

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«Челябинский государственный университет»**  
**(ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)**

**Костанайский филиал**

**Ж. Т. Кульчикова, Н. А. Баранова**

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

**Учебное пособие**

**Костанай 2019**

УДК 339.1 (075)  
ББК 65.290-2я73  
К 90

Рекомендовано к печати  
Ученым советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский  
государственный университет»

Авторы: Кульчикова Ж. Т., доктор экономических наук, профессор кафедры  
экономики Костанайского филиала ФГБОУ ВО «Челябинский  
государственный университет»  
Баранова Н. А., кандидат экономических наук, доцент кафедры  
управления и делового администрирования Костанайского  
государственного университета имени А. Байтурсынова

Рецензенты:

Исмуратова Г. С. – декан факультета дистанционного обучения  
Костанайского инженерно-экономического университета  
им. М. Дулатова, доктор экономических наук, профессор  
Маер О. И. – доцент кафедры экономики Костанайского филиала  
ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»,  
доктор философии (PhD)

Кульчикова Ж. Т.

**К 90** Управление маркетингом [Текст]: учебное пособие / Ж. Т. Кульчикова, Н.  
А. Баранова. – Костанай: Костан. фил. ФГБОУ ВО «ЧелГУ», 2019. – 98 с.

ISBN 978-601-7586-00-3

В учебное пособие по каждой теме включены теоретические  
положения, контрольные вопросы и практические упражнения.

Методика изложения материала позволяет использовать данное  
учебное пособие при подготовке студентов вузов и колледжей всех форм  
обучения в процессе преподавания дисциплин «Маркетинг»,  
«Менеджмент», «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной  
деятельности предприятия», научными и практическими работниками, а  
также в процессе проведения курсов повышения квалификации  
менеджеров, маркетологов, экономистов, финансистов и бухгалтеров.

УДК 339.1 (075)  
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-601-7586-00-3

© Кульчикова Ж. Т., Баранова Н. А., 2019  
© Костанайский филиал  
ФГБОУ ВО «Челябинский  
государственный университет», 2019

## Содержание

Введение .....	4
Тема 1 Маркетинг как интегрирующая функция управления предприятием	5
1.1 Основные теоретические положения .....	5
1.2 Контрольные вопросы .....	15
1.3 Практические упражнения .....	15
Тема 2 Сущность и принципы управления маркетингом.....	22
2.1 Основные теоретические положения .....	22
2.2 Контрольные вопросы .....	25
2.3 Практические упражнения .....	26
Тема 3 Процесс управления маркетингом .....	28
3.1 Основные теоретические положения .....	28
3.2 Контрольные вопросы .....	50
3.3 Практические упражнения .....	50
Тема 4 Управление маркетингом на корпоративном уровне.....	54
4.1 Основные теоретические положения .....	54
4.2 Контрольные вопросы .....	72
4.3 Практические упражнения .....	72
Тема 5 Управление маркетингом на функциональном уровне.....	76
5.1 Основные теоретические положения.....	76
5.2 Контрольные вопросы .....	85
5.3 Практические упражнения .....	85
Тема 6 Управление маркетингом на инструментальном уровне.....	87
6.1 Основные теоретические положения .....	87
6.2 Контрольные вопросы .....	93
6.3 Практические упражнения .....	93
Список использованных источников .....	97

## Введение

В рыночных условиях успешная деятельность предприятий и фирм во многом зависит от качества маркетинговых решений, умелой и грамотной маркетинговой деятельности. В связи с этим резко возрастает роль профессиональной подготовки специалистов, обладающих умением исследовать и выявлять потребности рынка, разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия и достигать коммерческого успеха.

В процессе реформирования предприятий принципиально важно управление маркетингом. Для того чтобы опережать конкурентов в современных рыночных условиях, необходимо знать, что представляет собой рынок, кто на нем действует, как он функционирует, каковы его запросы.

Развитие современной экономики в условиях конкурентного рынка и глобализации требуют подготовки специалистов нового типа. Глубокие знания рыночных механизмов, принципов и методов управления рынком и экономической конъюнктуры, определенной совокупности организационно-управленческих мер результативного воздействия на конкурентные позиции фирм в экономике рыночного типа – такие комплексные знания дает курс управления маркетингом.

Предлагаемое учебное пособие подготовлено для обучающихся экономических специальностей. Методика изложения материала позволяет использовать данное учебное пособие при подготовке студентов вузов и колледжей всех форм обучения в процессе преподавания дисциплин «Маркетинг», «Менеджмент», «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия».

Авторы данного учебного пособия видели свою задачу не только в изложении теоретических аспектов управления маркетингом, сформулированных на базе отечественного и мирового опыта и предназначенных для применения этих знаний в любых отраслях производства и реализации продукции и услуг, но и в сопровождении каждой темы контрольными вопросами, которые позволяют проверить и закрепить знания, и практическими упражнениями, которые направлены на формирование умений и навыков разработки управленческих решений в области маркетинга, способствуют более прочному усвоению основных понятий и положений, помогают тренировать память, развивать логическое мышление.

Учебное пособие может использоваться преподавателями, научными и практическими работниками, а также для проведения курсов повышения квалификации менеджеров, маркетингов, экономистов, финансистов и бухгалтеров.

## МАРКЕТИНГ КАК ИНТЕГРИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Маркетинг не имеет ничего общего с поисками хитрых способов избавиться от произведенного товара. Маркетинг – это искусство создания ценности для потребителя

*Ф. Котлер*

### Цели изучения

- 1 Изучить сущность и содержание маркетинга, его концепции, функции и принципы.
- 2 Уяснить составляющие комплекса маркетинга, возможности интеграции маркетинга в структуру управления предприятием.
- 3 Закрепить знания по маркетингу как интегрирующей функции управления предприятием.

### 1.1 Основные теоретические положения

#### Вопросы

- 1 Сущность и содержание маркетинга.
- 2 Концепции маркетинга.
- 3 Функции и базовые принципы маркетинга.
- 4 Комплекс маркетинга.
- 5 Типы и виды маркетинга.
- 6 Интеграция маркетинга в структуру управления предприятием

#### *1 Сущность и содержание маркетинга*

Бизнес нацелен на получение прибыли. В конечном счете, прибыль обеспечивается за счет разницы между ценой покупки и ценой продажи. Получение этой разницы зависит от ряда условий. Прежде всего, можно, используя благоприятную конъюнктуру рынка, купить дешевле, а продать дороже. Однако в условиях насыщенного рынка, высокой конкуренции и возможностей выбора обеспечение долговременной доходности невозможно без создания ценностей и выгод для потребителей, лучше, чем это делают конкуренты. По существу, именно эти и занимается маркетинг.

В создании термина «маркетинг» участвовало два английских слова «*market*» - рынок и «*getting*» - овладение. Овладение рынком, привлечение его внимания – это основной, изначальный смысл существования предприятий в условиях рыночной экономики и именно в этом должно заключаться самое

главное предназначение маркетинга

В мире насчитывается более 2000 определений маркетинга, причем спектр взглядов при формулировании маркетинга довольно широк, а иногда и диаметрально противоположен (таблица 1).

Таблица 1 – Определения маркетинга

Организация или автор	Определение
Американская ассоциация маркетинга (1960 г.)	Маркетинг - это <i>предпринимательская деятельность</i> , связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю
Котлер Ф.	Маркетинг - <i>вид экономической и социальной деятельности</i> , направленный на удовлетворение потребностей и желаний отдельных личностей и групп посредством предоставления товаров и услуг на основе обмена
Друккер П.	Маркетинг - <i>управленческий процесс</i> всеми сторонами деловой активности фирмы. Он означает не что иное, как приведение всех ресурсов компании в соответствие с требованиями и возможностями рынка для получения прибыли
Американская ассоциация маркетинга (1988 г.)	Маркетинг - это <i>философия современного бизнеса</i> , определяющая стратегию и тактику фирмы в условиях конкуренции. Она представляет собой ориентированную на потребителя производственно-сбытовую деятельность, обеспечивающую фирме долгосрочную максимальную прибыль от реализации ее продукции
Бейкер М.	Маркетинг - это <i>деятельность</i> , направленная на установление взаимовыгодного обмена
Дойль П.	Маркетинг - это <i>процесс управления</i> , цель которого состоит в максимизации доходов акционеров на основе построения стратегии доверительных отношений с ценными для компании покупателями и создания устойчивых отличительных преимуществ
Брунер Р.	Маркетинг - это <i>процесс создания ценностей</i>

Маркетинг рассматривают как науку, как часть процесса управления, как философию бизнеса, как конкретное руководство к действию как этику делового поведения.

Классическое определение маркетинга дал Ф. Котлер:

*Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена.*

Подытоживая различные подходы к определению сущности маркетинга, можно дать следующее определение маркетинга.

*Маркетинг – это рыночная концепция управления деятельностью предприятий, направленная на изучение предпринимательской среды, рынка, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг.*

В основе маркетинга лежит очень простая исходная идея: *производить то, что хочет покупатель и что, в общем, сможет удовлетворить его нужды,*

потребности и запросы, и по той цене, которую он готов при этом заплатить. Маркетологи считают: «Червяк должен нравиться рыбе, а не рыболову».

Поскольку сфера маркетинга охватывает достаточно широкий круг действий, лежащих между производством и потреблением, потому и возникают некоторые противоречия в понимании сущности маркетинга между компанией и клиентом (таблица 2).

Таблица 2 – «Противоречия» в понимании сущности маркетинга

Потребности компании «левый взгляд»	Потребности клиента «правый взгляд»
Маркетинг – это продажа всего того, что компания производит	Маркетинг – деятельность, направленная на то, чтобы потребители преуспевали
Маркетинг – это производство продукции самого высокого качества	Маркетинг – это предоставление потребителям того качества продукции, которое они хотят получить
Маркетинг – это избавление от неприбыльных товаров	Маркетинг – это отыскание будущих потребностей

Вместе с тем, следует четко понимать, что маркетинг не имеет ничего общего с поисками хитрых способов избавиться от произведенного товара.

Маркетинг – это чисто рыночное понятие, это не навязывание и проталкивание произведенного на неизвестный рынок товара, а научно разработанная концепция анализа и учета требований покупателей и разработка в соответствии с выявленными требованиями нового товара; это система организации продаж, включая меры по стимулированию и рекламе. Его функция – развитие взаимодействия между производителем, продавцом и потребителем в определенных рыночных условиях, имеющее целью получение прибыли каждым из его участников.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд, где под термином «нужда» - *понимается чувство, которое испытывает человек, когда ему чего-либо не хватает.* Нужды людей многообразны и сложны. Это и физические нужды в пище, одежде, тепле, безопасности, и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Они являются исходными составляющими природы человека.

Вторая исходная идея маркетинга - потребность. *Потребность - нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида.* Потребности выражаются в объектах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу общества.

Чем нужда отличается от потребности? Нужды у всех одинаковые, а потребности нет, поэтому и объекты удовлетворения потребностей тоже различные. Именно эти объекты должны создавать предприятия, которые работают на принципах маркетинга.

Однако наши желания не всегда совпадают с нашими возможностями, поэтому *спрос (запрос) – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.*

Таким образом, нужда – первична, она рождает потребность, а затем и спрос.

В целом маркетинг нацелен на решение общекорпоративных задач. Маркетинговая деятельность должна преследовать следующие цели:

- расширение объемов продаж и рынков сбыта;
- увеличение занимаемой доли на рынке;
- рост престижа и прибылей предприятия;
- обеспечение обоснованности принимаемых руководством предприятия решений в области производственно-сбытовой и научно-технической деятельности;
- предсказуемость дальнейшего развития предприятия.

В настоящее время наибольший эффект в управлении дает маркетинговая концепция, ориентированная на выяснение и удовлетворение запросов потребителей определенного целевого рынка.

## ***2 Концепции маркетинга***

В становлении и развитии маркетинга четко просматриваются хорошо выраженные этапы, которые Ф. Котлер справедливо назвал концепциями, указав на то, что, несмотря на то, что некоторые из них возникли давно, они обоснованно применяются в современной действительности.

*Концепции маркетинга* представляют собой систему взглядов, определяющих ориентацию предпринимательской деятельности на различных этапах ее развития по взаимодействию с рынком для обеспечения прибыли.

Мировая наука и практика в области маркетинга и предпринимательства обосновали и рекомендуют выделять следующие концепции в эволюции маркетинга (таблица 3).

## ***3 Функции и базовые принципы маркетинга***

Главное отличие *функции маркетинга* от других функций фирмы заключается в том, что функция маркетинга нацелена на организацию и осуществление процесса обмена между фирмой и ее потребителями, клиентами.

Функции маркетинга:

- аналитическая функция (изучение рынка как такового, потребителей, фирменной и товарной структуры, внутренней среды предприятия и т.п.);
- производственная функция (организация производства новых товаров, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции и т.п.);
- сбытовая или функция продаж (организация системы товародвижения, сервиса, системы ФОССТИС и т.п.);
- функция управления и контроля (организация планирования, информационного обеспечения, системы коммуникаций, контроля маркетинга



и т.п.).

*Принципы маркетинга* – это наиболее значимые положения, обстоятельства, требования, которые лежат в основе маркетинга и раскрывают его сущность и назначение.

Таблица 3 – Эволюция концепции маркетинга

Годы	Концепция	Ведущая идея	Основной инструментарий	Главная цель
1860-1920 гг.	Совершенствования производства (производственная)	Произвожу то, что могу	Себестоимость, производительность	Совершенствование производства, рост продаж, максимизация прибыли
1920-1930 гг.	Совершенствования товара (товарная)	Производство качественных товаров	Товарная политика	Совершенствование потребительских свойств товара
1930-1950 гг.	Интенсификации коммерческих усилий (сбытовая)	Развитие сбытовой сети, каналов сбыта	Сбытовая политика	Интенсификация сбыта товаров за счет маркетинговых усилий по продвижению и продаже товаров
1960-1980 гг.	Традиционного («чистого») маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю	Комплекс маркетинга, исследование потребителя	Удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков
1980-1995 гг.	Социально-этического (социально-ориентированного) маркетинга	Произвожу то, что нужно потребителю с учетом интересов общества	Комплекс маркетинга, исследование социальных и экологических последствий от производства и потребления производимых товаров и услуг	Удовлетворение нужд и потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды
1995 г. по настоящее время	Маркетинга взаимодействия (партнерских отношений)	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и партнеров по бизнесу	Методы координации, интеграции, сетевого анализа, комплекс маркетинга	Удовлетворение потребностей потребителей, интересов партнеров и государства в процессе их коммерческого и некоммерческого взаимодействия
1995 г. по настоящее время	Маркетинга, ориентированного на стоимость	Произвожу то, что удовлетворяет потребителей и акционеров	Комплекс маркетинга, дисконтированные денежные потоки	Удовлетворение потребностей потребителей, интересов акционеров за счет получения новых возможностей на рынке в силу роста акционерной стоимости

Выделяют следующие принципы маркетинга:

- производить только то, что нужно потребителю;
- выходить на рынок не с предложением товаров и услуг, а со средствами решения проблем потребителя;
- организовывать производство после исследования потребностей и спроса;
- использовать программно-целевой и комплексный подходы для достижения поставленных целей;
- применять тактику и стратегию активного приспособления производства товаров к требованиям рынка с одновременным, целенаправленным воздействием на него;
- ориентироваться не на сиюминутный результат, а на долговременную перспективу и др.

#### **4 Комплекс маркетинга**

*Комплекс маркетинга (marketing mix)* – совокупность практических мер воздействия на рынок или приспособления деятельности фирмы к ситуации на рынке, а также своевременного и гибкого реагирования на ее изменения. Главная цель его разработки – обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ фирмы, завоевание прочных рыночных позиций.

Наиболее распространенной является концепция «4Р», согласно которой комплекс маркетинга состоит из четырех элементов (инструментов), каждый из которых в английском языке начинается с буквы «Р».

##### Составляющие комплекса маркетинга («4 Р»):

- 1 Товарная политика (product)
- 2 Ценовая или договорная политика (price)
- 3 Сбытовая или дистрибьюционная политика (place)
- 4 Коммуникационная политика (promotion)

Впервые данную концепцию комплекса маркетинга предложил Джером Маккарти в 1960 году.

Содержание каждого из указанных инструментов маркетинга имеет существенное различие в восприятии производителя/продавца и покупателя/потребителя (таблица 4).

Таблица 4 – Различия в восприятии инструментов маркетинга

Инструмент маркетингового комплекса	Производитель / продавец	Покупатель / потребитель
1	2	3
Товар	Предмет или вид деятельности, предназначенный для продажи	Полезность, определяемая нуждой
Цена	Источник покрытия затрат и получения дохода	Воспринимаемая ценность, определяемая полезностью
Распределение	Система сбыта товаров с привлечением посредников (или без них)	Доступность, определяемая удобствами при покупке

1	2	3
Продвижение	Средство стимулирования для увеличения продаж	Информированность, определяемая требованиями быть осведомленным для формирования отношения

В настоящее время модель «4Р» считается ограниченной, поэтому делаются попытки ввести в структуру маркетинг-микса дополнительные элементы, например, людей – people («5 Р»), public relations и politics («6 Р»).

Трудно ранжировать составляющие комплекса маркетинга по их значимости, поскольку достижение поставленных целей возможно при условии эффективности каждой из них.

### **5 Типы и виды маркетинга**

Маркетинг используется в различных сферах и областях жизнедеятельности, поэтому можно выделить несколько его видов и типов в зависимости от классификационного признака (таблица 5).

Таблица 5 – Типы и виды маркетинга

Критерий (признак) классификации	Виды (типы) маркетинга
1	2
В зависимости от состояния спроса на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Демаркетинг</li> <li>– Конверсионный маркетинг</li> <li>– Стимулирующий маркетинг</li> <li>– Ремаркетинг</li> <li>– Синхромаркетинг</li> <li>– Противодействующий маркетинг</li> <li>– Поддерживающий маркетинг</li> <li>– Развивающийся маркетинг</li> </ul>
В зависимости от вида деятельности организации или личности (или от объекта маркетинга)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Маркетинг организации</li> <li>– Маркетинг отдельной личности</li> <li>– Маркетинг территорий (места)</li> <li>– Маркетинг социальный</li> </ul>
В зависимости от сферы и от объекта применения	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Маркетинг научно-технический</li> <li>– Маркетинг инвестиционный</li> <li>– Потребительский маркетинг</li> <li>– Промышленный маркетинг</li> <li>– Маркетинг услуг</li> </ul>
В зависимости от размера охваченного рынка (или по степени охвата рынка)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Массовый (недифференцированный) маркетинг,</li> <li>– Целевой (сфокусированный, концентрированный) маркетинг,</li> <li>– Дифференцированный (множественный) маркетинг</li> </ul>

1	2
По области применения	– Маркетинг товаров народного потребления – Маркетинг товаров производственного назначения – Маркетинг услуг
По характеру получения прибыли	– Коммерческий маркетинг – Некоммерческий маркетинг
По периоду упреждения событий	– Тактический маркетинг – Стратегический маркетинг

На практике большое распространение получила классификация видов маркетинга в зависимости от состояния спроса на рынке (таблица 6).

Таблица 6 – Виды спроса и маркетинга

Вид спроса	Характеристика спроса	Примеры ситуаций	Вид маркетинга	Задачи маркетинга
1	2	3	4	5
Отрицательный	Большая часть потребителей недооценивает товар, согласна его избежать при определенных условиях	Некоторые медицинские услуги (прививки, стоматологические услуги)	Конверсионный	– Анализ причин невосприятости товара – Модернизация товара – Снижение цен – Активное стимулирование
Отсутствующий	Незаинтересованность в товаре, безразличие к нему	Изучение некоторых дисциплин, внедрение разработок в производство	Стимулирующий	Разъяснение преимуществ использования товара
Скрытый (потенциальный)	Существующие нужды не могут быть удовлетворены имеющимися на рынке товарами	Экологические чистые продукты и автомобили, безвредные сигареты	Развивающий	– Определение потенциального спроса – Создание соответствующих товаров и услуг
Падающий	Снижение интереса со стороны потребителей и сокращение объемов продаж	Устаревшие модели автомобилей, обуви, одежды	Ремаркетинг	– Анализ причин падения спроса – Поиск новых рынков – Модернизация товара – Изменения в рекламе

1	2	3	4	5
Нерегулярный	Временные колебания спроса	Посещаемость курортов и баз отдыха в период отпусков, нагрузка на общественный транспорт в «час пик»	Синхромаркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Гибкое ценообразование</li> <li>– Поддержание качества товара</li> <li>– Изучение потребительских предпочтений</li> </ul>
Полноценный	Предложение удовлетворяет спрос, товарооборот стабильный	Товары первой необходимости (некоторые продукты питания и предметы личной гигиены)	Поддерживающий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Поддержание качества товара</li> <li>– Изучение потребительских предпочтений</li> </ul>
Чрезмерный	Спрос превышает предложение	Санаторно-курортные учреждения в летний период, супермодные товары	Демаркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение цен</li> <li>– Сокращение сопутствующих услуг</li> <li>– Сокращение рекламной кампании</li> <li>– Продажа лицензий</li> </ul>
Иррациональный	Потребление товаров, наносящих вред здоровью, окружающей среде	Сигареты, спиртные напитки, наркотики	Противодействующий	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Антиреклама</li> <li>– Повышение цен</li> <li>– Ограничение круга потребителей</li> </ul>

В условиях рыночных отношений использование маркетинга становится объективно необходимым, поскольку он указывает предприятиям пути и средства эффективной деятельности, ориентированной на потребителя.

### **6 Интеграция маркетинга в структуру управления предприятием**

Координирующая роль маркетинга настолько поднимает интересы предприятия в целом над интересами отдельных его подразделений, что требуется принятие решений на высшем уровне, учитывая их стратегический характер и необходимость отработки конкретных операционных процедур для успешной реализации.

В современных условиях наблюдается тенденция принятия и реализации маркетинговых решений на уровне так называемых *межфункциональных команд*, состоящих из представителей подразделений производства и технологий, НИОКР, маркетинга, сбыта, финансов и др. По существу, межфункциональная команда – это дальнейшее развитие принципов и методов матричной организации маркетинга. Различие заключается в том, что

межфункциональная команда не ограничивается принятием только маркетинговых решений. Ее деятельность распространяется на руководство организационными структурами, создаваемыми для проведения позиционирования, разработки новой продукции, создания дистрибьюторских сетей, проведения рекламных кампаний и т.п.

Межфункциональные команды обеспечивают непрерывное взаимодействие между всеми функциональными подразделениями предприятия, несут ответственность за бюджет и имеют полномочия контролировать выполнение принимаемых решений. Кроме того, они вырабатывают политику и управляют внешними отношениями предприятия со своими рыночными партнерами. В конечном счете, управление через межфункциональные команды создает возможности для быстрой адаптации предприятия к изменяющимся условиям рынка и требованиям заказчика.

Другая важная тенденция заключается в активном использовании маркетинга в развивающемся в настоящее время процессе *бизнес-инжиниринга*. Он рассматривается как метод, позволяющий предприятиям быстро приспосабливаться к изменяющейся внешней среде. Ноу-хау бизнес-инжиниринга состоит в детальном и формализованном описании элементов управления бизнесом, предполагающим интегрированные решения функциональных основных блоков системы управления. При этом активно используются компьютерные технологии.

Проведенные в последние годы исследования показывают, что можно выделить несколько уровней интеграционных процессов маркетинга в общую систему управления предприятием.

*Концептуальный уровень*, характеризующий восприятие маркетинга в качестве современной управленческой концепции:

- место маркетинга в «открытой» системе управления;
- стратегическая ориентация на долгосрочную прибыльность (акционерную стоимость) за счет эффективного использования ресурсов предприятия в соответствии с требованиями рынка;
- процесс создания ценности (цепочка ценности Портера);
- развитие маркетинга как инвестиционный процесс (привлечение и сохранение клиентов, нематериальные активы).

*Информационно-аналитический уровень*, характеризующий использование маркетинговой информации (как важнейшего связующего элемента интеграции) в принятии управленческих решений различными подразделениями предприятия:

- производственное (объем, ассортимент, затраты, упаковка, сервис);
- НИОКР (конструирование с учетом рыночной полезности);
- финансовое (бюджетирование, ценовая политика);
- закупочно-сбытовое (необходимые комплектующие для создания полезности, эффективные формы и методы продаж);
- административное (подбор, расстановка и обучение кадров).

*Организационный уровень*, непосредственно характеризующий

деятельность службы маркетинга:

- организационное построение;
- конкретные виды деятельности;
- права и обязанности;
- координационные возможности и др.

*Сетевые структуры – новые организационные формы в маркетинге.*

Новая система связей компании меняет отношения между ролевыми функциями. Основное направление – это разукрупнение и делегирование функций фирмы, формирование внутренних и внешних многофункциональных команд. Использование «ключевых компетенций» отдельных участников для достижения общих конкурентных преимуществ. Такой подход представляет собой альтернативу традиционной иерархической форме организации маркетинга.

## **1.2 Контрольные вопросы**

1 Что Вы понимаете под маркетингом и как трактуют сущность маркетинга сотрудники известной Вам фирмы? Каково современное состояние и чем объясняются особенности развития маркетинга на казахстанских предприятиях?

2 Какие основные цели преследует маркетинговая концепция управления фирмой?

3 Какие основные принципы и функции Вы выделите в маркетинговом подходе к управлению фирмой?

4 Каковы основные этапы эволюции маркетинга обосновали и рекомендуют выделять мировая наука и практика в области маркетинга и предпринимательства?

5 Что такое комплекс маркетинга, в чем состоит главная цель его разработки и каковы его составляющие?

## **1.3 Практические упражнения**

*Задание 1. Определите, являются верными или ложными приведенные ниже высказывания, ответив «да» в случае, если высказывание верное, и «нет», если оно ошибочно*

1. Рыночный потенциал меньше емкости рынка.
2. О реализации концепции маркетинга, прежде всего, имеет смысл говорить на рынке покупателя.
3. Реализация маркетинга предполагает целенаправленное воздействие на рынок в целях формирования потребностей и покупательских предпочтений для обеспечения эффективной продажи производимых товаров.
4. Реализуя маркетинг, свои интересы в получении прибыли предприниматель обеспечивает за счет удовлетворения потребностей покупателей.
5. Каждая конкретная нужда, по-разному, воспринимается отдельными людьми и зависит, прежде всего, от культурного и личностного индивидуума.

6. Маркетологу, в каждом конкретном случае необходимо отыскать потребителей и выявить существующие потребности, установить факторы, оказывающие влияние на формирование соответствующих потребностей, провести их анализ и определить, как данные потребности будут развиваться в будущем.
7. Реализуя концепцию социально-этичного маркетинга, предприниматель учитывает интересы общества в целом.
8. Используя маркетинг, предприниматель может создать ситуации, имеющие как позитивные, так и негативные последствия для человека.
9. Реализуя маркетинг, предприятию не следует учитывать интересы отдельных общественных организаций, ассоциаций и различных обществ.
10. Наиболее часто маркетинг реализуют предприятия, производящие продукцию производственного назначения, чем предприятия, изготавливающие потребительские товары.
11. Некоммерческие организации – театры, музеи, симфонические оркестры – в своей деятельности не используют маркетинг.

*Задание 2. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение задачи*

В последние годы многие предприятия ввели должности директора (вице-президента) по маркетингу и менеджеров по маркетингу. Они проводят маркетинговые исследования, нередко осуществляют рекламу, а также реализуют некоторые другие маркетинговые мероприятия. Вместе с тем в их производственной и коммерческой деятельности не произошло сколько-нибудь существенных изменений. Многие из предприятий по-прежнему работают на склад, прилагая в дальнейшем дополнительные коммерческие усилия по продаже изготовленных товаров.

Обоснуйте, чем все сказанное обусловлено. Можно ли говорить о реализации маркетинга на таких предприятиях? Что нужно сделать, чтобы обеспечить эффективную деятельность таких предприятий?

*Задание 3. Ответьте на поставленные вопросы и найдите решение задачи*

В литературе по маркетингу нередко приводится притча о том, как Юлий Цезарь, пригласив гостей, решил удивить их необыкновенным обедом. Вызвав своего повара, он сообщил ему о таком желании, и с нетерпением ждал обеда. В назначенное время повар принес огромное блюдо раков. Для гостей это не было чем-то необыкновенным и такое блюдо несколько их не удивило. Увидев такую ситуацию, повар сказал: «Вы посмотрите, раки вареные, но все двигаются!». Тогда Цезарь спросил повара, как он этого мог достичь. Повар ответил, что он в середину вареных раков положил одного живого и он, шевелясь, заставляет двигаться других.

Какое отношение приведенная притча имеет к маркетингу? Можно ли сравнить живого рака в тарелке с маркетингом в рыночной экономике?

*Задание 4. Обсудите*

Постарайтесь вспомнить одно или два события из истории нашей страны,



из литературы, фильмов, сказок и т. п., где бы подтверждалось мнение о том, что маркетинговые идеи, хотя они так и не назывались, были не чужды и раньше, и попытайтесь обнаружить их «следы» в нашей сегодняшней жизни.

*Задание 5. Дайте характеристику основным концепциям маркетинга и заполните таблицу 7.*

Таблица 7 – Концепции маркетинга

Концепция маркетинга	Характеристика
Концепция совершенствования производства	
Концепция совершенствования товара	
Концепция интенсификации коммерческих усилий	
Концепция «чистого» маркетинга	
Концепция социально-этичного маркетинга	
Концепция партнерских отношений	
Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость	

*Задание 6. Распределите перечисленные подфункции по функциям маркетинга\* и заполните таблицу 8:*

- изучение рынка как такового;
- изучение потребителей;
- организация производства новых товаров, разработка новых технологий;
- проведение целенаправленной товарной и ценовой политики;
- организация сервиса;
- организация контроля маркетинга;
- изучение фирменной структуры;
- организация материально-технического снабжения;
- организация системы товародвижения;
- организация планирования на предприятии;
- организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- изучение товара;
- управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции;
- информационное обеспечение управления маркетингом.

Таблица 8 – Функции маркетинга

Функция маркетинга	Подфункции маркетинга
Аналитическая функция	...
...	...
Сбытовая функция (функция продаж)	...
...	...

\* Заполните таблицу в ячейках, где стоят многоточия.

### Задание 7. Ответьте на вопросы

Работники одного довольно большого отдела предприятия отправляются на обед в столовую. Если понаблюдать за ними, то можно обнаружить, что все выберут себе различные блюда.

Что они удовлетворяют, придя на обед и выбирая блюда, - нужды или потребности? А если и то и другое, то в чем заключаются их нужды, а в чем потребности?

### Задание 8. Обсудите

«Чтобы предприятие могло не разориться в период кризиса, ему нужно сократить расходы. Но ни в коем случае нельзя сокращать расходы на маркетинг. Именно маркетологи могут найти резервы и новые точки приложения ваших усилий. Если в обычных условиях маркетинг нужен для процветания, а кто-то может обойтись и без него, то в условиях кризиса он становится едва ли не единственным механизмом, который поможет фирме выжить».

*Ф. Котлер.*

### Задание 9. Выполните задание

Известно, что тип маркетинга зависит от состояния спроса и определяет задачи маркетолога. Заполните пробелы в таблице 9. Приведите примеры для каждого типа маркетинга.

Таблица 9 – Виды спроса и маркетинга

№	Спрос	Задачи маркетолога	Вид маркетинга
1		Стимулировать сбыт	Стимулирующий
2	Потенциальный спрос		
3	Снижение спроса		Ремаркетинг
4		Создать спрос	Конверсионный
5		Сбалансировать спрос	
6	Полноценный спрос		
7			Демаркетинг
8		Ликвидировать	

### Задание 10. Выполните задание

Маркетинг решает стратегические и тактические задачи. Какие из нижеприведенных задач являются стратегическими, а какие – тактическими:

- активизация бизнеса;
- формирование принципов выхода на рынок (сегмент) с новым товаром;
- кооперация с иностранной фирмой для выхода на те рынки, где не удавалось до сих пор успешно работать;
- планирование и организация товародвижения;
- совершенствование организационной структуры управления фирмой;
- планирование и организация рекламы и стимулирования продаж в соответствии с жизненным циклом каждого товара.

*Задание 11. Найдите решение задачи*

Объем продаж изделия А за год 15,0 тыс. единиц. Цена изделия – 100 тенге за единицу. Переменные расходы в расчете на единицу продукции составляют 40 тенге. Постоянные расходы предприятия равны 600 000 тенге. В целях увеличения объема продаж руководство предприятия решило снизить цену на 20 тенге и увеличить расходы на рекламу на 40 000 тенге. В результате этих мероприятий руководство предприятия предполагает добиться роста объема продаж на 60 %.

Сделайте необходимые расчеты и определите эффективны ли предпринимаемые руководством фирмы меры.

*Задание 12. Найдите решение задачи*

Фирма «Азамат» продает 32000 изделий В по цене 120 тенге за единицу. Переменные затраты составляют 60 тенге на единицу продукции. Постоянные расходы предприятия 240 000 тенге. Рынок может принять еще 2000 единиц продукции, но по цене 84 тенге за единицу.

Вопрос. Если бы Вы принимали решения по сбыту и ценам, приняли бы Вы дополнительный заказ по такой цене? Ответ обоснуйте расчетами.

*Задание 13. Выполните задание и заполните таблицу 10.*

Таблица 10 – Анализ объема сбыта

Продукты	План		Факт		Объем продаж, тыс. тенге		
	Объем сбыта (шт)	Цена (тенге)	Объем сбыта (шт)	Цена (тенге)	план	факт	% вып.
А	1000	500	800	480	Рассчитайте самостоятельно		
В	1500	1200	1800	1200			
С	2000	800	1900	750			
Итого	х	х	х	х			

Определите:

1. Объем продаж и выполнение плана.
2. Выделите наиболее прибыльную группу товаров.
3. Рассчитайте влияние факторов (сбыт в штуках и цена) на объем продаж по одной ассортиментной позиции.
4. Ответьте на вопрос «Что делать?».

*Задание 14. Выполните задание*

На какой концепции маркетинга основана деятельность следующих фирм?

1. Фирма занимается производством экипировки и снаряжения для охоты, рыбалки и туризма. Разработку новых моделей фирма осуществляет, основываясь на требованиях рынка.
2. Фирма производит канцелярские товары без изучения спроса на

данном рынке, ориентируясь на агрессивные формы продвижения.

3. Строительная фирма занимается реставрацией фасадов особняков в центре города. На работу нанимаются только те рабочие, которые имеют прописку в данном городе.

4. Мебельная фабрика производит недорогую практичную мебель не лучшего качества, однако продукция фирмы широко представлена в торговой сети.

5. Компания занимается производством теле- и видеоаппаратуры, постоянно совершенствуя свой товар. Менеджмент фирмы думает только о совершенствовании товарной политики, а не о спросе на него.

*Задание 15. Заполните таблицу 11, используя ряд составляющих факторов (приведите примеры)*

Таблица 11 – Реакция и действия потребителя

Опыт потребителя	Потребитель		Предприятие – необходимые маркетинговые действия
	Реакция	Действия (желания)	
Единичный позитивный			
Повторный позитивный			
Единичный негативный			
Повторный негативный			

1. Стремление купить еще раз.
2. Повторное удовлетворение.
3. Массированная реклама, скидки и льготы для постоянных клиентов.
4. Удовлетворение запросов.
5. Ремонт, замена продукта.
6. Отказ от дальнейших приобретений.
7. Повторное неудовлетворение.
8. Формирование позитивного образа изделия.
9. Бесплатные образцы, купоны, доставка прайс-листов и буклетов.
10. Возврат денег, разработка более качественных образцов.
11. Неудовлетворение запросов.
12. Желание сменить продукт.

*Задание 16. Выполните задание*

Книжный магазин существует на рынке города несколько десятилетий. Он имеет традиционную сеть поставщиков, постоянных потребителей. Персонал магазина стабильный, имеет высокую квалификацию. В магазине приятный интерьер. Торговые залы оснащены удобными стеллажами, мягкой мебелью. Ассортимент рассчитан на потребителей с разными уровнями достатка и отражает культурные предпочтения целевых аудиторий. Какие элементы комплекса маркетинга предприятия указаны в задании? Каких

сведений недостаточно? Необходимо смоделировать недостающие сведения, чтобы описать маркетинговый комплекс в полном объеме. Результаты решения задания оформите в таблицу 12.

Таблица 12 – Маркетинговый комплекс

Элементы	Характеристика элементов
Товар / услуга	
Цена	
Продвижение	
Распределение	
Персонал	

*Задание 17. Выполните задание*

Разработайте перечень вопросов, которые бы Вы задали руководителям следующих предприятий:

- туристическая фирма;
- салон по продаже автомобилей;
- ювелирный салон;
- кондитерская фабрика

при получении задания проанализировать, как выполняется маркетинговая функция на каждом из этих предприятий.

## СУЩНОСТЬ И ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Чтобы умно поступать, одного ума мало  
*Ф. Достоевский*

### Цели изучения

- 1 Сформировать представление о маркетинге как о функции, требующей специального управления.
- 2 Изучить сущность, цели и принципы управления маркетингом. Уяснить особенности направлений управления маркетингом.
- 3 Закрепить знания по сущности и содержанию управления маркетингом.

### 2.1 Основные теоретические положения

#### Вопросы

- 1 Сущность и значение управления маркетингом.
- 2 Цели и функции управления маркетингом.
- 3 Основные направления управления маркетингом.
- 4 Принципы управления маркетингом.

#### *1 Сущность и значение управления маркетингом*

В процессе реформирования казахстанских предприятий принципиально важно управление маркетингом. Для того чтобы опережать конкурентов в современных рыночных условиях, необходимо знать, что представляет собой рынок, кто на нем действует, как он функционирует, каковы его запросы.

Есть возможность, особенно в начале освоения процесса управления маркетингом, спутать такие совершенно разные, но взаимосвязанные понятия, как «управление маркетингом» и «маркетинговое управление».

*Маркетинговое управление* («маркетинговый менеджмент», «маркетинг менеджмент», «менеджмент, ориентированный на рынок», «ориентация компании на нужды рынка») основано на современной маркетинговой концепции, формировании нового «образа мышления» и нового «образа действия», развитии коммуникативных связей предприятия с рынком. Оно выражается в непосредственном участии маркетинга в системе корпоративных стратегий, т.е. принятии практически всех управленческих решений с учетом требований рынка.

Маркетинговое управление предполагает нацеленность на потребителей, установление с ними долговременных и взаимовыгодных партнерских отношений, равнение на конкурентов, внутреннюю координацию деятельности с

другими подразделениями, заботу о будущих доходах компании. В конечном счете, оно направлено на достижение общекорпоративных целей. Механизмом маркетингового управления служит коммуникативная связь предприятия с рынком и рассмотрение предприятия как «открытой системы».

*Управление маркетингом* («управление маркетинговой функцией», «управление маркетинговой деятельностью», «процесс согласования внешней и внутренней среды предприятия») предполагает формирование маркетинговой системы предприятия. Ее важнейшими элементами являются информация, планирование, организация и контроль.

Управление маркетингом в отличие от маркетингового управления представляет собой набор процедур и действий, направленных на организацию маркетинговой деятельности на предприятии. Управление маркетингом представляет собой все то, что направлено на упорядочение и согласование действий, и не только действий, но и мыслей, идей работников как маркетинговых, так и немаркетинговых подразделений предприятия, обеспечивающих маркетинговое управление их деятельностью, т.е. такое управление, которое направлено на достижение организационных целей посредством решения проблем клиентов. В этом прослеживается связь между маркетинговым управлением и управлением маркетингом.

Обзор определений управления маркетингом, данных авторами специальных изданий, представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Определения управления маркетингом, данные авторами специальных изданий

Автор	Определение
Т. Данько	Целенаправленная деятельность фирмы по регулированию своей позиции на рынке посредством планирования, организации, учета, контроля исполнения каждой фазы позиционно-деятельного поведения фирмы с учетом влияния закономерностей развития рыночного пространства, конкурентной среды для достижения прибыльности и эффективности деятельности.
В. Строков	Процесс анализа, планирования товаров и услуг определенного качества и количества, распределения и продвижения этих товаров и услуг для обмена, удовлетворяющего как отдельные домохозяйства, так и предприятия и организации.
А. Крюков	Организованная деятельность, направленная на изучение нужд потребителей и их психологии. В управление маркетингом входит анализ и прогноз поведения конкурентов, разработка и продвижение новых конкурентоспособных товаров и услуг, управление системой коммерческих отношений с поставщиками и посредниками в каналах продвижения продуктов и системой их ценообразования с созданием контроля процессов управления маркетингом.
Т. Бурцева, В. Сизов, О. Цень	Сложный процесс воздействия субъекта управления (в качестве которого руководство фирмы, сбытовых организаций, концернов, монополий, государственных органов) на объект управления, в качестве которого выступают процессы и субъекты в системе маркетинга.

Поскольку управление маркетингом еще определяют и как управление маркетинговой функцией, то следует отметить, что маркетинговая функция находится в тесной взаимосвязи с другими основными функциями компании.

Взаимодействие производства с маркетингом позволяет выпускать продукцию, на которую существует реальный спрос. Взаимодействие финансов и маркетинга основано на понимании того, что финансовые успехи компании связаны, прежде всего, с удовлетворением потребностей рынка. Взаимодействие маркетинга с управлением персоналом связано с тем, что маркетинг вносит свои требования к специалистам различных направлений.

Маркетинговая функция выполняет координирующую роль в общих усилиях всех подразделений по обеспечению целей предприятия.

## **2 Цели и функции управления маркетингом**

*Целью управления маркетингом* принято считать достижение прибыльности и эффективности деятельности фирмы на рынке, путем реализации совокупности маркетинговых мероприятий для развития выгодных обменов фирмы с целевыми потребителями, способствующих росту объема сбыта и увеличению доли рынка.

В управлении маркетингом можно выделить следующие основные *функции*:

- планирование маркетинга (разработка маркетинговых стратегий и программ);
- реализация стратегических решений и программ;
- учет и контроль маркетинговой деятельности;
- экспертный мониторинг и регулирование позиционного поведения фирмы на рынке.

## **3 Основные направления управления маркетингом**

Основные направления управления маркетингом представлены на рисунке 1.

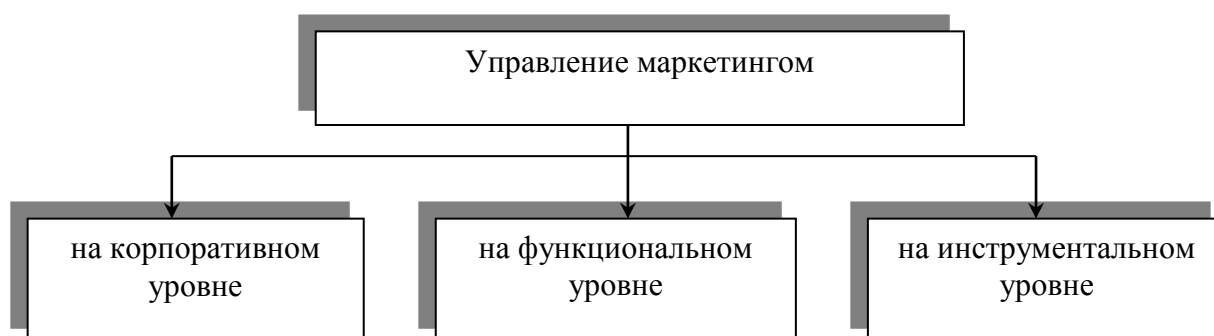


Рисунок 1 – Основные направления управления маркетингом

## **4 Принципы управления маркетингом**

*Принципы управления* – это руководящие правила, вытекающие из действия объективных экономических законов и закономерностей развития рынка, их конкретного проявления в условиях риска и неопределенности.

Система принципов управления маркетингом (по мнению Т.П. Данько)



может быть представлена совокупностью трех основных групп:

– *ценностно-ориентированные принципы* – содержат правила, определяющие и регулирующие ситуационную деятельность фирмы на рынке;

– *концептуально-регулирующие принципы* – дают возможность различать основные количественные и качественные показатели хозяйственной деятельности фирмы и служат основанием для определения концепции ее развития;

– *принципы тактического анализа и проектирования* – формируют правила наиболее эффективного использования ресурсов фирмы путем проектирования деятельности фирмы, контроля реализации и корректировки программ развития.

Принципы управления маркетингом представлены на рисунке 2.



Рисунок 2 – Принципы управления маркетингом

## 2.2 Контрольные вопросы

1 В чем заключается общее и особенное понятий «маркетинговое управление» и «управление маркетингом»?

- 2 Почему необходима и как может осуществляться деловая связь маркетинга с другими функциональными подразделениями компании?
- 3 Охарактеризуйте цель и функции управления маркетингом.
- 4 Каковы основные направления управления маркетингом?
- 5 Опишите систему принципов управления маркетингом.

### 2.3 Практические упражнения

#### Задание 1. Обсудите

Назовите задачи, которые в организации, которую Вы хорошо знаете, следует отнести к задачам маркетинга, и задачи, которые следует отнести к задачам менеджмента.

#### Задание 2. Опишите ситуацию и ответьте на вопросы

Опишите ситуацию, при которой Вы стали «потерянным» потребителем. Почему Вы прекратили покупать товар фирмы? Что должна сделать фирма для того, чтобы вернуть своего потерянного потребителя?

#### Задание 3. Ответьте на вопросы

В чем простота и сложность современного управления маркетингом?

#### Задание 4. Выполните задание

Назовите факторы внешней среды, наиболее важные для фирмы, которую Вы хорошо знаете, сопоставьте их с конкретными маркетинговыми воздействиями и измерьте результаты хотя бы приблизительно. Отрадите результаты этого измерения в нижеприведенной матрице (рисунок 3).

	Внешнее окружение	
	благоприятное	неблагоприятное
квалифицированное		
Маркетинговое решение		
неквалифицированное		

Рисунок 3 – Название фактора внешней среды

#### Задание 5. Ответьте на вопросы

Можно ли управление в организации, которую Вы хорошо знаете, назвать

маркетинговым? Если нет, то почему? Что нужно сделать, чтобы оно стало таковым?

*Задание 6. Ответьте на вопросы*

Припомните одно из своих случайных, обыденных наблюдений, которое можно отнести к сфере маркетинга. Как его можно использовать (или как бы Вы его использовали) в совершенствовании маркетинговой деятельности предприятия, которое Вам хорошо знакомо, или в аналогичной деятельности других предприятий?

*Задание 7. Обсудите*

1. Перечислите задачи службы маркетинга для предприятия, которое вы лучше всего знаете. Не следует ли дополнить это список задач?

2. Дайте более-менее подробную характеристику организационной структуры службы маркетинга предприятия, которое вы лучше всего знаете. К какому типу она относится? Можно ли ее назвать совершенной? Соответствует ли она стоящим перед предприятием маркетинговым задачам? Если на анализируемом предприятии пока нет службы маркетинга, определите, какая из возможных структур наиболее предпочтительна для него?

*Задание 8. Ответьте на вопросы*

Какие трудности вы видите в переориентации предприятий с производственной организационной культуры на маркетинговую? Как их преодолеть?

*Задание 9. Выполните задание*

Дайте рекомендации по использованию принципов управления маркетингом на конкретном предприятии.

## ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

В мире бизнеса Вам придется сдавать экзамен каждый день. И Вы можете получить не сто, а тысячу очков или всего пятьдесят. Но, если Вы совершите ошибку в бизнесе, Вы получите не просто ноль очков. Если Вы допустили ошибку, это всегда будет какая-то отрицательная величина, и предела потерям нет. Поэтому ошибка может стать угрозой для компании.  
*А. Морита (основатель компании «SONY»)*

### Цели изучения

- 1 Изучить процесс управления маркетингом.
- 2 Уяснить особенности функций управления маркетингом.
- 3 Закрепить знания по процессу управления маркетингом.

### 3.1 Основные теоретические положения

#### Вопросы

- 1 Содержание и технология процесса управления маркетингом.
- 2 Информационное обеспечение управления маркетингом.
- 3 Планирование в системе управления маркетингом.
- 4 Организация управления маркетингом.
- 5 Контроль и аудит маркетинга.

#### *1 Содержание и технология процесса управления маркетингом*

Эффективность управления маркетингом в значительной мере зависит от трех основных составляющих любого процесса управления: планирования, организации и системы контроля на предприятии. Кроме того, выделяют такие функции управления, как мотивация, регулирование и учет, а также две специфические функции – прогнозирование и анализ.

*Информационное обеспечение маркетинга* – происходит на основе разработки маркетинговой информационной системы.

*Планирование маркетинга* – осуществляется путем разработки комплекса перспективных и текущих маркетинговых планов.

*Организация («организовывание») маркетинга* – реализуется через упорядоченность задач, ролей, полномочий и ответственности, посредством которой предприятие осуществляет свою маркетинговую деятельность. Организация маркетинга представляет собой организацию процесса взаимодействия всех подразделений предприятия, направленного на достижение целей его рыночного роста.

*Контроль маркетинга* – проводится путем периодической проверки маркетинговой деятельности предприятия либо собственными силами, либо с привлечением специализированных фирм.

Основные составляющие процесса управления маркетингом необходимо разрабатывать во взаимосвязи друг с другом применительно к специфике рыночной деятельности предприятия.

*Основными элементами технологии процесса управления маркетингом* являются четыре базовые процедуры:

- формулирование целей по регулированию позиции фирмы на рынке (уточнение миссии, обоснование ориентира, формирование дерева целей);
- информационное обеспечение выбора стратегии и подготовки плана маркетинга;
- подготовка и принятие решений по управлению маркетингом;
- реализация стратегии (плана маркетинга) и контроль исполнения.

## ***2 Информационное обеспечение управления маркетингом***

*Информационное обеспечение маркетинга* предполагает разработку маркетинговой информационной системы (МИС), т.е. совокупности приемов, методов, организационных и технических средств сбора, накопления и обработки данных, необходимых для осуществления маркетинга на предприятии.

*Маркетинговая информационная система* представляет собой важнейшую составную часть информационной системы управления предприятия. Отличительной особенностью МИС является тот факт, что она, используя внешние и внутренние источники информации, обеспечивает развитие связей предприятия с рынком. Опыт свидетельствует, что маркетинговые информационные системы на предприятиях могут находиться на различных этапах своего развития, а именно:

- простая система учета данных;
- система маркетинговой отчетности;
- системы, ориентированные на использование различного рода расчетных моделей;
- системы маркетингового прогнозирования и др.

В любом случае основная задача МИС состоит в постоянном накоплении данных, необходимых для уменьшения неопределенности при принятии маркетинговых решений. При этом речь идет о том, что такая информация необходима не только специализированной службе маркетинга, но и другим подразделениям компании.

Развитая маркетинговая информационная система включает следующие элементы:

- 1 информацию о внутренних возможностях предприятия для эффективного их использования при формировании маркетинговых усилий;
- 2 информацию о развитии внешних условий для выработки стратегических и оперативных решений маркетинговой деятельности предприятия на рынке;

- 3 информацию о результатах специальных маркетинговых исследований, проводимых на предприятии с целью получения дополнительных данных оригинального характера;
- 4 систему обработки маркетинговой информации (с использованием современных информационных технологий для сбора данных, их анализа и прогнозирования).

Как известно, традиционной моделью МИС является модель Ф. Котлера, которая предполагает структурирование процесса сбора информации по видам источников (подсистема внутренней и внешней информации) и реализуемым задачам (подсистема маркетинговых исследований) и представлена на рисунке 4.

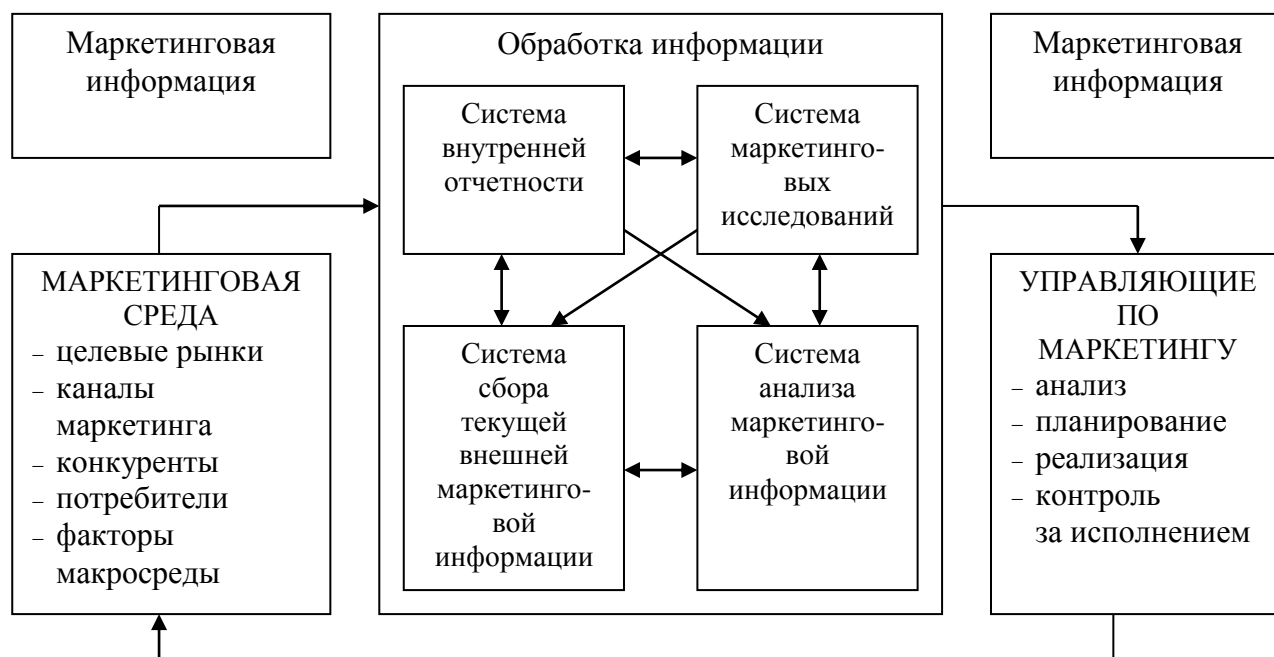


Рисунок 4 – Модель МИС Ф. Котлера

Необходимо отметить, что источники информации многообразны, что усложняет деятельность по ее сбору и отвлекает часть ресурсов на поиск. Каждый появившийся новый источник должен быть оценен с точки зрения качества предоставляемой информации.

Единого типового образца МИС не существует. Каждое предприятие предъявляет к информации требования, характерные только для него, оно руководствуется собственными представлениями, как о своем предприятии, так и об окружающей среде. У него существует своя собственная иерархия потребностей в информации и свой индивидуальный стиль руководства. Последний зависит от личных и деловых качеств сотрудников управленческого звена и сложившихся между ними взаимоотношений.

### ***3 Планирование в системе управления маркетингом***

Осуществление маркетинговой функции основывается на разработке

*маркетинговой системы*, включающей в себя такой важнейший элемент, как планирование. В самом общем виде можно сказать, что план маркетинга – это инструмент маркетинговой деятельности предприятия, способ принятия и реализации управленческих маркетинговых решений.

*План маркетинга* – это форма реализации маркетинговых решений, направленных на достижение корпоративных целей. Это своего рода планирование *интегрированного бизнес-процесса*, вовлекающего другие функции компании в решение общекорпоративных задач. Он агрегирует усилия всех подразделений на конечный результат. Маркетинговый план, как никакой другой, уходит от специализированных усилий к усилиям объединенным, выступает в роли катализатора грядущих перемен. В этом смысле показатели маркетингового планирования тесно связаны со сбалансированной системой показателей для стратегического управления и оценки деятельности компании.

План маркетинга является *не исключительно планом отдела маркетинга*, а важнейшей составной *частью общего корпоративного плана* компании, поскольку последний включает планы по каждому функциональному направлению предприятия: производству, финансам, маркетингу, сбыту, кадрам и др.

В узком понимании план маркетинга – это обычный письменный документ, содержащий постановку некоторых целей и плана мероприятий по их достижению. В широком понимании маркетинговое планирование – это деятельность, с помощью которой обеспечивается *непрерывный процесс* анализа, управления и контроля, направленный на приведение к более полному соответствию возможностей предприятия к требованиям рынка («маркетинговые планы никогда не выполняются, поскольку постоянно изменяются внешние условия»). Поэтому задача маркетингового планирования заключается не столько в прогнозе будущего, сколько в привлечении внимания менеджеров к ключевым вопросам развивающегося рынка и использованию возникающих возможностей.

Благодаря маркетинговому планированию менеджеры предприятия смогут ясно понять, какую позицию на рынке предприятие намеревается занять для достижения своих целей. Это поможет менеджерам различных подразделений работать вместе, а не только решать свои собственные узкофункциональные задачи. В этом смысле маркетинговое планирование представляет собой достаточно мощный инструмент координации деятельности подразделений компании в ее взаимодействии с рынком.

Ни одна система маркетингового планирования не будет считаться завершенной, если не выполняются следующие *условия*:

– руководитель предприятия должен понимать суть системы и принимать активное участие в ее разработке;

– на уровне руководства должны быть найдены средства интеграции системы с другими функциональными областями предприятия;

– виды маркетингового планирования – стратегическое и текущее – должны являться частями одной и той же системы и строиться на основе решения общекорпоративных задач.

Маркетинговое планирование – составная часть общекорпоративного планирования. Современное понимание общекорпоративного планирования в значительной мере исходит из необходимости достижения ключевых показателей эффективности деятельности компании, ее стратегических целей. Формируется сбалансированная система показателей, охватывающая финансовую составляющую, клиентскую базу, внутренние бизнес-процессы, персонал (Р. Каплан и Д. Нортон) (рисунок 5). Конкретные показатели такой системы разрабатываются самой компанией совместными усилиями производителей, финансистов, маркетологов, кадровиков и др. Методической базой может выступать внутренний и внешний бенчмаркинг («анализ превосходства»).

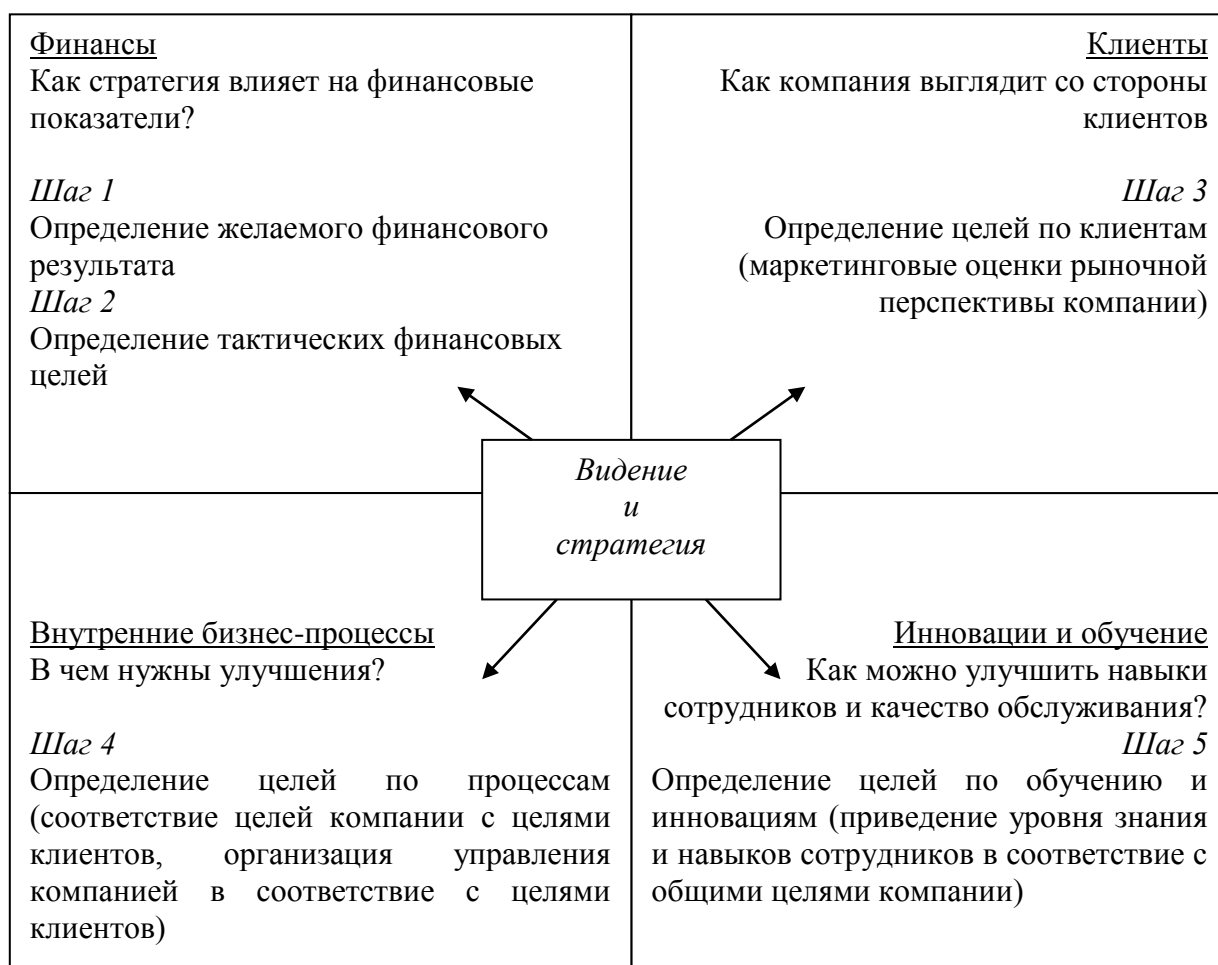


Рисунок 5 – Сбалансированная система показателей (модель Р. Каплана и Д. Нортон)

В создании сбалансированной системы показателей компании, которые отражают эффективность движения к стратегической цели, важное значение занимают показатели маркетинга (клиентская составляющая). Речь, прежде всего, идет о ключевых показателях, характеризующих долю рынка, размеры и динамику клиентской базы, удовлетворенность и прибыльность клиентов и др. По существу, показатели отношения с клиентами характеризуют реальные



результаты деятельности компании на рынке и перспективы развития, основанные на создании ценностей для рынка. Очень важно знать клиентов, их ожидания и оценки. Ориентация на клиентов создает фундаментальную основу создания всей сбалансированной системы показателей.

Маркетинговое планирование принято рассматривать по:

- уровням;
- целевой направленности;
- срокам.

Планирование маркетинга осуществляется на различных уровнях управления компанией путем разработки комплекса стратегических и тактических (годовых) планов (таблица 14).

Таблица 14 – Уровни маркетингового планирования

Уровни планирования	Целевая характеристика	Сроки планирования
Корпоративный (уровень компании, предприятия, объединения и др.)	Стратегический	До 5 лет и более
Дивизиональный (уровень бизнес-направления, СЗХ и др.)	Стратегический	3 - 5 лет
Рыночно-продуктовый (уровень отдельного рынка, конкретного товара, марки)	Стратегический Тактический (операционный, годовой)	1 год

*Этапы маркетингового планирования:*

- 1 анализ маркетинговых возможностей предприятия (диагноз);
- 2 определение целей;
- 3 принятие стратегических решений;
- 4 разработка плана маркетинговых мероприятий (реализация целей и стратегий);
- 5 расчет общей величины и структуры затрат;
- 6 контроль и корректировка плана.

*Анализ маркетинговых возможностей* – это исследование реального положения компании на рынке с целью оценки возможностей эффективного использования материального, финансового, людского и иного потенциала. По существу, речь идет о поиске наиболее привлекательных направлений маркетинговых усилий компании для обеспечения прибыльности ее деятельности. *Маркетинговые возможности* предприятия представляют собой сложившееся соотношение между определенной областью потребительских нужд и реальными ресурсами (потенциалом) предприятия по их удовлетворению. Они формируют привлекательные направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.

Анализ маркетинговых возможностей предприятия является необходимой предпосылкой для принятия маркетинговых решений и планирования действий по их реализации на практике. При этом используются следующие *методы*:

- 1 *Ситуационный анализ* (анализ текущей ситуации, положения предприятия на рынке, факторов микросреды). Это своего рода «моментальная фотография» реальной деятельности предприятия в ее отношениях с внешней средой. Сущность методики ситуационного анализа заключается в последовательном рассмотрении (по выбранному кругу) элементов внешней и внутренней среды маркетинга и оценке их влияния на маркетинговые возможности предприятия.
- 2 *STEP (PEST)-анализ* (анализ факторов макросреды). Он представляет собой методику анализа ключевых элементов макросреды предприятия. Особенно важен такой анализ при планировании на корпоративном уровне.
- 3 *SWOT-анализ* (анализ возможностей/угроз рынка, сильных и слабых сторон предприятия). Это детальный анализ маркетинговых возможностей предприятия, для которого применяются оценки:
  - сильных (*Strengths*) и слабых (*Weaknesses*) сторон предприятия (преимуществ и недостатков). Это наличие или отсутствие соответствующих ресурсов, навыков, компетенции, оказывающих влияние на функционирование предприятия в конкурентной среде;
  - возможностей (*Opportunities*) и угроз (*Threats*) рынка. Это внешние события, тенденции и процессы, способствующие или препятствующие развитию и формированию конкурентных преимуществ предприятия.При проведении SWOT-анализа могут использоваться различные методические процедуры, в том числе:
  - *ситуационный анализ* с использованием кабинетных и полевых исследований;
  - разработка *аналитических карт* на основе экспертных оценок («мозговой штурм»);
  - *сопоставительные матрицы*;
  - построение *профилей* сильных и слабых сторон предприятия в сравнении с конкурентами;
  - *позиционирование* путем проведения фокус-групп, анкетирования и т.п.
- 4 *GAP-анализ* (анализ «щелевого» стратегического разрыва между реальными возможностями и притязаниями предприятия) *Желаемое* в деятельности предприятия определяется видением того, что оно хочет достигнуть в своем развитии; позволяет устанавливать желаемую «высоту планки» стратегических притязаний. *Реальное* – это то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя свою нынешнюю политику без изменений. Таким образом, GAP-анализ можно назвать «организованной атакой на разрыв» между желаемой и реальной действительностью предприятия. Для сокращения стратегического разрыва требуется поиск новых возможностей внешнего роста: выпуск новых товаров, освоение новых рынков, интеграция, диверсификация, специализация (движение по производственной цепочке). Необходимо далее ранжировать возможности роста в порядке их приоритетности и установить, какой финансовый вклад в достижение желаемых результатов они внесут. Обеспечение внутреннего роста возможно

путем инвестиционных вложений, сокращения затрат, увеличения масштабов производства, совершенствования структуры управления и др. Маркетинговые возможности во многом определяются рядом законодательных актов, регулирующих внешнюю среду предприятия.

Важным элементом в настоящее время является также анализ *финансового состояния* предприятия, осуществляемый совместно с финансовой службой в той мере, в какой он необходим для оценки маркетинговых возможностей.

*Планирование целевых показателей маркетинговой деятельности* вытекает из общекорпоративных целей и обеспечивает, в конечном счете, их реализацию. Целевые показатели маркетингового планирования содержат как экономические цели (продажи, доля), так и коммуникативные (узнавание, отношение, лояльность). Используются также частные целевые показатели относительно отдельных инструментов маркетинга (безубыточность, воспринимаемая/ощущаемая ценность, доступность рынка, изменение реакции потребительского поведения, охват целевой аудитории и др.). Общая характеристика целей маркетинга приведена в таблице 15.

Таблица 15 – Общая характеристика целей маркетинга

Общекорпоративные цели	Маркетинговые цели на уровне целевого рынка (сегмента)	Маркетинговые цели на инструментальном уровне (по отдельным элементам комплекса)
1	2	3
Прибыль	Продажи: – от целевой прибыли; – на основе прогнозирования продаж, спроса.	Товар (полезность): – базовая и добавленная полезность на инструментальном и эмоциональном уровнях; – безубыточность и прибыльность (маржа).
Рост	Доля рынка: – в обороте рынка; – относительно ведущих конкурентов; – доля марки по видам покупок и интенсивности потребления; – доля марки по охвату каналов распределения.	Цена (ценность): – воспринимаемая ценность (качество/цена); – психологическое восприятие цены.
Непрерывность существования (обеспечение долговременных денежных потоков)	Отношение (реакция поведения потребителей): – узнавание; – восприятие; – действия; – динамика постоянных и вновь привлеченных клиентов.	Распределение (доступность): – охват рынка (числовое и взвешенное распределение); – доступность товаров (доля марки); – рентабельность каналов.

1	2	3
Максимизация акционерной стоимости. Рост нематериальных активов		Продвижение (осведомленность): – восприятие имиджа (фирмы, марки); – охват целевой аудитории; – затраты на средства рекламы и стимулирования.

При этом применяются различного рода аналитические и прогностические *методы* (экстраполяция, экспертиза, моделирование и др.).

*Разработка плана маркетинговых мероприятий* – это разработка конкретного плана *действий по реализации маркетинговых усилий* предприятия на целевом рынке в соответствии с принятыми стратегическими решениями. Такой план включает ответы на вопросы «что? когда? кто? сколько?». Соотношение инструментов и мероприятия по их использованию зависят от реальной рыночной ситуации. Точно определяются сущность этих мероприятий, сроки и ответственность за их осуществление, а также затраты и ожидаемые результаты.

Для *определения затрат на маркетинг* разрабатывается бюджет в рамках выделенных средств («сверху вниз») или исходя из необходимости затрат («снизу вверх»), проводится анализ функции реакции сбыта (продаж), при этом используются в основном процедуры калькуляции затрат, разработки финансовых смет и др. Сущность затрат на маркетинг выражается в следующем:

– маркетинговые затраты представляют собой не накладные расходы, а *затраты, обеспечивающие реализацию товаров;*

– маркетинговые затраты имеют *инвестиционный характер*, в будущем они могут принести немалые доходы. Затраты на маркетинг не могут быть однозначно отнесены либо к издержкам производства, либо к издержкам потребления. Это затраты особого рода, которые, скорее, относятся к инвестиционным затратам, работающим на перспективу. Финансовые средства на маркетинг отчисляются из прибыли предприятия;

– финансовое планирование маркетинговых затрат осуществляется в виде *разработки системы взаимосвязанных бюджетов.*

Объем маркетинговых затрат можно определить двумя методами.

*Метод «сверху вниз»* предполагает исчисление сначала общей суммы затрат, а затем ее распределение на отдельные маркетинговые мероприятия. Здесь можно использовать следующие подходы:

– определение объема маркетинговых затрат для достижения оптимальной прибыли (функция реакции сбыта и прибыли при каком-то уровне затрат на маркетинг). Чем выше затраты на маркетинг, тем выше вероятный объем сбыта и прибыли. Однако постоянное увеличение затрат может вызвать эффект «маркетингового перебора». Это может быть связано с тем,

что имеется некоторый предел развития спроса, конкуренты могут начать противодействие и т.д.;

- расчет процента от продаж (линейная зависимость);
- расчет процента от прибыли (линейная зависимость);
- оценка конкурентного паритета («затраты, как у конкурента»).

*Метод «снизу вверх»* предполагает исчисление сначала затрат на отдельные маркетинговые мероприятия, а затем суммирование всех затрат для определения общей их величины. При таком подходе используется методика калькуляции затрат по отдельным мероприятиям на основе принятых норм и нормативов расходов или на договорной основе (в случае привлечения внешних организаций).

Маркетинговые затраты можно условно поделить на постоянные и переменные.

*Постоянная часть* затрат на маркетинг – это те затраты, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии. Сюда обычно относят затраты на:

- содержание работников службы маркетинга (включая заработную плату, командировки и др.);
- регулярное проведение маркетинговых исследований и создание банка маркетинговых данных для управления предприятием;
- финансирование работ по постоянному совершенствованию товарной продукции предприятия.

Поддержание существования маркетинговой системы на предприятии обходится дешевле, чем ее создание каждый раз заново (в зависимости от складывающихся благоприятных или неблагоприятных ситуаций). Такие затраты оправданы, поскольку способствуют постоянному получению сведений о рыночной конъюнктуре, действиях конкурентов, развитии спроса, а также позволяют следить за уровнем конкурентоспособности продукции предприятия на рынке и др.

*Переменная часть* маркетинговых затрат представляет собой затраты на маркетинг, вызванные изменениями рыночной ситуации и принятием новых стратегических и оперативных решений.

#### **4 Организация управления маркетингом**

*Организация маркетинга на предприятии* – это:

- осознание новой функции по взаимодействию предприятия с рынком;
- разработка управляющей системы маркетинговой деятельности;
- создание специализированной службы, обеспечивающей реализацию маркетинга на предприятии совместно с другими подразделениями.

*Маркетинговая функция* формируется постольку, поскольку происходят изменения в ментальности управления предприятием на всех его уровнях по принципу «от нужд производства – к нуждам рынка». Управление маркетинговой функцией рассматривается как процесс согласования условий и возможностей внешней и внутренней среды предприятия.

*Система маркетинга* представляет собой совокупность информационных, организационных, плановых и контрольных элементов, обеспечивающих взаимосвязь предприятия с рынком.

Формирование структурного специального *подразделения маркетинга (службы, отдела)* – это в современных условиях экономики важнейшее (а сегодня недостающее) звено в управлении предприятием.

Организация маркетинговой деятельности на предприятии исходит из двух положений:

– во-первых, вся работа должна быть разделена на отдельные участки (специализированные задания);

– во-вторых, между этими участками следует обеспечить координацию деятельности. При этом, чем глубже специализация, тем больше требуется координации.

*Разработка структурной организации* предполагает решение ряда вопросов (таблица 16).

Таблица 16 – Вопросы разработки структурной организации маркетинга

Разделение функций	Механизмы координации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Горизонтальное, т.е. выделение подфункций (например, функция маркетинга может включать специализированные подфункции по исследованиям, рекламе, разработке новой продукции и др.);</li> <li>– вертикальное, т.е. предоставление широты полномочий исполнителям функции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Прямое руководство (возложение ответственности за руководство);</li> <li>– стандартизация процессов (руководство через маркетинговые технологии, например исследовательские, рекламные и др.);</li> <li>– стандартизация результатов (руководство на основе устанавливаемых заданий, например рабочих нагрузок на торговых представителей);</li> <li>– стандартизация навыков (использование знаний, опыта, мастерства работников, например работа ассистента маркетинга под руководством опытного специалиста).</li> </ul>

*Организационная структура службы маркетинга* определяется спецификой выпускаемой продукции, количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия. Ее организационное построение основывается, как правило, на использовании одной из организационных структур (или на их сочетании): функциональной, дивизиональной или матричной.

*Функциональный подход* ориентирован на постоянную структуру службы маркетинга по выполнению основных функций в координации с другими подразделениями. Это традиционная структура, в которой отношения базируются на вертикальных связях «руководитель — подчиненный».

*Дивизиональный подход* используется в случаях, когда предприятие (крупная компания) диверсифицировано по производственному ассортименту продукции или работает на нескольких рынках, в результате чего формируются самостоятельные «точки прибыли» (дивизионы, отделения).

*Матричный подход* связан с сочетанием вертикального контроля функциональных отделов и прямого горизонтального координирующего контроля. Он осуществляется относительно тех направлений, по которым ведется координация различных видов деятельности. Как правило, это временная структура, в которой создаются проектные группы для решения конкретных задач. В состав таких групп могут входить специалисты производственных, маркетинговых, финансовых, исследовательских и ряда других служб и подразделений. После выполнения заданий такие группы ликвидируются.

В практике работы фирм структура маркетинговых служб разнообразна. Однако, проследивая системы линейных и функциональных связей, можно выделить следующие основные *типы* линейно-функциональных структур:

- по видам (функциям) маркетинговой деятельности;
- по продукту (товарно-отраслевой);
- по регионам;
- по группам потребителей.

*Маркетинговые службы по функциям*

Подобную структуру (рисунок 6) имеют маркетинговые службы небольших фирм, работающих с узким товарным ассортиментом на небольшом числе национальных рынков и сегментов, отличающихся определенной однородностью, стабильностью и относительно незначительной величиной емкости.

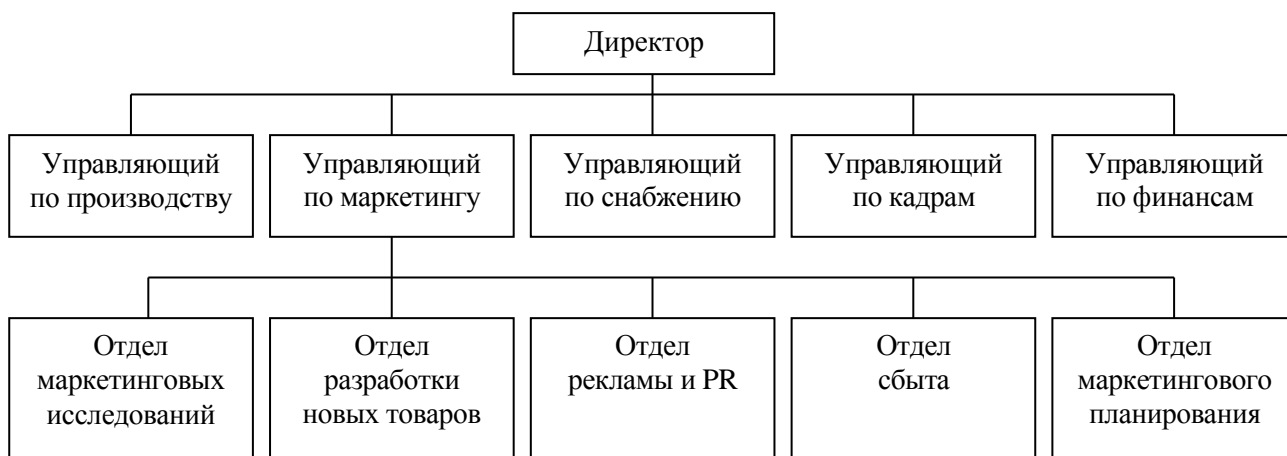


Рисунок 6 – Функциональная организационная структура службы маркетинга

*Недостатки функциональной структуры:*

- снижение качества работы при расширении номенклатуры товаров;
- конкуренция между сотрудниками, борьба за частный, а не общий интерес;
- отсутствие планирования реализации конкретных товаров на конкретных рынках и др.

### *Маркетинговые службы по продукту*

Такую структуру (рисунок 7) имеют маркетинговые службы фирм, выпускающих многоассортиментную продукцию с различной технологией производства и специализирующихся на небольшом числе сбытовых рынков относительно однородного характера.

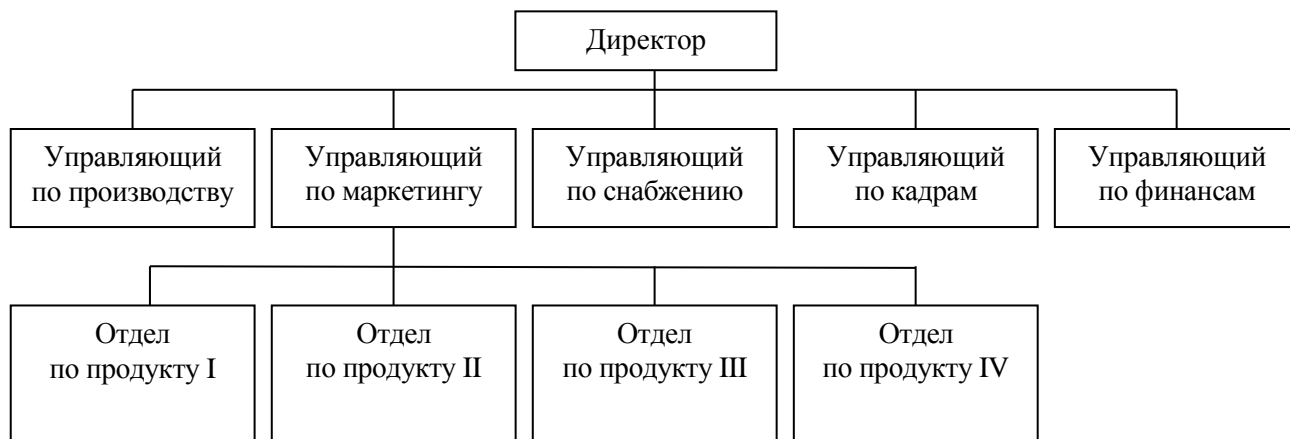


Рисунок 7 – Продуктовая организационная структура службы маркетинга

#### *Недостатки продуктовой структуры:*

- широкий круг обязанностей одного сотрудника затрудняет рост его квалификации;
- наличие дублирующих функциональных подразделений;
- чрезмерный акцент на технологическую ориентацию маркетинговой деятельности;
- недостаточная рыночная ориентация и др.

#### *Маркетинговые службы по региону*

Такая структура (рисунок 8) характерна для фирм региональной ориентации сбытовой деятельности.

Организация маркетинговых служб по региону характерна для предприятий по немногочисленным, неоднородным, с четко очерченными границами рынкам. Эта структура позволяет достигать успеха в проведении комплексной и дифференцированной рыночной политики, обеспечивать тесную связь процессов разработки новых товаров и требований конечных потребителей определенных рынков, координировать всю рыночную стратегию предприятия.

Региональная структура, предоставляющая преимущества для предприятий, осуществляющих широкую производственную и сбытовую деятельность за рубежом, предполагает при этом особые требования к характеру производимых товаров:

- товары должны быть однородны и удовлетворять однородным требованиям потребителей различных сегментов в регионе либо быть взаимодополняемыми или взаимозаменяемыми;



– товары не должны подвергаться резким изменениям конъюнктуры и сезонности или отличаться значительной инновационностью.

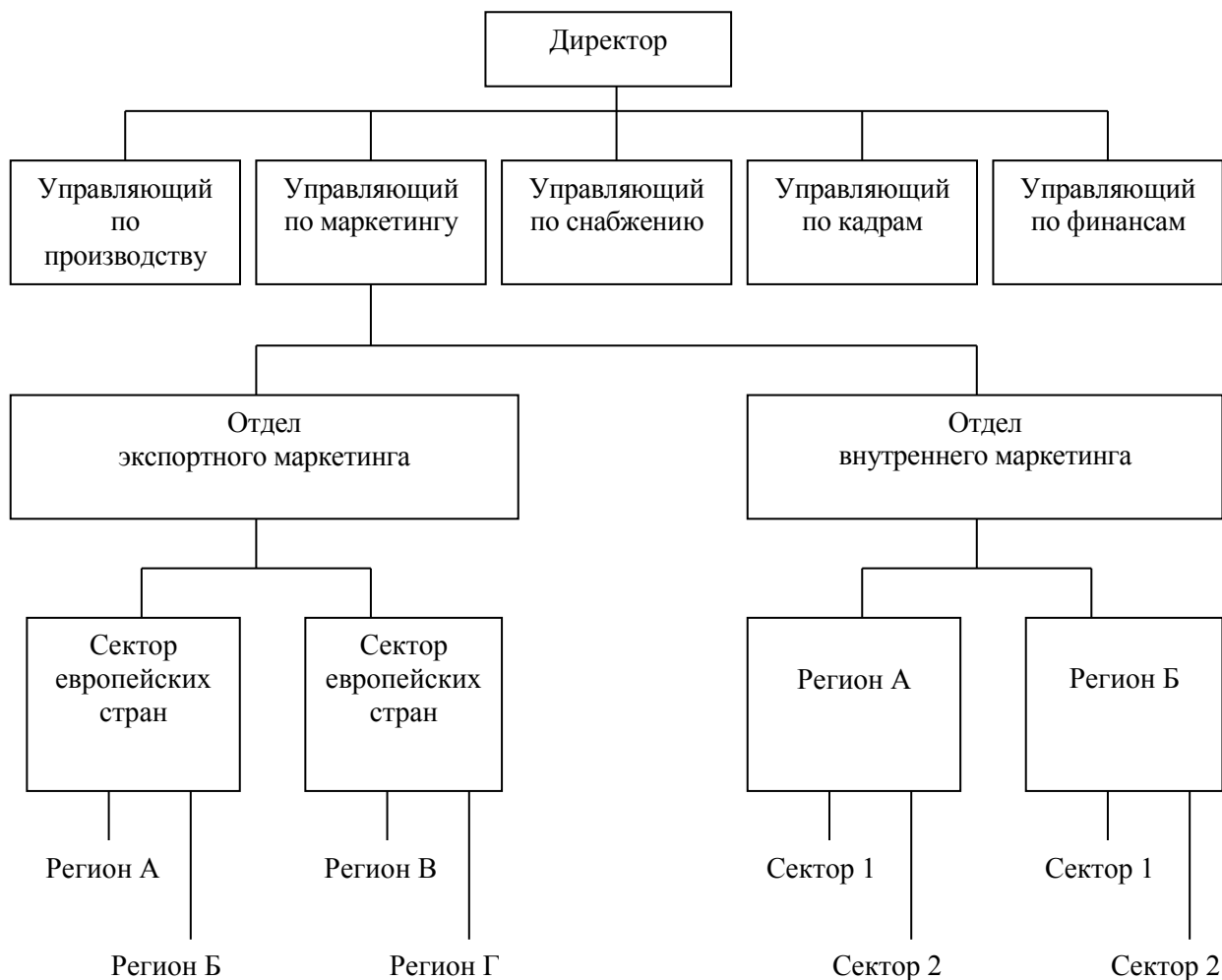


Рисунок 8 – Региональная организационная структура службы маркетинга

*Недостатки региональной структуры:*

- децентрализация и дублирование ряда функций маркетингового управления;
- затрудненность координации по товарам и функциям, расчлененность товарной политики по регионам;
- недостаточная эффективность для наукоемких товаров, а также для фирм с широкой, многоассортиментной номенклатурой и др.

*Маркетинговые службы по группам потребителей*

В современных условиях дифференцированного рынка особое значение имеет организационная структура по группам потребителей, которая является своего рода маркетинговыми управленческими отделениями по рыночным сегментам.

Подобная структура (рисунок 9) дает возможность ориентировать всю деятельность фирмы на конечных потребителей и на этой основе осуществлять

для каждой их группы индивидуальную, специализированную комплексную рыночную политику по всему процессу воспроизводства.

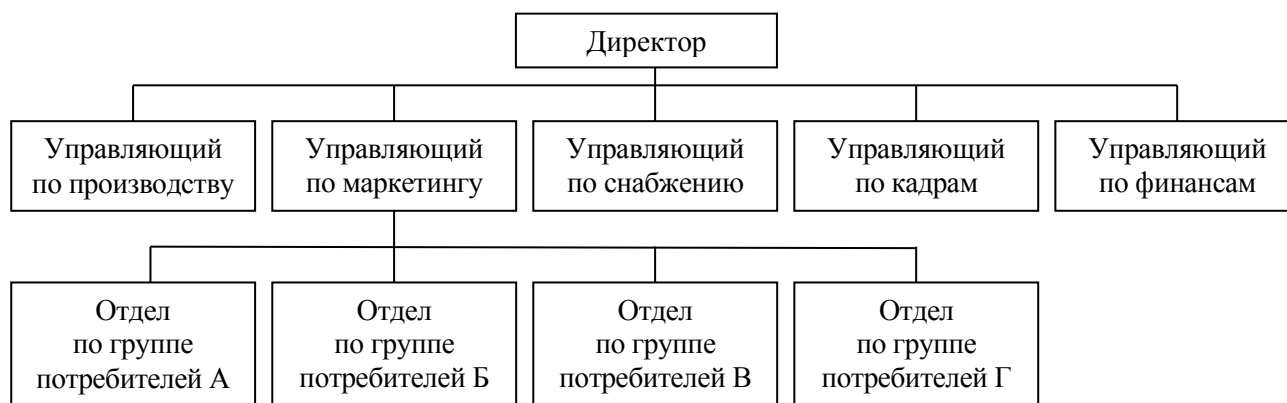


Рисунок 9 – Организационная структура службы маркетинга по группам потребителей

*Основные требования к построению маркетинговых служб:*

- гибкость, мобильность и адаптивность организационной системы;
- относительная простота организационной структуры;
- соответствие масштабов маркетинговой службы степени ее эффективности и объему продаж фирмы;
- соответствие организационной структуры специфике ассортимента производимой продукции и оказываемых услуг;
- соответствие организационной структуры числу и объему рынков сбыта;
- централизация стратегического управления на высшем уровне;
- сочетание различных типов структур.

#### Типовое положение о службе маркетинга

##### *Задачи службы маркетинга*

Задачи службы маркетинга вытекают, по существу, из основных принципов маркетинга. В число обязательных задач входят:

- сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию предприятия;
- подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка;
- активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.

##### *Функции службы маркетинга*

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение на предприятии всех функций маркетинговой деятельности. В типовом наборе они могут быть представлены в следующем виде.

#### 1 Комплексное изучение рынка:

- исследование и анализ основных показателей рынка (емкость,

конъюнктура, конкурентная среда и т.п.);

- прогнозы развития спроса (долгосрочные и краткосрочные);
- изучение потребителей (отношение к товару, фирме, мотивы поведения, предпочтения и т.п.);
- изучение деятельности конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т.п.);
- сегментация рынка, анализ параметров сегментов, позиционирование и т.п.;
- определение «ключевых факторов успеха» и разработка комплекса маркетинговых усилий (маркетинг-микс, маркетинг отношений);
- разработка стратегических и оперативных планов, проведение анализа и контроля на целевых рынках.

#### 2 Формирование продуктовой политики предприятия:

- разработка продуктовых линий и ассортимента товаров;
- оценка состояния и повышение уровня конкурентоспособности товаров;
- подготовка предложений по разработке новых товаров;
- развитие марочной политики, упаковки, сервисного обслуживания и др.

#### 3 Определение ценовой политики предприятия:

- выбор ценовой ориентации на собственные затраты, состояние спроса, конкурентную среду;
- разработка и обоснование конечных (рыночных) цен по ассортименту и маркам;
- разработка системы стимулирующих цен.

#### 4 Создание каналов распределения и выбор средств продажи товаров:

- формирование каналов распределения;
- выбор торговых посредников;
- анализ и прогноз объема и структуры продаж;
- разработка форм и методов реализации товаров (прямые продажи, персональные продажи, продажи с использованием новых информационных технологий и т.д.).

#### 5 Развитие коммуникативных связей предприятия с рынком:

- разработка программ продвижения продукции компании;
- подготовка маркетинговых обоснований проведения рекламных кампаний, PR-кампаний;
- участие в престижных некоммерческих мероприятиях (паблисити);
- проведение выставок, презентаций, демонстраций;
- поощрения покупателей;
- стимулирование работников сбыта и продавцов;
- формирование положительного имиджа предприятия.

#### 6 Формирование партнерских отношений:

- определение ключевых клиентов;
- разработка программ лояльности;
- создание цепочки партнерских отношений.

### *Права службы маркетинга*

Служба маркетинга разрабатывает и представляет на утверждение руководству предприятия:

- планы (программы, проекты) маркетинга на, долго-, средне- и краткосрочные периоды времени;
- предложения по взаимосвязям и координации деятельности службы маркетинга с другими подразделениями предприятия;
- предложения о поощрении работников службы маркетинга и других функциональных и линейных служб за успехи в реализации маркетинговых усилий предприятия.

Также она разрабатывает и согласовывает:

- финансовые документы и кадровые вопросы, связанные с деятельностью подразделений, входящих в службу маркетинга;
- проекты отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности предприятия.

#### Современные процессы организации эффективного маркетинга

К современным процессам эффективного маркетинга можно отнести следующие:

1 Управление маркетингом все больше ориентируется не только на текущие, но особенно на *долгосрочные* решения (связанные с обеспечением долгосрочных денежных потоков).

2 Усиливается процесс *взаимодействия* службы маркетинга с другими подразделениями компании: производство, НИОКР, финансы, закупки и сбыт («маркетинг поднимает интересы компании над интересами отдельных его подразделений»).

3 При переходе к управлению компанией с позиции «проблем производства» на позицию «проблем развития» служба маркетинга все более *интегрируется* с другими подразделениями, участвуя в разработке программ (проектов) развития компании (межфункциональные команды, бизнес-инжиниринг).

4 Развивается процесс более тесной координации между менеджером по *продукту* и менеджером по *рынку*, с некоторым увеличением приоритета последнего (в конечном счете, товар обслуживает рынок). Интересы клиента (рынка) выдвигаются на первое место.

5 Оценка деятельности менеджеров по сегментам рынка осуществляется *комплексно* по показателям продаж, доли рынка и лояльности покупателей, клиентов (однако приоритеты в каждом отдельном случае могут быть разными).

6 Существенное расширение работ в области *интегрированных* коммуникативных связей (особое развитие групп PR и стимулирования).

### **5 Контроль и аудит маркетинга**

*Контроль маркетинга* осуществляется на различных этапах с помощью отдельных элементов контрольно-аналитической системы. Она включает:

- ситуационный анализ – предварительный аналитический этап

маркетингового планирования, преследующий цель определить положение предприятия на рынке. Используется анализ составляющих внешней и внутренней среды маркетинга в форме ответов на заранее подготовленные группы вопросов;

– контроль маркетинга – заключительный этап маркетингового планирования, преследующий цель выявить соответствие и результативность выбранной стратегии и тактики реальным рыночным процессам. Осуществляется в виде стратегического, текущего контроля и контроля прибыльности с использованием стандартизированных форм;

– ревизия маркетинга – процедура пересмотра или существенной корректировки стратегии и тактики маркетинга в результате изменений условий как внешнего, так и внутреннего характера. Проводятся соответствующие расчеты и оценки;

– аудит маркетинга – анализ и оценка маркетинговой функции предприятия. Осуществляется специалистами в форме независимой внешней проверки всех элементов системы маркетинга. Строится на общих принципах аудита, направленных на выявление упущенных выгод от неадекватного использования маркетинга на предприятии. Представляет собой новое направление в области маркетингового консультирования. Использует общепринятые процедуры управленческого консультирования (диагностика, прогноз и т.д.).

*Контроль маркетинга* – процесс измерения и оценки результатов реализации планов маркетинга, выполнения корректирующих действий, обеспечивающих достижение маркетинговых целей. Контроль включает цикл управления маркетингом и одновременно дает начало новому циклу планирования маркетинговой деятельностью. Так, выявление сильных и слабых сторон маркетинговой деятельности, анализ уровня выполнения планов маркетинга необходимы для правильного выбора целей и стратегий маркетинговой деятельности на следующий плановый период.

Обычно выделяют четыре вида контроля маркетинга: контроль годовых планов, контроль прибыльности, контроль эффективности и стратегический контроль (таблица 17).

Таблица 17 – Виды маркетингового контроля

Виды контроля	Главная ответственность	Цели контроля	Содержание
1	2	3	4
Контроль годовых планов	Руководство высшего и среднего уровней	Проверить, были ли достигнуты запланированные результаты	– Анализ объема продаж; – анализ рыночной доли; – анализ отношения объема продаж к затратам; – финансовый анализ; – анализ мнений потребителей и других участников рыночной деятельности.

1	2	3	4
Контроль прибыльности	Контролер маркетинговой деятельности	Проверить, где компания получает и теряет деньги	Определение прибыльности в разрезе продуктов, территорий, потребителей, каналов сбыта и др.
Контроль эффективности	Руководители линейных и штабных служб. Контролер маркетинговой деятельности	Оценить и повысить эффективность маркетинговой деятельности	Анализ эффективности работы сбытовиков, рекламы, стимулирования торговли, распределения
Стратегический контроль	Высшее руководство, аудиторы маркетинга	Проверить, использует ли компания наилучшим образом свои возможности по отношению к рынкам, продуктам и каналам сбыта	Анализ эффективности маркетинговой деятельности, аудиторский контроль маркетинговой деятельности

*Стратегический контроль* представляет собой, прежде всего оценку стратегических решений маркетинга с точки зрения их соответствия внешним условиям деятельности предприятия.

При проведении стратегического контроля используются различные подходы.

Методика анализа стратегической устойчивости (методика Дж. Дея) предлагает топ-менеджерам ответить на «семь жестких вопросов».

1 *Пригодность*: обеспечивает ли стратегия устойчивое преимущество в свете потенциальных угроз и возможностей развития бизнеса, а также характеристики самой фирмы?

2 *Обоснованность*: как можно оценить качество информации, на которой основаны стратегии?

3 *Осуществимость*: обладает ли компания необходимыми навыками, ресурсами и целеустремленностью?

4 *Последовательность*: логична ли стратегия и согласованы ли между собой все ее элементы?

5 *Уязвимость*: каковы риски и возможные чрезвычайные ситуации?

6 *Адаптивность*: сможем ли мы сохранить свою гибкость и в будущем отказаться от выбранной сегодня стратегии?

7 *Финансовая привлекательность*: какую экономическую выгоду мы получим, оправдывают ли ожидаемые результаты вероятный риск?

Методика анализа стратегической уязвимости (методика Ж. Ламбена) строится на основе двух факторов (рисунок 10):

- риск стратегического выбора;

- контроль над фактором риска со стороны компании.



Рисунок 10 – Методика Ж. Ламбена

Тест-анализ на стратегическую ориентацию (методика Ф. Котлера) включает:

- направленность на покупателя;
- маркетинговую интеграцию;
- адекватность маркетинговой информации;
- стратегическую ориентацию;
- оперативную эффективность.

Методика оценки стратегической эффективности (методика Г. Асселя) предполагает оценку эффективности маркетинга как результата сложившегося соотношения качества продукции, затрат на ее производство и роста компании. Соотношение «затраты/качество» обеспечивает стратегический рост компании. Маркетинговые усилия направлены на эффективное обеспечение этого соотношения (т.е. на установление разумных затрат, обеспечивающих необходимые потребительские параметры продукции).

*Оперативный (или текущий) контроль* направлен на оценку реального достижения поставленных маркетинговых задач, выявление причин отклонений, их анализ и корректировку (на рыночно-продуктовом уровне). Оперативно (путем сопоставления факта и плана) контролируются следующие показатели:

- объем и структура продаж;
- доля рынка;
- лояльность потребителей.

Методика контроля продаж и доли рынка по отклонениям включает:

- анализ хорошо реализуемых товаров и предложение мер по сохранению этой ситуации (формы продажи, необходимая величина запасов и др.);
  - анализ плохо реализуемых товаров и предложение мер по изменению ситуации (изменение цен, стимулирование, новые формы продажи др.).
- Проводится учет сообщений о причинах невыполнения установленных заданий или появлении новых обстоятельств, способствующих их увеличению.

Методика контроля продаж и доли рынка по принципу «80-20». Здесь проводится отдельный, дифференцированный анализ по различным товарам, рынкам, потребителям (по принципу «80-20», ABC-анализ, XYZ-анализ), распределяются маркетинговые усилия для поддержания более крупных заказов.

Методика контроля лояльности потребителей. При этой методике определяются:

- количество постоянных клиентов;
- число новых клиентов;
- число убывших клиентов;
- количество повторных покупок;
- величина интенсивности потребления;
- число жалоб и претензий и др.

Вместе с тем показатели продажи, доли рынка, а также лояльности потребителей не всегда могут быть согласованы между собой. Наиболее точно характеризуют результативность маркетинга показатели прибыльности.

*Аудит маркетинга* представляет собой анализ и оценку маркетинговой функции предприятия. Это метод (аналитический инструмент) выявления и использования маркетинговых ресурсов компании для улучшения ее положения на рынке. Изучение и оценка того, что уже сделано (и что сделать можно как рекомендации). Это как бы взгляд на маркетинговую функцию изнутри. Аудит маркетинга основан на общих принципах аудита, направленных на выявление *упущенных выгод* от неадекватного использования маркетинга на предприятии.

Основные *сферы* аудита маркетинга:

- соотношение маркетинговых возможностей и маркетинговых усилий предприятия (состояние макро- и микросреды и адекватность маркетинговой деятельности);
- целевые установки маркетинга и способы (стратегии) их достижения;
- организация и планирование маркетинговой деятельности предприятия.

Основные *объекты* аудита маркетинга:

- целевые рынки;
- объем и структура продажи;
- размер доли рынка (сегмента);
- конкурентная ситуация;



- отношение потребителей (реакция поведения);
- клиентская база, лояльность, восприятие имиджа, работа с жалобами;
- информационная база, проводимые маркетинговые исследования, использование ИТ, программных продуктов;
- прибыльность продукции;
- товарные марки, обновление продукции;
- воспринимаемая ценность продукции;
- обеспечение доступности товаров;
- осведомленность потребителей;
- партнерские отношения;
- затраты на маркетинг.

#### *Основные этапы внешнего аудита маркетинга*

##### 1 Подготовительный этап:

- переговоры, уточнение целей;
- предварительная диагностика, подготовка технического задания;
- подписание договора, заключение контракта.

##### 2 Диагностический этап:

- анализ данных;
- выявление проблем.

##### 3 Этап по выработке решений:

- подготовка альтернативных вариантов;
- обсуждение вариантов;
- принятие плана конкретных действий.

##### 4 Этап по внедрению принятых решений:

- организация;
- сопровождение;
- обучение;
- корректировка.

##### 5 Этап по оценке работы в целом и подготовке итогового отчета.

#### *Методика комплексного подхода*

Методика включает разработку и анализ трех оценочных листов:

- финансового (отчет о прибылях и убытках);
- маркетингового (динамика продаж, доли рынка, лояльность покупателей, привлечение и сохранение клиентов);
- долевого (балансового) (выплаты акционерам, служащим компании, торговым посредникам и т.д.).

#### *Методика балльной оценки эффективности маркетинговой функции компании*

Эта методика включает:

- выбор показателей для аудита;
- оценку показателей по балльной системе;
- разработку плана мероприятий по результатам аудита.

### 3.2 Контрольные вопросы

- 1 Что представляет собой маркетинговая информационная система?
- 2 Объясните роль маркетинговых исследований в процессе управления предприятием.
- 3 Что представляет собой маркетинговое планирование, и какое место оно занимает в системе планов предприятия?
- 4 Охарактеризуйте основные этапы маркетингового планирования.
- 5 Прокомментируйте принцип организации маркетинга на предприятии «функция – система – служба».
- 6 В чем заключается координирующая роль маркетинга в его связях с другими функциями предприятия?
- 7 Какие виды деятельности должны охватываться службой маркетинга на предприятии?
- 8 Какие требования предъявляются к специалистам в области маркетинга?
- 9 В чем различия между функциональной, дивизиональной и матричной структурой организации службы маркетинга?
- 10 Охарактеризуйте основные виды маркетингового контроля и внешнего аудита.

### 3.3 Практические упражнения

#### *Задание 1. Выполните задание*

Определите тип исследования, наиболее подходящий к предложенной ситуации. Ответ аргументируйте.

1. Книжный магазин института хотел бы узнать, что студенты думают о его ассортименте, ценах и качестве обслуживания.
2. Фирме «Gillette» нужно определить возможную прибыль от продажи нового дезодоранта для мужчин.
3. Фирма хотела бы определить место для магазина в быстрорастущем пригороде.
4. Компания по производству стиральных порошков хотела бы узнать мнение покупателей о своей продукции.
5. Торговая компания хотела бы выявить предпочтения мужчин и женщин при покупке конфет в коробках.

#### *Задание 2. Ответьте на вопросы*

Допустим, Вам необходимо исследовать процесс выбора и покупки зубной пасты покупателем. Опишите схему Ваших действий. Какие Ваши личностные качества будут для Вас определяющими при проведении исследования?

#### *Задание 3. Выполните задание*

Выберите из перечисленных ниже факторов те, которые контролирует служба маркетинга предприятия, и те, которые она не контролирует. Заполните

таблицу 18.

Таблица 18 – Таблица факторов

Факторы, контролируемые маркетингом	Факторы, не контролируемые маркетингом

Варианты факторов:

1. Выбор целевых рынков.
2. Потребители.
3. Конкуренция.
4. Цели маркетинга.
5. Правительство.
6. Организация маркетинга.
7. Экономика.
8. Структура маркетинга.
9. Технология.
10. Независимые средства массовой информации.

#### *Задание 4. Выполните задание*

Выберите подход к организации (функциональный, товарный и т.д.) и разработайте структуру отдела маркетинга, представив ее в виде оргсхемы. Опишите основные функции подразделений внутри отдела маркетинга. Объясните принятые Вами организационные решения.

1. Небольшое издательство выпускает современную отечественную и переводную литературу в жанре «интеллектуальной» прозы тиражом 1000-2000 экземпляров и реализует ее мелкими партиями в крупные книжные магазины, а также распространяет через магазин при издательстве и по почтовой подписке. В месяц обычно выходит не более пяти изданий.

2. Предприятие занимается проектированием и строительством элитных коттеджей в престижных пригородных районах, предлагая как типовые проекты, так и работу на заказ по индивидуальным пожеланиям клиентов.

3. Крупная химическая компания занимается производством серной кислоты, реализуя ее фирмам-потребителям данного сырья (целлюлозно-бумажная промышленность, производство минеральных удобрений, производство искусственных волокон, оборонная промышленность и др.) по прямым хозяйственным договорам, а также посредникам – предприятиям оптовой торговли продуктами химического производства. Требования потребителей к качеству продукции стандартны (соответствие техническим условиям). Побочные продукты производства занимают незначительную долю в объеме сбыта компании и реализуются через предприятия химопторга.

4. Крупный музейный комплекс имеет в своих фондах экспонаты, представляющие значительную историческую и культурную ценность, и ежедневно принимает тысячи посетителей, в том числе из других городов и

стран. Музей является одной из главных достопримечательностей города. Посетителям предлагаются сувениры, буклеты, альбомы. В музее ведется научно-исследовательская работа в области искусствоведения, археологии, истории. Играя роль просветительского центра, музей организует тематические конференции, собирающие специалистов из разных стран. Развивается также лекционная деятельность. Некоторые мероприятия, проводимые музеем, финансируются спонсорами. Музей осуществляет активную выставочную деятельность за пределами города.

5. Фармацевтическая компания производит витаминные препараты и биодобавки и претендует на лидерство в данной области, что заставляет придавать особое значение продуктовым инновациям. Номенклатура продукции весьма широка и разнообразна (универсальные профилактические препараты, препараты для детей, лиц пожилого возраста, людей, страдающих определенными заболеваниями и т.д.).

*Задание 5. Выполните задание*

Составьте схему структур управления, используя заданные элементы (рисунок 11). Охарактеризуйте эту структуру. Какие принципы департаментализации (разбивки на отделы) в ней используются? Какие недостатки имеет эта структура?

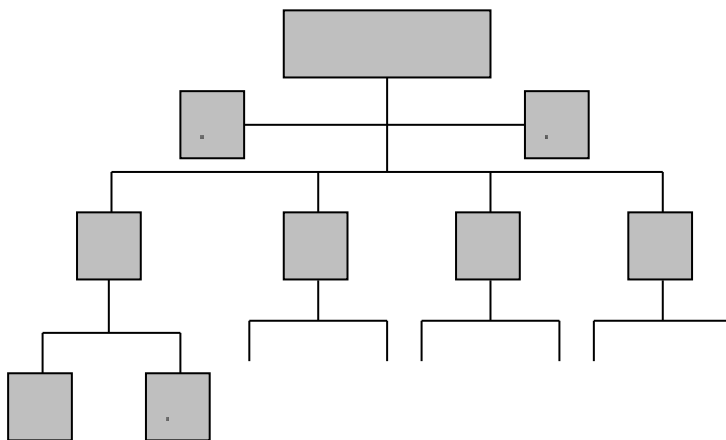


Рисунок 11 – Структура отдела маркетинга

- Отдел управления продуктовой линией А;
- Отдел управления продуктовой линией D;
- Отдел маркетингового планирования;
- Начальник отдела маркетинга;
- Менеджер по рекламе;
- Отдел управления продуктовой линией С;
- Отдел управления продуктовой линией В
- Отдел PR;
- Маркетолог-аналитик.

*Задание 6. Выполните задание*

Предложите систему показателей и способов их определения для контроля маркетинговой деятельности применительно к следующим типам предприятий:

- посредническая организация, специализирующаяся на оптовой торговле обувью;
- аптечный киоск;
- агентство по оказанию юридических услуг;
- швейная фабрика;
- кинотеатр;
- выставочный комплекс;
- радиостанция.

*Задание 7. Найдите решение задачи*

Анализ объема сбыта отражен в таблице 19.

Таблица 19 – Анализ объема сбыта

Продукты	План		Факт		Объем продаж, тыс. тенге		
	Объем сбыта (шт)	Цена (тенге)	Объем сбыта (шт)	Цена (тенге)	план	факт	% вып.
А	1000	500	800	480	Рассчитайте самостоятельно		
В	1500	1200	1800	1200			
С	2000	800	1900	750			
Итого	х	х	х	х			

Определите:

5. Объем продаж и выполнение плана.
6. Выделите наиболее прибыльную группу товаров.
7. Рассчитайте влияние факторов (сбыт в штуках и цена) на объем продаж по одной ассортиментной позиции.
8. Ответьте на вопрос «Что делать?».

*Задание 8. Выполните задание*

Объясните термины: «маркетинговый контроль» и «маркетинговый аудит». Как соотносятся значения данных понятий? В чем различие «маркетингового анализа» и «маркетингового контроля / аудита» с точки зрения целей, предмета, содержания? Можно ли выделить в данных видах деятельности какие-то общие элементы (содержательные, методические, прочие)?

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

Мудрость – это способность предвидеть отдаленные последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем и умение управлять тем, что управляемо. Таким образом, мудрость обращена в будущее. Но она относится к будущему не как гадалка, которая старается только предсказать его. Мудрый человек пытается управлять будущим.

*Р. Акофф*

### Цели изучения

- 1 Изучить сущность и особенности управления маркетингом на корпоративном уровне.
- 2 Уяснить особенности корпоративных маркетинговых стратегий.
- 3 Закрепить знания по особенностям управления маркетингом на корпоративном уровне.

### 4.1 Основные теоретические положения

#### Вопросы

- 1 Сущность маркетинговых решений на корпоративном уровне.
- 2 Портфельные стратегии.
- 3 Стратегии роста.
- 4 Конкурентные стратегии.

#### *1 Сущность маркетинговых решений на корпоративном уровне*

Стратегические маркетинговые решения представляют собой действия (технологии) по достижению маркетинговых целей, которые, в свою очередь, вытекают из целей общекорпоративных.

*Корпоративные маркетинговые решения* определяют стратегии взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями по удовлетворению рыночного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия по более глубокому изучению потребностей и удовлетворению запросов потребителей, формированию партнерских отношений и т.п. Маркетинговые решения на корпоративном уровне определяют пути, как лучше использовать ресурсы предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Корпоративные маркетинговые решения принимаются высшим управленческим персоналом компании.

На корпоративном уровне можно выделить *три группы маркетинговых стратегий*:

1 *Портфельные стратегии* – позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

2 *Стратегии роста* – дают возможность ответить на вопросы: в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка? Достаточно ли собственных ресурсов для этого или потребуется пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности?

3 *Конкурентные стратегии* – определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

## **2 Портфельные стратегии**

Маркетинговая практика рассматривает «портфель» в виде совокупности, как правило, не зависящих друг от друга хозяйственных подразделений, стратегических единиц одной компании, фирмы (по аналогии с размещением капиталов в финансовой сфере).

«Портфельный анализ» («портфолио анализ») позволяет представить в матричном виде результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения их последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических единиц. При этом рост производства определяется развитием спроса и продаж, что приводит к снижению затрат ресурсов на единицу продукции. Рост связан также с этапами жизненного цикла товаров на рынке. Что же касается прибыльности, то, как показывают исследования (PIMS-проект), она существенно связана с занимаемой предприятием долей рынка.

«Портфельные стратегии» - это способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Управление ресурсами предприятия на основе выбора хозяйственных направлений рыночной деятельности осуществляется с использованием матрицы БКГ и матрицы Мак-Кинзи. В самом общем виде они строятся на сочетании оценок маркетинговых возможностей и внутреннего потенциала предприятия (его хозяйственных подразделений).

### Матрица БКГ

Матрица, разработанная в конце 1960-х годов Бостонской консультационной группой (БКГ), представляет собой частное проявление общего портфельного подхода. Маркетинговые возможности роста

обозначены показателями темпов изменения спроса на продукцию предприятия как индикаторы привлекательности рынка. Внутренний потенциал как индикатор конкурентоспособности и прибыльности представлен в матрице БКГ в качестве относительной доли предприятия на рынке (хозяйственного подразделения на сегменте рынка) по сравнению с основными конкурентами (рисунок 12).

*Доля на рынке*

		высокая	низкая
<i>Темпы роста спроса</i>	высокие	«Звезды»	«Трудные дети»
	низкие	«Дойные коровы»	«Собаки»

Рисунок 12 – Матрица БКГ

*Темпы роста спроса* рассчитываются по данным продаж того или иного товара на том или ином сегменте рынка. Применительно к оси «темпы роста спроса» базовая линия, разделяющая спрос с высокими и низкими темпами роста, может соответствовать темпам продаж данного товара на рынке или средневзвешенному значению темпов роста спроса на различных сегментах рынка, где действует предприятие.

*Доля на рынке* определяется по отношению к наиболее опасным конкурентам или к лидеру рынка. Для оси «доля рынка» линия раздела, равная 1, проходит через середину. Если отношение доли предприятия к доли конкурентов ниже 1, то она низкая, если больше 1 - то доля предприятия высокая.

Двухмерная матрица БКГ («рост/доля») используется в основном для оценки выбора стратегических зон развития предприятия и оценки потребности в инвестициях, испытываемых отдельными хозяйственными направлениями (продукты, рынки, подразделения). Каждый из четырех квадрантов описывает существенно разную ситуацию, требующую отдельного подхода, как с точки зрения капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии. Возможны следующие стратегии:

- «Звезды» - сохранение лидерства;
- «Дойные коровы» - получение максимальной прибыли;
- «Трудные дети» - инвестирование и избирательное развитие;



– «Собаки» - уход с рынка или малая активность.

Задача заключается в том, чтобы обеспечить стратегическое равновесие портфеля путем развития хозяйственных зон, способных давать свободные денежные средства, и зон, обеспечивающих долгосрочные стратегические интересы предприятия. На практике перераспределение ресурсов между хозяйственными направлениями часто приводит к конфликтам. Так, управляющий «Собаки» будет стремиться удержаться, «Дойных коров» - возмущаться, а «Трудных детей» — стесняться и т.д.

Реальная полезность матрицы заключается в том, что ее применение позволяет определять позиции предприятия в составе единого портфеля, структурировать проблемы, генерировать перспективные стратегии. Быстрорастущие направления нуждаются в капиталовложениях, тогда как медленно растущие имеют избыток средств. Можно рассчитать долю каждого направления в объеме продаж и сумме прибыли. Преимущество матрицы БКГ состоит также в том, что она использует количественно измеряемые показатели и является наглядной и выразительной.

В то же время применение матрицы ограничено, поскольку она дает результаты только применительно к стабильным условиям и по ограниченному кругу показателей, причем в отраслях с массовым производством, где проявляются определенные закономерности развития. К тому же выводы из анализа «портфеля» дают общую ориентацию, требующую дальнейших уточнений. Например, невозможно оценить зоны, находящиеся в средней позиции, хотя на практике это требуется часто. За пределами анализа остаются такие показатели, как нестабильность ситуации, расходы на маркетинг, качество продукции, интенсивность инвестиций и др.

#### Матрица Мак-Кинзи

Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне представляет матрица Мак-Кинзи («привлекательность рынка/стратегическое положение предприятия»). Она позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала предприятия в зависимости от различных уровней привлекательности рынка (рисунок 13).

Показатель «*привлекательность рынка*» (хозяйственного направления) определяется набором различных факторов. К их числу можно отнести: размер рынка и возможности его роста; норма прибыли; уровень цен; состояние конкуренции; барьеры выхода на рынок; социальная роль; правовые ограничения и др.

Количественная оценка привлекательности рынка по методике И. Ансоффа рассчитывается следующим образом:

$$\text{Привлекательность рынка} = \text{Перспектива роста} \times \text{Перспектива рентабельности} \times \text{Перспектива стабильности.}$$

*Перспектива будущего роста* оценивается с помощью прогноза экономических, социальных, технических, политических и других условий для тех рынков, которые интересуют предприятие. Методически это возможно на

основе использования различных методов прогнозирования: моделей, сценариев и т.п. Объектом прогнозирования выступает рыночный спрос, который, как известно, развивается под влиянием большого числа различных факторов.

*Перспектива будущей рентабельности* («норма прибыли») определяется экспертно на основе показателей, характеризующих, например, агрессивность ведущих конкурентов, уровень государственного регулирования, колебания цен, изменения спроса и др.

*Перспективы будущей стабильности/нестабильности* измеряются путем анализа степени воздействия важнейших тенденций и событий на соответствующее хозяйственное направление.

Показатель «*стратегическое положение*» (конкурентный статус, внутренний потенциал) оценивается с помощью различных факторов: чистый доход; возможности производства; финансовое положение; эффективность продаж; конкурентоспособность цены; образ на рынке; культура предприятия; стиль руководства и др.

		<i>Стратегическое положение</i>	
		сильное	слабое
<i>Привлекательность рынка</i>	высокие	«Оптимизировать»	«Усилить или удержать»
	низкие	«Извлекать полную выгоду»	«Уходить»

Рисунок 13 – Матрица Мак-Кинзи

Количественная оценка этого показателя исчисляется по формуле:

$$\text{Стратегическое положение} = \text{Инвестиционная позиция} \times \text{Рыночная позиция} \times \text{Состояние потенциала}.$$

*Инвестиционную позицию* определяют как отношение реальной и оптимальной величины инвестиций для обеспечения роста предприятия (вложения в производство, НИОКР, сбыт и т.п.).

*Рыночная позиция* оценивается как отношение реально действующей рыночной стратегии к оптимальной с точки зрения возможности достижения лидерства на рынке, дифференциации деятельности, формирования приверженности потенциальных потребителей, создания привлекательного образа и т.д.

*Состояние потенциала предприятия* устанавливают как отношение

реального его состояния к оптимальному состоянию с позиции возможности достижения эффективного управления производством, финансами, маркетингом, персоналом. Если каждый из трех указанных показателей окажется равным единице, то можно сделать вывод, что предприятие обладает высоким стратегическим положением на рынке. В случае если хотя бы один из показателей будет равен нулю, у предприятия мало шансов на успех.

Матрице Мак-Кинзи также присущи некоторые ограничения и недостатки. Так, определение факторов модели требует большого количества информации и с ними достаточно трудно оперировать. Возможны различные подходы к их оценке.

Наряду с двухмерной используется и *многомерная матрица Мак-Кинзи*, где выделяется дополнительно *средний уровень оценки* привлекательности рынка и стратегического положения предприятия (рисунок 14).

«Инвестиции для роста»	«Инвестиции для роста»	«Поддерживать развитие»
«Инвестиции для роста»	«Поддерживать развитие»	«Отказ от инвестиций»
«Поддерживать развитие»	«Отказ от инвестиций»	«Отказ от инвестиций»

Рисунок 14 – Многомерная матрица Мак-Кинзи

Она позволяет определить три основных стратегических направления, в рамках которых формируется маркетинговая политика:

- наступательная стратегия (инвестирование для роста);
- оборонительная стратегия (сохранение, поддерживание позиций);
- стратегия деинвестирования (отказ от инвестиций, уход, ликвидация).

Политика маркетинга в *наступательной стратегии* связана с постоянным исследованием потребностей рынка, активным продвижением товаров, обновлением ассортимента, формированием новых каналов распределения, подготовкой торгового персонала, созданием положительного образа и т.д.

При *оборонительной стратегии* маркетинговая деятельность направляется на замену нерентабельной продукции, создание стимулирующих цен, сокращение сроков доставки товаров, формирование новых рыночных ниш и т.д.

В случае *стратегии деинвестирования* маркетинговая политика связана с сокращением производства товаров, свертыванием связей со средствами массовой информации, отказом от стимулирования продаж и т.д.

Таким образом, «портфельный подход» к выработке стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне основан на:

- четкой структуризации направлений деятельности предприятия по подразделениям, рынкам и товарам;
- выработке конкретных показателей (индикаторов), позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;
- матричном представлении результатов стратегического мышления.

### 3 Стратегии роста

*Рост предприятия* - это проявление видов его деловой активности, которая может быть основана на трех возможностях роста:

- 1 *органический рост*, т.е. интенсивное развитие за счет своих собственных ресурсов;
- 2 *приобретение других предприятий или интегрированное развитие* (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);
- 3 *диверсификация* – уход в другие сферы деятельности.

В дополнение к *органическому росту*, когда рост предприятия является следствием постепенного расширения за счет собственных ресурсов, накопленных в результате его хозяйственной деятельности, *приобретение* позволяет обеспечить более быстрый рост путем покупки новых предприятий или расширения доли в новых сферах бизнеса, а *диверсификация* - путем ухода в новые более привлекательные сферы деятельности.

Стратегии роста представляют собой модели управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возможностей.

Управление ростом осуществляется с помощью:

- матрицы Ансоффа («продукция/рынок»);
- матрицы внешних приобретений («область деятельности/тип стратегии»);
- новой матрицы БКГ («товары/затраты»).

#### Матрица Ансоффа

Эта матрица представляет собой инструмент для классификации продукции и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на данный рынок (рисунок 15).

		<i>Продукция</i>	
		существующие товары	новые товары
<i>Рынки</i>	существующие рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
	новые рынки	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Рисунок 15 – Матрица Ансоффа

Известно, что гораздо труднее продать имеющимся покупателям совершенно новую продукцию, чем продукцию известную, также продавать существующий ассортимент товаров категориям потребителей, близким тем, которые уже приобретали их, легче, чем осваивать новые рынки.

Вероятность успеха для стратегии «Проникновение на рынок» может означать, что каждая вторая попытка будет успешной. В случае же стратегии «Диверсификация» достижение успеха возможно лишь при каждой двадцатой попытке. Аналогично обстоит дело и с затратами. Если принять, что затраты при реализации стратегии «Проникновение на рынок» составляют величину, принимаемую за 100%, то затраты для реализации других стратегий окажутся существенно большими.

Однако это не означает, что наилучшей является лишь первая стратегия. Маркетинговая привлекательность той или иной стратегии по матрице Ансоффа определяется величиной продаж и вероятности ее достижения. Поэтому при выборе стратегии опираются на расчеты по формуле:

$$\text{Прогноз продаж} = \text{Потенциальный объем продаж} \times \text{Величина вероятности достижения потенциального объема продаж.}$$

*Потенциальный объем продаж* исчисляется как емкость данного сегмента рынка. *Величина вероятности его достижения* (выраженная в процентах) устанавливается экспертным путем. Полученные показатели соотносятся также с величиной ожидаемых затрат на реализацию данной стратегии.

Каждый стратегический квадрант определяет направления маркетинговых усилий предприятия:

*1 Стратегия проникновения на рынок:*

- стимулирование покупок традиционными покупателями (замена изделия, частота использования и др.);
- увеличение доли рынка;
- привлечение покупателей от конкурентов;
- привлечение новых потребителей;
- поиск новых возможностей пользования.

*2 Стратегия развития рынка:*

- выход на новые потребительские сегменты;
- выход на новые территориальные рынки;
- выход на новые сбытовые сети.

*3 Стратегия развития продукта:*

- инновации;
- новая марка;
- модификация ассортимента;
- совершенствование параметров продукции, развитие инструментальных и эмоциональных характеристик.

*4 Стратегия диверсификации:*

- новая продукция для новых рынков.

Матрица внешних приобретений

Матрица внешних приобретений («область деятельности/тип стратегии»)

позволяет реализовать стратегию приобретения как одного из возможных способов роста предприятия за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста. Матрица позволяет решать стратегическую задачу определения места предприятия в производственной цепочке в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям (рисунок 16).

		<i>Тип стратегии</i>	
		диверсификация	интеграция
<i>Область деятельности</i>	новые области	«Дивергентные приобретения»	«Вертикальная интеграция»
	сходные области	«Конвергентные приобретения»	«Горизонтальная интеграция»

Рисунок 16 – Матрица внешних приобретений

*Диверсификация* оправдана, если производственная цепь, в которой находится предприятие, представляет мало возможностей для роста. Различают дивергентные и конвергентные приобретения.

*Дивергентные приобретения* (или чистая диверсификация) направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и технологической деятельностью. Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках. Например, крупное производственное объединение приобретает новые для себя предприятия и вкладывает средства для развития прибыльных направлений в области торгово-посреднических услуг, консалтинга, туризма и др.

*Конвергентные приобретения* (или концентрическая диверсификация) представляют собой поиск новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и новых направлений, учитывающих ее реальный технологический и коммерческий потенциал. Такая компания остается в сфере прежней деятельности, добивается синергетического эффекта и расширения потенциального рынка. Например, в результате конверсии многие крупные промышленные предприятия, используя свой прежний потенциал, начинают выпускать новую для себя продукцию. Так, предприятие, производившее порох, осваивает выпуск лекарственных таблеток для населения. Крупное предприятие, продукцией которого были трактора и танки,

сегодня производит городские автобусы, мотосани для массового потребителя и др.

Политика маркетинга в рамках диверсификации направлена на:

- максимальное использование своего технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций;
- существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

Главная привлекательность диверсификации – это достижение *эффекта синергизма* (системного эффекта).

Различают диверсификацию:

- связанную (с основным бизнесом, общими технологическими процессами);
- несвязанную (конгломерат, основанный на разных активах, технологиях, процессах).

Преимущества диверсификации состоят в следующем:

- расширение масштабов и сбалансированности бизнеса;
- обеспечение устойчивости (структура бизнеса);
- загрузка имеющихся мощностей;
- использование имеющихся ноу-хау.

*Интеграция* имеет смысл, когда предприятие намерено увеличить свою прибыльность за счет повышения контроля над стратегически важными для него звеньями в производственной цепи. Речь идет об установлении различных взаимоотношений с другими элементами маркетинговой системы отрасли, в том числе и их приобретение.

*Вертикальная интеграция* означает: во-первых, принятие на себя руководства предприятиями предшествующей стадии производственной цепи для обеспечения гарантированного качества и количества поставляемой продукции, доступа к новой технологии и др. (обратная вертикальная интеграция); во-вторых, интеграция с предприятиями последующей стадии производственной цепи, имея в виду обеспечение гарантированной продажи продукции и лучшее изучение своих потенциальных потребителей.

*Горизонтальная интеграция* преследует цель установить контроль или поглотить определенных конкурентов для увеличения доли в привлекательных областях рынка и обеспечения лидерства.

Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста:

- обеспечение конкурентных преимуществ на рынке;
- развитие продукта с использованием новых технологий;
- использование современных методов распределения;
- гибкая политика цен;
- активная реклама и стимулирование.

#### Новая матрица БКГ

Данная матрица рассматривает возможности роста предприятия на основе стратегических решений, принимаемых с учетом двух показателей (рисунок

17):

1 эффект издержки/объем (основан на учете «кривой опыта», который говорит о том, что при удвоении объема производства затраты снижаются на 20%);

2 эффект дифференциации товаров (основан на учете «жизненного цикла товаров», в ходе которого товар должен претерпевать постоянные изменения и усовершенствования).

		Эффект издержки/объем	
		высокий	низкий
Эффект дифференциации товаров	сильный	«Специализированная деятельность»	«Фрагментарная деятельность»
	слабый	«Концентрированная деятельность»	«Бесперспективная деятельность»

Рисунок 17 – Новая матрица БКГ

Стратегия *специализированной деятельности* строится на основе сильного проявления обоих эффектов. Ситуация присуща монополистической конкуренции. Это дает возможность получать прибыль путем увеличения выпуска стандартизированной продукции и одновременно за счет дифференциации оформления, дизайна, эргономики, т.е. внешнего вида продукции. Потребители получают полезности, за которые они готовы платить больше. Такая ситуация характерна, например, для ведущих компаний автомобилестроения: максимальная стандартизация основных механизмов и дифференциация внешнего оформления.

Стратегия *концентрированной деятельности* учитывает высокий эффект издержки/объем при слабом уровне эффекта дифференциации продукции. Здесь возможны два стратегических решения: либо дальнейшее наращивание производственных мощностей и поглощение конкурентов, либо переход на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации.

В области *фрагментарной деятельности* стратегия учитывает возможности сильного эффекта дифференциации. Она может использоваться в двух случаях:

- при начальном уровне производства потенциально перспективной продукции (например, основанной на биотехнологии, сверхпроводимости и др.);
- заказная работа, требующая разработки высокодифференцированной



продукции. Вместе с тем трудно добиться длительного преимущества из-за появления сильной конкуренции. В качестве примера можно указать на «индивидуальный характер» консалтинга, инжиниринга, программного обеспечения, а также разработок в области оригинальных методов реставрации, современных форм торговли, новых видов строительства и т.д.

Что же касается области *бесперспективной деятельности*, где оба эффекта низкие, то стратегический выход из такого положения возможен на основе изменения самого характера деятельности предприятия, освоения новых направлений.

#### ***4 Конкурентные стратегии***

*Конкуренция* – это соперничество предприятий на рынке, направленное на овладение вниманием потенциальных потребителей. *Конкурентный анализ* представляет собой анализ конкурентной ситуации и оценку степени конкурентных преимуществ, как самого предприятия, так и его соперников на рынке. Задача заключается в том, чтобы установить, какого преимущества может достичь предприятие или его продукция, а также оценить, как это преимущество можно сохранить в конкретной ситуации.

*Конкурентное преимущество* – это те характеристики рыночной деятельности предприятия, которые создают определенное превосходство над конкурентами. Создание конкурентных преимуществ связано с разработкой комплекса мер в области товара, распределения, цены, стимулирования, обеспечивающего превосходство над аналогичными действиями конкурентов.

*Конкурентные стратегии* на корпоративном уровне преследуют цель обеспечить конкурентное преимущество предприятия на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют удержанию предприятием определенной доли рынка (отдельного рыночного сегмента) или ее увеличению.

Для правильного определения конкурентного положения предприятия на рынке важно также четко представлять:

- уровни, на которых проявляется конкуренция;
- конкурентные ситуации, определяемые типом рынка.

Конкуренция может проявляться на уровне:

- нужды (развлечение, информация и др.);
- рода или класса продукта (телевизор, радиоприемник, компьютер);
- вида или разновидности продукта (телевизор цветного изображения, телевизор по размеру экрана и др.);
- товарной марки («LG», «Samsung»).

Конкурентные ситуации, формируемые типом рынка, определяют рыночную силу компании. *Рыночная сила* – это способность компании заставить рынок принять цену, более высокую, чем у конкурентов. Одной из мер этой способности может служить эластичность спроса по цене для дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар. Отсюда вытекает задача для

маркетинга: предоставить рынку товар с большей полезностью, обеспечив высокий уровень его приобретения даже при повышении цены, т.е. сделать свой товар максимально неэластичным.

Достижение конкурентного преимущества осуществляется предприятием на основе решения следующих задач:

- 1 Какими могут быть пути получения конкурентного преимущества?
- 2 Как определить маркетинговые возможности по достижению конкурентного преимущества?
- 3 Какие возможны стратегии по достижению конкурентного преимущества?
- 4 Как оценить ответные действия конкурентов?

Для решения этих задач и управления конкурентным положением предприятия используются:

- общая конкурентная матрица;
- модель конкурентных сил;
- матрица конкурентных преимуществ;
- модель реакции конкурентов.

#### Общая конкурентная матрица

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями (рисунок 18).

		<i>Конкурентное преимущество</i>	
		снижение издержек	дифференциация продукции
<i>Область конкуренции</i>	широкая	«Ценовое лидерство»	«Продуктовое лидерство»
	низкая	«Лидерство в нише»	

Рисунок 18 – Общая конкурентная матрица М. Портера

*Продуктовое лидерство* основывается на политике дифференциации товаров (создается ценность для покупателей). Доминирующую роль здесь играет маркетинг. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителей приводит к тому, что он готов платить за нужный ему товар более высокую

цену. Вместе с тем повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет предприятие, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации.

Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара. Она защищает предприятие от конкурентов, обеспечивает стабильность положения на рынке. Задача маркетинга в этом случае заключается в том, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролируя их «ценность», а также срок жизни элемента дифференциации, соответствующего данной ценности.

Вместе с тем имеются риски, связанные с дифференциацией. Это относится к тому, что:

- конкуренты могут существенно сократить издержки (по отношению к предприятию) и предложить рынку свой ассортимент по более низким ценам;
- может значительно сократиться потребность покупателей в дальнейшей дифференциации продукции;
- конкуренты начнут имитировать продукцию лидера.

*Ценовое лидерство* обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции (создается ценность для производителя). Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов и т.п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (т.е. это накопление опыта, «процесс обучения», приводящий к тому, что затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваивается), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

Лидерство в снижении издержек также таит в себе ряд рисков:

- появление новых технологических возможностей и снижение ценности ранее произведенных инвестиций в существующие технологии;
- неспособность уловить новые потребности, требующие улучшения ассортимента;
- инфляционные процессы, приводящие к необходимости роста цен.

*Лидерство в нише* связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Кроме того, выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса. Может использоваться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей (профессионалы, «новые русские» и т.п.).

Опасности этой стратегии связаны со следующими моментами:

- существенное усиление различий в издержках может значительно уменьшить преимущества обслуживания узкой целевой группы;
- возможно сокращение разрыва в дифференцированной продукции для узкой целевой группы и общим рынком;

– конкуренты могут найти незанятые ниши даже в узком целевом сегменте.

«Три основные стратегии представляют собой альтернативы надежных подходов к конкуренции. Фирма, не сумевшая направить свою стратегию по одному из трех путей, это фирма, «застрявшая на полпути». Она оказывается в чрезвычайно плохом стратегическом положении» (М. Портер).

#### Модель конкурентных сил

Возможности по достижению конкурентного преимущества определяются на основе анализа конкурентных сил. Предложенная М. Портером модель конкурентных сил (рисунок 19) позволяет предприятиям знать и умело использовать некоторые правила конкуренции. При этом целью с позиции маркетинга является применение этих правил на пользу предприятия, т.е. действовать лучше, чем это делают конкуренты.



Рисунок 19 – Модель конкурентных сил

*Конкуренция среди действующих компаний* направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Необходимо учитывать традиционные действия конкурентов (например, в области изменения ассортимента, упаковки, цены, рекламы, стимулирования и др.). Следует также предвидеть и возможные изменения в интенсивности конкуренции, связанные с новой ситуацией на рынке, активными действиями конкурентов (например, желание стать лидером).

Степень взаимозависимости конкурентов в значительной степени зависит от конкретного типа рынка. Различают чистую конкуренцию, олигополию, монополистическую конкуренцию и монополию.

Стратегические действия по предотвращению угрозы появления новых конкурентов предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому может служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников, использование патентов и ноу-хау и др.

*Угрозе появления товаров-конкурентов* (товаров-субститутов) следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, развертывание НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т.п.

*Угроза со стороны потребителей (клиентов, посредников)* проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению их поведения, готовность к быстрому реагированию на новые нужды, умение активно формировать спрос.

Возможности *поставщиков* повлиять на уровень конкуренции могут выражаться, например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых материалов. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

#### Матрица конкурентных преимуществ

Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены на следующей матрице (рисунок 20).

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
<i>Лидеры рынка</i>	«Захват» «Защита» «Блокировка»	«Перехват»
<i>Преследователи лидеров рынка</i>	«Атака в лоб» «Прорыв» «Окружение»	«Следование по курсу»
<i>Предприятия, избегающие прямой конкуренции</i>	«Сосредоточение сил на выгодных участках» «Обход»	«Сохранение позиций»

Рисунок 20 – Матрица конкурентных преимуществ

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его действий. По классификации Ф. Котлера, *лидер рынка* занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Лидер часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые на него нападают, подражают или избегают. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

*Преследователь лидера рынка* – это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

*Избегающими прямой конкуренции* являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером, и согласны со своим положением на рынке.

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

«*Захват рынка*» - расширение глобального спроса на продукцию предприятия за счет использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

«*Защита рынка*» - воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.

«*Блокировка рынка*» - не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.

«*Перехват*» - реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«*Атака в лоб*» («*Фронтальная атака*») - использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«*Прорыв*» («*Фланговая атака*») - использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«*Окружение*» - постепенное накопление преимуществ перед лидером путем знания его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«*Следование по курсу*» - минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой политике.

«*Сосредоточение сил на выгодных участках*» - выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«*Обход*» - избежание конкуренции путем выпуска несоперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и др.

«*Сохранение позиций*» - поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).

#### Модель реакции конкурентов

Реакцию конкурентов на действия предприятия можно оценить и предупредить, используя предложенную М. Портером модель реакции конкурентов (рисунок 21).

Она основана на предвидении тех ответных стратегических решений, которые вытекают из глубинных движущих сил поведения конкурентов.

Характер реакции конкурентов является важнейшей и завершающей стадией определения конкурентных стратегий предприятия. Необходимо постоянно обдумывать возможные ответные шаги конкурентов, глубинные мотивы их поведения, иметь варианты упреждающих действий.

Характер реакции во многом зависит от *целей конкурента*, от того, насколько он удовлетворен занимаемым положением на рынке, финансовыми результатами. Это и определяет вероятность, время, природу и интенсивность ответных действий конкурента.

Цели конкурента		Текущая стратегия
	Характер реакции конкурента	
Самооценка занимаемой позиции на рынке		Маркетинговые возможности

Рисунок 21 – Модель реакции конкурентов

Важно знать, на какие конкретно действия пойдет конкурент. Решающее значение здесь имеет *самооценка конкурентом занимаемой позиции на рынке*. Так, если он считает себя лидером в системе распределения, то он будет активно реагировать на любые попытки обойти его в этой области.

Реакция конкурента в значительной мере связана с умением гибких и быстрых действий по изменению или уточнению своей *текущей стратегии*. Это касается не только общих стратегических устремлений, но и возможных изменений на уровне отдельных маркетинговых действий и их координации.

Наконец, значение имеет понимание конкурентом своих *маркетинговых возможностей*, сильных и слабых сторон. От этого во многом зависит действенность ответной реакции конкурента.

«Основываясь на знании будущих целей конкурентов, их самооценки, существующих возможностей и стратегий, можно сформулировать ответы на ключевые вопросы, которые позволят создать картину вероятной реакции конкурентов на различные ситуации» (М. Портер).

У конкурентов можно найти множество видимых и невидимых преимуществ. Изучение соперников по бизнесу позволяет обнаружить риски, которые следует учитывать. Понимая поведение конкурента, можно оценить свое место на рынке и лучше узнать своих покупателей. Общая цель изучения конкурентов состоит в достижении конкурентных преимуществ и получении большего дохода.

Одним из методических подходов проведения такой работы является бенчмаркинг – процесс поиска лучшей практики для своего бизнеса. На практике чаще всего используются конкурентный бенчмаркинг с целью сопоставления основных процессов и компетенций. Он может проводиться как собственными силами, так и с помощью независимых экспертов. Сама процедура бенчмаркинга представляет собой в значительной мере своего рода творческий процесс, включающий поиск необходимых данных о конкурентах, анализ полученной информации, оценку возможностей использования опыта

конкурентов и др.

## 4.2 Контрольные вопросы

1 Какие стратегические маркетинговые задачи решаются по развитию структуры бизнеса?

2 Охарактеризуйте методические приемы портфельного анализа (матрицы БКГ и Мак-Кинзи).

3 Какие стратегические маркетинговые задачи решаются по направлениям роста компании?

4 Охарактеризуйте методические приемы для анализа роста компании (матрицы Ансоффа, внешних приобретений, новой матрицы БКГ).

5 Какие стратегические маркетинговые задачи решаются по достижению конкурентных преимуществ компании на рынке?

## 4.3 Практические упражнения

### Задание 1. Выскажите свое мнение

Являются понятия «развитие» и «рост» идентичными при формулировании корпоративных стратегий? Обоснуйте свою точку зрения.

### Задание 2. Выполните задание

Опишите хозяйственный портфель хорошо знакомого вам предприятия и предложите, если это необходимо, варианты его диверсификации.

### Задание 3. Обсудите

Назовите факторы, ограничивающие использование матрицы БКГ при формировании портфеля деятельности предприятия в условиях казахстанской действительности.

### Задание 4. Найдите решение задачи

Портфель видов деятельности изготовителя бытовой техники включает пять бизнес-направлений. В таблице 20 приводятся данные о продажах и конкурентах.

Таблица 20 – Данные о продажах и конкурентах

Стратегические зоны хозяйствования	Продажи (млн. шт.)	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темпы роста спроса, %
А	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
В	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4



### Задание

1. Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния.
2. Что можно рекомендовать по результатам анализа?
3. Какую стратегию следует выбрать для каждого бизнес-направления?
4. Назовите условия, выполнение которых необходимо для использования матрицы БКГ.

### Задание 5. Найдите решение задачи

Проведенные маркетинговые исследования показывают, что число покупателей компании в 2018 г. было 12 800 человек, а в 2019 г. составит 14 250 чел. Рост цены прогнозируется на 5,6% и составит 1135 тенге. В среднем данная марка товара приобретается дважды в год. Рассчитать величину изменения рыночного спроса на товар.

*\*Примечание.*

В общем случае величина рыночного спроса может быть определена по формуле:

$$Q = P * N * G$$

где:

- $Q$  - величина рыночного спроса на товар, тенге;
- $N$  - число покупателей данного вида товара на рынке, чел.;
- $G$  - число покупок покупателя за исследуемый период времени;
- $P$  - средняя цена данного товара, тенге.

### Задание 6. Найдите решение задачи

В таблице 21 приведены результаты оценки руководством компании X привлекательности рынков, на которых компания действует, и стратегического положения на этих рынках.

Таблица 21 – Результаты оценки руководством компании X привлекательности рынков

	Вес	Рынки					
		1	2	3	4	5	6
Стратегическое положение							
Доля рынка	0,3	3	7	3	8	5	5
Относительное качество	0,3	5	4	9	9	2	9
Потенциал НИОКР	0,3	6	2	8	5	2	8
Экологичность производства	0,1	4	3	8	3	4	8
<i>Индекс</i>	<i>1</i>	<i>4,6</i>	<i>4,2</i>	<i>6,8</i>	<i>6,9</i>	<i>3,1</i>	<i>7,4</i>
Привлекательность рынка							
Темпы роста спроса	0,4	1	7	5	4	2	9
Конкуренция	0,3	3	2	2	5	7	4
Капиталоемкость	0,2	3	2	2	7	5	7
Конъюнктура рынка	0,1	2	2	6	4	5	5
<i>Индекс</i>	<i>1</i>	<i>2,1</i>	<i>4,0</i>	<i>3,6</i>	<i>4,9</i>	<i>4,4</i>	<i>6,7</i>

### Задание

1. Проанализируйте данные таблицы.
2. Какие стратегии вы можете рекомендовать для отдельных рынков?

### Задание 7. Выполните задание

В результате проведения первичного SWOT-анализа были получены следующие данные (таблица 22).

Таблица 22 – Первичный SWOT-анализ компании в сфере продаж

<i>Возможности компании</i>	<i>Угрозы</i>
1. Формирование эффективной системы управления продажами 2. Улучшение сервиса и сокращение времени на обслуживание клиентов 3. Развитие корпоративных клиентов 4. Интеграция с поставщиками 5. Внедрение CRM	1. Высокий уровень конкуренции 2. Низкая покупательная способность населения 3. Рост цен на продукцию компании 4. Негативное изменение структуры потребления населения 5. Изменение политики поставщиков
<i>Сильные стороны компании</i>	<i>Слабые стороны компании</i>
1. Известная торговая марка 2. Наличие собственного сервисного центра 3. Наличие опыта работы с покупателями 4. Выделенные продуктовые линии 5. Рыночная структура отдела продаж 6. Высокий потенциал торгового персонала 7. Наличие отдела перспективного развития	1. Низкий уровень конкурентоспособности продукции 2. Снижение рыночной доли компании 3. Неэффективная система продвижения товара на рынок 4. Отсутствие мотивации торгового персонала

### Вопросы и задания

1. На основе полученных данных разработать расширенную матрицу SWOT - анализа.
2. Определите, какие стратегии развития продаж имеют первостепенное значение.

### Задание 8. Найдите решение задачи

До недавнего времени производственное объединение «Бытхим», производящее краски, ориентировалось только на профессиональный рынок, продавая краску в 5-литровых емкостях. Но теперь принимается стратегическое решение выпускать продукцию и для потребительского рынка, продавая краску в литровых емкостях и под другой торговой маркой с целью обеспечить дальнейший рост.

### Задание

1. Определите на матрице Ансоффа прежнюю и новую стратегии объединения.
2. Предложите стратегические решения функционального и инструментального характера относительно нового направления деятельности объединения «Бытхим».

### Задание 9. Найдите решение задачи

Предприятие производит бытовые дозиметры и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 тыс. ден.ед. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 ден.ед. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются две возможности выхода из создавшегося положения.

1. Существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке. В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. ден. ед. составит 30%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж - 70%.

2. Товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться. В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 150 тыс. ден.ед. составит 60%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж - 40%.

#### Задание

Обоснуйте выбор, используя коэффициент «затраты/продажи».

### Задание 10. Найдите решение задачи

Предприятие специализируется на производстве садово-огородного инвентаря. В таблице 23 представлены объем реализации продукции за два года, доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции.

Таблица 23 – Данные предприятия и сильнейшего конкурента

Наименование продукции	Объем реализации, тыс. тенге		Доля рынка в 2018 г., %	
	2017 год	2018 год	предприятия	конкурента
Соковыжималка СВСА-308	2900	2500	34	17
Тележка двухколесная	590	649	33	21
Ящик овощной складной	90	130	5	7
Садово-огородный инвентарь в ассортименте	280	448	15	10
Газонокосилки малогабаритные	1850	2405	11	9
Запчасти к отечественным мотоблокам	580	348	40	18
Лестница-стремянка ЛС-3,5,6,7	980	686	16	16

#### Определите:

- темпы роста рынка по каждому виду продукции;
- относительные доли рынка, занимаемые предприятием на рынке по каждому виду продукции;
- долю каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия за 2018 год.

Постройте матрицу БКГ и сформируйте товарную стратегию для каждого вида продукции предприятия на основе анализа матрицы БКГ

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ФУНКЦИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, рынок разобьет на сегменты фирму.

*П. Дойль*

### Цели изучения

- 1 Изучить сущность и особенности управления маркетингом на функциональном уровне.
- 2 Уяснить особенности маркетинговых стратегий на функциональном уровне.
- 3 Закрепить знания по особенностям управления маркетингом на функциональном уровне.

### 5.1 Основные теоретические положения

#### Вопросы

- 1 Сущность маркетинговых решений на функциональном уровне.
- 2 Стратегии сегментации рынка.
- 3 Стратегии позиционирования.
- 4 Стратегии комплекса маркетинга.

#### *1 Сущность маркетинговых решений на функциональном уровне*

Практически каждое предприятие, действующее на рынке, понимает, что не может претендовать на полный его охват. Необходимо определить такие участки рынка, где желание наиболее полно удовлетворить потенциальных потребителей совпадало бы с возможностями предприятия.

Решению этих вопросов служат функциональные стратегии маркетинга. Они направлены на выбор предприятием целевых рынков (рыночных сегментов, ниш, индивидуальных потребителей) и разработку для них комплекса маркетинга, маркетинга партнерских отношений. *Выделение целевых рынков* – одна из ключевых задач маркетинга и основа принятия стратегических решений. Привлекательные участки рынка рассматриваются как точки приложения маркетинговых усилий. На них предприятие и сосредоточивает свою деятельность в области продукта, цены, распределения, продвижения и установления долгосрочных взаимовыгодных отношений.

Конкретный вклад маркетинга в повышение *доходности и стоимости* компании заключается в умении выбрать *перспективные рынки* (сегменты, ниши, индивидуальные потребители) и создать на них *отличительные преимущества* по сравнению с конкурентами в части предложения целевой

группе потребителей.

*Функциональные маркетинговые решения* представляют собой основные маркетинговые решения стратегического и тактического характера, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.

Можно выделить следующие *направления маркетинговых решений на функциональном уровне*:

1 *Стратегии сегментации рынка* – позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам.

2 *Стратегии позиционирования* – дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

3 *Стратегии комплекса маркетинга* – формируют маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

## **2 Стратегии сегментации рынка**

*Сегментация рынка* представляет собой маркетинговую процедуру разбивки рынка на участки по различным признакам. Сегментация – это не самоцель, а результат реально складывающихся условий деятельности предприятия на рынке. Это *результат «давления рынка»*.

Выделяются следующие основные направления сегментации:

- стратегическая;
- продуктовая;
- конкурентная.

Основой *стратегической* сегментации (или макросегментации) является выделение *стратегических зон хозяйствования* (СЗХ) на корпоративном уровне. Речь, по существу, идет об определении базовых рынков, на которых предприятие намерено действовать. Базовые рынки определяются родовой потребностью, а не потребностями в отдельных товарах. Руководство компании получает ответ на вопрос, каким бизнесом следует заниматься, а каким - нет.

Основой *продуктовой* сегментации (или микросегментации) является выделение рыночных *сегментов* на основе главным образом потребительских и продуктовых признаков. Потребительские признаки, по которым осуществляется сегментация, могут рассматриваться в качестве:

- общих признаков – социальных, экономических, демографических и географических;
- дополнительных признаков – психографических, поведенческих и ситуационных.

Основой *конкурентной* сегментации является нахождение незанятой конкурентами *ниши* с целью получения преимуществ, что позволяет

предприятию занять определенное положение в том или ином рыночном сегменте.

В маркетинге ниши рассматриваются как:

– вертикальные (одно изделие разным группам потребителей – полиграфическая техника для разных отраслей, банкоматы для обслуживания различных клиентов);

– горизонтальные (разные изделия одной группе потребителей – разнообразное спортивное оборудование для аквалангистов, стоматологическая техника для дантистов).

В нишах другое мышление по сравнению с массовыми рынками. В каждом случае нужна своя новая оригинальная маркетинговая стратегия. Это «искусство малых форм». Поиск «плацдарма для наступления» (например, цветные принтеры и проекционное оборудование на отечественном рынке в 1999-2001 гг.). Достоинствами нишевой стратегии являются: низкая конкуренция, высокая маржа, отсутствие крупных игроков, возможность согласования цен с конкурентами и др.; недостатки: трудности (невозможность) расширения целевой аудитории, высокая стоимость специалистов, небольшие объемы продаж, опасность размывания ниши и др.

*Выгоды сегментации:*

1 дает возможность предлагать каждой группе потребителей наиболее подходящие ей товары и услуги;

2 лучше понять собственные конкурентные позиции и восприятие рынком предлагаемой продукции;

3 позволяет разработать стратегию привлечения еще не охваченных потенциальных покупателей в выбранных сегментах;

4 находить новые ниши в крупных сегментах;

5 использовать специальные каналы, сокращающие затраты на распределение.

#### Методы сегментации рынка

Практика маркетинговой деятельности свидетельствует о том, что более глубокая сегментация основывается не на одном каком-либо признаке (хотя, возможно, и очень существенном), а, как правило, комбинации различных признаков. На этом построены все существующие в настоящее время процедуры и методы сегментации рынка. Можно выделить следующие методы сегментации рынка:

- по выгодам;
- построения сетки сегментации;
- многомерной классификации;
- группировок;
- функциональных карт.

*Метод сегментации по выгодам.* Метод основан на построении модели поведения потребителей. Предусматривается последовательное прохождение трех этапов.

1 Определение выгод, которые интересуют потребителей, и оценка их

важности.

2 Определение различий в образе жизни, которые предопределяют сегментацию по выгодам, и группировка потребителей по этим оценкам.

3 Определение того, содержат ли сегменты по выгодам различные представления о товаре и конкурирующих марках.

Модель поведения потребителей демонстрирует, как комбинация различий между потребителями и потребительскими ситуациями определяет их поведение. В центре стоят искомые потребителем выгоды от товара. Эти искомые выгоды определяют восприятие и оценку альтернатив. Восприятие, в свою очередь, определяет выбор товара и его употребление.

Глубокая сегментация начинается с выгод и действует по принципу прямой и обратной связи или начинается с поведения и действует по принципу обратной связи. Затем каждый сегмент описывается в категориях поведения, предпочтений, искомых выгод, потребительских ситуаций, потребительской демографии, географии и образа жизни.

Реализуя этот процесс, можно опираться на интуицию и использовать способность к оценкам или же применять сложный статистический анализ.

*Метод построения сетки сегментации.* Метод построения сетки сегментации используется на уровне макросегментации для выделения базовых рынков. Рассматривается комбинация переменных, характеризующих функции, потребителей и технологии. На основе анализа значимости выделяются основные сегменты, дающие наибольший процент предпочтений.

*Метод многомерной классификации.* Сущность метода заключается в одновременной многомерной (автоматической) классификации признаков потребительского поведения. Такой подход базируется на следующих предположениях. В один тип объединяются люди, имеющие сходства между собой по ряду признаков (демографических, социально-экономических, психографических и т. п.). Степень сходства у людей, принадлежащих к одному типу, должна быть выше, чем степень сходства у людей, принадлежащих к разным типам. С помощью такого подхода решается задача типизации потребителей по наиболее важной компоненте.

*Метод группировок.* Метод группировок состоит в последовательной разбивке совокупности объектов на группы по наиболее значимым признакам. При этом один из признаков выделяется в качестве системообразующего. Формируются подгруппы, в которых значимость этого признака значительно выше, чем во всей совокупности потенциальных потребителей данного товара.

*Метод функциональных карт.* Метод функциональных карт предполагает проведение «двойной» сегментации: по продуктам и по потребителям. Такие карты могут быть:

– *однофакторными*, когда двойная сегментация рынка проводится по какому-либо одному фактору и для однородной группы изделий;

– *многофакторными* при анализе того, для каких групп потребителей предназначена конкретная модель изделий и какие ее параметры наиболее важны для продвижения товара на рынке.

В любом случае с помощью составления функциональных карт можно

определить, на какой сегмент рынка (т.е. определенную по ряду признаков группу потребителей) рассчитано данное изделие и какие его функциональные параметры соответствуют тем или иным запросам потребителей.

Целевой рынок включает один или несколько сегментов, отобранных для маркетингового изучения и для маркетинговой деятельности фирмы как наиболее оптимальные, выгодные и перспективные.

*Выбор целевого рынка* предполагает оценку, с одной стороны, требований внешних условий бизнеса, маркетинговой среды, запросов отдельных сегментов рынка, а с другой стороны, учет производственно-сбытовых возможностей фирмы. Иначе говоря, с одной стороны, надо определить привлекательность различных сегментов рынка, а с другой стороны – конкурентные преимущества фирмы, способные его завоевать или расширить позиции на нем. Такое подобное «взвешивание» и позволяет найти целевой, или плодоносный рынок.

При поиске оптимального сегмента рынка рекомендуется пользоваться двумя методами:

1. *Концентрированный метод*, или *метод «муравья»*, - ведется последовательная, от одного сегмента к другому, поисковая работа целевого рынка; осваивается один сегмент рынка, затем следующий и т.д.

2. *Дисперсный метод*, или *метод «стрекозы»* - метод проб и ошибок или метод «метания стрел» – он предполагает выход товара сразу на максимально возможное количество сегментов рынка, с тем, чтобы впоследствии осуществлять отбор наиболее оптимальных, исключая по мере выявления убыточные, бесперспективные сегменты.

#### Стратегии Котлера – Портера

Если объединить основные направления маркетинговых стратегий по двум аспектам – выбор целевого рынка и стратегическое преимущество (уникальность товара или его цена), то можно выделить следующие основные стратегии фирмы.

*Стратегия массового, недифференцированного, стандартного маркетинга.* В этом случае фирма-продавец пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром.

*Стратегия дифференцированного маркетинга.* Фирма производит различные виды одного товара, отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке.

*Стратегия концентрированного, целевого маркетинга.* Фирма-продавец концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит товары в расчете на удовлетворение именно этих групп покупателей.

### **3 Стратегии позиционирования**

*Позиционирование* рассматривается как процесс формирования восприятия образа товара (или предприятия) в сознании целевой группы потребителей относительно товаров (предприятий) конкурентов по тем преимуществам и выгодам, которые они могут получить. Позиционирование предполагает выбор критериев и показателей, построение карты восприятия и оценку занимаемой



позиции.

*Стратегия позиционирования* – это способ создания на целевом рынке комплексного предложения лучше, чем конкуренты, для привлечения потенциальных потребителей. Могут быть различные варианты:

– укрепление существующих позиций. Занимаемая позиция приемлема. Ее следует укреплять;

– постепенное перепозиционирование. Постепенная адаптация к потребительским требованиям (стиральные порошки через модификацию рецептуры; укрепление имиджа и др.);

– радикальное перепозиционирование. Реконструирование ситуации: существенные изменения в функциональных и эмоциональных свойствах; захват новой ниши; апелляция к новым ценностям и др.;

– вытеснение конкурентов с занимаемой позиции. Позиция в сегменте наиболее благоприятная, но вторгаются конкуренты и стараются занять определенную нишу. Их следует вытеснять.

Позиционирование представляет собой два взаимосвязанных процесса: работа с *сознанием* (т.е. восприятием, отношением) потенциальных потребителей и работа с *товаром* (его дифференциацией). Первый – это способ проникновения в сознание потребителя, позволяющий оценить, как реально потребитель воспринимает товар. Второй – это действия, которые необходимо предпринять, чтобы данный товар занял определенное место среди товаров-конкурентов, из числа которых потребители делают свой выбор.

Основой изучения и воздействия на сознание является получение суммарной оценки потребителем параметров продукции (эмоциональный аспект классической иерархической модели поведения).

Различают два методических подхода к получению таких оценок:

- композиционный;
- декомпозиционный.

Измерение отношения по композиционному подходу основано на оценке параметров изделия (марки) по их значимости потребителя. Согласно этому подходу отношение к продукту есть сумма произведений мнений о показателях продукта на оценочное значение этих показателей.

Измерение отношения по декомпозиционному подходу основано на формировании интегральной количественной оценки полезности из предложенных параметров продукта (марки). Используется метод сопряженного (совместного) анализа. Например, отношение к цене сигарет таких показателей, как марка, содержание смол и никотина, вид упаковки и т.д.

Процедура позиционирования, связанная с оценкой восприятия товара потенциальными потребителями, включает несколько этапов:

- выбор критериев позиционирования;
- определение показателей по выбранным критериям;
- построение карты восприятия;
- перепозиционирование и дифференциация.

*Выбор критериев позиционирования.* Возможны различные критерии (мерила, характеристики) позиционирования, выделяющие те или иные выгоды или преимущества для потребителей:

– потребительские признаки товара, соотношение «качество/цена» (например, новые профилактические свойства зубной пасты при доступной цене);

– расширение круга потенциальных покупателей данного товара (например, химические материалы не только для производственных, но и для потребительских нужд);

– повышение престижности и эмоциональной ценности товара (например, выпуск часов с приоритетной символикой для массового потребителя, одежда спортивного типа);

– учет слабых сторон конкурентов (например, предоставление дополнительных услуг в туристском продукте, которые еще не используются конкурентами).

Ф. Котлер выделяет семь отличительных критериев, используемых при позиционировании:

- 1 важность (значимость для потребителя);
- 2 неповторимость;
- 3 превосходство;
- 4 доступность (ощутимость);
- 5 преимущества первого хода (трудность быстрого копирования);
- 6 приемлемость (возможность оплатить);
- 7 рентабельность (экономическая выгода).

Позиционирование может проводиться на основе одной или нескольких характеристик (критериев):

– позиционирование на основе одной характеристики (лучшее качество, лучшее обслуживание, самая низкая цена, самая передовая технология и т.п.);

– позиционирование на основе двух характеристик (автомобили «Вольво» - самые надежные и долговечные);

– позиционирование на основе трех характеристик (зубная паста «Аквафреш» - защита от кариеса, свежее дыхание и белизна зубов).

Можно, например, выделить некоторые альтернативные базовые атрибуты для позиционирования:

- свойства товаров (размер ноутбука);
- выгоды от использования (портативность);
- возможности использования (в поездках, на отдыхе и т.д.);
- группы пользователей (специалисты, студенты).

Вместе с тем неправильное использование характеристик может вызвать недоверие со стороны потребителей. Следует избегать следующих ошибок:

- недостаточное позиционирование (смутное или искаженное представление о преимуществах);
- избыточное позиционирование (одна характеристика «забывает» другие);

- неверное позиционирование (частое изменение характеристик);
- сомнительное позиционирование (сомнение в достоверности характеристик).

*Определение показателей по выбранным критериям.* Выбранные критерии позиционирования могут быть более полно раскрыты через набор различных показателей. Такие показатели можно выявить в результате:

- рыночного тестирования;
- проведения фокус-группы;
- экспертным путем и др.

Например, критерий *эмоциональной ценности* модной одежды определяется показателями соответствия современному стилю, удобством в пользовании, доступностью новинки по цене, стабильностью моды и др. (модно - немодно, удобно - неудобно, доступно - недоступно, изменчивость - стабильность и т.д.).

Критерий *потребительских преимуществ* новой зубной пасты определяется выгодами ее свойств: предотвращает образование камня, приятный вкус, делает зубы белыми, придает свежее дыхание и др. (вкусно - невкусно, традиционно - нетрадиционно, мягкая - жесткая, красиво - некрасиво и т.д.).

*Построение карты восприятия.* Карта восприятия – это способ представления процесса позиционирования с использованием нескольких оценочных показателей. Она характеризует предпочтительные комбинации выгод, которыми руководствуются потребители при выборе того или иного товара.

*Перепозиционирование.* Это действия, направленные на пересмотр существующей позиции товара в восприятии потребителей целевого рынка. Если предприятие считает, что позицию товара следует изменить по отношению к товарам-конкурентам, то для этого возможны следующие пути:

- улучшение потребительских характеристик существующих товаров (качество, цена и др.);
- внесение в сознание потребителей новых критериев восприятия товара (экологическая чистота, повышение престижа, комфортность в использовании и др.);
- привлечение внимания к игнорируемым характеристикам (новой выгоде);
- изменение отношения к конкурирующим маркам (сравнительная реклама).

Важным инструментом перепозиционирования является политика дифференциации. Речь идет о существенной дифференциации самих товаров, каналов распределения, имиджа, способов стимулирования и т.д.

*Дифференциация товара* - это действия, направленные на придание товару отличительных признаков относительно товаров-конкурентов. В основе дифференциации лежит поиск уникальных отличий товара, обеспечивающих наилучший выбор для потребителя. Он может быть основан на расширении

характеристик самого продукта, длительности и надежности эксплуатации, оформления и дизайна, сервисного обслуживания (включая консультации), ремонта и др.

*Дифференциация в каналах распределения* связана с улучшением работы торгового персонала, оформлением и доставкой товара, консультациями и обучением потребителей продукции, оказанием целого ряда других торговых услуг.

*Дифференциация имиджа* направлена на формирование различного отношения к разным маркам товаров.

#### **4 Стратегии комплекса маркетинга**

*Комплекс маркетинга* предполагает формирование маркетинговых усилий предприятия на целевом рынке. Они определяются стратегическими решениями по сохранению и поддержанию достигнутой позиции или ее изменению (перепозиционированию). При этом приоритеты использования отдельных маркетинговых средств (товар, цена, распределение, продвижение) зависят от тех или иных элементов восприятия товара потребителями целевого сегмента рынка. Стратегические решения по каждому из маркетинговых средств определяются с использованием инструментальных маркетинговых стратегий.

Идея «маркетингового комплекса» впервые возникла в Гарвардской школе бизнеса в 1950-1960-е годы как некий набор действий, с помощью которых возможно произвести максимально приятное впечатление на покупателей (Н. Борден). На протяжении длительного периода времени многие специалисты делали попытки сформировать набор различных маркетинговых инструментов, с помощью которых можно было бы:

- активно воздействовать на спрос;
- достигать поставленные стратегические и оперативные цели;
- определять оптимальные затраты на маркетинговые мероприятия.

В конечном счете, речь шла о некоторой формуле маркетинговых усилий, обеспечивающей прибыль компании.

Вначале был предложен двухфакторный комплекс (А. Фрей):

- предложение (товар, упаковка, марка, цена, обслуживание);
- коммерческие инструменты сбыта (каналы, личные контакты, реклама, использование прессы).

Затем возникла трехфакторная комбинация (У. Лайзер, Ю. Келли):

- ассортимент товаров и услуг;
- структура системы распределения товаров;
- структура коммуникаций.

В начале 1960-х годов сложилась современная четырехфакторная комбинация инструментов комплекса маркетинга, известная как «модель 4Р» (Дж. Маккарти):

- продукт (*Product*);
- цена (*Price*);

- место, распределение (*Place*);
- продвижение (*Promotion*).

С точки зрения современного маркетинга *комплекс маркетинга* – это набор эффективных инструментов для создания отличительных преимуществ компании на целевых рынках относительно конкурентов. В этой связи решения на инструментальном (или операционном) уровне постоянно усложняются, используются новые средства, меняются приоритеты.

Так, в решениях относительно *товара* усиливается значимость не только его функциональной дифференциации (разнообразие ассортимента, добавленное качество, надежность), но и особенно эмоциональной составляющей полезности (марка, имидж, престиж). Однако с позиции маркетинга товар все больше становится не только предметом купли-продажи, а, прежде всего, средством решения проблем потребителя на основе персонифицированного подхода к его изготовлению и пониманию товара как своего рода услуги по удовлетворению конкретной потребности.

*Ценовые* решения во многом ориентируются на достижение более высокого уровня «воспринимаемой ценности товара», на разработку «ценовых линий» и на использование так называемых «психологических методов установления цен» и др.

Решения в области *распределения* в значительной степени связаны с возможностями быстро развивающейся электронной коммерции. Это приводит к расширению интерактивных связей между производителями и потребителями, индивидуальному подходу к удовлетворению нужд на целевых рынках.

Информационные технологии оказывают сильное влияние на процесс передачи информации целевой группе потребителей, развитие *коммуникативной* политики компаний. Наряду с этим развивается концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, приводящая на практике к эффекту синергизма от сложения преимуществ различных инструментов маркетинговой коммуникации (рекламы, стимулирования, связей с общественностью).

## 5.2 Контрольные вопросы

- 1 В чем состоит суть функциональных маркетинговых решений?
- 2 Прокомментируйте утверждение: «Целевой рынок – точка приложения маркетинга».
- 3 Что означает необходимость сегментации под «давлением рынка»?
- 4 Какова процедура позиционирования?
- 5 Какую роль играет комплекс маркетинга и сегментации и позиционирования?

## 5.3 Практические упражнения

*Задание 1. Ответьте на поставленный вопрос*

Что означает необходимость сегментации под «давлением рынка»?

### *Задание 2. Выполните задание*

Предложите критерии для позиционирования следующих товаров и услуг:

- автомобиль «Мазда»;
- телеканал Алау;
- сеть магазинов «Норма».

### *Задание 3. Выполните задание*

Рассмотрите в качестве примера Вашу студенческую группу. Проведите сегментирование группы по различным признакам. Какие признаки сегментирования Вы примете в качестве основных? Выберите несколько товаров или услуг и оцените, смогли бы Вы реализовать эффективную маркетинговую программу в полученных сегментах. Насколько эффективными, на Ваш взгляд, были усилия по сегментированию?

### *Задание 4. Найдите решение задачи*

Для некоторой сферы бизнеса статистические данные показывают, что:

- в 2018 г. было произведено 1 500 600 единиц продукции, из которых 40% были экспортированы;
- торговые компании импортировали 400 тыс. единиц продукции;
- на 1 января 2018 г. компании, занятые в этой сфере бизнеса, имели на складах 90 500, а на 31 декабря 2018 г. - 65 550 единиц продукции.

Рассчитайте суммарный объем продаж в этой сфере бизнеса за год.

### *Задание 5. Найдите решение задачи*

Фирма при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 54 млн. штук при емкости рынка в этом сегменте 1980 млн.штук. Предполагается, что в следующем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 3%, доля фирмы - на 5 %.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 4 %, объем продаж – 75 млн. шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 11 %, при этом доля фирмы в этом сегменте вырастет до 8%.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн. шт., доля фирмы – 0,12. Изменений емкости рынка не предвидится, объем продаж фирмы сократится на 1млн.шт.

Определить объем продаж фирмы в настоящем году при вышеуказанных условиях.

### *Задание 6. Обсудите*

Существуют различные признаки позиционирования, например, позиционирование, основанное на отличительном качестве товара; основанное на выгоде или возможности решения проблемы; основанное на особом способе использования; ориентированное на особую категорию потребителей и др.

Что общего можно найти в устремлениях товаропроизводителей?

## УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА ИНСТРУМЕНТАЛЬНОМ УРОВНЕ

Когда мы пытаемся вытащить что-либо одно, оказывается, что оно связано со всем остальным.

*Закон Муира*

### Цели изучения

- 1 Изучить сущность и особенности управления маркетингом на инструментальном уровне.
- 2 Уяснить особенности маркетинговых стратегий на инструментальном уровне.
- 3 Закрепить знания по особенностям управления маркетингом на инструментальном уровне.

### 6.1 Основные теоретические положения

#### Вопросы

- 1 Сущность маркетинговых решений на инструментальном уровне.
- 2 Управление товарной политикой.
- 3 Управление ценообразованием.
- 4 Управление распределением.
- 5 Управление продвижением.

#### *1 Сущность маркетинговых решений на инструментальном уровне*

*Инструментальные решения маркетинга* позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных инструментов маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке. Соответственно, можно представить четыре группы решений на инструментальном уровне:

– *продуктовые стратегии* – обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке;

– *ценовые стратегии* – позволяют донести ценность продукта до потребителей;

– *стратегии распределения* – дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте»;

– *стратегии продвижения* – доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

*Стратегии формирования партнерских отношений* позволяют повышать

лояльность, удерживать старых и привлекать новых клиентов.

## 2 Управление товарной политикой

Товарная политика определяет определенный курс действий товаропроизводителя или торгового посредника на основе наличия у него четко сформулированной программы действий на рынке. Она призвана обеспечить преемственность решений и мер по формированию ассортимента и его управлению, поддержанию конкурентоспособности товаров на требуемом уровне, нахождению для товаров оптимальных товарных ниш (сегментов), разработке и осуществлению стратегии упаковки, маркировки, обслуживания товаров.

Управление товарной политикой предусматривает реализацию следующих функций, представленных в таблице 24.

Таблица 24 – Функциональные направления товарной политики предприятия

Функции управления	Направления товарной политики
Планирование	Формирование ассортимента продукции, принятие решений в области марки, упаковки; разработка стратегии качества, разработка инновационных проектов, планирование объемов производства, выбор целевых сегментов рынка, разработка программы продвижения товара, формирование цены
Организация	Подготовка производства к выпуску продукции, поиски путей и каналов сбыта продукции
Реализация	Производство продукции в объемах, требуемых рынком, определенного качества
Контроль	Контроль за реализацией планов с помощью соотнесения поставленных целей и достигнутых результатов; маркетинговый и экономический анализ
Корректировка	На основе проведенных анализов принятие решений в области ассортиментной политики, марочной стратегии, качества продукции, разработке новых товаров, корректировка цен

Товарная политика – это комплекс мероприятий, согласуемых между собой, направленных на достижение общей экономической цели развития предприятия.

Маркетинговые решения в области товара включают:

- формирование ассортимента товаров с набором функциональных и эмоциональных ценностей, соответствующих требованиям рынка;
- обеспечение конкурентоспособности и прибыльности товара;
- разработку эффективной марочной политики;
- поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны».

Товарная политика предприятия предусматривает реализацию товарных стратегий для каждого продукта, реализуемого предприятием.

*Товарная стратегия*, являясь составной частью хозяйственной и маркетинговой стратегии, представляет собой комплекс мероприятий по развитию ассортимента, созданию новых товаров и исключению из производственной программы товаров, утративших потребительский спрос,



улучшению упаковки товара, разработке его брэнда.

Исходными *предпосылками* для разработки товарной стратегии могут быть:

- новая или уже существующая компания;
- производственный статус компании;
- возможности владельцев компании инвестировать в технологию;
- доля собственного участия;
- вид стратегии конкурентного преимущества (по М. Портеру);
- вид маркетинговой концепции управления.

*Последовательность процесса выработки стратегии* можно отобразить в виде цепочки: анализ внешней и внутренней среды – разработка миссии и целей предприятия – выбор конкретной стратегии развития – реализация стратегии.

Продуктовые стратегии обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

Варианты товарных стратегий, которые может принять предприятие для развития своей деятельности, могут быть следующие:

- стратегия инноваций (прогрессивная инновация, дегрессивная инновация, диверсификация);
- стратегия вариации (модификация, адаптация по отношению к рынку);
- стратегия сохранения;
- стратегия устранения (полное устранение, элиминация).

Тем или иным способом необходимо определиться со стратегическими решениями по отношению к товарным группам или отдельным товарам, и это решение должно преобразовываться в конкретную товарную стратегию. По каждой отдельной группе разрабатывается своя товарная стратегия.

### ***3 Управление ценообразованием***

Принятие маркетинговых решений в области установления цен на товары представляет собой достаточно сложную задачу для предприятия. Ее сложность обусловлена, с одной стороны, особой ролью цены в качестве средства получения прибыли, а с другой - специфическими функциями цены в комплексе маркетинга.

*Маркетинговые решения по цене:*

- достижение определенного ценового восприятия продукции компании;
- установление базовых и конечных рыночных цен;
- формирование цен на основе их «психологического» восприятия.

В ходе реализации маркетинговой ценовой политики возникают тесные взаимодействия маркетинговой, учетной и финансовой функций предприятия. Это позволяет достигать баланса равновесия между маркетинговыми целями и имеющимися в распоряжении компании ресурсами. В финансовых документах можно получить представление о реальном месте маркетинга в формировании затрат и получении прибыли (или убытков). Привлечение и особенно инвестирование финансовых средств компании непосредственно связано с маркетинговой деятельностью компании («финансовые успехи компании есть

результат удовлетворения потребностей рынка и больше ничего»). Поэтому только тесная взаимосвязь всех этих функций обеспечивает создание стоимости компании, дает возможность целостного проведения аналитики и аудита.

В соответствии с основными принципами ценовой политики разрабатывается ценовая стратегия фирмы и затем ценовая тактика.

*Ценовая стратегия* - это долго- и среднесрочные решения по установлению и изменению цен; это выбор фирмой возможной динамики изменения базовой цены товара в рыночных условиях. Ценовую стратегию можно назвать своеобразным «фарватером», в котором будет двигаться фирма в своем стремлении достичь поставленных целей.

*Ценовая стратегия* – это определение (выбор) фирмой из всех возможных направлений действий в области ценообразования главного, обеспечивающего достижение поставленной цели в каждом конкретном месте и в каждый конкретный временной отрезок.

Ценовые стратегии не являются одноразовым действием, надо постоянно проверять их эффективность и при необходимости пересматривать их. Ценовые стратегии являются неотъемлемой частью стратегий в области разработки товара, его качества, распространения и продвижения. Они служат инструментом достижения разных целей, сформулированных фирмой в каждом конкретном случае.

Маркетинг предлагает целый ряд *ценовых стратегий*, которые определяют необходимость использования либо высоких, либо низких цен. Наиболее представительными ценовыми стратегиями являются: стратегия «снятия сливок», стратегия «прорыва», стратегия дифференцированных цен, стратегия единых и эластичных цен, стратегия ценового лидера, стратегия увязывания уровня цен со стадиями ЖЦТ и др.

На практике ценовые стратегии используются не обособленно по своим видам, а комбинированно, при наложении одних видов на другие в зависимости от конкретной ситуации на рынке и своих маркетинговых стратегических задач.

#### **4 Управление распределением**

Требования маркетинга не ограничиваются лишь созданием высококачественного продукта и правильным установлением цены на него. Необходимо еще и соответствующим образом довести этот продукт до конечного потребителя и обеспечить его доступность целевому рынку.

Реализация товаров является единственным способом вернуть вложенные в их производство средства и получить прибыль. Однако следует различать традиционное понятие «сбыт» и маркетинговый инструмент «распределение».

*Распределение* – это процесс обслуживания целевых рынков, обеспечение доставки целевым потребителям товаров в нужное время и нужное место, организация перемещения в определенной последовательности товаров в процессе их продажи. Для этого формируются различные каналы распределения и проводится работа по их эффективному функционированию.

*Сбыт* – это сам процесс продажи готовой продукции (сделки) по тем

каналам, которые формирует маркетинг с учетом реальной рыночной ситуации (маркетинговая логистика).

*Маркетинговые решения в области распределения* охватывают следующие вопросы:

- формирование каналов распределения для охвата целевого рынка и обеспечения доступности товара целевым потребителям;
- выбор торговых посредников и установление с ними долгосрочных взаимовыгодных партнерских отношений;
- организация новых форм продажи продукции компании (прямой маркетинг, франчайзинг, лизинг, электронная торговля и др.).

Маркетинговая функция компании охватывает вопросы закупок, сбыта и логистики. Взаимодействие маркетинга с закупочно-снабженческими подразделениями обеспечивает поставку оборудования, сырья и материалов соответствующего ассортимента и качества, необходимого для создания конкурентоспособной продукции. Наиболее тесные связи у маркетинга со сбытовой деятельностью компании (особенно если сбытовые подразделения организованы самостоятельно). Сбытовые операции (как процесс продажи, сделки) предварительно обеспечиваются маркетинговым обоснованием каналов и способов продаж. Это же касается и логистических операций, связанных с организацией физического перемещения товарных потоков.

Роль сбыта в маркетинговой деятельности обусловлена следующими обстоятельствами:

- в сфере сбыта окончательно определяется результат всех маркетинговых усилий предприятия;
- приспособливая сбытовую сеть к запросам потребителей, создавая им максимальные удобства до, во время и после приобретения продукта, предприятие имеет значительно больше шансов для выигрыша в конкурентной борьбе;
- именно во время сбыта происходит выявление вкусов и предпочтений потребителей.

Тот факт, что прибыль в конечном итоге реализуется в сфере сбыта, объясняет пристальное внимание, которое уделяет каждое предприятие организации и совершенствованию своих сбытовых операций.

Для обеспечения эффективной реализации товаров предприятие должно проводить комплекс мероприятий, находящих свое выражение в формировании *сбытовой стратегии*.

Существует три вида стратегий:

- *интенсивный сбыт* – это стратегия сбыта потребительских товаров повседневного спроса, предназначенных для широкого круга покупателей; предполагает большое число сбытовых организаций на конкретном рынке;
- *исключительный (эксклюзивный) сбыт* – организуется как распределение новых товаров, которые позиционируются как эксклюзивные дорогостоящие модели; предполагает предельно небольшое количество сбытовых организаций на конкретном рынке;
- *селективный (избирательный) сбыт* – это стратегия не связана с

позиционированием товаров как уникальных, престижных, а организация сбыта находится на среднем уровне или несколько выше; предполагает среднее число сбытовых организаций на конкретном рынке, т.е. больше одного, но меньше общего числа, готовых заняться продажей данного товара.

### **5 Управление продвижением**

Для обеспечения эффективного согласования товарного предложения с рыночным спросом должен быть налажен действенный информационный обмен с рынком, обеспечены коммуникативные потоки, способствующие процессу обмена. Коммуникативные связи предприятия с рынком выражаются в том, что предприятие направляет на рынок свои товары и информацию о них. Рынок же возвращает предприятию деньги за реализованную продукцию и информацию о том, как товар был принят рынком.

Коммуникации с рынком и оценка действенности этой связи являются, по существу, сердцевинной маркетинговой деятельности компании. Необходимо знать, что происходит на рынке и как воспринимается рынком продукция компании. Именно в процессе «разговора» с рынком формируется и процесс товарно-денежного взаимодействия с ним. Такие показатели, как узнавание продукции компании, лояльное к ней отношение, желание делать повторные покупки и другие, являются первым шагом на пути реализации, привлечения клиентов и формирования рынка.

Наряду с этим одна из главных задач – это представление товара (услуги) в привлекательном для целевых потребителей виде, чтобы убедить их покупать именно данную торговую марку. Эту функцию выполняет и сам товар, и его упаковка, и цена, и выкладка, и витрины и т.д. Для этих же целей в маркетинге разработан специальный комплекс средств – промоушн-микс, позволяющий донести до целевых потребителей определенные аргументы в пользу продукции компании.

Коммуникативная политика оказывает сильное влияние не только на осознание потребителем ценности предлагаемой продукции, но и на повышение стоимости компании, поскольку формирует значительную часть нематериальных активов компании за счет создания имиджа самой компании и марок товаров, способов обслуживания и т.д.

Коммуникативные стратегии и реализация конкретных мероприятий в этой области требуют значительных расходов. Отчисления из текущей прибыли приводят, как правило, к сопротивлению со стороны бухгалтерских и финансовых служб, поскольку требуется быстрая отдача вложенных средств. Однако маркетинговые коммуникации – это, наряду с другими маркетинговыми инструментами, деятельность по формированию долговременных денежных потоков. Все более становится очевидным, что инвестиции только в материальные активы уже недостаточны для роста компании. Инвестиции в маркетинговые коммуникации также необходимы.

*Комплекс маркетинговых коммуникаций* (комплекс продвижения) предполагает применение различного сочетания форм продвижения, поэтому его образуют следующие элементы (инструменты): различные виды рекламы, связи

с общественностью (public relations), средства стимулирования сбыта, прямые продажи, организация участия в выставках, спонсоринг, продукт-плейсмент и др.

Благодаря правильному сочетанию и использованию составляющих этого комплекса обеспечивается так называемое продвижение товара.

Для определения наиболее эффективного комплекса маркетинговых коммуникаций используют знание сильных и слабых сторон каждого элемента комплекса маркетинговых коммуникаций (см. Таблицу 24).

Выбор средств маркетинговых коммуникаций в конкретной ситуации определяется такими *факторами*, как:

- цели и стратегии организации;
- тип рынка;
- характер товара;
- состояние потребительской аудитории;
- этап жизненного цикла продвигаемого товара;
- традиции коммуникативной политики предприятия и его основных конкурентов.

Выбор средств маркетинговых коммуникаций в конкретной ситуации определяется такими *факторами*, как:

- цели и стратегии организации;
- тип рынка;
- характер товара;
- состояние потребительской аудитории;
- этап жизненного цикла продвигаемого товара;
- традиции коммуникативной политики предприятия и его основных конкурентов.

## **6.2 Контрольные вопросы**

1 В чем состоит суть маркетинговых решений на инструментальном уровне?

2 Какие маркетинговые решения принимаются в области товарной политики?

3 Какие ценовые стратегии Вы знаете?

4 В чем состоит взаимосвязь и различие в понятиях «распределение» и «сбыт»?

5 В чем состоит сущность коммуникативных связей предприятия с рынком?

## **6.3 Практические упражнения**

*Задание 1. Выполните задание*

Впишите в соответствующие столбцы таблицы 25 характеристики, отражающие состояние товарной единицы: монтаж; упаковка; основная выгода; послепродажное обслуживание; марочное название; внешнее оформление; поставки и кредитование; гарантия; свойства; качество.

Таблица 25 – Характеристики товара

Товар по замыслу	Товар в реальном исполнении	Товар с подкреплением

*Задание 2. Выполните задание*

Для предложенных товаров сформулируйте перечень товарных характеристик и проранжируйте их с точки зрения значимости для потребителя (в роли потребителя выступаете Вы сами):

1. Электрочайник
2. Наручные часы
3. Легковой автомобиль
4. Кашпо для цветочного горшка
5. Настольная лампа
6. Журнал мод
7. Образовательные услуги по английскому языку

*Задание 3. Вставьте пропущенные слова в следующие утверждения.*

1. Степень близости между предлагаемыми ассортиментными группами с позиции конечного потребителя характеризует ... ассортимента.
2. ... – зарегистрированный в установленном порядке символ, предназначенный для идентификации производителя товара.
3. Общее количество товарных групп в ассортименте – это показатель ... ассортимента.
4. ... – символ, предназначенный для идентификации продукции производителя и отличия товара от товаров-конкурентов.
5. Углубление ассортимента возможно путем увеличения ... каждого имеющегося товара.

Ответы. Марка. Сопоставимость. Широта. Модификации. Товарный знак.

*Задание 4. Найдите решение задачи*

Молочный завод, расположенный в небольшом городе, является единственным поставщиком продукции на местный рынок. Емкость местного рынка значительно меньше мощности завода. Молочный завод поставляет основную часть своей продукции в два крупных города, которые расположены на расстоянии 250-300 км от завода. Цены, по которым продается продукция молочного завода, в этих городах на 10-15% ниже, чем в родном городе. Охарактеризуйте стратегию ценообразования данного завода. Дайте ей оценку с точки зрения факторов, влияющих на эффективность стратегии.

*Задание 5. Выполните задание*

Приведите 2-3 примера товаров, по которым производитель применяет ценовую дискриминацию:

- по группам потребителей;

- по времени;
- по местам продажи;
- по вариантам исполнения товара.

*Задание 6. Найдите решение задачи*

Привести состав и структуру свободной розничной цены изделия, исходя из следующих данных:

- себестоимость изделия – 560 тенге;
- рентабельность производства – 20 %;
- торговая надбавка – 25 %.

*Задание 7. Выполните задание*

Примите решение о выборе канала товародвижения по критерию эффективности (затратоотдачи) (млн. тенге):

канал нулевого уровня:

– расходы, связанные с содержанием и эксплуатацией собственной розничной торговой сети - 150;

– издержки обращения (оптово-сбытовые и розничные) - 100;

– прибыль от реализации товаров - 500;

одноуровневый канал (прямые связи с розничной торговлей):

– издержки обращения (оптово-сбытовые, транзитные) - 60;

– прибыль - 300;

двухуровневый канал (производитель продает товар оптовому посреднику):

– издержки обращения (сбытовые) - 40;

– прибыль - 120.

*Задание 8. Выполните задание*

Предприятие 1: отгрузило заказанную гидроэлектростанцией турбину большой мощности. Монтаж осуществлялся работниками предприятия.

Предприятие 2: отгрузило 5-ти атомным электростанциям созданный им измерительный прибор; в течение определенного срока работники предприятия осуществляли контроль за функционированием прибора, а также гарантийный ремонт, кроме того, было организовано обучение персонала ядерных станций.

Предприятие 3: отгрузило 8-ми оптовым предприятиям, 25-ти универсамам и 5-ти ресторанам наборы обеденной посуды.

Укажите для каждого предприятия тип сбыта.

*Задание 9. Найдите решение ситуационной задачи*

Малое предприятие производит в широком ассортименте мужские костюмы, предназначенные для массового потребителя, и реализует их в фирменном магазине. Но на традиционном рынке, где оно действует, появился более сильный конкурент. Изучив ситуацию, руководство предприятия ставит задачу выйти на новые географические рынки. При этом предприятие предпочитает продавать на новых рынках свою продукцию крупными партиями.

### Задание

1. Выберите каналы распределения и обоснуйте их выбор.
2. Определите, какие, по вашему мнению, конфликты возможны в каналах распределения.

#### *Задание 10. Найдите решение ситуационной задачи*

Предположим, что вы стали менеджером по маркетингу кондитерской фабрики и вам поручено сделать предложения по совершенствованию системы распределения. Руководство предприятия хочет получить ответы, прежде всего, на следующие вопросы:

- Какие каналы распределения предприятие может использовать?
  - Какие каналы распределения являются наиболее привлекательными и почему?
  - Какие каналы и сколько предприятию следует использовать?
- Ответьте на поставленные вопросы.

#### *Задание 11. Выполните задание*

Ниже приведены образцы рекламных текстов:

- «Никогда не было столько макси в мини»;
- «Чашечка кофе в Вашем кармане»;
- «Наш холод в Вашем доме»;
- «Чем раньше ребенок начнет, тем дальше он пойдет».

Определите, какие товары рекламировались. Выделите варианты удачных и неудачных рекламных текстов.

#### *Задание 12. Выполните задание*

Выберите для примера одно из рекламных обращений. Проанализируйте его, ответив на следующие вопросы:

- Каково содержание обращения?
- Какова структура и форма обращения?
- Какую ответную реакцию, по Вашему мнению, ожидает компания на свое обращение: осведомленность, знание, предрасположенность, предпочтение, убежденность или совершение покупки?
- Какова эффективность данного рекламного обращения?



## Список использованных источников

1. Анн Х., Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2005. – 736 с.
2. Баранова Н.А. Маркетинг (часть 1). Учебное пособие. – Костанай: КГУ им. А. Байтурсынова, 2016. - 103 с.
3. Баранова Н.А. Маркетинг (часть 2). Учебное пособие. - Костанай: КГУ им. А. Байтурсынова, 2016. - 114 с.
4. Баранова Н.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - Костанай: КГУ им. А. Байтурсынова, 2018.- 176 с.
5. Баранова Н.А. Управление маркетингом: учеб. пособие. – Костанай: КГУ им. А. Байтурсынова, 2015. - 139 с.
6. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом: учеб. пособие. – М.: Экономистъ, 2005. – 223 с.
7. Бутова Т.Г. Управление маркетингом: учебник / Бутова Т.Г., Казаков А.А., Жираткова А.Н. - М.: Проспект, 2016. – 272 с.
8. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. – М.: Эксмо, 2006. – 496 с.
9. Данько Т.П. Управление маркетингом: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Т. П. Данько. - 4-е изд., пер. и доп. - М.: Юрайт, 2018. - 521 с.
10. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 544 с.
11. Короткова Т.Л. Управление маркетингом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т.Л. Короткова.- 2-е изд., испр. и доп. - М.: Юрайт, 2018. - 242 с.
12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. А. Железниченко, С. Жильцов. – 11-е изд. - СПб.: Питер, 2004. – 798 с.
13. Крюков А.Ф. Управление маркетингом: учебное пособие. – М.: КНОРУС, 2005. – 368 с.
14. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.
15. Липсиц И.В. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И.В. Липсиц [и др.]; под ред. И.В. Липсица, О. К.Ойнер. - М.: Юрайт, 2018. - 379 с.
16. Маркетинг: основы теории и практики / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2005. – 672 с.
17. Ноздрева Р.Б., Гречков В.Ю. Маркетинг: Учебник. – М.: Экономистъ, 2004. – 292 с.
18. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О.К. Ойнер. - 2-е изд., пер. и доп. - М. : Юрайт, 2018. – 350 с.
19. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]; под общей ред. проф., д-ра экон. наук Е.Ю. Кузнецова. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 131 с.

- 20 Соловьев Б.А. Маркетинг: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 383 с.
- 21 Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / А.А. Попов, О.И. Лыгина, Г.Т. Кунуркульжаева, А.А. Салихов. - Актобе, 2017. - 566 с.
- 22 Строков В.А. Управление маркетингом на предприятии. – М.: ПФК «Хорс-2», 2004. – 239 с.
- 23 Управление маркетингом: учебное пособие для студ. вузов / ред. А. В. Коротков, И. М. Синяева.-2-е изд., перераб. И доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 463 с.
- 24 Федосеев В.Н. Управление маркетингом: Учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 208 с.
- 25 Шичиях, Р.А. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Р.А. Шичиях, С.Н. Сычанина, В.М. Смоленцев. – Краснодар: КубГАУ, 2015. – 252 с.



**Ж. Т. Кульчикова, Н. А. Баранова**

**УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ**

**Учебное пособие**

Формат 60x84 1/16  
Бумага офисная.  
Печать офсетная  
6,25 усл. печ. л.  
Тираж 100 экз.

Отпечатано: ТОО «New Line Media»  
г. Костанай, пр. Аль-Фараби, 115, оф. 512  
тел.: 8(7142) 53-11-47, 53-06-71  
e-mail: geosprint@mail.ru