

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владимирский государственный университет

Кафедра менеджмента

ПРАКТИКУМ
по курсу «*Маркетинг*»

Составитель: к.э.н., доцент Шеховцова М.М.

Владимир 2002

Содержание:

Тема 1. Руководство к практическим занятиям по маркетингу с использованием кейс-метода	3
Тема 2. Исследование покупательских предпочтений	92
Тема 3. Оживление объема продаж	102
Тема 4. Проект Российского кодекса практики стимулирования сбыта	107
Тема 5. Пример положения об отделе маркетинга	125
Тема 6. Стратегический маркетинг	146
Тема 7. Партнеры, потребители, клиенты	154
Тема 8. Управление продажами: от искусства к технологии	161
Тема 9. Брэндинг	167

Тема 1. Руководство к практическим занятиям по маркетин- гу с использованием кейс-метода

Г.Л. Багиев, В.Н. Наумов

Основная цель пособия - научить на примере конкретной маркетинговой ситуации (кейса), групповому анализу проблемы и самостоятельному принятию решений. Метод групповой работы имеет несколько разновидностей: дельфи-метод, метод мозговой атаки, метод модерации. Применение методов группового обучения и принятия решения, способствующих эффективному анализу возникающих ситуаций в кратчайшие сроки, учит студентов работать в одной команде, защищать свою точку зрения и учитывать мнение и критику других. В этом случае развивается активность обучающегося, дух состязательности, может выявиться способность к лидерству. Метод модерации, как прием обучения, имеет существенные преимущества над другими, в том числе такими традиционными играми как: производственные совещания, планерки и т.д. Основное отличие подхода состоит в том, что в последних случаях роли распределяются по должностной иерархии, а в методе модерации - по поставленным задачам. На практике это означает, что в дискуссии может принять участие любой специалист, заинтересованный в решении проблемы. Высказывают свое мнение лица независимо от занимаемых ими должностей и, не дожидаясь своей очереди в прениях по иерархии (принцип митинга). Применение метода модерации для работы с кейсом развивает аналитические способности участвующих в игре, учит вслух рассуждать, доказывать, убеждать окружающих в правоте своего мнения. В целом кейсовый метод позволяет решать следующие задачи:

- принимать верные решения в условиях неопределенности;
- разрабатывать алгоритм принятия решения;

- овладеть навыками исследования ситуации, отбросив второстепенные факторы;
- разрабатывать план действий, ориентированных на намеченный результат;
- применять полученные теоретические знания, в том числе при изучении других дисциплин (менеджмент, статистика, экономика и др.) для решения практических задач;
- учитывать точки зрения других специалистов на рассматриваемую проблему при принятии окончательного решения.

Эффективность обучения с помощью кейс-метода убедительно доказана американскими и европейскими учебными и научными школами. При подготовке в университетах США каждому студенту предлагается несколько сотен кейсов, которые он изучает в разных учебных дисциплинах. Студенту предоставляется возможность проверить теорию на практике, свою способность к творческому мышлению. С другой стороны, практическая ситуация дополнительно вызывает интерес к процессу обучения, так как становится ясно, каких теоретических знаний не хватает для решения проблемы. В качестве инструментов, которыми могут пользоваться студенты при решении поставленных в кейсе вопросов служат как качественные методы анализа (например, сценарий метод) так и количественные методы анализа (например, методы исчисления цены, конкурентоспособности выручки, прибыли). С целью повышения степени концентрации на практическое решение проблемы в учебном пособии все темы излагаются на примере одного кейса. Преподаватель, естественно, может выбрать другой кейс, который, как он считает, более соответствует будущей специальности студентов. Таким образом, в учебном пособии применяются и синтезируются два метода:

- кейсовый метод - постановка проблемы, максимально приближенной к действительности;
- метод модерации - организация работы над проблемой для достижения наиболее эффективных учебных целей.

ГЛАВА I. Кейсовый метод в системе обучения на практических занятиях

(методика организации)

1.1. Понятие и сущность кейсового метода

Кейсовый метод обучения начал применяться еще в начале XX века в области права и медицины. Ведущая роль в распространении кейсового метода принадлежит Гарвардской Школе Бизнеса. В период с 1909 по 1919 гг. обучение происходило по схеме, когда учеников-практиков просили изложить конкретную ситуацию (проблему), а затем дать анализ проблемы и соответствующие рекомендации. Первый сборник кейсов был издан в 1921 г. (Dr. Copeland, Dean Donhman).

Впоследствии, особенно в последнее время, кейсовый метод нашел широкое применение на Западе в области изучения менеджмента и маркетинга. Однако, специалистами-преподавателями, практикующими кейсовый метод по разному понимается его сущность.

Например, упомянутая выше Гарвардская Школа Бизнеса так определяет метод кейсов: "Метод обучения, при котором студенты и преподаватели участвуют в непосредственном обсуждении деловых ситуаций или задач. Эти кейсы, обычно подготовленные в письменной форме и составленные исходя из опыта реальных людей, работающих в сфере предпринимательства, читаются, изучаются и обсуждаются студентами. Эти кейсы

составляют основы беседы класса под руководством преподавателя. Поэтому метод кейсов включает одновременно и особый вид учебного материала, и особые способы использования этого материала в учебном процессе".

Задача преподавателя, как следует из данного определения, состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему и получить реакцию окружающих (других студентов и преподавателя) на свои действия. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы. Поэтому преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений.

Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов в контроле времени работы, в побуждении студентов отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех студентов группы в процесс анализа кейса.

Периодически преподаватель может обобщать, пояснять, напоминать теоретические аспекты или делать ссылки на соответствующую литературу.

Технология работы при использовании кейсового метода приведено в табл. 1.

Таблица 1. Подготовка и обучение кейсовым методам

Фаза работы	Действия преподавателя	Действия студента
До занятия	1. Подбирает кейс 2. Определяет основные и вспомогательные материалы для подготовки студентов 3. Разрабатывает сценарий занятия	1. Получает кейс и список рекомендуемой литературы 2. Индивидуально готовится к занятию
Во время занятия	1. Организует предварительное обсуждение кейса 2. Делит группу на подгруппы 3. Руководит обсуждением кейса в подгруппах, обеспечивая их дополнительными сведениями	1. Задает вопросы, углубляющие понимание кейса и проблемы 2. Разрабатывает варианты решений, слушает, что говорят другие 3. Принимает или участвует в принятии решений
После занятия	1. Оценивает работу студентов 2. Оценивает принятые решения и поставленные вопросы	1. Составляет письменный отчет о занятии по данной теме

Следует также отметить другую трактовку методов кейсов, данную профессором Р.Мерри из Гарварда:

"Под методом кейсов я понимаю изучение предмета студентами путем рассмотрения большого количества кейсов в определенных комбинациях. Такое обучение и попытки управления различными административными ситуациями развивает в студенте, зачастую бессознательно, понимание и способность мышления на языке основных проблем, с которыми сталкивается управляющий в определенной сфере деятельности".

Метод кейсов способствует развитию умения анализировать ситуации, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. И если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Это обстоятельство использовано в методике, на которой базируется настоящее учебное пособие. Не смотря на то, что рассматривается один кейс как базовая ситуация, при изучении каждой темы студенты повторяют приемы кейсового метода. Для повышения интенсивности работы группа разбивается на подгруппы, т.е. используется прием модерации, дополнительно повышающий эффективность кейсового метода.

В заключение, после рассмотрения достоинств кейсового метода укажем на проблемные подходы, развиваемые специалистами в области нетрадиционного обучения, связанные с использованием кейсов.

1. Что входит в метод кейсов?

Одна из основных причин неопределенности кроется в вопросе: включает ли сам по себе метод кейсов использование других методов (например, в нашем случае, метод модерации). Одни специалисты полагают, что метод кейсов включает все активные методы обучения. Другие убеждены, что нужно метод кейсов отделить от других активных методов.

2. Предполагает ли метод кейсов особый стиль обучения?

Здесь речь идет о роли преподавателя - насколько последний должен вмешиваться в процесс обучения?

Большинство специалистов высказываются за активное участие преподавателя в работе студентов и в этом смысле метод кейсов не очень от-

личается от известных методов активного обучения (ролевые игры, деловые ситуации).

3. Требуется ли метод кейсов определенного минимального количества кейсов?

В принципе многие специалисты согласны с тем, что эффект от кейсового метода достигается только тогда, когда число кейсов достаточно велико, правда, конкретное число при этом не указывается. Допускается такая ситуация, когда метод кейсов используется на всех занятиях данного курса.

4. Каков принцип применения метода кейсов - используется ли он в рамках курса, программы или учебного заведения?

Если неоднократное использование кейсов в процессе обучения не вызывает особых дискуссий, то обозначенный выше уровень применения (курс, программа, учебное заведение) не находят пока сколько-нибудь убедительных аргументов в пользу какого-либо одного уровня.

Оптимальное сочетание числа кейсов должно дать синергический эффект, который может отчетливо проявиться, например, при подготовке и защите дипломных работ.

1.2. Требования к содержанию кейса.

В кейсе рассматривается конкретная ситуация, отражающая положение предприятия за какой-либо промежуток времени. В описание ситуации включаются основные случаи, факты, принимаемые решения, имевшие место в течение этого времени. Причем, ситуация может отражать как комплексную проблему (например, изложенную в данном учебном пособии) так и какую-либо частную реальную задачу.

Кейс может быть составлен на основании обобщенного опыта, т.е. не обязательно отражать деятельность. Нужно помнить, что такие "кабинетные" кейсы могут не восприниматься аудиторией. Поэтому, кейс, в любом случае, должен содержать максимально реальную картину и несколько конкретных фактов. В этом случае, изложение реальных и вымышленных событий, сотрет различие между ними.

Как правило, информация не представляет полное описание (биографию) деятельности предприятия, а скорее носит ориентирующий характер. Поэтому, для построения логичной модели, необходимой при принятии обоснованного решения, допускается дополнять кейс данными, которые по мнению участников могли иметь место в действительности. Таким образом, студент не только фиксирует рассматриваемый случай, но и вникает в него до такой степени, что может прогнозировать и демонстрировать то, что пропущено в кейсе.

Некоторые специалисты выделяют пять ключевых критериев, по которым можно отличить кейс от другого учебного материала:

1. Источник

Источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения.

2. Процесс отбора

При отборе информации для кейса необходимо ориентироваться на учебные цели. Не существует единых подходов к содержанию данных, но они должны быть реальными для сферы, которую описывает кейс, иначе он потеряет интерес, так как будет казаться нереальным.

3. Содержание

Содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, может излагаться конкретно или обобщенно. Что касается цифрового материала, то его должно быть достаточно для выполнения необходимых расчетов. Следует избегать чрезмерно насыщенной информации или информации, напрямую не относящуюся к рассматриваемой теме.

В целом кейс должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения.

4. Проверка в классе

Проверка в классе - это апробация нового кейса непосредственно в учебном процессе или оценка реакции новой аудитории на кейс, который раньше рассматривался, но для других групп студентов (другой специальности, другого курса или вуза, другой программы обучения). Изучение реакции на кейс необходимо для получения максимального учебного результата.

5. Процесс устаревания

Большинство кейсов постепенно устаревают, поскольку новая ситуация требует новых подходов. Кейсы, основанные на истории, хорошо слу-

шаются, но работа с ними происходит неактивно, поскольку "это было уже давно".

Проблемы, рассмотренные в кейсе должны быть актуальны для сегодняшнего дня.

1.3. Модерация работы с кейсом

Как и при проведении других деловых игр здесь также ставится цель максимально активизировать каждого студента и вовлечь его в процесс анализа ситуации и принятия решений. Поэтому группа делится на такое число подгрупп, чтобы последние состояли из 3-5 человек. Чем меньше участников в подгруппе, тем следует ожидать большей вовлеченности каждого студента в работу над кейсом. Повышается персональная ответственность за результат. Состав подгруппы (команды) формируется самим студентами по их желанию. Каждая команда выбирает руководителя (модератора). Роль модератора состоит в том, то на нем лежит ответственность за организацию работы подгруппы, распределение вопросов между участниками и за принимаемые решения. После завершения работы по теме занятий модератор делает доклад в пределах 10 минут о результатах работы своей подгруппы.

Непосредственную работу с кейсом можно организовать двумя способами:

1. Каждая подгруппа выполняет только одну тему в течение всех практических занятий.
2. Все подгруппы работают одновременно над одним и тем же разделом (темой) кейса, конкурируя между собой в поиске наиболее оптимального решения.

В первом случае учебная группа представляет собой, по существу, одну команду, разбитую на подгруппы. Необходимо, чтобы каждая подгруппа чет-

ко представляла за какие решения она отвечает перед другими подгруппами. Например, подгруппа, разрабатывающая ценовую политику предприятия, должна предоставлять информацию о ценах на продукцию (товар) подгруппе, отвечающей за сбытовую политику предприятия при расчете объемов сбыта. Происходит обмен информацией как в процессе занятий так и при обсуждении результатов.

Во втором случае требуется достаточно большой объем аудиторных практических занятий, чтобы каждая подгруппа последовательно прошла все темы учебного курса. На разработку одной темы требуется, как правило, 4 часа практических занятий. Подгруппы состязаются между собой, представляя разные команды.

При организации работы с кейсом полезно иметь общую информацию о методе модерации, получившем в последнее время широкое распространение в методиках обучения западных школ.

Как уже упоминалось, применение методов модерации имеет цель научить обучающихся работать в одной команде и быстро принимать решения в условиях ограниченной информации и недостатка времени.

Принятие решений в группе основывается на информации, имеющейся в кейсе и с использованием при этом методов исследования:

- экспертных;
- аналитических;
- экспериментальных.

Экспертные исследования основываются на знаниях, интуиции, опыте, здравом смысле участвующих в обсуждении проблемы.

Аналитические исследования представляют собой применение строгих методов, чаще всего математических формул, для анализа проблемы. Например, при прогнозировании объемов сбыта для разных значений от-

пускной цены можно использовать формулу расчета коэффициента эластичности, графики кривых спроса и предложения, уравнения регрессии и т.д.

Экспериментальные исследования предполагают научно поставленный эксперимент. При решении проблемы в аудитории проведение экспериментальных исследований затруднительно, однако для некоторых маркетинговых задач возможно, за неимением других источников, проведение группового самотестирования.

С учетом перечисленных методов исследований модерация предполагает организацию открытого обмена мнениями, реализацию способности каждого участника действовать как эксперта, аналитика или экспериментатора. Процесс модерации будет намного эффективнее, если модератор-руководитель обладает способностью координировать работу каждого участника.

Мероприятия по модерации осуществляются в следующей последовательности:

- а) обсуждение полученной вводной информации, содержащейся в кейсе;
- б) выделение релевантной информации по отношению к данному вопросу, над которой работает подгруппа;
- в) обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
- г) работа над проблемой (дискуссия);
- д) выработка решений проблемы;
- е) дискуссия для принятия окончательных решений;
- ж) подготовка доклада;
- з) аргументированный краткий доклад.

Технические приемы модерации

Успешная работа в группе зависит от модератора. Перед модератором стоит задача руководить работой группы (подгруппы). При этом модератор должен:

- иметь личностные характеристики лидера и организатора процесса;
- иметь достаточные знания и подготовку для роли руководителя;
- постоянно контролировать направление дискуссии, не допуская ухода в сторону;
- контролировать время, отведенное на тему;
- следить за поведением участников дискуссии, не допуская конфликтов и их пассивного поведения;
- уметь обобщить результаты и защитить точку зрения перед оппонентами.

Модератор не должен вызывать к себе чувство неприязни или раздражение со стороны других участников.

Техническая работа модератора состоит в следующем.

1. Предложение идеи:

- модератор фиксирует все идеи, высказанные в ритме мозговой атаки;
- модератор регулирует поток идей.

Не допускается критика идей. Лучше, если идеи будут выписаны на доске или листке бумаги.

2. Дискуссия по выдвинутым идеям:

- модератор фиксирует высказывания-мнения об идеях;
- модератор регулирует поток высказываний;
- модератор группирует высказывания.

Высказывания участников могут быть записаны ими на отдельных листках, лучше фломастерами и показаны для общего обозрения.

Таким образом, технические приемы модерации основываются на наглядности, доступности информации для всех и систематизации по типам ответов.

Методы анализа и принятия решений

Рекомендуется следующая последовательность работы над кейсом:

- записать цель (тему), над которой предстоит работать подгруппе;
- выписать вопросы, сформулированные в настоящем пособии для данной темы;
- по каждому вопросу кратко высказать мнения, а кому-либо из участников их записывать (например, модератору);
- сформулировать результирующее мнение, которое будет является решением поставленной цели.

При обучении проблемы можно использовать следующие методы группового обсуждения:

- мозговая атака;
- морфологический анализ;
- синектический анализ.

Правила мозговой атаки:

1. Любая возникшая идея, неважно насколько она осуществима, должна быть выслушана.

2. Любой может высказать одну или несколько идей одновременно, чтобы не заблокировать свою фантазию.

3. Остальные члены группы должны воздерживаться от критики в адрес выступающего с идеей.

4. После того как идеи высказали все члены группы, происходит их последовательное обсуждение и выработка общего решения.

5. Несогласный с общим решением имеет право выступить с особым мнением на этапе защиты темы.

Правила морфологического анализа:

1. Рассматриваемую проблему разложить на ряд системных элементов.

2. Элементы, выделенные для анализа, распределить между участниками обсуждения.

3. Предлагаемые поэлементные решения состыковываются в единую логическую цепочку или представляются в виде матрицы решений.

4. Обсуждается в целом предлагаемое решение проблемы, а в случае необходимости выбора из альтернативы или ранжирования, используется метод парного сравнения.

5. Согласованное решение с учетом возможных корректировок представляется для обсуждения по окончании работы над темой занятий.

Правила синектического анализа:

1. Модератор подгруппы представляет проблему.

2. Проблема анализируется с использованием либо мозговой атаки, либо морфологического метода.

3. Делается попытка вспомнить и привлечь к рассмотрению данной темы известные аналоги и каким образом решались там похожие проблемы.

4. Спроцировать известные наличные решения к решению поставленной цели.

5. Окончательно сформулировать мнение подгруппы для доклада результатов по итогам работы над темой.

В процессе обсуждения проблемы модератор должен определить технику работы своей подгруппы.

Например, будет ли фиксировать идеи, мысли, соображения каждый участник или это будет записывать кто-либо один из членов подгруппы (может быть сам модератор)?

Модератор может предложить ответы (идеи) фиксировать на отдельных листках и затем их сгруппировать по степени сходности, чтобы систематизировать обсуждение и облегчить принятие решения.

Также необходимо продумать технику принятия решения, если имеется несколько вариантов. Например, методом прямого простого голосования, методом взвешенного голосования (каждому члену подгруппы присваивается вес - баллы для голосования), методом парных сравнений и т.д. В некоторых случаях модератор может взять на себя ответственность за принимаемые решения.

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

- активно принимать участие в высказывании идей и обсуждении;
- терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать высказывающего, давать ему возможность полностью высказаться;
- не повторяться вслух;

- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли Вашу точку зрения;
- помнить, что каждый участник имеет равные права;
- не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

Представление результатов работы по темам

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы).

Выступление модератора должно быть в пределах 10 минут, а предварительно на доске записываются основные результаты работы.

Остальные подгруппы выступают слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают доклад модератора.

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем.

1.4. Определение целей обучения кейсовым методом

Mager предлагает понимать образовательные цели кейсового метода следующим образом:

1. Формулировка целей обучения - это набор слов или символов, описывающих одно из намерений в плане обучения.
2. Цель передает намерение преподавателя в отношении того, что студент будет делать, и как преподаватель узнает о том, как и когда он это сделает.

3. Следует описать то, что студент будет делать:

а) установить и указать общий процесс обучения;

б) определить важные условия, при которых должно проходить обучение;

4. Написать отдельно формулировку каждой цели; чем больше этих формулировок, тем больше шансов прояснить цели обучения.

Barach устанавливает семь целей формирования навыков и три цели процесса, которые применимы для курсов, основанных на методе кейсов.

Цель 1

Студент должен уметь принять нужное решение в кейсе. Цель, которая подчеркивается на протяжении всего курса, состоит в том, чтобы студент мог принять конкретное решение и применить свои знания к конкретной ситуации.

Цель 2

Студент должен показать способность мыслить логически, ясно и последовательно. Студент должен показать знание, что представляют собой соответствующие данные и предположения.

Цель 3

Студент должен уметь представить анализ в убедительной и обоснованной форме

Цель 4

Студент должен обладать здравым смыслом, определяемый как способность видеть очевидное и уместное. Студент должен уметь выделять и оценивать основные вопросы, относящиеся к кейсу.

Цель 5

Студент должен показать готовность и способность применить аналитическое мышление и количественный анализ, когда необходимо. Согласованная, последовательная, в основном разумная аргументация, которая игнорирует основные инструменты количественного анализа управленческой ситуации, недостаточна.

Цель 6

Студент должен уметь выходить за рамки конкретной ситуации, рассматривая перспективы и показывая свою компетентность. Этот критерий в большей степени для работ с оценкой "отлично".

Цель 7

Студент должен быть способен использовать имеющиеся в его распоряжении данные, чтобы разработать подробный и обоснованный план действий или провести тщательный анализ ситуации.

В некоторой степени эта цель повторяет предыдущие. Однако различие состоит в том, что просто принять решение и его аргументировать, не вдаваясь в конкретные детали, в решение множества небольших вопросов, возникающих в связи с основной проблемой, не означает провести удачный анализ кейса.

Можно выделить множество других целей формирования навыков, подходящих для метода кейсов, но эти семь - самые яркие. Строго говоря, есть цели в плане письменных и/или устных навыков на определенных примерах, рассматриваемых в процессе моделирования кейсов. Однако

они не дают гарантии, что студент сможет действовать таким же образом в реальных условиях.

Некоторые преподаватели добавляют "цели процесса". Многие знания требуют больше времени для восприятия и усвоения, чем на это отведено программой курса. Значимость некоторых курсов студенты осознают некоторое время спустя. Этот задержанный эффект, очевидно, нельзя измерить в семестре курса. Следовательно, поддержание высокого уровня представления и аргументации точки зрения рассматривается как значимая величина в вербальном диалоге и повторении процесса анализа кейса. "Три цели процесса", относящиеся к этому утверждению:

1. Студент должен посетить определенное количество занятий.
2. Студент должен показать подготовку и заинтересованность в занятиях.
3. Студент должен в определенное время сделать устный доклад во время обучения.

Определив цели обучения, руководства по их эффективной разработке и некоторые примерные формулировки учебных задач, перейдем к рассмотрению трех вопросов: Каков круг учебных целей? Каковы отправные моменты для разработки целей? Какие признаки хорошего кейса?

Круг учебных целей

Основная цель любого образования состоит в том, чтобы выпустить студентов, которые бы в некотором отношении отличались от того состояния, когда они только начали учиться. Описать, в отношении чего и в какой степени произошли эти изменения, представляется достаточно слож-

ной задачей. Существует широкий круг целей обучения, из числа которых можно выбрать цели для курса, с использованием кейсового метода.

Примеры возможных образовательных целей кейсового метода:

- приобретать знания;
- развивать общие представления;
- понимать методы;
- приобретать навыки использования метода, концепцию и знания;
- приобретать навыки анализировать сложные и неструктурированные проблемы;
- приобретать навыки разработки действий и их осуществления
- расти в умении слушать
- расти в умении налаживать надежные связи
- развивать определенные отношения:
- ответственность за свои решения, за результаты;
- скептицизм;
- критический взгляд на самого себя, на статус кво;
- уверенность - "могу сделать";
- развивать умение общаться - коротко, эффективно, убедительно;
- развивать определенные качества ума:
- различать надежды, мнения, предположения, факты;
- ясность целей и задач;
- анализ;
- инициатива;
- набор норм - моральных, предпринимательских;
- общественных;
- развивать суждение и здравый смысл:

- предвидеть значение, результаты;
- рассматривать ситуации в долгосрочной перспективе;
- обобщать - от конкретных деталей к осознанию перспектив и разработке успешных концепций.

J.S. Bloom описал желательные результаты познавательного изучения. Его модель классифицирует широкий круг результатов обучения как шесть основных групп учебных целей.

Оценка: сформировать критерии, разобраться в вопросе, обнаружить ошибки, оценить, принять решение.

Синтез: получить неизвестные ранее сведения (требуют оригинальности и творческого подхода).

Анализ: определить составные элементы, каким образом они расположены и связаны между собой.

Применение: применить знания для решения новых задач в новых ситуациях, когда не определены указания и методы решения.

Понимание: приводить информацию в более значимую форму, пересказывать, объяснять, предполагать, делать выводы, экстраполировать, когда говорят это сделать (низший уровень понимания).

Знания: - излагать термины, определенные данные, категории, способы действий. (Не требуется никаких признаков понимания. Студент только должен отдавать те сведения, которым его научили).

Предполагаемые цели могут соответствовать желаемым переменам в студентах. Эти изменения можно рассматривать в двух аспектах. Первый аспект включает виды перемен. Второй аспект составляет степень этих перемен. В общем многообразие видов перемен можно свести к трем группам: знания, навыки, мнения.

Студент в качестве отправной точки

Студент является основным элементом на входе в учебный процесс. Разработка любого курса должна начинаться с установления целей с точки зрения студента, а не преподавателя или предмета.

В большинстве случаев основной проблемой является формирование групп студентов. Какой у студентов уровень знаний? Формальные или неформальные ли они? Какой у них опыт? Готовы ли они к обучению? Какой уровень интеллекта у студентов? Способность к выполнению? Мотивация? Равные отношения? Разрешение этой проблемы очень важно, поскольку она представляет начальную точку, отталкиваясь от которой происходит обучение и в сравнении с которой будут измеряться достигнутые результаты.

Выбор кейсов

Подбор курса для конкретного места в модуле курса - это процесс, который тщательно рассмотрели разные авторы.

Беннет и Чакраварти наблюдали студентов на факультете Гарвардской бизнес-школы в поисках ответа на вопрос: "Каковы характеристики успешного кейса?" Их находки пополняет также перечень критериев для подбора материала по кейсам.

Хороший кейс рассказывает. Как все хорошие рассказы хороший кейс должен быть с хорошей фабулой. Это приводит нас к следующей находке.

Хороший кейс фокусируется на теме, вызывающей интерес. Чтобы кейс был настоящим, живым примером и чтобы студент забыл, что он

придуман, в нем должна быть драма, в нем должно быть напряжение, кейс должен чем-то разрешиться.

Хороший кейс не выходит за пределы последних пяти лет. Возможно, студенты воспримут кейс как новость скорее, чем как историческое событие. Если соображение правильно, и в той степени в какой оно правильно, предпочтительней современные случаи.

Хорошо подобранный кейс может вызвать чувство сопереживания с его главными действующими лицами. Важно, чтобы в кейсе была описана личная ситуация центральных персонажей; во многих случаях это важный элемент в процессе принятия решения. Кейсы должны вызывать сопереживание в разнообразных ситуациях реальной жизни.

Хороший кейс включает цитаты из источников в самой компании. Цитаты из материалов компании (произнесенные или написанные, официальные или неофициальные), добавляют реализма и позволяют студенту толковать такие цитаты в свете того, что он знает о людях, от которых эти высказывания исходят.

Хороший кейс содержит проблемы, понятные студенту. Это вырабатывает склонность к эмпатии (участию, сочувствию, сопереживанию).

Хороший кейс требует высокой оценки уже принятых решений. Поскольку в реальной жизни принимают решения, руководствуясь прецедентами, прежними действиями и т.п., то целесообразно, чтобы кейс представлял рациональные моменты прежних решений, по которым можно строить новые решения.

Хороший кейс требует решения проблем менеджмента. Ответы на этот и на предыдущий пункт отражали предпочтение кейсов, требующих принятия решений, а не тех кейсов, где нужна оценка решений, уже принимавшихся другими.

Хороший кейс прививает навыки менеджмента. Некоторые кейсы документируют процесс управления бизнесом, представляя тем самым модель, которую студент может взять за образец реальной жизни. Так совершенно отдельно от последующего познания через разрешение кейса, сам кейс учит искусству менеджмента - как смоделировать проблему в структуре дерева решений. Кейс, который исчерпывающим образом иллюстрирует задачу менеджмента, - это добротный инструмент для выработки навыков менеджмента.

1.5. Сценарий организации занятий

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей, приведенной, например, в главе 3. Как уже упоминалось, преподаватель по своему усмотрению, может предложить для изучения другой кейс.

Студенты самостоятельно в течение 10 - 15 минут анализируют содержание кейса, выписывая при этом цифровые данные, наименования фирм-конкурентов и другую конкретную информацию. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании кейса.

Знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3 - 5 человек.

Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности, не небольшом удалении друг от друга.

Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы.

Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель ее объявляет и ставит срок, к которому нужно представить результат.

На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После того как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания. Во внеучебное время студент сможет пользоваться рекомендованными учебниками.

Последовательность организации и проведения занятий представлена на рис. 1.1. - 1.3.

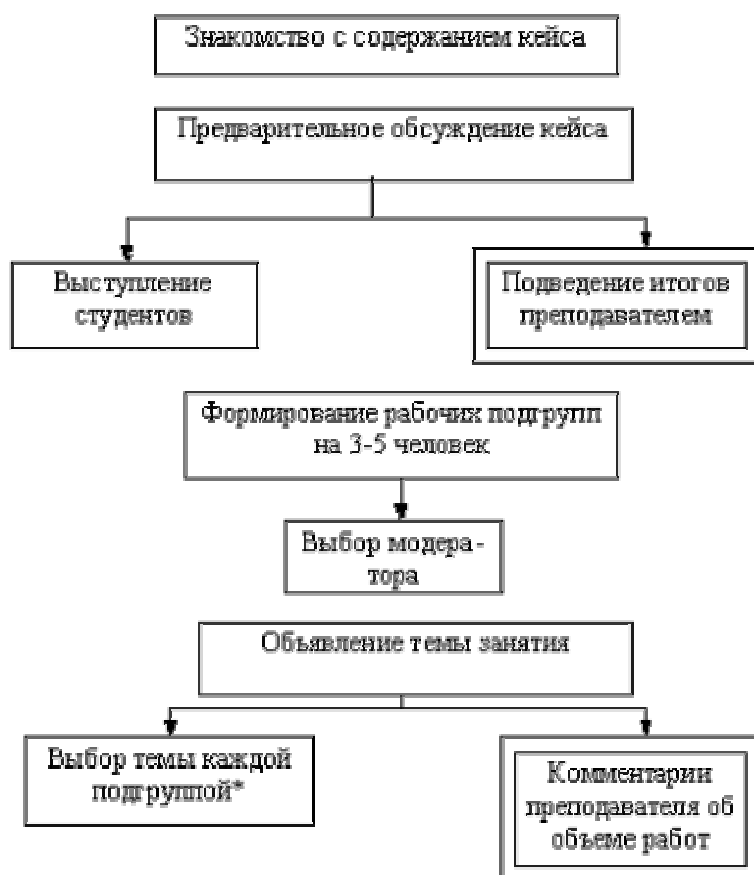


Рис.1.1. Стадия организации работы над кейсом

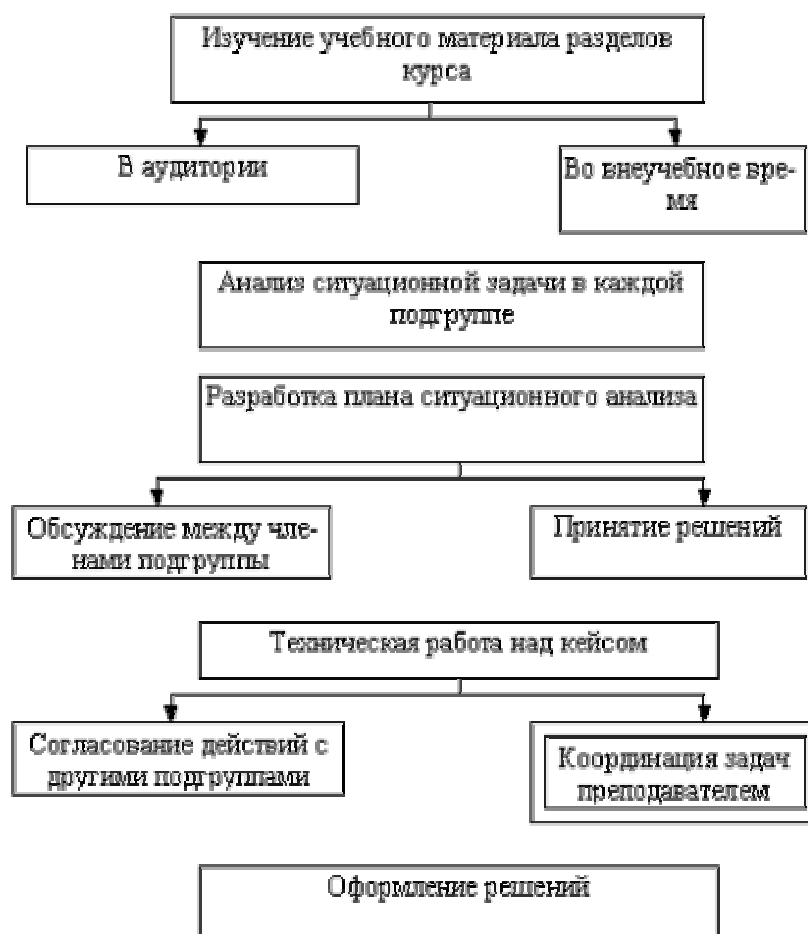


Рис. 1.2. Рабочая стадия работы над кейсом

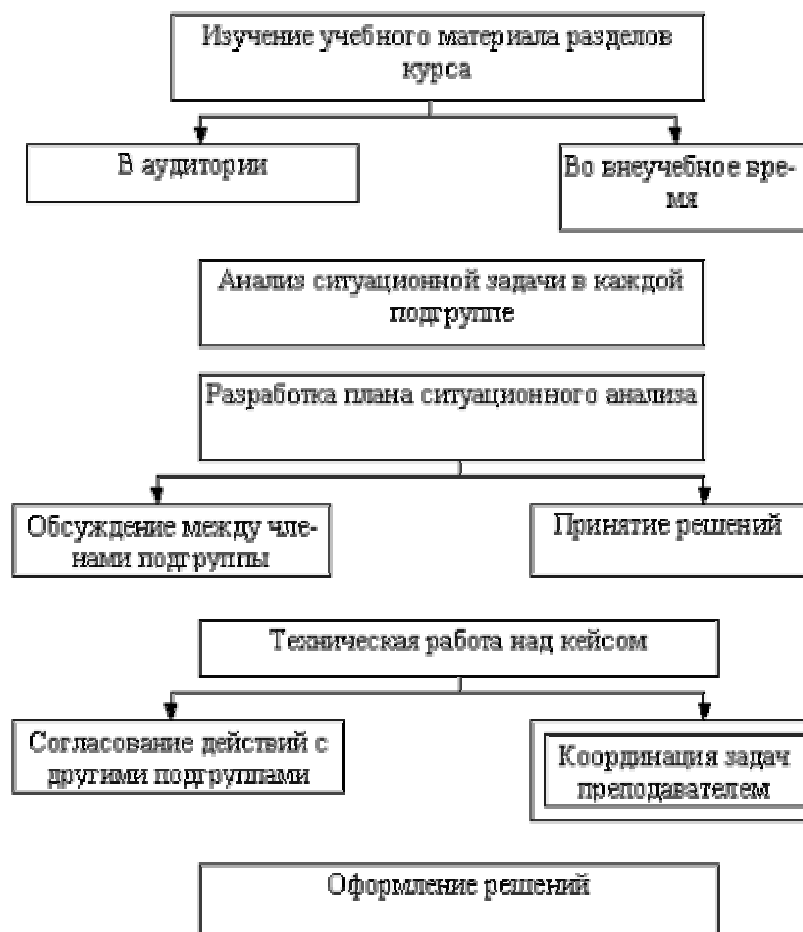


Рис.1.3. Завершающая стадия работы над кейсом

ГЛАВА 2. Методические рекомендации к проведению практических занятий по маркетингу

2.1. Разработка миссии и маркетинговой концепции предприятия

Миссия - стратегические принципы, которых предприятие будет придерживаться в своей деятельности для формирования его благоприятного имиджа (образа) в глазах как общества в целом, так и конкретных потребителей, своих сотрудников и государственных учреждений.

Чтобы сформулировать принципы, на базе которых будет определена миссия предприятия, необходимо ответить на ряд вопросов (рис.2.1.).

Последовательно отвечая на поставленные вопросы, предприятие (фирма) должно принять решение о своем предназначении для окружения, общества, своих сотрудников.



Рис.2.1. К разработке миссии предприятия

Завершающим шагом формирования миссии предприятия является постулирование основополагающих ценностей, которых будет придерживаться предприятие.

К основным ценностям можно отнести:

- этика бизнеса, предполагающая честность и открытость в деловых отношениях (выполнение обязательств, предоставление правдивой информации, уважительное отношение к законодательным актам и т.д.);

- поддержание и контроль за качеством производимой продукции (организация стандартов качества, удовлетворяющих требованиям выбранных целевых групп покупателей: потребительский стандарт, стандарт обслуживания и т.д.);

- внимание к конечным потребителям и посредникам, выражение в стремлении полного удовлетворения их потребностей или возможных претензий;

- внимание к обществу должно выражаться прежде всего в использовании экологически безопасной технологии, соответствующей законодательству об охране окружающей среды;

- внимание к сотрудникам выражается в создании такой атмосферы, которая способствовала бы корпоративной сплоченности, получения удовлетворенности от выполняемой работы, появлению у сотрудников ощущения справедливого и честного к ним отношения. Сотрудники должны иметь право получать и пользоваться информацией, высказывать свое мнение.

В качестве примера в табл. 2.1 представлена анкета, имеющая целью определить уровень информированности сотрудников о некоторых стратегических задачах, стоящих перед предприятием "Криофуд".

Ниже приведены примеры миссий различных фирм
Компания "Форд": Миссия "Форда" состоит в представлении людям дешевого транспорта;

Концерн АВВ (Асеа Браун Бовери): Мировое лидерство за счет технологического обновления продукции, гарантии качества и постоянного внимания к клиентам. АВВ учитывает проблемы охраны окружающей среды, исповедует честное отношение к своим сотрудникам.

Компания "Отис": Наш бизнес состоит в перемещении людей горизонтально и вертикально на короткие расстояния и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их. Наша задача - оставаться незамеченными.

Таблица 2.1. Анкета-самооценка для сотрудников предприятия
Криофуд

I	Какой мы хотим производить товар?	Хуже Колосса	Как у Колосса	Как у Хортекса	Евро-стандарт
	Поставьте крестик				
II	Какому уровню дизайна соответствует наша упаковка?	Хуже Колосса	Как у Колосса	Как у Хортекса	Евро-стандарт
	Поставьте крестик				
III	На данном этапе какую финансовую цель мы ставим?	Получить максимальную прибыль от сбыта	Увеличить объем сбыта	Вложить в инвестиции	Назовите другую важную для Вас цель
	Поставьте крестик				
IV	Какие показатели товара наиболее важны?	Качество продукта	Качество упаковки	Технологичность	Назовите Ваш признак
	Проведите ранжирование				
V	Какая цель для Вас наиболее важна?	Не иметь технологических проблем	Произвести качественный товар	Удовлетворить покупателя	Произвести продукцию в большом количестве
	Произвести ранжирование				

Если миссия определяет стремление предприятия иметь определенный имидж в глазах внешнего окружения и своих сотрудников, то выбор концепции маркетинга необходим для установления изначального приоритета практической деятельности.

В соответствии с выбранной концепцией маркетинга предприятие определяет свою организационную структуру, разрабатывает финансовый план, подбирает персонал, формирует товарно-ценовую политику, определяет уровень внимания к потребителям и к проблемам общества в целом.

2.2. Маркетинговый анализ рынка

Анализ рынка начинается с определения базового рынка.

- а) Какие потребности должны удовлетворяться? (Что?)
- б) Кто будет потребителем и покупателем данного товара? (Кто?)
- в) Какие технологии способны производить товары, удовлетворяющие перечисленные выше потребности? (Как?)

На рис.2.2 представлен пример базового рынка быстрозамороженных овощей.

Рынок можно рассматривать в узком смысле (например, рынок быстрозамороженных овощей) и в широком смысле (рынок овощей). В первом случае речь идет о текущем, уже сложившемся спросе на конкретный товар, а во втором случае рынок представляет еще и потенциал увеличения спроса на рассматриваемый товар за счет товаров-заменителей.

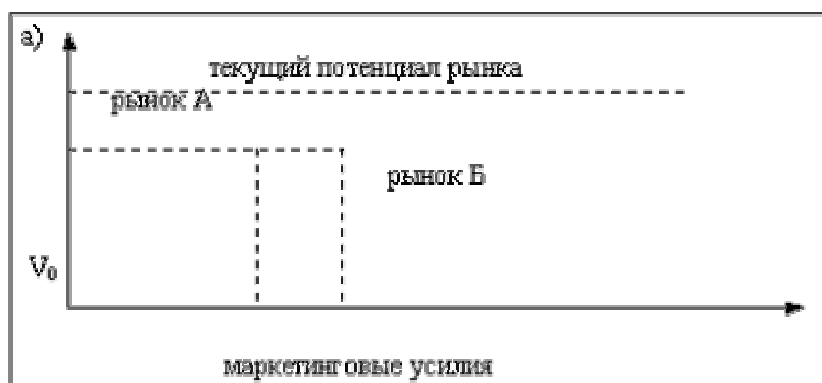


Рис2.2. Модель базового рынка БЗП

Согласно методическим рекомендациям для определения товарного рынка необходимо установить

Определение продуктовой границы рынка представляет собой процедуру оценки похожих товаров в качестве товаров-заменителей (субститутов). В частности, из рис.2.2 видно, что предложенные товары-заменители имеют разные технологии производства, но близкие или сходные мотивы их покупки. Производя опросы различных групп потребителей, можно определить взаимозаменяемость товаров.

На взаимозаменяемость товаров внутри одной товарной группы влияют такие факторы как уровень дохода, традиционность питания и привычки потребителей, соотношение цен товаров-заменителей, уровень насыщения рынка.

Теоретически взаимозаменяемость товаров определяет с помощью коэффициента перекрестной эластичности $\mathcal{E}_{xy}$:

$$\mathcal{E}_{xy} = (D U_x / U_x) / (D P_y / P_y),$$

где $D U_x / U_x$ - относительное (%) изменение спроса на товар "x" при относительном (%) изменении цены $D P_y / P_y$ товара "y".

Если $\mathcal{E}_{xy} > 0$, то товары "x" и "y" взаимозаменяемы, а если $\mathcal{E}_{xy} = 0$, то эти товары в глазах потребителей различны.

Географические границы базового рынка чаще всего определяются административными барьерами (город), или экономическими регионами (Северо-Запад, Урал, Сибирь и т.д.).

Критериями, по которым можно определить географические границы, являются:

с позиций продавца

- примерно одинаковые транспортные издержки на доставку продукта в пределах одного рынка (различие в пределах 5 %);
- отсутствие каких-либо барьеров, препятствующих перемещению товара внутри рынка;
- единая технология товародвижения и хранения
- примерно одинаковые транспортные издержки на доставку продукта в пределах одного рынка (различие в пределах 5 %);
- отсутствие каких-либо барьеров, препятствующих перемещению товара внутри рынка;
- единая технология товародвижения и хранения

с позиций покупателя

- одинаковые цены на товар;
- незначительность транспортных и временных затрат на перемещение покупателя к продавцу;

- доступность продавца с помощью средств связи (по телефону).

Исходя из сказанного, можно иногда считать, что областной город и его область являются разными рынками.

Определив границы рынка, рассчитывают объем (емкость), а также динамику изменения емкости на будущий период.

Исходя из сказанного, понятие емкости рынка имеет три вида:

- текущая емкость рынка, определяемая как суммарный объем реализации товара в данный момент времени в физическом или стоимостном выражении;

- потенциальная текущая емкость рынка определяется как возможно достижимая в данный момент времени при определяемых условиях, например, за счет активизации маркетинговых усилий (рис.2.3^а);

- перспективная емкость рынка учитывает тенденцию рынка к увеличению или уменьшению своего потенциала (рис.2.3^б);

Как видно из рис.2.3^а в зависимости от особенностей конкретного рынка расходы на маркетинговые усилия могут быть различны (сплошная и пунктирная линии). Однако, если текущая емкость близка к потенциальной, то дальнейшее увеличение расходов на маркетинговые усилия не приводят к заметному увеличению объемов продаж (правая часть кривых рис.2.3^а). В этом случае стратегия предприятия заключается в удержании своей рыночной доли либо ее расширения за счет вытеснения конкурентов. Количественно текущая емкость рынка определяется как объем реализованной продукции за определенный промежуток времени (например, год) всеми предприятиями-продавцами.

Для исключения двойного счета исследуются либо только розничные, либо только оптовые предприятия, включая предприятия производителей.

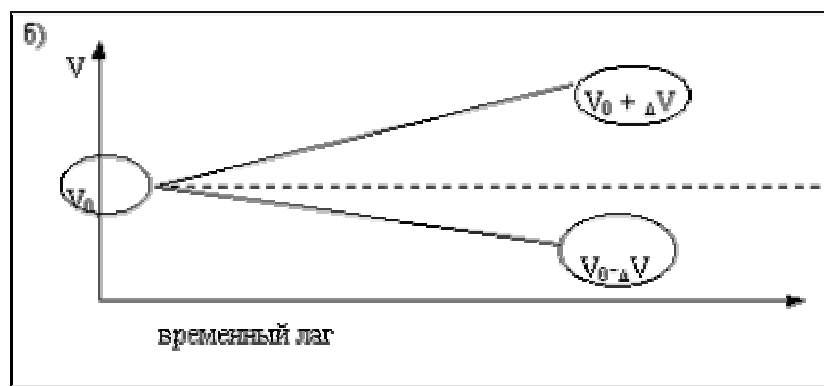


Рис.2.3. К определению понятий емкости рынка: V_0 - текущая емкость рынка

В случае учета реализации товара розничными предприятиями текущая емкость рынка (V_0) определится: $V_0 = \sum V_i$, где V_i - объемы продаж данного товара розничными предприятиями.

При расчете емкости рынка по оптовым и производственным предприятиям формула имеет вид: $V_0 = V_n + V_{on} + V_{n?}$, где V_n - объем производства товара местными предприятиями-производителями; V_{on} - объем продаж ввозимого на данный рынок товара из других регионов; $V_{n?}$ - объем вывозимого с данного рынка товара оптовыми и производящими предприятиями.

Емкость рынка потребительских товаров постоянного спроса можно определить по уровню потребления непосредственно конечными покупателями (населением).

Для этого используется метод последовательных соотношений [12], основанный на данных социологических и специальных маркетинговых опросах различных групп населения.

Например, текущая емкость рынка быстрозамороженных овощей определяется:

[Численность целевой группы] x [среднедушевой доход этой группы] x [средний % дохода, используемый на питание] x [средний % от расходов на питание, затрачиваемый на покупку БЗО].

Чтобы перейти от стоимостного выражения к физическому объему, необходимо полученную сумму в рублях разделить на стоимость единицы веса товара.

Если указанные социологические данные отсутствуют, то текущая емкость рынка может быть определена с помощью других показателей:

[число семей] x [среднее количество одновременно закупаемого товара] x [средняя частота закупки товара] x [средний % семей, пользующихся данным видом товара по отношению к общему числу семей на исследуемом рынке].

Чтобы определить потенциальную емкость рынка, в указанном соотношении необходимо заменить: "средний % семей, пользующихся данным продуктом"; на: "средний % семей, пользующихся и готовых покупать при определенных условиях".

Следующим этапом анализа рынка является определение числа и силы конкурентов, а также каким образом поделен между ними рассматриваемый рынок.

Итогом анализа должна быть разработка конкурентных преимуществ, за счет которых предприятию удастся занять планируемую долю рынка.

Различные фирмы-конкуренты могут иметь те ли иные сильные стороны, поэтому практически невозможно опередить их всех одновременно. Необходимо выявить одного-двух основных конкурентов, представляющих наибольшую опасность. По отношению к ним оцениваются внешние показатели, наиболее важные для потребителей, и внутренние, характеризующие потенциал предприятия.

На рис.2.4 представлен график, иллюстрирующий оценку конкурентного преимущества по двум основным критериям: по себестоимости (внутренний потенциал конкурентоспособности) и цене реализации про-

дукции [12]. Выгодной для предприятия является ситуация, когда потребитель положительно воспринимает продукцию по более высокой цене, чем у конкурента, а себестоимость этой продукции ниже себестоимости аналогичной продукции конкурента.

Верхняя левая часть графика (рис.2.4) представляет самую неблагоприятную для предприятия зону, характеризующуюся относительно высокой себестоимостью продукции в сочетании с относительно низкими ценами, которые воспринимает потребитель. Однако на этапе выхода нового предприятия на рынок такая ситуация достаточно типична. Инвестиционный проект строительства и ввода в эксплуатацию предприятия должен предусматривать продолжение финансирования даже возможной убыточной деятельности до тех пор, пока предприятие не преодолеет точку безубыточности.

Завершающим этапом анализа конкуренции является разработка конкурентного листа (табл.2.2). В колонку 2 таблицы записываются показатели, наиболее важные для данной группы покупателей-посредников или конечных потребителей.

В колонку 3 помещают цифры или другие условные обозначения, характеризующие степень важности критерия для посредников. В колонках 4 и 5 помещаются количественные или качественные данные основного конкурента (Хортекс) и анализируемого предприятия (Круиофуд). Наконец, в колонке 6 графически дается иллюстрация сильных и слабых позиций предприятия по отношению к конкуренту. Аналогично разрабатывается конкурентный лист применительно к другим целевым группам.

Конкурентоспособность предприятия зависит не только от преимуществ над основными конкурентами по рассмотренным критериям, но и от наличия на рынке других конкурентных сил. На рис.2.5 представлена модель Портера, показывающая, какие конкурентные силы могут влиять на

положение предприятия на рынке. Наиболее опасными факторами являются угроза появления на рынке новых конкурентов или появления товаров-заменителей. Другая конкурентная сила - поставщики характеризуются уровнем качества и широтой ассортимента поставляемых товаров, ценой, возможностью предоставления товарного кредита, организацией сервиса. Конкурентная сила клиентов состоит в их платежеспособности, объемах и регулярности закупок. В заключение конкурентного анализа необходимо выработать концепцию конкуренции:

- концепция сотрудничества;
- концепция соперничества;
- комбинированная концепция.

Концепция сотрудничества предполагает совместную работу с потенциальным конкурентом в той или иной форме с целью наиболее полного удовлетворения потребителя. Таким образом, достоинством этой концепции является концентрация внимания на потребителях (покупателях) и более рациональное использование своих ресурсов.

Пример. Предприятие Кристофуд, являясь конкурентом фирмы Хортекс, заключило с ней договор о сотрудничестве, на основании которого приобретало продукцию фирмы Хортекс, и осуществляло ее упаковку упаковку с собственной торговой маркой "Витамиг". Поставки товара под этой торговой маркой осуществлялись на рынок Санкт-Петербурга, где давно присутствует фирма Хортекс.

Концепция сотрудничества может привести, с другой стороны, к давлению на потребителя, например, в виде картельного соглашения о цене.

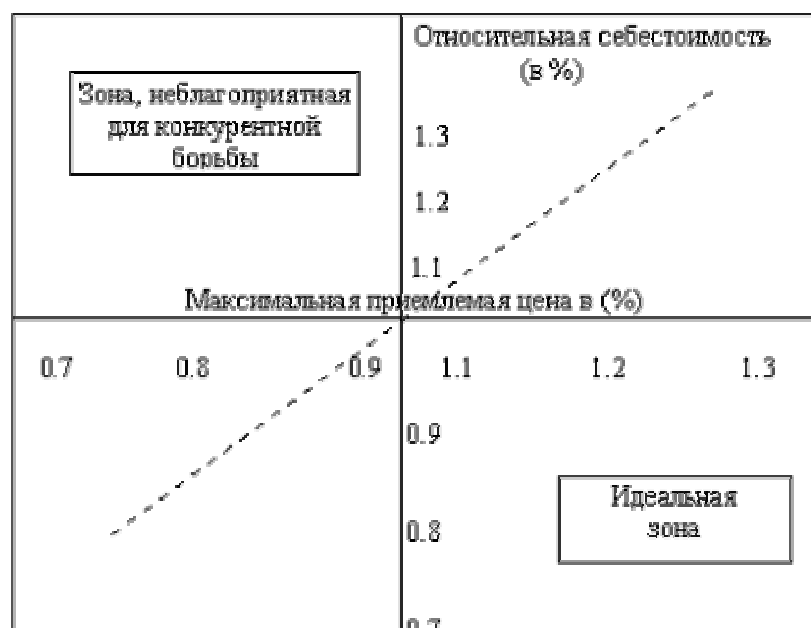


Рис.2.4. Оценка конкурентного преимущества над основным конкурентом

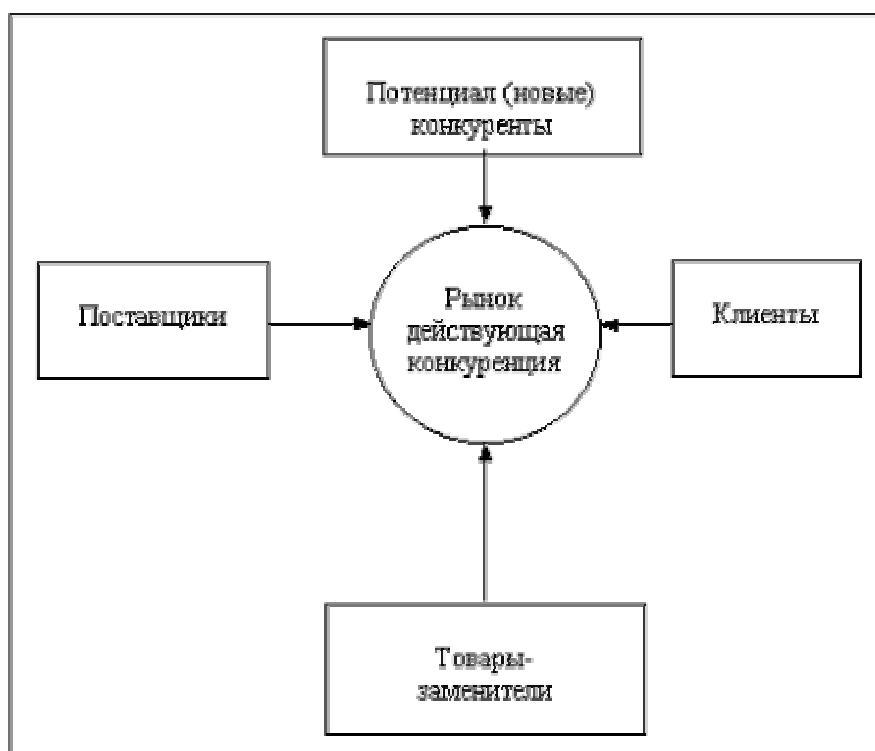


Рис.2.5. Модель Портера расширенной концепции конкуренции (Porter, 1982)

Таблица 2.2. Конкурентный лист предприятия Кριοфуд (Конкурент - фирма Хортекс)

№ п/п	Критерии для сравнения	Важность критерия			Конкурентные соотношения		
		-	0	+	Хортекс	Кριοфуд	Профиль
1	2	3			4	5	6
1.	Качество			+	стандарт	стандарт	
2.	Цена USD/кг			+	1.5	1.0	
3.	Имидж		0				
4.	Ассортимент		0		20	14	
5.	Условия оплаты			+	отсрочка 7 дней	отсрочка 1 - 2 дня	
6.	Скорость поставки, дни		0		2 - 3	1 - 2	
7.	Минимальная партия одной поставки, кг						
8.	Доставка				200	100	
9.	Качество упаковки		0	+	а/м Евро-стандарт	а/м СТП	
10.	Поставка холодильников		0		да	нет	
11.	Рекламная поддержка		0		нет	да	
12.	Работа с рекламациями		0		да	да	

колонка 3: - не очень важно, 0 - важно, + - очень важно;
 колонка 6: - хуже, 0 - равно, + - лучше

Концепция соперничества выгодна потребителям, та как обострение конкурентной борьбы часто приводит к снижению цен на товар и предоставлению потребителю других выгод.

Исходя из анализа всех факторов и прогнозирования возможных реакций конкурентов, предприятие принимает окончательное решение о стратегии своего вхождения на рынок, например:

- за счет вытеснения конкурентов;
- за счет вытеснения товаров-заменителей;
- за счет увеличения спроса;

- за счет поиска новых или незанятых сегментов рынка.

2.3. Сегментирование рынка

Целью сегментирования рынка является поиск групп покупателей и потребителей, которые одинаково реагируют на определенные атрибуты (свойства) товаров. По отношению к потребительским товарам (продовольственная группа) можно выделить следующие микросегменты:

- сегменты торговых посредников (оптовая, розничная торговля);
- сегменты предприятий питания;
- сегменты конечных потребителей (население).

Сегментирование посредников

Сегменты торговых посредников и предприятий питания можно, в свою очередь разделить на микросегменты (рис.2.6).

Каждая группа предприятий розничной торговли (универсамы, гастрономы и пр.) и предприятия питания имеют свой покупательский профиль, который необходимо учитывать при выборе целевых сегментов. Анализируя каждый микросегмент, нужно выбрать из них наиболее привлекательные для предложения конкретного товара.

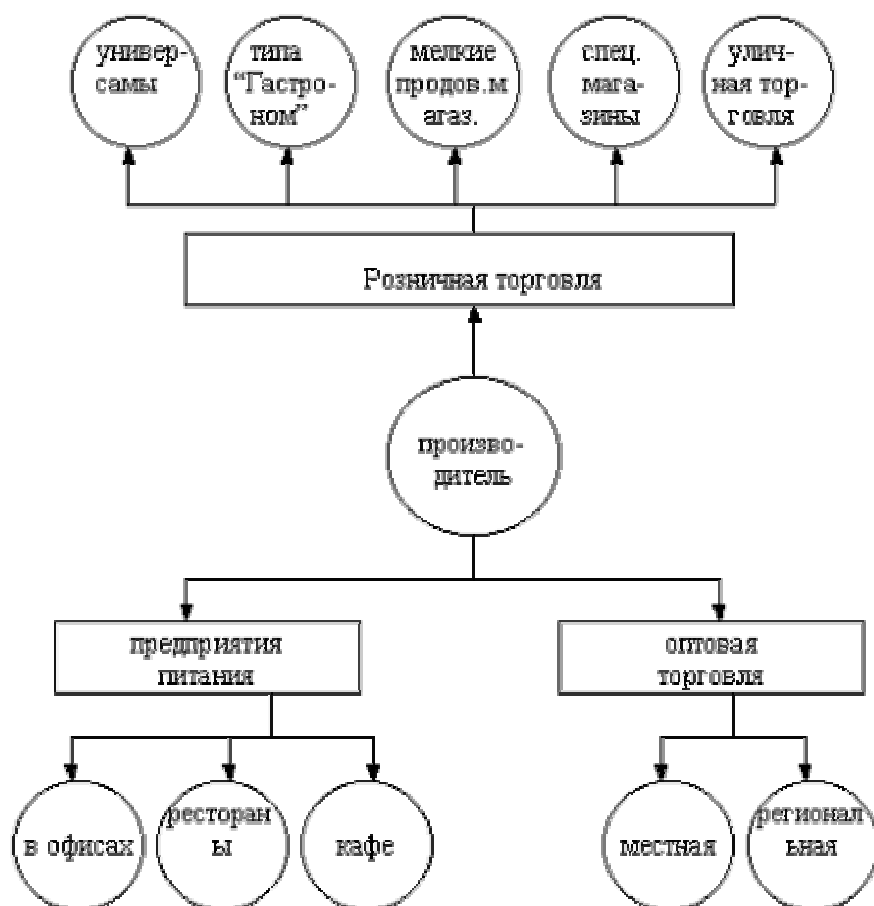


Рис.2.6. Сегментирование посредников на рынке продуктов питания

И, наконец, завершающим этапом сегментирования является разработка конкурентного листа для каждого микросегмента. Благодаря этому предприятие намечает конкретную стратегию конкурентной борьбы.

Более подробно процесс сегментирования изложен в [3,5, 6, 11 - 14].

Сегментирование конечных потребителей (населения)

Целью сегментирования населения является выявление групп, которые потребляют предлагаемую продукцию уже сейчас или могут быть покупателями при определенных условиях. В первом случае показатель об-

щего потребления формирует текущую емкость рынка данного продукта, а во втором случае можно говорить о потенциале рынка.

Критерии сегментирования населения приведены в источниках.

В качестве примера приведена таблица результатов исследования активной части населения Санкт-Петербурга, которые являются покупателями быстрозамороженных овощей и которые в настоящий момент не покупают такого вида продукции (табл.2.3). В свою очередь последняя группа населения делится на неосведомленных о данном продукте и осведомленных, которые по разному настроены на быстрозамороженные овощи.

Представленные в таблице 2.3 результаты позволяют количественно и качественно провести анализ и определить целевые группы существующих и потенциальных покупателей.

Следующей важной задачей сегментирования является определение размера каждого целевого сегмента, чтобы планировать предполагаемый объем продаж.

Наконец, знание типологии покупателей позволит более точно и эффективно строить коммуникативную политику предприятия.

Таблица 2.3. Результаты исследований населения Санкт-Петербурга с целью определения целевых сегментов

	Статус потребителя							
	Покупатели				Не покупатели			
Критерии	Кол-во, %	Объем покуп. кг	Част. покуп. в мес.	Привер к ТМ, %	Кол-во, %	осведомл. % ----- -- + -		Не осведомл. %
<u>Возраст</u>								
-25	21	2.0	1	2	29	85	5	10
26-39	35	2.0	2	16	14	90	5	5
40-54	29	1.5	1-2	20	21	85	5	10
55+	15	1.5	1	1	36	75	10	15
	100			39.0	100			
<u>Доход</u>								
высокий	35	2.0	1-2	25	30	95	5	-
средний	56	1.5	2	12	8	85	5	10
низкий	9	0.5	0.5	2	62	70	10	20
	100			39.0	100			
<u>Семейное положение</u>								
сост. в браке	57	2-2	1-2	20	12	90	5	5
одинокие	31	2-3	0.5	13	12	95	-	5
одинокие с детьми	12	1-1.5	1	6	76	75	5	20
	100			39	100			
<u>Род занятий</u>								
служащие	46	1.75	1-2	12	6	90	5	5
рабочие	17	1.75	1-2	9	22	75	5	20
студенты	12	1.75	1-2	4	4	95	-	5
домохозяйки	20	1.75	2-3	10	6	95	5	-
пенсионеры	5	1.0	0.5	4	62	70	10	20
	100			39	100			

+ положительно настроены, - отрицательно настроены

2.4. Исследование рынка

Цель исследования рынка должна соответствовать целям и задачам, которые ставит предприятие перед собой на данном рынке. Например, строительство завода, цеха, линии по выпуску новой продукции; выход на новый рынок или вывод нового товара, падение спроса на продаваемую продукцию. Достаточно часто предприятия интересуют динамика и состояние цен на товары-заменители, которые оно продает или собирается продавать (ценовой мониторинг). Организация исследования рынка начинается с разработки технического задания.

Техническое задание на исследование должно содержать:

- краткое описание стратегической цели предприятия
- постановку технической задачи исследования (цель, параметры, границы)
- перечень конкретных вопросов, на которые должен быть получен ответ
- форма представления результатов исследований
- сроки проведения исследований
- прочие дополнительные требования.

После согласования технического задания исполнителем разрабатывается программа работ, методологические основы исследований, а также стоимость работ. Заказчик рассматривает представленные материалы, после чего заключается договор на исследование.

Выбор исполнителя

Исполнителем исследования может быть:

- собственное подразделение предприятия
- консультационная маркетинговая фирма

- индивидуальный консультант (специалист по исследованиям узкого профиля)

В таблице 2.4 приведены сравнительные оценки перечисленных вариантов.

Таблица 2.4. Сравнительная оценка исполнителей исследования рынка

Исполнитель	Достоинства	Недостатки
ВНУТРЕННИЙ	Хорошо знает цели предприятия, его продукцию и возможности, Экономятся средства на исследования Гибкость исследования	Возможно влияние на интерпретацию результатов внутрикорпоративных групп Ограничение в объемах исследований Возможно недостаточная квалификация
ВНЕШНИЙ Консалтинговая фирма или индивидуальный консультант	Можно заказать большие исследования или по нескольким целям одновременно Имеется опыт в организации крупных исследований Большая объективность	Высокая стоимость работ Возможно отсутствие высокой заинтересованности Трудно найти компетентную фирму или консультанта Ограниченная ответственность Ограниченность предоставляемой информации Доверительная информация может попасть к конкуренту

Различие между консалтинговой фирмой и индивидуальным консультантом состоит в том, что последний, как правило, узкоквалифицированный специалист, хорошо разбирающийся именно в данной проблеме. В то же время он не может одновременно проводить исследования в больших объемах. В этом случае консультант может взять на себя организацию исследований с помощью выбранной им специализированной фирмы (тест-студии), выступая в роли представителя Заказчика, при полной ответственности за результаты работы. Следует отметить, что индивидуальный кон-

сультант более заинтересован в работе, чем консультационная фирма, которая может работать сразу для нескольких заказчиков.

Рекомендации по выбору исполнителя для исследования рынка:

- проверьте деловую компетенцию (с кем работал, может ли представить отзывы);
- выберите партнера с критическим подходом, ставящий неудобные вопросы;
- выясните, какую ответственность готов взять на себя будущий партнер;
- старайтесь поддерживать деловой контакт с одним представителем исполнителя;
- не выбирайте самого дешевого исполнителя;
- осторожно относитесь к "теоретикам".

Финансирование исследования:

Планирование финансирования на исследование возможно двумя способами:

- резервирование средств при планировании бюджета будущего временного периода с последующим определением объема работ, стоимость которой находилась бы в пределах этой статьи бюджета;
- выделение средств в таком объеме, чтобы выполнить планируемые исследования по полной программе.

Как уже упоминалось стоимость исследований определяет исполнитель.

Задача предприятия состоит в том, чтобы выбрать наиболее приемлемого исполнителя с точки зрения компетенции и финансовых запросов.

Если для предприятия исполнитель стратегически важен как партнер, последнему может быть предложено участие в будущих прибылях.

Контроль за исследованием

Задача организации контроля состоит в том, чтобы получить от исполнителя качественный исследовательский результат в установленные сроки в пределах выделенных объемов финансирования.

С этой целью от предприятия назначается руководитель проекта (заместитель руководителя предприятия или управляющий отделом маркетинга), а также контролер (супервизор) из финансового отдела.

Контроль осуществляется на основании плана работ по проекту, в котором должны быть предусмотрено обсуждение промежуточных результатов исследований. На это обсуждение приглашаются представители всех основных подразделений предприятия (производство, НИОКР, отделы маркетинга, планирования и др.).

В договоре с исполнителем может быть предусмотрен контроль со стороны заказчика за практическим проведением анкетирования, участие в интервьюировании или наблюдении.

Прием отчета с результатами исследований

Если речь идет о подведении результатов больших исследований, то для заказчика может стать проблемой избыток информации, расчлененность выводов.

В этом случае целесообразна многоуровневая отчетность:

- подготовка промежуточных отчетов;
- подготовка итогового отчета с приложением первичных материалов (заполненных анкет, аудио- и видеозаписей и т.д.)
- подготовка реферата для руководителей.

Итоговый отчет должен содержать не менее 60 - 80% информации, собранной исполнителем, а реферат для руководителей - 25 - 30% информации. В отчете должны быть представлены не только выводы, но и рекомендации. Более подробно организация и методы исследований приведены в работа.

Технические аспекты исследований

Техника исследований имеет большое значение для получения репрезентативных результатов.

Вне зависимости от метода исследования рынка сюда можно отнести:

- разработка анкеты или сценария интервью;
- обучение интервьюеров или подбор специалистов соответствующей квалификации (их инструктаж);
- объем выборки для исследований;
- время суток для опроса, погода;
- число анкет или количество интервью, которые должен сделать исследователь за один день;
- система оплаты исполнителей и опрашиваемых лиц;
- наличие технических средств (видеокамеры, диктофона, ноутбука и т.д.)

Иногда опрашиваемому нужно не только задать вопрос, но и продемонстрировать товар, а также попросить его продегустировать (продукт питания), попользоваться (косметика) или привести в действие (фото- видеотехника).

Например, автомобильные фирмы используют с этой целью тест-клиники: потенциальные покупатели новых моделей автомобилей пробуют

их в управлении, оценивают дизайн и т.д., в итоге оптимизируется конструкция автомобиля.

Анкета должна быть составлена стилистически грамотно, не содержать узкопрофессиональных терминов, должна соответствовать целям исследований.

Число вопросов - в зависимости от планируемой глубины исследования, выделенных финансовых и временных ресурсов. Например, при психологическом исследовании может быть задано 500 вопросов одному респонденту, а опрос может длиться 2-3 часа.

В отношении потребительских товаров (или услуг), как правило, в анкете присутствуют:

- Покупаете ли вы данный товар и почему?
- Какие качества товара вы считаете наиболее важными для себя?
- Проранжируйте эти качества по уровню важности;
- Если вы не покупаете данный товар, то укажите причины.

Примеры анкет (опросных листов) для конечных потребителей и работников магазинов приведены в приложении.

Результаты анкетирования могут быть представлены в виде диаграммы (рис.2.7).

В таблице 2.5 показаны результаты обработки анкет для получения ответа на вопрос об основных причинах покупок быстрозамороженных овощей.

Типичными ошибками при рыночных исследованиях являются:

- плохо составленная анкета;
- малоквалифицированные интервьюеры;
- отсутствие контроля со стороны заказчика;
- нерепрезентативность выборки;

- неверная интерпретация результатов;
- опрос проводили не тех лиц.

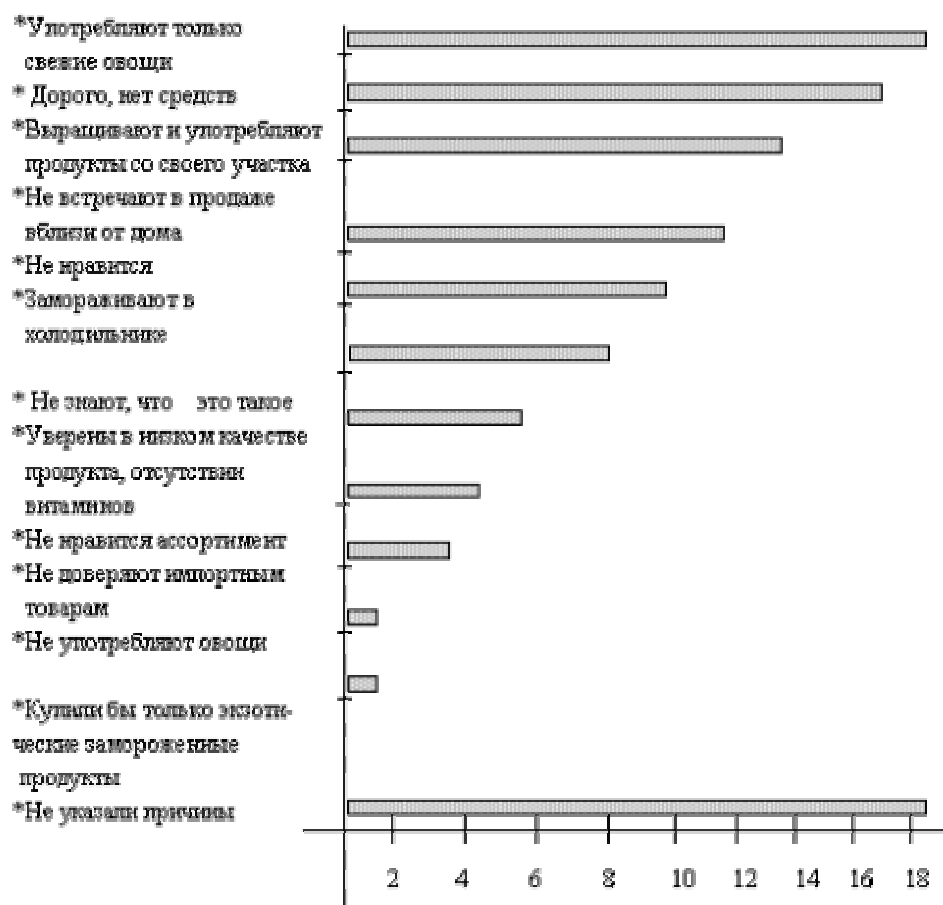


Рис.2.7. Типичные причины, по которым не покупают быстрозамороженные продукты

Таблица 2.5. Решающие факторы при покупке быстрозамороженных овощей

Факторы	Степень приоритета (ранг)					
	Опрос потребителей					Спрос
	Общая оценка	20-40 лет	40-55 лет	Средний уровень доходов	Выше средн. уровня доходов	продав-цов
Качество	2	2	1	2	2	2
Удобство и быстрота приготовления	1	1	2	2	1	1
Цены	3	3	2	1	3	5
Возможность длительного хранения	4	4	5	4	4	6
Диетические свойства	3	3	3	3	3	4
Внешний вид упаковки	5	5	4	5	5	3
Ассортимент	6	6	6	6	6	6
Торговая марка	7	7	7	7	7	7

2.5. Разработка товарной политики

Товарная политика предприятия определяется исходя из технологических возможностей производства, мнения покупателей об ожидаемых выгодах от данного товара, наличия на рынке аналогичных товаров.

При формировании программы вывода товара на рынок необходимо принять следующие решения:

- разработать мультиатрибутивную модель товара;
- определить подход к формированию имиджа товара, прежде всего в координатах "цена-качество";
- определить планируемую относительную полезность товара по сравнению с аналогами или заменителями;

- оценить фазу жизни товара по отношению к другим технологиям;
- сформировать ассортиментную политику, а также степень дифференциации товара;
- разработать марочную политику;
- провести позиционирование товара или марки.

Раскроем более подробно содержание решений в области товарной политики

Разработка мультиатрибутивной модели товара

Атрибут - свойство товара, являющееся определенной выгодой, полезностью в глазах определенной категории (сегмента) потребителей или покупателей.

Модель товара разрабатывается после тщательного анализа достоинств и недостатков, которые он имеет в глазах потенциальных потребителей и покупателей. Например, в таблице 2.6 показано, как оценивают потребительский рынок (население) и профессиональный рынок (розничная торговля) быстрозамороженные овощи. После этого формируется ядро товара, базовые выгоды и подкрепляющие выгоды для каждой целевой группы покупателей и потребителей.

Формирование имиджа товара

Имидж (образ) товара является важным атрибутом, который необходимо планировать одновременно с разработкой концепции маркетинга и учитывать при позиционировании товара. Чаще всего, при разработке имиджа товара устанавливается положение товара по отношению к конкурентам в системе координат "цена-качество". Конечно, понятие имиджа шире, чем позиционирование в координатах "цена-качество", поэтому при

разработке подкрепления к ядру товара, необходимо сформулировать другие требования, соответствующие желательному имиджу товара.

Таблица 2.6. Оценка товара "Быстрозамороженные овощи"

Потребительский рынок (население)		Профессиональный рынок (посредники)	
за	против	за	против
сохраняются полезные свойства	ограниченность морозильной камеры холодильника	нет потерь (убытков) от отходов и естественной убыли	требуется низкая температура хранения (-12 -18 С)
экономия времени на приготовление	проблемы летом - нужно покупать только по пути к дому	меньший объем хранения сохраняется чистота рабочих мест	требуется специальное оборудование для хранения и продажи
эстетичность, частота		широкий ассортимент	
простота приготовления	сравнительно дорого	(можно сделать различные смеси), удовлетворяющий разные вкусы покупателей	дорого по сравнению со свежими овощами
экономически чище продукт	отсутствуют навыки приготовления	можно продавать в сезон, когда отсутствуют свежие овощи	плохо покупаются в небольших городах
стабильное контро- лируемое качество			требуется рекламная поддержка
потребление круглый год		гарантия качества поставки	при отключении холодильника может испортиться
можно покупать любимую овощную смесь без дополнительного приготовления		можно хранить с другими продуктами	
современный стиль питания: так считается во всем мире		рынок расширяющийся	

Планирование относительной полезности товара

Относительная полезность - это насколько рассматриваемый товар превышает по своим атрибутам товары конкурентов. Если раньше только проводился анализ конкуренции с целью выявления основного конкурента и разработки конкурентных преимуществ, то сейчас необходимо проранжировать наиболее важные атрибуты и количественно их соотнести с товаром, предлагаемым конкурентом. По существу полная полезность товара определяет его конкурентоспособность.

Оценка фазы жизни товара

Знание фазы жизни товара необходимо для решения вопроса о перспективности товара по отношению к товарам-конкурентам, прогнозированию объемов сбыта, для выбора наиболее эффективных инструментов маркетинга. Подробно о стадиях жизни товара изложено в литературе.

Наиболее проблемным вопросом остается выбор критериев для оценки фазы жизни товара. Так, объем продаж данного товара, как наиболее распространенный критерий, может ввести в заблуждение, поскольку тенденции изменения объемов продаж часто вызваны конъюнктурой конкретного рынка. Поэтому, иногда фазу жизни товара для интересующего рынка оценивают, например, через показатели информированности населения о товаре, их отношения к товару и т.д.

Для некоторых товаров фазу жизни целесообразно оценить путем сравнения уровня технологий. Анализ совершенства технологий и тех выгод, которые они дают потребителям, позволяет прогнозировать фазу жизни товара.

Ассортиментная политика

Политика предприятия в отношении ассортимента (номенклатуры) выпускаемой продукции должна исходить из следующих соображений:

- технологических возможностей предприятия;
- потребностей рынка в ассортименте или в дифференциации товара;

- проблемами в позиционировании;
- необходимости получения конкурентного преимущества;
- необходимость выпуска товаров-лидеров, товаров-приманок, товаров-комплементов;
- достижения товарооборота, обеспечивающего безубыточную деятельность предприятия.

Более подробно о решениях в области ассортиментной политики предприятий можно ознакомиться в литературе.

Марочная политика

Товарная (торговая) марка - любое графическое изображение, которое позволяет отличать товары конкретного предприятия от товаров других предприятий.

Товарный знак - марка или ее часть, защищенная юридически, т.е. занесенная в реестр товарных знаков той страны, где продается товар с данным товарным знаком. В России регистрацией товарного знака занимается Патентное ведомство (г. Москва).

Зарегистрированный товарный знак сопровождается символом ®, а только еще поданный на регистрацию - символом ™.

В целом решения в области марочной политики могут быть следующими:

- использование для товара его родового товара (например, быстро-замороженные овощи);
- использование единой товарной марки для всех товаров (политика мономарки: Кодак, Бош и т.д.)
- использование политики мультимарок (стиральные порошки компании Проктер энд Гэмбл: Ариэль, Тайд и др.).

Марочные названия должны выполнять функции запоминания, функции продаж, функции формирования имиджа, функции позиционирования, функции рекламы.

Упаковка товара

Упаковка товара решает три задачи:

- 1) предотвращает порчу товара в процессе транспортировки (транспортная упаковка), хранения и фасовки на удобные для покупателя части;
- 2) помогает покупателю получить информацию о товаре;
- 3) служит в качестве рекламы товара и фирмы.

Например, упаковка продуктов питания должна содержать следующую обязательную информацию:

- товарный знак;
- наименование продукта;
- масса (нетто);
- ингредиенты в количестве;
- калорийность;
- условия хранения;
- дата выпуска со сроком хранения или предельная дата использования;
- полное наименование производителя, его адрес и телефон;
- штрих-код (или страна-производитель).

Кроме обязательной информации на упаковке рекомендуется помещать:

- способы приготовления;
- рецепты;
- лозунг (слоган);

- знаки-указатели экологичности, натуральности исходных компонентов, диетических свойств и т.д.

Разрабатываемая упаковка должна отличаться от упаковок конкурентов.

2.6. Разработка ценовой политики

"Цена - кровь маркетинга" Ф. Котлер

Формирование цены на продукцию, выводимую на рынок, происходит одновременно несколькими параллельными путями, чтобы в последующий момент принять окончательное решение о размере цены на конкретный товар.

Схема поэтапной разработки ценовой политики представлена на рис.2.8.

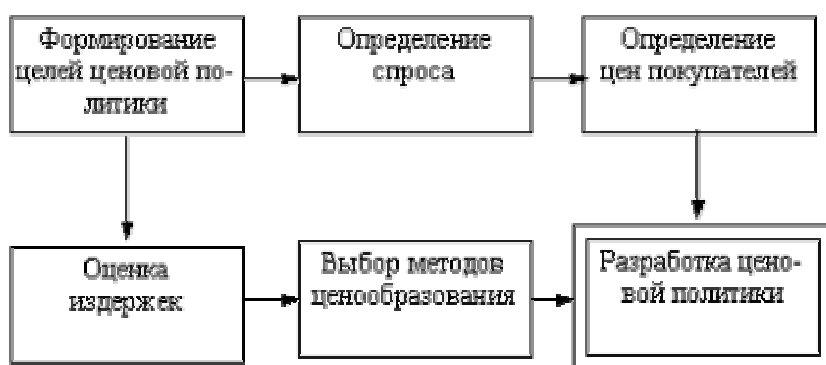


Рис.2.8. Последовательность разработки ценовой политики при выводе товара на рынок.

Формирование целей ценовой политики

С помощью установления цены на товар предприятие может решать следующие цели:

- захватить намеченную долю рынка;
- увеличить спрос на продукцию;

- максимизировать текущую прибыль;
- максимизировать оборот;
- установить ценовые барьеры для новых конкурентов

При реализации поставленных целей необходимо тщательно взвесить возможности своего предприятия по отношению к силе конкурентов, а также размер потенциального спроса в каждом сегменте рынка. Если потенциальный спрос отсутствует, то единственный метод завоевания доли рынка - вытеснение конкурента. Основное оружие при этом - низкие цены по отношению к ценам конкурентов. В ценовой конкуренции побеждает более сильный в финансовом отношении конкурент, имеющий возможность длительное время держать низкие цены (например, за счет других рынков или товаров). При прочих равных условиях победит тот, у кого товар имеет более низкую себестоимость (см. рис.2.4).

Максимизация текущей прибыли предполагает поиск оптимального состояния между ценой, объемами сбыта и издержками. В таблице 2.7 показан пример реализации данной модели.

Таблица 2.7.Определение цены и условия максимизации прибыли

Предполагаемая цена единицы продукции	18	16	15	14
Сумма переменных (прямых) производственных и сбытовых издержек	8.58	8.46	8.4	8.34
Маржинальная прибыль на единицу продукции	9.42	7.54	6.6	5.66
Планируемый объем сбыта, шт.	400	600	800	900
Суммарная маржинальная прибыль	3768	4524	5280	5094
Постоянные издержки при 100 % использовании мощностей	3000	3000	3000	3000
Валовая прибыль	768	1524	2280	2094

Из примера видно, что наибольшую прибыль предприятие получит при объеме сбыта 800 штук и цене 15 ден. единиц.

Если составить цели максимизации оборота, то в данном примере цена будет равна 14 ден. единицам при обороте в 900 штук.

Примечание. В данном случае под оборотом понимается объем сбыта за определенный промежуток времени (месяц, квартал, год), т.е. торговый оборот, а не оборот товарный, исчисляемый временем, за которое оборачиваются товарные запасы.

Для исчисления отпускной цены на практике получили следующие методы ценообразования:

- метод "себестоимость плюс прибыль";
- метод с ориентацией на конкурентов;
- метод потребительской стоимости.

Пример исчисления цены "себестоимость плюс прибыль":

1. Переменные (прямые) издержки
 - а) на материалы – 9000
 - б) на рабочую силу – 1000Итого – 10000
2. Постоянные издержки (косвенные и накладные) – 3800
3. Итого полные издержки - 13 800
4. Планируемая прибыль (20%) – 2760
5. Планируемый валовый доход - 16 560
6. Объем производства – 1000
7. Цена единицы продукции: $16560 / 1000 = 16,5$ д.е.

Применение рассмотренного метода позволяет контролировать через цены безубыточную деятельность предприятия.

Метод ценообразования с ориентацией на цены конкурентов предполагает сложившийся спрос на данную продукцию. При назначении цены на выводимый на рынок товар необходимо учесть реакцию конкурентов на ценовые предложения.

Например, при ценах, ниже цен на аналогичные товары конкурентов, последние могут:

а) также понизить цену и тем самым препятствовать выходу товара на рынок

б) оставить цену без изменения, если отсутствует эластичность спроса от цены или разница в ценах не так заметна.

При назначении цены, выше цен товаров конкурентов, необходимо включить в товар дополнительную ценность, которую упустили конкуренты, но очень нужную покупателю. Например, вместе с быстрозамороженными овощами осуществляется поставка в магазины холодильников.

Методика определения цены товара по отношению к цене конкурента приведена в методических указаниях.

Наконец, метод ценообразования с ориентацией на потребительскую стоимость основан на изучении восприятия цены потребителем. Такой метод применяется для уникальных, дорогостоящих товаров, товаров требующих обслуживания, когда отсутствуют четкие критерии потребительских свойств товара. Чем уникальнее товар, тем шире диапазон чувствительности на выставленные цены. Установление цены методом потребительской стоимости предполагает изучение покупателя по платежеспособности, уровню потребности в данном товаре, покупательскому поведению.

Назначение цен на продукцию (товар) производится путем параллельного расчета по указанным выше методам, однако на рынках с сильной конкуренцией приоритет остается за методами, ориентирующимися на

рынок (конкурентов и покупателей). В этом случае необходимо пересматривать структуру себестоимости:

$$\text{себестоимость} = \text{цена} - \text{прибыль}$$

Завершающим этапом ценообразования является разработка ценовой политики исходя из ближайших задач предприятия.

Различают следующие ценовые политики:

- политика "снятия сливок", когда на рынок выводится новый товар по высоким ценам, но ввиду своей полезности пользующийся высоким спросом;

- политика низких цен по отношению к ценам конкурентов, позволяющая внедриться на рынок, увеличить рыночную долю, создать входные барьеры для новых конкурентов.

При реализации политики низких цен нужно помнить, что низкие цены ассоциируются у многих с низким качеством товара. Поэтому часть покупателей могут перейти к конкуренту, который продает аналогичный товар по более высоким ценам (плата за марку).

Графическая иллюстрация ценовых политик показана на рис.2.9.

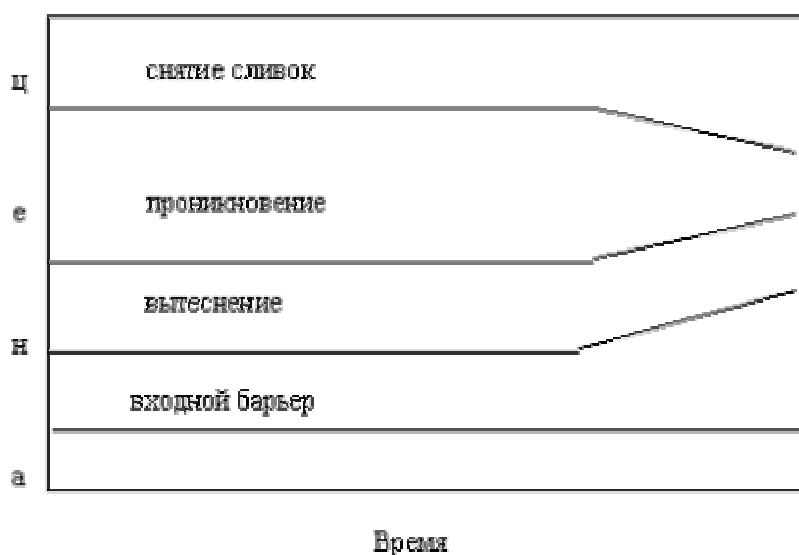


Рис.2.9. Графическая иллюстрация вариантов ценовой политики предприятия

2.7. Разработка сбытовой политики

Целью является приемлемый выбор каналов сбыта для данного рынка с учетом планируемых объемов продаж.

Объемы продаж рассчитываются исходя из предполагаемого уровня цен на производимую продукцию, ее количества в физическом измерении (тонны, штуки, литры и т.д.), а также с учетом сезонности спроса.

Выбор каналов сбыта зависит от особенностей продукции, целей предприятия. В частности, если предприятие намеренно реализовывать продукцию (потребительские товары) на местном рынке, то в качестве потенциальных каналов сбыта можно рассматривать:

- организацию сети фирменных магазинов;
- организацию агентской сети для поставки продукции в существующие розничные предприятия;
- организовать сбыт через независимых оптовых посредников.

На рис. 2.10 показаны варианты организации сбыта предприятия-производителя "Криофуд". В скобках указаны возможные торговые наценки к отпускной цене товара.

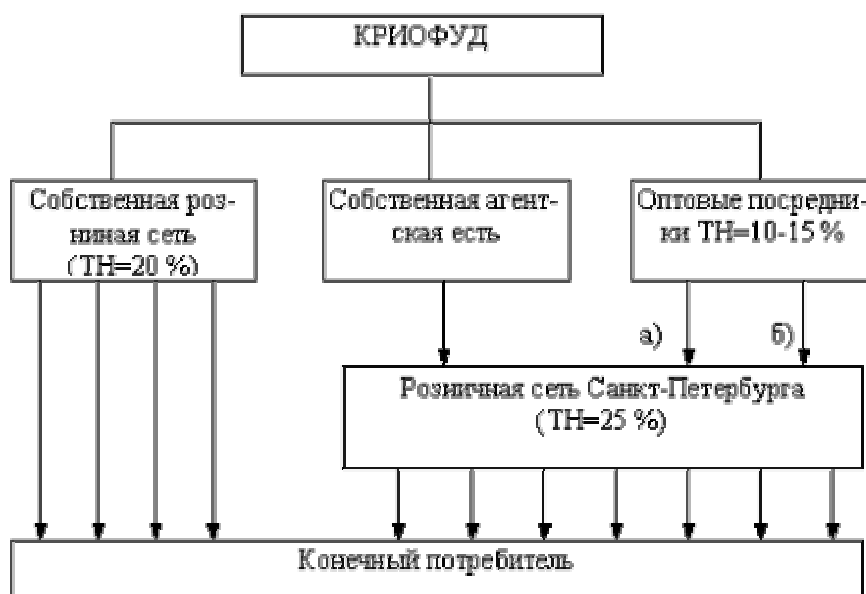


Рис.2.10. Варианты организации каналов сбыта.

Для оценки канала прежде всего необходимо учитывать:

- мощность канала, т.е. какой объем товаров данный канал может пропустить (продать, перепродать)?
- какой уровень цен окажется приемлем для конечного потребителя с точки зрения цен конкурентов и психологического восприятия этой цены покупателями?
- какие вложения (инвестиции) необходимы для функционирования канала требуемой мощности?
- каковы условия поставки и взаиморасчетов с каждым типом покупателя (посредника)?

Итогом анализа должен стать возможный объем продаж товаров бытовой деятельности и прогнозирование времени достижения трех финансовых состояний предприятия:

- время покрытия прямых расходов;
- время достижения точки безубыточности

- время достижения планируемой прибыли (или показателя рентабельности оборота).

Проанализируем возможности каждого варианта сбыта (см. рис.2.10).

Вариант 1. Организация сети фирменных магазинов

Исходной базой для анализа является определение числа розничных точек, способных реализовать тот объем продукции, который будет производиться на предприятии, за вычетом объема отгружаемого товара оптовым предприятиям и существующим розничным магазинам.

Для организации собственной розничной торговли необходимы инвестиции в аренду или покупку помещений, приобретение оборудования, найм и обучение персонала.

Оборот магазина должен покрывать текущие издержки и обеспечить возврат заемных средств. Определяющим для открытия магазина является выбор места расположения и товарный ассортимент с точки зрения объемов реализации, оборачиваемости и рентабельности. В некоторых случаях целесообразна аренда только секции в каком-либо предприятии торговли.

Вариант 2. Организация сбыта через существующую розничную торговлю

Прежде всего необходимо проанализировать число магазинов Санкт-Петербурга, технически пригодных продавать БЗО (табл.2.7), а также число оптовых предприятий (местных и региональных), потенциально заинтересованных в запуске такой продукции.

Таблица 2.7. Анализ возможностей розничной торговли Санкт-Петербурга

Тип предприятия	Количество магазинов, где присутствует данный товар	Средний объем реализации товара, кг/день	Число магазинов, где присутствуют конкуренты
1	2	3	4
Супермаркеты, универсамы	60	50	60
Универсальные магазины	400	30	379
Специализированные магазины	200	10	100
Всего	660	26	530

В зависимости от насыщения рынка товаром, его спроса, сбыт в розничную торговлю может быть организован через собственную агентскую сеть, через независимых торговых агентов, а также через отдел сбыта самого предприятия.

В функцию торговых агентов входит:

- поиск магазинов, желающих брать товар;
- проведение переговоров в рамках предоставленной им компетенции;
- контроль за наличием товара в торговом зале магазина;
- контроль за перечислением денег за поставляемый товар;
- контроль за претензиями со стороны покупателей;
- контроль за своевременностью доставки товара в магазин.

Агенту может быть также поручена инкассация мелких сумм и экспедирование товара.

При проектировании агентской сети необходимо учитывать следующее:

- закрепление определенного количества магазинов за каждым агентом;
- распределение между агентами районов города или типов торговых предприятий;
- условия оплаты труда агентов.

Независимые торговые агенты за свои средства закупают у предприятия товар и сами развозят по магазинам. Однако для крупного производителя такого типа посредники являются нежелательными ввиду их малых объемов закупок, невозможности контроля за ценами и качеством работы.

Вариант 3. Сбыт через оптовые компании

Оптовых посредников необходимо разделить, прежде всего, на местных, которые поставляют товары в магазины Санкт-Петербурга и региональных, которые делают поставки в другие регионы. Региональными посредниками могут быть также иногородние оптовые компании, делающие закупки в Санкт-Петербурге через своих представителей.

Необходимо учесть как положительные стороны работы с оптовыми компаниями (возможность продажи товаров крупными партиями), так и опасности, связанные с их непредсказуемостью в отношении регулярности закупок, возможностью работы с конкурентами неудовлетворительной финансовой дисциплиной.

Перед окончательным выбором вариантов сбыта следует помнить, что такие решения носят стратегический, долгосрочный характер и не могут быть быстро изменены. Результаты анализа могут быть сведены в таблицу (табл.2.8).

Таблица 2.8 Оценка вариантов сбыта

Критерии	Прямой	Сбыт через	Сбыт че- рез	оптовую сеть
	сбыт	розничную сеть	Местный	Региональный
Объемы сбыта				
Усилия (затраты)				
Ожидаемая прибыль				
Возможность контроля ка- чества				
Возможность управления маркетингом				

2.8. Разработка плана рекламной кампании и продвижения товара

Цели разработки плана рекламной кампании для нового предприятия, выходящего на рынок со своей продукцией, следующие:

- информировать общественность о строящемся предприятии, его особенностях, планируемой к выпуску продукции, времени выхода на рынок;
- наметить стратегию деловой рекламы: объемы финансирования, каналы, рекламные средства, сроки, периодичность;
- наименование и объем рекламных представительских материалов (визитки, буклеты, фирменные папки и т.д.);
- разработать рекламный лозунг;
- разработать фирменный стиль (прежде всего, выбрать основной цвет или сочетание цветов).

План рекламной кампании разрабатывается примерно за год до запуска предприятия. В первую очередь, решаются такие вопросы как разработка торгового знака, фирменного стиля, затем примерно за шесть месяцев до начала деятельности проводится имиджевая реклама и паблик рилейшнз, а за 1-2 месяца - деловая реклама, интенсивность которой нарастает к моменту начала сбытовой деятельности. Соотношение объемов имиджевой и деловой рекламой при подготовке к выходу предприятия на рынок приведено на рис.2.11.

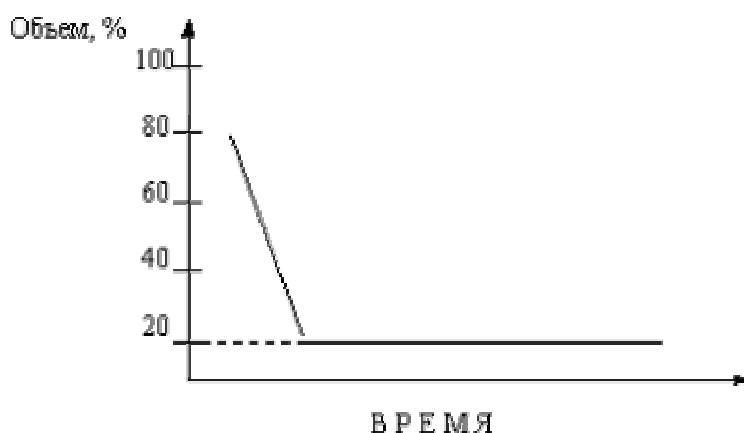


Рис.2.11. Объем имиджевой рекламы по отношению к деловой

Целесообразно для ведения работ составить календарный план рекламной кампании, где указаны детализированные мероприятия, сроки и объемы финансирования.

Важный и ответственный момент - выбор исполнителя рекламных мероприятий. Например, при выборе рекламного агентства нужно иметь в виду следующие критерии:

- опыт на рынке рекламных услуг в профиле данного бизнеса (для каких фирм выполнялись работы);
- наличие собственной материальной базы, ее технический уровень;
- комплексность выполняемых или предоставляемых услуг;
- заинтересованность агентства в предлагаемой работе;

- уровень творчества, способность генерировать новые идеи (примеры);
- уровень цен на услуги и способы взаиморасчетов;
- сроки выполнения заказов;
- гарантии качества исполнения;
- уровень связей с рекламными каналами, типографиями, издательствами, другими изготовителями рекламных средств, владельцами рекламных носителей.

Должна быть разработана система контроля за ходом работ и оценки готовых материалов.

2.9. Разработка организационной структуры управления маркетингом на предприятии

Организационная структура управления маркетингом зависит от выбранной концепции маркетинга, от этапа (фазы) развития предприятия (табл. 2.9).

Из таблицы 2.9 видно, что в зависимости от того, на каком этапе своей деятельности находится предприятие, функции и задачи маркетинга разные.

Поэтому структура управления маркетингом должна быть адаптирована к реальным задачам текущего этапа. Исходя из необходимого условия рационального расхода ресурсов на маркетинг, важно распределить задачи, которые могут быть выполнены штатными сотрудниками предприятия или привлеченными консультационными фирмами (научными консультантами). Из сказанного следует, что, если предприятие ориентируется на решение маркетинговых задач собственными силами, то организационная структура должна состоять из групп сотрудников, выполняющих основные

функции маркетинга. В этом случае предприятие несет большие постоянные издержки. Для их снижения предприятие может выполнять исследования для других заинтересованных предприятий.

Таблица 16 Функции маркетинга нового предприятия

Этап развития предприятия	Функции маркетинга	Решаемые задачи
Прединвестиционный	Исследование рынка Планирование ассортимента	Уровень конъюнктуры и потенциала рынка Уровень конкуренции Поведение потребителей Структура товарного ассортимента
Строительство	Исследование рынка Паблик рилейшнз	Мониторинг рынка Привлечение внимания к предприятию
Выход на рынок	Исследование рынка Организация каналов распределения (сбыта) Реклама и стимулирование	Мониторинг рынка Тестирование рынка Выбор каналов сбыта Прогноз сбыта Логистика сбыта Занятие планируемой рыночной доли Реклама продукции среди конечных потребителей и посредников Организация стимулирования Формирование имиджа торговой марки
Стабилизационный этап производственно-сбытовой деятельности	Исследование рынка Планирование ассортимента Повышение эффективности сбыта Реклама и стимулирование	Мониторинг рынка Расширение границ рынка Ревизия ассортимента Выявление товаров-лидеров Получение прибыли Внедрение новых форм сбыта Формирование банка данных постоянных клиентов Деловая реклама Разработка новых методов стимулирования

В этом случае штат сотрудников должен быть достаточно квалифицированным.

По другому может строиться структура управления, если предприятие ориентируется на сторонних специалистов по маркетингу. Это приводит к минимизации штатных сотрудников отдела маркетинга.

Как правило, стратегические цели решаются путем привлечения сторонних специалистов, а оперативные - собственными силами.

На рисунке 2.13 приведен пример организационной структуры предприятия-производителя потребительских товаров.

При детализированной проработке организационной структуры маркетинга необходимо оценить целесообразность ориентации на специализирование функций маркетинга по рынкам, по товару, по потребителям.

Если предприятие работает на нескольких региональных рынках, то функции могут быть распределены между центральным управлением и региональными представительствами.

Специалистами центрального отдела маркетинга разрабатываются стратегические проблемы (новые рынки и товары, формирование имиджа торговой марки, повышение квалификации сотрудников, ценовая стратегия и т.д.).

Региональные представительства могут не иметь отдельной структуры занимающейся маркетингом, а эти функции выполняет кто-либо из сотрудников, либо непосредственно руководитель представительства.

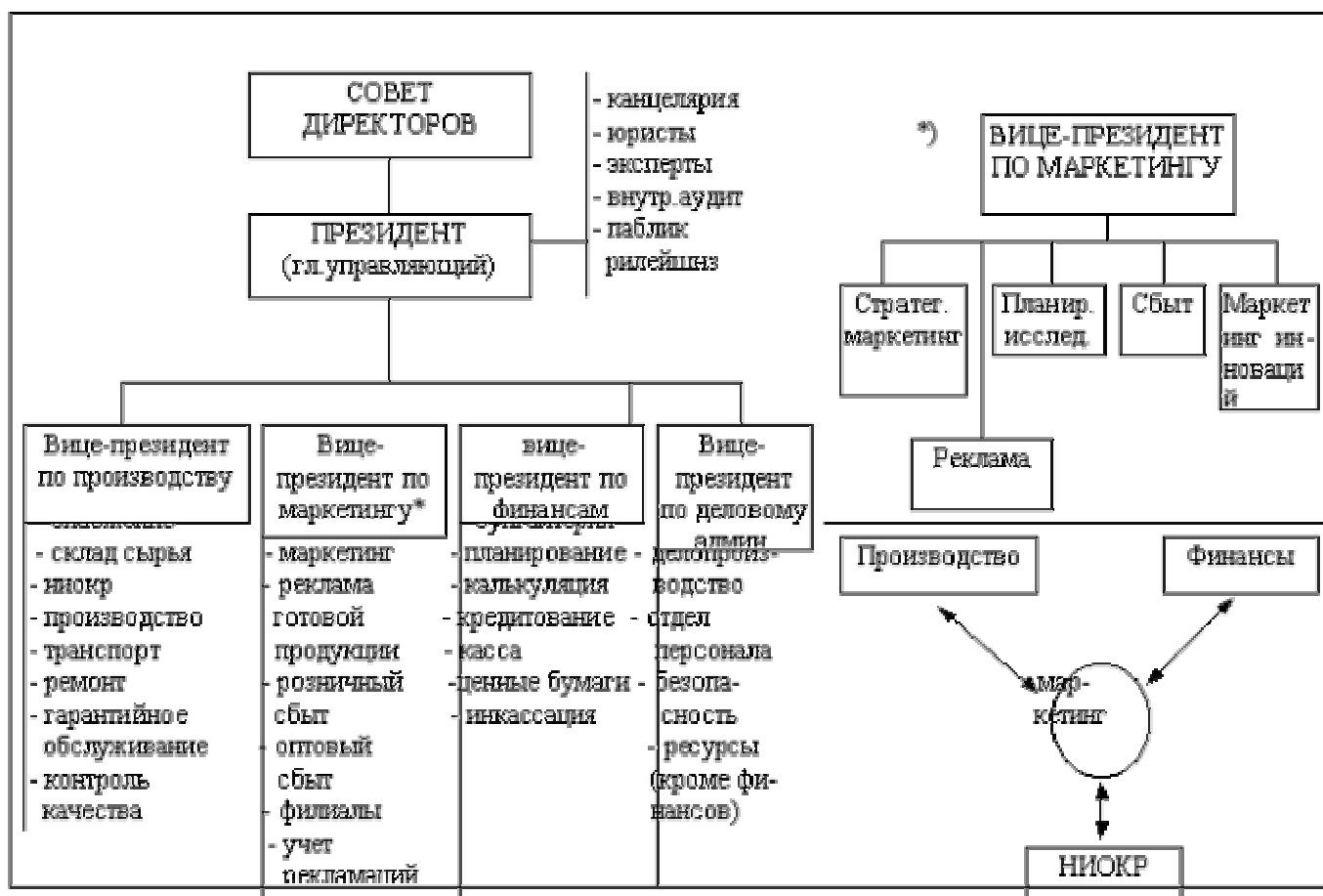


Рис.2.13. Организационная структура предприятия

ГЛАВА III. Пример ситуационной задачи

3.1 Кейс: Российский производитель быстрозамороженных овощей "Криофуд" выходит на рынок Санкт-Петербурга

Маркетинговая оценка рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге оказалась достаточно оптимистичной, поэтому было принято решение о строительстве завода для производства быстрозамороженных овощей производительностью 3000 т/год.

Предпосылками такого решения были, с одной стороны, постоянно увеличивающийся объем потребления замороженных овощей*, импортируемых в Россию из других стран Европы и даже США, а, с другой стороны, отсутствие в нашей стране предприятий-производителей такого профиля. Действующий в г. Москве комбинат "Колосс" производит только замороженный картофель-фри и он не является определяющим в товарной номенклатуре этого предприятия. Санкт-Петербург выгодно отличается тем, что в регионе выращиваются в достаточном объеме такие сельскохозяйственные культуры как картофель, свекла, морковь, капуста.

Прилегающие к Санкт-Петербургу северо-западные области позволяют организовать закупку различных ягод (брусника, клюква и др.), которые хорошо подвергаются быстрой заморозке. Наконец, сравнительно близкое расположение города к западным границам, также способствует поставке овощных компонентов, которые мало выращиваются в северо-западном регионе: кольраби, брюссельская капуста, цветная капуста, горошек, стручковая фасоль и др. Опросы населения Санкт-Петербурга показали, что около 90% населения осведомлены о наличии в торговле быстрозамороженных овощей, а около 60% являются в той ли иной степени потребителями этих продуктов.

Основными преимуществами быстрозамороженных овощей являются:

- быстрота приготовления блюд или гарниров;
- сохранение полезных свойств продуктов в течении длительного периода хранения;
- широкий ассортимент овощных смесей за счет варьирования состава и относительного содержания компонентов.

Что касается предпочтений потребителей в отношении ассортимента, то они оказались неустойчивыми. В частности, маркетинговые исследования и опытные продажи дали следующие результаты: (табл.3.1).

Таблица 3.1.Относительные объемы потреблений

Наименование продукта	относительные объемы, %						
	5	10	15	20	25	30	35
Картофель							
Морковь							
Горошек							
Цветная капуста							
Овощная смесь							
Борщ							
Щи							



- маркетинговые исследования (прогнозы)



- по результатам опытных продаж

Текущая емкость рынка Санкт-Петербурга быстрозамороженных продуктов в настоящее время составляет около 6000 тонн в год.

При оценке уровня конкуренции на рынке Санкт-Петербурга было выявлено, что основными поставщиками БЗО являются польская фирма "Хортекс" (70% рынка) и бельгийская фирма "Ардо" (20% рынка). Остальную часть рынка делят между собой около 10 различных мелких поставщиков, в т.ч. московский АО "Колосс".

Исследования основных потенциальных конкурентов показали, что "Хортекс" придерживается в целом производственной концепции, поставляя продукцию неплохого качества по невысоким, для данной группы товаров, ценам (приблизительно 1,5 USD/кг). Сила этой фирмы состоит в

известности торговой марки, поскольку ее связи с Россией (ранее с СССР) длятся в течении нескольких десятилетий. Существенным конкурентным преимуществом "Хортекса" является также широкий ассортимент БЗО (около 20 наименований), возможность поставки в торговую сеть холодильного оборудования, прочные связи с крупнейшими универсамами города.

Другой поставщик - фирма "Ардо" поставляет высококачественные замороженные овощи по цене 3-5 USD/кг и ориентируется, соответственно, на обеспеченные слои населения.

Слабыми позициями поставщиков является отсутствие серьезной политики в области рекламы и стимулирования конечных потребителей (населения).

В соответствии с бизнес-планом предприятие "Криофуд" планирует начать совместную деятельность в Санкт-Петербурге с осени текущего года.

Примечание к кейсу:

Технология производства быстрозамороженных овощей состоит из следующих основных операций: мойка предварительно отобранного сырья; очистка от кожуры (картофель, свекла, морковь) или негодных листьев (цветная капуста, горошек, фасоль, зелень и т.д.); резка на мелкие части; бланширование (термообработка в воде с $t=95\text{ C}$); охлаждение в струе холодной воды; замораживание в течении 10-20 минут при $t=-40\text{C}$; упаковка в крафт-мешки по 15-20 кг; хранение на складе-морозильнике при $t=-30\text{C}$. По мере потребности производится фасовка в потребительскую упаковку вместимостью по 0,5 кг.

3.2. Вопросы к темам занятий при работе с кейсом

Тема 1. Разработка миссии и маркетинговой концепции предприятия

"Криофуд"

Рекомендуемая последовательность работы:

- сформулируйте идеальный образ (имидж) предприятия
- опишите долгосрочные цели предприятия
- соотнесите идеальный образ предприятия с реальными возможностями
- назовите основные факторы, которые формируют положительный имидж предприятия в глазах потенциальных потребителей
- сформулируйте миссию предприятия "Криофуд"
- предложите, какую концепцию должно выбрать предприятие "Криофуд"

Тема 2. Маркетинговый анализ рынка

Рекомендуемая последовательность работы:

- дайте общую характеристику конъюнктуры базового рынка быстрозамороженных овощей в Санкт-Петербурге в экономическом, демографическом и технологическом отношениях
- определите доли поставщиков на рынке БЗО в настоящее время
- определите текущий потенциал рынка БЗО в Санкт-Петербурге
- определите планируемую долю рынка, которую рассчитывает занять "Криофуд"
- определите планируемую долю рынка "Криофуд" по отношению к основному конкуренту

Тема 3. Сегментирование рынка

Рекомендуемая последовательность работы:

- разделите рынок на макросегменты, которые могут быть потенциальными покупателями
- по критериям сегментирования определите микросегменты и составьте их потребительские профили ожиданий
- оцените привлекательность каждого микросегмента с учетом деловой активности и размера
- выполните конкурентный анализ, выделив возможные конкурентные преимущества
- выберите целевые группы потребителей и посредников
- проведите позиционирование предприятия "Криофуд" для целевых сегментов

Тема 4. Исследование рынка

Рекомендуемая последовательность работы:

- сформулируйте цели исследований
- выделите целевые сегменты для исследований (посредники, конечные потребители)
- выберите методы и составьте план исследований потребителей, посредников, конкурентов
- подготовьте техническое задание на исследование
- разработайте анкету для опроса или сценарий интервью
- сделайте выводы о потребителях на основе смоделированных результатов опросов

Тема 5. Разработка товарной политики

Рекомендуемая последовательность действий:

- сформулируйте основные атрибуты ядра товара, а также расширенного и обобщенного содержания товара
- какие выгоды товара важны для потребителей различных целевых сегментов? Выделите главное ожидание потребителей
- каковы отрицательные свойства товара для потребителей?
- можно ли уменьшить или исключить недостатки товара?
- сформулируйте идеальную мультитрибутивную модель товара для различных целевых групп потребителей
- оцените привлекательность и конкурентоспособность товара по отношению к товарам-заменителям (субститутам) и товарам конкурентов
- разработайте требования к упаковке и к ее оформлению
- дайте предложения по выбору марочной стратегии (мономарка, мультимарка, родовое название). Предложите название торговой марки.
- сформулируйте ассортиментную политику в отношении разных сегментов посредников и конечных потребителей
- какие товары из товарного ассортимента относятся к лидерам?

Тема 6. Разработка ценовой политики

Рекомендуемая последовательность действий:

- сделайте анализ существующих ценовых стратегий
- обоснуйте ценовую стратегию предприятия
- определите отпускную цену по методу "себестоимость плюс прибыль"
- проведите исчисление цены параметрическим методом с "ориентацией на конкурента"
- определите отпускную цену из условия максимизации прибыли

- сформулируйте ценовую политику предприятия "Криофуд" (постройте график)
- спрогнозируйте реакцию конкурента на ценовую политику "Криофуда"

Тема 7. Разработка сбытовой политики

Рекомендуемая последовательность действий:

- сделайте анализ методов сбыта, в т.ч. которые применяют конкуренты.
- выберите в качестве базовых, наиболее подходящих для данных целевых сегментов, варианты сбыта
- рассчитайте требуемую мощность каждого выбранного канала
- оцените возможности различных вариантов сбыта
- определите ценовые соотношения между уровнями каждого канала до конечной цены
- сформулируйте сбытовую политику предприятия "Криофуд"
- составьте план сбыта для спроектированной системы товародвижения
- предложите варианты стимулирования сбыта

Тема 8. Разработка плана рекламной кампании и продвижения товара

Рекомендуемая последовательность действий:

- определите виды коммуникаций для каждого целевого сегмента посредников и конечных потребителей
- разработайте мероприятия "паблик рилейшнз" для формирования положительного имиджа предприятия "Криофуд"
- выберите рекламные каналы для деловой рекламы

- определите перечень представительских рекламных материалов, используемых при персональных продажах
- укажите методы стимулирования продаж
- составьте план мероприятий рекламной кампании
- составьте план мероприятий по стимулированию продаж, аналогично плану рекламной кампании
- составьте бюджет расходов на коммуникационные мероприятия

Тема 9. Разработка организационной структуры управления маркетингом на предприятии

Рекомендуемая последовательность действий:

- определите маркетинговые функции, задачи, необходимые для предприятия "Криофуд"
- выделите задачи, которые могут быть переданы сторонним консультантам
- для оставшихся задач разработайте органиграмму отдела маркетинга
- перечислите маркетинговые функции для других структурных подразделений предприятия "Криофуд"
- сделайте анализ единства целей и противоречий между отделом маркетинга и другими отделами предприятия

Приложение 1. ОПРОСНЫЙ ЛИСТ РАБОТНИКОВ ТОРГОВЛИ

1. Название магазина _____

2. Адрес _____ 3. Телефон _____

4. Профиль: универмаг, универсам, супермаркет "Овощи"

"Диета", "Гастроном" прочие продовольственные магазины, коммерческий магазин

5. Визуальная оценка (наличие быстрозамороженных продуктов на день спроса)

Фирма	Торговая марка	Страна-изготовитель	Вес упаковки (г)	Цена (руб)	Объем продаж (упаковок/день)

6. Результаты опроса

6.1. Оцените спрос населения на быстрозамороженные продукты:

6.1.1. - низкий - удовлетворительный – высокий

6.1.2. По сравнению с прошлым годом: не торговали - растет - на прежнем уровне - уменьшается ориентировочно на сколько процентов

6.1.3. Ваш прогноз относительно спроса в предстоящий зимний период

- не увеличится - уменьшится – увеличится

6.1.4. Оцените по 5-бальной шкале популярность следующих быстрозамороженных продуктов:

смеси овощи фрукты, ягоды

Приведите конкретные примеры наиболее популярных продуктов

6.2. Состав покупателей:

6.2.1. Доля мужчин %

6.2.2. Оцените примерный возраст покупателей в %

- молодежь - средний возраст - старший возраст

6.2.3. Ваша оценка состава покупателей по доходам (в %):

- низкий - средний – высокий

6.3. Какие факторы, по Вашему мнению, являются решающими при покупке быстрозамороженных продуктов (поставить по степени значимости от 1 до 9):

- страна происхождения

- торговая марка

- внешний вид упаковки

- цена

- диетические свойства

- качество

- удобство и быстрота приготовления

- возможность длительного хранения

- другие факторы (какие)

6.4. Что, на Ваш взгляд, мешает увеличению объема продаж быстро-замороженных продуктов на сегодняшний день (возможно несколько ответов):

- поставки производятся в недостаточном объеме
- поставки производятся в недостаточном ассортименте
- поставки производятся нерегулярно
- отсутствует реклама по ТВ, радио, в прессе
- недостаточное количество рекламных материалов в магазине
- отсутствие специальной витрины и стеллажа
- завышенные цены на данную продукцию

В заключении немного о себе:

1. Должность _____
2. Стаж работы в торговле _____ лет

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ !

Приложение 2.ОПРОСНЫЙ ЛИСТ ПОКУПАТЕЛЕЙ

1. Покупаете ли Вы быстрозамороженные продукты?
 - да - нет
2. Где Вы обычно покупаете эти продукты?
 - универмаг - универсам – супермаркет
 - "Диета" - "Гастроном" - "Овощи"
 - прочие продовольственные магазины – коммерческие
3. Как часто Вы покупаете быстрозамороженные продукты?
 - каждый день - раз в неделю раз в месяц

4. В каких количествах Вы покупаете эти продукты? упаковок

5. Какие продукты вы обычно покупаете?

Фирма	Торговая марка (продукт)	Страна-производитель

5.1. Любые, какие бывают в продаже

5.2. Какому продукту Вы отдаете предпочтение: _____

5.3. Какая величина упаковки кажется Вам оптимальной: грамм

6. Какие факторы являются для Вас решающими при покупке быстрозамороженных продуктов (поставить по степени значимости от 1 до 9):

- страна происхождения
- другие факторы(какие)_____
- торговая марка _____
- внешний вид упаковки
- цена
- диетические свойства
- качество
- удобство и быстрота приготовления
- возможность длительного хранения

7. Какие из приведенных недостатков имеют для Вас существенное значение (поставить по степени значимости от 1 до 7)

- низкое качество продукта
- низкое качество упаковки
- неудобный размер упаковки

- внешний вид упаковки
 - неоправданно высокая цена
 - отсутствие инструкции на русском языке
 - прочие факторы (какие)
-

В заключении немного о себе:

1. Возраст: до 20 лет 20-40 лет 40-55 лет старше 55
2. Семейное положение: состою в браке, не состою в браке
3. К какой социальной группе Вы себя относите:
 - рабочие - служащие – студенты
 - пенсионеры - домохозяйки - временно не работающие
4. К какой группе населения по доходам Вы себя относите:
 - бедные - ниже среднего – средний
 - выше среднего - богатые

СПАСИБО ЗА УЧАСТИЕ В ОПРОСЕ !

Тема 2. Исследование покупательских предпочтений.

Проблемы при поиске обуви своего размера

Таблица 1 Проблемы при поиске соответствующего размера. Мужчины (R 111)

Размер	Процент, от <u>общего</u> числа респондентов	Трудности при поиске, % от числа респондентов <u>с данным размером</u>	
		Часто	Редко
39	1,8	100,0	0,0
40	4,5	40,0	60,0
41	17,1	15,8	84,2
42	28,8	3,1	96,9
43	26,1	10,3	89,7
44	12,6	14,3	85,7
45	7,2	25,0	75,0
46	1,8	50,0	50,0
	100	X	X

Распределение респондентов **мужчин** в соответствии с размером носимой ими обуви происходит по закону *нормального распределения*. Следует отметить наличие неудовлетворенного спроса обуви **39, 40, 46** размеров, находящихся по краям *кривой нормального распределения*

Таблица 2 Проблемы при поиске соответствующего размера. Женщины (R 189)

Размер	Процент, от <u>общего</u> числа респондентов	Трудности при поиске, % от числа респондентов <u>с данным размером</u>	
		Часто	Редко
34	1,6	100,0	0,0
34,5	0,5	100,0	0,0
35	9,0	17,6	82,4
35,5	1,6	100,0	0,0
36	12,7	29,2	70,8
36,5	2,6	60,0	40,0
37	27,0	15,7	84,3
37,5	7,9	53,3	46,7
38	19,0	16,7	83,3
39	12,7	29,2	70,8
40	5,3	80,0	20,0
	100	X	X

У **женщин** распределение респондентов также происходит в соответствии с законом *нормального распределения*. Однако в данном случае существует специфический *спрос на половинчатые размеры*. Наряду со спросом на крайние размеры (**34, 40**) неудовлетворенным является спрос на половинчатые размеры: **-34,5- -35,5- -36,5- -37,5-**.

Значимость критериев при выборе обуви (R300)

При выборе **повседневной** обуви первостепенное значение придается *Удобству* (4,10 балла), однако, не менее важны *Внешний вид* (3,80) и *Качество изготовления* (3,73). Такие критерии как *Цена изделия* (2,47) и *Страна производителя* (1,69) не играют решающей роли при выборе обуви.

Для **выходной** обуви главным критерием выбора становится *Внешний вид* (4,44). *Удобство* и *Качество* изготовления остаются важными (3,56 и 3,32 соответственно).

Особенность. Значимость критерия *Цена* как при выборе **выходной**, так и при выборе **повседневной** обуви занижена вследствие того, что покупатели *a priori* определяют для себя приемлемый уровень цен. Собираясь совершить покупку, покупатели ищут обувь в тех местах продажи (магазин, рынок, бутик), где предполагают встретить ожидаемый ими уровень цен.

Особенности выбора мужской и женской обуви. (R111 & R189)

Характерной особенностью выбора **мужской повседневной обуви** является большее внимание к критерию *Качество изготовления*. Люди выбирают практичную и долговечную обувь. 43,2% из них ставят этот критерий на первое место, в то время как для **женской обуви** этот показатель - 22,8%.

Для **женской обуви** более значимым критерием представляется *Удобство* обуви при носке (51,2%).

В случае, когда обувь приобретается для **выходной** носки, как для **мужской**, так и для **женской обуви** значимость критерия *Внешний вид* сильно возрастает: доля людей, ставящих этот критерий первоочередным, растет с 34,2% до 71,2% для **мужской** и с 31,2% до 69,3% для **женской обуви**.

Доля выходной обуви

У **женщин** в общем количестве обуви каждая пятая пара является *выходной* (19,6%). Самый высокий показатель среди видов обуви имеют *туфли*: каждая третья пара (32,8%)- *на выход*.

У **мужчин** доля выходной обуви составляет 13,3%. Показатель выше среднего имеют *туфли (полуботинки)* - 24,5%.

Частота покупки

Таблица 3 Средняя частота покупки одной пары в расчете на одного человека (месяцев)

	Мужская обувь	Женская обувь
Домашняя обувь (тапки)	17	12
Сандалии/Босоножки	20	17
Туфли/Полуботинки	15	16
Полусапожки	X	18
Ботинки	18	20
Сапоги	27	27

Намерение о приобретении новой обуви

Диаграмма 1 Намерение приобрести определенный вид **мужской** обуви (R 111)

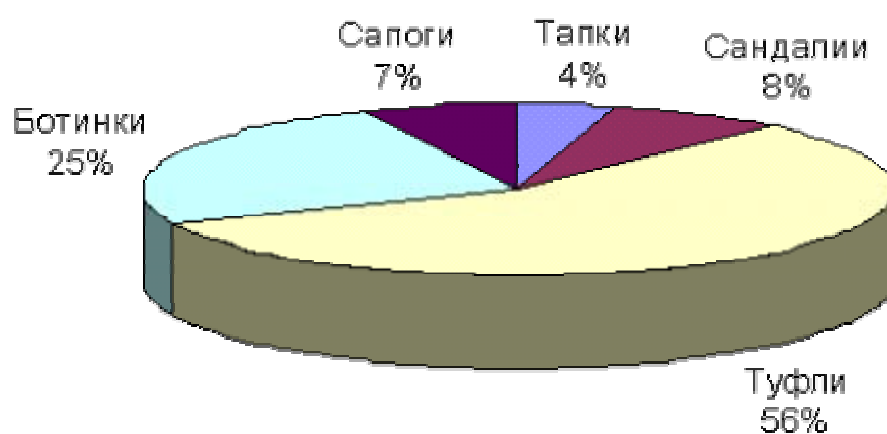
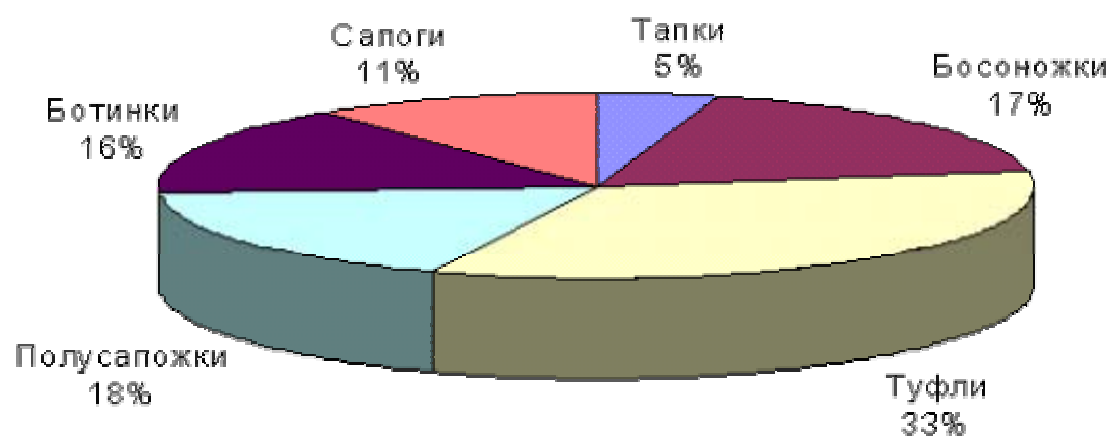
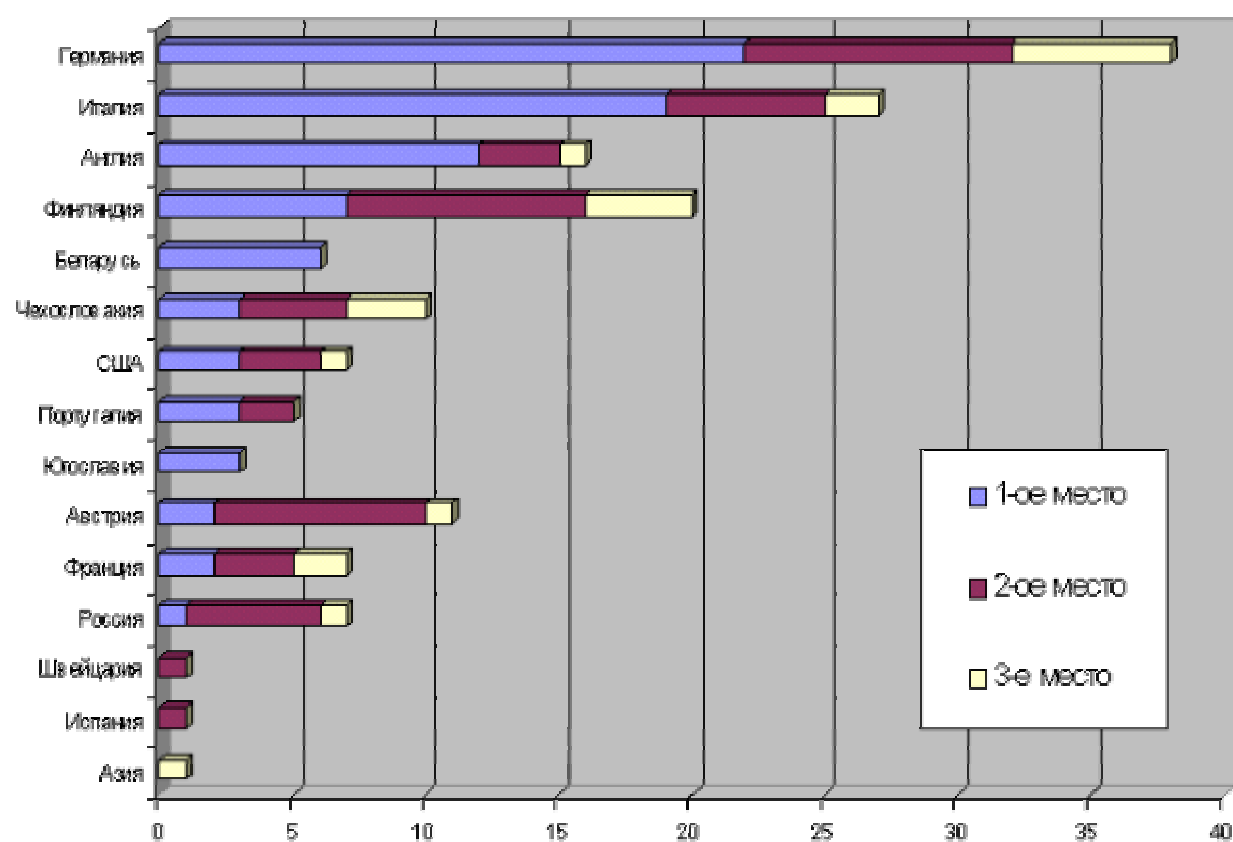


Диаграмма 2 Намерение приобрести определенный вид **женской** обуви (R 189)



Предпочтения по странам - изготовителям

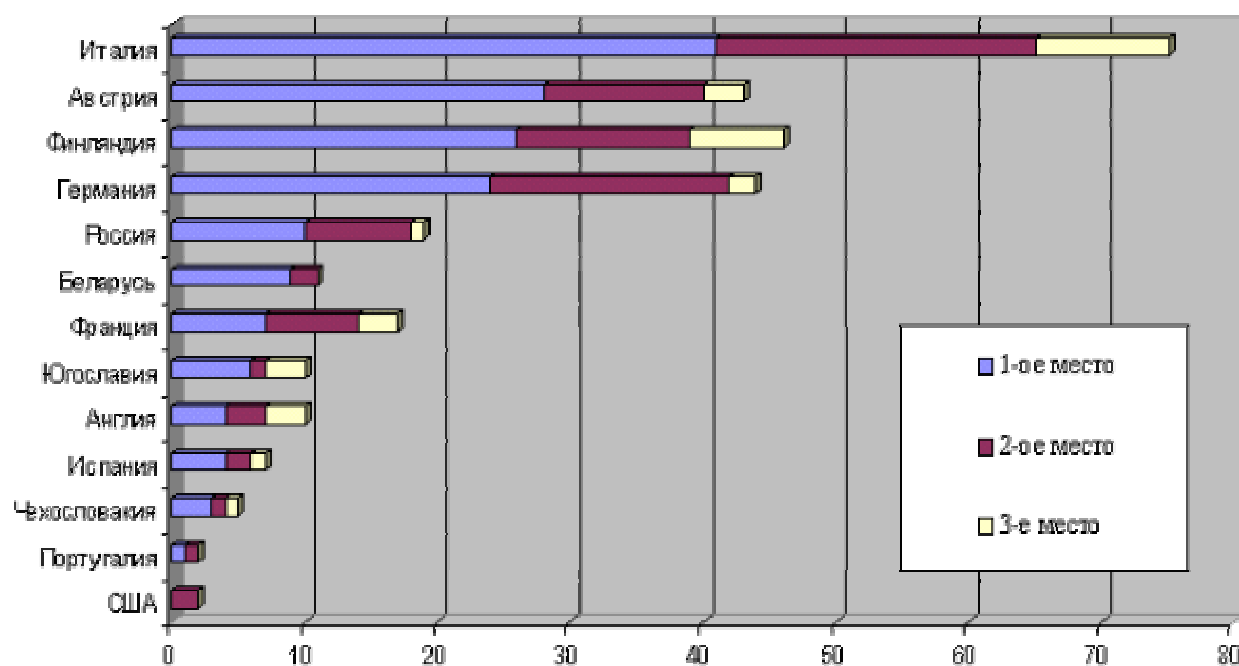
Диаграмма 3 Предпочтения по странам при покупке **мужской** обуви (R 111)



Среди стран, поставляющих обувь для **мужчин**, наибольшей популярностью пользуются *Германия* и *Италия*.

25,2% **мужчин** не имеют предпочтений по стране-изготовителю при выборе обуви.

Диаграмма 4 Предпочтения по странам при покупке женской обуви (R189)



Среди **женской обуви** прочное лидирующее положение занимает обувь *Италии*. Обувь таких стран как *Австрия*, *Финляндия* и *Германия* менее популярна, чем *Италия*, но занимает равное и прочное положение среди стран, наиболее удовлетворяющих пожелания потребительниц.

13,8% **женщин** не имеют четких предпочтений по стране, что почти в два раза меньше подобного показателя у мужчин. Другими словами, женщины более определены в своем выборе в этом вопросе.

Цель посещения магазина

Приобрести или *выбрать* конкретную пару **мужской обуви** в магазин приходят 35% потенциальных покупателей. Большинство посещают отделы мужской обуви лишь для *обзора* (остальные 65%).

Как и в случае с мужской обувью, лишь 33% потенциальных покупателей **женской обуви** собираются *выбрать* обувь или *совершить покупку*. Однако, необходимо отметить наличие у **женщин** характерной особенности - *совершать спонтанные покупки* (19%).

Другими словами, каждая вторая женщина (52%), в принципе, готова приобрести обувь, находясь в магазине!

Цель приобретения обуви

79,5% потенциальных покупателей **мужской обуви** приобретают ее для *повседневной* носки. На выход мужчины приобретают только *туфли*.

72% **женщин** покупают обувь лишь для *повседневной* носки.

Если мужчины покупают для выходной носки единственный вид обуви (*туфли*), то **женщины** готовы покупать для *выходной* носки и *любые другие виды* обуви.

Следует отметить, что основным видом **женской обуви**, приобретаемой *на выход*, остаются *туфли*.

Оценка значимости критериев выбора обуви.

Таблица 4 Оценка критериев выбора обуви. Мужская обувь (R 37)

	Средняя	Ст. ошибка	Оценка						
			1	2	3	4	5	6	7
Качество изготовления	6,78	0,088	0	0	0	0	2	4	31
Материал верха	6,32	0,205	0	1	1	1	5	3	26
Силуэт	6,05	0,239	1	1	0	2	6	6	21
Колодка	5,62	0,283	2	1	0	5	8	3	18
Вес	5,32	0,298	2	0	5	6	2	8	14
Материал низа	5,24	0,304	2	0	6	5	5	4	15
Расцветка	4,89	0,276	2	1	3	10	6	7	8
Цена	4,89	0,297	4	1	0	9	5	12	6
Страна производителя	4,43	0,291	4	1	4	10	7	6	5
Декор	3,19	0,355	14	3	4	4	6	2	4
Упаковка	2,27	0,309	23	1	3	5	2	1	2

Таблица 5 Оценка критериев выбора обуви. Женская обувь (R 95)

	Средняя	Ст. ошибка	Оценка						
			1	2	3	4	5	6	7
Качество изготовления	6,65	0,073	0	0	1	0	7	15	72
Силуэт	6,46	0,091	0	0	1	4	7	21	62
Колодка	6,46	0,099	0	0	1	5	11	10	68
Материал верха	6,40	0,108	0	1	1	4	13	10	66
Расцветка	6,02	0,119	0	1	2	7	19	21	45
Вес	5,59	0,157	6	0	2	6	18	36	27
Цена	5,39	0,137	2	2	2	2	23	30	20
Материал низа	5,15	0,192	5	7	8	11	13	20	31
Страна производителя	4,53	0,168	5	8	10	19	27	14	12
Декор	3,76	0,207	18	14	9	20	12	10	12
Упаковка	2,41	0,157	39	17	15	13	8	2	1

Расходы на покупку обуви

Расходы на покупку одной пары обуви у **мужчин** составляют в среднем 66% от *ежемесячного дохода*. Учитывая частоту покупки (таблица 3), можно сделать вывод, что мужчины тратят на обувь 14% своего *дохода*.

У **женщин** средний показатель отношения стоимости новой пары обуви к ежемесячному доходу составляет 90%. Следовательно, с учетом частоты покупки, на обувь они тратят 24% своего *дохода*.

Тема 3. Оживление объема продаж

Для увеличения выручки от продаж можно:

- воздержаться от резкого повышения рублевых отпускных цен и увеличить объем продаж;
- развить отношения с существующими клиентами;
- привлечь новых клиентов;
- предложить новую продукцию, на которую существует спрос;
- использовать свободные производственные мощности, заключив контракты о производстве на давальческом сырье;

разработать и внедрить программу торговых скидок и льгот для покупателей.

1. Сдерживание отпускных рублевых цен и увеличение объема продаж

- Для сохранения или увеличения объема продаж в первую очередь необходимо сдерживать рост отпускных рублевых цен. Сдерживание цен, однако, ведет к снижению размера чистой прибыли (и коэффициентов прибыльности).
- Расчет новой цены должен учитывать истинные производственные затраты. Важно отличать их от полных затрат.

Пример: амортизация является естественным компонентом в структуре полных затрат. Однако, было бы неправомерно относить амортизацию к истинным затратам и принимать ее во внимание, когда решается вопрос можно снизить цены или нет. Можно рекомендовать следующий подход:

1. *сделайте расчет дополнительной выручки от снижения цен и увеличения объема продаж;*

2. сделайте расчет дополнительных затрат, связанных с увеличением объема производства;

если оценка дополнительной выручки превышает ожидаемые дополнительные затраты, значит цены можно снизить.

2. Развитие отношений с клиентами

- Поддерживайте постоянные контакты с клиентами - звоните и встречайтесь с ними;
- Старайтесь понять их проблемы;
- Старайтесь находить совместно с клиентами взаимоприемлемые варианты ведения бизнеса и схем оплаты, которые помогут клиентам решать их проблемы;
- Определите дополнительные потребности клиентов и подумайте, как удовлетворить их;
- Найдите возможность расширить комплекс услуг, предоставляемых вашим клиентам, с тем, чтобы удовлетворять их потребности лучше, чем это делают ваши конкуренты;
- Совместно с клиентами изучите возможность выпуска новой продукции (Разработайте образец вопросника для экспресс-анализа рынка);

Заключайте стратегические союзы с вашими клиентами, когда это уместно (см. Раздел А настоящего модуля о развитии вертикальных и горизонтальных интеграций).

3. Привлечение новых клиентов

- Составьте список потенциальных клиентов.

- Сделайте оценку затрат, необходимых для привлечения новых клиентов, и оценку потенциального прироста выручки от расширения круга клиентов.
- Разработайте стратегию привлечения новых клиентов через поставщиков, существующих покупателей, дилеров и т.п. или путем прямых телефонных звонков потенциальным клиентам с предложениями о сотрудничестве.

Возможно вам необходимо будет подготовить презентацию вашей компании или ее продукции (услуг).

- Разработайте привлекательный пакет услуг, который вы предложите потенциальному клиенту. При этом по возможности полно учтите индивидуальные потребности каждого клиента.
- Подготовьте привлекательную рекламную программу, нацеленную на потенциальных клиентов.

Добейтесь получения обратной связи, чтобы оценить эффективность ваших усилий.

4. Предложение новой продукции

Приведенные ниже предложения являются "базовым" подходом к подготовке выпуска новой продукции на рынок.

- Сделайте предварительную оценку возможного спроса на продукцию, которую вы можете предложить.
- Изучите своих конкурентов.
- Сделайте оценку дополнительных затрат, связанных с внедрением в производство и продвижением на рынок новой продукции.
- Рассмотрите возможные каналы распространения новой продукции.

- Проведите рыночное исследование возможных клиентов для проверки потенциального спроса и возможного диапазона цен продажи (Разработайте образец вопросника для экспресс-анализа рынка).
- Составьте список потенциальных клиентов.
- Оцените платежеспособность потенциальных клиентов.
- Постарайтесь сформировать портфель заказов от потенциально заинтересованных и платежеспособных клиентов (состоящий хотя бы из соглашений о намерении, писем о заинтересованности и т.п.).

Если все перечисленное выше получилось, начинайте внедрение новой продукции.

5. Использование свободных мощностей

Сокращение объемов производства ведет к освобождению производственных мощностей. Поэтому полезно подумать о том, каким способом можно извлечь из этой ситуации дополнительный доход.

Изучение спроса на использование свободных мощностей и анализ выгоды аналогичны описанному выше процессу изучения потенциала для предложения новой продукции.

- Если сокращение производства привело к освобождению производственных (офисных) площадей, вы можете попробовать сдать их в аренду или субаренду. Это особенно актуально, когда освобождаются офисные и складские помещения.
- Если сокращение производства привело к простоям станков и оборудования, вы можете предложить услуги по производству на давальческом сырье (их иногда называют толлинговыми услугами) для тех производителей, которые завоевали определенную долю на рынке, но из-за финансового кризиса не в состоянии содержать свое собст-

венное оборудование, или планировали приобрести оборудование, но временно не могут выделить для его покупки необходимые средства.

Пример 1: Компания А производит прохладительные напитки. Она оснащена широким набором оборудования, включающим станки для производства пре-форм, выдува бутылок, обработки воды, приготовления сиропов и розлива напитков в бутылки. Компания Б занята в таком же производстве, хотя ее бизнес оснащен скромнее: она производит бутылки и разливает напитки, но не обрабатывает воду. Компания Б арендует производственные площади и до кризиса рассматривала возможность покупки более совершенного оборудования, перехода на более современные технологические процессы. После начала кризиса продукция компании Б продолжает пользоваться спросом, и рынок по-прежнему признает ее торговую марку. Однако, теперь компания Б не в состоянии платить за аренду производственных помещений и купить более совершенное оборудование. В этой ситуации она может заключить толлинговый договор с компанией А, по которому последняя будет производить бутылки, обрабатывать воду или разливать напитки в бутылки, либо полностью выполнять все эти работы и выпускать продукцию под торговой маркой компании Б. Таким образом компания А может использовать свои свободные производственные мощности для оказания отдельных толлинговых услуг или предложить пакет толлинговых услуг, охватывающих полный производственный цикл. Это позволит компании А получать дополнительный доход.

Пример 2: Компания В занимается торговлей растительным маслом в бутылках. Известно, что этой компании стало выгоднее покупать разливное масло большими партиями в цистернах и затем самостоятельно разливать его в бутылки. Однако у компании нет своих мощностей для изготовления бутылок и розлива масла. Нет у нее и средств для соответствующих капи-

тальных вложений. В этой ситуации компания А может переналадить свои производственные линии под розлив растительного масла и предложить их в качестве толлинговых услуг компании В, создав для себя дополнительный источник выручки.

6. Разработка программы скидок и льгот для покупателей

Сокращение доли продаж в кредит и на консигнацию и относительное увеличение продаж на условиях предоплаты улучшает финансовое положение вашей компании, ее способность платить по текущим обязательствам. Однако, ваши клиенты, скорее всего, будут стараться строить свой бизнес на тех же принципах. Чтобы заинтересовать ваших клиентов в предоплате или в своевременном погашении задолженности за поставленные вашей компанией товары или оказанные услуги, вы должны разработать достаточно привлекательные системы скидок и льгот. Для этого необходимо сделать следующее:

- Рассчитайте минимально допустимый процент чистой прибыли, при котором ваш бизнес является все еще прибыльным. Чистая прибыль определяет способность компании контролировать уровень расходов относительно объема продаж. Минимально допустимый процент чистой прибыли - это отношение чистой годовой прибыли, при которой ваша компания все еще представляет экономический интерес для вас, к годовому объему продаж. Он будет обозначать ваш "последний рубеж обороны", за который отступать нельзя.
- Разбейте разницу между текущим процентом чистой прибыли и расчетным минимально допустимым на сегменты. Используя эти сегменты, создайте дифференцированную систему скидок, предоставив большую

скидку самым ценным клиентам, которые платят в форме наиболее благоприятной для укрепления финансового положения вашей компании.

- Предложите самые высокие скидки за предоплату.
- Разработайте программу дифференцированных скидок за своевременные платежи и платежи, сделанные ранее установленного крайнего срока.
- Определите скидку за платежи наличными, поскольку платежи в другой форме сопряжены с издержками обращения, которые уменьшают выручку.
- Разработайте программу дифференцированных скидок в зависимости от объема закупок.

Пример: если по условиям контракта клиент должен оплатить товар (услугу) не позже чем через 30 дней после поставки товара (оказания услуги), а клиент платит:

- *в первые пять дней, ему предоставляется трехпроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые десять дней, ему предоставляется двухпроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые пятнадцать дней, ему предоставляется полторапроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые двадцать дней, ему предоставляется однопроцентная скидка с цены товара (услуги);*
- *в первые двадцать пять дней, ему предоставляется полупроцентная скидка с цены товара (услуги);*

через тридцать и более дней, скидка с цены товара (услуги) не предоставляется (возможна и такая система скидок, при которой в случае своевременной оплаты - в этом примере при оплате через тридцать дней - клиент также получает скидку).

Тема 4. Проект Российского кодекса практики стимулирования сбыта

Обсудить в группе

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ

А. Российский кодекс практики стимулирования сбыта (далее - Кодекс) является обобщенным кодифицированным актом, включающих в себя систему понятий, этических стандартов в области стимулирования сбыта и рекомендаций, принимаемых Российской Ассоциацией Стимулирования Сбыта в целях упорядочения деятельности в сфере стимулирования сбыта и посредством добровольного соблюдения его норм субъектами рынка стимулирования сбыта: клиентами (заказчиками), компаниями по стимулированию сбыта и привлеченным персоналом.

Б. Кодекс направлен на формирование цивилизованного рынка стимулирования сбыта для защиты всех субъектов рынка от недобросовестной конкуренции.

В. Кодекс не входит в противоречие с российским законодательством о рекламе и формирует в развитие статьи 5 Гражданского кодекса России более обширную систему понятий, правил и процедур по сравнению с установленной законодательством.

Г. Российская Ассоциация Стимулирования Сбыта предусматривает возможность корректировки Кодекса по мере выработки тех или иных правил и обычаев в сфере стимулирования сбыта.

Д. Формирование Кодекса предполагает также создание системы профессиональных понятий, единой терминологии, признаваемой и используемой на российском рынке стимулирования сбыта.

СФЕРА ДЕЙСТВИЯ

А. Кодекс регулирует существо и применение тех технических приемов маркетинга, которые включают в себя предоставление прямых или косвенных дополнительных выгод, обычно на временной основе, предназначенных для того, чтобы сделать товары или услуги более привлекательными для покупателей.

Б. Кодекс, в первую очередь, является средством самодисциплины, однако он также предназначен для использования государственными органами в качестве информационно-справочного документа.

В. Кодекс устанавливает стандарты этичного поведения, которых придерживаются все стороны, имеющие отношение к деятельности в сфере стимулирования сбыта: клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал.

Г. Кодекс применяется согласно не только его букве, но и духу.

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

А. Формирование Кодекса предполагает создание единой профессиональной терминологии, признаваемой и употребляемой всеми субъектами деятельности в сфере стимулирования сбыта. Она может быть дополнена или скорректирована в соответствии с изменениями в сфере стимулирования сбыта.

Б. Согласно данному Кодексу:

- Термин «стимулирование сбыта» трактуется как существо и применение **тех** технических приемов маркетинга, которые включают в себя предоставление прямых или косвенных дополнительных выгод, обычно на временной основе, предназначенных для того, чтобы сделать товары или услуги более привлекательными для покупателей;

- Под термином «этичность» понимается соответствие формы и содержания мероприятий в сфере стимулирования сбыта правилам этики, т.е. совокупности норм поведения, традиций и моральных принципов, сложившихся в обществе;
- Термин «пристойность» трактуется как соответствие содержания мероприятий стимулирования сбыта общепринятым правилам приличия, определяющим морально-нравственные аспекты поведения человека в социальных отношениях, нарушение которых расценивается окружающими как явное неуважение личности и достоинства человека, как вызов общественному мнению;
- понятие продукта может включать в себя товары, услуги, оборудование, возможности, сбор денег (на благотворительность), призы и подарки;
- клиентом (заказчиком) является любое лицо или орган, который инициирует или проводит мероприятия в сфере стимулирования сбыта;
- компанией по стимулированию сбыта является любое лицо или рабочий орган, помимо клиента (заказчика), ответственный за проведение, сферу и применение любой формы деятельности в области стимулирования сбыта;
- потребителем является любое лицо, на которого направлены мероприятия в области стимулирования сбыта.
- Привлеченным персоналом является любое лицо, распространяющее рекламные материалы среди потребителей, призывающее потребителей участвовать в мероприятиях в области стимулирования сбыта.

ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К СФЕРЕ СТИМУЛИРОВАНИЯ СБЫТА

Статья 1. Общие принципы

1. Все мероприятия в области стимулирования сбыта должны быть законными, (пристойными), честными и достоверными.
2. Все мероприятия в области стимулирования сбыта должны разрабатываться с чувством ответственности перед потребителями и обществом; они должны проводиться объективно, своевременно и квалифицированно и должны демонстрировать честное и беспристрастное отношение к потребителям.
3. Все субъекты рынка стимулирования сбыта должны способствовать стимулированию сбыта качественных товаров и услуг, которые производятся с лицензией государственных органов.
4. Все мероприятия в области стимулирования сбыта должны соответствовать общепринятым в бизнесе принципам честной конкуренции.
5. Компания по стимулированию сбыта не должна дискредитировать мероприятия в области стимулирования сбыта.

Статья 2. Интересы общественности

Мероприятия в области стимулирования сбыта не должны планироваться или проводиться таким образом, чтобы вступать в противоречие с интересами общественности. Они не должны содержать ничего такого, что попустительствует или могло бы спровоцировать акты насилия или антиобщественное поведение, неудобства, моральный или материальный ущерб.

Статья 3. Законность

1. Каждый субъект рынка стимулирования сбыта: клиент (заказчик), компания по стимулированию сбыта и привлеченный персонал обя-

зан соблюдать законность в пределах своих полномочий и своей компетенции.

2. Мероприятия в сфере стимулирования сбыта не должны содержать ничего, нарушающего закон или побуждающего кого-либо к правонарушению, или пренебрегать требованиями закона.
3. Клиент (заказчик), компания по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны уметь представлять документальное подтверждение, чтобы показать, что они действовали согласно Кодексу в отношении любых конкретных претензий, способа проведения мероприятий в области стимулирования сбыта и общего впечатления, производимого мероприятиями в области стимулирования сбыта.

Статья 4. Честность

Клиент (заказчик), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал не должны злоупотреблять доверием потребителей или эксплуатировать их доверчивость, неопытность или незнание предмета.

Статья 5. Правдивость

Мероприятие в области стимулирования сбыта не должно вводить в заблуждение путем неточности, двусмысленности, преувеличения, недосмотра или иным образом.

Статья 6. Защита потребителей

1. Клиент (заказчик), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны уделять соответствующее внимание мерам безопасности. Образцы продукции и изделия, используемые для стимулирования сбыта должны распространяться таким образом, чтобы избегать риска причинения вреда потребителям. Особую забо-

ту следует проявлять в тех случаях, когда мероприятия в области стимулирования сбыта рассчитаны на детей или когда продукты, предназначенные для взрослых, могут попасть в руки детей. Печатная продукция, прилагающаяся к изделиям, используемые для стимулирования сбыта, должна содержать все необходимые предостережения о безопасности.

2. Мероприятия в области стимулирования сбыта должны разрабатываться и проводиться с уважением права потребителей на частную жизнь, в том числе на свободу от надоеданий.
3. Потребители должны быть предупреждены до участия в мероприятиях в области стимулирования сбыта, если от участников потребуются быть вовлеченными в какую-либо рекламную акцию, связанную или не связанную со стимулированием сбыта. Интересы победителей розыгрышей не должны ущемляться публикацией излишне подробной информации.
4. Мероприятия в области стимулирования сбыта должны:
 - задумываться и проводиться так, чтобы не нанести потребителям физического, психического или морального ущерба;
 - не должны эксплуатировать лояльность, ранимость или недостаток опыта потребителей: они не должны чувствовать себя неполноценными или отверженными из-за того, что они не купили конкретный продукт;
 - нельзя заставлять их чувствовать себя недостаточно почтительными или обязательными, если они не покупают или не поощряют других покупать конкретный продукт;

Статья 7. Уместность

Клиент (заказчик), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал не должны предлагать изделия, используемые для стимулирования сбыта, которые могут показаться оскорбительными или изделия, которые, в контексте мероприятия в области стимулирования сбыта, вполне могут быть сочтены социально нежелательными.

Статья 8. Наличие

1. Клиент (заказчик) и компании по стимулированию сбыта должны уметь показать, что они произвели корректную оценку предполагаемой ответной реакции и что они способны удовлетворить этот спрос. Это относится ко всем случаям за исключением промоушн с розыгрышами призов, когда количество разыгрываемых призов должно быть недвусмысленно объявлено участникам.
2. Такие фразы, как «при условии наличия» не освобождают клиента (заказчика), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал от обязательства принять все возможные меры, чтобы избежать разочарования участников.
3. Если клиент (заказчик), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал не могут удовлетворить спрос на промоушн-продукцию вследствие неожиданно высокого отклика или какого-либо иного непредвиденного фактора вне пределов их компетенции, указанная продукция должна быть, как правило, заменена продукцией подобного или более высокого качества или денежным эквивалентом.

Статья 9. Дети

Мероприятия в области стимулирования сбыта, адресованные детям или могущие привлечь внимание последних:

- должны задумываться и проводиться так, чтобы не нанести детям физического, психического или морального ущерба;
- не должны предлагать промоушн-продукцию, которая не подходит для распространения среди детей;
- не должны поощрять детей к посещению незнакомых мест или разговорам с незнакомыми людьми, например с целью сбора коллекций или наклеек, оберток, купонов и т.п.
- должны разъяснять, что требуется родительское разрешение, если призы и стимулы могли бы вызывать конфликт между детьми и их родителями; примеры включают животных, велосипеды, пикники, концерты, праздники.
- не должны эксплуатировать лояльность, ранимость или недостаток опыта детей: они не должны чувствовать себя неполноценными или отверженными из-за того, что они не купили конкретный продукт;
- нельзя заставлять их чувствовать себя недостаточно храбрыми, почтительными или обязательными, если они не покупают или не поощряют других покупать конкретный продукт.

Установленные настоящей статьей нормы относятся к мероприятиям в области стимулирования сбыта, адресованных детям моложе 18 лет.

Статья 10. Представление

1. Представление промоушн-акций и связанной с ними пропаганды не должно вводить в заблуждение потребителей.
2. Все вспомогательные материалы должны соответствовать как закону, так и настоящему Кодексу. В частности, описания рекламных

продуктов не должны преувеличивать их качество, доступность, возможности применения или ценность.

3. Факт, что рекламные продукты могут быть приобретены бесплатно, не освобождает от необходимости их полного и правильного описания.

Статья 11. Условия проведения промоушн

1. Условия, в которых представляется мероприятия в области стимулирования сбыта, должны быть ясными, полными и простыми в понимании для потребителя. Следующие пункты должны быть ясно объяснены:

- как участвовать, включая все условия и затраты;
- полное имя и рабочий адрес клиента (заказчика) и/или компании по стимулированию сбыта в форме, которая может быть сохранена в памяти потребителями;
- бросающееся в глаза отображение последнего дня, в тех случаях, когда заключительный день покупки продвигаемого продукта отличается от последнего дня подачи претензий или заявок, это должно разъясняться участникам;
- все требования к доказательству совершения покупки, эта информация должна быть выделена, например, используя жирный шрифт, отделяя его от прочего текста или используя другой цвет;
- все географические или личные ограничения;
- все необходимые разрешения (например, от родителей или опекунов);
- любое ограничение на число разрешенных применений;
- любое ограничение на число рекламных продуктов или призов, на которое может претендовать или выигрывать отдельный потребитель;

- любой другой фактор, который может повлиять на решения потребителей или взаимопонимание о мероприятии в области стимулирования сбыта.

Статья 12. Проведение

1. Мероприятия в области стимулирования сбыта должны проводиться под соответствующим контролем и при наличии соответствующих ресурсов. Клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал не должны давать потребителям никаких законных оснований для неудовлетворенности.
2. Клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны уделять достаточно времени для каждой стадии мероприятий в области стимулирования сбыта: оповещение торговли, рассылка товаров, издание правил, при соответствующих обстоятельствах, сбор упаковок и т.п., оценка и объявление результатов.
3. В случае получения потребителем поврежденных или испорченных грузов, клиенты (заказчики) и компании по стимулированию сбыта должны гарантировать, что они будут заменены без задержки или что убытки будут немедленно возмещены. Вся стоимость замены поврежденных или испорченных грузов должна быть возложена на клиентов (заказчиков) и компании по стимулированию сбыта. Если какой-либо из заказчиков не получает товаров, клиенты (заказчики) и компании по стимулированию сбыта должны обычно заменять их бесплатно.

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Статья 13. Бесплатные предложения

1. Предложение должно характеризоваться как бесплатное только, если потребители платят не более, чем
 - почтовые расходы
 - фактическую себестоимость перевозки или доставки;
 - стоимость, включая мелкие расходы, любой поездки, если потребители приезжают за продуктом по собственному желанию.
2. Во всех случаях ответственность потребителей за такие затраты должна быть прояснена и не должно иметься никаких дополнительных издержек за упаковку или транспортировку.
3. Клиенты (заказчики) и компании по стимулированию сбыта не должны пытаться возмещать свои затраты путем сокращения качества или состава, раздувая непредвиденные расходы или путем увеличения цены любого продукта, покупка которого является предварительным условием получения подарочного товара.
4. Пробное использование товара не должно характеризоваться как бесплатное, если предполагается, что потребитель оплачивает стоимость возврата какого-либо товара, если это требование не разъяснено потребителю в момент предложения бесплатного товара.
5. В случае, когда информация о подарке размещается на продукте, и когда получение выгод от этого предложения требует произвести несколько покупок данного продукта, это условие должно быть четко оговорено.
6. Если в предложение входят два или более предметов, только за один из которых потребитель должен платить, следует четко разъяснить

потребителю, что предлагается бесплатно, а за что он должен платить.

7. В случае, когда через промоушн распространяются незапрашиваемые образцы или подарки, должно быть ясно указано, что потребитель ни в коем случае не обязан покупать или возвращать изделия.
8. Компании по стимулированию сбыта не имеют права вести торговую деятельность от своего имени.

Статья 14. Промоушн-акции с призами

1. Мероприятия в области стимулирования сбыта с использованием призов регламентируются юридическими требованиями, и клиентам (заказчикам) и компаниям по стимулированию сбыта настоятельно рекомендуется обращаться за квалифицированной юридической консультацией.
2. Условия приема в число участников должны быть четко сформулированы и должны четко излагать следующие подробности:
 - дата окончания;
 - любые ограничения по возрасту, пригодности или географическим параметрам;
 - любые ограничения по количеству участников или призов;
 - любое требование о сертификате совершения покупки;
 - любые требуемые разрешения (напр., от родителей или работодателей);
3. Следует избегать сложных правил и клиентам (заказчикам) и компаниям по стимулированию сбыта не нужно дополнять условия участия добавочными правилами. Если этого не избежать, участники должны быть уведомлены, как получить их. Правила не должны содержать ничего такого, что отвращало бы потребителя от покупки или участия. Участники должны всегда иметь возможность ознакомиться с инструкциями и правилами.

4. Дата окончания должна быть четко указана в каждом объявлении, на каждой бланке участника и внешней поверхности каждой упаковки, обертки или этикетки, связанной с мероприятиями в области стимулирования сбыта. Эта дата не должна изменяться никогда, за исключением тех случаев, когда изменения вызваны форс-мажорными обстоятельствами.
5. Слабый отклик или низкое качество участников не являются приемлемой основой для продления или изменения срока проведения мероприятиями в области стимулирования сбыта или отказа от выдачи призов, кроме случаев, когда клиенты (заказчики) и компании по стимулированию сбыта непосредственно оставляют за собой право сделать это в начале кампании.
6. Клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны помнить об опасности кражи или вымогательства, которая может возникнуть, если опубликованные сведения достаточны для того, чтобы вычислить адрес обладателя дорогостоящего приза.
7. Если иное не оговорено заранее, победители должны получать свои призы не позднее, чем через 6 недель после окончания мероприятия в области стимулирования сбыта.
8. Если выбор победителей подвержен субъективной интерпретации, должен быть назначен независимый судья или жюри, один из членов которого независим от организаторов конкурса и посредников. Лица, назначаемые членами жюри, должны быть компетентны в предмете конкурса. По требованию участников, личности членов жюри должны быть обнародованы.
9. Если мероприятия в области стимулирования сбыта с призами включает какую-либо форму розыгрыша, клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны обеспечить честное и беспристрастное распределение талонов, билетов или номеров. Розыгрыш должен проводиться под контролем независимого наблюдателя, чтобы гарантировать равные шансы участников.

10. Если мероприятия в области стимулирования сбыта с призами сопровождаются широкой рекламой, клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны обеспечить повсеместное наличие в местах продаж анкет и любых товаров, нужных для того, чтобы снабдить потребителя доказательством покупки.

11. Для потребителей всегда должно быть ясным различие между призом и подарком. Подарки, предлагаемые всем или большинству участников мероприятий в области стимулирования сбыта, не должны описываться как призы. Если клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал вручают подарки всем участникам в дополнение к вручению призов выигравшим, необходимо особое внимание, чтобы избежать смешивания этих двух понятий.

12. Клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал не должны преувеличивать вероятность выигрыша призов потребителями.

13. Следует четко разъяснять лицам, выигравшим призы в ходе мероприятия в области стимулирования сбыта, что им придется уплатить какие-либо налоги и сборы и понести другие расходы..

Статья 15. Мероприятия в области стимулирования сбыта и торговля

1. Мероприятия в области стимулирования сбыта и схемы материального стимулирования должны разрабатываться и проводиться с учетом интересом всех участников и не должны вступать в противоречие с обязанностями торгового персонала перед их работодателем или их обязанностью давать честные советы потребителям.
2. Клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны достичь предварительной договоренности с работодателями или ответственным менеджером, если они намере-

ны просить содействия или предлагать акции, стимулирующие продажу, любым другим сотрудникам компании. Клиенты (заказчики), компании по стимулированию сбыта и привлеченный персонал должны соблюдать все инструкции, установленные компаниями для своих сотрудников, включая любые правила участия в мероприятиях в области стимулирования сбыта. В случае со схемой материального стимулирования, которая была скорее прорекламирована, чем нацелена на конкретную аудиторию, сотрудники должны быть проинформированы о необходимости получения разрешения у своего руководителя перед участием в кампании.

Порядок рассмотрения конфликтных ситуаций, связанных с применением Российского кодекса практики стимулирования сбыта.

1. Для решения спорных вопросов, конфликтных ситуаций, рассмотрения жалоб субъектов рынка стимулирования сбыта, связанных с применением настоящего Кодекса, Российская Ассоциация Стимулирования Сбыта создает Этический комитет.
2. Для рассмотрения Этическим комитетом конфликтных ситуаций, необходимо представить заявление и документы, подтверждающие нарушение одной из сторон той или иной статьи Кодекса.
3. По итогам рассмотрения конфликтной ситуации Этический комитет составляет экспертное заключение, которое носит обязательный характер для членов Ассоциации и рекомендательный характер для остальных субъектов рынка стимулирования сбыта.
4. Должно быть обеспечено право всех сторон на участие во всех этапах рассмотрения конфликтной ситуации и возможность высказать свою позицию.

Тема 5. Пример положения об отделе маркетинга

Пример носит иллюстративный характер, и, естественно, при разработке положения об отделе маркетинга для конкретного предприятия необходимо учесть особенности предприятия: стратегические цели, задачи, организационную структуру управления, сферу деятельности, количество видов бизнеса, финансовые, трудовые ресурсы и много другое. Кроме особенностей предприятия должны быть учтены действующие законодательные и нормативные документы.

Положение об отделе маркетинга

1. Общие положения

Общая цель предприятия: развитие предприятия на базе обеспечения его стабильного финансового положения путем осуществления эффективной производственно-сбытовой деятельности, приводящей к получению предприятием высокой прибыли. Цели и задачи отдела маркетинга направлены на достижения общих целей предприятия.

2. Цели и задачи отдела маркетинга

Исходя из общих целей предприятия, целью отдела маркетинга является выработка рекомендаций по формированию и проведению производственно-сбытовой политики предприятия, а также координация деятельности в этой области всех подразделений предприятия. Его рекомендации по рыночной ориентации производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия после утверждения руководством предприятия обя-

обязательны для соответствующих служб, занятых указанными видами деятельности.

Решения, влияющие на рыночную ориентацию предприятия, все подразделения предприятия принимают на основе рекомендаций и по согласованию с отделом маркетинга. Все подразделения предприятия обязаны предоставлять отделу маркетинга любую информацию о характере и результатах своей деятельности. В свою очередь отдел маркетинга обязан предоставлять всем другим подразделениям предприятия информацию, необходимую для рыночной ориентации их деятельности.

Отдел маркетинга не подменяет другие подразделения, а ориентирует деятельность других подразделений на рынок и коррелирует их работу с общими для всего предприятия целями рыночной деятельности.

Главные задачи отдела маркетинга:

- оценка конъюнктуры рынка, постоянный анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих; разработка прогнозов продаж и рыночной доли предприятия, проведение ситуационного рыночного анализа;

- совместно с другими подразделениями предприятия и руководством предприятия выработка целей и стратегий рыночной деятельности предприятия на внутреннем и внешнем рынках в целом и в отношении отдельных видов товарной продукции, относительно продуктовой и ценовой политики, выбора рациональных каналов товародвижения и методов продвижения продуктов;

- разработка для предприятия в целом и отдельных товарных групп долгосрочных и текущих планов маркетинга и координация в данной области деятельности подразделений предприятия;

- оперативное информационное обеспечение маркетинговой деятельности всего предприятия и его подразделений;

- выработка, исходя из ориентации на рыночную деятельность, рекомендаций по совершенствованию организационной структуры управления предприятием, его производственно-сбытовой деятельности, изменению номенклатуры выпускаемой продукции, по повышению эффективности работы предприятия и т.п.;

- выработка рекомендаций по установлению контактов с внешними организациями, а в ряде случаев представление предприятия в его отношениях с другими организациями, предприятиями, кооперативами, частными лицами. Порядок и уровень подобных контактов определяются руководством предприятия;

- создание имиджа преуспевающей и надежной фирмы.

Целесообразно для отдела маркетинга создать специальный бюджет маркетинговой деятельности. Структура и объем бюджета определяются отделом маркетинга совместно с экономическими службами предприятия и утверждаются директором. Ответственность за расходование выделенных средств несут зам. директора по коммерческим вопросам и начальник отдела маркетинга. Отчет по расходованию средств бюджета ежегодно представляется отделом маркетинга на утверждение руководству предприятия.

3. Структура отдела маркетинга

Организационная структура управления отделом маркетинга, в основу которой положен товарно-функциональный принцип, имеет следующий вид.

Отдел маркетинга наряду с отделом сбыта подчинен заместителю директора по коммерческим вопросам.

За выполнение отдельных функции маркетинга отвечают группа маркетинговых исследований, анализа и планирования маркетинговой дея-

тельности (группа 1) и группа продвижения товара и доведения его до потребителя (группа 2).

Эти группы (1 и 2), помимо участия в выработке и непосредственной реализации маркетинговой политики, выполняют по заказу руководителей товарных групп отдельные виды маркетинговой деятельности, а также ведут информационную базу по всем товарам.

Управляющие, ответственные за маркетинг отдельных групп товаров (руководители товарных групп), при участии сотрудников групп 1 и 2 вырабатывают и реализуют маркетинговую политику относительно соответствующих товарных групп, а также товаров, входящих в их состав.

В состав группы 1 входят: руководитель группы, старший аналитик-исследователь, аналитик-исследователь и экономист-аналитик (всего 4 человека).

В состав группы 2 входят: руководитель группы, аналитик по продвижению товара, аналитик по сбыту (всего 3 человека).

Учитывая, что отдельные маркетинговые функции по заказу руководителей товарных групп выполняют сотрудники групп 1 и 2, группы маркетинга отдельных товаров первоначально целесообразно создать в составе только их руководителей.

Таким образом, общая первоначальная численность отдела маркетинга, включая начальника отдела и руководителей товарных групп, составляет 12 человек.

Руководители маркетинговых групп по функциям и товарам отчитываются о своей работе перед начальником отдела маркетинга предприятия.

4. Функциональные обязанности (должностные инструкции) руководителей и сотрудников отдела маркетинга

Начальник отдела маркетинга:

- определяет общие направления деятельности отдела в рамках общих целей и задач, установленных “Положением об отделе маркетинга предприятия”, а также на основе указаний директора предприятия и зам. директора по коммерческим вопросам; несет всю полноту ответственности за результаты деятельности отдела;

- определяет структуру отдела, вносит необходимые изменения и дополнения в соответствии с возникающими задачами; принимает оперативные меры по изменению структуры отдела для решения конкретных задач;

- ведет все кадровые вопросы в отделе, обладает правом принимать и увольнять сотрудников отдела;

- определяет порядок оплаты труда временных работников, поощрения по итогам работы, несет ответственность за поддержание дисциплины в отделе и т.п.;

- руководит процессом изучения рынка, определяет методы и способы изучения рынка, прогнозирования спроса, реализации продукции;

- руководит процессом изучения жизненного цикла отдельных товаров, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию, по выбору новых рынков сбыта или снятию товара с производства,

- определяет стратегию деятельности по продвижению товаров, организует ее реализацию; отвечает за качественную и своевременную подготовку и проведение рекламных мероприятий;

- организует для отдела сбыта выработку рекомендаций по совершенствованию сбытовой сети и поиску новых каналов товародвижения;

- организует рыночное тестирование новых товаров;
- организует выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности, анализирует эффективность принятых маркетинговых решений;
- принимает непосредственное участие в разработке стратегии деятельности предприятия и совершенствовании его организованной структуры;
- представляет предприятие в контактах с другими предприятиями и организациями, ведет деловую переписку от имени предприятия в пределах своей компетенции;
- осуществляет связи с общественностью (“паблик-рилейшнз”);
- определяет и представляет на утверждение директору предприятия планы маркетинговой деятельности, а также объемы и структуру бюджета маркетинга предприятия (ежеквартально, а в случае необходимости - на указанный период); - несет ответственность за выполнение планов маркетинга и за эффективность расходования средств бюджета;
- ежегодно (а по требованию зам. директора по коммерческим вопросам и/или директора предприятия в любой момент за любой период времени) представляет им информацию о деятельности отдела;
- в случае необходимости проведения специальных маркетинговых мероприятий по согласованию с зам. директора по коммерческим вопросам или/и директором предприятия привлекает к выполнению данной работы сотрудников других подразделений предприятия, создает временные группы экспертов по отдельным маркетинговым вопросам и руководит их работой;
- организует обсуждение результатов исследований и практической деятельности в области маркетинга на техническом совете предприятия;
- занимается повышением собственной квалификации и квалификации сотрудников отдела.

Руководитель группы 1

Руководитель группы маркетинговых исследований, анализа и планирования осуществляет следующие исследовательские и исполнительские функции:

- организует и принимает личное участие в изучении общего состояния и конъюнктуры рынков и тенденций их развития (как в региональном, так и отраслевом разрезе);

- организует и принимает личное участие в проведении социологических исследований по изучению потребностей и отношения потребителей и торговых посредников к продукции предприятия;

- организует и принимает участие в сегментации рынка и изучении параметров сегментов (объемы спроса, отношение к ценам, конкуренты в данном сегменте и т.п.);

- проводит изучение деятельности конкурентов по профилю группы 1 и с учетом результатов изучения их деятельности по профилю группы 2, осуществленного ее сотрудниками, а также руководителями товарных групп, определяет позицию предприятия в конкурентной борьбе;

- вырабатывает рекомендации по выбору направлений совершенствования выпускаемой продукции и разработке новой продукции;

- организует получение данных по конкретным рынкам товаров и о научно-техническом прогрессе в конкретной области;

- прогнозирует объемы продажи в зависимости от внешней среды и возможностей предприятия;

- обеспечивает выработку рекомендаций по выбору наиболее выгодного рынка (рынков) в соответствии с рыночной конъюнктурой и ресурсными возможностями предприятия;

- организует совместно с руководителями товарных групп изучение жизненного цикла отдельных товаров;
- организует получение информации относительно покупателей (конечных пользователей) продукции предприятия;
- осуществляет научное консультирование сотрудников группы 1 по направлениям их деятельности;
- организует разработку планов маркетинга для предприятия, совместно с экономическими службами проводит экономический анализ и оценку планов маркетинга, вырабатывает рекомендации по их совершенствованию;
- устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления маркетинговой деятельности группы 1;
- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, зам. директора по коммерческим вопросам и начальника отдела маркетинга предприятия в рамках оговоренных выше работ.
- замещает начальника отдела маркетинга в случае его отсутствия.

Старший аналитик-исследователь:

- осуществляет прогнозирование и моделирование рыночных ситуаций;
- организует и лично совместно с экономистом-исследователем этой группы участвует в проведении маркетинговых исследований, анализе и планировании маркетинговой деятельности;
- проводит выявление и осуществляет анализ информационных потоков и взаимосвязей структурных подразделений предприятия, принимающих участие или влияющих на реализацию функций маркетинга;

- при участии других сотрудников отдела маркетинга строит алгоритмы, а где возможно и экономико-математические модели по всем направлениям маркетинговой деятельности;

- разрабатывает структуру АСУ “Маркетинг”, состав пакета программ, формирует задания (ТЗ, входные параметры, область значений и т.п.) по разработке программ АСУ для отдела АСУП;

- осуществляет приемку и контроль готовых программ, создаваемых программистами отдела АСУП и покупаемых вне организации,

- организует обучение сотрудников отдела маркетинга основам работы с ПЭВМ и применения АСУ в практической деятельности;

- разрабатывает методы анализа и оптимизации структуры и состояния базы данных маркетинговой деятельности,

- создает в случае необходимости при участии отдела АСУП на сроки, согласованные с начальником отдела маркетинга, временные группы экспертов-математиков, разработчиков программного обеспечения, программистов, системщиков и системных аналитиков.

Экономист-аналитик:

- осуществляет оперативный экономический анализ текущей маркетинговой деятельности, в частности, анализ хода продаж, его соответствия плановым показателям, изучает причины отклонений хода продаж от плана и вносит в них коррективы,

- на основе статистической экономической информации и результатов специальных исследований осуществляет анализ и прогнозирование развития рынка строительных материалов и покрытий,

- предоставляет старшему аналитику-исследователю экономическую информацию, необходимую для анализа и прогнозирования рыночной ситуации;

- осуществляет совместно с руководителями товарных групп изучение жизненного цикла отдельных товаров;

- вырабатывает предложения в области ценовой политики;

- проводит совместно с сотрудниками группы 2 отдела маркетинга анализ эффективности деятельности по продвижению товаров, в частности, рекламных мероприятий, вырабатывает рекомендации по повышению ее эффективности;

- осуществляет разработку проекта плана маркетинговой деятельности, привлекая к разработке других сотрудников отдела маркетинга, сотрудников других подразделений предприятия и внешних консультантов;

- разрабатывает бюджет маркетинга, по требованию начальника отдела маркетинга периодически составляет отчеты по его выполнению, разрабатывает рекомендации по повышению эффективности использования бюджета маркетинга.

Руководитель группы 2:

- организует и принимает личное участие в выборе и реализации отдельных методов продвижения товаров;

- представляет начальнику отдела маркетинга предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;

- организует и принимает личное участие в изучении деятельности конкурентов в области продвижения товаров и их сбыта;

- представляет начальнику отдела маркетинга предложения о полиграфических, наглядных и сувенирных материалах для представительской деятельности;

- представляет начальнику отдела маркетинга предложения по разработке фирменного стиля оформления продукции предприятия (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.);

- представляет начальнику отдела маркетинга рекомендации по развитию и совершенствованию сбытовой сети;

- устанавливает контакты и организует получение от организаций и отдельных специалистов информации, необходимой для осуществления маркетинговой деятельности группы 2;

- выполняет, по мере надобности, отдельные поручения директора, зам. директора по коммерческим вопросам и начальника отдела маркетинга предприятия в рамках работ группы 2.

Аналитик по продвижению товара:

- разрабатывает при участии руководителей товарных групп тексты рекламных материалов (тексты рекламных сообщений, фотографии, технические рисунки, схемы и т.п.) и деловые письма по продвижению товаров;

- осуществляет с помощью специалистов из других подразделений предприятия и руководителей товарных групп техническое редактирование текстов рекламных сообщений;

- вырабатывает предложения о проведении рекламных кампаний, их сроках, объемах, средствах ведения;

- планирует и осуществляет самостоятельно или при участии рекламных агентств рекламные кампании;

- осуществляет деловые контакты с рекламными подразделениями организаций средств массовой информации;
- осуществляет выбор и организует при участии других подразделений предприятия практическую реализацию отдельных методов стимулирования сбыта (ярмарки, выставки, продажа по сниженным ценам, купонная продажа, предоставление образцов товара для испытания и т.п.);
- совместно с руководителем товарной группы разрабатывает и реализует программу рыночного тестирования новых товаров;
- осуществляет оценку эффективности применяемых методов продвижения товаров;
- готовит полиграфические, наглядные и сувенирные материалы для представительской деятельности;
- разрабатывает фирменный стиль оформления продукции предприятия (товарный знак, символика, фирменные цвета, логотипы и т.п.).

Аналитик по сбыту:

- организует совместно с сотрудниками отдела сбыта оперативный сбор информации, касающейся сбыта продукции;
- организует и осуществляет совместно с сотрудниками отдела сбыта анализ хода продаж по всем регионам и сегментам рынка строительных материалов и покрытий;
- проводит анализ состояния сбытовой сети, вырабатывает рекомендации по ее развитию и совершенствованию (создание сбытовых филиалов, контор, представительств предприятия в различных регионах, расширение сети предприятий оптовой и розничной торговли и т.п.);

- осуществляет анализ практики заключения договоров и организации сбыта выпускаемых товаров, разработку предложений по ее совершенствованию.

Руководитель товарной группы:

- организует и проводит исследование товарного ассортимента и потребительских свойств выпускаемых товаров;

- осуществляет выявление основных тенденций развития производства (технического уровня, технологии, структуры издержек производства и пр.);

- разрабатывает программу исследований и совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта осуществляет изучение и прогнозирование спроса на товар, проводит оценку потребности в производимых и разрабатываемых товарах;

- разрабатывает программу исследований и совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта организует и проводит исследование потребительских предпочтений и покупательского поведения по отношению к товарам данной товарной группы;

- совместно с другими подразделениями отдела маркетинга и с отделом сбыта осуществляет сбор и анализ сведений о недостатках, претензиях в использовании товара, принимает участие в рассмотрении рекламаций;

- совместно с группой 1 отдела маркетинга осуществляет определение и анализ конкурентоспособности выпускаемого товара, сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности;

- организует и принимает участие в разработке предложений и рекомендаций по внесению изменений в технические и конструкционные ха-

рактеристики выпускаемого товара, его дизайн, по улучшению его использования, транспортировки и хранения;

- разрабатывает предложения по созданию нового товара, предназначенного для удовлетворения нужд и запросов новых сегментов рынка;

- совместно с группой 1 отдела маркетинга осуществляет создание и ведение информационной базы по товарной группе;

- осуществляет разработку предложений (цели и стратегии маркетинга относительно отдельных рынков, конкретные мероприятия по их реализации) к планам маркетинговой деятельности по определенной товарной группе;

- контролирует осуществление плана маркетинга определенной группы товаров; готовит предложения по внесению в него изменений;

- координирует деятельность всех подразделений предприятия, влияющих на маркетинг конкретного выпускаемого товара;

- участвует в подготовке совместно с производственно-технологическими подразделениями инструкций по использованию выпускаемого товара и другой документации;

- организует и участвует совместно с группой 1, а в случае необходимости с внешними специалистами по маркетингу, в изучении потребностей покупателей;

- организует и совместно с группой 2 отдела маркетинга и отделом сбыта осуществляет анализ состояния реализации выпускаемого товара, выявление причин, оказывающих влияние на его реализацию;

- участвует в подготовке и заключении договоров с покупателями;

- участвует совместно с отделом сбыта, экономическими, производственными подразделениями в формировании годового, квартального, месячного планов производства и поставки товаров данной товарной группы;

- вырабатывает предложения по совершенствованию сбытовой сети;

- организует и участвует в проведении рыночного тестирования нового товара;
- участвует совместно с другими подразделениями отдела маркетинга, а также с экономическими, производственно-технологическими и другими службами предприятия в разработке мероприятий по снижению издержек производственно-сбытовой деятельности;
- участвует в разработке и согласовании планов проведения рекламных мероприятий (определение целей, содержания, методов, сроков и эффективности рекламы выпускаемого товара);
- участвует в определении целей, методов, сроков и эффективности мероприятий по стимулированию сбыта товара;
- через руководителя отдела маркетинга дает задания руководителям групп 1 и 2 отдела маркетинга на проведение необходимых для данной товарной группы маркетинговых мероприятий (исследование рынка, проведение рекламной кампании и т.п.);
- осуществляет координацию и контроль деятельности по выполнению маркетинговых мероприятий для данной товарной группы.

5. Распределение обязанностей по выполнению отдельных функций маркетинга. Взаимоотношения отдела маркетинга с другими подразделениями предприятия

I. Функция - проведение маркетинговых исследований

Планы проведения маркетинговых исследований для предприятия в целом разрабатывает руководитель группы 1 и ее сотрудники, а для отдельных товарных групп - их руководители при участии группы 1; координирует их разработку начальник отдела маркетинга, утверждает зам. директора по коммерческим вопросам; исполнение планов осуществляют со-

трудники отделов маркетинга и сбыта при участии всех необходимых служб предприятия и внешних консультационных организаций. Контроль реализации данных планов осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

2. Функция - сегментация рынков

Сегментацию рынка и выбор рынков для коммерческого освоения осуществляет группа 1 при участии соответствующих руководителей товарных групп и отдела сбыта. Проверку результатов сегментации и представление их директору осуществляет начальник отдела маркетинга. Он же осуществляет контроль за деятельностью по сегментации рынка.

Утверждение результатов выбора рыночных сегментов для коммерческого освоения осуществляет директор на основе рекомендаций, представленных ему зам. директора по коммерческим вопросам.

3. Функция - изучение потребителей

Решения о необходимости изучения разных аспектов поведения и реакции потребителей в зависимости от актуальности данной проблемы принимают руководители отдельных групп отдела маркетинга. Утверждает эти решения зам. директора по коммерческим вопросам, выполняют - сотрудники отделов маркетинга и сбыта.

Контроль за исполнением решений осуществляет начальник отдела маркетинга.

4. Функция - определение позиции продуктов на рынке

Решения о необходимости определения позиции продуктов на рынке принимают руководитель группы 1 и руководители продуктовых групп отдела маркетинга. Утверждает эти решения начальник отдела маркетинга, исполняют - сотрудники отдела маркетинга.

Контроль за исполнением решений осуществляет начальник отдела маркетинга.

5. Функция - изучение конкурентов

Изучение конкурентов под методическим руководством руководителя группы 1 при участии руководителей товарных групп осуществляют сотрудники отделов маркетинга и сбыта. Программа исследований утверждается начальником отдела маркетинга. Результаты исследования зам. директора по коммерческим вопросам доводит до сведения руководства предприятия.

6. Функция - исследование окружающей среды предпринимательской деятельности (правовая, институциональная, экономическая, политическая, культурная)

Выполнение данной функции лежит на отделах маркетинга и сбыта, экономических службах, юридическом отделе. Организует проведение этих исследований зам. директора по коммерческим вопросам. Результаты данных исследований им представляются руководству предприятия для возможной корректировки производственно-хозяйственной и сбытовой деятельности предприятия.

7. Функция - определение номенклатуры выпускаемой продукции и направлений ее развития

Принятие решений осуществляет директор на основе предложений зам. директора по коммерческим вопросам, согласованных с зам. директора по экономике и производственно-технологическими службами предприятия; подготовку предложений осуществляет отдел маркетинга. Реали-

зацию решения осуществляют производственно-технологические службы предприятия, контроль – главный инженер.

8. Функция - разработка товарной марки

Принятие решения о необходимости разработки товарной марки и ее утверждение на основе предложений начальника отдела маркетинга осуществляет директор. Разработку товарной марки осуществляет группа 1 отдела маркетинга при участии руководителей товарных групп с привлечением внешних специалистов. Контроль за реализацией принятого решения осуществляет начальник отдела маркетинга.

9. Функция - разработка упаковки

Разработка предложений о типе упаковки осуществляется руководителями отдельных товарных групп совместно с группой 1 при участии отдела сбыта, гл. инженера и отдела производства; принятие решений по данной функции и контроль за ее реализацией осуществляет начальник отдела маркетинга, а контроль за исполнением решения осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

10. Функция - определение цен на продукцию

Определение цен осуществляет бухгалтерия на основе рекомендаций отдела маркетинга. Рекомендации вырабатываются группой 1 и руководителями товарных групп отдела маркетинга при участии отдела сбыта, и зам. директора по коммерческим вопросам. Утверждает ценовые прейскуранты директор. Контроль за разработкой цен осуществляет зам. директора по экономике.

11. Функция - оценка и выбор каналов сбыта и торговых посредников

Утверждение выбранных каналов сбыта и торговых посредников осуществляет директор на основе рекомендаций зам. директора по коммерческим вопросам и результатов экономического обоснования (бухгалтерия); подготовкой рекомендаций занимаются отделы маркетинга (группа 2 и руководители отдельных товарных групп) и сбыта; исполнением решений - отдел сбыта. Контроль за реализацией принятого решения осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

12. Функция - заключение договоров с конечными потребителями и торговыми посредниками

Утверждение договоров и контрактов на основе их представления зам. директором по коммерческим вопросам производит директор; их подготовку осуществляет отдел сбыта при участии группы 2 отдела маркетинга, руководителей соответствующих товарных групп, экономических служб и юридического отдела.

13. Функция - доставка продукции потребителям и торговым посредникам

Реализацию данной функции осуществляет отдел производства и автотранспорта при контроле со стороны отдела сбыта.

14. Функция - продвижение продукта (организация рекламной кампании, выставок и демонстраций, деятельности по стимулированию сбыта; персональная продажа; связь с общественностью)

Подготовку решений и их исполнение по данным функциям осуществляет группа 2 отдела маркетинга. Планы рекламных кампаний и других мероприятий по продвижению продуктов после согласования с бухгалте-

рией по представлению зам. директора по коммерческим вопросам утверждает директор. В их реализации в случае необходимости принимают участие соответствующие производственно-технологические подразделения предприятия. Контроль за их исполнением возлагается на начальника отдела маркетинга.

15. Функция - разработка стратегических и оперативных планов маркетинга

Директор утверждает планы маркетинга; возглавляет их разработку зам. директора по коммерческим вопросам; разработку планов осуществляет отдел маркетинга при участии всех необходимых служб предприятия; контроль за разработкой и исполнением планов маркетинга осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

16. Функция - разработка бюджета маркетинга

Разработку бюджета маркетинга осуществляет группа 1 отдела маркетинга при участии бухгалтерии и всех других необходимых служб предприятия; директор утверждает бюджет маркетинга; контроль его разработки осуществляет начальник отдела маркетинга; контроль его реализации осуществляет зам. директора по коммерческим вопросам.

17. Функция - повышение квалификации сотрудников в области маркетинга

План повышения квалификации сотрудников в области маркетинга разрабатывает отдел маркетинга при согласовании с отделом кадров и бухгалтерией. Утверждает план директор. Организует и контролирует его выполнение начальник отдела маркетинга.

18. Функция - проведение внутренней ревизии (выявление сильных и слабых сторон) маркетинговой деятельности на предприятии

Принимает решение о проведении внутренней ревизии директор; внутреннюю ревизию осуществляет специально созданная им комиссия; отделы маркетинга и сбыта, а также бухгалтерия предоставляют всю необходимую информацию; контроль осуществляет лицо, назначенное директором.

Тема 6. Стратегический маркетинг

Стратегический маркетинг начинается и заканчивается изучением потребителей. И это должно охватить всю организацию.

В данном разделе приведены общие теоретические положения о формировании стратегии предприятия, и раскрываются вопросы, которые необходимо учитывать при формировании стратегии.

Практические рекомендации приведены в других разделах.

Определение.

Стратегический маркетинг - это логическая система, которая помогает вам сделать свой выбор о дальнейшем развитии или существовании направления Вашего бизнеса, основанный на потребности потребителя и вашем конкурентном положении на рынке.

Ваше предприятие действует в условиях, которые в разной степени поддаются или нет вашему влиянию. Цели Вашего предприятия - противостоять условиям, не поддающимся контролю, учитывать их в своей деятельности, и использовать себе на пользу все остальные. Реализовать эти цели позволяет постоянный анализ рынка и окружающей его среды, которые составляют основу стратегического планирования.

1. Стратегия деятельности.

1.1 Конкурирующие рынки (фирмы, организации, производители)

Конкуренция всегда присутствует на рынках между конкурентными предложениями продуктов, между технологиями/товарами-заменителями, ме-

жду рынками. Конкуренция создает выбор для потребителя и для продавца. Главный вопрос стратегия деятельности: "Какой рынок/сегмент выбрать в качестве целевого?" и "Как я могу выиграть в конкурентной борьбе?"

1.2. Потребители

Определите, что действительно представляет ценность для потребителя (важен только потребитель, чей спрос подтвержден финансово - платежеспособный спрос) и сколько он готов за эту ценность заплатить. Как потребители смотрят на ваш товар по сравнению с конкурентным. Каков будущий спрос, и что его определяет. Кто наши потребители?

Для этого необходимо провести : анализ, позиционирование, сегментацию и приоритезацию потребителей. Ответьте на вопросы: Кого мы хотим видеть нашими потребителями? Как мы можем убедить их приобрести товар у нас, а не у конкурентов?

Следующие вопросы должны руководить Вашим исследованием потребителей:

Какова общая экономическая ситуация, влияющая на деятельность компании и ее географические рынки (занятность, темп роста промышленности, демографические тенденции, доход Каковы потребности покупателей, в порядке их важности, по каждому товару/сегменту рынка? Насколько компании удастся удовлетворять эти потребности? Как будут меняться потребности и насколько компания в состоянии извлечь выгоду из подобных изменений?, в свою очередь, является потребителем Ваших потребителей, и как меняются их потребности? Насколько хорошо Вам удастся удовлетворять эти потребности по сравнению с конкурентами? Какие существуют сегменты потребителей для каждого Вашего вида деятельности? Какие сегменты наиболее привлекательны и насколько прочна ситуация компании в этих сегментах? Какие товары/услуги должны быть объединены в целях принятия стра-

тегических решений, потому что они имеют общие затраты, потребителей и конкурентов?

1.3. Конкуренты

Вы должны, просто обязаны знать кто ваши конкуренты и в чем их сильные и слабые стороны.

Как потребители относятся к их продукции? Как они управляют своими затратами?

Следующие вопросы должны направлять Вашу деятельность по оценке конкурентов:

Кто является Вашими прямыми и опосредованными конкурентами?

Каковы их сильные и слабые стороны?

Какова Ваша конкурентная позиция на разных рынках? Как она изменилась за последние 3 года?

Что думают потребители о Ваших конкурентах?

Учитывая недавние изменения, каковы намерения Ваших основных конкурентов?

Из каких слабостей конкурентов Вы можете извлечь выгоду? Как Вы можете нейтрализовать их основные преимущества?

1.4. Затраты

Определите, из чего состоят затраты на каждом этапе движения товара. Как они себя ведут (постоянные/переменные) Что их определяет. Определите точку "безубыточности", определите объем товарных запасов необходимый и достаточный, для Вашего бизнеса. Каковы сравнительные затраты конкурентов. Затраты с точки зрения потребителя: какой элемент издержек увеличивает ценность товара для потребителя.

1.5. Возможности

Разработка стратегии должна проводиться параллельно с анализом возможностей по ее использованию

Какие возможности есть у предприятия по использованию стратегии?

Какие возможности необходимо развивать?

Совокупность составляющих возможностей:

Культура/имидж предприятия, Организационная структура, Знания/опыт Сtimулы, Технологии/ноу-хау.

2. Определение границ деятельности.

Бизнес - это война! Необходимо установить "театр военных действий" прежде чем перемещаться на поля сражений Очень важно понимать, какие силы влияют на Ваш вид деятельности. Но также важно знать его границы. Правильное определение границ деятельности - один из важнейших шагов, определяющий успешность Вашей конкурентной стратегии, определение границ деятельности - это база для последующего анализа. Ошибки при их определении значительно повысят риск конкуренты (компании или технологии производства продуктов-заменителей) могут быть не замечены, могут быть упущены выгодные покупатели, могут быть неправильно рассчитаны тенденции рынка и это может повлечь лишние издержки.

Необходимо четко помнить об ошибках, возможных при определении границ деятельности:

Напрасная трата управленческих и материальных ресурсов

Отсутствие фокуса на ценности для потребителя.

Конкурентный проигрыш более сфокусированным производителям(продавцам)

Неспособность предложить полноценный продукт потребителю

Неудача при распознавании конкурентов

Неудачное использование возможности разделить/сократить затраты.

Концепция "определения границ деятельности" предлагает один из вариантов взгляда на суть Вашего вида деятельности и его рамки. Она основана на анализе вида деятельности по трем основным направлениям:

1. Потребители:

Вам предлагается взглянуть на Ваш вид деятельности с точки зрения Ваших потребителей и определить, что они ценят в Вашем товаре. Это ключевая концепция в нашем пакете по маркетингу.

2. Затраты.

Сколько стоит производство этой ценности для потребителя, и как эти затраты могут быть разделены между несколькими товарами. Затраты и возможности их разделения должны анализироваться по всей цепи движения товара до потребителя.

3. Конкуренты:

Как конкуренция определяет Ваш вид деятельности, соответствует ли это Вашему определению? Конкуренция существует всегда. Но, однажды оценив ситуацию, Вы должны ее постоянно пересматривать, поскольку окружающая среда динамична.

3. Анализ конкурентной среды отрасли.

Пять слагаемых конкуренции.

Модель пяти слагаемых конкуренции для структуры отрасли была разработана Майклом Портером, экономистом и профессором бизнеса из

Гарвардского университета По его мнению использование пяти слагаемых конкуренции является полезным методом при определении прибыльности отрасли Понимая структуру отрасли и взаимодействия слагаемых конкуренции, предприятие может лучше защититься от влияния этих слагаемых использовать их в своих интересах

Таким образом анализ пяти слагаемых конкуренции помогает предприятию:

определить его преимущества и недостатки

выявить основные тенденции и проблемы в отрасли

установить куда направить ресурсы в первую очередь.

Концепция пяти слагаемых конкуренции предлагает схему оценки отрасли и ее возможной прибыльности/ привлекательности Природа внутренней конкуренции Барьеры для входа Влияние потребителей Влияние поставщиков Влияние товаров-заменителей

Понимание структуры отрасли поможет Вам действовать грамотно в конкурентной борьбе. Предприятия, наилучшим образом сумевшие приспособиться к окружающей обстановке, будут наиболее эффективны

Понимание структуры отрасли/рынка должно помочь при выборе наиболее привлекательных возможностей развития бизнеса и его оптимизации.

Схема. Пять слагаемых конкуренции



Модель пяти слагаемых может быть применена как на уровне отрасли в целом, так и отдельных рынков и даже их сегментов

Но помните, что структура отрасли и конкуренции не статична, необходимо постоянно следить за ее изменениями.

Тема 7. Партнеры, потребители, клиенты

Примеры

К примеру, компания 3М после множества внутренних передраг разработала, изготовила и начала реализовывать продукт "Пост-ит ноутс" (представляющий собой пачку листков для заметок и сообщений, снабженных на одной стороне сверху тонкой полоской клея. Эти листки удобно крепить на любую поверхность (вещь полезная в конторском труде). Но по-настоящему оценить этот продукт потребитель может, только открыв пачку небольших листков бумаги. Только тогда он поймет, что уже буквально не сможет жить без них.

Корпорация "Дюпон", как и большинство крупных компаний индустриальной эры, также придерживается в маркетинге концепции, ориентированной на новое изделие. В течение 25 лет, затратив 700 млн. дол., она разрабатывала "кевлар", волокно прочнее стали и обладающее в то же время большей гибкостью. И только создав этот замечательный продукт, от которого все потребители по идее должны были быть без ума, компания занялась поиском заказчиков, определением путей того, как и где можно его использовать. Руководство компании искренне верило, что такой их подход, базирующийся на крупных инвестициях и технологических прорывах, нацеленный на длительную перспективу, позволит компании преуспеть в конкурентной борьбе и занять видное положение на рынке. В начале 80-х годов, однако, председатель правления "Дюпон" Ричард Хекерт подумал, что может быть и другой путь для достижения такой цели. Он назначил группу экспертов, которые занялись поиском в университетах и в промышленности по всему миру идей о том, как лучше организовать маркетинг. Из подготовленного группой исследования родился документ ру-

ководства "Дюпон", озаглавленный "Стратегический маркетинг", в котором второй вид маркетинга, ориентированного на потребителя, был признан более важным.

Уэйн Смит, руководитель проекта по международному маркетингу для "кевлара", говорит: "Мы привыкли изобретать изделие, которое считаем превосходным, и взывать: "Эй, вот оно! Весь мир, спешите покупать!" Другими словами, мы привыкли говорить людям: "Вот наш ответ. Какие будут вопросы?" Теперь же мы говорим: "Дорогой потребитель, в чем вы нуждаетесь?" Мы теперь делаем то, что мы можем продать. Стратегический маркетинг позволяет людям работать в тесном контакте с потребителем, приносить его запросы и нужды в существующую в "Дюпон" систему управления. Подход, применяемый в рамках стратегического маркетинга, позволяет нашим специалистам по маркетингу работать с управляющими фирмы в одной упряжке, как одна команда".

"Данный подход помог нам и с "кевларом". Когда мы уже имели на руках продукт, наше обращение к потребителям: "Что желаете, чего угодно?" — означало радикальную перемену тона общения и целиком изменило отношение к нам на рынке. Такой подход самым непосредственным образом проявился и на производстве".

Робин Дойч из Вашингтона (округ Колумбия) сама не могла ни петь, ни играть на каких-либо инструментах. Но она все-таки нашла способ выступать вместе с местными рок-группами, о чем, кстати, долгое время мечтала. Она изучила язык символов для глухонемых и стала предлагать свои услуги по переводу текстов песен рок-музыкантов для глухонемой части аудитории во время концертов. "Это вовсе не было вызвано тем, что глухонемые каким-либо образом выражали свои требования о переводе рок-концертов на язык символов, - рассказывает Робин.- Но когда я начала де-

лать это для них, то им очень понравилось. Весь мир стал вращаться вокруг меня... в сущности, я создала спрос из ничего".

Ирвин Шелингер, главный руководитель корпорации "Грэхэм-филд" (в Хоппедже, шт. Нью-Йорк), за свою жизнь основал две преуспевающие фирмы по производству медицинского оборудования. Первая его компания — "Серджикот" — возникла как непосредственный результат маркетинга, ориентированного на потребителя. Шелингер рассказывает: "Я шесть месяцев работал в качестве добровольца в медицинском центре больницы "Монте-фиори", что находится в Бронксе (район г. Нью-Йорка.— Прим. реф.). Я все время старался увидеть и понять, в чем мы нуждаемся, какого рода изделие можно поставить на поток. И нашел одно. Мы разработали систему для индикации при стерилизации инструмента. Ничего похожего на рынке не было. Наша фирма выросла практически с нуля до компании с оборотом 25 млн дол. Затем мы ее продали более крупной фирме". Сегодня вторая компания, созданная Ирвином, все еще выпускает изделия, которые пользуются спросом у потребителей. Все их электронное диагностическое оборудование поступает заказчикам с отпечатанным на продукте телефонным номером, по которому любой потребитель может незамедлительно сообщить фирме о любых своих пожеланиях, обратиться с вопросом: "А не могли бы вы сделать?.." "Пару лет тому назад,— рассказывает Ирвин,— зима выдалась особенно холодная. Мы тогда получили несколько звонков от медсестер, работающих в приемном покое больниц. ^Они в один голос просили: "Хотим, чтобы ваши термометры имели бы шкалу, позволяющую измерять более низкую температуру у человека, чем обычно. В эти столь холодные зимы к нам поступают бездомные, у которых температура опускается до 80 градусов" (по шкале Фаренгейта). Что ж, теперь мы выпускаем термометры, позволяющие определять температуру тела даже у окоченевших людей". Если вы придерживаетесь маркетинга, ориентированного на

потребителя, не следует уж слишком заботиться о том, чтобы обязательно получить заключение технической экспертизы относительно того, что надо и не надо производить, в чем нуждаются люди.

Одна специализированная инженерная фирма на Западном побережье США превосходно реализует эту концепцию. Инженер фирмы может прямо на салфетке сделать грубый карандашный набросок изделия, сидя за чашкой кофе с клиентом. Затем он отправляется к себе и делает чертеж этого изделия по грубому наброску. Далее, он возвращается к заказчику, чтобы получить обратную связь, узнать его мнение. Следующей стадией может быть изготовление грубого прототипа изделия с получением от заказчика замечаний и предложений. Потом потребитель может пойти на то, чтобы финансировать создание настоящего прототипа. Еще один цикл обратной связи между разработчиком и заказчиком. Наконец, когда производитель и потребитель согласились, что они получили то, что хотели, заказчик выдает контракт на готовое изделие. И затем, конечно 6 месяцев спустя, уже другая чашка кофе с возможным клиентом фирмы и еще одна салфетка могут положить начало разработке нового сложного изделия, удовлетворяющего уже иным требованиям и запросам.

Мохард Райт, глава школы управляющих компании "Дженерал электрик" в 50-х годах, внимательно изучил этот предмет. Помимо всего прочего, для этого у него был и свой личный интерес. Он всю жизнь посвятил изучению истории любви, анализу различных концепций любви: от античных религий и воззрений древнегреческих философов до теорий современных психологов. Любимым его автором из современных теоретиков был Эрик Фромм, написавший "Искусство любви". Сам М. Райт назвал свой подход к определению сущности сделки в бизнесе "любовью на рынке".

М. Райт был убежден, что самые лучшие философские взгляды на любовь как нельзя более подходят при описании сделок в бизнесе. Он воспользовался определением любви, которое дал Фромм, чтобы описать систему ценностей и интеллектуальные параметры заключения сделок и бизнесе. Райт верил, что сделки могут принимать наиболее созидательный характер, когда обе стороны относятся с уважением друг к другу и разделяют общие знания. Взаимное уважение, по теории М. Райта, выражается в уважении различий, существующих между двумя сторонами, а также в доверии более слабой или менее знающей стороны к более сильной. Ответственность возрастает пропорционально власти.

В 1970 г., еще до возникновения кабельного телевидения, Боб сформировал телекомпанию по продаже эфирного времени. Его план заключался в том, чтобы покупать эфирное время у местных телевизионных станций по всей стране (местные телестанции, собственно, и организуют в США передачу в эфир рекламы, которая вставляется этими станциями в передачи национальных телесетей). Боб хотел бы приобрести некоторые из этих станций, но в то время у него не было достаточно денег, чтобы полностью выкупить какие-то местные телестанции. Поэтому он ограничил сферу своей деятельности двумя телестанциями в Лос-Анджелесе. Это были 22-й канал (за эту станцию ее владельцы запросили 1,8 млн. дол.) и 52-й канал, стоивший 1,2 млн. дол. Тогда Боб сел вместе с владельцами телестанции 22-го канала и рассказал им, почему он предпочитает именно их станцию. Он превозносил особенности этой телестанции, ее удобное расположение на телевизионном небосклоне, более четкий прием ее телетрансляций на низких частотах в сравнении с другими местными станциями. "Они буквально отпали,— рассказывает Боб, еще никто не начинал с ними переговоров о сделке с того, что расписывал достоинства и преимущества их "товара". Мы заключили сделку через 24 часа. Мы договорились, что моя телекомпания будет покупать у них

эфирное время. И за 40 тыс. дол. я получаю право за шесть лет выкупить у них телестанцию за 1,8 млн. дол.". Боб также согласился ежегодно в течение всех шести лет выплачивать 200 тыс. дол. собственникам телестанции в виде процентов, которые они смогли бы получать, если бы получили все деньги за свое предприятие сразу. "Они были счастливы от этой сделки,— продолжает свой рассказ Боб.— Они получили наличные, они получили мою телекомпанию, и все это в то время, когда лицензия на право телетрансляций в дециметровом диапазоне частот была, в сущности, лицензией на право терять деньги почем зря. Но я тоже был счастлив от этой сделки. Я получил право купить телестанцию тогда, когда у меня появятся для этого деньги. И обошлось мне это право всего за 40 тыс. дол. Через шесть лет я провел ревизию моего бизнеса. Телестанция уже стоила к тому времени 30 млн. дол.

Я отношу скорость заключения нашей сделки и качество наших взаимоотношений в последующем целиком на счет того обстоятельства, что я начал переговоры с того, что продемонстрировал полную готовность к сотрудничеству. И при заключении сделки я не пытался как-то принизить стоимость активов их предприятия.

В этой сделке, - говорит Боб, - я был стороной, которая дает. Но во многих других я выступал также и в качестве стороны принимающей. Я вспоминаю нашу сделку с Сидом Шленкером, владельцем компании "Денвер Наггетс". Он тоже стремился заключать взаимовыгодные сделки и соглашения. Сид и я оба обратились за лицензиями на организацию телетрансляций в Хьюстоне и Далласе. Когда установленный срок рассмотрения заявок федеральными органами истек, оказалось, что только я и Сид претендуют на получение лицензий в обоих городах. Сид тогда позвонил мне и спросил: "Заинтересованы ли вы в переговорах?" Я сказал: "Конечно. Я соглашатель, а не боец". Мы встретились в отделе "Эрмитаж" в Лос-Анджелесе и в течение двух часов обговорили сделку. Мы наметили дату переговоров о деталях со-

глашения уже в Хьюстоне. Короче, по условиям этого соглашения я получил значительный процент в телекомпании с платным эфирным временем в Хьюстоне. Я хотел своей доли и на телерынке в Далласе, но Сид сказал, что это невозможно, поскольку у него есть обязательства перед его партнером в Далласе. Однако спустя два дня мы подписали соглашение. Сид позвонил мне и сказал, что он отыскал способ, как дать мне кусок на рынке в Далласе. И он выполнил свое обещание. Выполнил только потому, что хотел заключить честную и взаимовыгодную сделку. Несколько лет спустя одна из сделок, заключенных Сидом, оказалась невыгодной. И ему понадобилось, чтобы я уступил ему часть моего владения. Я с готовностью откликнулся на это, так как видел в нем не рвача, а партнера".

Тема 8. Управление продажами: от искусства к технологии

А.Кочнев

Каждый менеджер продаж обладает определенными деловыми качествами, навыками, работоспособностью. Вне зависимости от деловых качеств менеджеров продаж их активность должна быть определенным образом организована, направлена в нужное русло.

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ

Чтобы отслеживать множество параметров процесса продаж и контролировать деятельность вовлеченных в нее субъектов, необходим специальный инструмент. Одним из таких инструментов является система Sales Expert – автоматизированная система управления персональными продажами, представленная недавно на рынок компанией “Про-Инвест Информационные Технологии”. Рассмотрим, как действует эта система на каждом этапе продаж.

Инициирование интереса. В момент возникновения нового контакта менеджер по продажам создает в базе данных системы карточку клиента, в которую заносит информацию о предприятии и лицах, с которыми предполагает начать переговоры. Здесь же указывается источник контакта (например, интерес клиента к продукции и услугам предприятия вызвала реклама, размещенная в журнале). Одновременно менеджер регистрирует в карточке начало сделки. Договорившись с клиентом, например, о встрече, менеджер заносит в базу данных дату и время встречи.

Выявление потребности клиента. В ходе первой встречи с клиентом менеджер обсуждает проблемы потенциального покупателя и возможности

их решения с помощью продукции, которую он может предложить. После завершения встречи он заносит в базу данных информационной системы краткое резюме беседы. Кроме того, менеджер вводит в систему информацию о результатах всех последующих личных встреч и телефонных переговоров, о фактах отправки писем, факсов, сообщений по электронной почте и т. д., которая фиксируется в карточке клиента.

Демонстрация продукта. Если требуется демонстрация возможностей продукта и особенностей его применения, менеджер, проведя демонстрацию, отражает это событие в истории клиента и здесь же в карточке клиента характеризует степень заинтересованности потенциального покупателя в продукте.

Формирование технического предложения. По результатам переговоров менеджер готовит предложение и направляет его клиенту. Если предлагается типовое решение, то необходимые документы и демонстрационные материалы могут быть автоматически отправлены из программы по электронной почте или факсу клиента.

Формирование финансового предложения. В карточке клиента фиксируется весь ход переговоров о стоимости сделки.

Оформление сделки. Как только заключен договор и выставлен счет, в базу данных заносятся сумма сделки, названия продаваемых продуктов и сроки оплаты.

Получение оплаты. Результаты переговоров об оплате также отражаются в истории клиента. Суммы денег, поступившие на счет, фиксируются в карточке клиента в момент их получения.

Обеспечение поставки. Факт поставки продукции отражается в системе вместе с номером накладной. После этого менеджер закрывает сделку с признаком "Успех". В случае неудачи на том или ином этапе сделка закрывается с признаком "Отказ" и указанием причин отказа.

Послепродажное обслуживание. Фиксация истории работы с клиентом продолжается и после продажи. На этом этапе ее ведет служба технической поддержки.

Таким образом, информационная система помогает четко организовать и спланировать работу менеджера по продажам. Но это только часть ее полезных функций.

КАК УПРАВЛЯТЬ ПРОДАЖАМИ

Для руководителя отдела сбыта система является инструментом управления процессом продаж. Приведем примеры задач, которые он может решать с ее помощью.

Контроль числа контактов, находящихся в работе у каждого менеджера по продажам, и количества открытых сделок: малое число контактов может указывать на низкую активность работника; слишком большое их количество наводит на мысль, что менеджер нерационально расходует свои силы.

Анализ интенсивности работы менеджеров с клиентами: если в истории клиента на протяжении длительного времени нет записей о каких-либо действиях с ним, значит, есть повод для разговора с менеджером о причинах низкой активности.

Контроль сроков оплаты выставленных счетов и суммы задолженности клиентов помогает оценить, насколько эффективно работает менеджер с должниками.

Анализ средней длительности сделок (период от первого контакта до завершения сделки) позволяет оценить динамичность работы менеджера.

Анализ причин отказов и определение этапов, на которых происходят отказы, позволяет выявить слабые места в работе каждого менеджера.

Определение основных показателей результативности менеджера (количество успешных сделок и сумма доходов по этим сделкам): динамика этих показателей позволяет оценить стабильность работы менеджера; рассмотрение их в разрезе видов товаров дает возможность понять, какие продукты пользуются большим спросом, а какие реализуются хуже.

Таким образом, руководитель отдела сбыта с помощью целого ряда количественных показателей может постоянно контролировать работу своих сотрудников. Тревожные значения индикаторов побуждают его своевременно регулировать процесс, принимать меры для повышения его эффективности.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

Информация, накапливаемая в базе данных системы Sales Expert, может использоваться для аналитической работы, проводимой отделом маркетинга.

Анализ источников контактов и причин сделок позволяет определить, каким образом клиенты узнают о существовании компании и какие именно рекламные мероприятия имеют реальный успех.

Всякое маркетинговое мероприятие отражается в базе данных в виде некоторого события, в котором может принимать участие группа клиентов. Таким событием может быть выставка, презентация, рассылка клиентам специальных предложений и др. Это дает возможность планировать маркетинговые акции и анализировать результативность действий в отношении клиентов, включенных в ту или иную группу.

Система позволяет изучить региональный и отраслевой срезы клиентской базы и выбрать верное направление для продвижения продукции компании.

Анализ причин отказов от сделок помогает понять причины неудач и принять меры для повышения качества продукции или более точного определения сегментов рынка, на которые компания нацеливает свою продукцию, а также стратегию и тактику их продвижения.

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ КОМПАНИИ

Большинство существующих программных комплексов по автоматизации деятельности предприятия направлены на автоматизацию учетно-бухгалтерских операций. Контрагенты присутствуют в этих системах как субъекты финансово-товарных операций с их юридическими и банковскими реквизитами. История взаимоотношений с ними отражает движение платежей и продукции (иногда в разрезе договорных отношений). Однако все, что происходит до заключения сделки, т.е. до того момента, когда появляется договор и обязательства по оплате и поставке продукции, остается за рамками учетной информационной системы.

Программа Sales Expert акцентирует внимание именно на том, что происходит до возникновения формальных отношений между продавцом и покупателем. (Для того чтобы понять, насколько это важно отметим, что в среднем только один из десяти контактов, направленных на заключение сделок, завершается успехом). Вместе с тем она никоим образом не заменяет системы финансового и материального учета, действующей на предприятии, но расширяет ее возможности, восполняя недостающее звено в непрерывном процессе управления предприятием.

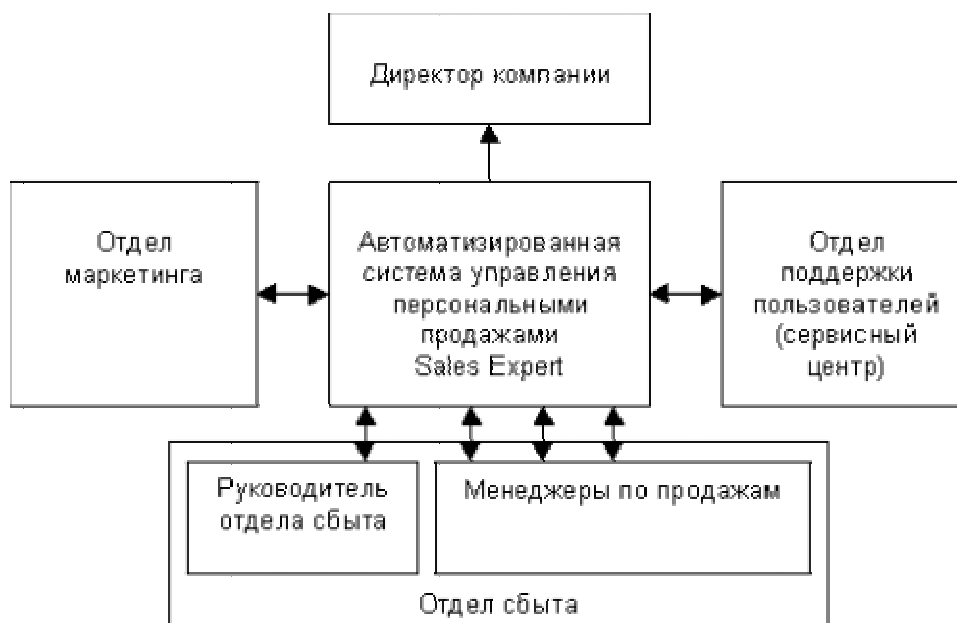


Рис. 1. Место системы Sales Expert в структуре управления.

Руководитель компании, работая с системой Sales Expert, в любой момент может получить точные данные об объемах продаж, представленные в любом, необходимом ему разрезе - по отделам, менеджерам, группам товаров, регионам, отраслям и другим признакам.

Таким образом, при использовании системы все работники компании, от менеджера по продажам до генерального директора, действуют в единой информационной среде. Наличие этой среды позволяет скоординировать усилия, направленные на проведение активной, продуманной сбытовой политики.

Тема 9. Брэ́ндинг

На практике часто встречаешься с тем, что путают два близких понятия - брэнд и торговую марку. Следует всегда помнить о том, что торговая марка - понятие юридическое, официальное, в то время как брэнд существует только в головах потребителей. Понятие брэнда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят: сам товар или услуга со всеми его характеристиками, набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару (имидж товара, brand-image), а также обещания каких-либо преимуществ, данные автором брэнда потребителям - то есть тот смысл, который вкладывают в него сами создатели.

Возможно, первое известное человечеству использование брэнда практиковалось еще во времена Древнего Египта, когда ремесленники ставили свое тавро на сделанные ими кирпичи, чтобы определить создателя каждого кирпичика. Также существуют задокументированные свидетельства появления торговых марок на Греческих и Римских светильниках, Китайском фарфоре. Торговые марки использовались в Индии в 1300 году до нашей эры.

Брэ́ндинг активно применялся в Средние Века, когда цеховые ремесленники помечали свои товары особой маркой. Это стало необходимым, поскольку население росло, и на одной и той же территории появилось больше одного кузнеца, каменщика, сапожника ли плотника. В некоторых старых городах Европы, таких как Зальцбург и Роттенбург, туристы до сих пор могут видеть подлинные железные "торговые знаки", отмечавшие мастерские, где работали "держатели" этих торговых марок. В 1266 английское законодательство официально требовало, чтобы булочники от-

мечали своим знаком каждую буханку хлеба, чтобы вес каждой буханки соответствовал заявленному.

В ранней истории Соединенных Штатов марки часто использовались для идентификации скота (коров, овец), позже стали использоваться для отчисления особого качества товара, представленного владельцем определенной фермы или ранчо.

Однако настоящий расцвет идеи брэндинга пришелся на вторую половину двадцатого века, и связано это было с вполне естественными причинами - появлением на рынке большого количества похожих товаров. Развитие технологии оказало на человеческое общество огромное влияние. Во-первых, это выразилось в том, что мы все окружены технически сложными приспособлениями, которыми пользуемся каждый день, имея смутное представление о том, как эта вещь устроена внутри. Даже более того, современные потребители иногда оказываются не в состоянии понять все характеристики покупаемого изделия. Здесь на помощь потребителю приходит брэнд, который выделяет из всех характеристик товара те, которые важны для потребителя, и облегчает понимание товара.

Вторая задача, которую решает брэнд - это упрощение выбора. Каждый день потребитель сталкивается с множеством похожих товаров, и у него просто физически нет времени сравнивать все аннотации, процентный состав, показания к применению и технические характеристики. В этой ситуации брэндинг является просто "спасательным кругом", - на каждый товар наклеиваются простые, ясные, понятные неспециалисту ярлычки: "дорого, но престижно", "экономично", "для новичков", "молодым и раскрепощенным" и т.д.

БРЕНДИНГ — область системы маркетинговых коммуникаций, занимающаяся разработкой фирменного стиля его элементов, формированием уникального имиджа фирмы, отличающего ее от конкурентов.

Продвижение бренда

Поскольку существующие на рынке товары чрезвычайно разнообразны по своим характеристикам, назначению, сфере применения и удовлетворяемым потребностям, то и методы брэндинга, применяемые для этих товаров, также совершенно различны. Прежде всего, различия в товарах определяют выбор, какой брэнд следует создавать - товарный или корпоративный. Корпоративные торговые марки дистрибьюторов чаще всего встречаются в секторе потребительских товаров - компания дает товарам свое имя, вызывающее доверие - Marks & Spencer, Sainsbury, Carrefour (в России - Littlewoods)

Высокотехнологичные продукты, как правило, концентрируются на одном имени - Mitsubishi, Yamaha, ABB, Siemens, GE, Philips. Бренды косметических товаров обычно включают широкий спектр продуктов нескольких направлений: Vichy, Pond's, Nivea, L'Oreal и т. д.

Солидные агентства, работающие над созданием международного брэнда, проводят семантический анализ на предмет отсутствия нежелательных ассоциаций на 14 языках. Кроме анализа названия по смыслу, в некоторых случаях проводят еще и фонетический анализ. Под руководством профессора Стенфордского Университета Вильяма Лебена были проведены исследования, ставившие своей целью определить, как звуки, из которых состоит название, влияют на восприятие имени. В ходе исследования изучались только два аспекта товара - размер и скорость. Результаты исследования позволяют с 95% точностью утверждать, что, напри-

мер, начальные звуки Z, V, F, S звучат "быстрее", чем B, P, D, T. Звуки P, K выражают идею маленького размера лучше, чем B или G. Стоит заметить, что эти выводы могут использоваться не только в англоязычных странах, поскольку это не смысловой, а чисто фонетический анализ.

С помощью специального программного обеспечения можно также оценить лингвистическую силу выбранного слова - его структуру, анализ ударений и ритм.

Послушайте, как несется новый итальянский спортивный автомобиль Alpha Romeo Schighera - "Шигера". Название звучит привлекательно и по-русски, и по-итальянски, где удачное сочетание звуков дополняется подходящим смыслом. "Так на миланском диалекте называется местный природный феномен - плотный туман, внезапно наползающий из низин и в считанные минуты покрывающий окрестности непроницаемой, словно мистической завесой".

Наиболее очевидны различия между брэндингом высокотехнологичных и потребительских товаров. Брэндинг первоначально зародился на рынке потребительских товаров и был приспособлен именно для них. Концепция брэндинга потребительских товаров - это концепция продвижения, "проталкивания" товара к потребителю. Традиционные мероприятия брэндинга - это реклама, продвижение товара на месте продаж, сэмплинг, мерчайдайзинг, формирование собственной дилерской сети.

На первый взгляд, слова "брэндинг" и "высокие технологии" кажутся несовместимыми, поскольку большинство традиционных методов продвижения брэнда не подходят для работы с высокотехнологичными товарами. Тем не менее, высокая скорость смены товаров, сложность самого товара и неуверенность потребителя в преимуществах одного высокотехнологичного товара перед другим делают концепцию брэндинга особенно привлекательной. Для технологически сложных товаров одним из основных факторов,

влияющих на принятие решения о покупке того или иного продукта, является риск, который берет на себя потребитель, - в момент приобретения он должен полагаться только на слова поставщика, поскольку сам не в состоянии оценить преимущества и недостатки предлагаемого товара. Простые, доступные для понимания продукты, при покупке которых покупатель не берет на себя никакого риска, могут продвигаться также как обычные потребительские товары. Технологически сложные продукты, требующие покупательского понимания и минимизации риска, должны продвигаться с использованием двустороннего диалога. Этот подход годится для высокотехнологичных продуктов, каждый из которых обладает многофункциональностью, несовместимостью, быстрой устареваемостью и большой настраиваемостью. Управление потребительскими предпочтениями в таких условиях зависит от двух элементов - насколько этот продукт подходит потребителю и от его отношений с поставщиком. Интерактивный диалог между поставщиком и покупателем плюс устроенный поставщиком же диалог между уже существующими и будущими пользователями увеличивает ощущение безопасности пользователя, доверие, увеличивает пользовательские предпочтения. Это имеет значение, например, при производстве программных продуктов. Компании эффективно используют диалоговый процесс не только для того, чтобы установить отношения с будущими покупателями на ранней стадии развития продукта, но и для того, чтобы постоянно его улучшать.

Реклама не является эффективным методом продвижения высокотехнологичных брендов. Наиболее известные сегодня высокотехнологичные бренды - Intel, Hewlett-Packard, Sun, Cisco, Novell и Microsoft стали таковыми не благодаря рекламе, а с помощью определенной архитектуры отношений, которые окружают покупателя и служат усилению предпочтений к этой торговой марке. Создаваемая фирмой-продавцом архитектура отношений служит нескольким целям: узнать покупателя лучше, чем кон-

куренты; удостовериться, что покупатель знает фирму лучше, чем конкурентов. При использовании данного подхода постоянство, последовательность действий имеют гораздо большее значение, чем при традиционном брендинге

Управление брендом

Управление брендом (Brand Management) - это процесс создания индивидуальных черт бренда, изменения их для достижения максимальной эффективности, проверки, что индивидуальные черты не корректируются в угоду тактической выгоде, а также составления планов антикризисного управления брендом в случае необходимости, с целью стратегического увеличения стоимости бренда.

При формировании бренда компания должна определить, желает ли она сделать свой бренд лидирующим или предпочитает поставить его " в ряду других".

В брендинге существует принцип, называющийся "принципом позиционности" - он заключается в том, что первую компанию, уже занявшую свою позицию в умах потребителей, уже невозможно лишить этого места: IBM - компьютеры, напитки- Coca Cola, "Сбербанк" - сберегательные услуги для населения.

Суть успешной стратегии маркетинга при применении этого принципа - следить за открывающимися новыми возможностями и делать ход, закрепляя продукт на лестнице. В дальнейшем все действия брендинга будут сводиться лишь к удержанию этого первого места в сознании потребителей. Если компания не имеет возможности быть первой (не хватает финансовых ресурсов или она пришла на этот рынок позже других), то она всегда должна учитывать, что нельзя предпринимать лобовую атаку на компании, уже

имеющие лидирующие позиции на рынке. Если у нее есть желание стать первой, то сначала необходимо закрепиться как лидер в другой области, а потом уже выходить на желаемый рынок. Другой вариант завоевания брендом лидирующего положения - создать принципиально новый товар (он должен выглядеть принципиально новым в глазах потребителя) и стать лидером благодаря ему. Компания, обладающая сильным брендом, может провести ряд мероприятий, которые позволят ей увеличить доходы от имеющегося бренда. Прежде всего, бренд может быть применен к более широкому целевому сегменту потребителей, географическому рынку или каналу дистрибуции. Это действие называется в западной практике расширение бренда (Brand Expansion). Примером расширения бренда может служить любой импортный бренд, продающийся на российском рынке - Mars, L'Oreal, Palmolive или Camel.

Дополнительный доход бренд может принести и при его растягивании (Brand Extension) - то есть при применении за пределами того товарного ряда, к которому он применялся изначально. Одним из наиболее ярких примеров будет, пожалуй, бренд "Доктор Щеглов". Первоначально появившийся на телеэкранах реальный персонаж - Лев Щеглов - дал свое имя сначала рубрике в передаче "Адамово Яблоко", затем был создан эротический чай "Доктор Щеглов". Теперь в Санкт-Петербурге появился клуб "Доктор Щеглов". "Далее Доктор Щеглов не собирается связывать себя тесными продовольственными рамками, и в планах франчайзингового предприятия помимо пищи и напитков - белье, мебель, светильники и многое другое".

Управляя своим брендом, компании достаточно часто сталкиваются с ситуацией, что их бренд не полностью соответствует потребностям рынка. Причин этому может быть несколько: рынок перенасыщен брендами и потребители не видят особой разницы между ними; товар продается через

розничные торговые сети, которые неохотно берут дорогой брэнд, предпочитая более дешевые товары; происходят технологические перемены, позволяющие компании-держателю брэнда производить и продавать с высокой прибылью новый, более дешевый товар.

Как правило, основное давление приходится на нижний сегмент рынка, и компаниям приходится либо снижать цены, либо смириться с падающей долей рынка.

Для того, чтобы противостоять этой тенденции (или, если угодно, получить из нее максимум выгоды), компании предлагают "облегченные" версии своих традиционных продуктов с сильным брэндом. Самое сложное при этом - не повредить торговую марку, особенно в той ее части, которая связана с качеством представляемого ею товара. Проблема состоит в том, что снижение цены влияет на восприятие пользователя сильнее, чем любая другая акция, связанная с брэндом. Психологами давно установлено, что на людей гораздо большее впечатление производит отрицательная, чем положительная информация.

Однако не стоит полагать, что движение вниз всегда слишком рискованно, - умелое управление брэндом на нижних сегментах рынка может принести компании немалый доход. Существует ряд средств, позволяющих разделить основной брэнд и его более дешевую модификацию в сознании потребителей. Ключ к уменьшению риска повреждения брэнда при создании его дешевых вариаций - отстроить новый продукт от предыдущей категории. Суть в том, что потребители могут разделять индивидуальность брэндов по классам продуктов, но им надо в этом помочь. Если товары очень сильно отличаются друг от друга (например, продукты и одежда), риск переноса негативного качества будет меньше. С другой стороны, естественно, есть риск, что столь отдаленно стоящие продукты под одной тор-

говой маркой друг другу ничего не добавляют, а лишь создадут у покупателя чувство дискомфорта.

Позиционирование бренда

Специалисты по брэндингу выделяют два типа брэнда, две культуры брэндинга - западный подход и азиатский. Самым ярким примером первой культуры может стать компания Procter & Gamble (P&G). Западная культура брэндинга стала своеобразной библией маркетинга, по крайней мере в области быстро меняющихся потребительских товаров. Эта концепция предполагает, что головная компания-производитель должна быть спрятана от конечных потребителей, в основном из-за страха перед переносом негативного имиджа одной торговой марки на всю фирму и весь спектр товаров. Основа этой концепции брэндинга - товар и концепция дифференциации продукта, то есть придания ему отличительных особенностей с целью завоевания преимущества перед конкурентами. Большинство классических концепций создания брэнда базируются именно на этой культуре. Будучи привязанным к конкретному продукту, подобный брэнд не позволяет расширять продающиеся под его именем типы продуктов, делая возможным лишь расширение товарного ряда. Естественно, есть компании, которые не придерживаются этой политики. Так, например, компания Colgate-Palmolive распространила свою корпоративную торговую марку на многие категории продуктов. Аналогично поступила компания Nestle. Однако классическая модель маркетинга подразумевает все-таки марку, привязанную к конкретному товару.

В Азии принята несколько иная концепция, - компании инвестируют в брэнд на уровне корпорации в первую очередь и лишь во вторую очередь, в гораздо меньшей степени, на уровне продукта. Фактически, в Япо-

нии, торговая марка товара без гарантии корпоративной марки фирмы вообще не стала бы покупаться.

На практике, товарные и корпоративные марки часто используются совместно, перенося ассоциации корпоративной марки на продукт. В этом случае корпоративные торговые марки часто служат в качестве "зонтика", который распределяет ценность основной марки на ряд подчиненных суб-марок. Эти суб-марки получают преимущества и от корпоративной марки и от продукта.

Создание брэнда - это творчество, основанное на глубоком знании рынка. Процесс создания брэнда достаточно сложен, а цена ошибки может составлять просто астрономическую сумму, поэтому многие крупные компании предпочитают не заниматься этим самостоятельно, а передать создание брэнда фирме-профессионалу в этой области. Стоимость контракта только на создание имени продукта может составлять от 30 до 50 тыс. долларов, имя корпорации может обойтись в 50 - 75 тыс. долларов, в некоторых случаях сумма превышает 100 тысяч.

Начало работы над любым брэндом - его позиционирование на рынке. Позиционирование брэнда (Brand Positioning) - место на рынке, занимаемое брэндом по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия; часть индивидуальности брэнда, которая должна активно использоваться для "отстройки" от конкурентов. Соответственно, позиция брэнда (Brand Positioning Statement) - это то место, которое занимает брэнд в умах целевого сегмента по отношению к конкурентам. Она фокусируется на тех достоинствах брэнда, которые выделяют его из числа конкурентов. Обычно используется следующая схема: "Для целевого сегмента брэнд X это брэнд, который среди ... выделяется ...". Позиционирование проводится как по отношению к конкурирующим товарам, так и по отношению к своим собственным. Большинство компаний-производителей шампуней производят не один продукт, а целые товарные линии - "для

жирных волос", "для ломких", "для сухих", "для частого мытья" и т. д. Особое значение принимает позиционирование товара в стадии зрелости, когда рынок насыщается и число новых покупателей невелико, а компании увеличивают доли продаж только в ущерб конкурентам.

Удачное позиционирование позволяет не только определить место своего товара на рынке, но и предоставить ему дополнительное конкурентное преимущество. Так, например, шампуни, предназначенные "для длинных волос" и "для светлых волос", оказались в выгодном положении по отношению к своим собратьям на полках косметических магазинов, поскольку обращались к конкретной аудитории.

Слишком подробное позиционирование, с другой стороны, может привести к негативным последствиям - мелкое дробление рынка на сегменты сужает емкость каждого из них, слишком широкий модельный ряд затрудняет выбор покупателя (то есть фирма возвращается к проблеме, от которой она пыталась уйти с помощью брэнда).