

Министерство образования Российской Федерации  
Владимирский государственный университет

**Ю. Н. ЛАПЫГИН  
Р. В. СКУБА**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ**

Учебное пособие

Владимир 2003

УДК 339.138  
ББК 65.018.531.1  
Л 24

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор  
*К.В. Хартанович*

Кандидат экономических наук, доцент  
*И.Ф. Жуковская*

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Владимирского государственного университета

Лапыгин Ю.Н., Скуба Р.В.

Л24 Стратегический маркетинг в конкурентной борьбе: Учеб.  
пособие. – Владимир: Владим. гос. ун-т. 2003. 92 с.  
ISBN

Представлены основы стратегического управления элементами комплекса маркетинга и методические рекомендации организационного поведения в условиях конкурентной борьбы. Рассматриваются специфические вопросы по дисциплинам «Маркетинг», «Стратегический маркетинг», «Стратегическое управление».

Предназначено для студентов экономических специальностей, аспирантов и руководителей организаций.

Табл. 6. Ил. 21. Библиогр.: 36 назв.

УДК 339.138  
ББК 65.018.531.1

© Владимирский государственный  
университет, 2003

ISBN  
2003

© Лапыгин Ю.Н., Скуба Р.В.,

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Стремительное развитие технологий, информационная революция и глобальная конкуренция – вот силы, ставящие перед современным бизнесом новые задачи. Стратегический маркетинг и управление стратегией – инструменты достижения предприятием поставленных целей. Современные менеджеры должны уметь разрабатывать целый комплекс взаимосвязанных маркетинговых решений, направленных прежде всего на удовлетворение нужд различных групп потребителей. Отсутствие должного внимания к покупателям со стороны продавцов, неумение эффективно и цивилизованно конкурировать были и достаточно часто являются основными проблемами российских предприятий.

В этой связи в условиях коренной перестройки экономики России в блок дисциплин подготовки экономических кадров включены курсы «Стратегическое управление», «Принятие управленческих решений», «Планирование на предприятии», «Стратегический маркетинг». Являясь пограничными дисциплинами повышенной сложности, они опираются на особый понятийный аппарат и требуют предварительных знаний.

Главное назначение предлагаемого вашему вниманию учебного пособия заключается в том, чтобы соединить и изложить в логической последовательности и понятной форме теорию и практику применения стратегического подхода управления маркетингом на предприятии.

Структура учебного пособия построена таким образом, что вначале рассматриваются понятие стратегического и тактического маркетинга, его принципы и функции, а также концепции и современные тенденции управления маркетингом. Далее излагаются вопросы, связанные с определением конкуренции, привлекательности рынка, а также маркетинговых стратегий в конкурентной борьбе. Концентрация на отношениях с покупателями и проработка для своих клиентов в рамках единой стратегии элементов комплекса маркетинга – товар, цена, распространение, продвижение – стержневая идея, вокруг которой строятся следующие четыре раздела. Предпоследний раздел включает в себя стратегические аспекты организации и управления

маркетингом, а в последней приведены основные аналитические инструменты стратегического маркетинга.

В тексте учебного пособия приведены 21 рисунок и 6 таблиц. Перед оглавлением помещен словарь, включающий пояснения 54 специальных терминов.

# 1. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

## *§1.1. Понятия стратегического и тактического маркетинга*

Основополагающая идея маркетинга, его идеологическая посылка как философии бизнеса состоит в способности организации удовлетворять потребности покупателей, но не в силу альтруизма, а как лучшего способа максимизации прибыли. Все предприятия выполняют те или иные функции маркетинга, но не всегда они руководствуются маркетингом как философией бизнеса. Питер Друкер, один из ведущих теоретиков менеджмента, утверждает: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – узнать и понять клиента настолько, чтобы товар или услуга точно соответствовали его требованиям и продавали сами себя».

Под *маркетингом* будем понимать систему организации и управления производственной, сбытовой и торговой деятельностью предприятия, ориентированную на требование рынка и удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах. Филип Котлер, всемирно известный классик маркетинга, определяет его как вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

С точки зрения временного горизонта планирования различают маркетинг стратегический (аналитический) и тактический (операционный, маркетинг продаж). *Тактический маркетинг* связан с разработкой комплекса мероприятий, с помощью которых могут быть достигнуты ранее сформулированные краткосрочные (на ближайшие 1-1,5 года) цели маркетинговой деятельности. Стратегический же маркетинг связан с разработкой генерального направления деятельности предприятия, с которым должны увязываться все аспекты бизнес-планирования.

Под *стратегическим маркетингом* будем понимать управленческий процесс, направленный на создание и поддержание соответствия между долгосрочными целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами на рынке, в результате которого определяются нормативы (параметры) конкурентоспособности.

## **§1.2. Принципы и функции маркетинга**

Основу маркетинга составляют принципы, определяющие исходные положения рыночной деятельности организации. К ним относятся:

- *нацеленность на перспективу*;
- *гибкость и адаптивность* – способность и умение быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды;
- *концентрация усилий* – сосредоточение основного внимания на тех параметрах процесса, которые представляют наибольший интерес;
- *комплексный подход* связан с изучением сложных процессов и явлений с их специфическими переменными величинами не изолировано друг от друга, а совместно, комплексно;
- *системный подход* связан с изучением сложных объектов – систем, состоящих из множества взаимодействующих между собой элементов; их взаимодействие характеризуется прямыми и обратными связями; сущность системного подхода состоит в выявлении этих связей и установлении их влияния на поведение всей системы в целом;
- *программно-целевой подход* означает следующее: планы (программы) и лежащие в их основе процессы планирования должны быть интегрированы с ориентацией на цели.

Развёрнутое представление о направлениях маркетинговой деятельности дают функции. Их пять:

1. *Аналитическая* связана с изучением и оценкой внешней и внутренней среды фирмы.
2. *Продуктово-производственная (созидательная)* связана с созданием новых товаров, которые бы наиболее полно соответствовали требованиям потребителей.
3. *Сбытовая* связана с организацией товарной политики, системы товародвижения и сервиса.

4. *Формирующая (функция убеждения и стимулирования)* связана с формированием спроса, его расширением и поддержанием на высоком уровне.
5. *Функция управления и контроля* связана с анализом, планированием, организацией и контролем за реализацией маркетинговых программ.



### ***§1.3. Концепции управления маркетингом***

Существует пять основных подходов, на основе которых компании осуществляют маркетинговую деятельность:

1. *Концепция совершенствования производства* базируется на утверждении о том, что потребители отдадут предпочтение широко доступным и недорогим товарам. В этом случае менеджеры компаний концентрируются на достижении высокой производительности, низких издержках и массовом распределении продукции. Ориентация на производство имеет значение, когда спрос превышает предложение и необходимо увеличить объёмы производства, а также когда себестоимость товаров слишком высока и повышение производительности позволяет её снизить.

2. *Концепция совершенствования товара* предполагает, что потребители предпочитают высококачественную продукцию, обладающую наилучшими или новыми эксплуатационными свойствами. В этом случае менеджеры компаний фокусируются на производстве высококачественных товаров и их постоянном совершенствовании. Достаточно часто ориентация на товар приводит к так называемой «маркетинговой близорукости», когда товар улучшается до такой степени, что упускаются реальные нужды клиентов.

3. *Концепция интенсификации коммерческих усилий* основана на том, что потребители не будут активно покупать товар, производимый данной компанией, если не предпринять специальных мер по его продвижению. Основная цель здесь – продать то, что есть, а не производить то, что действительно требуется. Данная концепция, основанная на стратегии агрессивной продажи, направлена исключительно на сам акт продажи. Поэтому её принятие чревато большим риском. Если ожидания покупателя товара не оправдаются, то практика показывает, что он не станет снова покупать товар. Более того, неудовлетворённый покупатель расскажет о своём разочаровании своим знакомым и т.д.

4. *Концепция маркетинга* – философия управления бизнесом, которая предполагает, что достижение компанией своих целей является результатом определения нужд и запросов целевых рынков и более эффективного по сравнению с компаниями-

конкурентами удовлетворения потребителя. Согласно этой концепции фирма производит то, что продаётся, а не продаёт то, что производится.

5. *Концепция социально-ответственного маркетинга* основана на том, что компания должна определить нужды, потребности и интересы целевых рынков, а затем обеспечить высшую потребительскую ценность более эффективными по сравнению с конкурентами способами, которые улучшают благосостояние как клиента, так и всего общества в целом. В этом случае корпоративный имидж компании дополнится элементами высокой порядочности и уже не будет простым олицетворением обеспечения рациональных и эмоциональных выгод. Многие компании, практикующие такую концепцию, за счёт возрастания числа лояльных потребителей достигли значительных объёмов продаж и высокой прибыльности.

#### ***§1.4. Современные тенденции в управлении маркетингом***

Рынок радикально меняется под воздействием новых технологий, процессов глобализации и дерегулирования. Эти силы формируют новое поведение и создают новые проблемы:

- потребители ожидают постоянного качества товаров, услуг и адаптации к собственным запросам, а также всё чаще проявляют высокую чувствительность к ценам;
- продукты под товарными знаками производителей сталкиваются с интенсивной конкуренцией как со стороны других национальных, так и иностранных марок, что ведёт к росту затрат и сокращению прибыльности;
- розничная торговля страдает от товарного перенасыщения: малые предприятия становятся жертвами растущей мощи гигантских торговых компаний («убийц товарных категорий»).

Учитывая происходящие изменения, компании-производители извлекают из ситуации уроки и стремятся к устранению возникающих проблем. Наиболее распространены следующие тенденции:

1. *Реинжиниринг*: реорганизация функциональных отделов и создание ключевых бизнес-процессов, каждый из которых управляется единой командой, представляющую собой группы людей, обладающих дополняющими друг друга навыками,

работающих над достижением общей цели, использующих единый набор контрольных показателей и несущих взаимную ответственность.

2. *Расширение внешних источников (аутсорсинг)*: отказ от собственного производства и расширение круга приобретаемых у внешних поставщиков товаров и услуг (более высокого качества по относительно низким ценам).
3. *Электронная коммерция*: организация магазина в Интернете вместо увеличения затрат на стимулирование.
4. *Контрольные сравнения (бенчмаркинг)*: переход от самосовершенствования к изучению и адаптации опыта мировых лидеров в определённых областях деятельности.
5. *Альянсы*: отказ от попыток добиться победы в конкурентной борьбе в одиночку и переход к формированию сетей партнёрских фирм.
6. *Поставщики-партнёры*: сокращение числа поставщиков до нескольких, отличающихся максимальной надёжностью и установивших с компанией партнёрские отношения.
7. *Рыночная ориентация*: переход от ориентации на товар к ориентации на выбранный сегмент рынка.
8. *Экспедиционный (пробный) маркетинг*: вместо планирования потрясающих инноваций выпуск разнообразных дешёвых товаров-новинок на локальные рынки. Это позволяет компаниям тестировать новые модели, а затем продвигать на более масштабный рынок те из них, которые завоевали наибольшую популярность. Основная логика: цена медлительности превышает стоимость ошибки.
9. *Глобализация и локализация*: переход от локальных рынков к глобальной деятельности при сохранении позиций на местах.
10. *Децентрализация*: переход к более инициативной системе менеджмента на основе небольших бизнес-единиц.  
Основными действиями и средствами специалистов по маркетингу в современных условиях становятся:
  - *Пожизненная стоимость потребителя*: переход от прибыли, извлекаемой из единичной сделки, к получению прибыли путём установления долгосрочных отношений с потребителями.

- *Индивидуализация*: вместо унифицированного предложения целевому рынку – индивидуальные предложения, учитывающие запросы конкретного потребителя.
- *Базы данных по потребителям* (об их предпочтениях, обеспечиваемой прибыльности, демографические данные).

- *Интегрированные маркетинговые коммуникации*: переход к одновременному использованию нескольких информационных каналов для доведения до клиента устойчивого имиджа товарной марки при каждом контакте.
- *Каждый сотрудник организации – маркетолог*: отказ от восприятия маркетинга только как задачи работников соответствующих служб.
- *Модели принятия решений*: переход от принятия решений на основе интуиции или расплывчатых данных к решениям, базирующимся на моделях и результатах анализа.

### ***§1.5. Маркетинг с позиции школ стратегического управления***

Возникновение школ стратегий во многом связано с различными этапами развития стратегического управления. Можно выделить 10 основных позиций, каждая из которых представляет научную школу и определения, наилучшим образом описывающие видение их сторонниками стратегического процесса:

**1. Школа дизайна:** формирование стратегии как продуманный процесс сознательного мышления. Дизайн-школа предлагает модель построения маркетинговой стратегии как попытки достижения соответствия между характеристиками и возможностями внутренней и внешней среды фирмы. Стратегия должна быть простой, уникальной, точно определённой, перспективной, а её моделирование носит индивидуальный характер. Сторонники данной школы предложили аналитический инструмент – SWOT-матрицу, связанную с оценкой сил и слабостей организации, возможностей и угроз.

**2. Школа планирования:** формирование стратегии как контролируемый процесс формального планирования, разбиваемого на отдельные шаги, схематически изображённые в виде контрольных таблиц и поддерживаемые соответствующими методами. Маркетинговая стратегия носит подробный, многоаспектный, иерархичный характер, может предусматривать различные сценарии, а её моделирование со временем, как правило, превращается в бюрократический (технократический)

процесс, отвергающий творческие начала и базирующийся вследствие недостатка информации на различного рода допущениях.

**3. Школа позиционирования:** формирование стратегии как процесс расчётов и анализа во многом похожих между собой бизнес-ситуаций, которые следуют одним и тем же законам рынка. Маркетинговые стратегии представляют собой специфически общие, рыночные позиции компаний, которые могут быть идентифицированы, а процесс её формирования – сделанный на основе аналитических расчётов выбор «готовой к употреблению» стратегии. Сторонники данной школы предложили аналитические инструменты – матрица БКГ (Бостонской консультационной группы), модель PIMS (воздействие рыночных стратегий на прибыль), модели конкурентных стратегий Портера, матрица «Дженарал Электрик» / «Мак-Кинси» и т.д.

**4. Школа предпринимательства:** формирование стратегии как процесс предвидения. Маркетинговая стратегия существует в сознании руководителя / лидера в виде перспективы; для неё характерна гибкость, относительная простота, неожиданность возникновения и одновременно продуманность. Процесс формирования стратегии можно назвать полусознательным: он базируется на жизненном опыте и интуиции руководителя, который целеустремлённо продвигает свою концепцию, лично контролируя её осуществление и своевременно внося коррективы. При формировании стратегии руководитель, как правило, делает акцент на активном поиске новых возможностей.

**5. Когнитивная школа:** формирование стратегии как протекающий в сознании стратега процесс познания. Маркетинговая стратегия зарождается как перспектива (в форме концепций, карт, схем), предписывающая способы получения информации из окружающей среды. Это необходимо для того, чтобы сформировать в сознании стратега понимание сложного окружающего мира. Процесс формирования стратегии, носящий индивидуальный характер, большое значение придаёт творческим аспектам, уделяя огромное внимание первоначальному пониманию стратегии, переосмыслению принятых стратегий и привыканию к ним.

**6. Школа обучения:** формирование стратегии как развивающийся процесс. Стратегические инициативы осуществляются в коллективе с теми, у кого есть способности и ресурсы для обучения. Маркетинговые стратегии могут возникать в



самых неожиданных местах и самым неожиданным способом. Некоторые инициативы развиваются сами по себе или методом проб и ошибок, в то время как другие подхватываются защитниками новых идей из числа менеджеров, которые распространяют их в коллективе и / или доводят до высшего руководства, что стимулирует их развитие. Удачные инициативы формируют опыт действий, которые могут перерасти в схему, т.е. развивающуюся стратегию.

**7. Школа власти:** формирование стратегии как переговорный процесс. Формирование стратегии определяется властными и политическими силами как внутри организации, так и во внешней среде и основано на анализе заинтересованных групп и стратегическом маневрировании. Возникающие таким образом коллективные стратегии, как правило, носят спонтанный характер и принимают форму позиции или уловки, а не перспективы. Процесс формирования стратегии с точки зрения внутренней микросреды организации выступает в форме политических игр вокруг пересекающихся интересов и образующихся коалиций. Во внешней среде стратегическая направленность связана с получением контроля со стороны организации над действиями других агентов рынка путём кооперации с ними.

**8. Школа культуры:** формирование стратегии как коллективный процесс. Формирование стратегии – процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании. Верования индивида есть результат процессов приобщения к определённой культуре или социализации, источники и объяснения которой могут оставаться для него малопонятными. В этом случае маркетинговая стратегия принимает форму, прежде всего, перспективы и только во вторую очередь позиции, укоренившейся в коллективных устремлениях, её основной характеристикой выступает предначертанность. Культура, являющаяся формой идеологии, содействует, скорее, не стратегическим изменениям, а сохранению текущей общей стратегии, допускающей корректировки в её рамках.

**9. Школа внешней среды:** формирование стратегии как реактивный процесс на действия внешнего окружения фирмы. Фирма либо адекватно реагирует на эти действия, либо ей придётся

уйти с целевого рынка. Маркетинговая стратегия должна быть направлена на непрерывную адаптацию и преодоление дефицита ресурсов и враждебности среды.

**10. Школа конфигурации:** формирование стратегии как процесс трансформации и сохранения жизнеспособности организации. Данная школа включает в себе основные положения других направлений, которые применяются адекватно контексту происходящих изменений в период нестабильности в соответствии с ситуацией. Таким образом, школы построения стратегий сами по себе представляют определённые конфигурации, которыми может быть описана организация и в которые она со временем может трансформироваться с набором присущих им стратегий.

## **2. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ**

### ***§2.1. Понятие маркетинговой стратегии***

Существует 5 подходов (5 «П») к определению понятия «маркетинговая стратегия»:

- план, руководство, ориентир по достижению долгосрочных результатов, соответствующих целям и задачам организации.
- принцип поведения или следования некой модели поведения.
- позиция, связанная с расположением товаров на конкретных рынках.
- перспектива, т.е. основной способ действия организации.
- приём, манёвр, предпринимаемый с целью перехитрить конкурента.

Одного простого определения маркетинговой стратегии не существует. Необходимо выработать общее мнение для понимания этого явления. На практике большинство компаний для реализации единого комплекса маркетинговых задач разрабатывают иерархичную систему взаимосвязанных стратегий (направлений достижения целей), детализируя каждый её уровень: общая корпоративная стратегия, индивидуальные стратегии для всех

подразделений предприятия, а также стратегии для каждого рынка и товара.

Таким образом, под *маркетинговой стратегией* будем понимать логическое, рациональное построение, комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках.

## §2.2. Конкуренция и привлекательность рынка

Под конкуренцией будем понимать соперничество, состязательность между экономическими субъектами за наиболее выгодные условия производства и сбыта товара, позволяющие в конечном итоге получить максимальную прибыль.

Анализируя конкуренцию, Майкл Портер выделяет 5 факторов (сил), определяющих внутреннюю привлекательность целевого рынка с точки зрения долгосрочной прибыли, которую может получить компания:

1. Угроза интенсивного соперничества в отрасли: рыночный сегмент оценивается как непривлекательный, если на рынке действуют сильные и агрессивные конкуренты (и наоборот).
2. Угроза появления новых участников рынка: привлекательность сегмента зависит от высоты барьеров на входе и выходе с него (рис.1):

<i>Барьеры на входе</i>	<b>Высокие</b>	Высокие стабильные доходы	Высокие рискованные доходы
	<b>Низкие</b>	Низкие стабильные доходы	Низкие рискованные доходы
		<b>Низкие</b>	<b>Высокие</b>

*Барьеры на выходе*

Рис.1. Привлекательность рыночного сегмента: барьеры и прибыльность

3. Угроза товаров-субститутов: отрасль теряет привлекательность в тех случаях, когда с её продукцией конкурируют товары-заменители или существует реальная угроза их появления.
4. Угроза усиления рыночной власти покупателей: сегмент оценивается как непривлекательный, если покупатели могут влиять на снижение цен, требовать повышения качества, настраивать конкурентов друг против друга.

5. Угроза роста рыночной власти поставщиков: рыночный сегмент оценивается как неперспективный, если поставщики имеют возможность повышать цены или сокращать объёмы поставок.

### §2.3. Определение конкурентов и их анализ

Для эффективного планирования маркетинговых стратегий компании необходимо выяснить о своих конкурентах всё, что только возможно. Одной из важнейших проблем компании является идентификация актуальных и потенциальных конкурентов. В этой связи существует два подхода:

- *концепция отраслевой конкуренции*: компания определяет своих конкурентов на уровне товаров (класса товаров), выпускаемых в отрасли. Отрасль – это совокупность компаний, предлагающих рынку определённый продукт или группу взаимозаменяемых товаров. Отрасли классифицируются по количеству поставщиков (чистая монополия, олигополия, монополистическая конкуренция, чистая конкуренция), степени дифференциации товара, высоте барьеров вступления в рынок и выхода из него, структуре издержек, степени вертикальной интеграции и уровню глобализации;
- *концепция рыночной конкуренции*: компания определяет своих соперников на уровне удовлетворения сходных потребностей покупателей. Эта концепция позволяет выявить более широкий круг потенциальных потребителей.

После того как компания выявила основных конкурентов, она должна определить их характеристики, которые можно распределить по следующим направлениям:

1. Цели конкурентов. Необходимо ответить на следующие вопросы: к чему стремится каждый конкурент? Чем определяется поведение каждого конкурента?
2. Анализ стратегий конкурентов. В пределах отрасли конкурентов можно разделить на группы, каждая из которых преследует свою стратегию, а затем ответить на вопрос: что представляет собой основополагающая маркетинговая стратегия каждого конкурента?
3. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов. Необходимо ответить на вопросы: в состоянии ли конкуренты провести в жизнь свои стратегии и достичь целей? Обладают ли они необходимыми ресурсами? Оптимально ли они распределены?

В этой связи различают 6 возможных конкурентных позиций, любую из которых может занимать фирма на целевом рынке:

- доминирующая: фирма контролирует поведение других конкурентов и обладает различными стратегическими возможностями;
- сильная: компания способна предпринять самостоятельные акции, сохраняя долгосрочные позиции на рынке;
- благоприятная: организация обладает значительными преимуществами и хорошими рыночными перспективами;
- надёжная: позиции фирмы крепки, однако она постоянно испытывает давление со стороны доминирующей компании;
- слабая: показатели фирмы неудовлетворительны, однако существует определённая возможность улучшить своё положение;
- нежизнеспособная.

4. Моделирование ответных действий конкурентов. Здесь необходимо учитывать, что большинство компаний подпадает под одну из 4 категорий:

- неторопливый конкурент: отличается замедленной реакцией на предпринимаемые соперниками шаги;
- разборчивый конкурент: реагирует только на определённые аспекты конкурентной борьбы;
- конкурент-тигр: стремительно реагирует на любые происки соперников;
- непредсказуемый конкурент: не имеет определённой модели поведения.

### ***§2.4. Разработка конкурентных стратегий***

После выявления и оценки главных конкурентов компания должна позиционировать своё предложение по отношению к предложениям конкурентов. М. Портер предложил три вида общих стратегий позиционирования, направленных на повышение конкурентоспособности:

- абсолютное превосходство (лидерство) по издержкам: основные усилия на сокращение затрат;
- специализация (дифференциация): основные усилия на создание товарного ассортимента;



– концентрация (фокусирование): основные усилия на обслуживание одного или нескольких рыночных сегментов:

- а) путём снижения издержек;
- б) путём дифференциации продукции.

Компании удерживают свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные ходы. Их характер изменяется в зависимости от той роли, которую компании играют на целевом рынке: лидера, претендента на лидерство, последователя лидера и обитателя ниш.

### **1. Стратегии лидера рынка**

Общепризнанный лидер обладает наибольшей долей рынка, обычно опережает другие компании по ценовым характеристикам, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование продаж. Его стратегия предполагает наступление сразу по 4 направлениям:

1. Компания должна найти способы расширения общего спроса на выпускаемые отраслью товары.
2. Компания должна расширить свою долю рынка, даже если его общий объём останется неизменным.
3. Компания должна постоянно снижать свои издержки.
4. Компания должна защищать свою текущую долю рынка с помощью искусных оборонительных и наступательных действий:
  - а) позиционная оборона – усиление своих текущих конкурентных позиций;
  - б) фланговая оборона – оборона уязвимых мест;
  - в) оборона с нанесением упреждающих ударов или контрударов – реакция на стремление конкурента захватить «чужую» долю рынка;
  - г) мобильная оборона – распространение своего влияния на новые сегменты, расширение и диверсификация рынков;
  - д) стягивание обороны – стратегический отход с уязвимых позиций с одновременной концентрацией на сильных.

### **2. Стратегии компании-претендента**

Фирмы, занимающие вторые или третьи места в рейтинге отрасли, являющиеся довольно крупными производителями, могут выбрать одну из двух стратегий:

1. Компания должна отказаться от активных действий на рынке.

2. Компания должна атаковать лидера и других конкурентов в борьбе за расширение своей доли рынка при помощи следующих действий:

- а) лобовая атака – попытка превзойти конкурента во многих отношениях и сильных сторонах комплекса маркетинга;
- б) фланговая атака – наступление на слабые стороны конкурента;
- в) атака с целью окружения – нанесение ударов сразу со всех направлений;
- г) захват стратегических рубежей – получение конкурентных преимуществ в новом, ещё не сформировавшемся, но перспективном сегменте;
- д) партизанская война – нанесение небольшими фирмами внезапных узконаправленных ударов по неукрепленным позициям конкурента.

Основными стратегическими инструментами (конкурентными ходами) как для наступательных, так и для оборонительных стратегий могут быть:

- удешевление товаров и ценовые скидки;
- товарное расширение;
- выпуск престижных товаров;
- инновации и сервис (создание принципиально новых товаров, технологий);
- интенсивная и качественная реклама;
- контроль доступа к товаропроводящим сетям;
- использование исключительных прав на объекты интеллектуальной собственности;
- приобретение и поглощение других компаний.

### **3. Стратегии компании-последователя**

Многие фирмы предпочитают следовать за лидером, а не соревноваться с ним. Рыночный лидер часто несёт огромные расходы, связанные с развитием новых товаров и рынков, расширением каналов товародвижения, просвещением и обучением рынка. Компания-последователь, обычно вкладывая значительно меньше средств, может перенимать опыт лидера, копировать товары и совершенствовать маркетинговые программы. Разные

«весовые» категории не допускают конфронтации, от которой могут пострадать все.

Выделяют 4 общих стратегии последователей:

1. Плаггиатор: полностью копирует выпускаемые лидером товары, реализуя их на «чёрном» рынке.
2. Подражатель: кое-что копирует у лидера, но вносит некоторые несущественные отличия в комплекс маркетинга.
3. Имитатор: воспроизводит некоторые характеристики продукта лидера, сохраняя различия в упаковке, рекламе, ценах и т.д.

4. Приспособленец-освоитель: видоизменяет продукцию и улучшает маркетинговые программы лидера.

#### **4. Стратегии обитателей ниш.**

Альтернатива положению последователя – лидерство на относительно ограниченном рынке или рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конфронтации с лидерами, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов. Основным подходом для занятия ниши – специализация, имеет следующие разновидности:

- специализация на определённой группе конечных потребителей;
- специализация на определённом уровне производственной цепочки;
- специализация в зависимости от размеров клиентов;
- географическая специализация;
- специализация на определённых товарах или их характеристиках;
- специализация на определённом уровне соотношения цена / качество;
- специализация на сервисе;
- специализация на каналах распределения;

Фирма в своей деятельности может опираться как на одну разновидность специализации, так и на несколько.

В условиях острой конкуренции определение позиции компании по отношению к своим соперникам представляется крайне важным. Но не следует забывать и о своих потребителях. В этой связи при разработке эффективной маркетинговой стратегии необходимо поддерживать баланс внимания как к покупателям, так и конкурентам. Таким образом, современная фирма должна сочетать в себе два типа организаций:

- компания, ориентированная на конкурентов: рассматривает каждую ситуацию с точки зрения действий своих соперников, а затем формирует ответную стратегию;
- компания, ориентированная на потребителей: концентрируется на отношениях с покупателями, проводя маркетинговые

исследования, сегментацию и позиционирование, разрабатывая для своих клиентов элементы комплекса маркетинга – товар, цена, распространение, продвижение.

### **3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЛИНИЯМИ, УСЛУГАМИ И ТОВАРНЫМИ МАРКАМИ**

#### ***§3.1. Стратегии охвата рынка***

Существует 3 стратегии охвата рынка:

1. *Недифференцированный маркетинг*: выбор этой стратегии означает, что компания решает выйти на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка. Компания концентрирует свои усилия не на том, чем отличаются нужды клиентов, а на том, что в этих нуждах общее. Она разрабатывает привлекательные для большинства покупателей товары и маркетинговые программы, где упор делается на высокое качество товара, его широкое распространение и массовую рекламу.

Недифференцированный маркетинг экономичен, так как относительно узкий ассортимент позволяет поддерживать на низком уровне стоимость производства, хранения и транспортировки. Недифференцированная программа сбыта удерживает на низком уровне затраты на рекламу. Как правило, отпадает необходимость в проведении широкомасштабных маркетинговых исследований.

Фирма, прибегающая к недифференцированному маркетингу, обычно создаёт товар, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка. Если так будут поступать несколько фирм, то в этих больших сегментах возникнет жёсткая конкуренция, а в меньших по размеру сегментах будет ощущаться дефицит предложения и запросам потребителей будет уделяться мало внимания.

2. *Дифференцированный маркетинг*: выбор этой стратегии означает, что компания решает выступить на нескольких сегментах рынка и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение. Множественная сегментация уменьшает риск, связанный с сокращением какого-либо сегмента, а также позволяет добиться роста сбыта.

3. *Концентрированный маркетинг*: выбор этой стратегии означает, что компания концентрирует усилия на одном сегменте

рынка. Концентрированный маркетинг связан с повышенным уровнем риска, так как спрос на одном сегменте может упасть.

При выборе стратегии охвата рынка целесообразно учитывать следующие факторы:

- ресурсы фирмы: при ограниченных ресурсах целесообразна стратегия концентрированного маркетинга;
- степень однородности продукции: для единообразных товаров подходит стратегия недифференцированного маркетинга;
- степень однородности рынка: если у покупателей одинаковые вкусы и предпочтения, то вполне уместна стратегия недифференцированного маркетинга;
- маркетинговые стратегии конкурентов: если конкуренты занимаются сегментированием рынка, применение стратегии недифференцированного маркетинга может оказаться губительным, и наоборот, если конкуренты применяют недифференцированный маркетинг, то фирма получит выгоды от использования стратегий дифференцированного или концентрированного маркетинга;
- этап жизненного цикла товара.

### ***§3.2. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара***

*Жизненный цикл товара (ЖЦТ)* – процесс развития продаж товара и получения прибыли с момента поступления товара на рынок до его снятия. Понятие ЖЦТ можно применить для описания отдельного класса товара (например часы), разновидности товара (например электронные часы), и конкретной товарной марки (например часы «Восток»). Самый длительный жизненный цикл товара – у класса товаров. Разновидности товаров имеют типичную кривую ЖЦТ. А жизненный цикл индивидуальной марки зависит от её успеха у потребителей.

Типичный (традиционный) ЖЦТ представлен S-образной кривой. В нём отчётливо выделяют 4 этапа: I – введение на рынок; II – рост; III – зрелость (насыщение); IV – спад (рис. 2).

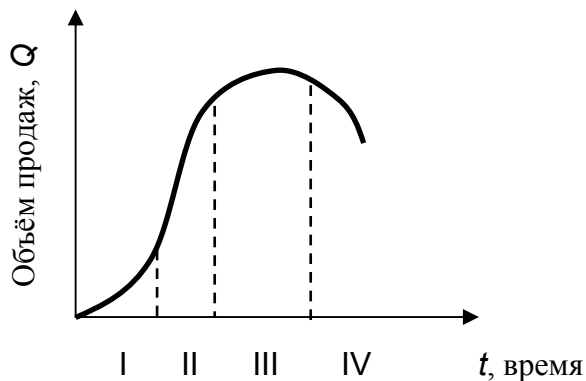
На каждом из этапов жизненного цикла товара возможны следующие, приемлемые в данный момент времени, маркетинговые стратегии:

1. Этап выведения товара на рынок

Начинается с момента его поступления в продажу. Сбыт медленно растёт, так как происходят задержки с расширением производственных мощностей, возникают технические проблемы. Рост сбыта сдерживается



незначительным числом покупателей. Прибыли невелики или, наоборот, имеются убытки. Цены на товары либо низкие, либо высокие. Конкуренция



незначительна. Товарный ассортимент небогат. Основная стратегия маркетинга: информирование потенциальных потребителей о новом товаре, побуждение их к его опробованию, обеспечив

Рис.2. Этапы типичного жизненного цикла товара

## 2. Этап роста

Продажи товара начинают стремительно расти. Возрастает конкуренция за счёт появления новых игроков. Затраты на стимулирование сбыта увеличиваются. Цены на товары либо на прежнем уровне, либо снижаются. Прибыль растёт. Товары приобретают примерно половина потенциальных покупателей. Основная стратегия маркетинга: расширение сбыта и освоение новых сегментов рынка за счёт улучшения качества товара, разработки новых свойств и моделей, рекламы в сторону убеждения совершить покупку и снижения цен.

## 3. Этап зрелости (насыщения)

Рост продаж замедляется и стабилизируется. Это происходит по причине обострения конкуренции и предложения огромного количества товаров. Увеличиваются расходы на рекламу и НИОКР (научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы). Увеличивается число льготных сделок, в том числе и по цене. Товарный ассортимент насыщен. В конечном итоге происходит снижение прибыли, слабые конкуренты выбывают из игры и, в конце концов, в отрасли остаются самые сильные. Основная стратегия маркетинга: удержание своей доли рынка и поддержание отличительных преимуществ за счёт модификации комплекса маркетинга и проникновения в новые сегменты рынка.

#### 4. Этап спада

Сбыт падает медленно или стремительно. Это объясняется достижениями в технологии, быстрым или медленным изменением вкусов потребителей, обострением конкуренции. Ассортимент товара сокращается и концентрируется на наиболее продаваемых моделях. Цена товара возрастает, так как растёт его себестоимость. Прибыль низкая или её вообще нет. Конкуренты уходят с рынка. Стратегии маркетинга разнообразны: а) выпуск товара и поддержание в неизменном виде торговой марки в надежде, что конкуренты уйдут с рынка и прибыль возрастет; б) максимальное сокращение маркетинговых программ, любых издержек за счёт количества выпускаемых товаров; в) изменение положения товара на рынке путём его модификации; г) прекращение производства и сбыта продукции.

### ***§3.3. Стратегические решения относительно товарных линий***

*Товарная линия (ассортимент)* – это группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону.

Многие компании могут предлагать рынку не одну, а несколько ассортиментных групп товаров, которые образуют *товарную номенклатуру*. Ей свойственны 4 важных критерия:

- *широта* товарной номенклатуры – количество выпускаемых компанией ассортиментных групп товаров;
- *насыщенность* товарной номенклатуры – общее число составляющих её отдельных товаров;
- *глубина* товарной номенклатуры – количество вариантов исполнения каждой товарной марки (товара) в рамках ассортиментной группы;
- *гармоничность* товарной номенклатуры – степень сходства между товарами различных ассортиментных групп с точки зрения их конечного использования, условий производства, каналов распространения или иных показателей.

Описанные критерии служат опорными точками при формировании стратегии товара. В частности, у компании есть четыре способа расширения деятельности:

1. Она может создавать новый товарный ассортимент и таким образом расширить свою товарную номенклатуру, упрочив тем самым репутацию относительно существующих групп.
2. Компания может увеличивать количество вариантов каждого из имеющихся товаров, т.е. углубить свою номенклатуру.
3. Она может целенаправленно добиваться большей (или, наоборот, меньшей) гармоничности товаров различных ассортиментных групп в зависимости от того, стремится она к завоеванию прочной репутации в одной сфере или сразу в нескольких.
4. Компания может обновить, насытить и расширить уже существующие ассортиментные группы, чтобы обрести статус компании с исчерпывающим ассортиментом.

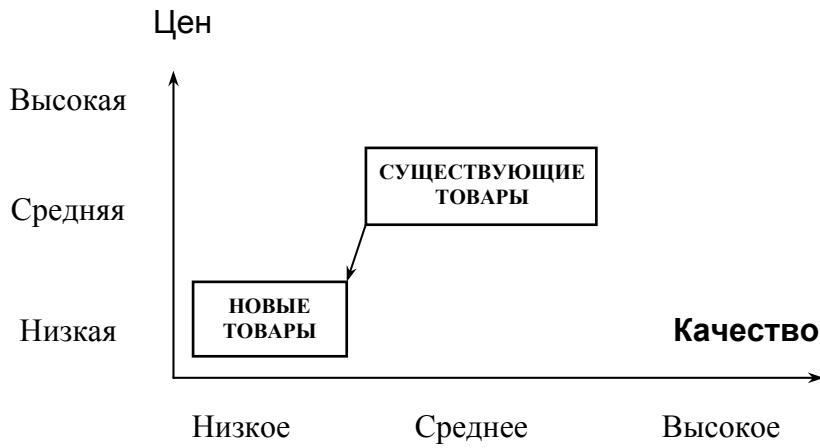
Последний подход, связанный с расширением ассортимента, реализуется в случае, если компания намерена увеличить количество выпускаемых товаров за пределы её нынешней величины. Нарастивать свой товарный ассортимент компания может вниз, вверх или в обоих направлениях одновременно, занимая определённые рыночные ниши соотношения «цена / качество» (рис. 3).

Формированию ассортимента предшествует разработка предприятием ассортиментной концепции – построение оптимальной товарно-маркетинговой структуры и продуктового предпочтения, учитывающих, с одной стороны, потребительские требования определённых сегментов, а с другой – необходимость рационального использования предприятием ресурсов в целях снижения издержек.

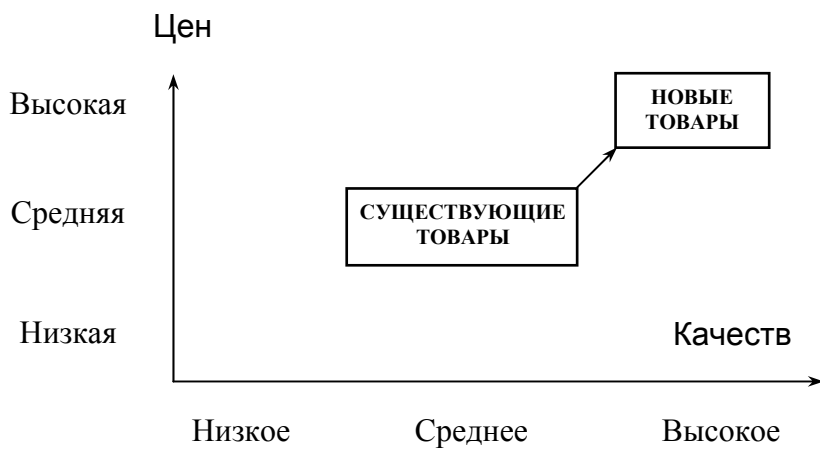
Как свидетельствует практика, ассортимент может быть сформирован различными методами в зависимости от масштабов сбыта, специфики производимой продукции, целей и задач изготовителей. Все эти методы предусматривают, что управление ассортиментом обычно подчинено руководителю службы маркетинга. Иногда целесообразно создать постоянный отдел (рабочую группу), главной задачей которого было бы принятие принципиальных решений относительно ассортимента.

Разработка товарно-маркетинговой стратегии включает в себя следующие этапы:

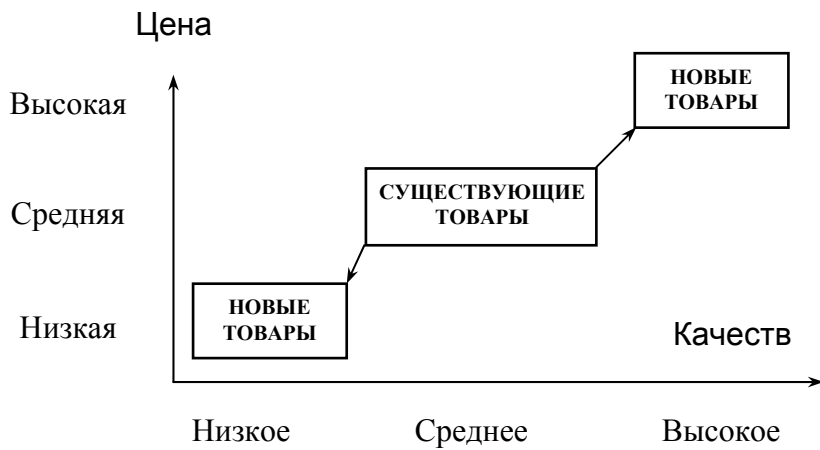
1. Рабочая группа (команда менеджеров) проводит анализ общего состояния конкретного рынка или рынков, на которых организация реализует все свои продукты.
2. Устанавливаются лидеры рынка в виде перечня конкретных наименований товаров и предприятий-изготовителей.
3. Проводится сравнительный анализ всей номенклатуры продуктов организации и лидеров рынка.



Расширение вниз:  
товарная линия дополняется товарами с низкими ценами и низким диапазоном



Расширение вверх:  
товарная линия дополняется товарами более высокого уровня цен и качества



Расширение в обоих направлениях:  
компания позиционирует себя как производителя полного товарного ассортимента

Рис. 3. Решения по расширению товарного ассортимента

4. Определяются конкретные ниши рынка, в которых организация считает себя конкурентоспособной на тактическую и стратегическую перспективу.
5. Устанавливается система приоритетов по товарам организации на тактическую и стратегическую перспективу; утверждается новый профиль организации.
6. Определяется система конкретных конкурентных преимуществ, которые необходимо сохранить, развить или создать для обеспечения конкурентоспособности нового продуктового профиля организации на тактическую и стратегическую перспективу.
7. Устанавливаются основные и главные конкуренты (продукты, компании) по новому продуктовому профилю организации.
8. Разрабатывается единая продуктовая программа коммерческой организации на тактическую и стратегическую перспективу, в которой ресурсы и усилия организации концентрируются на реализации её нового продуктового профиля.
9. Продуктовая программа интегрируется в общую программу развития организации, становясь элементом её корпоративной стратегии.

### ***§3.4. Стратегические решения в сфере обслуживания***

*Услуги (сервис)* – это предлагаемые к продаже действия, выгоды, или способы удовлетворения потребностей, которые, в сущности, нематериальны и не ведут к возникновению имущественных прав. Они обладают следующими характеристиками: неосвязаемость; неотделимость от источника; непостоянство качества; недолговечность (несохраняемость); отсутствие права собственности.

Услуги продаются и предоставляются только тогда, когда потребитель желает их приобрести. Следовательно, расширение деятельности компании ограничено кругом покупателей, имеющих возможность посетить её. Даже самая успешная формула обслуживания имеет жёсткие пределы применения, и компаниям приходится выбирать один из четырёх путей:

– *сетевая стратегия*, основывающаяся на подборе менеджеров, нахождении удобного месторасположения торговых точек и

управлении расширяющейся инфраструктурой, в том числе посредством франчайзинга;

- *мультисервисная стратегия*, опирающаяся на предоставление новых услуг без изменения месторасположения компании и основного круга потребителей;
- *мультисегментная стратегия*, связанная с освоением новых сегментов;
- *смешанная (комплексная) стратегия*, представляющая собой любое сочетание вышеназванных стратегий.

При разработке маркетинговой стратегии организациям сферы обслуживания необходимо проработать следующие элементы:

*Управление дифференциацией.* Достижению отличительных преимуществ компании сферы услуг в выбранных сегментах рынка способствуют:

- а) цена: она играет важнейшие психологическую (подчёркивает качество услуги) и экономическую (определяет доходы компании и её прибыльность) роли;
- б) предложение оригинальных услуг с новаторскими чертами: несмотря на то, что большую часть нововведений в области услуг нельзя запатентовать, но очень легко скопировать, многие организации регулярно вводят какие-либо усовершенствования, получая целый ряд временных преимуществ, а также высокую репутацию. Это происходит как на уровне основного набора услуг, так и на уровне прилагаемого к нему дополнительного обслуживания.
- в) способы предоставления услуг:
  - фирма может выделиться при наличии более способных и надёжных служащих, нанимая лучших специалистов и повышая квалификацию своих сотрудников;
  - фирма может создать привлекательное материальное окружение процесса обслуживания (физическую среду);
  - фирма может разработать более совершенный процесс (технология) предоставления услуги;
- г) имидж: акцент делается на создание символики, торговой марки (а точнее, знака обслуживания) и их рекламно-информационном наполнении.

*Управление качеством обслуживания.* Организации сферы услуг легче всего выделиться, предложив услуги намного более высокого качества, чем у конкурентов. Решение состоит в том, чтобы превзойти ожидания покупателей о качестве обслуживания. Эти ожидания зависят от прошлого опыта, услышанных высказываний и рекламы фирмы. Если получаемые ощущения от услуг, предоставляемых данной компанией, превышают



ожидаемые ощущения, то клиенты, вероятнее всего, снова воспользуются её услугами. Как заметил руководитель одной крупной американской корпорации: «Обещайте только то, что можете предложить, и делайте больше, чем обещаете!»

На практике, чтобы измерить качество услуги, поставщик должен определить, каким образом потребители воспринимают качество. Одно из исследований помогло выявить 10 ключевых детерминант воспринимаемого качества услуги:

- а) степень доступности (насколько просто получить своевременный доступ к услуге);
- б) репутация компании (насколько фирма заслуживает доверия);
- в) знания (действительно ли поставщик услуг понимает нужды клиентов);
- г) надёжность (насколько последовательна и надёжна услуга);
- д) безопасность (не связано ли производство и потребление услуги с опасностью и риском);
- е) компетенция персонала (имеется ли у сотрудников необходимая квалификация и знания для предоставления услуги высокого качества);
- ж) уровень коммуникации (насколько хорошо компания донесла до потребителя суть услуги);
- з) обходительность (насколько сотрудники вежливы, тактичны и внимательны к потребителям);
- и) реакция сотрудников (проявляют ли сотрудники желание и способность быстро предоставить услугу);
- к) осязаемые факторы (связан ли внешний вид сотрудников, физическая обстановка и другие факторы с качеством предоставляемой услуги).

Первые пять факторов связаны с качеством конечной услуги, а последние пять – с качеством процесса её предоставления. Сосредоточив внимание на параметрах, важных для потребителей, компания сферы услуг может обеспечить наиболее полное удовлетворение покупательских ожиданий.

*Управление персоналом.* Если в компаниях-производителях продуктов в целом основная цель маркетинга является внешней (покупатели), то в сфере услуг она должна быть ещё внутренней (сотрудники). До тех пор, пока руководство фирмы не осознает нужды своих сотрудников и не

сделает необходимых инвестиций в повышение их профессионализма, не стоит даже рассчитывать на качественное выполнение основных задач обслуживания. В этой связи многие организации реализуют программы внутреннего маркетинга, ориентированного на повышение удовлетворённости их сотрудников своим трудом, по следующим направлениям:

- а) денежное и моральное стимулирование качественного труда;
- б) оборудование и условия работы;
- в) обучение и ознакомление с политикой фирмы, её традициями;
- г) контроль (взаимопомощь) со стороны коллег и укрепление командного духа;
- д) уменьшение дистанции между сотрудниками и клиентами.

4. *Управление производительностью.* Растущие издержки заставляют компании сферы услуг повышать уровень производительности. Это можно сделать следующими способами:

- а) фирмы могут лучше обучать сотрудников или нанимать новых, которые будут работать добросовестнее и профессиональнее за ту же плату;
- б) увеличить количество услуг в ущерб качеству;
- в) «индустриализировать» услугу, устанавливая дополнительное оборудование, стандартизируя производство и применяя конвейерный способ в её создании;
- г) внедрить ресурсосберегающие инновации, позволяющие снизить потребность в труде, оборудовании и других затратах;
- д) использовать в своей деятельности новые компьютерные технологии, которые за счёт оперативного предоставления информации в конечном итоге позволяют сэкономить время;
- е) поощрять своих потребителей к самообслуживанию;
- ж) фирмы, сталкивающиеся с колебаниями спроса, могут увеличить свою гибкость или изменить его величину посредством следующих действий:
  - найм временных работников и аренда дополнительного оборудования;
  - реализация специального плана работы сотрудников и эксплуатация оборудования с учётом часов пик;
  - создание резервов и поощрение потребителей к использованию услуги в непииковые периоды времени.

### **§3.5. Стратегические решения относительно товарных марок**

Под товарной маркой (товарным знаком, брэндом) будем понимать название, понятие, знак, символ, дизайн или их сочетание, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров и услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов. Экономический эффект товарного знака выражается в устойчивой способности приносить компании дополнительную прибыль в силу лояльности к нему потребителей – так называемую марочную премию.

Успешная товарная марка отличается тем, что она не только отвечает функциональным ожиданиям потребителей, но и удовлетворяет их определённые психологические потребности. Её успех – есть единство качественного товара, чётких отличий (имиджа, индивидуальности) и добавленной ценности (позитивных субъективных убеждений потребителей). Последнюю составляющую формируют 5 источников:

- положительный опыт использования марочного изделия;
- представления пользователя;
- сила убеждения потребителей в качестве продукта;
- внешний (дизайнерский) аспект;
- имя и репутация производителя.

Товарный знак – ядро маркетинговой и коммерческой стратегии фирмы. В этой связи выделяют несколько подходов к управлению товарными марками.

С точки зрения способа получения марки во владение возможны следующие решения:

1. Фирма создаёт свои товарные марки. Этот подход, несмотря на то, что рискован, продолжителен по времени и связан с огромными затратами, целесообразен, когда на развивающемся рынке компания обладает серьёзным маркетинговым потенциалом. В этом случае менеджеры компании формируют добавленную ценность марки «с нуля» путём реализации многосторонней коммуникативной (рекламной) программы.

2. Фирма приобретает чужие товарные марки. Этот подход, несмотря на общее снижение доходности фирмы, целесообразен, когда компания собирается действовать на статичном, не очень привлекательном рынке и вести борьбу с марками сильных конкурентов. В этом случае дешевле купить товарную марку путём поглощения (и устранения) конкурента.

С точки зрения направлений марочного названия выделяют следующие стратегические подходы (рис. 4):

<b>Новая</b>	<p>1) <i>Многомарочный подход</i>          Производитель управляет целым спектром торговых марок с целью дифференциации новых товаров и снижения риска провала отдельных марок</p>	<p>2) <i>Новые торговые марки</i>          Они создаются производителем, чтобы снизить риск провала, «навредить» конкурентам, заявить о значительных отличиях нового товара при проникновении в новые сегменты рынка</p>
	<b>Название марки</b>	<p>3) <i>Расширение семейства марки</i>          Использование успешных марочных названий для выпуска модернизированных товаров с новыми качествами (форма, размеры, цвет, вкус)</p>
<b>Существующая</b>	<p>4) <i>Стратегия корпоративных марок:</i>          Фирма использует своё название в качестве преобладающего марочного названия для всех своих товаров</p>	
	<b>Существующая</b>	<b>Новая</b>
	<i>Категория товара</i>	

Рис. 4. Стратегические подходы к выбору марочных названий

С точки зрения продвижения товарных марок возможны следующие решения:

- комбинированные товарные марки: предложение товара под двумя хорошо известными товарными марками. Каждый предоставляющий свою марку партнёр ожидает, что другой брэнд привлечёт к товару дополнительных покупателей. Например, использование марки поставщика комплектующих деталей;

- коллективный товарный знак: предложение под единой маркой со стороны относительно самостоятельных фирм соответствующих определённого стандарту товаров. Основная цель такого подхода – распределение (и снижение) расходов на создание успешного бренда;
- лицензирование представляет собой сдачу в аренду корпоративной марки, уже получившей известность в одной из категорий товаров, для использования её в другой категории;
- репозиционирование связано с изменением образа товара в сознании потребителей, который символизирует товарная марка, по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами. Репозиционирование может потребовать изменения как всего комплекса маркетинга, так и его составных элементов: товар, цена, распространение и продвижение;
- рационализация предполагает избавление от нерентабельных многочисленных марок, которые конкурируют сами с собой, и концентрацию усилий и инвестиций на продвижение наиболее перспективных брендов.

## **4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ И ПРОГРАММ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ**

### ***§4.1. Ценовая политика фирмы и процесс расчёта цены***

*Ценовая политика* – установление определённых цен и способов маневрирования ими в зависимости от положения предприятия на рынке, позволяющее решить стратегические и тактические задачи. Она предполагает необходимость установления организацией на свои товары исходной цены (или определённого ценового уровня), которую фирма обоснованно варьирует при работе с посредниками и покупателями.

В процессе разработки ценовой стратегии менеджмент компании должен принять решение о целесообразности позиционирования товара по показателям цены и качества. В этой связи возможны 9 стратегий ценообразования на тех или иных качественно-ценовых сегментах рынка (рис. 5).

Далее необходимо рассчитать цену товара. Процесс ценообразования проходит следующие этапы:

1. *Постановка задачи ценообразования.* Как правило, компании решают одну из четырёх основных задач:

- обеспечение выживания;
- максимизация текущей прибыли;
- максимизации доли рынка;
- завоевание лидерства по показателям качества товара.

<i>Качество изделия</i>	<b>Высокое</b>	1. Стратегия суперцены	2. Стратегия высокой цены	3. Стратегия премиальных наценок
	<b>Среднее</b>	4. Стратегия хорошей цены	5. Стратегия средней цены	6. Стратегия завышенной цены
	<b>Низкое</b>	7. Стратегия экономии	8. Стратегия ложной экономии	9. Грабительская стратегия
		<b>Низкая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Высокая</b>
		<i>Цена изделия</i>		

Рис. 5. Стратегии ценообразования на качественно-ценовых сегментах рынка

2. *Определение спроса и чувствительности покупателей товара к цене.* Итоговая реакция множества отдельных покупателей на приобретение определённого количества товара на рынке по определённой цене, как правило, складывается под воздействием следующих факторов:

- наличие у товара ярких отличительных особенностей;
- информированность потребителей о наличии товаров-субститутов и возможность сравнения их качества;
- удельный вес расходов на приобретение товара в общих доходах потребителя;
- цена потребления – объём затрат покупателя в течение всего срока службы товара;
- часть расходов на покупку несёт другая сторона;
- возможность использования продукта совместно с имеющимися у потребителя ранее приобретёнными товарами;

- возможность у потребителя хранения товара;
  - престижность цены и товара.
3. *Оценка издержек.* Минимальная цена на товар определяется затратами на его производство, распределение и сбыт, а также справедливой нормой прибыли за приложенные усилия и риск. Поэтому на этом этапе необходимо выявить характер издержек в зависимости от объёма произведённой продукции и рассмотреть их изменение как функцию дифференцированных рыночных предложений, учитывая при этом фактор масштаба производства.
4. *Анализ издержек, цен и предложений конкурентов.*
5. *Выбор метода ценообразования.* Различают:
- начисление стандартной надбавки к издержкам производства;
  - ценообразование на основе ценности товара;
  - ценообразование на основе поведения конкурентов.
6. *Установление окончательной цены.* Фирме при назначении окончательной цены необходимо учитывать её психологическое восприятие потребителями, конкурентами, государственными органами и другими участниками рыночной деятельности. Амброз Пьерс сказал: «При установлении цены необходимо учитывать не только ценность и затраты, но и совесть».

Разработав систему ценообразования и установив первоначальные значения цен, компании нередко в результате действий конкурентов сталкиваются с ситуациями, вынуждающими их снижать или повышать цены. В этой связи возможны следующие стратегии варьирования ценами и качеством (функциональностью) производимой продукции и их обоснование:

- сохранение цены и воспринимаемого качества товара, выборочное сокращение числа заказчиков: фирма стремится сохранить лояльных покупателей и не возражает, если менее обеспеченные потребители уйдут к конкуренту;
- повышение цены и повышение качества товара: необходимость покрытия возросших расходов оправдывается высоким качеством товара;
- сохранение цены и повышение качества: использование неценовых методов конкуренции, направленных на расширение рыночной доли;
- сохранение цены и снижение воспринимаемого качества: уменьшение затрат на маркетинг в противовес растущим издержкам;



- частичное снижение цены и повышение качества: необходимость подчеркнуть заказчикам более высокую ценность предложения;
- снижение цены на все товары при неизменном качестве: сдерживание ценовой конкуренции;
- снижение цены на товары при более низком качестве: сохранение доли рынка и нормы прибыли.

#### **§4.2. Стратегии ценообразования на новые товары**

Исходя из уровня цен конкурентов менеджмент компании может выбрать одну из типовых ценовых стратегий:

1. Стратегия «снятия сливок» (премиального ценообразования) – установление цены (как правило, на защищённую патентом новинку) выше, чем у конкурентов. Использование данного подхода направлено на максимизацию текущей прибыли и имеет смысл при следующих условиях:
  - а) при выходе на рынок с принципиально новым изделием, не имеющим аналогов;
  - б) при формировании нового рынка;
  - в) на сегменте, где спрос не особо зависит от цены.
2. Стратегия внедрения продукта на рынок (стратегия пониженных цен) – установление цены ниже, чем у конкурентов. Использование данного подхода направлено на завоевание бóльшей доли рынка и имеет смысл при следующих условиях:
  - а) рынок чувствителен к ценам, и низкая цена способствует его расширению;
  - б) с ростом объёма производства его издержки сокращаются;
  - в) запас ценовой прочности у конкурентов ниже и реакция их на снижение цен слабая.
3. Стратегия нейтрального ценообразования – установление цен на уровне конкурентов. Использование данного подхода означает применение неценовых методов конкуренции и имеет смысл при следующих условиях:
  - а) конкуренты жёстко отвечают на любые попытки изменить сложившиеся пропорции продаж;

- б) внутренние причины (высокие затраты и потеря прибыли) не позволяют предприятию добиваться своих целей посредством ценовых инструментов;
- в) предприятию необходимо поддерживать определённые соотношения цен (ценовые ориентиры) в рамках товарной линии.

### **§4.3. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры**

Подход к ценообразованию меняется, если товар является частью товарной номенклатуры. В этом случае фирма стремится разработать систему цен, которая обеспечивала бы получение максимальной прибыли по всей номенклатуре в целом. Сложность подобного ценового расчёта заключается в том, что различные товары, отличаясь по уровню своей конкурентоспособности, взаимосвязаны друг с другом с точки зрения спроса и затрат на их производство.

Менеджмент компании в этой связи может придерживаться любой из пяти стратегий ценообразования в рамках товарной номенклатуры:

1. Установление цен в рамках товарного ассортимента связано с разработкой ценовых интервалов (ступенчатом дифференцировании цен) на разные товары, образующие ассортиментную группу, исходя из разницы в себестоимости товаров, в оценке потребителями их различных свойств, а также цен конкурентов. При незначительном разрыве в ценах покупатель, как правило, будут приобретать более совершенный товар, и при значительном – менее совершенный.
2. Установление цен на дополняющие товары связано с определением цен на дополнительные принадлежности, вспомогательные изделия, полезные устройства и оборудование, которыми оснащается (укомплектовывается) некая базовая модель, продаваемая по стандартной (рекламируемой) цене. Достаточно часто происходит следующее: компания-производитель для привлечения внимания публики назначает на стандартный товар без существенных аксессуаров низкую цену, компенсируя потерю части прибыли установкой дорогостоящего дополнительного оборудования.
3. Установление цен на обязательные принадлежности: как и в предыдущем подходе менеджменту компании необходимо решить, что является главным источником прибыли: основной товар или

обязательные принадлежности. В большинстве случаев фирмы зарабатывают на обязательных принадлежностях, устанавливая достаточно привлекательную цену на основной товар.

4. *Установление цен на побочные продукты производства* связано с поиском рынков и сбытом таких продуктов за приемлемую цену, которая покрывала бы расходы на их хранение и доставку. Такая практика позволяет продавцу избежать затрат на утилизацию и в итоге снизить цену на основной товар, сделав его более конкурентоспособным.
5. *Установление цен на комплект товаров* связано с объединением нескольких товаров в один набор и продажей его по более низкой цене, которая меньше, чем сумма цен данных товаров, продаваемых в отдельности.

#### ***§4.4. Стратегии корректирования цен***

Компании изменяют свои исходные цены в зависимости от различий в характеристиках потребителей и постоянно изменяющейся ситуации. В этой связи возможны следующие стратегии корректирования цен:

1. *Установление цен со скидками и зачётами* связано с временным снижением цен с целью поощрения ответной реакции потребителей, которая может выражаться в досрочной оплате товара наличными денежными средствами, приобретения большего количества товара, в совершении внесезонных покупок товаров (в противофазе спросу), в выполнении определённых функций (сферой торговли по отношению к своим поставщикам). Помимо скидок с цены на вышеприведённые условия, компания может предложить своим покупателям товарообменный зачёт – снижение цены на продаваемый новый товар при условии сдачи старого.
2. *Установление дискриминационных цен* связано с продажей товаров или услуг, не имеющих различий в издержках, по двум или даже нескольким ценам с учётом следующих факторов:
  - а) различные группы покупателей, например, по возрасту, гражданству, общественному (экономическому) статусу;
  - б) варианты предложения товара, у которых нет прямой зависимости между издержками и ценами, например автомобиль определённого цвета;

- в) местонахождение, например, во многих альпийских отелях цены на товары повседневного спроса различны в зависимости от их расположения над уровнем моря;
- г) временные периоды, например, расценки за услуги в зависимости от сезона, месяца, дня недели и времени суток.

Для того чтобы стратегия установления дискриминационных цен была действенной, необходимо наличие ряда условий:

- рынок должен поддаваться сегментированию, а соответствующие сегменты должны отличаться уровнем спроса;
- потребители, принадлежащие сегменту, где установлена более низкая цена, не должны иметь возможности перепродавать товар в сегменте, где он предлагается по более высокой цене;
- конкуренты не должны располагать возможностью продавать товар дешевле в сегменте, в котором компания предлагает его по более высокой цене;
- издержки, связанные с сегментированием рынка и наблюдением за ним, не должны превышать дополнительного дохода, получаемого вследствие разницы в ценах на товар в различных сегментах;
- установление дискриминационных цен не должно вызывать у потребителей чувства обиды и неприязни;
- дискриминационные цены должны устанавливаться в рамках закона.

3. *Установление цен с учётом психологии покупателя* связано с тем, что цена является носителем определённой информации о товаре и сообщает покупателю нечто важное о нём. Поэтому при данном подходе очень важно учитывать не только экономические, но и психологические аспекты цены. В этой связи выделяют:

- а) метод престижных цен (высокая цена выступает как индикатор высокого качества товара);
- б) метод неокруглённых цен (цена 4,99 \$ на уровне подсознания ближе к 4 \$, чем к 5\$);
- в) психологическая привлекательность чисел в цене (ряд психологов утверждают, что цифра обладает неким символическим смыслом и зрительно воспринимается людьми по-разному, например, цифра «8» – круглая и чётная оказывает успокаивающее воздействие, а цифра «7» – угловатая – действует раздражающе);
- г) манипулирование с ценами-эталопами (ценовые ориентиры, формируемые в долгосрочном периоде в сознании покупателя, могут быть

подвергнуты пересмотру, либо качество товара может быть подстроено под них).

4. *Установление цен для стимулирования сбыта* связано с временным назначением на отдельные товары («убыточных лидеров») цен ниже преysкуранных в надежде на то, что покупатели заодно приобретут и другие товары с обычными наценками.
5. *Установление цен, ориентированных на ценность* связано с предложением потребителям разумного сочетания качества и хорошего обслуживания по приемлемой цене. Специалисты по маркетингу установили, что в результате экономических изменений возник новый тип покупателя, искушённый в житейских делах, охотящийся за выгодными покупками, весьма внимательный к тому, что, где и как он покупает. В этой связи компания может двигаться либо в направлении уменьшения цены на свои товары, либо в направлении повышения их качества и предложения дополнительных услуг, либо в обоих направлениях.
6. *Установление цен по географическому принципу* связано с назначением цен для клиентов, проживающих в разных частях страны или других странах мира. В этой связи возможны следующие решения:
  - а) установление цены FOB в месте происхождения товара, т.е. цены, включающей в себя затраты по доставке товара на условиях франко-борт (франко-вагон). После того, как товар передан перевозчику, все права собственности на него и ответственность переходят к клиенту, который берёт на себя все расходы по доставке товара с этого места до места назначения;
  - б) установление единой (общенациональной) цены с включённой в неё одной и той же суммы расходов по доставке – полная противоположность предыдущего подхода;
  - в) установление зональных цен: компания выделяет две или несколько географических зон; все клиенты, находящиеся в пределах одной такой зоны, платят одну и ту же суммарную цену; чем больше удалена зона от поставщика, тем выше цена товара;
  - г) установление цен применительно к базисному пункту: продавец взимает со всех клиентов транспортные расходы в сумме, равной стоимости доставки из базисного пункта до местонахождения

клиента, независимо от того, из какого города фактически отгружается товар;

д) установление цен с принятием на себя фактических расходов по доставке.

## **5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ КАНАЛАМИ**

### ***§5.1. Стратегические решения о структуре маркетингового канала***

*Маркетинговый канал (канал распределения, сбыта)* – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать кому-то право собственности на конкретный товар на его пути от производителя к потребителю.

Участники канала сбыта выполняют ряд очень важных функций:

- сбор информации и проведение маркетинговых исследований;
- проведение переговоров с другими юридическими или физическими лицами по соглашению о цене и прочих условиях;
- финансирование и покрытие расходов по обеспечению функционирования инфраструктуры канала;
- транспортировка и складирование товаров;
- приведение товара в соответствие с требованиями потребителей (сортировка, развешивание, упаковка);
- установление и поддержание контактов с покупателями;
- стимулирование сбыта;
- принятие риска и ответственности за выполнение вышеназванных функций.

Любой канал распределения можно охарактеризовать двумя понятиями:

1. *Протяжённость (длина) канала* определяется числом промежуточных уровней канала, т.е. числом посредников, которые выполняют ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю. Различают канал нулевого уровня, или прямой канал сбыта (состоит из производителя и потребителя, посредников

нет); одноуровневый канал (включает в себя одного посредника, как правило, предприятие розничной торговли); двухуровневый канал (включает в себя двух посредников, как правило, предприятия оптовой и розничной торговли) и т.д.

2. *Пропускная способность (ширина) канала* определяется количеством независимых участников на любом уровне канала и этапе товародвижения.

Данные характеристики являются ключевыми при проектировании структуры (дизайна) маркетингового канала, которое распадается на следующие этапы:

1. *Анализ требований потребителей к уровню обслуживания и сервиса:* маркетинговые каналы представляют собой системы доставки ценности потребителю, в которых каждый участник канала увеличивает ценность товара для потребителя. Поэтому при разработке структуры канала необходимо определить факторы, влияющие на предоставление продукта потребителю. Как правило, уровень обслуживания формируется комбинацией следующих факторов:

- а) количество единиц товара, которое может приобрести обычный покупатель при одной покупке;
- б) среднее время, в течение которого потребителям приходится ожидать получения товара;
- в) удобство расположения;
- г) ширина товарного ассортимента;
- д) дополнительные услуги, обеспечиваемые каналом (предоставление кредита, доставка товара, установка, ремонт).

2. *Определение целей и ограничений канала распределения:* обслуживая любой сегмент рынка, фирма стремится минимизировать издержки на обеспечение каналом необходимого уровня обслуживания. Цели канала распределения подвержены влиянию таких факторов, как:

- а) характеристики товара фирмы, например скоропортящиеся продукты;
- б) характеристики фирмы, например её размеры и финансовое состояние;
- в) характеристики посредников, например наличие складских помещений;

- г) каналы распределения своих конкурентов, например их месторасположение;
- д) состояние окружающей маркетинговой среды, например законодательные ограничения.

3. *Выявление основных вариантов построения каналов распределения:* оно связано с проработкой следующих характеристик:

а) тип предполагаемых посредников. Различают:

- компании оптовой и розничной торговли (приобретают право собственности на товар и передают его);
- брокеры и агенты (не приобретают право собственности на товар, однако помогают его продать);
- содействующие и сервисные компании (различные транспортные, рекламные, страховые компании, независимые склады, обеспечивающие условия движения товаров от производителя к потребителю);

б) количество посредников. Выделяют следующие стратегии распространения товаров:

- эксклюзивное распределение: предполагает жёсткое ограничение числа посредников;
- селективное распределение: предполагает тщательный отбор участников канала из желающих претендентов;
- интенсивное распределение: предполагает размещение товаров в максимально возможном числе торговых точек;

в) условия работы и ответственность участников канала: деловая этика требует уважительного отношения к каждому партнёру по каналу и обеспечения возможности получения ими прибыли. К основным элементам комплекса торгового взаимодействия относятся:

- ценовая политика;
- условия продаж;
- закрепление определённой территории;
- взаимные услуги и ответственность.

Последняя характеристика имеет прямое отношение к понятию *вертикальная маркетинговая система (ВМС)*, которая приходит на смену традиционным каналам распределения, состоящих из независимых предприятий, каждое из которых стремится получить максимальную прибыль даже в ущерб другим участникам канала. Напротив, структура ВМС, где доминирующее положение может



занимать как производитель, так и оптовая или розничная торговая фирма, функционирует как единое целое, обеспечивая контроль над работой всего канала и управление конфликтами. Один из участников канала либо является владельцем остальных фирм-участников (в случае корпоративной ВМС), либо заключает с ними контракт (в случае договорной ВМС), либо имеет влияние, достаточное для того, чтобы объединить остальных участников (в случае управляемой ВМС).

Наряду с вертикальной интеграцией возможны два типа маркетинговых систем. В горизонтальной маркетинговой системе две и более компании одного уровня объединяют свои усилия, чтобы осваивать новые маркетинговые возможности (например, гостиничные сети). А в комбинированной маркетинговой системе какая-либо фирма формирует два и более канала распределения с различным числом промежуточных уровней, чтобы охватить различные сегменты.

4. *Оценка основных вариантов построения канала распределения:* она производится по следующим критериям:
- а) экономический критерий: каждый вариант организации маркетингового канала характеризуется различными уровнями продаж товаров и типов затрат. Сопоставляя их, компания определяет прибыльность канала сбыта;
  - б) критерий контроля: фактор контроля над деятельностью участников ограничивает стремление к максимизации прибыли некоторых из них в ущерб другим участникам как с точки зрения ценовой политики, так и с точки зрения уровня обслуживания клиентов;
  - в) критерий адаптации: на нестабильных и неопределённых рынках компании отдают предпочтение каналам, структура которых не связана долгосрочными взаимными обязательствами и позволяет быстро внести коррективы в маркетинговую стратегию.

## ***§5.2. Стратегические решения об управлении маркетинговым каналом***

После того как структура канала распределения определена, неизбежно встаёт задача управления им. Менеджмент компании должен быть готов к принятию следующих решений:

1. *Отбор участников канала распределения:* привлечение квалифицированных организаций – двусторонний процесс. Посредники точно так же, как и производители, выбирают себе партнёров. В этом случае необходимо определить, какие характеристики свойственны лучшим из них. Следует учитывать продолжительность претендента на рынке, ассортимент продукции, с которым он имеет опыт работы, темпы роста его организации, её прибыли и убытки, платёжеспособность, умение взаимодействовать с другими фирмами, репутацию, а также (для торговых предприятий) местоположение, численность и квалификацию торгового персонала.
2. *Обучение участников канала распределения:* необходимость разработки и реализации программ обучения дистрибьюторов, дилеров и иных посредников вызвана тем, что конечные пользователи рассматривают их как представителей компании-производителя. Обучение участников канала в конечном итоге способствует поддержанию высокого уровня знаний сотрудников посреднических фирм и обеспечивает высокое качество обслуживания.
3. *Мотивация участников канала распределения:* фирма-производитель должна осуществлять продажу своей продукции не только *через* посредников, но и *для* них, а значит рассматривать их как конечных потребителей. Это подразумевает необходимость определения потребностей посредников и позиционирования, обеспечивающего интересы каждого участника.

Большинство производителей используют метод кнута и пряника. В качестве позитивных факторов мотивации здесь выступают большие скидки, льготные условия сделок, премирование, распределение расходов на рекламу и экспонирование товара, а также соревнование между различными посредниками. Среди негативных факторов мотивации можно выделить такие, как угрозы уменьшить скидки, замедлить сроки поставок или вообще прекратить сотрудничество.

Более продвинутые фирмы стремятся к установлению долгосрочных партнёрств, в том числе на основе франчайзинга. Основная задача для доминирующей компании – суметь убедить своих партнёров в том, что они могут заработать деньги благодаря тому, что являются частью тщательно продуманной вертикально маркетинговой системы. Для этого участники канала сбыта сообща разрабатывают торговые цели и маркетинговые стратегии, определяют уровень цен,

запаса товара, уровень сервиса, порядок ведения учёта и отчётности, вопросы охвата рынка, а также разрабатывают рекламные и стимулирующие мероприятия.

4. *Оценка и контроль деятельности участников канала распределения:* фирма-производитель должна регулярно сравнивать работу каждого из участников канала со стандартными показателями, такими как норма сбыта, величина товарных запасов, время доставки товара потребителю, отношение к повреждённым и утраченным товарам, участие в обучающих и стимулирующих программах, а также уровень обслуживания потребителей. Фирма должна замечать и вознаграждать тех посредников, которые работают хорошо. Тем посредникам, которые работают слабо, нужно оказать помощь или в качестве крайней меры в результате периодически проводимой аттестации вообще отказаться от их услуг.
5. *Корректировка соглашений между участниками канала распределения:* она происходит, когда изменяется схема покупок потребителями, расширяется рынок, появляются новые конкуренты и новые каналы распределения, а также при переходе товара на следующие стадии типичного жизненного цикла. На первых его стадиях (внедрения и роста) потребители готовы оплачивать каналы с высокой стоимостью, пропускной способностью и уровнем обслуживания (например, сети специализированных магазинов). На последующих же стадиях (зрелость и спад) они будут искать более дешёвые источники (например, магазины товаров широкого потребления, продажи по почте, электронная коммерция).
6. *Урегулирование конфликтов между участниками канала распределения:* как бы тщательно ни проектировались и управлялись маркетинговые каналы, если интересы независимых компаний не совпадают, возникают конфликты. В этом случае необходимо определить тип конфликта, установить его причины и осуществлять управление им.

Различают три типа конфликтов:

- вертикальный конфликт: означает разногласия между участниками различных уровней одного канала (например между дилерами и производителем);
- горизонтальный конфликт: возникает при проявлении разногласий между фирмами, находящимися на одном уровне канала сбыта

(например между франчайзинговыми партнёрами крупной компании);

- межканальный конфликт: происходит между двумя и более каналами распределения одного производителя, конкурирующими за обслуживание одного и того же рынка (например между дилерами и крупным универмагом).

Основными причинами конфликтов в маркетинговых каналах являются:

- несовместимость целей, проявляющаяся в разнонаправленной ценовой политике участников канала;
- нечёткое определение ролей и прав участников канала, особенно территориальных границ рынка и условий обслуживания клиентов;
- различное восприятие действительности, когда, например, производитель, оптимистично оценивая экономические перспективы, требует от дилеров повышения результативности;
- сильная зависимость посредников от производителя, достаточно часто изменяющего элементы комплекса маркетинга.

Некоторые возникающие в маркетинговых каналах конфликты могут быть конструктивными и положительно повлиять на адаптацию его членов к изменяющейся внешней среде. С другой стороны, слишком крупный конфликт оказывает негативное воздействие на канал. Следовательно, проблема заключается не в устранении возможностей конфликтов, а в управлении ими. Выделяют несколько механизмов эффективного урегулирования конфликтов в маркетинговых каналах:

- принятие сверхординарных целей: участники канала, особенно при появлении внешних угроз, приходят к соглашению о фундаментальной цели, достижение которой важно каждому из них;
- обмен сотрудниками между двумя и более уровнями канала: такой обмен помогает его участникам узнать особенности работы друг друга и понять интересы и подходы партнёров;
- кооптация: попытка одной организации получить поддержку руководителей другой компании, включив их в консультативный совет, совет директоров, торговую ассоциацию и т.п., сводит к минимуму возможность возникновения конфликтов;
- дипломатические методы: конфликт разрешается в ходе переговоров официальных представителей сторон;

- посредничество: урегулирование конфликта происходит путём обращения к третьей нейтральной стороне;
- арбитраж: стороны согласны представить свои аргументы арбитражу и подчиниться его решению.

### **§5.3. Стратегические решения, принимаемые в маркетинговой логистике**

*Маркетинговая логистика (товародвижение)* – деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ним информации от места их производства к месту потребления. Основной целью товародвижения является доставка нужного товара нужному потребителю в нужное место в нужное место с нужными затратами.

После того как руководство компании определилось с маркетинговыми каналами, наступает черёд организации распределительной системы, способной эффективно доставлять товары и услуги покупателям. При этом возникает необходимость решения двух совершенно противоположных задач. С одной стороны, требуется минимизировать издержки по распределению товаров. С другой, распределение товаров – один из основных источников конкурентного преимущества в сфере обслуживания покупателей.

Построение (совершенствование) распределительной системы включает в себя проработку следующих вопросов:

1. *Обработка заказов:* процесс распределения начинается с получения компанией заказа, информация о котором поступает в отделы, ответственные за поддержание товарного запаса, закупку, отправку, складирование, упаковку, погрузку и выписку счётов-фактур. Сегодня многие компании всеми силами стараются сократить цикл заказ - оплата, т.е. время между получением заказа, доставкой готовой продукции и оплатой. Ведь чем этот цикл длиннее, тем ниже степень удовлетворения покупателя и прибыль компании. На помощь здесь приходят современные компьютерные системы, позволяющие уменьшить накладные расходы и сократить задержки при поставке товара.
2. *Складирование:* неизбежность хранения запасов сырья и готовой продукции определяется несовпадением циклов производства и

потребления и позволяет сгладить различия между потребностями рынка и возможностями производителя. Компания имеет собственные склады либо арендует необходимые площади. Обычной проблемой становится определение количества складских помещений: значительное число складов, позволяющее сократить сроки доставки товара, требует увеличения инвестиций и издержек на эти цели. Для принятия подобных решений всё чаще используется математическое моделирование, главной целью которого является выбор такого местоположения и числа складов, которые позволили бы снизить общие издержки распределения товара. Помимо этого многие предприятия заключают с другими фирмами соглашения о совместном использовании своих складов или строительстве общего распределительного центра, а также применяют скоростные виды транспорта, уменьшающие потребность в складских помещениях.

3. *Поддержание товарных запасов*: главной проблемой здесь является нахождение оптимальной величины товарных запасов, т.е. оптимального баланса между обслуживанием (удовлетворённостью) покупателя и издержками на их поддержание. Для этого на основе факторного анализа необходимо определить объём заказываемой партии и сроки повторного заказа, которые в некоторых случаях могут представлять собой сложную графическую зависимость (модель). В последние годы компании проявляют огромный интерес к методам «точно вовремя», суть которых состоит в доставке товаров в магазин в тот момент, когда в них появляется необходимость. Если компания имеет дело с надёжным поставщиком, время выполнения повторного заказа минимизируется и объём товарных запасов, необходимых для достижения желаемого уровня обслуживания покупателей, значительно сокращается.

4. *Транспортировка*: решения относительно доставки продукции оказывают решающее влияние на издержки товародвижения. Выбор способа транспортировки влияет на уровень товарных запасов, стоимость товара и обслуживание покупателей с точки зрения своевременности доставки и состояния товаров по прибытии. При этом руководство компании исходит из имеющихся вариантов доставки товара и принятых в компании критериев выбора. К вариантам относится железнодорожный, автомобильный, воздушный, водный и трубопроводный транспорт. Критерии

включают в себя скорость (время доставки от точки до точки), надёжность (соблюдение графика), способность перевозить различные виды грузов, доступность (количество обслуживаемых географических точек), стоимость перевозок за тонну-километр. Ранжирование различных видов транспорта в зависимости от вышеназванных критериев представлено в табл. 1 (1 – самый высокий балл).

Таблица 1

Ранжирование различных вариантов транспортировки товара

Вид транспорта	Критерии выбора				
	Скорость	Надёжность	Способность перевозить различные виды грузов	Доступность	Стоимость
Железнодорожный	3	4	2	2	3
Водный	4	5	1	4	1
Автомобильный	2	2	3	1	4
Трубопроводный	5	1	5	5	2
Воздушный	1	3	4	3	5

На практике многие производители, оптовики и розничные торговцы понимают, что вопросы поставки товара не относятся к области их компетенции и предпочитают поручать её профессионалам – внешним экспедиторским компаниям.

## **6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ**

### ***§6.1. Процесс разработки эффективных маркетинговых коммуникаций***

*Маркетинговые коммуникации* – это процесс передачи обращения от

производителя к потребителям с целью представить товар или саму компанию в привлекательном для целевой аудитории свете.

Чтобы обеспечить эффективную передачу информации, специалисты по маркетингу должны представлять, как работает вся система коммуникаций. Схематически коммуникативный процесс, связанный с интерактивным диалогом между компаниями и их потребителями, можно представить так (рис. 6):

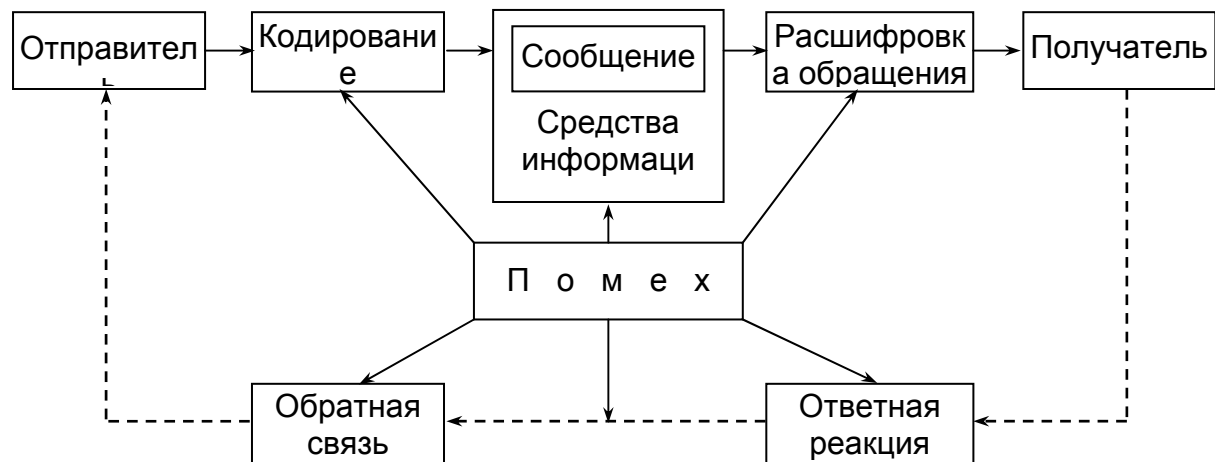


Рис. 6. Элементы процесса коммуникаций

Процесс передачи информации включает в себя 9 элементов. Два из них являются главными участниками этого процесса:

1. Отправитель – сторона, отправляющая сообщение другой стороне.
2. Получатель – сторона, принимающая сообщение, отправленное другой стороной.

Ещё два элемента представляют собой основные средства процесса:

3. Сообщение – совокупность слов, изображений или символов, передаваемых отправителем.
4. Средства информации – коммуникационные каналы, по которым сообщение передаётся от отправителя к получателю.

Следующие четыре элемента – основные функции коммуникаций:

5. Кодирование – процесс представления рекламного обращения или идеи в наглядной форме.



6. Расшифровка (декодирование) – процесс, в ходе которого получатель придаёт определённое значение символам, закодированным отправителем.
7. Ответная реакция – действия получателя после ознакомления с предлагаемым сообщением.
8. Обратная связь – часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

Последний элемент: 9. Помехи – незапланированные искажения в процессе передачи информации, приводящие к тому, что адресат получает не то (или не совсем то) сообщение, которое передал отправитель.

Чтобы сообщение было эффективным, необходимо учитывать следующие моменты:

- отправители должны точно знать, какую аудиторию они хотят заинтересовать и какую реакцию рассчитывают получить;
- сообщение должно быть закодировано способом, доступным для расшифровки целевой аудиторией, а для этого необходимо представлять, каким опытом и знаниями она обладает;
- отправители должны передавать сообщения с помощью средств, которые способны достичь целевой аудитории, а также обеспечить эффективные каналы обратной связи, позволяющие оценить ответную реакцию аудитории на свои сообщения.

В этой связи разработка эффективных маркетинговых коммуникаций проходит следующие этапы:

1. Определение целевой аудитории: формирование чёткого представления о целевой аудитории поможет менеджменту фирмы принять решение о том, как, когда, и где нужно сказать, а также кто это должен сделать.
2. Постановка коммуникативных целей: менеджмент компании должен принять решение относительно характера желаемой ответной реакции целевой аудитории – познавательного, эмоционального или поведенческого.
3. Разработка сообщения: в идеальном случае сообщение привлекает *внимание* целевой аудитории, вызывает *интерес*, возбуждает *желание* и стимулирует *действия* потребителей. Процесс его создания предполагает получение ответов на 4 вопроса: что сказать (содержание сообщения), как логически построить обращение (его

структура), какие символы использовать (оформление обращения) и от кого оно должно исходить (источник сообщения).

4. Выбор средств распространения обращения: фирмы могут применять личные (прямое общение двух и более человек) и неличные (средства массовой информации, создание психологической атмосферы и PR-мероприятия) формы коммуникационных каналов.
5. Формирование бюджета маркетинговых коммуникаций: менеджмент компании должен принять решение о том, сколько средств выделить на продвижение товара и коммуникации.
6. Формирование комплекса маркетинговых коммуникаций: менеджмент компании должен принять решение о распределении бюджета между четырьмя основными инструментами продвижения – реклама, в том числе различные формы прямого маркетинга; стимулирование сбыта; связи с общественностью и публицити; методы продажи на основе личного контакта.
7. Оценка результатов коммуникаций: менеджмент компании должен выяснить, какое экономическое и психологическое воздействие оказало сообщение на целевую аудиторию.
8. Разработка и управление интегрированными маркетинговыми коммуникациями (ИМК): ИМК представляют собой концепцию планирования маркетинговых коммуникаций, которая исходит из необходимости оценки стратегической роли их отдельных направлений и поиска оптимального сочетания для обеспечения чёткости, последовательности и максимизации воздействия коммуникативных программ посредством интеграции всех дискретных сообщений.

В последующих параграфах будут рассмотрены конкретные направления (элементы комплекса) маркетинговых коммуникаций.

## ***§6.2. Разработка стратегии рекламной кампании***

Английская пословица гласит: «Заниматься бизнесом и не рекламировать себя – всё равно, что, находясь с девушкой в тёмной комнате, подмигивать ей. Ты знаешь, что хочешь, а она – нет!»

*Реклама* – это любая, оплаченная конкретным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. *Рекламная кампания* представляет собой систему взаимосвязанных рекламных мероприятий, охватывающих определённый период

времени и предусматривающих применение комплекса рекламных средств для достижения рекламодателем конкретной маркетинговой цели.

Формирование стратегии рекламной кампании требует проработки следующих элементов:

1. *Анализ маркетинговой ситуации.* Он включает в себя:

- а) сегментирование рынка, оценку потенциала различных сегментов и изучение потребностей целевых групп покупателей;
- б) маркетинговые исследования рынка рекламных услуг и средств рекламы.

2. *Постановка целей рекламы.* Их можно свести к двум большим группам:

- а) цели в области сбыта, направленные на прирост объёмов продаж и побуждение потребителей к приобретению товаров, как правило, в краткосрочном периоде. Реклама в этой связи, главным образом, будет выполнять убеждающую функцию;
- б) цели в области коммуникаций, направленные на передачу определённых идей, формирование имиджа предприятия, изменение потребительских привычек, способствующих, в конечном итоге, росту уровня продаж в долгосрочном периоде. Реклама в этой связи, как правило, будет носить информативный и напоминающий характер.

3. *Определение рекламного бюджета.* Общий объём финансовых средств на рекламу определяется следующими способами:

- а) финансирование от наличных средств (исходя из финансовых возможностей фирмы);
- б) метод фиксированного процента (привязка к определённому финансово-денежному показателю фирмы);
- в) метод ориентации на конкурента (конкурентного паритета);
- г) корректировка предыдущего бюджета (в связи с изменившимися условиями);
- д) метод повышенных затрат;
- е) метод соответствия целям и задачам фирмы (детальная проработка целей и затрат на их достижение).

В дальнейшем полученная сумма распределяется по направлениям и статьям.

4. *Разработка медиа-плана.* Принимаются решения о таких параметрах рекламной кампании, как:

- а) широта охвата – количество (и процент) людей, принадлежащих к целевой аудитории в данном регионе, которых надлежит познакомить с рекламным обращением за определённый промежуток времени;
- б) частота обращений – величина, показывающая, сколько раз средний представитель целевой аудитории должен ознакомиться с рекламным обращением за определённый промежуток времени;
- в) сила воздействия – качественная величина, представляющая собой эффект, который реклама производит на среднего представителя целевой аудитории;
- г) выбор средств распространения рекламы (СРР). Анализируются особенности, достоинства и недостатки как отдельных видов СРР, так и конкретных носителей рекламы в данном городе, регионе. При оценке может быть использован в том числе показатель «Стоимость рекламы на 1000 читателей (зрителей, слушателей)»;
- д) интенсивность воздействия. Принимаются решения о распределении рекламных мероприятий (и средств бюджета на эти цели) во времени и составляется календарный план-график. Различают рекламные кампании:
  - ровная – равномерное распределение рекламных мероприятий во времени, т.е. чередование через равные интервалы одинаковых объёмов трансляций и публикаций;
  - неравномерная (пульсация);
  - нарастающая – постепенное усиление воздействия на аудиторию;
  - нисходящая – постепенное ослабление воздействия на аудиторию.

5. *Разработка творческой концепции рекламной кампании.* Необходимо рассмотреть и обосновать следующие компоненты рекламного обращения:

- а) тема рекламы – стержневая идея, которая отражает цели фирмы и присутствует в каждом рекламном обращении;
- б) рекламный слоган – короткий лозунг или девиз, используемый в рекламе в виде заголовка рекламного обращения, состоящий в большинстве случаев из 6-10 слов, читаемых одним взглядом, и характеризующийся, как правило, повышенной эмоциональной насыщенностью и сильным подтекстом;

- в) уровни воздействия рекламного обращения. Определяют его структуру и указывают на характер воздействия рекламы на потребителя:
- когнитивный (познавательный) уровень: состоит в передаче совокупности сведений, определённого объёма информации о продукте фирмы, его отличительных характеристиках и т.д.;
  - аффективный (эмоциональный) уровень: происходит формирование отношения, т.е. превращение информации в систему установок, мотивов и принципов потребителя рекламы;
  - суггестивный (внушающий) уровень: связан с убеждением без логических доказательств, минуя сферу активного мышления, на основе использования элементов психологии;
  - конативный (поведенческий) уровень: предполагает стимулирование поведения клиента, «подталкивание» потребителя к определённым действиям;
- г) форма рекламного обращения. Существуют следующие способы его представления:
- рекламное обращение, содержащее только название фирмы и иногда слоган;
  - одобрительные отзывы клиентов, свидетельства в пользу товара заслуживающего доверия источника;
  - искренняя реклама, предоставляющая достоверную информацию о предлагаемых товарах с особым выделением специфики;
  - создание определённого настроения или образа, впоследствии ассоциирующегося с рекламным продуктом;
  - создание романтической, экзотической, фантазийной обстановки, эстетическая зарисовка с натуры;
  - подчёркивание профессионального мастерства;
  - форма новостей;
  - создание юмористической обстановки;
  - использование символического персонажа, олицетворяющего собой товар;
  - мюзикл;
  - перечисление аргументов в пользу приобретения («уникальное торговое предложение»);
  - акцентирование образа жизни.

Данные формы рекламного обращения можно комбинировать;

д) стиль рекламного обращения (не путать с фирменным стилем). Под ним будем понимать письменный или устный способ выражения мысли путём подбора и соответствующего расположения слов, предназначенный для достижения ясности, эффективности, благозвучия. Выделяют 5 основных функциональных стилей, которые определяются спецификой фирмы, целями рекламы, а также характерными особенностями аудитории, которой адресуется обращение:

- официально-деловой;
- научно-профессиональный;
- публицистический;
- литературно-разговорный;
- фамильярно-разговорный;

е) фирменный стиль. Под ним будем понимать набор цветовых, графических, словесных, типографских, дизайнерских элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров (услуг), всей исходящей от фирмы информации, её внутреннего и внешнего оформления. Основными элементами фирменного стиля являются:

- товарный знак;
- фирменная шрифтовая надпись (логотип);
- фирменный цвет (сочетание цветов);
- фирменный лозунг (слоган);
- фирменный блок;
- фирменный комплект шрифтов;
- другие фирменные константы.

6. *Оценка эффективности рекламной кампании.* Предполагает:

- а) исследование степени психологического воздействия рекламных средств (коммуникативного эффекта) на основе предварительного и пострекламного тестирования осведомлённости потребителей;
- б) расчёт экономической эффективности рекламных мероприятий.

### **§6.3. Стратегические решения и направления стимулирования сбыта**

*Под стимулированием сбыта (продаж)* понимается совокупность приёмов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении участников рынка (покупателей, посредников) с целью краткосрочного повышения объёма продаж, а также увеличения числа новых покупателей. В то время как реклама в целом предлагает основание для покупки товара, стимулирование сбыта поощряет её.

Мероприятия по стимулированию сбыта нуждаются в тщательном планировании и координации с другими элементами маркетинговых коммуникаций. В целом процесс их планирования проходит следующие этапы:

1. Постановка задач стимулирования. В этой связи выделяют следующие задачи:
  - а) поощрение покупки товара, в том числе в более крупной упаковке;
  - б) апробация товара и привлечение новых покупателей;
  - в) удержание и поощрение лояльных потребителей;
  - г) ускорение продажи и повышение оборачиваемости;
  - д) избавление от излишних запасов (затоваривания);
  - е) противодействие конкурентам;
  - ж) извлечение выгоды из ежегодных событий (например, 1 января, 8 марта, 1 сентября);
  - з) поддержание рекламной кампании.
2. Определение бюджета кампании по стимулированию сбыта.
3. Выбор средств и инструментов стимулирования сбыта. Различают:
  - а) ценовое стимулирование (прямое и косвенное): ценовые скидки и распродажи; купонаж; прямое снижение цен; специальные цены или мелкооптовая торговля; совмещённая продажа (цена комплекта взаимодополняющих товаров ниже суммы цен данных товаров, продаваемых в отдельности); зачёт подержанного товара при покупке нового (товарообменный зачёт); возмещение с отсрочкой при условии предъявления доказательств покупки;
  - б) натуральное стимулирование: прямая премия в момент совершения покупки (в зависимости от варианта она заключена в самом товаре, прикреплена к упаковке, выдаётся покупателю на выходе из магазина); упаковка, пригодная для дальнейшего использования; пробные образцы;
  - в) активное предложение: различные конкурсы, лотереи и игры;
  - г) стимулирование предприятий торговли: снижение цены и скидки; различные компенсации; льготы в натуральном выражении; бесплатные товары.
4. Определение продолжительности кампании по стимулированию сбыта и подходящих сроков.
5. Разработка механизма предварительного тестирования всей программы по стимулированию сбыта, механизма обратной связи с



потребителями и оценки результатов, механизма контроля над программой.

#### **§6.4. Стратегические направления связей с общественностью**

*Связи с общественностью (public relations – PR)* – деятельность компании по организации общественного мнения, не предусматривающая прямой оплаты за её осуществление. Эта деятельность решает следующие задачи:

- обеспечение благожелательного отношения к фирме и её продуктам;
- улучшение корпоративного имиджа;
- противодействие распространению вредных слухов.

Мероприятия по связям с общественностью должны быть систематическими и постоянными. Они могут развиваться по следующим направлениям:

- установление и поддержание связей с прессой;
- публицити – популяризация конкретных товаров (распространение полезных сведений о них);
- общественные мероприятия, в том числе благотворительность и спонсорство;
- лоббизм – сотрудничество с представителями законодательной и исполнительной власти;
- информирование сотрудников и помощников фирмы по тем или иным вопросам.

#### **§6.5. Стратегические направления методов продажи на основе личного контакта**

*Методы продажи на основе личного контакта* – формы представления товара одному или нескольким потенциальным клиентам с целью его продажи и установления длительных взаимоотношений с данными клиентами.

Менеджмент компании при разработке маркетинговой стратегии продвижения товара может придерживаться любого направления методов продажи, указанных в табл. 2, или их сочетания:

## Формы и методы продажи на основе личного контакта

Характер контакта	Место встречи			
	Клиент идёт к продавцу		Продавец идёт к клиенту	
	Малая торговая площадь	Средняя и большая по размеру площадь	Продавец и клиент на расстоянии, контакт косвенный	Продавец и клиент лицом к лицу, контакт прямой
Анонимный	Продажа на базаре, выста-вке, ярмарке, через торговые автоматы	Продажа в магазине самообслуживания (супермаркете), с торгов и аукционов	Посылочная торговля, телемаркет	Коллективная и одиночная продажа частным лицам со стороны торговых агентов и коммивояжёров
Личный	Продажа в киоске, розничном магазинчике, бутике	Продажа с прилавка	Продажа по телефону	Прямая продажа по месту нахождения клиента при предварительной назначенной встрече.

## 7. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ

### §7.1. Процесс управления стратегическим маркетингом

Процесс управления стратегическим маркетингом – всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных из открывающихся рыночных возможностей. При этом под рыночной возможностью организации понимается привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

Процесс управления стратегическим маркетингом состоит из следующих этапов:

1. Анализ рыночных возможностей. Он связан с выявлением новых рынков и их оценкой: ни одна фирма не может вечно полагаться на свои нынешние товары и рынки. Заниматься поисками новых возможностей организация может либо время от времени, просто внимательно следя за переменами на рынке, либо систематически, применяя формальные приёмы, например, использование направлений *сетки развития товара и рынка* (рис. 7).

	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	1) <i>Более глубокое проникновение на рынок</i> связано с изменением комплекса маркетинга, чтобы привлечь потребителей аналогичных продуктов других товарных марок и не потерять своих покупателей	2) <i>Разработка товара</i> связана с модификацией товара путём добавления в него новых компонентов, а также путём новой расфасовки и упаковки; с выходом на рынок с новыми товарами, как правило, под новыми марками; с предложением сопутствующих товаров и товаров с подкреплением
Новые рынки	3) <i>Расширение границ рынка</i> связано с изучением и поиском новых сегментов рынка, как правило, по демографическому и географическому принципам	4) <i>Диверсификация</i> связана, как правило, с созданием и покупкой новых производств, никак не связанных с нынешними ассортиментом и рынками

Рис. 7. Сетка развития товара и рынка

После того как возможности выявлены, необходимо определить, какие из них подходят для фирмы. Любую рыночную возможность всегда оценивают с двух точек зрения:

- с точки зрения её совместимости с целями фирмы;
- с точки зрения наличия у фирмы необходимых ресурсов.

2. Отбор целевых рынков. Нередко подлинная задача фирмы заключается в отборе из ряда хороших идей, соответствующих целям и ресурсам фирмы, лучших. В свою очередь данный отбор распадается на 4 подэтапа:

- a) количественная оценка спроса и его прогноз: определяется ёмкость рынка и перспективы (тенденции) его развития;

- б) сегментация рынка: определяется, какие сегменты рынка, который складывается из множества покупателей и потребностей, предоставляют лучшие возможности для достижения целей компании;
- в) отбор целевых сегментов рынка: есть один из пяти возможных путей выхода на рынок (рис. 8). На рис. 8, в простейшей двумерной модели, по вертикали – признак покупательской потребности, например цвет, размер или интенсивность, а по горизонтали – признак потребителя сегмента, например возраст;

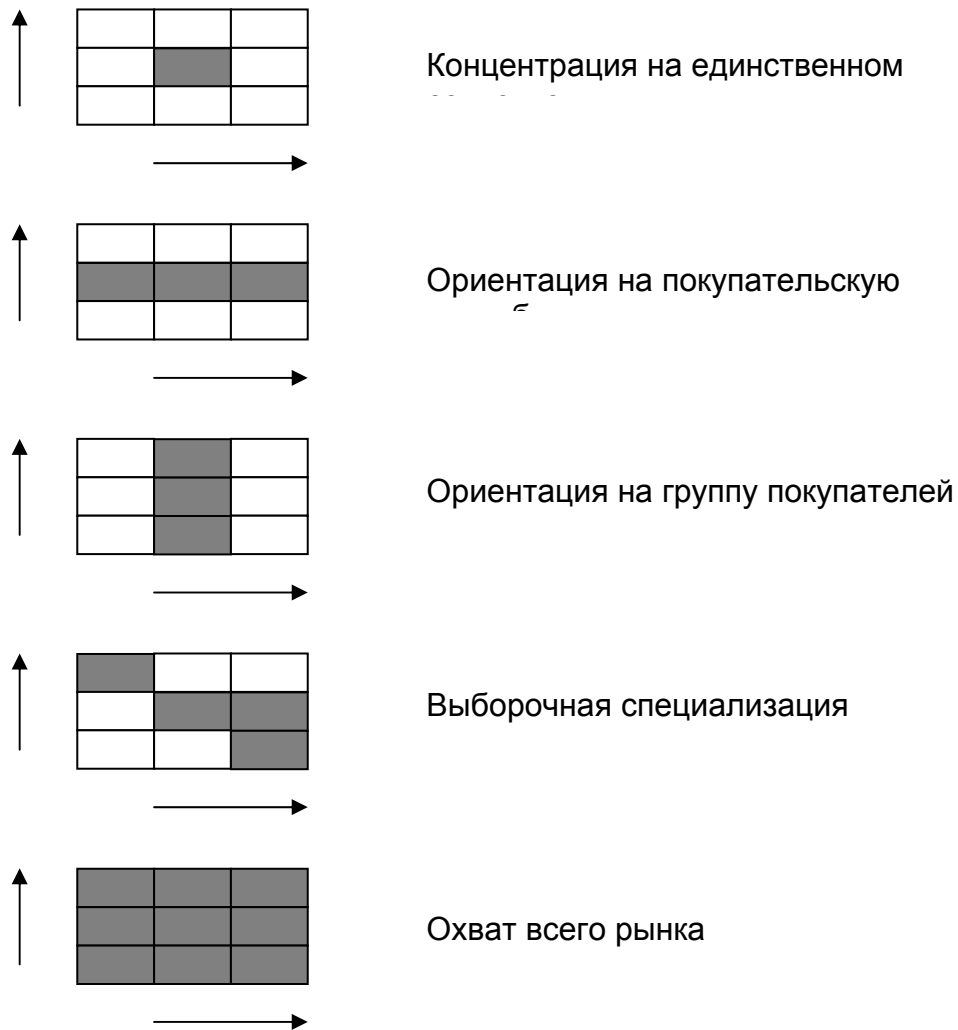
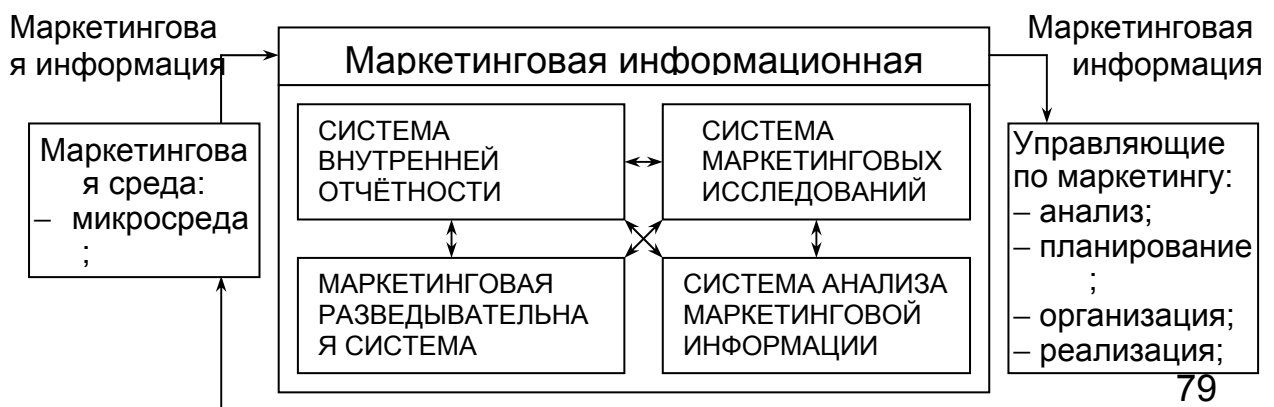


Рис. 8 Пути отбора целевых сегментов рынка

- г) позиционирование товара на рынке: компания, позиционируя свой продукт на основе нескольких важных отличительных свойств товара, должна предпринять решительные шаги, чтобы донести позицию до сознания целевых покупателей. Поэтому очень важно предвидеть эту ситуацию.
3. Разработка комплекса маркетинга. Она связана с детальной проработкой набора поддающихся контролю переменных факторов маркетинга:
- а) разработка товара;
  - б) установление цен на товары;
  - в) методы распространения товаров;
  - г) продвижение и стимулирование сбыта товаров.
4. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий. Оно требует наличия вспомогательных систем управления стратегическим маркетингом:
- а) маркетинговая информационная система;
  - б) система стратегического планирования маркетинга;
  - в) система организации службы маркетинга;
  - г) система маркетингового контроля.

## §7.2. Маркетинговая информационная система

Разрешить проблему дефицита точных и полезных сведений о рынке позволяет *маркетинговая информационная система (МИС)* – система взаимосвязи людей, оборудования и методических приёмов, используемых для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для принятия маркетинговых решений. Концепцию МИС можно представить в виде схемы (рис. 9).





---

Маркетинговые решения и

Рис. 9. Маркетинговая информационная система

За основными составляющими маркетинговой среды производится постоянное наблюдение. Информацию собирают и анализируют с помощью четырёх вспомогательных систем, что в центральной части схемы и составляют МИС:

1. Система внутренней отчётности – совокупность сведений, собираемых из внутренних источников компании, предназначенная для оценки эффективности маркетинговой деятельности, а также для выявления проблем и возможностей маркетинга.
2. Маркетинговая разведывательная система – набор источников и методических приёмов, посредством которых менеджеры получают внешнюю информацию об изменениях в маркетинговой среде.
3. Система анализа маркетинговой информации – набор современных методов анализа маркетинговых данных и проблем рынка.
4. Система маркетинговых исследований – процесс систематического определения круга данных, необходимых для решения сформулированных маркетинговых задач, их сбор, анализ и отчёт о результатах. Маркетинговые исследования – информационное поле, позволяющее производителям товаров и услуг узнать желания и возможности потребителей, а также определить своё место на рынке.

Далее поток информации, поступающий к управляющим по маркетингу, помогает им в проведении анализа, планировании, организации, реализации и контроле за исполнением маркетинговых мероприятий. Обратный информационный поток в сторону маркетинговой среды состоит из принятых управленческих решений и прочих коммуникаций.

### ***§7.3. Система стратегического планирования маркетинга***

Планирование маркетинга пусть даже с формальной точки зрения сулит немало выгод:

- поощряет руководителей постоянно мыслить перспективно;
- более чётко координирует предпринимаемые фирмой усилия;
- ведёт к установлению показателей деятельности для последующего контроля;
- заставляет фирму чётче определять свои цели и задачи;
- делает фирму более подготовленной к внезапным переменам;
- более наглядно демонстрирует взаимосвязь обязанностей всех должностных лиц.

Сама же система планирования маркетинга распадается на две подсистемы: стратегическое и текущее планирование маркетинга.

*Стратегическое планирование* – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями в сфере маркетинга. Оно опирается на последовательную проработку следующих компонентов:

1. *Миссия и стратегические императивы* – это программное заявление компании, в котором она разъясняет, чего хочет достичь в самом широком смысле (помимо получения прибыли). Для этого необходимо сформулировать чёткие и ясные ответы на следующие вопросы:
  - Каким бизнесом мы занимаемся?
  - Кто наши потребители?
  - Что они ценят?
  - Какова основополагающая цель нашей работы?
  - Что делает нас особенными?
  - Каким будет наш бизнес?
2. *Цели и задачи*. Программу фирмы необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого эшелона руководства. Перед каждым управляющим должны быть поставлены задачи, за решение которых он несёт ответственность. Эта система, известная под названием управление методом решения задач, достаточно часто формализуется в виде дерева целей.
3. *Стратегический аудит*. Он охватывает сбор и обработку наиболее важной для планирования информации. Различают *внешний аудит* (исследует макросреду фирмы) и *внутренний аудит* (исследует все аспекты деятельности компании, которые охватывают так называемую «цепочку ценностей» Майкла Портера (рис. 10)). После проведения аудита накапливается большое количество информации разной степени важности и надёжности. Упорядочить её и выделить наиболее важные моменты позволяет SWOT-анализ, посредством которого выявляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы со стороны внешней среды.
4. *Составление бизнес-портфеля*. Сформулировав миссию компании и стоящие перед ней задачи, руководство должно спланировать свой *бизнес-портфель* – набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания. Хорошим считается тот бизнес-



портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям и угрозам среды.

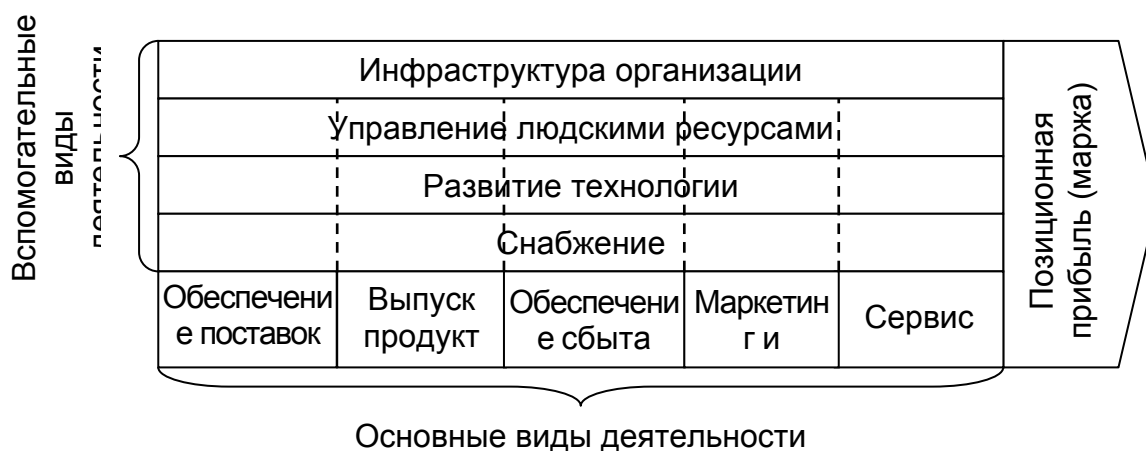


Рис. 10. Общий вид цепочки создания ценностей

Его разработка распадается на ряд подэтапов:

- а) выявление *стратегических элементов бизнеса (СЭБ)*, другое название – *стратегических зон хозяйствования* – ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании, имеющих собственные миссии и задачи, деятельность которых можно планировать независимо от других направлений;
- б) оценка привлекательности различных СЭБ. Здесь необходимо руководствоваться здравым смыслом и формальными методами планирования. Достаточно часто используется метод фирмы Boston Consulting Group – Бостонской консультативной группы (БКГ), согласно которому компания классифицирует все свои СЭБ согласно матрице рост / доля. Вертикальная ось – темпы роста рынка – определяет меру привлекательности рынка. Горизонтальная ось – относительная доля рынка – определяет прочность положения компании на рынке. При делении матрицы рост / доля на сектора можно выделить четыре типа СЭБ (рис. 11).

Матрица БКГ заполняется следующим образом: сначала расчётным и / или экспертным путём определяется своеобразный «водораздел» – точка, соответствующая значению среднего темпа рынка и среднему уровню его доли, а также расчерчиваются вышеназванные четыре сектора. Затем предварительно рассчитанные

координаты (значения темпов роста и доли рынка) по каждому СЭБ заносятся в матрицу в виде кружочков, размер которых прямопропорционален объемам продаж СЭБ;

<b>Высокие</b>  <i>Темпы роста рынка, %</i>	<b>«Тёмные лошадки»</b> Элементы бизнеса, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. Они требуют большого количества даже для поддержания своей доли, не говоря уже о её увеличении. Руководству следует тщательно продумать, каких «тёмных лошадок» стоит превратить в «звёзды», а какие поэтапно ликвидировать	<b>«Звёзды»</b> Быстроразвивающиеся элементы бизнеса, имеющие большую долю рынка. Они требуют обычно мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем их рост замедляется, и они превращаются в «дойных коров»
	<b>Низкие</b>	<b>«Собаки»</b> Элементы бизнеса с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка. Они могут приносить достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьёзными источниками дохода
	<b>Маленькая</b>	<b>Большая</b>
	<i>Относительная доля рынка, %</i>	

Рис. 11. Матрица Бостонской консультативной группы

в) принятие управленческих решений относительно СЭБ. Компании, как правило, стремятся вкладывать в более прибыльные области и сокращать или продавать убыточные. Современная мировая тенденция такова, что многие крупные фирмы избавляются от ненужных производств и возвращаются к обслуживанию одной или нескольких сфер бизнеса. Раздувшиеся в 80-х годах огромные конгломераты (объединения) с разношёрстными бизнес-портфелями

стали слабо управляемы, увязли в раздувшемся аппарате руководства и постоянно страдали от нехватки средств.

5. *Разработка стратегий роста.* Они формируются по каждому из отобранных СЭБ на основе анализа, проведённого на трёх уровнях:

а) выявляются возможности интенсивного роста: он оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие её нынешним товарам и рынкам. В основе анализа лежит «сетка развития товара и рынка» (рис. 7), которая указывает на три основных возможности интенсивного роста:

- глубокое внедрение на рынок;
- расширение границ рынка;
- разработка и совершенствование товара;

б) выявляются возможности интеграционного роста: он оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности фирмы прочные позиции и / или когда фирма может получить дополнительные выгоды за счёт перемещения в рамках отрасли назад, вперёд или по горизонтали:

- регрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жёсткий контроль своих поставщиков;
- прогрессивная интеграция связана с попытками фирмы заполучить во владение или поставить под более жёсткий контроль систему распределения;
- горизонтальная интеграция проявляется в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жёсткий контроль ряд предприятий-конкурентов;

в) выявляются возможности диверсификационного роста: он оправдан в тех случаях, когда отрасль не даёт фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Но это не означает, что фирме следует хвататься за любую подвернувшуюся возможность: компания должна выявить для себя направления, где найдёт место применению накопленного ею опыта, или направления, которые будут содействовать устранению имеющихся у неё ныне недостатков. Существует три разновидности диверсификации:

- концентрическая диверсификация: связана с пополнением своей номенклатуры изделиями, которые с технической и/или маркетинговой точек зрения похожи на существующие товары фирмы;

- горизонтальная диверсификация: связана с пополнением своей номенклатуры изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, но могут вызвать интерес у существующей клиентуры;
- конгломератная диверсификация: связана с пополнением своей номенклатуры изделиями, не имеющими никакого отношения к применяемой фирмой технологии, ни к её нынешним товарам и рынкам.

Стратегии роста являются основой стратегического плана фирмы, который определяет, какими именно производствами она будет заниматься. Теперь для каждого из них предстоит разработать собственные детализированные планы. Структура плана маркетинга, как правило, состоит из следующих разделов:

1. Обзор плана маркетинговых мероприятий (резюме): представляет собой основные тезисы предлагаемого плана для быстрого просмотра руководством и краткую сводку основных показателей.
2. Текущая маркетинговая ситуация: даётся характеристика целевого рынка и положения фирмы на нём, описывается рынок с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд и специфических факторов среды, делается обзор основных товаров, перечисляются конкуренты, указываются каналы распределения, а также представляется краткий список сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз со стороны внешней среды.
3. Задачи и проблемы: кратко формулируются задачи компании по данному товару, включая вопросы продаж, доли рынка, прибыли, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при выполнении этих задач.
4. Маркетинговая стратегия: представляет собой общий маркетинговый подход, который будет применён для достижения запланированных целей.
5. Маркетинговый комплекс и программа действий: для каждого элемента комплекса маркетинга необходимо определить отдельные стратегии и преобразовать их в программу конкретных действий, которая даст ответы на ряд вопросов:
  - Что будет сделано?
  - Когда будет сделано?

- Кто будет отвечать за эту работу?
  - Сколько это будет стоить?
6. Бюджеты и контроль: даётся финансовая оценка плана маркетинговых мероприятий, а также указывается, каким образом будет контролироваться его выполнение.

#### **§7.4. Система организации службы маркетинга**

Фирма должна разработать такую структуру службы маркетинга, которая в состоянии взять на себя всю работу по достижению маркетинговых целей. Сегодня отделы маркетинга могут быть организованы на разных основах:

1. *Функциональная организация* (самая распространённая схема): в этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности (рис. 12).

Достоинством функциональной организационной структуры является простота управления. Недостаток же состоит в том, что по мере расширения товарного ассортимента она становится неэффективной, так как отсутствуют специалисты, полностью отвечающие за определённый товар.



Рис. 12. Функциональная организация службы маркетинга

2. *Географическая организационная структура*: в этом случае маркетологи специализируются на определённых территориальных зонах, где частично или полностью сосредоточиваются функции маркетинга (рис. 13).

Достоинствами этой организационной структуры являются знание клиентуры, близкое расположение к клиентам. Недостатки же состоят в слабой управляемости и больших расходах на эти цели.

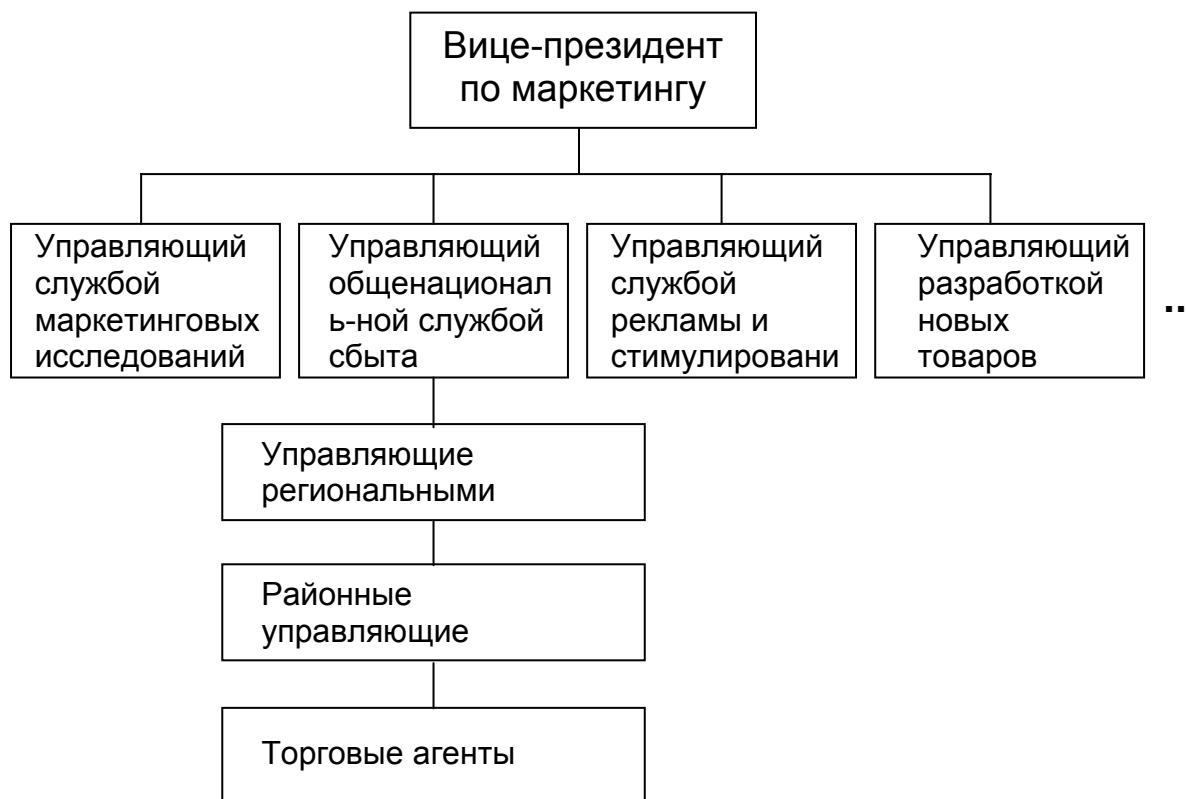


Рис. 13. Организация службы маркетинга по географическому принципу

3. *Продуктовая (товарная) организационная структура* (впервые применена компанией «Проктер энд Гэмбл»): в этом случае специалисты по маркетингу отвечают за разработку и продвижение конкретного товара, группы товаров или товарной марки (рис. 14).

Достоинством этой организационной структуры является то, что охватывается вниманием огромный ассортимент и координируется комплекс маркетинга по конкретному изделию (даже второстепенному по значимости). Недостатки же состоят в высокой вероятности внутренних конфликтов и больших расходах на управление.

4. *Рыночная организационная структура:* в этом случае специалисты по маркетингу отвечают за продвижение товаров на конкретном целевом или отраслевом рынке (рис. 15).



Рис. 14. Организация службы маркетинга по товарному принципу

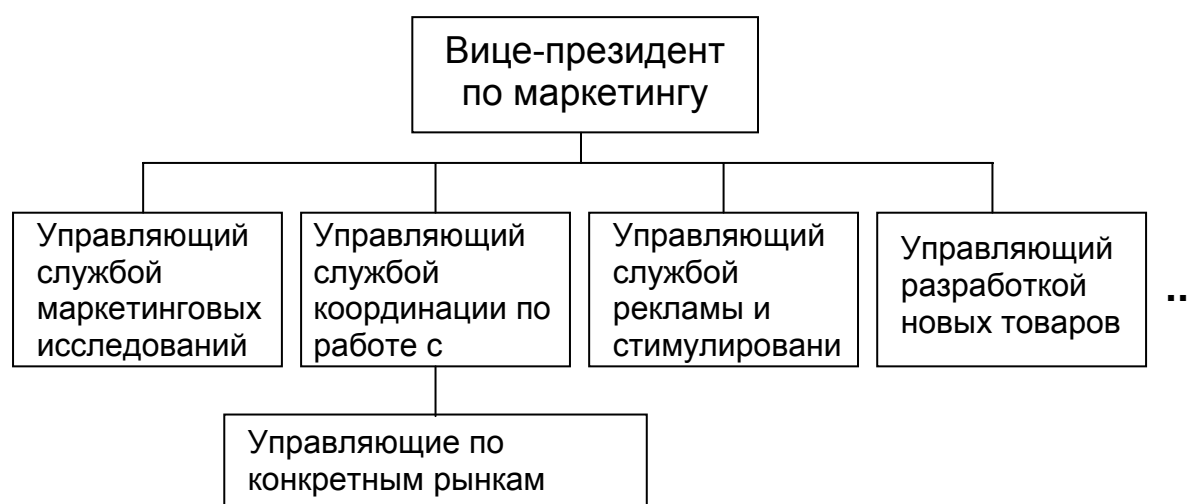


Рис. 15. Организация службы маркетинга по рыночному принципу

Достоинством этой организационной структуры является знание клиентуры. Недостатки же состоят в больших расходах на управление.

Организация маркетинга по географическому, продуктовому или рыночному принципам не заменяет функциональной организации. Данные организационные структуры её подчёркивают, делают акцент, являясь ещё одним уровнем управления, которому из центрального офиса делегируются определённые полномочия.

### **§7.5. Система маркетингового контроля**

Поскольку в процессе реализации маркетинговых планов возникает множество непредвиденных обстоятельств, отдел маркетинга должен постоянно контролировать осуществление маркетинговых мероприятий. *Контроль маркетинга* – это процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.

Различают: а) оперативный контроль, включающий в себя сопоставление текущего исполнения с годовым планом и при необходимости корректирующий действия. Его цель – удостовериться в достижении компанией уровня продаж, прибыльности различных товаров, территорий, рынков и каналов сбыта; б) стратегический контроль, состоящий в определении соответствия основных стратегий компании её возможностям: маркетинговые стратегии и программы периодически устаревают, поэтому каждой компании время от времени следует пересматривать свой подход к рынку.

Процесс контроля носит циклический характер и распадается на четыре подэтапа (стадии):

1. Формулирование целей и установление контрольных показателей: чего мы стремимся достичь?
2. Измерение результатов рыночной деятельности (показателей): что происходит на самом деле? Основными направлениями здесь являются оценка доли рынка; определение соотношения между затратами на маркетинг и сбытом; наблюдением за отношением клиентов.
3. Анализ результатов деятельности: почему так происходит?
4. Корректирующие действия: что следует предпринять для исправления положения?



## 8. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

### §8.1. SWOT-анализ

Матрица SWOT-анализа (первичного стратегического анализа) представляет собой список ключевых факторов, относящихся к основным достоинствам и недостаткам, возможностям и угрозам применительно к текущему состоянию предприятия (рис. 16).

<b>Внутренняя среда</b>	
<b>ПРЕИМУЩЕСТВА (Strengths)</b>	<b>НЕДОСТАТКИ (Weaknesses)</b>
Достижения и сильные стороны, которые отличают предприятие от конкурентов	Слабые места предприятия, которые необходимо исправить, чтобы не дать конкурентам обратить их в свои преимущества
<b>ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)</b>	<b>УГРОЗЫ (Threats)</b>
Все внешние факторы, которые могут сыграть «на руку» предприятию	Все внешние факторы, которые могут повредить предприятию в плановом периоде
<b>Внешняя среда</b>	

Рис. 16 Матрица SWOT-анализа

Последовательность проведения SWOT-анализа следующая: сначала исследуется внешняя среда организации (возможности / угрозы), а затем – внутренняя (преимущества / недостатки).

Имея характеристики сильных и слабых сторон организации, целесообразно их сопоставить с возможностями и угрозами. Если составить матрицу, в столбцах которой представлены характеристики внешней среды, а в строках – характеристики внутренней среды, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность фиксировать решения, направленные на устранение проблем. Таким

образом, матрица решений как результат SWOT-анализа имеет следующий вид (рис. 17).

Маркетинговая среда	Внешняя среда (рынок)	
Внутренняя среда (организация)	<i><b>ВОЗМОЖНОСТИ</b></i>	<i><b>УГРОЗЫ</b></i>
<i><b>ПРЕИМУЩЕСТВА</b></i>	Решения в области использования сильных сторон организации: как может фирма использовать благоприятную ситуацию на рынке для своего развития?	Решения в области использования силы для преодоления угроз: есть ли у фирмы внутренние возможности приспособиться к неблагоприятным условиям и как использовать свои сильные стороны для противостояния угрозам, исходящим из внешней среды?
<i><b>НЕДОСТАТКИ</b></i>	Решения в области использования благоприятных возможностей для преодоления слабостей: как может фирма использовать возможности среды, чтобы компенсировать свои слабости?	Решения в области избавления от слабости для преодоления нависших угроз: каким образом может фирма ликвидировать свои слабые места, снизив одновременно с этим угрозы со стороны внешней среды?

Рис. 17. Матрица решений как результат SWOT-анализа

Своеобразным частным случаем конкретизации SWOT-анализа применительно к внешней среде организации является PEST-анализ. PEST – это аббревиатура четырёх английских слов: Policy – политика, Economy – экономика, Society – общество (социум), Technology – технология. Множество факторов внешней среды фирмы, таким образом, группируется в виде матрицы по 4 направлениям, отражающим политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты её окружения.

## §8.2. Методы изучения профиля

*Профилем* называется сумма характеристик, благодаря которым компания или её часть известна важной целевой группе потребителей. *Корпоративный профиль* – это образ компании или её продукции в глазах целевой группы.

С определением данного образа и связаны методы изучения профиля (их ещё называют методы перечня критериев). Суть данных методов в следующем: рассматривается соответствие объектов исследования каждому из установленных критериев и по каждому критерию даётся оценка, которая может быть представлена графически. Это наглядно позволяет увидеть все достоинства и недостатки. В приведённых примерах видно, как оцениваются конкурентные позиции одной фирмы по отношению к лидеру рынка (табл. 3, рис. 18).

Таблица 3

Изучение профиля конкурентных позиций фирмы

Наименование конкурентных позиций фирмы	Оценка конкурентных позиций фирмы, в баллах				
	Очень плохо (0)	Плохо (25)	Средне (50)	Хорошо (75)	Очень хорошо (100)
Конкурентоспособность продукции			•	•	
Цены и условия заключения контрактов				•	•
Условия присутствия на рынке			•	•	
Условия сбыта		•		•	
Условия коммуникаций			•		•
Рыночная доля			•	•	

Одной из разновидностей методов изучения профиля является SNW – подход. SNW – это аббревиатура трёх английских слов: Strength – сильная позиция, Neutral – нейтральная позиция, Weakness – слабая позиция. В

отличие от метода, приведённого в табл. 3, качественная оценка в данном случае производится не по пяти графам, а по трём.

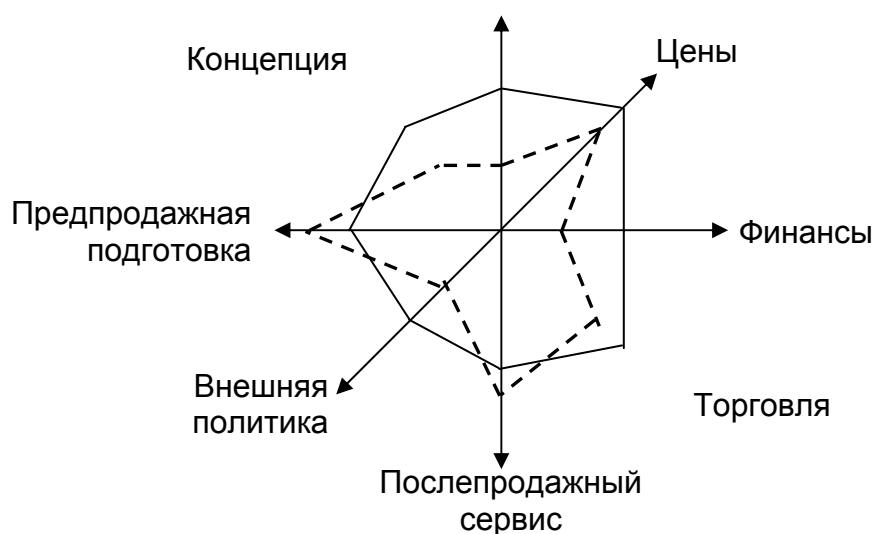


Рис. 18. Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм

### §8.3. Анализ «GAP»

Методы анализа «GAP» разработаны в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Они позволяют посредством формирования стратегии привести дела компании в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний. Шаги (этапы) анализа, представленные ниже, характерны для корпораций, состоящих из подразделений (зависимых предприятий) и создающих бизнес-портфель – набор определённых видов деятельности и товаров:

1. предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
2. прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих подразделений;
3. установление разрыва между целями и прогнозами;
4. определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого подразделения и прогноз результатов;
5. определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого подразделения и прогноз результатов;

6. рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого подразделения;
7. согласование целей стратегии каждого подразделения с перспективами бизнес-портфеля в целом;
8. установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого подразделения;
9. уточнение профиля возможных приобретений новых подразделений;
10. определение ресурсов, необходимых для таких приобретений, и характера их возможного влияния на другие подразделения;
11. пересмотр целей и стратегии существующих подразделений в целях создания этих ресурсов.

Таким образом, анализ «GAP» можно назвать организованной атакой на разрыв между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

#### **§8.4. Метод «PDS»**

По методу «PDS» («Problem Detection Study») осуществляется исследование ряда углублённых опросов, проводимых для того, чтобы сформулировать проблемы, связанные с использованием данной продукции или услуг. Полученный таким образом примерный перечень проблем используется затем в качестве основы для развёрнутых опросов большого числа респондентов.

Процесс постановки и решения проблем состоит из двух ступеней и восьми последовательных шагов.

I Ступень:

1. Разработка плана исследования.
2. Опрос главных исполнителей в компании.
3. Опрос заказчиков, исполнителей и советников.
4. Составление перечня проблем и разработка анкет.

II Ступень:

5. Распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков.
6. Обработка ответов на компьютере.
7. Анализ ответов.
8. Отчёт.

Хотя этот метод не позволяет вскрыть корни структуры потребностей, он часто помогает хорошо понять проблемы, с которыми сталкиваются потребители, используя тот или иной продукт. Результаты исследований,

проводимых по методу «PDS», можно использовать для повышения конкурентоспособности.

### §8.5. Модель Мак-Кинси «7S»

Модель Мак-Кинси представляет собой способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Её название идёт от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению экспертов Мак-Кинси, являются важными для развития организации: стратегии (strategy), навыков (skill), общепризнанных ценностей (shared values), структуры (structure), систем (system), кадров (staff) и стиля (style). Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности, а их взаимосвязь показана на рис. 19.

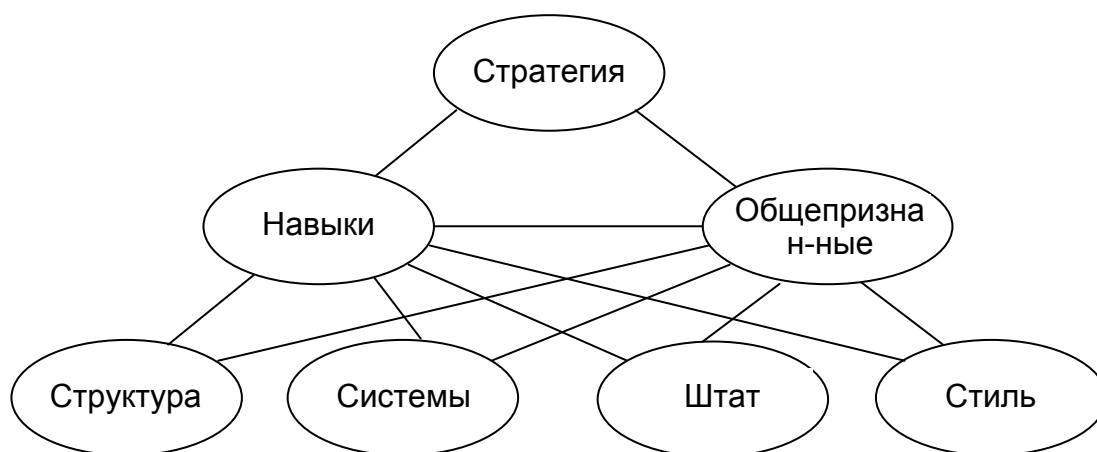


Рис. 19. Семь основных факторов, влияющих на развитие организации, и их взаимосвязь

На первом этапе определяется стратегия, которая разъясняет, на чём компания должна концентрировать свои усилия и знания и какие согласованные действия нужно произвести, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ.

На втором этапе рассматриваются сильные стороны организации, а также какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Навыки надо развивать так, чтобы они обеспечили успех, а это накладывает на организацию столь жёсткие требования, что она оказывается в состоянии заниматься развитием не

более трёх навыков. Эти навыки формируют новый облик компании и определяют изменения в других факторах.

На третьем этапе следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат. При этом в Мак-Кинси понимается:

- под структурами – взаимосвязи, складывающиеся между различными областями бизнеса, отделами и подразделениями компании;
- под системами – заведённый порядок, процессы, выполнение различных видов работ;
- под кадрами – люди с определёнными способностями и квалификацией;
- под стилем – личная сигнальная система руководителей и исполнителей при осуществлении действий;
- под общепризнанными ценностями – главные обстоятельства, которые, по общему признанию, имеют решающее значение для выживания и успеха организации.

### ***§8.6. Модель «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси»***

Модель «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» – матрица формата 3×3, которая используется для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций различных бизнесов (видов деятельности) организации. В отличие от матрицы 2×2 Бостонской консультативной группы (см. рис. 11) эта модель учитывает дополнительные показатели привлекательности рынка и конкурентоспособности компании.

Вертикальная ось матрицы представляет собой интегральное многофакторное измерение привлекательности рынка по данному бизнесу. Здесь оцениваются те параметры конкретного бизнеса, которые организации практически неподконтрольны, т.е. фактически это значимые факторы внешней среды. Горизонтальная ось – это интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции бизнеса. Здесь измеряются зависимые от организации факторы её внутренней среды.

На начальном этапе применения модели «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» для интегральной оценки координат каждого бизнеса использовалось до 40 параметров. Со временем их количество сократилось до уровня 15-20. В табл. 4 приведён вариант из 16 параметров, по которым оцениваются конкретные координаты отдельных бизнесов по каждой из осей матрицы.

Параметры координат отдельных бизнесов модели  
«Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси»

Оценка конкурентной позиции (ось X)	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1. Относительная доля рынка	1. Размер рынка и темпы роста
2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2. Особенности конкуренции
3. Способность конкурировать по ценам и качеству	3. Прибыльность рынка (ретроспектива и перспектива)
4. Технологические преимущества	4. Требования к технологиям и инвестициям
5. Маркетинговые преимущества	5. Барьеры входа и выхода
6. Уровень менеджмента	6. Сезонность
7. Знание потребителя и рынка	7. Цикличность
8. Гибкость	8. Воздействия внешней среды, в том числе политических, социальных, правовых и других факторов

Матрица «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» разделена на 9 ячеек, каждая из которых занимает определённые бизнес-позиции с характерными для неё стратегическими решениями (рис. 20).

Анализируемые виды деятельности могут отображаться на сетке матрицы в виде кругов, координаты центров которых задаются соответствующими показателями данного бизнеса по осям X, Y. Размер каждого круга пропорционален объёму продаж на данном рынке, а доля конкретного бизнеса изображается как конкретный сегмент соответствующего круга.

Главным конечным результатом применения модели «Дженерал Электрик»/«Мак-Кинси» является стратегическое позиционирование конкретных видов деятельности, входящих в бизнес-портфель, а также их ранжирование на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.



↑ Привлекательность рынка	<b>Высокая</b>	<b>1. Специализация на избранных направлениях:</b> – избирательное расширение производства; – поиск путей преодоления слабостей; – ликвидация в случае отсутствия стабильного спроса	<b>2. Позиция растущего лидера:</b> – избирательные инвестиции по критерию эффективности; – укрепление уязвимых мест	<b>3. Защищённая позиция лидера:</b> – максимальные инвестиции в развитие приоритетных видов деятельности; – концентрация усилий на поддержание эффективности
	<b>Средняя</b>	<b>4. Ограниченное расширение или постепенное удаление:</b> – поиск возможностей расширения с низкой степенью риска; – сокращение инвестиций и рационализация операций в случае отсутствия возможностей.	<b>5. Промежуточная позиция, ориентированная на осторожное развитие:</b> – защита существующей программы; – концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска	<b>6. Специализация на избранных направлениях:</b> – интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные виды деятельности; – увеличение доходности за счёт повышения производительности.
	<b>Низкая</b>	<b>7. Ликвидация:</b> – сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций; – подготовка и выбор момента для продажи бизнеса по максимальной цене.	<b>8. Укрепление позиции, ориентированное на доходы:</b> – защита позиций в наиболее доходных видах деятельности; – совершенствование производства; – сокращение инвестиций.	<b>9. Позиция «производителя прибыли»:</b> – концентрация краткосрочных инвестиций; – поддержка эффективности производства.
		<b>Слабая</b>	<b>Средняя</b>	<b>Сильная</b>
		Конкурентная позиция бизнеса →		

Рис. 20. Привлекательность рынка – конкурентные позиции – стратегии

## §8.7. Модель ADL-LC

Модель ADL-LC (ADL – аббревиатура названия известной консалтинговой фирмы Arthur D. Little, а LC – сокращение от Life Cycle – жизненный цикл) или матрица ADL – это многофакторная модель для стратегического анализа диверсифицированных компаний, а также инструмент стратегического управления, который обосновывает принятие решений по стратегиям отдельных бизнесов организации.

В определённом смысле модель ADL-LC развивает концептуальный подход, представленный моделью «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» и моделью БКГ. В соответствии с данным подходом все бизнесы организации позиционируются по сетке матрицы.

По горизонтали (ось X) задаётся интегральная многофакторная оценка конкурентной позиции фирмы. В методическом плане получение конкретных значений данного показателя очень похоже на его исчисление по модели «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» (смотри левую часть таблицы 3). При этом для получения интегральной оценки применяют процедуру пофакторного взвешивания и различные экспертные оценки. Именно при их помощи определяются 5 особенностей конкурентных позиций бизнеса:

- *слабая*: у бизнеса есть ряд критических слабых сторон; в данной позиции бизнес самостоятельно выжить не может;
- *прочная*: бизнес даёт прибыль; бизнес специализируется в своей нише рынка и имеет в ней достаточную прочность; у бизнеса минимальные самостоятельные возможности выхода из данной позиции;
- *заметная*: у бизнеса есть заметные особенности и преимущества; весьма прочные позиции в своих специализированных нишах; у бизнеса есть значимый потенциал для улучшения конкурентной позиции;
- *сильная*: для бизнеса характерны сильные конкурентные преимущества; возможна самостоятельная бизнес-стратегия без учёта поведения главных конкурентов; позиция бизнеса сильна, но не абсолютно;
- *ведущая*: данную позицию на рынке может занимать только один бизнес; он устанавливает на рынке свой стандарт и контролирует другие бизнесы; конкурентное преимущество практически абсолютное; бизнес-стратегия полностью самостоятельная.

По вертикали (ось Y) задаётся вертикальная оценка жизненного цикла. Любая отрасль бизнеса или определённый продуктовый рынок в каждый

конкретный период времени находятся в одной из 4 стадий своего развития: этап выведения товара на рынок; этап роста; этап зрелости (насыщения); этап спада. Особенности каждой стадии более подробно отражены в § 3.2.

Таким образом, матрица модели ADL-LC – это матрица размерности  $5 \times 4$ , в которой все отдельные бизнесы компании расположены в одной из 20 клеток – согласно пяти значениям конкурентной позиции и четырём стадиям жизненного цикла (рис. 21).

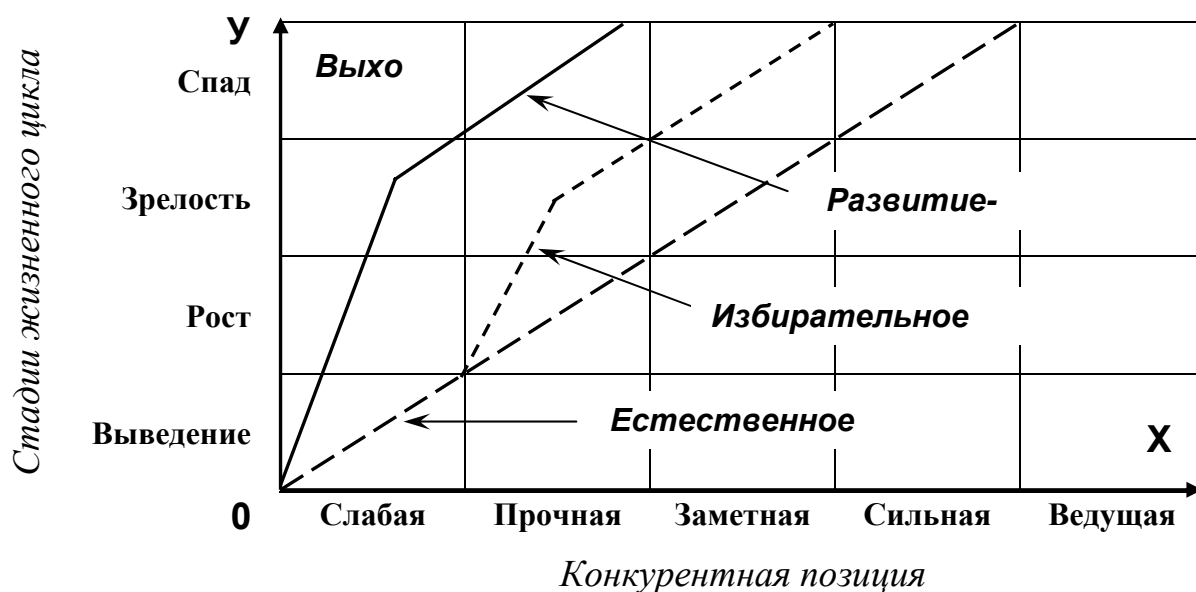


Рис. 21. Матрица модели ADL-LC

Каждая клетка матрицы характеризует бизнес с разных сторон, но при этом 4 аспекта являются ведущими:

1. Каждый бизнес имеет свою конкретную позицию в общем бизнес-пространстве компании в координатах модели ADL-LC.
2. Для каждой клетки характерна своя степень прибыльности и свой поток денежной наличности.
3. Каждой клетке присущ свой набор типовых стратегических решений как минимум по трём вопросам: изменение доли рынка, получение инвестиций, изменение стратегической позиции.
4. Для каждой клетки характерны свои стратегические маршруты по линиям «Естественное развитие», «Избирательное развитие», «Развитие-выживание», «Выход», а также свой набор так называемых типовых стратегических уточнений – ТСУ (табл. 5).

## Типовые стратегические уточнения по модели ADL-LC

№ п/п	Наименование уточнения
1	Прямая интеграция
2	Обратная интеграция
3	Вхождение в рынок
4	Первичное развитие рынка
5	Увеличение производственных мощностей
6	Рационализация дистрибьюторской системы
7	Развитие производства за рубежом
8	Развитие бизнеса за рубежом
9	Экспорт традиционного продукта
10	Лицензирование за рубежом
11	Осторожные действия
12	Новые продукты / традиционные рынки – разработка товара (см. §7.1, рис. 7)
13	Новые продукты / новые рынки – диверсификация (см. §7.1, рис. 7)
14	Системное повышение эффективности
15	Действия при национализации рынка
16	Полная рационализация бизнеса
17	Улучшение ассортимента продукта
18	Совершенствование продукта
19	Традиционные продукты / новые рынки – расширение границ рынка (см. §7.1, рис. 7)
20	Традиционные продукты / традиционные рынки – более глубокое проникновение на рынок (см. §7.1, рис. 7)
21	Переход на эффективную технологию
22	Традиционное снижение стоимости
23	Обеспечение выживания
24	Отказ от бизнеса

С учётом представленных методических положений основные моменты стратегического анализа и разработки стратегий с помощью модели ADL-LC сводятся к следующему:

1. В соответствии с указанными оценочными показателями осей матрицы ADL проводится целевой анализ каждого конкретного бизнеса организации, по результатам которого все бизнесы заносятся в конкретные клетки и точки матрицы.
2. По бизнесам, которые попали в определённые клетки матрицы из возможных вариантов, делается выбор одного конкретного стратегического маршрута, в рамках которого из набора ТСУ формируется типовая стратегия (табл. 6).
3. Посредством специальных процедур производится стратегическая балансировка (оптимизация) всего бизнес-портфеля организации. Это осуществляется по следующим критериям: стадия жизненного цикла, размер суммарного потока денежной наличности, средневзвешенная норма прибыли на чистые активы.

Таблица 6

Характеристики позиций по модели ADL-LC

№ позиции	Название позиции	Краткая многоаспектная характеристика
1	<i>Слабая-Выведение</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15 или 16, 17, 18, 22 или 23.
2	<i>Слабая-Рост</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или сбалансирован. Инвестирование или отказ от инвестиций. Возможны 3 стратегических маршрута: 1) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 24.
3	<i>Слабая-Зрелость</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитруется или генерируется. Инвестирование избирательное или отказ от инвестиций. Возможны 3 стратегических маршрута: 1) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 6, 14, 15, 17, 18, 21, 22 или 6, 12, 13, 15, 17, 18, 20. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.

Продолжение таблицы 6

№ позиции	Название позиции	Краткая многоаспектная характеристика
4	<i>Слабая-Спад</i>	Позиция неприбыльная. Отказ от инвестиций. Возможен 1 стратегический маршрут: Выход из бизнеса с ТСУ: 24.
5	<i>Прочная-Выведение</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Очень избирательное инвестирование. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19. 2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19.
6	<i>Прочная-Рост</i>	Позиция неприбыльная. Поток денежной наличности кредитуется или сбалансирован. Избирательное инвестирование. Возможны 3 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19. 2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 1, 3, 19. 3) По линии «Развитие-выживание» с ТСУ: 3, 5, 6, 12, 15, 17, 18.
7	<i>Прочная-Зрелость</i>	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20. 2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.
8	<i>Прочная-Спад</i>	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Отказ от инвестиций. Возможен 1 стратегический маршрут: Выход из бизнеса с ТСУ: 24.
9	<i>Заметная-Выведение</i>	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвестирование. Возможен 1 стратегический маршрут: По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 19, 21.
10	<i>Заметная-Рост</i>	Позиция минимально прибыльная. Поток денежной наличности кредитуется. Избирательное инвестирование. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22. 2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.

Продолжение таблицы 6

№ позиции	Название позиции	Краткая многоаспектная характеристика
11	<i>Заметная-Зрелость</i>	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Избирательное реинвестирование. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p> <p>2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 1, 2, 4, 15, 17, 19.</p>
12	<i>Заметная-Спад</i>	<p>Позиция умеренно прибыльная. Поток денежной наличности сбалансирован. Инвестирование минимальное или отказ от инвестиций. Возможны 3 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 3, 7, 8, 12, 14, 19, 20, 21 или 6, 7, 14, 18, 20.</p> <p>2) Выход из бизнеса с ТСУ: 6, 15, 17, 18, 22.</p>
13	<i>Сильная-Выведение</i>	<p>Позиция может быть неприбыльной. Поток денежной наличности кредитруется. Инвестирование интенсивное. Возможен 1 стратегический маршрут:</p> <p>По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
14	<i>Сильная-Рост</i>	<p>Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, кредитруется. Инвестирование интенсивное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.</p>
15	<i>Сильная-Зрелость</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.</p>
16	<i>Сильная-Спад</i>	<p>Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование минимальное. Возможны 2 стратегических маршрута:</p> <p>1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 6, 11, 15, 16, 17, 18, 21, 22.</p> <p>2) По линии «Избирательное развитие» с ТСУ: 6, 7, 14, 18, 20.</p>

№ позиции	Название позиции	Краткая многоаспектная характеристика
17	<i>Ведущая-Выведение</i>	Позиция, вероятно, прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, кредитруется. Инвестирование интенсивное. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 3, 4, 5 или 1, 3, 5, 7, 8, 12, 13, 14, 19, 21.
18	<i>Ведущая-Рост</i>	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности, вероятно, генерируется. Инвестирование интенсивное. Возможен 1 стратегический маршрут: По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.
19	<i>Ведущая-Зрелость</i>	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможны 2 стратегических маршрута: 1) По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22 или 1, 2, 7, 8, 9, 10, 12, 14, 19, 20.
20	<i>Ведущая-Спад</i>	Позиция прибыльная. Поток денежной наличности генерируется. Реинвестирование избирательное. Возможен 1 стратегический маршрут: По линии «Естественное развитие» с ТСУ: 2, 7, 14, 20, 21, 22.

К рассмотренным выше 7 аналитическим подходам стратегического маркетинга стоит добавить и сделать ссылку на сосредоточенные по тематическим вопросам методы и модели:

- Метод цепочек ценностей (см. §7.2, рис. 10).
- Сетка (матрица) развития товара и рынка (см. §7.1, рис. 7).
- Матрица Бостонской консультативной группы (см. §7.2, рис. 11).



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ситуация на рынках меняется чрезвычайно быстро. Появляются новые сбытовые возможности, расширяются торговые объединения, а средства распространения информации о товарах и методы их реализации изменяются поистине революционными темпами. Маркетинг окружает нас повсюду. Во всех сферах потребительских взаимоотношений, начиная от предложения услуг в сфере образования или здравоохранения, заканчивая поездкой в метро, его главная цель состоит в том, чтобы, построив прочные, долговременные отношения с потребителями, удовлетворять их запросы с выгодой для себя.

Маркетинг – это не только реклама и сбыт, это философия, которая объединяет всю организацию. В компании, действительно исповедующей философию маркетинга, трудно определить, кто именно работает в отделе маркетинга. Каждый сотрудник фирмы, принимая решения, учитывает их воздействия на потребителя.

Настоящий маркетинг занимается не столько продажей производимого, сколько производством продаваемого. Для этого нужен стратегический подход. В управлении маркетингом он заключается в создании и поддержании соответствия между долгосрочными целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами на рынке. Используя специальные аналитические инструменты, конечным результатом стратегического управления является определение параметров конкурентоспособности изменяемого комплекса маркетинга.

Принципы стратегического маркетинга – ориентация на покупателя, адаптивность, эффективное сегментирование и позиционирование, разумное планирование – останутся основой для достижения успеха на деловом «фронте» на годы вперёд, но им предстоит жёсткая проверка трансформирующейся рыночной средой.

Стратегические приоритеты современных российских компаний состоят и должны состоять в ускорении ответной реакции на изменения, приспособлении товаров и услуг к требованиям покупателей, совершенствовании информационных систем и стремлении к более высоким стандартам качества. Для их реализации необходимы грамотные решения. Поэтому разработка управленческих решений в сфере стратегического маркетинга в условиях конкурентной борьбы проходит «красной нитью» в рассматриваемых в данном учебном пособии вопросах.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: Пер. с англ./ Под ред. Ю.П. Кантуревского. - СПб: Питер, 1999. - 256 с.
2. *Багиев Г.Л. и др.* Маркетинг: Учеб. для вузов. - М.: Экономика, 1999. - 189 с.
3. *Байте М.Р.* Управленческая экономика и стратегия бизнеса: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. - 196 с.
4. *Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента: Пер. с англ./ Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. - 275 с.
5. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха: Пер. с нем. - М.: АО «Интерэксперт», Экономика, 1995. - 234 с.
6. *Виссема Х.* Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания: Пер. с англ. - М.: Финпресс, 2000. - 272 с.
7. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учеб. - М.: Гардарика, 1999. - 296 с.
8. *Голиков Е.А.* Маркетинг и логистика: Учебн пособие. - М.: Издат. дом «Дашков и Ко», 1999. - 165 с.
9. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: Учеб. - М.: Финпресс, 1999. - 148 с.
10. *Дафт Р.Д.* Менеджмент. - СПб.: Питер, 2000. - 357 с.
11. *Дихтль Е., Хершген Х.* Практический маркетинг: Учеб. пособие: Пер. с нем. - М.: ИНФРА-М, 1996. - 312 с.
12. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 1999. - 274 с.
13. *Друкер П.* Эффективное управление: Пер. англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. - 298 с.
14. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. - М.: Информ.- внедр. центр «Маркетинг», 1998. - 241 с.
15. Информационные технологии в маркетинге: Учеб. Г.А. Титоренко, Г.Л. Макарова, Д.М. Дайитбегов и др. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. - 305 с.
16. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В.* Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. – Киев; М.; СПб.: Издат. дом «Вильямс», 1998. - 1152 с.
17. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент. - СПб.: Питер, 2002. - 496 с.

18. *Крэнделл Р.* 1001 способ успешного маркетинга: Пер. с англ. - М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000. - 320 с.
19. *Ламбен Ж.-Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с фр. - СПб.: Наука, 1996. - 246 с.
20. *Лапыгин Ю.П.* Основы стратегического управления: Конспект лекций. - Владимир, 2002. - 116 с.
21. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2000. - 311 с.
22. *Мак-Дональд М.* Стратегическое планирование маркетинга. - СПб.: Питер, 2000. - 325 с.
23. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки); *Б. Карлоф.* Деловая стратегия (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ. - М.: Экономика, 1993. - 372 с.
24. *Маркетинг: Учеб.* А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. - 358 с.
25. *Мицберг Г., Альструд Б., Лэмпел Дж.* Школы стратегий: Пер. с англ./ Под ред. Ю.П. Кантуревского. - СПб.: Питер, 2001. - 336 с.
26. *Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю.* Маркетинг: Учеб.- М.: Юристъ, 2000. - 282 с.
27. *Оптнер С.Л.* Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем: Пер. с англ. - М.: Сов. радио, 1969. - 315 с.
28. *О'Шонесси Дж.* Принципы организации управления фирмой. - М.: МТ Пресс, 1999. - 153 с.
29. *Питер Р. Диксон.* Управление маркетингом: Пер. с англ. - М.: БИНОМ, 1998. - 288 с.
30. *Попов С.А.* Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». - Модуль 4. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 344 с.
31. *Управление организацией. Учеб.* / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 669 с.
32. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический маркетинг: Учебник. - М.: Бизнес - школа «Интел -Синтез», 2000. - 296 с.
33. *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Бизнес - школа «Интел - Синтез», 1998. - 323 с.
34. *Эванс Дж.Р., Берман Б.* Маркетинг: Пер с англ. - М.: Сириус, 2000. - 176 с.

35. Экономическая стратегия фирмы: Учеб. пособие / Под ред. А.П. Градова. - СПб.: Спец - Лит, 2000. - 412 с.
36. Янг С. Системное управление организацией: Пер. с англ./ под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. - М.: Сов. радио, 1972. - 264 с.

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ .....	3
1. МАРКЕТИНГ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	4
1.1. Понятия стратегического и тактического маркетинга .....	4
1.2. Принципы и функции маркетинга .....	5
1.3. Концепции управления маркетингом .....	6
1.4. Современные тенденции в управления маркетингом .....	7
1.5. Маркетинг с позиции школ стратегического управления .....	9
2. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ .....	12
2.1. Понятие маркетинговой стратегии .....	12
2.2. Конкуренция и привлекательность рынка .....	13
2.3. Определение конкурентов и их анализ .....	14
2.4. Разработка конкурентных стратегий .....	15
3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТОВАРНЫМИ ЛИНИЯМИ, УСЛУГАМИ И ТОВАРНЫМИ МАРКАМИ .....	19
3.1. Стратегии охвата рынка .....	19
3.2. Маркетинговые стратегии на этапах жизненного цикла товара .. .20	
3.3. Стратегические решения относительно товарных линий .....	22
3.4. Стратегические решения в сфере обслуживания .....	25
3.5. Стратегические решения относительно товарных марок .....	29
4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЙ И ПРОГРАММ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ .....	31
4.1. Ценовая политика фирмы и процесс расчёта цены .....	31
4.2. Стратегии ценообразования на новые товары .....	34
4.3. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры .....	35
4.4. Стратегии корректирования цен .....	36
5. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ КАНАЛАМИ .....	39
5.1. Стратегические решения о структуре маркетингового канала .....	39
5.2. Стратегические решения об управлении маркетинговым каналом .....	42
5.3. Стратегические решения, принимаемые в маркетинговой логистике .....	46
6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫМИ МАРКЕТИНГОВЫМИ КОММУНИКАЦИЯМИ .....	48
6.1. Процесс разработки эффективных маркетинговых	

коммуникаций . . . . .	48
6.2. Разработка стратегии рекламной кампании . . . . .	51
6.3. Стратегические решения и направления стимулирования сбыта . . . . .	55
6.4. Стратегические направления связей с общественностью . . . . .	57
6.5. Стратегические направления методов продажи на основе личного контакта . . . . .	57
7. ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ . . . . .	58
7.1. Процесс управления стратегическим маркетингом . . . . .	58
7.2. Маркетинговая информационная система . . . . .	61
7.3. Система стратегического планирования маркетинга . . . . .	63
7.4. Система организации службы маркетинга . . . . .	68
7.5. Система маркетингового контроля . . . . .	71
8. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА . . . . .	72
8.1. SWOT-анализ . . . . .	72
8.2. Методы изучения профиля . . . . .	74
8.3. Анализ «GAP» . . . . .	75
8.4. Метод «PDS» . . . . .	76
8.5. Модель Мак-Кинси «7S» . . . . .	77
8.6. Модель «Дженерал Электрик» / «Мак-Кинси» . . . . .	78
8.7. Модель ADL-LC . . . . .	81
ЗАКЛЮЧЕНИЕ . . . . .	88
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК . . . . .	89

## Словарь

**Аутсорсинг** – отказ от собственного производства и расширение круга приобретаемых у внешних поставщиков товаров и услуг (более высокого качества по относительно низким ценам).

**Бизнес-портфель** – набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания.

**Дифференцированный маркетинг** – маркетинговая стратегия, при которой компания решает выступить на нескольких сегментах рынка и для каждого из них разрабатывает отдельное предложение.

**Жизненный цикл товара** – процесс развития продаж товара и получения прибылей с момента поступления товара на рынок до его снятия.

**Комплекс маркетинга** – набор поддающихся контролю маркетинговых инструментов – товар, цена, методы распространения (физическое распределение) и продвижение товара (формирование спроса и стимулирование сбыта), совокупность которых компания использует для получения желаемой реакции целевого рынка.

**Конкурентоспособность товара** – это совокупность характеристик продукта и сопутствующих его продаже и потреблению услуг, отличающих его от продуктов-аналогов по степени удовлетворения, по уровню затрат на его приобретение и эксплуатацию, это способность товара соответствовать ожиданиям потребителей, способность товара быть проданным.

**Конкуренция** – соперничество, состязательность между экономическими субъектами за наиболее выгодные условия производства и сбыта товара, позволяющие в конечном итоге получить максимальную прибыль.

**Контроль маркетинга** – это процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.

**Контрольные сравнения (бенчмаркинг)** – переход от самосовершенствования к изучению и адаптации опыта мировых лидеров в определённых областях деятельности.

**Концентрированный маркетинг** – маркетинговая стратегия, при которой компания концентрирует усилия на одном сегменте рынка.

**Концепция управления маркетингом** – основной подход, на основе которого компания осуществляет маркетинговую деятельность.

**Маркетинг** – система организации и управления производственной, сбытовой и торговой деятельностью предприятия, ориентированная на требование рынка и удовлетворение потребностей покупателей в товарах и услугах.

**Маркетинговая информационная система** – система взаимосвязи людей, оборудования и методических приёмов, используемых для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, своевременной и точной информации для принятия маркетинговых решений.

**Маркетинговая логистика (товародвижение)** – деятельность по планированию, выполнению и контролю физического перемещения материалов, готовых изделий и относящейся к ним информации от места их производства к месту потреблению.

**Маркетинговая среда фирмы** – совокупность действующих за пределами компании субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

**Маркетинговая стратегия** – логическое, рациональное построение, комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на целевых рынках.

**Маркетинговые исследования** – процесс систематического определения круга данных, необходимых для решения сформулированных маркетинговых задач, их сбор, анализ и отчёт о результатах.

**Маркетинговые коммуникации** – это процесс передачи обращения от производителя к потребителям с целью представить товар или саму компанию в привлекательном для целевой аудитории свете.

**Маркетинговый канал (канал сбыта)** – совокупность фирм или отдельных лиц, которые принимают на себя или помогают передать право собственности на конкретный товар на его пути от производителя к потребителю.

**Методы продажи на основе личного контакта** – формы представления товара одному или нескольким потенциальным клиентам с



целью его продажи и установления длительных взаимоотношений с данными клиентами.

**Миссия организации** – выраженное словесно основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли).

**Недифференцированный маркетинг** – маркетинговая стратегия, при которой компания решает выйти на весь рынок с единственным предложением, игнорируя различия между сегментами рынка.

**Позиционирование** – это способ, в соответствии с которым потребители идентифицируют тот или иной товар по его важнейшим характеристикам.

**Потребительский рынок** – отдельные личности и семьи, приобретающие товары и услуги для личного потребления.

**Принципы маркетинга** – исходные положения рыночной деятельности организации.

**Пропускная способность (ширина) канала** – количество независимых участников на любом уровне канала и этапе товародвижения.

**Протяжённость (длина) канала** – число промежуточных уровней канала, т.е. число посредников, которые выполняют ту или иную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю.

**Процесс управления стратегическим маркетингом** – всеобъемлющий процесс приспособления к использованию наиболее выгодных из открывающихся рыночных возможностей.

**Расширение ассортимента в обоих направлениях** – маркетинговая стратегия, при которой компания позиционирует себя как производителя полного товарного ассортимента.

**Расширение ассортимента вверх** – маркетинговая стратегия, при которой товарная линия дополняется товарами более высокого уровня цен и качества

**Расширение ассортимента вниз** – маркетинговая стратегия, при которой товарная линия дополняется товарами с низкими ценами и низким диапазоном качества.

**Реинжиниринг** – реорганизация функциональных отделов и создание ключевых бизнес-процессов, каждый из которых управляется единой командой.

**Реклама** – это любая, оплаченная конкретным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.

**Рекламная кампания** – система взаимосвязанных рекламных мероприятий, охватывающих определённый период времени и предусматривающих применение комплекса рекламных средств для достижения рекламодателем конкретной маркетинговой цели.

**Рекламный слоган** – короткий лозунг или девиз, используемый в рекламе в виде заголовка рекламного обращения, состоящий в большинстве случаев из 6-10 слов, читаемых одним взглядом, и характеризующийся, как правило, повышенной эмоциональной насыщенностью и сильным подтекстом.

**Рынок товаров промышленного назначения** – совокупность лиц и организаций, закупающих товары и услуги, которые используются при производстве других товаров или услуг, продаваемых, сдаваемых в аренду или поставляемых другим потребителям.

**Рыночная возможность** – привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

**Сегментация** – выделение в пределах рынка чётко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребностям, характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определённые маркетинговые комплексы.

**Стимулирование сбыта (продаж)** – совокупность приёмов, применяемых на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении участников рынка (покупателей, посредников) с целью краткосрочного повышения объёма продаж, а также увеличения числа новых покупателей.

**Стратегические элементы бизнеса** – ключевые направления деятельности, определяющие миссию компании, имеющие собственные миссии и задачи, деятельность которых можно планировать независимо от других направлений.

**Стратегический маркетинг** – управленческий процесс, направленный на создание и поддержание соответствия между долгосрочными целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами на рынке, в результате которого определяются нормативы (параметры) конкурентоспособности.

**Стратегическое планирование** – это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы и её потенциальными возможностями в сфере маркетинга.

**Товар** – всё, что может удовлетворить желание или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

**Товарная единица** – обособленная целостность, характеризующаяся показателями величины, цены, внешнего вида и прочими атрибутами.

**Товарная линия (ассортимент)** – это группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону.

**Товарная номенклатура** – совокупность всех ассортиментных групп товаров и товарных единиц, предлагаемых покупателям конкретным продавцом.

**Товарный знак** – название, понятие, знак, символ, дизайн или их сочетание, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров и услуг, а также для установления их отличий от товаров и услуг конкурентов.

**Упаковка** – это изделие, оболочка товара, включающая тару, в которую помещается продукция, этикетку и упаковочный лист (вкладыш).

**Управление маркетингом** – анализ, планирование, организация и контроль за реализацией программ, направленных на создание, поддержание и расширение выгодных отношений с целевыми покупателями для достижения целей организации.

**Услуга** – это предлагаемые к продаже действия, выгоды, или способы удовлетворения потребностей, которые, в сущности, нематериальны и не ведут к возникновению имущественных прав.

**Фирменный стиль** – набор цветовых, графических, словесных, типографских, дизайнерских элементов (констант), обеспечивающих визуальное и смысловое единство товаров (услуг), всей исходящей от фирмы информации, её внутреннего и внешнего оформления.

**Ценовая политика** – установление определённых цен и способов маневрирования ими в зависимости от положения предприятия на рынке, позволяющее решить стратегические и тактические задачи.

**Ценовая стратегия «снятия сливок»** – установление цены (как правило, на защищённую патентом новинку) выше, чем у конкурентов.

***Ценовая стратегия внедрения продукта на рынок*** – установление цены на производимую продукцию ниже, чем у конкурентов.