возможность последующего освоения массового рынка благодаря постепенному снижению цен 5. Последующее снижение цен благоприятно воспринимается большинством потребителей 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение риска провала благодаря установлению приемлемых цен 2. Низкие цены удерживают потенциальных конкурентов от входа на рынок 3. Широкая известность продавца благодаря использованию умеренных цен способствует быстрому принятию усовершенствованных продуктов предприятия при продвижении по жизненному циклу 4. Массовость спроса, обеспеченная умеренными ценами, приводит к быстрому достижению эффекта от масштаба производства

Стратегия престижных цен заключается в продаже товаров по высоким ценам и рассчитана на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество товара и товарную марку и имеющие низкую эластичность спроса, а также чутко реагирующие на фактор престижности. В этом случае по-

требители не приобретают товары или услуги по ценам, которые считают слишком низкими. Стратегия престижных цен возможна в случае высокой престижности фирмы и ее товаров, а также минимальной конкуренции, при постоянных или увеличивающихся по мере сбыта относительных издержках производства и реализации. Стратегия престижных цен так же, как и стандартных и неокругленных, относится к группе ценовых стратегий, основанных на психологическом ценообразовании.

Стратегия неокругленных цен предусматривает установление цен ниже круглых цифр. Такие цены покупатели воспринимают как свидетельство тщательного анализа фирмой своих цен и желания установить их на минимальном уровне. Кроме того, покупатели, получая сдачу, воспринимают такие цены как более низкие или сниженные.

Стратегия цен массовых закупок предполагает продажу товара со скидкой в случае закупки его в больших количествах. Такая стратегия дает эффект, если можно ожидать немедленного значительного увеличения покупок, увеличения потребления товара, привлечения внимания к товару покупателей конкурирующих фирм, решения задачи освобождения складов от устаревших, плохо продаваемых товаров.

Стратегия цен в зависимости от назначения товара. Есть товары, которые могут иметь несколько назначений, и этот факт учитывается в ценообразовании. Так новинка, если она приобретается для подарка, лучше будет продаваться по высокой цене. Напитки в ресторане за романтическим ужином имеют более высокую цену.

Стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара предусматривает установление цен на высоком уровне, соответствующем высокому уровню качества продукции и образу, формируемому фирмой у покупателей в отношении ее товаров.

Стратегия скидок с цен предполагает разработку системы ценового стимулирования посредников, торговцев и потребителей предприятия с ориентацией на жизненный цикл товара, особенности его продвижения. Система стимулирования может включать исполнение таких тактик, как установление скидок за покупку большего количества товара, «за платеж наличными», при условии сдачи старого образца товара, сезонных, бонусных (постоянным покупателям), специальных (для покупателей, в которых фирма особенно заинтересована), дилерских, экспортных (сверх скидок на внутреннем рынке), прогрессивных (посредникам или конечным потребителям при покупке уже известного им товара большой партией), клубных, льготных (в целях стимулирования сбыта отдельных товаров) и др.

Возможные варианты ценовых стратегий в соответствии с предлагаемым качеством товара представлены в таблице 10.11.

Таблица 10.11 – Ценовые стратегии в зависимости от качества товара

Качество	Цена		
	высокая	средняя	низкая

высокое	1. Стратегия премиальных наценок (премирует как продавца, так и покупателя, нацелена на высокодоходные группы покупателей)	2. Стратегия глубокого проникновения на рынок (обеспечивает быстрое привлечение потребителей, позволяет быстро перейти к фазе роста)	3. Стратегия повышенной ценностной значимости (используется для захвата рынка и значительного увеличения доли рынка ведущими фирмами)
среднее	4. Стратегия завышенной цены (позволяет фирме минимизировать потери фазы внедрения, но существует риск потери спроса)	5. Стратегия среднего уровня (гарантирует медленное, но надежное внедрение товара на рынок)	6. Стратегия доброкачества (используется для захвата рынка и значительного увеличения доли рынка ведущими фирмами)
низкое	7. Стратегия ограбления (плохое отношение продавца к покупателю, способствует утрате доверия фирмы)	8. Стратегия показного блеска (плохое отношение продавца к покупателю, способствует утрате доверия фирмы)	9. Стратегия низкой ценностной значимости (типична для фазы падения)

Наиболее часто используемыми из указанных стратегий являются: стратегия глубокого проникновения на рынок, стратегия повышенной ценностной значимости и стратегия доброкачества.

При установлении цен с ориентацией на качество зачастую строятся ценовые линии, которые отражают диапазон цен, где каждая цена соответствует определенному уровню качества одноименного товара. При подходе к ценообразованию в пределах определенной группы продукции сначала устанавливается верхний и нижний предел цены, а затем – конкретные значения цен в рамках этого диапазона.

При разработке ценовой линии следует иметь в виду, что цены должны быть достаточно отделены друг от друга, чтобы потребители видели качественные различия между моделями, иначе они будут рассматривать нижнее значение цены как самую подходящую для себя цену и исходить из того, что между моделями нет различий. Цены должны быть больше разделены в верхнем диапазоне, поскольку потребительский спрос становится менее эластичным. При повышении издержек соотношение цен должно поддерживаться, чтобы сохранялись различия по качеству. Ценовые линии выгодны для участников каналов распределения товаров и для потребителей. Участники каналов распределения могут предлагать набор товаров, привлекать различные сегменты рынка, предлагать потребителям более дорогие модели по всему диапазону цен и увеличивать общий объем реализации.

В торговой практике ценовые стратегии используются не обособленно по своим видам, а комбинировано, при наложении одних видов на другие. Так, например, стратегия дифференцированных цен используется вместе со стратегией «снятия сливок» и неокругленных цен [9,23,73,74,85].

Ценовые стратегии подразделяются и в зависимости от того, насколько активную роль они играют при позиционировании товара. Такая классификация представлена на рисунке 10.3.

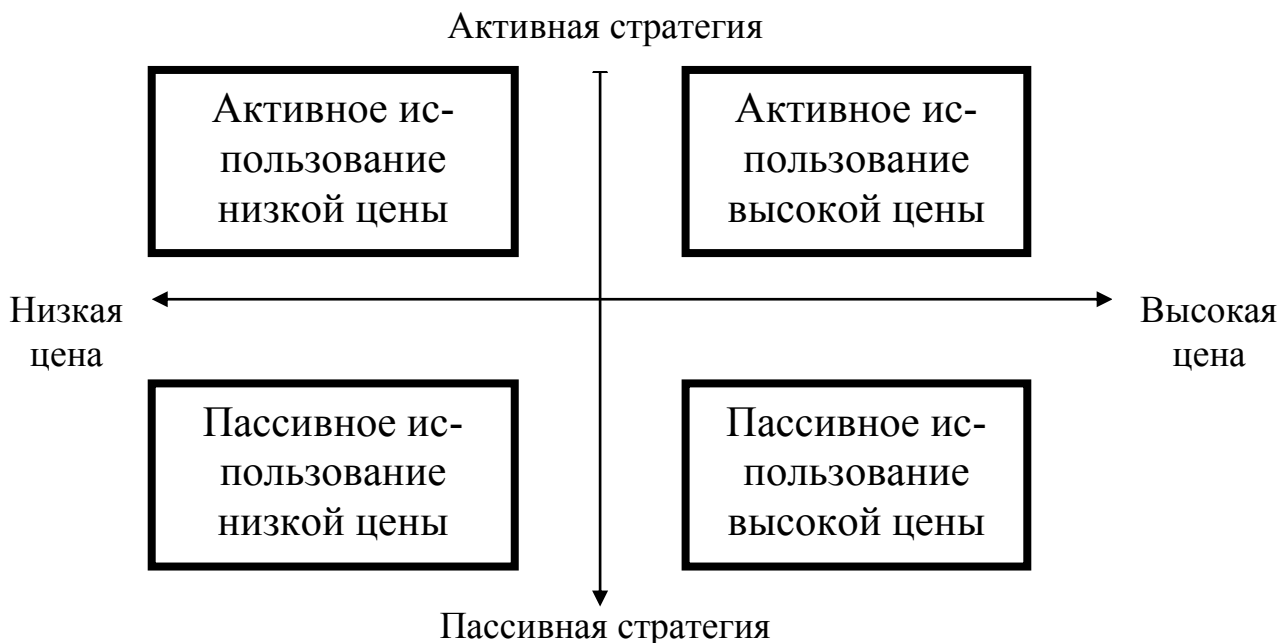


Рисунок 10.3 – Варианты стратегий ценообразования в зависимости от их роли в позиционировании [51]

Активное использование высокой цены предполагает акцентирование внимания на высокой цене товара призвано убедить потребителей в его исключительной потребительской ценности. Данная стратегия используется редко, как правило, наряду с символической концепцией позиционирования, например при продвижении высококачественных алкогольных напитков. Если же покупатель затрудняется в его оценке качества товара, то цена может выступать индикатором потребительской ценности. Кроме того, высокая цена позволяет компании получить необходимый объем прибыли для обслуживания небольшого сегмента рынка, поддерживать высокое качество товара или инвестировать в разработку новых товаров. Активное использование цены в маркетинговой стратегии усиливает восприятие качества товара и способствует поддержанию его престижа. Компания, следующая подобной стратегии, в меньшей степени подвержена потенциальной угрозе со стороны конкурентов, в особенности, если ее товар существенно отличается от себе подобных.

Пассивное использование высокой цены базируется на продвижении на рынок дорогих торговых марок. В этом случае компании заостряют внимание потребителей на неценовых факторах. Если целевые потребители заинтересованы в эксплуатационных характеристиках товара и его качестве, то на освещении этих свойств и строится маркетинговая компания.

Активное использование низкой цены. Если цена – немаловажный фактор принятия решения о покупке для многочисленного потребительского

сегмента, то выставлять напоказ низкую цену товара представляется весьма разумным. Данной стратегии следуют такие компании, как AGCO (сельскохозяйственное оборудование), Home Depot (реконструкция домов), Office Depot (поставка товаров для офиса), Toys «R» Us (игрушки). Однако данная стратегия может послужить причиной ценовой войны, поэтому применять ее целесообразно в отсутствие интенсивной конкуренции на рынке или при наличии у компании сильной рыночной позиции и преимущества в величине издержек.

На стратегию *пассивного использования низкой цены* могут полагаться небольшие компании, чьи производственные издержки ниже, чем у других. Не акцентируя внимания на цене, компания тем самым снижает риск того, что потребитель воспримет ее товар как низкокачественный. Некоторые компании, использующие традиционные каналы распределения, экономят на маркетинге своих товаров, получая возможность устанавливать низкие цены. В некоторых случаях, обладая преимуществом относительно низкой величины издержек, компании все же могут строить свою маркетинговую стратегию на подчеркивании потребительской ценности товара, в то же время предлагая товар по более низким ценам [51].

Каждая компания, независимо от времени работы на том или ином рынке, индивидуальна и имеет специфическую структуру и уровень цен, но все же существует некий стандартный набор ценовых стратегий, наиболее эффективных для «новичков» рынка, и, соответственно, набор ценовых стратегий, предпочитаемых старейшими участниками рынка. Наиболее часто используемые ценовые стратегии представлены ниже (таблица 10.12). Подобное деление ценовых стратегий обусловлено тем, что новые компании и «старожилы» традиционно выбирают различные уровни и структуру цен.

Таблица 10.12 – Ценовые стратегии для фирм-новичков и фирм-«старожилов»

<i>Ценовые стратегии фирм-новичков</i>	<i>Ценовые стратегии фирм «старожилов» рынка</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Стратегия проникновения на рынок - Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен - Установление цен с ориентацией на конкурентов - Стратегия «снятия сливок» на значительно более совершенные, часто импортные товары известных марок - Стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара 	<ul style="list-style-type: none"> - Стратегия ценового лидера - Стратегии дифференцированного ценообразования - Стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара - Ассортиментное ценообразование - Стратегия гибких, эластичных цен - Стратегия нестабильных, меняющихся цен

Новые компании чаще, чем старожилы, сталкиваются с проблемой изменения покупательских привычек. Уровень цены неразрывно связан с вос-

принимаемой потребителем ценностью товара или услуги, поэтому типичный «новичок» предложит потенциальному покупателю более высокую цену. В зависимости от качества товара или услуги цена фирмы-«новичка» может быть как выше, так и ниже аналога конкурента, имеющего прочные, устоявшиеся связи с рынком. На рынках с высокой конкуренцией компании-«новички» охотно занижают цены на свою продукцию по отношению к ценам старейших участников рынка с целью завоевания большей рыночной доли. Не случайно самой популярной ценовой стратегией среди фирм-новичков. Эта стратегия работает лучше, если потребители имеют возможность сравнить товары или услуги. Эффективность стратегии низких цен заметно снижается при более сложной покупке. Сложность ценовой структуры и скрытые ценовые элементы – обычно не очень хорошая тактика, поскольку вынуждает потребителей задумываться над преимуществом цены компании-новичка.

Консерватизм и инерция потребителей, напротив, помогают старожилам рынка. Во избежание напряженности и риска при смене поставщиков или быстром увеличении их числа потребители предпочитают выплачивать старым, занимающим прочное положение на рынке компаниям-поставщикам значительную ценовую премию. Если же потребители не дают согласия компании-поставщику на выплату ценовой премии, последняя маскирует реальный уровень цены ее сложной структурой.

Если старожил не является монополистом, то он делает все возможное, чтобы затруднить покупателям сравнение цен компаний-конкурентов. Наиболее яркой иллюстрацией к сказанному служит рынок бытовой электроники. К примеру, корпорация Sony изменяет номера моделей при поставках разным розничным торговцам. Это делается для того, чтобы потребители не были уверены в том, что они сравнивают цены на одинаковые модели. Похожая ситуация и на рынке бытовой химии, где покупатели чрезвычайно чувствительны к цене. Компании, практикующие подобную ценовую стратегию, уверены, что ее применение позволяет снизить ценовую «прозрачность».

Мировая практика свидетельствует о том, что чем меньше влияние компании на рынок, тем в меньшей степени она может препятствовать процессу сравнения цен, а, следовательно, тем более простую систему ценообразования должна использовать. Большинство розничных торговцев не могут позволить себе введения членских взносов. На рынке с сильной конкуренцией обычно относительно немного компаний в состоянии использовать фиксированную тарифную плату за услуги. К тому же компания, являясь лидером на одном рынке, например региональном, может занимать весьма скромные позиции на другом. Одновременное лидерство на всех товарных и региональных рынках редко. Различия в занимаемых долях рынка, а соответственно, и степени влияния на последний являются препятствием для разработки эффективной глобальной ценовой стратегии компании. Именно поэтому структура цены должна быть гибкой и адаптивной, т.е. способной меняться в соответствии с реальным положением компании на том или ином рынке.

Следует заметить, что при разработке тактических ценовых решений практики не всегда учитывают тот факт, что применение, к примеру, одного из наиболее часто используемых тактических инструментов – скидок сопряжено со значительными рисками. Несколько лет назад крупный американский производитель сигарет предложил оптовым торговцам значительную скидку на свою продукцию. В результате оказалось, что конечные потребители не получили ожидаемой выгоды от снижения цен, поскольку оптовики, воспользовавшись скидками, предоставленными производителем, в свою очередь, не снизили цены для розничных торговцев, приобретающих у них товар. Итог непродуманной ценовой тактики: конечные потребители не заметили каких-либо изменений цен, и, следовательно, производителю, понесшему значительные убытки, не удалось увеличить свою долю рынка.

При разработке ценовых стратегий следует помнить, что уровень цены товара должен отражать реально существующую позицию последнего на рынке, т.е. между ценой товара и его позицией на рынке должно быть строгое соответствие. Отсутствие дифференциации цен на один и тот же товар в зависимости от характеристик сегментов, на которых он продается, свидетельствует о неграмотно проведенной сегментации рынка. Структура цены должна соответствовать целям фирмы и способствовать скорейшей и эффективной реализации выбранной ценовой стратегии [9,23,73,74,85].

11. ДОКУМЕНТАЛЬНОЕ ОФОРМЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Исходя из представленной информации, необходимо охарактеризовать типовые разделы стратегического плана маркетинга.

1. Формулирование рыночных целей и миссии предприятия

В разделе должна содержаться информация качественного характера, для его выполнения привлекаются результаты фокус-групп руководителей предприятия, посвященных данным вопросам, либо анкетная информация.

Содержание миссии предприятия определяется исходя из трех ключевых пунктов:

- 1) Миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме.
- 2) В основе миссии предприятия должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей, осуществляемого на рынке.
- 3) Вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данного предприятия, а не другого, должен иметь четкий ответ.

Тест на качество формулировки миссии:

- Нашли ли отражение в миссии целевые ориентиры предприятия?
- Освещена ли сфера деятельности предприятия?
- Отражены ли ценности, которыми руководствуется предприятие при осуществлении своей деятельности?
- Учтены ли отличительные характеристики предприятия и его основные ресурсные возможности?

Цели предприятия можно разделить на несколько уровней:

- экономические (достигнуть определенного уровня прибыли);
- количественные (увеличить объем продаж на 10%);
- качественные (внести коррективы в технический процесс);
- эгоистические (повышение престижа и улучшение имиджа предприятия);
- социальные (улучшение социальных условий служащих, сохранение рабочих мест);
- экологические (устранение ущерба окружающей среде).

Цели должны обладать следующими характеристиками:

- конкретность (сформулировать результат);
- обозримость (срок выполнения);
- реальность, реализуемость (достижимость);
- количественная определенность;
- логичность (одна не противоречит другой);
- эффективность (результативность и прибыльность);

- построение по иерархическому принципу.

Соподчинение общих стратегических предприятия целей и целей маркетинговой деятельности:

- 1) миссия предприятия;
- 2) цели предприятия;
- 3) цели СБЕ;
- 4) цели маркетинга;
- 5) цели для отдельных товаров и рынков;
- 6) цели отдельных элементов комплекса маркетинга для отдельных товаров и рынков.

2. Аудит маркетинга

Полный анализ внешней и внутренней маркетинговой среды с разбивкой по отдельным направлениям бизнеса (СБЕ) проводится с привлечением больших массивов как вторичной (для оценки макроокружения), так и первичной информации (для оценки микросреды и внутренней среды предприятия).

2.1. Аудит макроокружения – оценка экономической, политико-правовой, социально-культурной, научно-технической, демографической сред с помощью методов:

- ✓ PEST;
- ✓ «5*5»;
- ✓ составление профиля среды;
- ✓ ETOM;

2.2. Аудит микроокружения включает аудит рынка, аудит конкурентов, аудит потребителей, аудит посредников. В разделе должна присутствовать информация аналитического характера, следует использовать обобщение результатов в табличной форме.

Аудит рынка может включать:

- ✓ анализ ключевых характеристик рынка;
- ✓ анализ событий и тенденций;
- ✓ анализ пяти конкурентных сил;

В этом разделе необходимо получить ответы на вопросы:

- Достаточно ли емкость данного целевого рынка для потребления продукции или услуг вашего предприятия?
- Обеспечит ли данный целевой рынок достаточный доход вашему предприятию?
- Нуждается ли данный целевой рынок в вашей продукции или услугах?
- Предлагают ли уже аналогичную продукцию или услуги ваши конкуренты?

- Есть ли у вас необходимые ресурсы для обслуживания данного целевого рынка?

Аудит потребителей, включающий: определение характеристик и требований потребителей в отношении типа товаров или услуг, которые предлагает предприятие; анализ потребителей по регионам, отраслевому принципу; анализ сходства и различий потребителей; разработку профилей групп потребителей; выбор потребительского сегмента или сегментов; определение места предложения предприятия относительно предложения конкурентов.

При аудите потребителей должны быть получены ответы на такие вопросы:

- Кто является конечным пользователем товара?
- Какие сегменты можно выделить на рынке?
- Каков уровень доходов целевых потребителей?
- Каково среднечеловеческое потребление продукции?
- Где средний покупатель обычно приобретает этот товар?
- По какой средней цене целевой потребитель готов приобрести товар предприятия?
- Каков потенциал рынка?
- Какой тип упаковки предпочитает потребитель?
- Удовлетворен ли потребитель этой продукцией?
- Какие критерии выбора продукции использует целевой потребитель?
- К какой категории качества покупатели относят продукцию предприятия?
- Какие факторы могут повлиять на смену торговой марки?
- Каким образом можно установить эффективную связь с целевым потребителем?
- Какие аргументы могут быть использованы для продвижения продукции целевому потребителю?

Аудит конкурентов:

- проанализировать реальных и потенциальных конкурентов, какие конкурентные позиции они занимают, какие стратегические и тактические ходы использовали на интересующих рынках/сегментах;
- заполнить карты анализа конкурентов;
- основные результаты оформить в виде таблицы сильных и слабых сторон;
- рассмотреть возможности использования бенчмаркинга по отношению к наиболее сильным конкурентам;
- отметить целевые сегменты и особенности позиционирования конкурентов;

- сформировать сценарии вероятного поведения, стратегии и тактики конкурентов.

Аудит потребителей и конкурентов может быть выделен в отдельные разделы.

2.3. Аудит внутренней среды состоит из двух частей: аудита непосредственно предприятия и аудита операций и ресурсов.

Раздел по аудиту непосредственно предприятия содержит информацию аналитического характера с большим количеством цифрового материала и выводами относительно тенденций и проблем по таким показателям, как объемы продаж; доли рынка; рентабельность продаж; эффективность методов маркетинга.

Динамический анализ показателей реализации продукции должен включать:

- 1) общий анализ реализации;
- 2) анализ реализации по целевым сегментам и ключевым потребителям;
- 3) анализ реализации по регионам;
- 4) анализ реализации по видам продукции.

Особое внимание следует уделить характеристике элементов комплекса маркетинга.

В области товарной политики необходимо привести следующие сведения о продукте:

- наименование продукции или услуги (отдельно для каждой позиции номенклатуры продукции предприятия);
- назначение, область применения, какую потребность удовлетворяет, второстепенные области применения;
- показатели качества;
- внешнее оформление, товарная марка и упаковка;
- патентная защищенность;
- анализ продукции или услуги (выявить преимущества продукции или услуги, их слабые стороны, предполагаемый срок жизненного цикла, на какой стадии они находятся в данный момент);
- сравнение с другими товарами;
- основные направления совершенствования продукции.

Анализ следует усилить изображением кривых жизненного цикла, использованием матричных методов.

Далее дать оценку используемой ценовой политики, отметив какие методы ценообразования используются, какие меры ценового стимулирования применялись в течение рассматриваемого периода и к каким результатам это привело? Использовались ли приемы «снятие сливок» или «проникновения на рынок», дифференцированное ценообразование?

Что удалось предпринять в области коммуникационной политики? Проанализировать бюджет на коммуникационные мероприятия. Провести расчет их эффективности, сделать соответствующие выводы. Оценить по отдельности все элементы комплекса коммуникаций, какие виды, средства рекламы использовались, какой охват целевой аудитории осуществлялся. Каковы основные результаты рекламной деятельности? Какие методы неценового стимулирования удалось применить в отчетном периоде, как это отразилось на объемах продаж предприятия? Как осуществлялись личные продажи, какова эффективность работы персонала по сбыту? Использовались ли PR-мероприятия? К какому результату они привели?

Какие каналы реализации продукции использовало предприятия относительно различных рынков/товаров? Какие выгоды от привлечения посредников смогло получить? Насколько эффективно ведется работа с посредниками, разработан ли механизм их стимулирования, критерии и процесс выбора посредников. Полезным является схематичное отображение схем товародвижения.

Продолжить аудит внутренней среды необходимо аудитом операций и ресурсов, который содержит следующие блоки:

- Цели маркетинга – установлены ли маркетинговые цели и согласованы ли они с корпоративными целями?
- Стратегия маркетинга – Какова стратегия достижения поставленных целей? Доступны ли ресурсы для достижения целей? Достаточно ли этих ресурсов и насколько оптимально они распределены по элементам комплекса маркетинга?
- Структура – Структурированы ли маркетинговые обязанности и полномочия по функциональным, продуктовым, территориальным линиям, а также группам конечных потребителей?
- Информационная система – Предоставляет ли маркетинговая информационная система точную, в достаточном количестве и своевременную информацию об изменениях на рынке?
- Система планирования – Является ли система маркетингового планирования хорошо продуманной и эффективной?
- Система контроля – Существуют ли внутри группы механизмы и порядок осуществления контроля, следящие за выполнением запланированных задач?
- Функциональная эффективность – Эффективны ли взаимодействия внутри функциональной группы?
- Межфункциональная эффективность – существуют ли проблемы между маркетингом и другими корпоративными функциями? Стоит ли в компании вопрос о противопоставлении централизованного маркетинга децентрализованному?

- Анализ рентабельности – Отслеживается ли рентабельность различных видов товаров, рынков и так далее для выявления точек самой высокой операционной рентабельности и самых больших операционных издержек?

3. SWOT-анализ

В разделе даются обобщенные результаты предыдущей части плана, в качестве возможностей и угроз отражаются основные тенденции внешней среды, в качестве сильных и слабых сторон оценка внутренней среды. В разделе также можно представить и результаты АнтиSWOT-анализа, учтя возможные риски. В итоговой матрице необходимо отразить возможные направления развития предприятия и мероприятия в области маркетинга.

4. Формулировка стратегий развития предприятия

Результаты SWOT могут дополняться разработкой стратегических альтернатив с помощью матричных методов. В начале разрабатывается ряд предложений по матрице И. Ансоффа. Прогноз основных результатов от использования разработанных стратегий оформляется в виде GAP-анализа. Здесь же целесообразно провести анализ бизнес-портфеля предприятия с помощью матриц BCG, GE, Хофера-Шенделя, ShellDPM, ADL, подтвердив и дополнив выводы и предложения относительно выбора стратегий предприятия.

5. Разработка конкурентной и маркетинговой стратегии

Анализу конкурентов и выработке конкурентной стратегии целесообразно посвятить раздел, в котором более подробно дать характеристики наиболее опасным, прямым конкурентам, определить реализуемые ими конкурентные стратегии, определить собственную конкурентную стратегию по отношению к различным рынкам с учетом занимаемой позиции, возможностей достижения и удержания конкурентных преимуществ, динамики рынка. Сформулировать, вытекающие из конкурентной стратегии цели маркетинговой деятельности. Цели маркетинга касаются только товаров и рынков. Важно также определить приоритетность достижения целей.

6. Сегментация

Здесь должны быть предложены, при необходимости, новые схемы сегментации рынков, обслуживаемых предприятием, составлены профили сегментов. Необходимо провести сравнительный анализ привлекательности

сегментов, принять решения относительно использования целевого маркетинга, выбрать варианты товаров, подходящие под требования определенных сегментов, выбрать стратегию охвата рынка и способ освоения сегментов.

7. Выбор концепции позиционирования

С помощью предложенных схем позиционирования, разработать концепции позиционирования предприятия, марки для целевых сегментов, выбрать направления и уровни позиционирования, способы отстройки от конкурентов, работающих в выбранных сегментах.

8. Разработка детальных маркетинговых программ по элементам комплекса маркетинга

Для реализации разработанных схем позиционирования должны быть подготовлены планы по каждому элементу комплекса маркетинга.

8.1. Разработка стратегических решений в товарной политике

- Определение целей товарной политики и общая формулировка инновационной стратегии
- Решения относительно разработки и вывода на рынок новых товаров, изменения характеристик существующих в целях освоения выбранных сегментов
- Решения относительно товарного ассортимента
- Решения относительно использования товарных марок
- Решения относительно систем предпродажного и послепродажного обслуживания
- Решения относительно упаковки, маркировки.

8.2. Разработка стратегических решений в ценовой политике

- Определение целей ценообразования и общая формулировка ценовой политики
- Выбор метода ценообразования с учетом определения спроса, оценки издержек; анализа цен и товаров конкурентов
- Решения относительно реализации стратегий снятия сливок, проникновения на рынок, дифференцированных цен
- Решения относительно окончательных размеров цен
- Решения относительно использования мер ценового стимулирования для различных целевых групп и групп товаров.

8.3. Разработка стратегических решений в коммуникационной политике

- Постановка целей и общая формулировка коммуникационной политики
- Принятие решения относительно необходимости использования различных коммуникационных средств
- Принятие решения относительно формирования бюджета на коммуникационную политику
- Разработка плана реализации каждого средства коммуникации, как-то рекламы, стимулирования продаж, личной продажи.

8.4. Стратегические решения в политике распределения

- определение целей, которые должны быть достигнуты благодаря использованию данной системы распределения;
- выбор типа распределения;
- определение степени интенсивности распределения;
- выбор конкретных участников канала;
- разработка тактик распределения;
- реализация стратегии распределения;
- определение эффективности стратегии распределения.

9. Оценка ожидаемых результатов

В разделе необходимо предоставить прогнозные показатели объемов продаж, долей рынка, которые будут достигнуты в результате реализации приведенных стратегий и мероприятий.

10. Подготовка альтернативных планов

Часто рыночные условия и ресурсы предприятия могут подвергаться изменению в течение периода внедрения разработанных планов, поэтому целесообразным является разработка альтернативных маркетинговых программ, к которым можно обратиться в случае невозможности реализации основных.

11. Составление бюджета мероприятий

Показывает необходимость затрат на утвержденные маркетинговые стратегии. Бюджет может быть составлен в форме таблицы 11.1.

Таблица 11.1 – Бюджет на маркетинговые мероприятия [30]

<i>Показатели</i>	<i>Расходы, млн. руб.</i>	<i>%</i>	<i>Срок исполне- ния</i>	<i>Ответственные лица</i>
Суммарный доход от продажи, прогнозируемый на год				
Наиболее вероятная стоимость производства				
Затраты на маркетинг, всего, в т.ч.				
Заработная плата сотрудников и руководителей маркетинговой службы				
Выплаты рекламным агентствам				
Реклама, изготавливаемая собственными силами				
Организация продаж				
Другие затраты на продвижение продукта, распределение, обслуживание				
Разработка и внедрение упаковки				
Развитие и модернизация Интернет-сайта				
Стоимость информации				
Стоимость проведения маркетинговых исследований				
Другие расходы				
Суммарные маркетинговые затраты				
Чистый доход				

Выполнение плана предусматривает также ревизию результатов в конце периода планирования, определение ошибок и узких мест в организации процесса внедрения плана и его реализации.

12. СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

Ситуация №1. ОАО «Гормолзавод №2» формулирует стратегические цели

ОАО «Гормолзавод № 2» – хорошо известное минчанам предприятие, выпускающее цельномолочную продукцию, мягкие, плавленые, сычужные сыры, фруктовые соки, майонез, молоко сгущенное, масло крестьянское.

Основными рынками реализации продукции предприятия являются: г. Минск – 72 %, Минская область – 8 %, другие области – 5 %, экспорт в РФ – 15 %.

На рынке молочных продуктов г. Минска доля завода составляет 15 %, среди основных конкурентов следует назвать ОАО «Брестский молочный комбинат», КПУП «Гормолзавод №3» г. Минска, ОАО «Городской молочный завод №1» г. Минска. Рынки областей остаются для предприятия труднодоступными, так как местные заводы выпускают некоторые виды продукции при ценовом преимуществе, занимаются обновлением технологий и оборудования, более известны местным жителям.

Предприятие использует массовый маркетинг, предлагая всем потребителям один и тот же ассортимент и не выделяя какие-либо целевые группы.

К продуктам, характеризующимся достаточно высокими темпами роста продаж относятся йогурты, сметана «Традиционная», сыры твердые мелкой фасовки, сгущенное молоко, десерты, сырки нежные, напитки газированные, продукт кисломолочный «Бифилайф+», масло сливочное и сливки.

Достаточно новым направлением в товарном портфеле предприятия является выпуск соков под маркой «Юник». Объем продаж соков «Юник» составляет 3 % от общего объема производства. 66 % соков – продается в г. Миске, 23 % реализуется в Минской области. Доля соков «Юник» на рынке соков Республики Беларусь остается незначительной и составляет около 5 %. Значительно снижает конкурентоспособность соков упаковка.

На предприятии также традиционно выпускаются такие ассортиментные группы, как молоко цельное, кефир, творожная продукция, сыры плавленые, сыры твердые, сыры мягкие, вода питьевая, простокваша, спрос на которые остается стабильным уже в течение нескольких лет. Есть и товарные группы, не пользующиеся спросом со стороны потребителей, к ним относятся лактуоза и майонез.

В последнее время на «Гормолзаводе №2» применяется новая технология – асептическая система переработки соков и молока, основанная на принципе быстрого нагревания до высокой температуры и короткой выдержки, после чего продукт быстро охлаждается до комнатной температуры, при которой производится его розлив. Витамины и питательные вещества в отличие от традиционных технологий переработки не подвергаются термическому разрушению. Технология увеличивает продолжительность хранения

продуктов в обычных температурных условиях при сохранении аромата, полезных веществ, витамин, не требует применения консервантов.

Кроме того, усовершенствовано благодаря установке автоматической линии и производство высококачественных сыров. Обновлен участок производства питьевого молока. Здесь установлена бактофуга, в которой производится деэрация, нормализация молока в потоке, а процесс розлива осуществляется с использованием метода Ultra Clean, не позволяющего нежелательным микроорганизмам проникать извне. Новый метод увеличивает сроки хранения молока до 10 суток.

В качестве своих стратегических целей, ОАО «Гормолзавод №2» определяет:

- 1) быть лидером в области производства качественных и безопасных молочных продуктов, соков и напитков в Республике Беларусь;
- 2) получить признание на международном уровне как производитель конкурентоспособной продукции в связи с постоянно возрастающими требованиями потребителей к качеству и безопасности продуктов питания;
- 3) выпускать продукцию стабильно высокого качества, что гарантирует предприятию получение устойчивой прибыли и рост благосостояния всех работников;
- 4) внедрять передовые технологии производства молочных продуктов, соков и напитков и постоянно расширять ассортимент выпускаемой продукции за счет разработки новых видов.

В уставе предприятия сформулированы и пути достижения поставленных целей:

- проведение маркетинговых исследований, анализ требований потребителей с целью изучения и расширения рынков сбыта продукции;
- оценка и выбор поставщиков сырья и материалов, долгосрочное сотрудничество с ними с целью обеспечения производства высококачественным сырьем и материалами;
- планирование и проведение мероприятий по повышению уровня квалификации и профессионального мастерства работников.

Стратегия развития ОАО «Гормолзавод №2» направлена на:

- модернизацию и техническое перевооружение производства;
- создание новых продуктов;
- привлечение инвестиций для технического перевооружения;
- увеличение производственного потенциала предприятия;
- увеличение выпуска продукции, ее качества, увеличение ассортимента;
- наращивание объемов выпуска новых видов продукции;
- повышение конкурентоспособности продукции за счет качества, увеличение экспорта;
- налаживание партнерских отношений с поставщиками сырья и материалов, оборудования для модернизации;

- увеличение числа новых потребителей.

1. Рассмотрите предложенный в ситуации пример формулировки стратегических целей и задач предприятия, охарактеризуйте корпоративную стратегию с точки зрения наличия в ней всех необходимых ключевых компонентов.

2. Учитывая изученный материал, сформулируйте в кратком виде маркетинговую стратегию развития товарных групп «соки» и «молоко цельное».

Ситуация №2. Стратегия развития концерна «Белнефтехим»

Белорусский государственный концерн по нефти и химии объединяет крупнейшие производства. Оказывающие существенное влияние на экономический потенциал Республики. В состав концерна входит более 50 организаций с общей численностью работающих порядка 120 тыс. человек. В общем объеме промышленной продукции Республики Беларусь удельный вес организаций концерна составляет около 30%, а в общереспубликанском экспорте – 35%. На внешний рынок поставляется свыше 70% производимой продукции. Она поставляется более чем в 100 стран мира, в т.ч. в такие страны как Австрия, США, Германия, Россия, Украина, Польша, Эстония, Венгрия, Латвия, Литва, Италия, Китай и др. В состав концерна входит 40 организаций (из них 35 акционерные общества, 5 – республиканские унитарные предприятия) с общей численностью работающих около 120 тыс. человек.

Система качества на соответствие требованиям международных стандартов ИСО серии 9000 сертифицирована на 11 из 19 промышленных организаций концерна. Общий объем внешнеторгового оборота по концерну превышает 3 млрд. долларов США. В структуре экспорта концерна нефтепродукты составляют 41%, минеральные удобрения – 26,5%, химические волокна и нити – около 10%.

Главным направлением деятельности концерна является полный цикл работ, связанный с разведкой и добычей нефти, ее транспортировкой, переработкой и реализацией нефтепродуктов. Концерн располагает разветвленной сетью нефтебаз и автозаправочных станций.

Второе немаловажное направление деятельности концерна – производство минеральных удобрений, химических волокон и нитей, стеклотканей, шин, лакокрасочных материалов, пластмасс. Многие химические предприятия концерна являются монополистами в выпуске продукции среди стран СНГ. Входящие в концерн предприятия выпускают полную гамму калийных, азотных и фосфорных удобрений. На долю производственного объединения «Беларуськалий» приходится около 14% мировых производственных мощностей. В общем объеме мирового экспорта калийных удобрений на Беларусь приходится более 10%.

Концерн также располагает серьезным потенциалом по производству и экспорту азотных удобрений.

Важное место в структуре концерна занимает производство химических волокон и нитей. Это – полиэфирные волокна и нити, нити вискозные, вискозная кордная нить и полиамидная кордная ткань, ткани различного ассортимента на основе химических волокон и т.д.

В концерн входит и Полоцкое объединение «Стекловолокно», специализирующееся на выпуске стекловолокна и изделий на его основе. Продукция широко используется в электронике, электротехнике, строительстве, на транспорте.

Еще одним предприятием, входящим в концерн, является Белорусский шинный комбинат. Комбинат выпускает шины для легковых, грузовых, большегрузных автомобилей, автобусов, троллейбусов, строительно-дорожных машин, сельскохозяйственной техники.

Главной стратегической целью концерна выступает создание высокотехнологичного и конкурентоспособного по мировым критериям нефтехимического комплекса. К важнейшим стратегическим задачам относятся: повышение эффективности организации производства и всей маркетинговой политики, призванное обеспечить дальнейший рост объемов и конкурентоспособность выпускаемой продукции; модернизация основных производств. Исходя из общих стратегических задач, концерн установил приоритеты в развитии производств, входящих в него.

Направление нефтепереработки. Учитывая рост цен на нефть, меняющуюся конъюнктуру на мировом нефтяном рынке, замедление темпов собственной нефтедобычи в связи с истощением запасов нефти, концерн начал активно искать новые подходы к диверсификации поступлений углеводородного сырья. Основной проблемой белорусских нефтеперерабатывающих заводов является то, что глубина переработки сырья составляет около 64%. Для решения этой проблемы реализуется программа поэтапной реконструкции и модернизации завода, что позволит довести глубину переработки нефти в ОАО «Нафтан» до 78%, в ОАО «Мозырский НПЗ» – до 84% и значительно улучшить качество выпускаемой продукции. Важным является и расширение сети АЗС, реконструкция нефтебазового хозяйства. Предприятиями концерна за 6 лет построено свыше 100 автозаправочных станций, и свыше 80 реконструировано.

По направлению «химическая промышленность» стратегические приоритеты концерна лежат в области наращивания объемов производства за счет организационных факторов, дозагрузки производственных мощностей, улучшения координации и взаимодействия между предприятиями внутри отрасли. Так, пуск в 1998 году установки по производству метанола на «Азоте» позволил снизить зависимость ОАО «Могилевское химволокно» и ОАО «Полимир» от поставок импортного сырья.

Наличие в системе концерна нефтеперерабатывающих заводов, способных организовать производство сырья для химических предприятий, в определенной мере дает возможность влиять на уровень обеспечения их

нефтехимическим сырьем. К примеру, ввод в эксплуатацию установки выделения параксилола на «Нафтане» позволил увеличить его производство для химических предприятий концерна.

В химической отрасли, как и в нефтепереработке, разработаны и реализуются конкретные инвестиционные программы, которые носят стратегический характер, такие как «Минеральные удобрения», «Химические волокна и нити», «Шины».

В последнее время ситуация на мировых рынках по основной продукции предприятий концерна складывается неблагоприятно. Сохраняется низкий уровень цен и спроса, действуют антидемпинговые санкции в странах ЕС и Третьей, неблагоприятны условия экспорта в Польшу, происходит постепенное вытеснение белорусских товаров с рынков стран, стремящихся вступить в ЕС, упала конкурентоспособность белорусских товаров по цене на российском рынке, ограничены поставки нефти, выросли цены на сырье. Поэтому основной стратегической целью для концерна является развитие товаропроводящих сетей, открытие собственных представительств в США, Западной и Восточной Европе.

Своими сильными сторонами, способными привлечь иностранных партнеров, концерн считает удачное географическое расположение, наличие действующей системы магистральных нефтепроводов.

С учетом реальных инвестиционных возможностей концерном выбрана стратегия системного инвестиционного подхода на основе тщательного анализа отдачи от инвестиций. Критериями отбора инвестиционных проектов являются: вклад в развитие внутриотраслевой кооперации; улучшение качественных характеристик продукции; освоение производства новых видов высококачественной продукции.

Ежегодно организациями, входящими в состав концерна, осваивается в среднем около 360 млн. дол. инвестиций. Это позволило реализовать программы реконструкции белорусских нефтеперерабатывающих заводов и строительства АЗС, организовать производство многослойных полипропиленовых пленок, новых видов бензинов и дизельного топлива с низким содержанием серы и др.

На ближайшие годы намечены новые инвестиционные программы на нефтеперерабатывающих заводах, которые позволят углубить переработку, увеличить производство ароматических углеводородов для химии и довести качество нефтепродуктов до содержания серы и ароматики до перспективных европейских требований ЕВРО 2005.

Планируется освоить современное производство таких новых видов продукции, как: радиальные цельнометаллокордные шины, отличающиеся повышенной ходимостью, предназначенные для грузовых и сверхкрупных карьерных автомобилей, новые типы легковых шин; высокопрочный полиэфирный корд; новые долговечные кровельные материалы; мультифиламентные полиэфирные текстильные нити.

Что касается последних новостей, то, по сообщениям БЕЛТА концерн создает свою торговую организацию в Турции. В состав ее учредителей вой-

дет дочернее предприятие концерна УП «Белорусский нефтяной торговый дом». Согласно концепции развития отраслевой товаропроводящей сети концерна «Белнефтехим» основными экспортными позициями новой торговой организации станут полиэфирные волокна, акриловое волокно и жгут, кордовые ткани. В целом формирование отраслевой товаропроводящей сети за рубежом позволит увеличить объемы и повысить эффективность экспорта продукции предприятий нефтехимического комплекса, исключить из схем продаж посреднические структуры, проводить единую торговую политику на внешнем рынке. Концерн уже имеет положительный опыт в этой сфере – в России работает торговое предприятие «Белнефтехим-РОС», торговые организации «Белнефтехима» действуют также в Украине и Латвии. По данным Белорусского нефтяного торгового дома, в 2007 году планируется открыть пять торговых организаций: в Литве, Польше, Турции, Германии и Нидерландах. Уже зарегистрирована компания «Белнефтехим-ЛИТ», которая расширит логистическую цепочку в части реализации нефтепродуктов и нефтехимической продукции на рынке Литвы.

1. Рассмотрите стратегию развития, сформулированную концерном «Белнефтехим». О какой стратегии: корпоративной, деловой, маркетинговой идет речь в представленном описании?

2. Можно ли сказать, что концерн использует в своей деятельности подходы стратегического маркетинга? Ответ обоснуйте. Назовите компоненты, которые нашли отражение в стратегии «Белнефтехим» и дайте их характеристику.

Ситуация №3. Миссия РО «Белтелеком»

Компания Белтелеком Республиканское Государственное Объединение «Белтелеком» – это самое крупное предприятие электросвязи в Республике Беларусь. На правах самостоятельной собственности в объединение входят унитарные предприятия: УП «Минскоблтелеком», УП «Брестоблтелеком», УП «Витебскоблтелеком», РУП «Гомельоблтелеком», УП «Гроднооблтелеком», РУП «Могилёвоблтелеком», УП «Минская городская телефонная сеть», УП «Междугородная связь», УП «Минская телеграфно-телефонная станция». РО «Белтелеком» обеспечивает качественной и современной связью республику и предоставляет самые разнообразные услуги электросвязи, информационный обмен на базе технологий, соответствующих международным стандартам.

К основным видам услуг объединения относятся: доступ абонентов телефонной сети общего пользования к абонентам мобильных сетей; междугородная и международная телефонная связь; дополнительные услуги при установлении соединения через телефонистку (вызов к телефону определенного лица); предупреждение по вызываемому телефону о времени предстоящего разговора; предоставление разговора в назначенное абонентом время;

уведомление по адресу вызываемого лица о приглашении к международному разговору; извещение вызываемого абонента о том, кто его вызывает на разговор; платная справочно-информационная служба; услуги автоинформатора.

Чтобы обеспечить высокое качество связи для партнеров и пользователей, уделяется большое внимание внедрению новых технологий. Так новым направлением развития РО «Белтелеком» стало внедрение сети ISDN – цифровой сети с интеграцией обслуживания (ЦСИО). ЦСИО – это принципиально новая сеть электросвязи, предоставляющая абонентам широкий спектр как речевых, так и неречевых услуг в рамках одной и той же телефонной сети через одни и те же узлы коммутации и линии связи, включая абонентские линии. Сеть ISDN – универсальная сеть, к которой можно подключать как цифровые, так и аналоговые устройства (такие как аналоговый телефон, модем, факс). Сеть ISDN обеспечивает полностью цифровые соединения между оконечными устройствами, и это гарантирует эталонное качество (громкость и разборчивость речи, отсутствие шумов и помех) голосовой связи, а также высокую скорость, отсутствие сбоев и ошибок при обмене данными между удаленными компьютерами. Благодаря внедрению сети ISDN, стало возможным оказание таких дополнительных услуг как: многоканальный телефонный номер; сокращенный набор номера; соединение без набора номера; услуга напоминания; запрет некоторых видов исходящей связи; запрет входящей связи ("не беспокоить"); перенаправление входящих вызовов; уведомление о поступлении нового вызова; пароль; определение номера вызывающего абонента (только для цифровых телефонных аппаратов); определение номера отвечающего абонента; сведения о стоимости телефонного разговора на экране.

У РО «Белтелеком» есть развитая транспортная сеть, включающая в себя пограничные переходы на волоконно-оптическом кабеле с Польшей, Украиной, Латвией, Литвой и Россией.

Свою миссию РО «Белтелеком» формулирует следующим образом: «Работая на благо своей страны, мы стремимся в кратчайшие сроки поднять уровень телекоммуникаций республики до международных стандартов. Осуществление этой цели было бы невозможно без сплоченной, неустанной, аккуратной, профессиональной работы всех коллективов Объединения и каждого работника в отдельности. Так же успешная работа «Белтелеком» во многом определяется надежными партнерскими связями».

1. Охарактеризуйте миссию компании «Белтелеком». Является ли она слишком общей, какие из необходимых элементов содержит указанная формулировка миссии?

2. Должна ли измениться формулировка миссии РО «Белтелеком» при внедрении новой технологии ISDN? Необходимо ли учесть при формулировке миссии тенденции увеличения в Республике Беларусь использования

услуг мобильных операторов и операторов, предоставляющих доступ к интернет-ресурсам?

2. Разработайте собственные варианты миссии для компании РО «Белтелеком».

Ситуация №4. Пути роста ОАО «Амкодор»

ОАО «Амкодор» – один из крупнейших производителей дорожно-строительной, коммунальной, снегоуборочной, аэродромной, специальной, лесной, сельскохозяйственной техники и оборудования в странах СНГ и Европы. Предприятие основано в 1991 году на базе завода «Ударник». В его состав входят 12 предприятий с правом юридического лица. В структуре акционерного капитала ОАО «Амкодор» 15,3% акций принадлежат государству, остальные распределены между юридическими и физическими лицами.

В настоящее время идет согласование проекта указа Президента о преобразовании «Амкодор» в транснациональную корпорацию, в состав которой войдут 10 дочерних предприятий «Амкодора», а также ОАО «Мотовело».

Предполагается, что «Амкодор» выкупит государственный пакет акций «Мотовело» и станет его основным владельцем.

Риски возможной приватизации для «Амкодор» повысились в результате увеличения стоимости поставляемых в Беларусь энергоносителей, а также реальная ситуация сложившаяся на рынке мотовелотехники. Помимо стремительной экспансии российского рынка китайскими производителями мотовелотехники, в России строится уже третий современный завод по производству аналогичной техники, поэтому позиции минского завода на рынке стремительно ослабевают. Для организации на мотовелозаводе производства конкурентоспособной продукции, «Амкодору» потребуется в течение 5-6 лет инвестировать в этот завод около 80 млн. долл.

Несмотря на увеличение стоимости энергоносителей, ОАО «Амкодор» продолжает успешно развиваться. За первые три месяца 2007 г. отечественный лидер по производству дорожно-строительной техники увеличил объем производства погрузчиков на 25,5% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Удельный вес новой продукции в общем объеме производства составил 46,9%. «Амкодор» активно занимается реконструкцией и модернизацией своих производств. Объем инвестиций в основной капитал с начала года увеличился в 26 раз – до 12,9 млрд. руб. основным рынком сбыта ОАО «Амкодор» по-прежнему остается Россия, хотя за последние 10 лет доля этого рынка в структуре экспорта снизилась с 90 до 54-55%. В качестве ключевой топ-менеджмент предприятия ставит задачу по диверсификации экспорта и намерен расширить рынки сбыта с 30 до 40 стран мира. Однако серьезной проблемой для реализации стратегической программы развития

лидера, прирастающего ежегодно на 30%, может стать дефицит производственных площадей. Покупка «Мотовело» помогла бы решить эту проблему.

Специалисты считают, что успех проекта будет зависеть от того, будет ли государство настаивать на сохранении существующих директивных объемов выпуска продукции «Мотовело» и профиля предприятия. Топ-менеджмент «Амкодора» считает целесообразным скорейшую покупку и техническое перевооружение «Мотовело».

Минский мотовелозавод создан в 1946 г. В 1999 году все акции ОАО «Мотовело» были выкуплены работниками предприятия в процессе разгосударствления. В 2006 г. государство получило практически 100% акций завода в обмен на господдержку для вывода предприятия из тяжелого экономического кризиса. Госпакет акционерного общества был передан в оперативное управление Минпрома и Мингорисполкома. Антикризисным управляющим «Мотовело» назначен Мингорисполком. Для проведения техперевооружения «Мотовело» Мингорисполкому было поручено предоставить предприятию финансовую помощь в виде субсидий за счет бюджета Минска. Предусмотренный бизнес-план выхода предприятия из кризиса не выполняется, предприятие не смогло приступить к выпуску альтернативной техники, на производство которой в 2007 уже выделено 16 млрд. руб. Не производятся скутеры (план производства на 2007 г. составил 700 штук), мопеды (план производства – 4,5 тыс. штук).

Предприятие по-прежнему выпускает старые модели велосипедов, наблюдается затоваривание. Продукция завода не может конкурировать с импортными образцами ни по качеству, ни по дизайну. В IV квартале 2006 года «Мотовело» взял кредит на сумму 7,3 млрд. руб., в этом году завод снова взял кредит в размере 1 млрд. руб. Назрела необходимость в привлечение стратегического инвестора [57].

1. Оцените основные направления стратегии развития ОАО «Амкодор». Какие из них представляются наиболее прогрессивными и почему?

2. Как Вы оцениваете возможность приобретения «Амкодор» предприятия «Мотовело». Должен ли измениться профиль производства «Мотовело», или же «Амкодор» следует подумать о диверсификации производства и вкладывать инвестиции в развитие мотовелотехники?

3. Выделите критерии оценки возможных стратегических альтернатив «Амкодор», насколько осуществляемые им стратегии учитывают эти критерии?

Ситуация №5. Перспективы белорусских кондитеров

Развитие рынка кондитерских изделий происходит на волне изменений в предпочтения белорусских потребителей и обострении конкурентной борьбы на внешних рынках.

Предложение на рынке конфет Беларуси формируется единичными крупными предприятиями: внутренний рынок на две трети (2 663,2 т. – 67,5%) представлен пятеркой крупнейших игроков. Среди них отечественные «Коммунарка» и «Спартак», а также три мировых бренда: Kraft Foods, Mars, Nestle. Руководство отечественных предприятий представляет свою продукцию как высококачественную и относит ее к классу «премиум». В этой связи основными направлениями своего развития в сфере маркетинга топ-менеджмент отечественных предприятий видит: выпуск новых наименований продукции; осуществление прямых технологических заимствований зарубежного опыта; ориентация на общие рыночные тенденции при незначительном внимании конкурентным стратегиям зарубежных производителей.

Главной чертой белорусского рынка конфет является его монополизация. Наблюдаются ситуации прямого сговора белорусских производителей с целью защиты от внешней конкуренции. Это находит выражение в инициативах по организации холдинга, проведению расследований демпинга российских и украинских компаний.

Среди причин низкой конкурентоспособности белорусских конфет есть объективно не зависящие от производителя. В первую очередь это проблемы с сырьем. Так покупка какао-бобов относительно небольшими партиями по сравнению с Россией и Украиной обуславливает рост цен и менее благоприятные условия поставки. Серьезную роль играет и фактор таможенных платежей. В частности, в странах СНГ применяются нулевые ставки таможенных пошлин на ввоз какао-бобов, пектина, орехового сырья, а в Беларуси они составляют 10-15%. Важным отрицательным фактором являются и несвоевременные расчеты с торговлей.

Стремление удержаться на рынке Российской Федерации приводит к демпингу белорусских производителей: конфеты продаются по цене ниже себестоимости. Поэтому в политике ценообразования на внутреннем рынке учитывается себестоимость продукции и желаемая норма прибыли, в то время как на внешнем – цены конкурентов. Поскольку на внутреннем рынке отечественные сладости на 10-15% дороже, чем на российском, их выгодно «реэкспортировать», то есть как бы «вывести» и ввезти обратно.

В рамках традиционных маркетинговых стандартов кондитерского рынка белорусским конфетам трудно конкурировать по всей ассортиментной линейке с зарубежными на внешних рынках. Так белорусские поставки кондитерских изделий в Россию составляют только 1,3% объемов российского производства. Ситуация обостряется и запретом использования на российском рынке известных названий белорусских конфет («Мишка на севере», «Аленка»), сохранившихся еще со времен Советского Союза и зарегистрированных российскими производителями.

Рассмотрим состояние белорусского рынка. Что касается спроса, то среднестатистический житель Беларуси потребляет в год около 8 кг печенья,

конфет и шоколада. Среди различных категорий шоколадной продукции лидируют традиционные плитки – 60,6%. В сегменте наборов шоколадных конфет, занимающем 16,5% рынка, отмечаются тенденции к сокращению. Они вызваны падением покупательского спроса, в том числе из-за популярности более компактных упаковок конфет престижных европейских и российских марок. Основными критериями выбора конфет для белорусских потребителей являются: прошлый опыт – 67%, известность марки – 34,5%. Яркая упаковка конфет важна лишь для одного из пяти покупателей, еще меньшую роль играет название (важно для одного из 25 покупателей). Советы друзей, знакомых, консультантов-продавцов имеют значение в одном из 8-9 случаев. К мотивам покупки по категориям «шоколадные конфеты» и «карамель» отнесены: «съесть что-нибудь вкусненькое» (45%) и «чтобы доставить радость близким и знакомым» (41%). Коробки шоколадных конфет покупаются для специальных случаев: похода в гости – 67%, к праздничному столу – 36%. Для себя коробки покупают не более 6% населения. В структуре рынка очевиден провал по карамели – ее не покупаю вообще 23% потребителей. «Часто» или «скорее часто» согласно опросам приобретают белорусские шоколадные конфеты (70% опрошенных). Острее выглядит конкуренция на рынке карамели. 51% респондентов предпочитает белорусскую карамель, 8% – российскую. Наиболее слабой выглядит позиция конфет в коробках: 35 к 10% соответственно. Качественная оценка конфет для потребителя достаточно размыта: это и что-то вкусное как атрибут домашнего очага (40%), и лакомство, которое всегда «под рукой» (22%). Что касается портрета целевого потребителя белорусских конфет, то это в основном женщины, чаще с высшим образованием, состоящие в браке и имеющие детей.

К основным тенденциям развития белорусского рынка конфет, прогнозируемым экспертами, относятся:

- рост потребления шоколада на душу населения (в настоящее время оно составляет 3 кг в год в среднем);
- изменение структуры рынка (шоколадные конфеты будут занимать 48%, шоколадные плитки – 28-30%, шоколадные конфеты в коробках – около 12-13%, батончики – 10-11%);
- быстрый рост сегмента «премиум», в котором стоимость 1 кг составит 12-15 дол.[26].

Последние новости. Белорусский МИД начал антидемпинговое расследование импорта украинской карамели, объем поставок которой на наш рынок вырос в два раза с 2003 по 2005 гг. Доля украинской карамели в объеме импорта возросла с около 40% в 2003 г. до более чем 40% в 2005 г. Доля рынка выросла с 5,7% в 2003 г. до 18% в 2005 г. По информации концерна «Белгоспищепром», только в 2005 г. демпинговая маржа (величина, на которую внутренние цены на рынке производителя больше экспортных) украинцев по карамели, не содержащей како, составила более 35%, а по карамели,

содержащей како – 16%. В результате, за 2003-3005 гг. доля карамели отечественного производства на внутреннем рынке снизилась с 85,5% до 70%. В связи с этим снизилась загрузка мощностей, возросла затоваренность, упали производительность труда и рентабельность. Украинцы, приняв к сведению известие о начале белорусского антидемпингового расследования, продолжают серьезно бороться против двадцатипроцентной ввозной таможенной пошлины, которую уже ввела Российская Федерация в 2006 г. В Россию Украина экспортирует около 50% произведенной карамели, в то время как в Беларусь – 5% [63].

Определите основные возможности и угрозы белорусских кондитеров на внутреннем и внешних рынках.

1. Дайте характеристику сильных и слабых сторон белорусских производителей по различным категориям продукции: шоколадные конфеты, шоколадные конфеты в коробках, карамель, шоколадные плитки.

2. Оцените воздействие пяти конкурентных сил на деятельность лидеров белорусского рынка «Коммунарки» и «Спартака».

3. Предложите ряд маркетинговых стратегий и тактик по развитию деятельности белорусских производителей на внутреннем и внешних рынках.

Ситуация №6. ЗАО «Атлант» изучает ситуацию на целевых рынках

ЗАО «Атлант» уже много лет активно осуществляет свою деятельность на белорусском рынке, а также поставляет свою продукцию во многие страны мира. Предприятия является признанным лидером по производству холодильников, и, в тоже время, представляет достойный пример диверсифицированного производства, включающего около ста видов деятельности. В состав ЗАО «Атлант» входит несколько предприятий: Минский завод холодильников (выпускает бытовые холодильники, морозильники, холодильники-витрины); Барановичский станкостроительный завод (выпускает компрессоры для бытовых холодильников, технологические комплексы по переработке пластмасс, конвейерные системы); завод бытовой техники (выпускает стиральные машины, осваивает производство других электробытовых приборов).

Каждый год ЗАО «Атлант» увеличивает выпуск бытовой техники, развивает производство торгового оборудования. В виду нарастающей конкуренции на рынке холодильников, перед предприятием встал вопрос более тщательной оценки желаний потребителей, определения их предпочтений, проведения сегментации рынка с целью создания успешной концепции позиционирования и разработки целевых маркетинговых программ. На данный момент предприятие позиционирует себя по главному атрибуту «цене», ориентируясь на сегменты потребителей со средним и выше среднего уровнем доходами, указывая на доступность товара широкому кругу потребителей

при достойном качестве. Все модели холодильников марки «Атлант» не уступают более дорогим и престижным маркам конкурентов. Сама марка является известной и уже несет положительные ассоциации. Однако сохранение позиционирования по соотношению цена-качество становится все менее эффективным не только на внешних, но и на внутреннем рынке, не выделяет продукцию ЗАО «Атлант» из ряда аналогов. Следует отметить, что завод осуществляет выпуск холодильников по сериям: 16, 17, 18. В настоящее время заводом выпущены холодильники новой серии «Новая волна», которые выделяются своим дизайном, воплощающим образ волны.

На рынке холодильников СНГ у завода «Атлант» имеется несколько конкурентов.

SNAIGE – эстонское предприятие-производитель холодильников, занимающее около 70% рынка Эстонии, 20% рынка Латвии. Основным преимуществом перед конкурентами является низкая цена на продукцию, которая достигается благодаря быстрой оборачиваемости денежных средств. Следующим конкурентным преимуществом *SNAIGE* является увеличение гарантийного срока работы компрессоров до 7 лет. При производстве холодильников и морозильников данное предприятие уделяет особое внимание такой характеристики, как энергосбережение. Предприятие производит небольшие холодильники и морозильники (объемом 120-160 литров), которые могут успешно совмещаться при постановке один поверх другого. Экономия заключается в том, что при отсутствии необходимости в пользовании одним из них его можно отключить без перекрывания доступа электроэнергии в другой.

STINOL – Новолипецкое предприятие-производитель холодильников и морозильников построено по образцу завода *MERLONI*. Завод выпускает широкий ассортимент холодильников и морозильников. Сильной стороной можно считать использование модного дизайна «*soft-line*» (закругленные двери) и системы *No-Frost* (отсутствие намерзаний на стенках морозильного отделения). Также налажено производство моделей с применением 2-х компрессоров. Ценовая политика, проводимая заводом, рассчитана на покупателей со средним и высоким уровнями доходов. Большим недостатком холодильников Новолипецкого завода является наличие прослойки воздуха между испарителем и стенкой шкафа, которая при работе нагревается и способствует отслаиванию испарителя от стенки шкафа. Кроме того, завод имеет неудачное географическое расположение, значительно отдаленное от целевых рынков.

WHIRLPOOL – транснациональная корпорация, головной офис которой находится в США. Это крупнейшее предприятие имеет свои заводы по производству холодильников, морозильников, стиральных машин в Италии, Франции, Китае, Турции, Южной Америке. В планах у *WHIRLPOOL* лежит строительство заводов по производству бытовой техники в Восточной Европе.

BOSCH & SIEMENS – концерн из 13 предприятий, объединившихся в 1983 г. с целью проведения эффективной сбытовой политики в Германии и Европе. Предприятия этого концерна находятся в Бразилии, Аргентине, Турции, Испании, Греции, Китае, Польше, Германии, Словакии. Ценовая политика *BOSCH & SIEMENS* отличается тем, что он не выпускает дешевых холодильников, рассчитывая на потребителей со средним и высоким уровнем доходов. Сильной стороной данного конкурента является то, что он использует географический и демографический факторы при проведении сбытовой политики за рубежом: более дешевые холодильники, произведенные в Турции и Испании, поставляются в Восточную Европу, а продукция, произведенная в Германии, ориентирована на рынок данной страны и другие страны Западной Европы (Англию, Бельгию, Францию).

NORD – марка украинских холодильников, которая характеризуется как низким уровнем цены, так и посредственным уровнем качественных характеристик и высоким процентом брака. Холодильники данной марки, таким образом, рассчитаны на потребителей с низким уровнем дохода и хорошо реализуются в Казахстане, России (16% рынка холодильников), Украине (80%).

ELECTROLUX – предприятие по производству бытовой техники, головной офис которого расположен в Швеции. Эта транснациональная корпорация имеет заводы в Китае, Турции, Венгрии, Англии, Франции и представительство в Эстонии, благодаря чему занимает большую долю рынка в странах Прибалтики. *ELECTROLUX* использует в своей деятельности целевой маркетинг, предлагая модели холодильников в широком диапазоне характеристик и цен.

MERLONI – итальянский концерн, имеющий в своем составе три предприятия: *ARDO*, *INDESIT*, *ARISTON*. Первое предприятие имеет большие объемы продаж в Москве, Прибалтике. Продукция *ARDO* рассчитана на низкий и средний ценовой диапазоны. Отсутствие средств у этого завода заставляет его содержать и реконструировать только одну производственную площадку в Италии. Недостатком *ARDO* является качество холодильного агрегата. *INDESIT* и *ARISTON* обладают достаточным количеством средств для строительства в других странах мира. Намечается строительства заводов *MERLONI* в Польше и Москве по производству электрических плит и стиральных машин.

UPO – итало-финское предприятие по производству бытовой техники. Завод занимает значительную долю рынка холодильников и морозильников в Эстонии. Завод *UPO* нацеливает свою продукцию на средний ценовой сегмент, производит достаточно качественные холодильники, проводит обширные рекламные кампании.

BRAND – французская международная корпорация, которая имеет ряд заводов во Франции, Болгарии и других странах Восточной Европы. Своим

качеством продукция этого завода завоевала 10% европейского рынка холодильников, однако цены на нее достаточно высоки.

SILTAL – итальянский завод по производству бытовой техники, которая отличается приемлемой ценой и средним качеством.

GENERAL FROST – бельгийское предприятие по производству холодильников. Предприятие выпускает 2-х-компрессорные холодильники, производит их сертификацию. Слабой стороной предприятия является незначительное внимание политике продвижения.

BEKO — азиатская компания, в состав которой входит такое предприятие, как *ARCHELEG*, специализирующееся на производстве плит, стиральных машин, телевизоров, холодильников. Предприятие придерживается политики низких цен, предоставляет полугодовую отсрочку платежей и реализует свою продукцию в Прибалтике. В целях изучения целевых потребителей, в 2006 г. заводом холодильников «Атлант» было проведено маркетинговое исследование, результаты которого и представлены в данной ситуации.

Распределение уровней доходов потребителей по изучаемым целевым рынкам показано на рисунке 12.1.

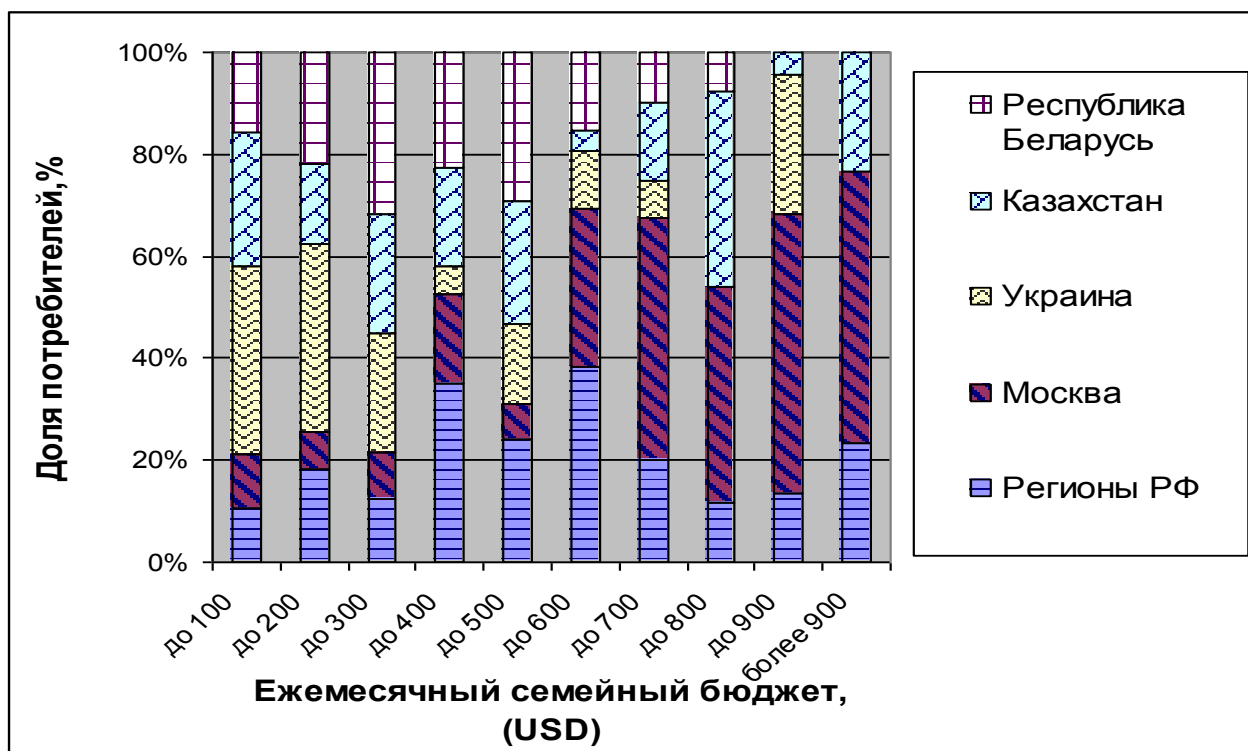


Рисунок 12.1 – Структура потребительских доходов в разрезе по регионам

Взаимосвязь уровней доходов целевых потребителей и суммы, которую они готовы затратить на покупку холодильника, показана в таблице 12.1.

Таблица 12.1 – Взаимосвязь доходов потребителей и суммы, которую они готовы потратить на приобретение холодильника

Цена холодильника, которую готовы заплатить потребители, USD	Уровень ежемесячного семейного дохода (USD)									
	до 100	до 200	до 300	до 400	до 500	до 600	до 700	до 800	до 900	более 900
250	2,69	3,65	1,35	0,19	0,96	0,19	0,00	0,19	0,00	0,58
300	1,15	4,42	2,69	1,54	1,35	0,00	0,38	0,19	0,00	0,00
350	0,38	3,85	3,65	1,54	1,15	0,58	0,58	0,00	0,00	0,77
400	0,77	1,92	3,85	3,65	1,92	0,77	1,35	0,19	0,38	0,38
450	0,19	0,96	1,35	1,35	1,54	0,77	2,31	1,15	0,38	0,38
500	0,58	1,73	1,54	1,73	2,50	1,73	3,85	2,50	2,12	1,73
550	0,00	0,38	0,38	0,38	0,58	0,00	0,77	0,19	0,00	0,58
600	0,00	0,38	0,38	0,96	0,38	1,35	0,77	0,38	0,58	0,58
700	0,19	0,19	1,19	0,00	0,19	0,77	0,96	0,77	1,15	0,58
800	0,00	0,38	0,00	0,00	0,19	0,00	0,38	0,58	0,77	0,77
900	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,19	0,38	0,19
Более 900	0,00	0,00	0,00	0,19	0,00	0,00	0,19	0,19	0,19	1,73

Таблица 12.2 показывает степень значимости различных характеристик для потребителей различных целевых рынков.

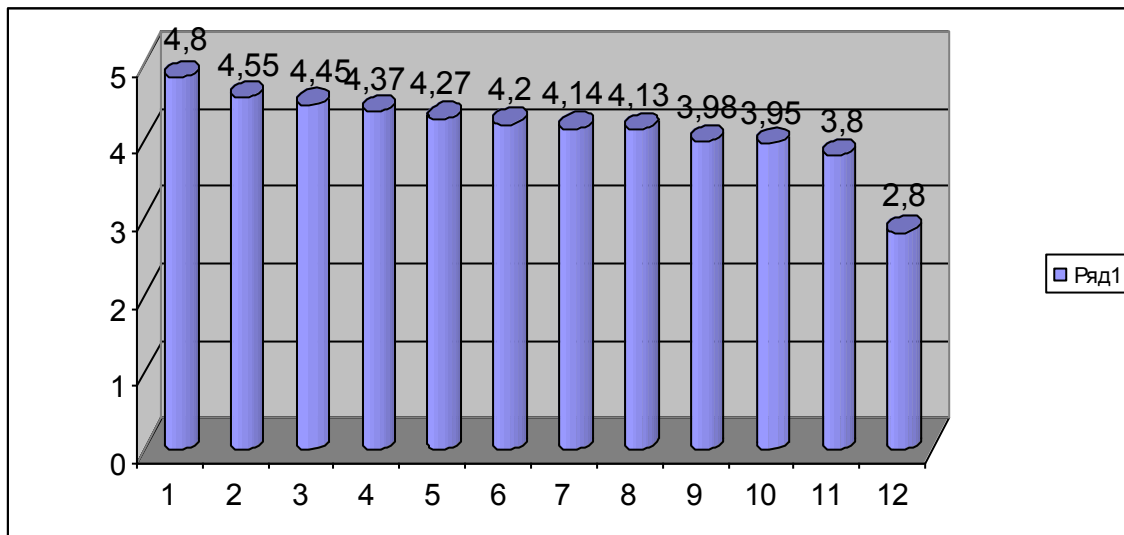
Таблица 12.2 – Степень значимости для потребителей факторов при выборе холодильника в баллах

Факторы	Целевые рынки					
	Регионы РФ	Москва	Украина	Казахстан	Республика Беларусь	В среднем
цена	4,4	4,2	4,2	4,0	4,6	4,25
внешний дизайн	4,2	4,4	3,9	4,2	4,7	4,30
внутренний дизайн	4,1	4,2	4,1	4,2	4,5	4,20
надежность	4,9	4,8	5,0	4,7	5,0	4,84
удобство эксплуатации	4,5	4,5	4,2	4,3	4,5	4,38
уровень шума	4,5	4,4	4,2	4,3	4,5	4,38
имидж производителя	3,6	3,3	3,6	3,8	4,0	3,56
сервис	4,4	4,4	4,5	4,5	4,7	4,41
компрессор	3,6	3,7	3,4	3,8	4,4	3,65

В рамках исследования изучались факторы, влияющие на принятие решение о покупке холодильника. Среди опрошенных потребителей 22,2% назвали цену товара; 19,6 % – технические характеристики холодильника; 16,7% – репутацию производителя; 16,1% – дизайн; 9,5 – посчитали важными советы знакомых и 9,1% отметили совет продавца как фактор, влияющие на их выбор; наименее значимым фактором оказалась реклама (2%).

Ситуация оказалась иной при определении факторов, влияющих на принятие решения о покупке холодильника марки «Атлант». Наиболее значимыми оказались: репутация производителя – 20,4%; технические характеристики – 19,2%; цена – 15,5%; совет продавца – 15,1%; советы знакомых и дизайн отметили 13,1% опрошенных; реклама оказалась важной только для 2% респондентов.

Степень важности основных параметров холодильника оценивалась потребителями по 5-балльной шкале, результаты оценки представлены на рисунке 12.2.



- | | |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 1 – Качество, надежность | 7 – Внешний дизайн |
| 2 – Удобство в эксплуатации | 8 – Внутренний дизайн |
| 3 – Срок эксплуатации | 9 – Цена |
| 4 – Уровень шума | 10 – Потребление электроэнергии |
| 5 – Сервис изделий | 11 – Имидж товарной марки |
| 6 – Срок гарантии | 12 – Реклама |

Рисунок 12.2 – Степень важности различных характеристик холодильника

На вопрос о том, где потребители предпочитают приобретать крупную бытовую технику, получена такая структура ответов: в специализированных магазинах – 72,7%; в крупных торговых сетях – 20,7%; на рынках – 2,9%; в интернет-магазинах – 2,2%.

Удовлетворенность потребителей характеристиками холодильника «Атлант» следующая:

- внешний дизайн – 4,31 балла;
- внутренний дизайн – 4,24 балла;
- удобство в эксплуатации – 4,31 балла;
- надежность – 4,12 балла;
- уровень шума – 3,83;
- потребление электроэнергии – 3,9 балла;

- срок гарантии – 4,18 балла;
- имидж производителя – 4,33 балла.

Эффективностью сервисного обслуживания ЗАО «Атлант» была оценена потребителями Республики Беларусь следующим образом:

- оперативность реагирования на заявку – 4,66 балла;
- сроки выполнения работ – 4,69 балла;
- качество выполненных работ – 4,4 балла;
- стоимость ремонта – 4,32 балла;
- культура обслуживания – 4,71 балла.

1. Изучив предложенный материал, сделайте выводы относительно позиции ЗАО «Атлант» на рынке холодильников. Какую стратегию охвата рынка использует предприятие (обоснуйте ответ)?

2. Предложите признаки сегментации потребителей холодильников «Атлант».

3. Сделайте выводы относительно правильности выбранной концепции позиционирования холодильников «Атлант». Предложите несколько вариантов позиционирования на белорусском и внешнем рынках, учитывая представленные потребительские оценки.

Ситуация №7. Конкурентные войны на рынке мобильной связи

Обзор рынка мобильной связи Беларуси по состоянию на январь 2007 г. показал ряд результатов. Количество абонентов мобильной связи стандартов GSM и cdma2000 в Беларуси составило 6,252 млн. Общий уровень проникновения достиг 63,81 %. На рынке действуют такие операторы, как: СП ООО «МЦС» (далее Velcom); СООО «Мобильные ТелеСистемы» (далее МТС); ЗАО «Белорусская сеть телекоммуникаций» (далее БеСТ); ООО СП «БелСел» (далее Diallog). Показатели работы операторов на январь 2007 г. представлены в таблице 12.3.

Таблица 12.3 – Основные показатели операторов на январь 2007 г.

<i>Показатель</i>	<i>Velcom</i>	<i>МТС</i>	<i>Diallog</i>	<i>БеСТ</i>
Абонентская база, тыс. чел.	2625	3335	93	80
Доля рынка, %	42,8	54,4	1,5	1,3
Территория покрытия, %	Более 77	Более 65	Более 50	Более 1
Население на территории покрытия, %	Более 93	Более 90	Более 63	Более 40
Городское население на территории покрытия, %	Более 99	Более 96	Более 88	Более 53
Базовые станции, штук	1713	2273	150	135
Фирменные центры продаж и обслуживания, магазины / в горо-	36/22	18/9	5/3	1/1

дах				
Дилерская сеть, торговых точек / в городах	678/160	776/236	78/43	186/7
Точки оплаты автоматизированные / неавтоматизированные	Более 5800/более 3000	Более 6258/более 3000	Более 3500/3000	2000
Роуминг, сетей / стран	238/129	203/117	10/3	0

Интересно, что на период 2003 г. количество абонентов МТС было в два раза меньше, чем количество абонентов Velcom и не превышало отметки в 250 тыс. человек. Ситуация сохранялась до сентября 2004 г. Начиная с этого периода, рост абонентской базы МТС происходил более быстрыми темпами. Рекордный разрыв достигнут именно в начале 2007 г. В этот же период отмечался высокий прирост абонентской базы БеСТ. Что касается Dialog, его абонентская база оставалась достаточно стабильной на протяжении рассматриваемого периода. В целом рынок переживал некоторые колебания, так наиболее значимыми по приросту стали декабрь 2004 г, декабрь 2005 и рекордный результат достигнут в декабре 2006 г. Такая активность потребителей вполне объяснима активизацией в предпраздничный период всех операторов мобильной связи, тогда как после новогодних праздников наблюдался спад приростов подключений. Не оказался исключением и 2007 г., не смотря на проводимые основными игроками рынка стимулирующих акций: Velcom (модернизация тарифных планов), МТС («Жара +50»). Важным событием стало введение в феврале новых ставок местного налога на услуги связи и налога на продажу телефонных аппаратов. В результате цены на услуги мобильной связи возросли на 5-10% в зависимости от области страны.

Velcom вывел на рынок действительно выгодное предложение, модернизировав существующие тарифные планы. При этом акция не вызвала усложнения восприятия услуг компании за счет новых названий тарифов, появления сложностей с активацией и др. На тарифных планах «Стандарт», «Бизнес+» и «Business.pro» оператор снизил абонентскую плату и дополнительно включил в нее разговоры внутри сети с посекундной тарификацией. Кроме того, для абонентов «Бизнес+» и «Business.pro» была снижена стоимость внутрисетевых звонков, а на тарифных планах «Стандарт» и «Бизнес+» цены на звонки на фиксированную сеть и на сети других операторов мобильной связи уравнены. Абонентам тарифного плана «Легкий» предложено три «любимых» номера вместо одного. Однако, несмотря на выгодные предложения Velcom подключил в феврале только 30 тыс. абонентов. Примечательным фактом является то, что в этом месяце БеСТ впервые сумел обогнать Velcom по числу новых подключений.

МТС также предложил абонентам бесплатные минуты. С 12 февраля до 31 марта при подключении на тарифные планы «Будь практичнее», «Любимый», линейки «Профи» новые пользователи получили 50 нетарифицируемых минут разговора внутри сети в месяц. Для действующих абонентов они стали

доступны при 10 тыс. руб. на балансе лицевого счета. Позже данное предложение было расширено. Для пользователей, обслуживающихся по тарифным планам без абонентской платы («Пуск», «Пуск 61», «Все свои», «Все свои 61», «Джинс-Классик», «Джинс-Классик 61», «Супер-Джинс», «Супер-Джинс 61», «Джинс-007», «Джинс-007 61»), оператор представил 50%-ую скидку на разговоры внутри сети по 31 марта 2007 года. Вместе с изначально недорогими минутами внутри сети, достаточно сложной процедурой активации и требованием на счету как минимум 10 тыс. руб. акция 2Жара +50» оказалась менее удачной, чем обновление тарифов Velcom. В феврале МТС также продолжил активное развитие сервисов на базе технологии GPRS/EDGE. Оператор вывел на рынок услугу удаленного доступа в корпоративную сеть VPN через беспроводной доступ. Услуга ориентирована на крупных корпоративных клиентов: банки, компании в сфере информационных технологий, торговые представительства, розничные сети. С помощью данного предложения сотрудники компаний-клиентов получили возможность работать с функционирующими в корпоративной сети приложениями, корпоративной электронной почтой, деловыми расписаниями, пользоваться корпоративными файлами и базами данных. При этом условия подключения услуги оговариваются с каждым корпоративным клиентом.

Для БеСТ февраль месяц 2007 г. оказался очень удачным, компания смогла подключить 33 тыс. абонентов, что является лучшим показателем за время ее деятельности. Активность потребителей объясняется двумя факторами. Прирост абонентской базы происходил за счет желающих принять участие в бесплатном тестировании услуг передачи данных по технологии GPRS. Компания продлила опытную эксплуатацию на весь месяц, а уже 1 марта запустила услугу в коммерческую эксплуатацию, предложив уникальный для белорусского рынка безлимитный доступ за 36 тыс. руб. в месяц. Кроме того, компанией проводилась акция «наБери и говори» со сниженными в два раза тарифами на голосовые услуги и SMS. Чтобы не возвращаться к прежнему уровню цен БеСТ был вынужден с начала марта объявить о новом предложении «Стань своим», рассчитанном на 4 месяца.

Diallog – оператор сотовой связи стандарта cdma2000 по-прежнему демонстрировал в начале года отсутствие заметной маркетинговой активности. Единственной акцией стало объявление 28 февраля о предоставлении скидки 2-5% на общую сумму счета каждого абонента в марте и апреле. При этом условия акции распространяются на клиентов, подключившихся к сети в 2003 (они получили 5%-ую скидку), 2004 (3%) и 2005 (2%) годах. Количество абонентов в сети остается стабильным и составляет 92 тыс. абонентов. Объясняется такое постоянство тем, что количество новых подключений компенсирует отток прежних клиентов. Однако в 2007 г. «БелСел» намерен активизироваться и начать более агрессивно привлекать абонентов. Компания смогла привлечь иностранный капитал на сумму 12 млн. дол. и рассчитывает на до-

ступ к кредитным ресурсам в размере 30 млн. дол. В результате освоения инвестиций к началу 2009 года сеть Diallog будет отвечать как требованиям лицензии, так и ожиданиям потребителей. Планируется обеспечить покрытие территории, на которой проживает 90% населения. К существующим 147 базовым станциям в 2007 году добавится 135, в 2008 – еще 69. Кроме того, Diallog планирует значительно расширить количество моделей продаваемых в Беларуси телефонов стандарта cdma2000. Бедность ассортимента, высокая цена и отставание по техническим характеристикам и дизайну являются главными слабыми сторонами компании [108,109].

1. Определите конкурентные позиции операторов мобильной связи на рынке республики Беларусь исходя из представленной информации. С помощью изученных классификационных схем, определите тип каждого из конкурентов.

2. Изучите используемые мероприятия по привлечению новых и удержанию старых абонентов. О реализации каких конкурентных стратегий со стороны Velcom, МТС, Diallog, BeСТ может идти речь? Насколько проводимые мероприятия и используемые конкурентные ходы соответствуют рыночному положению конкурентов?

3. Какие сегменты рассматриваются в качестве приоритетных компаниями СП ООО «МЦС» (далее Velcom); СООО «Мобильные ТелеСистемы» (далее МТС) судя по проводимым акциям?

4. Возможно ли четкое выделение целевых сегментов для операторов BeСТ и Diallog? Конкурентная стратегия какой из этих компаний кажется вам более оправданной и почему?

Ситуация №8. Маркетинговая деятельность гипермаркет Bigzz на разных стадиях жизненного цикла рынка

Рынок розничной торговли стандарта гипермаркетов переживает стадию роста в Республике Беларусь и в г. Минске, в частности. Гипермаркеты постепенно приходят на смену традиционным формам розничной торговли, вытесняя их предлагаемым ассортиментом, дополнительным спектром услуг, удобством посещения и приобретения. Рынок розничной торговли в стандарте гипермаркета представлен такими гипермаркетами как Prostore, «Корона», Bigzz, «Гиппо». Трудно говорить о том, кто сегодня является лидером рынка, ведь пока существует его «территориальное» деление. Между тем, гипермаркеты все больше «делают ставку» на постоянных клиентов. Тем более что в качестве основных мотивов посещения крупных магазинов (дискаунтеров и гипермаркетов) белорусские потребители наряду с широким ассортиментом, наличием парковки, приемлемых цен и комфортных условий покупок, назы-

вают возможность получения скидок, участия в акциях, возможности расчета пластиковыми карточками, усиление чувства собственной значимости.

Гипермаркет Bigzz был первым гипермаркетом, начавшим свою деятельность в Беларуси. На момент его появления потребители были слабо знакомы с таким стандартом магазинов и проявляли сдержанность в отношении совершения покупок, отдавая предпочтения покупкам в более привычных специализированных продуктовых магазинах, универсамах и универмагах и на продовольственных рынках. В такой ситуации наиболее важной стратегической целью гипермаркета было продвижение его товарного знака и развитие самой категории «гипермаркет». Целями маркетинговой деятельности в этой связи явились: привлечение внимания к открытию гипермаркета, привлечение представителей целевой аудитории, донесение до потребителя конкурентных преимуществ гипермаркета перед другими формами розничной торговли; постепенное формирование лояльности первых представителей целевой аудитории и привлечение новых.

В целях вывода гипермаркета Bigzz на рынок было разработано четыре концепции позиционирования. Первая опиралась на такие составляющие, как: гипермаркет – это самый большой магазин из существующих с огромным ассортиментом продуктов; в гипермаркете продаются качественные, «хорошие» продукты; гипермаркет берет на себя функции представителей целого класса предприятий розничной торговли, что делает его лидером отрасли. Для подкрепления концепции позиционирования были разработаны базовые варианты визуализации и слоганов. Базовыми вариантами визуализации стали: крупное изображение свежих, аппетитных фруктов; изображение большого количества аппетитных продуктов; крупная надпись «BIGZZ» с изображением в буквах аппетитных продуктов. Что касается слогана, то предлагались следующие варианты: «BIGZZ. Хорошего должно быть много!»; «BIGZZ. Всего! Хорошего!»; «BIGZZ. Хорошее стоит недорого!». В результате первый вариант выглядел следующим образом: аппетитные фрукты создают фон; крупно изображен слоган: «BIGZZ. Все товары от «B» до «Z»!»; ниже более мелким шрифтом: «и еще ... апельсины, ананасы, антрекоты ...» слова становятся мельче и исчезают.

Вторая концепция позиционирования опиралась на такие элементы: гипермаркет Bigzz – предприятие торговли нового типа, которое выгодно отличается по всем параметрам от представленных сейчас; Bigzz не уступает зарубежным магазинам, перенял все лучшее из мирового опыта удовлетворения клиентов, и в результате – Bigzz – не просто новый и большой магазин, а магазин, которого еще не было в Беларуси, и этому доказательство факты, которые присутствуют в компании. Для донесения концепции до потребителей предлагались такие варианты визуализации: изображение слогана на фоне аппетитных продуктов, через 2 недели появляется логотип. Базовые варианты слоганов: «Много хорошего! BIGZZ»; «Люди улыбаются! BIGZZ»;

«Огромный выбор! BIGZZ»; «иZZумительные покупки! BIGZZ»; «ZZахватывающие покупки! BIGZZ».

В третьей концепции обыгрывались следующие элементы: появление гипермаркета – востребованное и ожидаемое явление для минчан; Bigzz, открываясь, удовлетворяет спрос на качественные продукты по доступным ценам, удобное совершение покупок и, в результате: – «BIGZZ – первый гипермаркет. Ваше ожидание окончилось – мы рады принять вас». Для донесения концепции были предложены следующие варианты визуализации: пустой холодильник и слоган, через две недели добавляется логотип, холодильник забивается едой/ закрытый и раздутый холодильник. Базовыми вариантами слоганов стали: «Холодильникам осталось стоять пустыми XX дней»; «Съешь все и приходи!»; «Мечта вашего холодильника!».

Четвертая концепция позиционирования была направлена на рациональные аспекты совершения покупок, указание на то, что при совершении покупок в гипермаркете потребитель не только покупает дешево, имеет большой выбор, но ему тепло и удобно и он экономит время. В результате главная идея звучала: «BIGZZ – представитель гипермаркетов как категории. Мы считаем необходимым донести до Вас все достоинства гипермаркетов». Разработаны варианты визуализации: аппетитные продукты, счастливые покупатели, большие сумки с покупками; отдыхающие, веселые, жизнерадостные, сытые люди с продуктами и без. Варианты слоганов: «Лучше тратить 3 часа 1 раз в 2 недели, чем каждый день по 15 минут; «Трать время на развлечения (путешествия, семью, друзей)... Покупки в BIGZZ занимают намного меньше времени, чем ежедневные покупки».

В дальнейшем гипермаркет использовал ряд BTL-мероприятий. Например, с понедельника по четверг проводилась акции: кто точно угадает, сколько стоят его покупки все вместе, получает продукты бесплатно; раз в день у какого-либо стеллажа появлялся необычный, заранее определенный человек (чернокожий, чернокожий в каске и ластах), в течение получаса товары с этого стеллажа стояли на 80% дешевле. Что касается рекламы, то Bigzz активно использовал плакаты-указатели и бил-борды на кольцевой автомобильной дороге и основных перекрестках на востоке г. Минска.

В настоящий момент гипермаркет хорошо представляет своих целевых потребителей и подразделяет их на две большие группы. Первый сегмент – это люди в возрасте 26-34 лет с высшим образованием, состоящие в браке. 37% покупателей этой группы имеют среднее материальное положение, 27% выше среднего и 27% ниже среднего. 29,7% посещают гипермаркет 1 раз в неделю и планирую продолжать, 28% зашли впервые. Такое распределение говорит о низком уровне привлечения новых клиентов и большей заинтересованности гипермаркета именно в постоянных клиентах. 32% указанной возрастной группы готовы совершать закупки основных продуктов в гипермаркете, но 30% все еще совершают эти закупки на рынках. Происходит раз-

деление спроса по ценовому фактору. В гипермаркете закупается бакалея, колбасы, полуфабрикаты, сыры, а на рынке – свежее мясо, овощи, фрукты, хозяйственные товары. Это подтверждает ответ на вопрос о цели посещения гипермаркета. 32% опрошенных в указанном возрасте выбрали альтернативу «приехал за определенными покупками», 30% приехали совершить покупки на неделю. Таким образом, в данной группе потребителей наблюдается равное распределение предпочтений относительно мест покупки: 31% (основные закупки – в гипермаркете), 33% (основные закупки – на рынках).

Во второй сегмент входят потребители в возрасте 35-45 лет, имеющие высшее образование, состоящие в браке. Материальное положение: 51,7% – средний уровень; 22% – ниже среднего уровня; 20% – выше среднего уровня. Посещение гипермаркета: 34,5% посещают Bigzz 1 раз в неделю, 31% зашли впервые. Выбор места покупки: 48% опрошенных предпочитают делать основные покупки на рынке, 36,6% – целью посещения гипермаркета заявили приобретение определенных продуктов. Только 26% респондентов готовы совершать крупные закупки в Bigzz. Описание профилей выделенных сегментов представлено в таблице 12.4.

Таблица 12.4 – Профили целевых сегментов потребителей гипермаркета Bigzz

Признак сегментации		Сегмент 1	Сегмент 2
Возраст, лет		26-34	35-45
Образование		высшее	высшее
Материальное положение	Средний +	27%	20%
	Средний стандарт	37%	52%
	Средний –	27%	22%
Средняя сумма покупки		77852	70698
Частота посещения	Посещают регулярно	29,7%	34,5%
	Зашли впервые	28%	31%
Выбор места покупки	На рынке	30%	47%
	В гипермаркете	32%	26%
	В гастрономе	17%	10%
Стереотип «закупка продуктов на рынке» приветствуется		30%	47%
Цель посещения гипермаркета	Закупка на неделю	32%	26%
	Покупка определенных продуктов	30%	37%
	Любопытство	20%	25%
Проживание		Уручье, Зеленый Луг	Уручье, Зеленый Луг

Среди последних примеров активности гипермаркета заслуживает внимания начало совместного проекта с Белгазпромбанком. В гипермаркете

существует программа лояльности, которая поощряет покупателей, приобретающих больше товара. В ее рамках люди имеют возможность получить дисконтную карточку клуба друзей гипермаркета. На карточку начисляются баллы в зависимости от того, насколько активно ее владелец совершает покупки. Карточка используется для получения скидок и покупок товаров в гипермаркете. Bigzz также имеет партнерские программы, в рамках которых членам клуба предоставляют скидки и услуги другие белорусские компании.

Одним из партнеров гипермаркета стал Белгазпромбанк. С 18 апреля 2007 г. владелец клубной карты Bigzz может за 100 баллов получить в свое распоряжение международную банковскую пластиковую карточку Maestro с установленным Белгазпромбанком лимитом кредитования. Это даст возможность потребителю совершать покупки в гипермаркете или других торговых точках даже при нехватке собственных денежных средств, а также снимать наличные деньги в банкоматах по всему миру. Владелец банковской карточки открывает возобновляемая кредитная линия, величина которой зависит от уровня имеющейся у него клубной карточки гипермаркета. Упрощен и процесс оформления карточки, он происходит прямо в гипермаркете, где в информационном центре потребитель может заполнить анкету. По договоренности с клиентом банк может выслать карточку по почте по месту жительства. В качестве целевой группы создатели карт видят лояльных потребителей, регулярно совершающих покупки в Bigzz, которые имеют клубную карточку не менее 6 месяцев и тратят значительные суммы на покупку товаров. Например, чтобы получить 5-процентную клубную карточку (карточка дает возможность воспользоваться кредитом в размере 2 млн. руб.) необходимо приобрести в гипермаркете товаров на сумму от 2 млн. руб. Оценка возможных получателей кредита происходит не по уровню их дохода, а по степени их покупательской активности.

1. Проанализируйте справедливость утверждения: «Рынок розничной торговли стандарта гипермаркетов Республики Беларусь переживает стадию роста». Какие тенденции и факторы говорят в пользу данного утверждения?

2. Рассмотрите особенности маркетинговой политики гипермаркета Bigzz на разных стадиях жизненного цикла рынка. Сделайте выводы относительно того, насколько они соответствуют мерам, рекомендуемым в теоретической части.

3. Какая из предложенных концепций позиционирования гипермаркета Bigzz показалась вам более успешной и почему?

4. Рассмотрите целевые сегменты гипермаркета и определите, какие меры их привлечения, кроме указанных, может использовать гипермаркет.

5. Оцените предложенную программу усиления лояльности потребителей гипермаркета Bigzz. Сделайте прогнозы относительно их эффективности.

Ситуация №9. Тенденции и перспективы развития белорусской легкой промышленности

По данным Министерства статистики на 1 апреля 2007 г. в легкой промышленности зафиксировано наибольшее среди всех отраслей соотношение запасов готовой продукции и среднемесячного объема производства. Запасы готовой продукции превышают среднемесячные объемы производства по тканям шерстяным, льняным, чулочно-носочным изделиям. Причины проблем отрасли некоторые эксперты видят в ее истории. Легкая промышленность республики создавалась с расчетом на массовый выпуск однородной продукции для рынка СССР. Поэтому после распада Советского Союза и глобализации рынка текстиля и одежды у отрасли практически отсутствуют конкурентные преимущества. Сырье и фурнитура доставляются из-за рубежа, незначителен приток внешних инвестиций. Для производителей все еще остается приоритетным российский рынок одежды с годовым приростом в 20-27%, однако не утешающими тенденциями являются: рост импорта из Европы (по дорогим, известным брендам) и Азии (разнообразной, дешевой продукции); постепенное оздоровление российской легкой промышленности; возможное вступление России в ВТО. Защита внутреннего рынка со стороны государства приводит к значительному увеличению цен марочного импортного товара. В рамках комплексной программы технического перевооружения отрасли в 2006-10 гг. в нее планируется инвестировать 100 млрд. руб. Основными целями концерн «Беллегпром» видит: повышение конкурентоспособности за счет сокращения издержек, улучшения качества, расширения и обновления ассортимента, внедрения новых технологий, активная маркетинговая и деятельность по товародвижению. Концерн также планирует создание нового интегрированного молодежного бренда.

Среди прочих проблем белорусской легкой промышленности, экспертами называются: непродуманная логистика (схемы взаимодействия с посредниками), неверный выбор географических сегментов с точки зрения присутствия конкурентов, слабая дисконтная политика.

Что касается рыночной ситуации, то верхний ценовой сегмент для белорусского трикотажа уже закрыт как известными европейскими брендами, так и аутсорсинговыми компаниями из КНР, Малайзии и Бангладеш. В не достаточной мере до сих пор насыщен средний сегмент. В низком ценовом сегменте позиционируются китайские и белорусские производители.

Исходя из проведенных компаний «ИПМ-консалт» исследований, основными местами приобретения одежды для белорусских потребителей являются: рынок – 26% респондентов; торговые центры – 24%; универмаги – 16%; салоны модной одежды – 12%; бутики – 3 %; нет ответа – 19% респондентов. Средняя сумма покупки одежды в зависимости от возраста (г. Минск и Минская область) варьируется следующим образом: 13-15 лет – около 139 тыс. руб.; 16-20 лет – 150 тыс. руб.; 21-25 – 124 тыс. руб.; 26-34 – 211 тыс. руб.; 35-45 – 196 тыс. руб.; 46-55 – 204 тыс. руб.; 56-75 – 93 тыс. руб..

Белгазета выяснила мнение потребителей относительно того, что им нравится в продукции белорусской легкой промышленности. Результаты ответов таковы: дизайн, цветовые решения и модельный ряд – 32%; качество – 12%; цена – 10%; лекала, размерный ряд – 5%; все перечисленное – 39%; ничего – 2%. С другой стороны наиболее важными качествами одежды для белорусских потребителей являются: соответствие моде – 11,6% респондентов; разнообразие стилей и направлений – 13,1%; классический ассортимент – 15,3%; комфорт – 49,3%.

Предпочтения белорусских потребителей относительно товарных знаков оказались следующими: 74% респондента ответили – не помню; 14% – без марки; 5% – Tom Taylor; 2% – Adidas, Mustang; 1,5% – «Свитанак», 0,8 – Savage, Columbia.

Важной тенденцией Европейского рынка одежды является развитие направления «быстрая мода» (fast fashion), означающее быстрый пошив актуальных моделей небольшими партиями и оперативную продажу через фирменную сеть. Этот сегмент на мировом рынке одежды растет, по разным оценкам, на 15-25% в год и уже занимает не менее 15% всего рынка. Подобный подход практикуется новыми брендами Zara, H&M, Uniclo. В основе стратегии «fast fashion» лежит принцип бенчмаркинга. Например, дизайнеры бренда Zara, сидя на показах дорогих коллекций, набрасывают эскизы понравившихся моделей, сканируют и отправляют в головной офис для изучения. Творческое осмысление чужого опыта длится сутки, через три недели в торговой сети продается новая коллекция. Реализация подхода «fast fashion» часто минимизирует транспортные издержки за счет минимальной удаленности производства от торговых точек. При этом растет нагрузка на логистическую систему: товар поставляется 5-6 цветов и 5-7 размеров, количество товарно-складских партий очень велико. Благодаря описанной стратегии, компании получают такие конкурентные преимущества, как: моментальная смена и ограниченный тираж коллекций, использование сравнительно дешевых тканей, малозатратная интерпретация модных тенденций. По прогнозам Bain&Co, к 2010 г. доля сегмента «fast fashion» может вырасти до 25% мирового рынка.

В Беларуси элементы «fast fashion» пытается использовать Белорусский Центр моды, но для крупных компаний, рассчитанных на массовое производство, такой подход скорее не приемлем.

На мировом рынке существует и другая тенденция – рост объемов продаж через гипермаркеты, торговые центры (для низкого ценового сегмента) и вертикально интегрированные сети с узкой специализацией и небольшими торговыми площадями (для среднего и высокого ценовых сегментов).

Схема «fast fashion» предполагает, что одежда среднего ценового сегмента распространяется через специализированные магазинчики с хорошим мерчендайзингом. При этом обновление ассортимента должно происходить раз в 1-2 недели. В Европе среднестатистический магазин одежды потребитель посещает 4 раза в год, «fast fashion» – 17 раз. В российских фирменных

сетях средней ценовой категории считаются нормальными продажи на 1 кв.м. в 3-5 тыс. долл. Ежемесячно.

Что касается дисконтной политики, мировая практика показывает: 40% одежды и обуви продается на распродажах, для дорогих брендов этот показатель составляет до 80%, для «fast fashion» – 15-20% объемов продаж осуществляется в рамках промо-акций или сезонных скидок.

Последние новости. В 2007 г. в Беларуси планируется создать «Центр индустриального инжиниринга легкой промышленности». Учредителями центра выступают концерн «Беллегпром», СП ЗАО «Милавица» и «Институт приватизации и менеджмента». Научно-производственный центр будет осуществлять аудит производственных процессов предприятий швейной промышленности, разрабатывать план мероприятий по реорганизации и повышению эффективности производства в условиях конкуренции и повышения цен на энергоносители, проводить обучение организации швейного производства, формировать проектные группы и организовывать пилотные проекты, а также реализовывать план мероприятий. Клиентами центра могут быть все предприятия легкой промышленности республики. Все мероприятия будут осуществляться консультантами центра при непосредственном участии специалистов СП ЗАО «Милавица», под патронажем Академии наук и Института приватизации и менеджмента. Результатом функционирования такого центра будет не только достижение краткосрочного эффекта, но и передача предприятиям ключевых технологий в области применения современных подходов в организации и управлении производством, обучение сотрудников современным приемам менеджмента и маркетинга.

ОАО «Мастра»

Швейное предприятие ОАО «Мастра» работает на белорусском рынке уже 68 лет. Сегодня на его долю приходится 10% поставок на белорусский рынок изделий женской легкой одежды. ОАО «Мастра» производит блузы, платья, юбки, брюки, жакеты, костюмы и др. На предприятии действует собственная экспериментально-художественная лаборатория по разработке и подготовке к производству новых моделей женской одежды. Основной целью предприятия сегодня является его выведение из кризисного состояния и обеспечение прибыльной работы за счет четкого исполнения производственной программы, обеспечение производства качественным и конкурентоспособным сырьем, разработка и выпуск модных и быстро реализуемых коллекций, обеспечение их эффективной реализации благодаря новой маркетинговой политике предприятия. На период 2006 г. предприятие является нерентабельным. Надежды руководства на выход из кризисного состояния связаны с переездом на новую производственную площадку, окончанием строительства и освоением новых производственных мощностей. Однако, полной загрузки мощностей при отсутствии достаточных средств на основное и вспомогательное сырье, можно достичь лишь путем выпуска изделий из давальческого сырья. На предприятии сформировались запасы готовой продукции, реа-

лизовать которые планируется путем применения скидок, общей суммой на 35 млн. руб.

Изделия ОАО «Мастра» занимают сегмент потребителей со средним доходом в размерной группе 92-104 (50% потребителей), в размерной группе 84-92 – 30%, в размерной группе 108-120 – 20%. Предприятие ориентировано на выпуск одежды для женщин средней возрастной категории (35-55 лет) – 85%, и только 15% – отводится молодежному ассортименту. Увеличивается группа одежды «на выход» (40% в предлагаемом ассортименте). Согласно маркетинговому исследованию, проведенному в феврале-марте 2007 г., предпочтения потребителей по приобретению различных ассортиментных групп выглядят так: 33% опрошенных в первую очередь приобрели бы блузки; 25% – юбки; 17% – костюмы; 13% – брюки; 7% – жакеты и 5% – комплекты.

66% респондентов на вопрос: «Как, по вашему мнению, изменилась за последнее время выпускаемая предприятием продукция?» – ответили: «Не изменилась». 21% отметили изменение в худшую сторону и только 13% указали на изменение продукции ОАО «Мастра» в лучшую сторону.

Наиболее значимыми характеристиками одежды, которые должны улучшиться, потребители видят: модели (31%), качество пошива (23%), цветовая гамма (16%), состав и вид тканей (13%), прочее (17%). В категорию прочие вошли ответы внешний вид модели и фурнитура.

Потребителям было также предложено выставить балльную оценку по некоторым параметрам деятельности предприятия, при оценке использовалась 5-балльная шкала. По показателю «цена продукции» покупатели выставили оценку в 4,37 балла, в то же время по привлекательности моделей компания получила оценку в 2,13 балла. Цветовая гамма, качество тканей, качество пошива оценены на 3,05; 3,21 и 3,15 баллов соответственно.

Охарактеризуем основных конкурентов ОАО «Мастра». ЗАО «Калинка» – выпускает женскую одежду, реализует через торговую сеть в виде коллекций. Коллекции представлены интересным и разнообразным ассортиментом из льняных и хлопкосодержащих тканей. «Славянка» – предприятие расположено в г. Бобруйске, занимается изготовлением костюмов и платьев, не превосходящих по качественным характеристикам изделия ОАО «Мастра». Проводит гибкую ценовую политику с учетом особенностей различных сегментов. Фирма «Нелва» (г. Брест) производит изделия, отличающиеся высоким качеством, оригинальных моделей и конструкций, но работает в более высоком ценовом диапазоне. Кроме названных прямых конкурентов, ОАО «Мастра» следует учитывать и более крупных конкурентов, которыми являются: «Элод» (г. Гродно), «Надзея» (г. Мозырь), «Элема» (г. Минск). В таблице 12.5 представлены экспертные оценки конкурентов ОАО «Мастра» по ряду факторов.

Таблица 12.5 – Оценка основных параметров работы конкурентов ОАО «Мастра»

Параметр	Оценка положения (1 – ниже среднего; 2 – среднее; 3 – выше среднего)
----------	--

	«Мастра»	«Элод»	«Элема»	«Калинка»	«Славянка»
Качество изделий	2	1	3	3	2
Разнообразие ассортимента	2	2	2	3	3
Использование передовых технологий	2	2	3	2	2
Диапазон цен	2	1	3	2	1
Рекламная деятельность	2	1	3	3	2
Организация связей с общественностью	3	2	3	3	2
Участие в выставочной деятельности	3	1	3	3	3

Анализ маркетинговой деятельности ОАО «Мастра» показал следующее:

- закупочная система предприятия работает достаточно эффективно, базируется на сформированной базе поставщиков;
- планирование товарного ассортимента на предприятии осуществляется отделом маркетинга, снабжения и сбыта на основании анализа спроса и объемов продаж ассортиментных позиций прошлых периодов;
- обновление выпускаемых моделей ежегодно происходит на 80%, в то же время отсутствует практика своевременного снятия с производства устаревших образцов продукции;
- постепенно изменяется используемое сырье, больше внимания стало уделяться молодежному ассортименту, налажен выпуск более популярных ассортиментных групп (шорты, бриджи) с использованием новых приемов декорирования;
- наблюдается недостаточная узнаваемость товарного знака и экономия на его продвижении;
- ценовой параметр является для предприятия решающим в обеспечении конкурентоспособности, в то время как качественные параметры значительно уступают конкурентам;
- на предприятии используется затратный метод ценообразования, ценовое стимулирование осуществляется в виде распродаж изделий коллекций проходящего сезона;
- большая часть продукции реализуется через фирменные магазины (более 60%), также используются оптовые посредники и индивидуальные предприниматели;
- реализацию продукции через посредников ОАО «Мастра» осуществляет как под собственным товарным знаком, так и под товарными знаками посредников;

- коммуникационная политика осуществляется в виде рекламных сообщений, демонстраций перспективных коллекций в крупных универмагах, работы консультантов в местах продажи, участия в выставках и фестивалях моды.

1. Охарактеризуйте основные проблемы развития белорусской легкой промышленности и рыночные тенденции, сравните с перспективами и тенденциями мирового рынка. Проанализируйте шансы реализации описанных мировых стратегий в деятельности белорусских швейных предприятий.

2. Оцените позиции ОАО «Мастра» на белорусском рынке. Сформулируйте для ОАО «Мастра» ряд стратегических решений с учетом мировых и тенденций белорусского рынка, описанных в ситуации.

3. Разработайте план тактических мероприятий, при необходимости воспользовавшись дополнительной информацией из периодической печати.

Ситуация №10. Разработка маркетинговых стратегий УП «Бумажная фабрика» Гознака

Бумажная фабрика была основана и пущена в эксплуатацию в октябре 1902 года и за прошедшие сто лет выпускала различные виды продукции.

В 1992 году бумажная фабрика передана в ведомство Гознака Беларуси и в настоящее время является УП «Бумажная фабрика» Гознака, входящего в состав Министерства финансов Республики Беларусь.

Начав сто лет назад с выпуска самых простейших видов бумаги, на сегодняшний день фабрика выпускает более 100 видов самой разнообразной бумажно-беловой и полиграфической продукции самого высокого качества. Наличие современного оборудования, богатый опыт рабочих и специалистов, реализация концепции маркетинга на предприятии позволяют расширять ассортимент выпускаемых товаров и производить уникальную продукцию.

Концепция маркетинга, реализуемая на предприятии, предполагает:

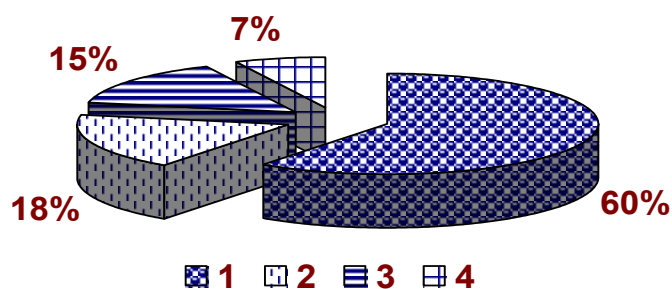
- полное выявление нужд и потребностей покупателей товаров, производимых на УП «Бумажная фабрика»;
- разработку и изготовление такого продукта, который необходим потребителю, с соответствующей упаковкой;
- установление цен, приемлемых для потребителя и обеспечивающих прибыль предприятию;
- доставку произведенных товаров в необходимом количестве в приемлемое для покупателя время и место;
- продвижение товара, включая рекламу, стимулирование продаж, создание благоприятного впечатления о товаре и о предприятии.

В сформированной миссии предприятия: «От производства бумаги до уникальной полиграфии», четко прослеживается вся история его развития, определена сфера деятельности и ее целевые ориентиры. Девиз «Используй-

вать инновации или погибнуть» выражает стремление не останавливаться на достигнутом, идти вперед, вкладывая средства в дальнейшее развитие. В настоящее время на предприятии работает более 700 человек, из них 312 человек – инженерно-технические работники, работники экономической, коммерческой и финансовой служб.

С внедрением в сентябре 2005 года системы менеджмента качества на соответствие требованиям ИСО 9001 на фабрике сформулирована цель политики в области качества: постоянно совершенствовать уровень защиты бланков и специальных материалов, на основе современных технологий и развивать изготовление высококачественных и прибыльных видов бумаги для печати, бумажно-беловых товаров и массовой печатной продукции.

Основные направления деятельности УП «Бумажная фабрика» представлены на рисунке 12.3.



- 1) Полиграфическое производство
- 2) Производство ролевой бумаги
- 3) Производство конвертов
- 4) Производство бумажно-беловых товаров

Рисунок 12.3 – Структура производства УП «Бумажная фабрика»

Роль службы маркетинга не ограничивается ее активным участием в создании нового товара, отвечающего требованиям как текущего, так и перспективного рынков. Ее важной задачей является уточнение с учетом рыночной новизны, емкости рынка и сегментов, вероятной динамики и уровня цен на товар и его конкурирующие аналоги, коммерческих затрат, дохода и прибыльности товара. Другая не менее важная задача службы маркетинга – проработка и уточнение стратегических и тактических аспектов рекламы, распределения и сервиса на новых рынках.

На предприятии производится оценка удовлетворенности потребителей согласно СТП СМК 8.2.1-01-2005.

Отпускные цены на продукцию предприятия формируются на основе плановой себестоимости, всех видов установленных налогов и неналоговых

платежей в соответствии с законодательством, прибыли, необходимой для воспроизводства, и конъюнктуры рынка.

Включение затрат в себестоимость продукции производится в соответствии с «Основными положениями по составу затрат, включаемых в себестоимость продукции».

Для увеличения эффективности распределения продукции предприятие сотрудничает с посредниками. Основными дилерами УП «Бумажная фабрика» являются: ООО «Медхор-2» (г. Минск), компания «Дело» (г. Барановичи), ООО «Технобумага XXI век» (г. Москва). Дилеры специализируются на розничной торговле канцелярскими, офисными принадлежностями, имеют разветвленную сеть фирменных магазинов. Работа с ними позволяет фабрике представлять свои товары в различных регионах, кроме того, посредники обеспечивают продажу мелких партий товара.

Осуществляя маркетинговые коммуникации, предприятие преследует цель стимулирования сбыта продукции. Отдел маркетинга регулярно размещает в СМИ рекламу своей продукции. Постоянными партнерами в этом направлении являются: журнал «Товары и цены» (РФ), каталоги «Бизнес-Беларусь», «Беларусь XXI век», «Деловая Беларусь» и др.

Основными видами рекламы УП «Бумажной фабрике» Гознака являются: реклама в прессе, месте продажи, сувенирная реклама.

Предприятие участвует во многих специализированных выставках, проходящих на территории СНГ. Постоянными стали посещения и участие в таких выставках, как: «Канцэкспо», «Полиграфинтер», «Книжный мир» (г. Москва), «Кульбыхозтовары» (г. Минск), проводимых для полиграфистов и производителей канцелярских товаров.

Служба маркетинг предприятия подчиняется зам. Генерального директора по коммерческим вопросам и имеет товарную структуру. К задачам службы относятся:

- ежемесячное составление планов производства с указанием приоритетных заказов;
- тесное взаимодействие с другими структурными подразделениями для быстрого продвижения заказов в производство;
- контроль за выполнением цехами заказов качественно и в срок;
- контроль за своевременной отгрузкой продукции и доставкой ее потребителям;
- составление ежемесячных и годовых отчетов по объемам продаж по каждому виду продукции;
- анализ конкурентной ситуации;
- проведение маркетинговых исследований, на основании которых затем составляются бизнес-планы, инвестиционные проекты;
- анализ рентабельности произведенной продукции – контроль прибыли и убытков, определение ценовой политики предприятия.

Результаты аудита маркетинга УП «Бумажная фабрика», обобщенные в виде SWOT-анализа, показали следующее.

Предприятие обладает некоторыми *сильными сторонами*, а именно:

- использование нового современного оборудования: Vision-1073, Vision-1075, бумагорезальная машина – «Wollenberg», конвертоделательные машины, пятикрасочная листовая офсетная печатная машина Доминант 856, магнитографический принтер Varypress T700;
- наличие лицензии на производство маркированных конвертов;
- внедрение системы менеджмента качества на соответствие требованиям СТБ ИСО 9001;
- монопольное положение по производству бумаги документной;
- собственное производство цветной бумаги, бумаги для изготовления конвертов;
- наличие дизайн-бюро, оснащенного новейшей компьютерной техникой;
- кадровую политику, направленную на обучение специалистов-полиграфистов, менеджеров, маркетологов и экономистов.

В качестве слабых сторон выделены:

- ♦ плохо налаженные поставки сырья из Российской Федерации;
- ♦ высокие цены на продукцию, обусловленные высокими издержками;
- ♦ недостаток свободных финансовых средств для осуществления маркетинговых мероприятий;
- ♦ неслаженная система взаимодействия структурных подразделений предприятия;
- ♦ высокая себестоимость продукции в сравнении с некоторыми конкурентами;
- ♦ отсутствие системы скидок на продукцию предприятия.

Что касается аудита макросреды, то он показал наличие *таких возможностей*, как:

- ♦ усиление экономических связей с Россией благодаря проводимой государством политике может способствовать увеличению объема продаж;
- ♦ использование технологических достижений для расширения ассортимента продукции с учетом изменяющихся потребностей потребителей;
- ♦ повышение спроса на продукцию предприятия вследствие увеличения доходов населения.

К угрозам макросреды отнесены:

- ♦ отсутствие в Республике Беларусь собственной сырьевой базы для производства бумаги;
- ♦ увеличение объема переписки при помощи электронных средств может неблагоприятно отразиться на потребности в бумажных носителях;
- ♦ увеличение цен на топливно-энергетические ресурсы;
- ♦ снижение объемов государственного заказа.

Анализ микроокружения проводился по основным товарным группам.

Что касается *полиграфического производства*, составляющего 60% от всей выпускаемой предприятием продукции, то основным рынком реализации следует считать внутренний. Предприятие производит более 60% всех бланков строгой отчетности (БСО) в республике. Рынок бланков строгой отчетности обладает достаточным потенциалом. Высокий уровень спроса на бланки обеспечен проводимой государством политикой использования защищенных бланков в различных сферах хозяйствования. Это определяет и достаточно высокий уровень цен, что является отражением высокого качества и уникальности этой продукции. Рынок характеризуется высокой прибыльностью, показатели рентабельности данной продукции выше 20 %. Для поддержания и повышения конкурентоспособности бланочной продукции необходимо применять новейшие технологии, разрабатывать и осваивать новые степени защиты, что требует постоянного вложения средств (для покупки полиграфического оборудования, специальных материалов, красок и т.д.).

Основными потребителями бланков строгой отчетности являются государственные организации и частные фирмы с высоким уровнем доходов. Кроме того, в некоторых отраслях использование защищенных бланков является неотъемлемой частью хозяйственной деятельности субъектов. Назначение БСО предполагает наличие высоких требований к качеству и дизайну бланков. Потребителями УП «бумажная фабрика» по данной товарной группе являются:

- РУП «Издательство «Белбланкавыд»;
- ОАО «Сберегательный банк «Беларусбанк»;
- РУП «Белорусские лотереи»;
- БРУСП «Белгосстрах»;
- Комитет по стандартизации, метрологии и сертификации;
- Минская центральная таможня;
- ГУ «Дворец Республики»;
- Белорусская железная дорога и др.

Специфика этого вида продукции в том, что она изготавливается только под конкретные заказы. В связи с тем, что основную долю в полиграфической продукции занимают защищенные бланки, предприятие работает напрямую с организациями-заказчиками, преимущественно на тендерной основе.

Среди конкурентов значимыми являются: Минская печатная фабрика; Укрупненная типография им. Непогодина (г. Бобруйск); УП «Криптотех» (г. Минск); Типография «Победа» (г. Молодечно).

Преимущества конкурентов заключаются в более гибкой ценовой политике, наличии свободных производственных мощностей, коротких сроках изготовления заказов, мобильности при расчете цен на вновь поступившие заказы. К слабым сторонам относятся: зависимость от поставок сырья (бума-

ги) и отсутствие современного полиграфического оборудования в связи с его высокой стоимостью.

Таким образом, по производству БСО предприятие занимает на внутреннем рынке лидирующее положение и стремится к завоеванию новых покупателей.

Конкурентные преимущества предприятия в данной товарной группе – это наличие собственного производства бумаги, высокое качество бланков, возможность изготовления заказов большими тиражами, обеспечение продукции сложными элементами защиты, высокий уровень подготовки персонала. Среди слабых сторон значимыми являются: длительность прохождения заказа от момента его поступления до момента отгрузки Заказчику; зависимость от поставки сырья (в частности, самокопирующейся бумаги из Германии, которая происходит в течение месяца и более); вынужденные отказы от части заказов в связи с большой загруженностью оборудования государственными заказами. Целью маркетинга по данной товарной группе является выход на внешний рынок.

Аудит микроокружения по группе *«ролевая бумага»* (18% в объеме производства предприятия) показал, что по таким товарным позициям, как бумага документная, бумага для изготовления конвертов, бумага цветная, предприятие является единственным производителем в республике. Ролевая бумага также реализуется на внутреннем рынке. Рост рынка бумаги документной сопряжен с ростом спроса на БСО. Рынок бумаги документной по сравнению с другими видами бумаг отличается высокими ценами, высокой прибыльностью, высокими темпами роста. Потребителями ролевой бумаги являются все типографии и обойные фабрики Республики Беларусь, фабрики диаграммных бумаг в городах. Александрия, Кировоград, швейные фабрики в городах Львов и Харьков (Украина), предприятие «И.Т.И.» г. Мытищи (Россия). Для удовлетворения запросов потребителей на предприятии активно ведется работа по улучшению таких характеристик качества бумаги как пылимость (для этого многие виды бумаги изготовлены с поверхностной проклейкой); уровень белизны, стабильность проклейки. Ролевую бумагу можно отнести к товарам производственного назначения (используется для дальнейшей переработки на полиграфических, обойных и других предприятиях). Фабрика при реализации этой продукции использует прямые продажи, работая с потребителями напрямую. Основные конкуренты по производству бумаги ролевой и присутствующие на рынке РБ – это Светогорский и Сыктывкарский целлюлозно-бумажные комбинаты (Россия).

Преимущества конкурентов состоят в наличии собственного сырья и химикатов для производства бумаги; высоком уровне качества бумаги; высоком уровне технологии производства; наличии показателей, позволяющих использовать бумагу для печати. В последние годы предприятия-конкуренты

структурно перестроились, на них прошел процесс приватизации, в них вкладываются иностранные инвестиции.

Производство конвертов – это одно из перспективных направлений работы предприятия. Модернизация конвертоделательной машины SBG в 2003 г., приобретение новой конвертоделательной машины “W+D” 326 позволили значительно расширить в 2004 г. ассортимент, освоить новые рынки сбыта.

Так в 2004 году реализация конвертов выросла на 37 млн. шт. по сравнению с 2003 г., в 2005 г. – на 40 млн. по сравнению с 2004 годом. В 2006 г. объем производства конвертов планировалось довести до 168 млн. шт. Рынок отдельных видов конвертов (художественные, с силиконовым клапаном, с окном) является прибыльным за счет установления высоких цен.

Основным потребителем конвертов на рынке Республики Беларусь является РУП «Белпочта». Другие потребители – это крупные предприятия, заказывающие фирменные конверты, различные организации, фирмы и частные лица. Рынок России более емкий, потребителями данной продукции там являются крупные фирмы – производители открыток («Арт и Дизайн», «Мир открыток», «Мир поздравлений» и др.); фирмы, занимающиеся директ-мейлом; различные посреднические фирмы. Уровни каналов распределения для данной группы товаров различны: от «0» до «2» и «3». В этом виде бизнеса необходимы и оптовые, и розничные посредники. Конкуренты сосредоточены на рынке Российской Федерации и Украины. Среди российских конкурентов наиболее опасными являются Типография № 11 (г. Москва), ООО «Пинья» (г. Москва), ООО «Бета-Сервис» (г. Москва), Пермская печатная фабрика Гознака, ФЧУП «Типография «Известия», ОАО «Светоч» г. Санкт-Петербург. В Украине конкурентное давление оказывают Фабрика почтовых конвертов и пакетов «Конви» (г. Киев) и ООО «Куверт-Украина» (г. Ивано-Франковск). К преимуществам конкурентов следует отнести: выгодное географическое положение (близость к основным потребителям); многолетний опыт работы на рынке; широкий ассортимент производимых конвертов (конверт с силиконовой лентой, конверт с окном и широкий диапазон по форматам от 70 x 40 до 229 x 324 мм); гибкую ценовую политику; высокое качество.

Существует конкурентное давление и со стороны отечественных производителей: ООО «Вест-конверт» (г. Бобруйск), ООО «Формат» (г. Борисов), ООО «Анзуд» (г. Минск). Доля УП «Бумажная фабрика» на белорусском рынке составляет 70%. Белорусские конкуренты характеризуются наличием таких слабых сторон, как отсутствие собственной полиграфической базы для печати конвертов и зависимость от поставок сырья (бумаги). Цели маркетинговой деятельности предприятия, в этой связи: рост объема производства конвертов до 168 млн. руб. в 2006 г. за счёт увеличения заказов по товарным группам: фирменные и художественные конверты; увеличение доли рента-

бельных видов конвертов, как-то конверты и пакеты с окном и силиконовой лентой, художественные конверты.

Производство бумажно-беловых товаров, к которым относятся бумага офисная белая и цветная, тетради, составляет 7 % от общего объема производства.

Рост объема продаж бумаги офисной, писчей, студенческой в сумме в 2005 г. по отношению к 2004 оставил 16 %, по бумаге офисной цветной – 71%, по ленте для принтера и чековой – на 7 %, по тетрадям 12 л. – в 2,3 раза. В то же время произошло снижение продаж тетрадей 40 л., а затем и прекращение производства во 2-ой половине 2005 г. Это объясняется не столько отсутствием потребительского спроса, сколько непривлекательным дизайном обложки, претензиями потребителей по качеству (выпадение листов). В связи с этим в 2006 году планируется выпуск ежедневников, еженедельников, а также изменение дизайна обложки тетради.

Наиболее интересным и рентабельным на рынке бумажно-беловых товаров является производство бумаги офисной цветной и тетрадей 12 л. Эта продукция конкурентоспособна по цене и качеству. Поставка тетрадей 12 л. на внутренний рынок в 2005 г. увеличилась на 18 % по сравнению с 2004 годом. До 2005 г. было налажено производство бумаги офисной цветной только по 500 листов. С 2005 года фабрикой начато производство бумаги офисной цветной «Радуга» (по 50 л., 100 л., 250 л.), что сказалось на увеличении объема продаж на данный вид продукции. Тетрадь 12 л. находится на стадии роста и занимает сильную позицию на рынке бумажно-беловых товаров. Цены предприятия на продукцию этой группы выше, чем в целом по отрасли в связи с большими издержками.

Потребителями данной продукции являются организации, фирмы, частные лица с различными уровнями доходов и требованиями к качеству. Это товары массового спроса. Используемые уровни каналов распределения также различны: «0» – прямая закупка бумаги, лент, тетрадей организациями; «1» – продукция реализуется через крупные торговые предприятия, универмаги и универсамы; «2» – используются и оптовые, и розничные торговцы. В данной товарной группе имеется большое количество как отечественных, так и зарубежных конкурентов, превосходящих предприятие по доступности цены и качественным характеристикам. Среди них наиболее известны Добрушская бумажная фабрика «Герой труда», ОАО «Полеспечать» (г. Гомель), УП «Витебская типография», ГОУПП «Гродненская типография», ОАО «Красная звезда» (г. Минск), ОАО «Брестская типография».

Наиболее интересными с точки зрения дальнейшего развития деятельности, выбраны такие товарные группы как «фирменные конверты», «бумага офисная белая» и «бумага для многокрасочной печати, для которых сформированы общие планы маркетинга.

Разработка стратегии маркетинга по группе «фирменные конверты»

Цель – увеличение доли рынка.

Конкурентная стратегия – улучшить свое положение на рынке, увеличить объем продаж.

Целевые сегменты – предприятия, заинтересованные в развитии своего фирменного стиля.

Позиционирование – акцент на новизне и уникальности.

Стратегические решения по элементам маркетингового комплекса: развитие дизайна, качества, особенностей товара; установление престижных цен; использование селективного распределения; применение личных продаж и информативной рекламы; участие в специализированных выставках «Рех-2006», «Реклама, маркетинг, масс-медиа».

Разработка стратегии маркетинга по группе «бумага офисная белая»

Цель – удержание доли рынка.

Конкурентная стратегия – селективное (выборочное) развитие.

Целевые сегменты – крупные промышленные предприятия, оптовые и розничные торговцы.

Позиционирование – как надежного предприятия с гибкими условиями поставок и цен.

Стратегические решения по элементам маркетингового комплекса: разработка новых дизайнов упаковки и присвоение фирменного имени офисной бумаге; использование ценовых методов с ориентацией на конкурентов, разработка системы количественных скидок; открытие фирменных секций в ГП «Дом торговли» и УП «Веста» (г. Борисов) и собственного магазина в г. Минске; размещение рекламных щитов и плакатов в секциях канцелярских товаров крупных торговых точек; участие и посещение выставок: «Канцэкспо», «Скрепка Экспо» (г. Москва), «Канцелярское Дело».

Разработка стратегии маркетинга по группе «бумага для многокрасочной печати»

Цель – стабилизация объема продаж.

Конкурентная стратегия – продолжение бизнеса с осторожностью.

Целевые сегменты – типографии и полиграфические комбинаты.

Позиционирование – по соотношению «цена-качество».

Стратегические решения по элементам маркетингового комплекса: улучшение печатных свойств бумаги: снижение пылимости, показателя линейной деформации; освоение производства офсетной бумаги; использование стратегии конкурентных цен; активизация прямых поставок и мер по под-

держанию запасов готовой продукции на складе; более частое использование личных продаж, размещение рекламы в журналах «Вестник внешнеэкономических связей» и «Целлюлоза. Бумага. Картон»; участие в выставках: «ПапЭкспо» (г. С.-Петербург); «Бумажный Бум», «Бумага-2006» (г. Киев); «Рарехро» (г. Москва).

1. Изучите представленную ситуацию и сделайте выводы относительно перспектив развития УП «Бумажная фабрика» по разным ассортиментам группам.

2. Рассмотрите предложенные варианты маркетинговых стратегий по товарным группам: «фирменные конверты», «бумага офисная белая», «бумага многокрасочная для печати». Выберите другие товарные группы и сформулируйте (кратко) маркетинговые стратегии для них.

3. Предложите более конкретные пути реализации описанных маркетинговых стратегий по всем элементам маркетингового комплекса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Азоев Геннадий Лазаревич. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
2. Акулич И.Л. Маркетинг. Практикум / И.Л. Акулич. 2-е изд., исправл. – Мн.: Вышэйшая школа, 2005.
3. Акулич И.Л. Маркетинг: учебник / И.Л. Акулич. – 5-е изд., исправлен. – Мн.: Выш. шк., 2007.
4. Акулич М.В., Грищенко М.Ф. Практикум по маркетингу. – Мн.: ВУЗ-ЮНИТИ, 2000.
5. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / Альтшулер Игорь Григорьевич. – М.; СПб.: Вершина, 2006.
6. Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Практическое руководство / Аникеев Сергей Николаевич. – М.: Фолиум, 1996.
7. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб: Питер, 1999.
8. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов: Пер. с англ. / Ассэль Генри; науч. ред. В.Н. Калгин. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
9. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн: под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М., 2002.
10. Барановский С.И. Стратегический маркетинг: Учебное пособие для вузов по спец. "Маркетинг" / Барановский Станислав Иванович, Л. В. Лагодич. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2005.
11. Баранчеев В. Стратегический анализ: технология, инструменты, организация // <http://www.management.com.ua/>
12. Баяндин Н.И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку. – М.: Юрист, 2002.
13. Белоруски огорчили топ-менеджеров «Милавицы» // Экономика и бизнес. – 2006. – 14.09.
14. Количественные методы анализа в маркетинге / Под ред. Т.П. Данько. И.И. Скоробогатых. – СПб.: Питер, 2005.
15. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента: пер. с англ. под ред. Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
16. Бурлакова Ю. Бренды – это старые мифы о главном // Рекламные идеи. – 2003 – № 3.
17. В Беларуси будет создан научно-производственный центр швейной промышленности // Экономика и бизнес. – 2006. – 12.12.
18. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. / Вайсман Арнольд. – М.: Интерэксперт: Экономика, 1995.

- 19.Велесько Е.И. и др. Стратегическое управление: практика принятия системных решений. – Мн.: Технология – БГЭУ, 1997.
- 20.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 1995.
- 21.Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Издательство Эксмо, 2005.
- 22.Глубокий С., Макаревич Н. «Стрекоза» или муравей»? Инструментарий тестирования сегментов рынка. Маркетинг: идеи и технологии. – 2007. – №2.
- 23.Глубокий С.В. Маркетинг: Учебное пособие / С.В. Глубокий, О.В. Куневич. – Мн.: Тонпик, 2002.
- 24.Голубков Е.Н. Маркетинговые коммуникации. – М.: Издательство «Финпресс», 2000.
- 25.Гончаров В., Коршунов Г., Шабловский А. Анализ белорусского рынка конфет // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2006. – №8.)
- 26.Гончаров В., Коршунов Г., Шабловский А. Анализ белорусского рынка конфет // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2006. – №8.
- 27.Громова Е., Герасимова М. Психотипы потребителей и позиционирование бренда // Рекламные идеи. – 2003. – № 3.
- 28.Громова Е., Надеин А. Позиционирование продукта и брэнда // Рекламные идеи. – 2004. – № 2.
- 29.Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник для экономических спец. вузов / Данько Тамара Петровна; РЭА. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2001.
- 30.Дебелак Д. Планирование в маркетинге: выигрышные стратегии для любого малого бизнеса / Дон Добелак; пер. с англ. И.А. Демченко. – М.: АСТ: Астрель, 2006.
- 31.Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей – Company analysis: determining strategic capability: Пер. с англ. / Дженстер Пер, Д. Хасси. – М.: Вильямс, 2003.
- 32.Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию: Пер. с англ. / Дибб Салли, Л. Симкин, Брэдли Дж. – СПб.: Питер, 2001.
- 33.Дибб С. Практическое руководство по сегментированию рынка: Пер.с англ / Дибб Салли, Л. Симкин; Под общ. ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2002.
- 34.Диксон П.Р. Управление маркетингом: Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
- 35.Дойль П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль. Ф. Штерн. СПб.: Питер, 2007.
- 36.Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость: Маркетинговые стратегии для обеспечения роста компании и увеличения ее акционерной стоимости: Пер. с англ. / Дойль Питер. – СПб.: Питер, 2001.

- 37.Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: Учебное пособие для вузов по товаровед., технол. и экон. спец. / Дорошев Вячеслав Иванович. – М.: ИНФРА-М, 2000.
- 38.Дурович А.П. Основы маркетинга: Учебное пособие / Дурович Александр Петрович. – М.: Новое знание, 2004.
- 39.Жаркин Е. Гордиев узел брендинга: от стратегии – к тактике // Маркетинг: идеи и технологии. – 2007. – №1.
- 40.Зозулев А.В. Промышленный маркетинг: стратегический аспект: Учебное пособие. – Харьков: Студцентр, 2005.
- 41.Ильющенко Е.В. Основы маркетинга. – Мн.: УП «ИВЦ Минфина», 2002.
- 42.Как заставить маркетинг работать. Стратегическое планирование на опыте известных компаний / Брайан Д. Смит; пер. с англ. Е.В. Шмахтовой и С.Г. Жильцова; под общ. Ред. А.Л. Разумовской. – М.: Вершина, 2006.
- 43.Карлоф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. / Б. Карлоф; Науч. ред. В.А. Приписнов. – М.: Экономика, 1991.
- 44.Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. – М.: Центр экономики и маркетинга. – Изд. 2-е, перераб. и доп., 2000.
- 45.Колеснева Е.П. Товарная политика предприятия отрасли. Практикум: Учебное пособие для студентов специальности «Маркетинг» учреждений, обеспечивающих получение высшего с.-х. образования / Е.П. Колеснева, С.И. Артемова. – Мн.: ИВЦ Минфина, 2007.
- 46.Коновалов А. Рекрутинг и конкурентная разведка // Работа с персоналом. – 2004. – №12.
- 47.Костерин А.Г. Практика сегментации рынка. – СПб.: Питер, 2002.
- 48.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль: Пер. с англ. / Котлер Филип. – 9-е изд. – СПб.: ПитерКом, 1998.
- 49.Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент: Анализ, планирование, исполнение, контроль. – СПб., 2002.
- 50.Кравец Л.Г., Обрезонов С.А. Конкурентоспособность предпринимательства и конкурентная разведка. – М.: «Права человека», 2002.
- 51.Кревенс Д. Стратегический маркетинг, 6-е издание.: Пер. с англ. – М., 2003.
- 52.Кулибинова В.В. Прикладной маркетинг. – СПб.: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2002.
- 53.Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. / Ламбен Жан-Жак. – СПб.: Питер, 2004.
- 54.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
- 55.Лепла Ф.Дж., Паркер Л.М. Интегрированный брендинг: пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб: Издательский дом «Нева»; М.: «ОЛМА-ПРЕСС-Инвест», 2003.

- 56.МакДональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать: Пер. с англ. / МакДональд Малькольм. – М.: Технологии, 2004.
- 57.Маненок Т. «Амкодор» готов купить «Мотовело» // Белорусы и рынок. – 2007. – № 16.
- 58.Маненок Т. Александр Савчиц: «Наша продукция должна стоять в одном ряду с продукцией мировых лидеров» // Белорусы и рынок. – 2006. – №44.
- 59.Маненок Т. Николай Мартынов: Защита от конкуренции развращает производителей // Белорусы и рынок. – 2006. – №10.
- 60.Маненок Т. Стратегический партнер поможет обогнать конкурентов // Белорусы и рынок. – 2006. – №20.
- 61.Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб.: Питер, 2004.
- 62.Маркина Т. У «Милавицы» появился финансовый партнер в Европе // Экономика и бизнес. – 2005. – 07.11.
- 63.Маркина Т. Украинская карамель // Национальная экономическая газета. – 2007, – 01.23.
- 64.Медведев П.М. Организация маркетинговой службы с нуля: Бизнес-процессы маркетинговой деятельности. Постановка задач и методы оценки работы маркетологов. Организация взаимодействия со смежными службами / Медведев Павел Михайлович. – СПб.: Питер, 2006.
- 65.Мескон М., Альберт М., Хендоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело ЛТД, 1994.
- 66.Минцберг Г. Стратегический процесс: Пер. с англ. / Минцберг Генри, Куинн Дж. Б., С. Гошал. – СПб.: Питер, 2001.
- 67.Нежданский К. Нелегкие рецепты легкой промышленности // Белгазета. – 2007. – 23.03.
- 68.Овечкина Е.А. Маркетинговое планирование: Конспект лекций / Овечкина Елена Андреевна; МАУП. – Киев: МАУП, 2002.
- 69.Орешенков А.А. Маркетинговое управление предприятием. – Витебск: УО «ВГТУ», 2005.
- 70.О'Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход: Пер. с англ. / О'Шонесси Джон. – СПб.: Питер, 2001.
- 71.Петрова Е. Реклама, сказки и архетипы // Рекламные идеи. – 2003. – № 3.
- 72.Подьяблонский Я. Скоро ли полегчает? «Сегодня не проблема произвести – проблема продать» // Белгазета. – 2007. – 23.07.
- 73.Полещук И.И. Ценообразование на мировом рынке: Учеб.-метод. пособие / И.И. Полещук, В.В. Терешина. – Мн.: БГЭУ, 2005.
- 74.Полещук И.И., Терешина В.В. Ценообразование: Учебник / Под общ. ред. И.И. Полещук. – Мн.: БГЭУ, 2001.
- 75.Портер М. Конкуренция: Учебное пособие: Пер. с англ. / Портер Майкл Э. – М.: Вильямс, 2000.

76. Примерная должностная инструкция ведущему специалисту по маркетингу // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2006. – №8.
77. Примерная должностная инструкция специалиста по маркетинг-планированию // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – №4.
78. Примерная должностная инструкция специалисту по маркетинг-планированию // Маркетинг, реклама и сбыт. – 2005. – №4.
79. Примерное положение о бюро планирования отдела маркетинга // Маркетинг, реклама, сбыт. – 2004. – №4.
80. Райс Э., Траут Дж. Маркетинговые войны. – СПб.: Питер, 2003.
81. Семенов И. Маркетинг и стратегия организации // Маркетинг. – 2004. – №2.
82. Семенов И. Маркетинговый парадокс и стратегическая ориентация организации // Маркетинг. – 2004. – № 1.
83. Семенов И. Система и процесс стратегического маркетинга организации // Маркетинг. – 2004. – № 3.
84. Тарасов В. Кредитка для друзей Bigzz // Белорусы и рынок. – 2007. – №16.
85. Тарасов В.И. Ценообразование: Учеб. Пособие / В.И. Тарасов. – изд., стереотип. – Мн.: Книжный дом, 2006.
86. Темпорал Т. Эффективный бренд-менеджмент: пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб: Издательство Дом «Нева», 2003.
87. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебн. для вузов / пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
88. Траут Дж. Новое позиционирование. – СПб: Питер, 2000.
89. Траут Дж. Сила простоты. Руководство по успешным бизнес-стратегиям. – СПб: Питер, 2001.
90. Уолкер-младший О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. и др; пер. с англ. И.Клюева. – М.: Вершина, 2006.
91. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – СПб.: Питер, 2002.
92. Хартли Р. Ошибки и успехи в маркетинге: Пер. с англ. / Хартли Роберт Ф.. – 8-е изд. – М.: Вильямс, 2003.
93. Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. – Днепропетровск, 2005.
94. Шарков Ф.И. Управление маркетинговыми коммуникациями (интегрированный подход): Учебное пособие для вузов / Шарков Феликс Изосимович; Междунар. академия бизнеса и управления. – М.: Трикта; Академический Проект, – 2006.
95. Экономика и бизнес, 12 декабря 2006.
96. Эткинсон Дж., Уилсон И. Стратегический маркетинг. Ситуации, примеры. – М: Юнити, 2001.
97. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. – М.: Акалис, 1996.

98. Ярцев А.И. Распределение товаров: Учеб. пособие / А.И. Ярцев. – Мн.: БГЭУ, 2002.
99. Чам Ким У., Моборн Р. Стратегии голубого океана. Пер. с англ. М.: НІР-РО, 2005.
100. Атлант Телеком внес существенные изменения в линейку тарифных планов услуг выделенного доступа // <http://www.onliner.by>
101. Атлант Телеком предлагает широкополосный доступ в Интернет «в коробке» // <http://www.onliner.ru>
102. Белнефтехим // <http://www.belneftehim.by>
103. Комаров С.В. Эволюция стратегического и тактического маркетинга // <http://marketing.perm.ru/articles>
104. Маркина Т. «Triumph» или «Милавица» – чей брэнд нам ближе? // <http://news.bsb.by>
105. Маркина Т. Украинская карамель // <http://neg.by>
106. Миссия выполнима // <http://emarketing.by>
107. Недавно компания «Альянс кредитов» попыталась выяснить, решение каких проблем представляется наиболее ценным для руководителей предприятий // <http://www.grevtsov.by>
108. Обзор рынка сотовой связи Беларуси. Декабрь 2006 года // <http://www.it-belarus.net>
109. Статистические данные и основные события на рынке мобильной связи Республики Беларусь. Февраль 2007 г. // Onliner <http://www.onliner.by>
110. Угроза с Востока. Есть она или нет? Почему популярен китайский товар сегодня и оставит ли он шансы в будущем // <http://news.tut.by>
111. Шобик С. Астроним*ы. Мы никогда не будем «красными» // <http://www.it-belarus.net>
112. <http://www.Swot-analysis.ru>
113. <http://www.rcb.ru>

Приложение А

Таблица А.1 – Макет годового плана маркетинговой деятельности молокоперерабатывающего завода на 2007 г.

Раздел маркетинговой деятельности	Содержание мероприятий	Планируемые финансовые затраты, млн. руб.	Планируемые сроки выполнения	Ответственные за выполнение
1. Участие в выставках и ярмарках	1.1. Выставка-ярмарка в г. Москве	8	апрель	Иванов С.М.
	1.2. Выставка «Белагро 2007»	5	июнь	Рублев А.А.
	1.3. Ярмарочные мероприятия к Дню города	1	сентябрь	Решеткова С.Н.
	1.4. Выставка «Продэкспо 2007»	5	ноябрь	Привалова С.Н.
2. Участие в конкурсах	2.1. Выбор года	2	март	Иванов С.М.
	2.2. Лучший продукт года	1	декабрь	Иванов С.М.
	2.3. Премия качества Правительства Республики Беларусь	3	февраль	Иванов С.М.
3. Коммуникационные мероприятия	3.1. Проведение дегустаций новых видов продукции (соки, напитки, десерты, сметана с лактулозой) и презентация новых видов упаковок (простокваша Мечниковская, соки и молоко стерилизованное в пакетах «Тетра-Пак» с винтовой крышкой) в универсамах и гипермаркетах г. Минска	18	В течение года	Решеткова С.Н.
	3.2. Изготовление рекламных листовок по продукту «Бифи-лайф плюс»	8	1 квартал	Привалова С.Н.
	3.3. Размещение рекламных материалов в газетах и журналах	4	Ежеквартально	Привалова С.Н.
	3.4. Размещение рекламных материалов на телевидении	40	В течение года	Привалова С.Н.
	3.5. Размещение рекламных материалов в метро и магазинах	30	В течение года	Привалова С.Н.
	3.6. Изготовление рекламного видеоролика о новых видах сока и мо-	8	1 квартал	Привалова С.Н.

	лока			
	3.7. Изготовление фирменных рекламных материалов (блокнотов, ручек, планингов, календарей)	6	В течение года	Привалова С.Н.
	3.8. Размещение рекламы в Интернет	1	В течение года	Привалова С.Н.
	3.9. Изготовление и установка нового рекламного щита на Партизанском проспекте	15	1 квартал	Привалова С.Н.
	3.10. Работа с представителями завода в регионах по увеличению объемов продаж на территории Республики Беларусь	110	В течение года	Иванов С.М.
	3.11 Заключение договоров на рекламу и мерчендайзинговые услуги с гипермаркетами и другими крупными торговыми организациями	100	В течение года	Иванов С.М.
	3.12. Работа с торговыми организациями г. Минска по продвижению продукции	15	В течение года	Иванов С.М.
4. Маркетинговые исследования	4.1. Анализ рынка молочной продукции в Республике Беларусь	2	В течение года	Поланцева А.С.
	4.2. Анализ цен и ассортимента конкурентов в предприятиях торговли Республики Беларусь	2	В течение года	Поланцева А.С.
5. Логистические задачи	5.1. Оптимизация информационного потока в части приема заявки от заказчика и доведения ее до всех исполнителей на заводе	-	1 квартал	Рублев А.А.
	5.2. Подготовка предварительного расчета периодичности и объемов заказов материалов и сырья по импорту на примере линии «Комбиблок» с учетом минимальных складских запасов, потребностей производства, реализации и остатков готовой продукции.	-	1 квартал	Рублев А.А.
	5.3. Систематизация и	-	3 квартал	Рублев А.А.

	унификация транспортной тары для моделирования процесса комплектации на европоддоне продукции в различных упаковках.			
	5.4. Организация складского учета твердых сыров на основе внедрения нумерации поддонов и ящиков с целью дальнейшего перехода на технологическое штрихкодирование	-	2 квартал	Рублев А.А.
6. Ценовая политика	6.1. Разработка положения о скидках при продаже продукции на рынках республики Беларусь и России	-	1 квартал	Иванов С.М.