



Практикум по проведению маркетинга

Как внедрять маркетинг на
малых и средних предприятиях



Практикум по проведению маркетинга

Как внедрять маркетинг на
малых и средних предприятиях

Составитель: Проект Тасис по
Распространению Технической Информации
Издание Европейской Комиссии

Ноябрь 1996 года

© 1996, Служба Тасис Генерального Директората ІА, Европейская Комиссия
ISBN 92-827-8680-3

Все права защищены.

Репродуцирование (воспроизведение), любым способом, распространение или передача данного издания могут быть осуществлены только с предварительного письменного согласия Европейской Комиссии, Генеральный Директорат ІА Тасис.
Фотографии сделаны Тасис.

Заявки на репродуцирование данного издания направлять по адресу:

Информационное Бюро Тасис, Европейская Комиссия,
Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer, Б-1040 Брюссель.

Сведения, выводы и толкования, содержащиеся в настоящем издании, не могут рассматриваться как отражающие официальную позицию Европейской Комиссии.

Содержание

Что такое Тасис?	4
Предисловие	5
Задачи проекта ПРТИ для развития МСП	6
Введение	7
Принцип маркетинга	
Основные понятия маркетинга	
Стратегический маркетинг	10
Стадия подготовки	
Выбор целевых сегментов рынка	
Привлекательность сегментов рынка	
Конкурентоспособность предприятия в рыночном сегменте	
Портфельный анализ	
Разработка стратегии	
Компоненты маркетинга	23
Продукт	
Цена	
Продвижение	
Место	
Бюджет и контроль	
План маркетинга	34
Организация отдела маркетинга	35
Организационная структура	
Управление по продукту	
Взаимосвязь с деловыми процессами	
Приложение: Руководство по составлению документов маркетинга	40
Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ	42
Анкета	43

Что такое Тасис?

Тасис - это программа, разработанная Европейским Союзом для Новых Независимых Государств (бывших республик Советского Союза за исключением стран Балтии), в целях содействия развитию гармоничных и прочных экономических и политических связей между Европейским Союзом и этими странами-партнерами. В 1994 году еще одной страной-партнером Тасис стала Монголия.

Цель Программы состоит в поддержке усилий стран-партнеров по созданию обществ, основанных на политических свободах и экономическом процветании.

Тасис идет к этой цели путем предоставления субсидий (безвозмездного финансирования) для передачи “ноу-хау”, оказывая поддержку процессу перехода к рыночной экономике и демократическому обществу.

В течение первых пяти лет своей деятельности, т.е. с 1991 по 1995 гг., Тасис безвозмездно предоставил своим партнерам 2 млрд. 268 млн. ЭКЮ, что позволило приступить к осуществлению 2 200 проектов.

В тесном взаимодействии со странами-партнерами Тасис определяет, каким образом должны расходоваться средства. Это позволяет Тасис осуществлять финансирование в соответствии с политикой реформ и первоочередными задачами каждой конкретной страны. В контексте более широких международных усилий Тасис работает в тесном взаимодействии также с другими донорами и международными организациями.

Тасис передает “ноу-хау”, которым располагают государственные и частные организации самого широкого спектра, что позволяет сочетать опыт рыночной экономики и демократии с профессиональными навыками и знаниями на местах. “Ноу-хау” передается в форме оказания консультативного содействия в вопросах управления, направления групп экспертов, проведения экспертных исследований и профессиональной подготовки, путем создания правовой и нормативной базы, международных сетевых структур, пилотных (экспериментальных) проектов, а также путем установления партнерских отношений, содействия процессу породнения, создания новых и реорганизации действующих институтов. Тасис выполняет также роль катализатора, поскольку открывает доступ к средствам основных кредиторов благодаря проведению прединвестиционных исследований и технико-экономических обоснований.

Тасис содействует пониманию и должной оценке демократии и социально-экономической системы, ориентированной на рынок, путем поощрения связей и прочных отношений между организациями в странах-партнерах и их коллегами в Европейском Союзе.

Основными приоритетными областями, финансируемыми Тасис, являются: реорганизация государственных предприятий и развитие частного сектора, создание эффективной системы производства, переработки и распределения продуктов питания, развитие инфраструктур энергетики, транспорта и связи, обеспечение реформы системы государственного управления, социальной защиты и образования. Каждая страна выбирает приоритетные секторы, исходя из своих потребностей.

Тасис сотрудничает со следующими 13 странами-партнерами (12 СНГ и Монголия):

Армения	Грузия	Молдова	Таджикистан
Азербайджан	Казахстан	Монголия	Туркменистан
Беларусь	Кыргызстан	Российская Федерация	Украина
			Узбекистан

Предисловие

С 1991 года в рамках программы Тасис была осуществлена плодотворная работа по содействию странам-партнерам программы. Среди различных форм работы, наиболее заметные результаты получила практическая работа на местах, которая осуществлялась на систематической основе с 1993 года.

Часть проектов, занятых разработкой и апробацией мер по оптимальному приспособлению стран-партнеров к рыночной экономике, имела успех. Зона влияния положительных результатов этих проектов не должна ограничиваться лишь той географической областью, где они были осуществлены; частные лица и различные организации в других регионах должны иметь возможность воспользоваться этими результатами, что является основной целью проекта Тасис по распространению технической информации (ПРТИ). ПРТИ отбирает проекты результаты которых имеет смысл распространять и разрабатывает материалы, которые могут помочь воспроизвести эти полезные результаты. Содержание представленного документа является одним из этих действий.

ПРТИ разрабатывает и распространяет следующие виды материалов

- документы об успешных мероприятиях по переходу к рыночной экономике
- оборудование и материалы, позволяющие частным лицам и предприятиям оптимально организовать свою работу в современных условиях
- учебные пособия и материалы, способствующие быстрой адаптации, являющейся частью переходного процесса.

Документы опубликованные ПРТИ не имеют никакого отношения к идеологическим или политическим доктринам и не претендуют на указание единственно возможного решения сложных проблем. Они лишь отражают результаты полученные в конкретных ситуациях и дают перечень оборудования, которое успешно использовалось на местах для наилучшего приспособления к изменяющимся условиям. Воспроизведение результатов успешных проектов возможно при условии, что получатели информации приложат определенные усилия по ее адаптации к местным условиям. Ситуации могут быть схожи, но редко полностью идентичны.

Нижеследующий указатель разработан в соответствии с опытом и результатами различных проектов указанных в нем.

Информация о проекте

Название	Постприватизационные предприятия на Урале (TACIS 94/PRRUS 9302)
Результаты	Комплексная переориентация и реорганизация трех больших пилотных компаний. Подготовка западных инвестиций в реорганизованные пилотные компании. Создание трех полностью оборудованных центров поддержки предприятий в каждой из трех областей. 1 640 менеджеров из 184 компаний прошли обучение по развитию плановой прибыли и получили специальные консультации. 39 российских компаний породнились с компаниями из Европейского Союза. Ввод в действие 30 черновых мини проектов.
Дата	1995-1996
Получатель	Администрации Челябинской, Пермской и Свердловской областей.
Подрядчик	А.Т. Керни (г. Дюссельдорф, Германия)

Информация к указателю

Применение	Данное руководство является введением в практику маркетинга, адаптированную к общим требованиям малых и средних предприятий и малых и средних отраслей промышленности в Новых Независимых Государствах. В нем описываются практические шаги, связанные с определением стратегии маркетинга, определением компонентов маркетинга и подготовки плана маркетинга на малых или средних предприятиях в новых независимых государствах.
Объекты	Менеджеры малых и средних предприятий - отделы маркетинга больших компаний - учредители новых предприятий - институты подготовки специалистов по маркетингу.

Для программы Тасис было бы желательно получить отзывы с советами и комментариями на эту новую инициативу от пользователей указателем. В конце настоящего документа имеется анкета. Заполните ее, пожалуйста, и отправьте в адрес бюро ПРТИ. Адреса Вы найдете на последней странице.

Задачи проекта ПРТИ для развития МСП

Приватизация и структурная перестройка предприятий являются ключевыми элементами переходного периода, который переживают в настоящее время большинство новых независимых государств. В этом контексте стремительно возрастает значение малых и средних предприятий, или малых и средних отраслей промышленности.

С учетом того, что в новых независимых государствах недостаточно доступной информации о развитии малых и средних предприятий/малых и средних отраслей промышленности, в рамках “Проекта распространения технической информации” Тасис был подготовлен единый набор документов, касающихся создания малых и средних предприятий и управления ими.

Эти документы представлены либо в форме технических брошюр (аналогично настоящей брошюре), либо могут быть получены через библиотеку электронной почты “Проекта распространения технической информации”.

Перечень тем:

- ▷ **Создание предприятие**
 - Бизнес-план
 - Юридический статус компаний
 - Стратегическое управление
 - Добивайтесь успеха в ваших деловых отношениях с Западом
 - Создание совместного предприятия
 - Планирование деловых операций

- ▷ **Управление товарооборотом**
 - Исследования рынка
 - **Практикум по проведению маркетинга**
 - Руководство по практике сбыта
 - Ценообразование

- ▷ **Управление издержками, регулируемыми цены**
 - Управление расходами
 - Управление поставками (закупки, управление материально-техническим снабжением, хранение)
 - Материально-техническое снабжение
 - Техническое обслуживание
 - Энергосбережение

- ▷ **Финансовый менеджмент**
 - Управление движением наличных средств
 - Бухгалтерский учет
 - Источники финансирования
 - Система налогообложения

- ▷ **Человеческие ресурсы**
 - Управление персоналом
 - Наем работников
 - Мотивация работающих

- ▷ **Продвижение**
 - Реклама
 - Связи с общественностью

- ▷ **Юридические и регуляционные аспекты**

- ▷ **Административное управление**

Введение

В рамках проекта Тасис “Постприватизационные предприятия на Урале”, выполненного в 1995 году при техническом содействии А.Т. Керни, была обеспечена поддержка недавно приватизированным компаниям в Челябинской, Пермской и Свердловской областях. В контексте этой поддержки был разработан полный набор учебных документов, посвященных в основном крупным отраслям промышленности. Настоящий “Практикум по проведению маркетинга” адаптирован к сектору малых и средних предприятий и составлен по материалам “Учебного справочника по маркетингу”, подготовленного в рамках указанного проекта¹.

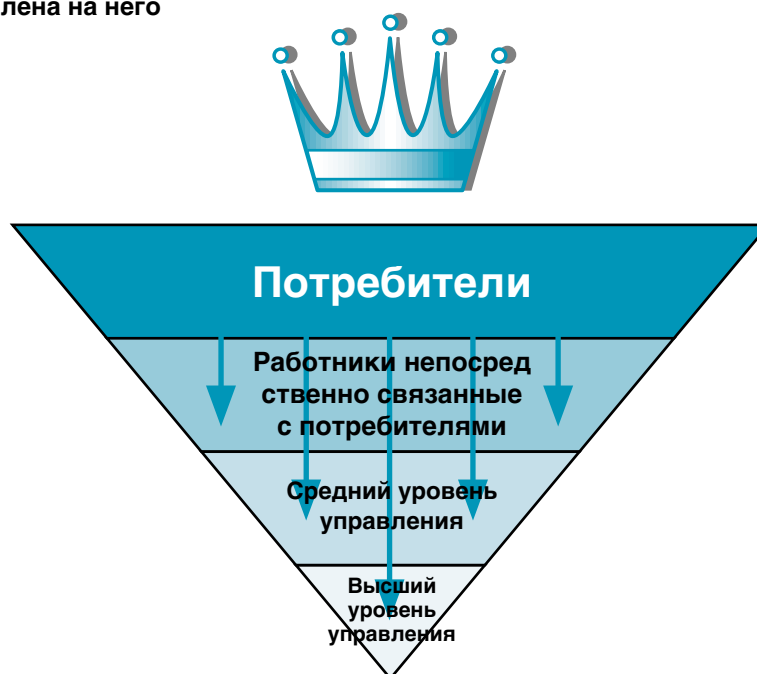
Задачей настоящего документа является оказание помощи малым и средним предприятиям в новых независимых государствах в получении большего представления по вопросам:

- важности использования стратегии маркетинга
- необходимости развития сознания, ориентированного на клиента
- необходимости изменения нынешних структур и моделей поведения для достижения конкурентоспособности в процессе развития рыночной экономики
- средств разработки и реализации эффективного плана маркетинга.

Принцип маркетинга

Принцип, заложенный в основу маркетинга, заключается в том, что вся деятельность предприятия, должна ориентироваться на конечную цель - **удовлетворение потребностей клиента**. Следовательно, действия предприятия должны быть завязаны на клиента, а персонал обязан понимать, что его работа должна быть направлена на обслуживание клиента.

Рисунок 1: Клиент - всегда “король”! Вся деятельность компании направлена на него



Для малых и средних предприятий в новых независимых государствах переход к рыночной экономике подразумевает:

- Переход от управления, ориентированного на производство, к управлению, ориентированному на клиента
- Изменение понятия “продукт”. Это больше, чем просто продукт, его необходимо рассматривать как набор атрибутов, которые представляют собой решение проблемы клиента в данной отрасли, либо удовлетворение желания или потребности в том случае, если речь идет о потребительском товаре.

(1) Большинство графиков (рисунков) взято из учебника по маркетингу А.Т. Керни, который был предоставлен Тасис в 1996 году.

Основные понятия маркетинга

Маркетинг - двусторонний процесс: стратегия и компоненты маркетинга

В понятие “**стратегия маркетинга**” входят:

- ▶ **Сегментация:** деление рынка на сегменты, которые называются “рынками данной продукции”. Малое или среднее предприятие должно ответить на вопрос: “Какая продукция для каких рынков?” Предприятие должно точно определить, что именно необходимо анализировать. Идентифицированный сегмент (рынок данной продукции) является основной рабочей единицей, на которую будут делаться ссылки.
- ▶ **Привлекательность:** анализ возможностей и угроз рынку продукции. Этот анализ основан на изучении спроса и потенциала данного сегмента рынка. Анализируется жизненный цикл продукции.
- ▶ **Конкурентоспособность:** оценка способности малого и среднего предприятия конкурировать на рынке данной продукции. Определяются конкурентные преимущества. Используется подход, основанный на изучении предложения.
- ▶ **Выбор портфеля продукции** (высокая привлекательность, соответствующая высокой конкурентоспособности) **и правильной стратегии развития** (дифференцирование, затраты, ключевые вопросы).

“**Компоненты маркетинга**” являются оперативным вариантом решений, принимаемых в процессе стратегического маркетинга. Для внедрения положений, выявленных в ходе аналитического процесса, применяются четыре описанных выше тактических способа.

Ниже - четыре основных компонента:

- ▶ **Продукт**
- ▶ **Цена**
- ▶ **Продвижение**
- ▶ **Место** (и каналы сбыта).

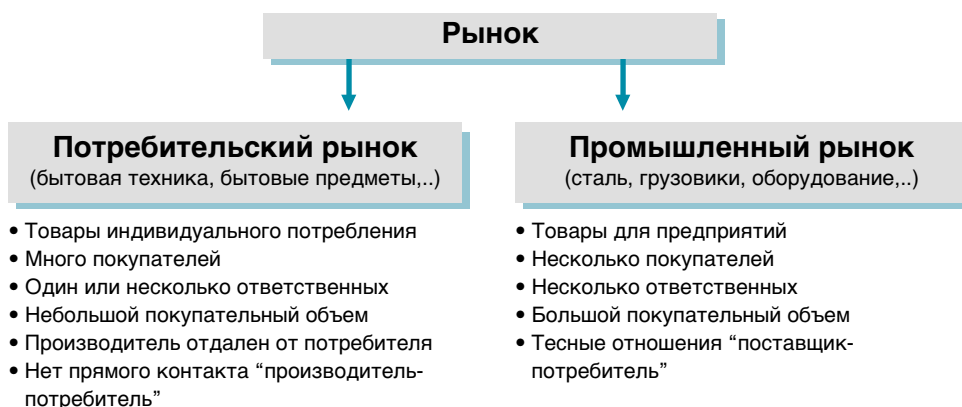
Кроме того:

- ▶ **Смета**, интегрирующая процесс маркетинга в рамках общего бюджета малого и среднего предприятия
- ▶ Письменный **план маркетинга**, в который сводится воедино стратегия маркетинга предприятия. План служит руководством для персонала предприятия, занятого в маркетинговых мероприятиях.

Промышленный маркетинг и маркетинг потребительских товаров

Клиенты потребительского рынка значительно отличаются от клиентов промышленного рынка.

Рисунок 2: Характеристики потребительского и промышленного рынков

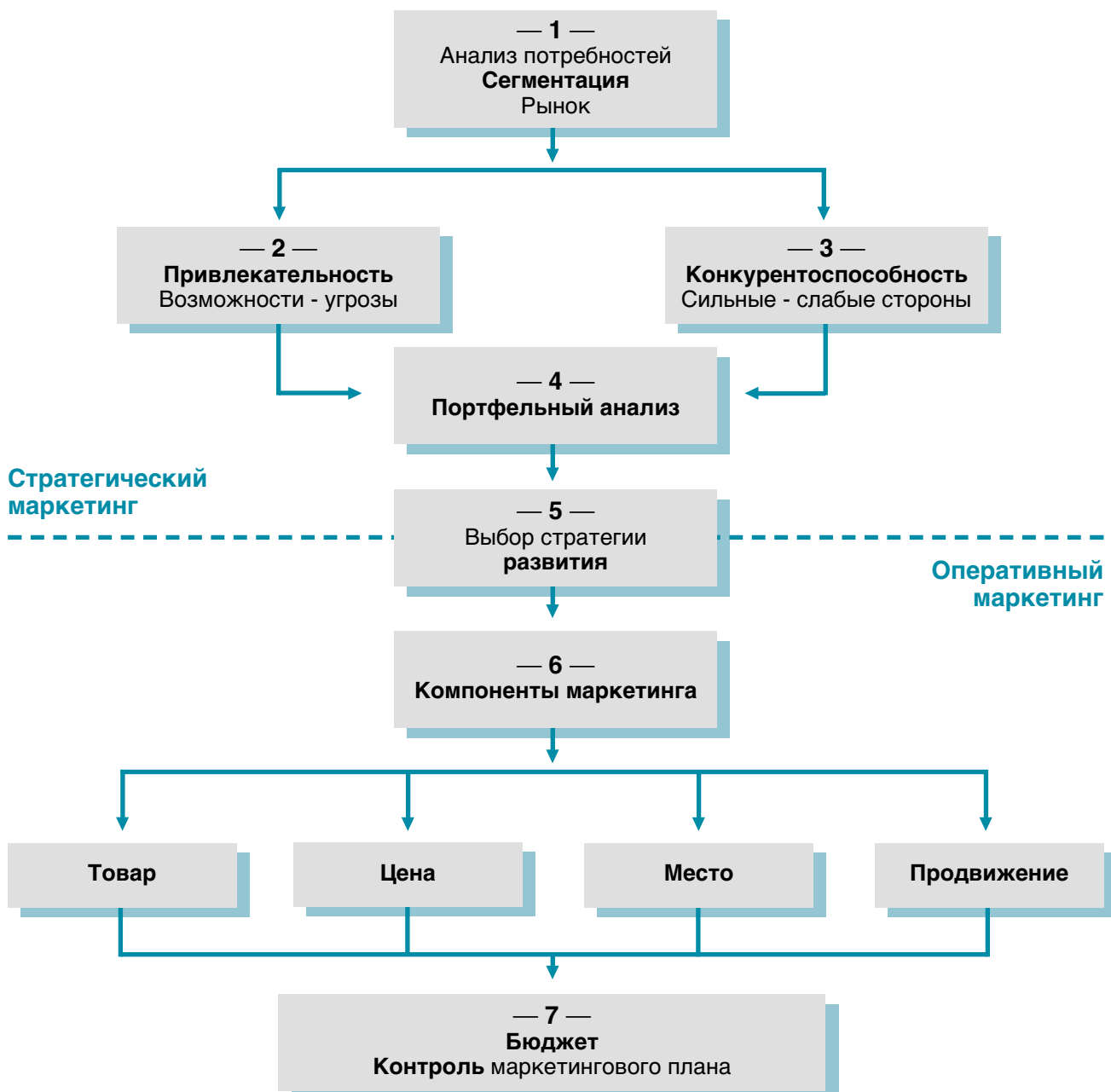


Эти два заметно различающиеся рынка требуют к себе различных подходов. В частности, принятие решений покупателями на промышленном рынке, как правило, представляет собой гораздо более сложный процесс, подверженный множеству влияний.

Маркетинг представляет собой четкую систему действий и анализов

Маркетинг представляет собой четкую систему действий. В настоящем практикуме приводится комплекс исследований (стратегический маркетинг) и действий (компоненты маркетинга), которые должны быть реализованы для обеспечения наиболее совершенного плана маркетинга:

Рисунок 3: Маркетинг представляет собой четкую систему действий и анализов



Стратегический маркетинг

Необходимо убедиться, что Вы правильно определили проблему (проблемы).

Стадия подготовки

Перед тем как инициировать процесс стратегического маркетинга, требуется определить глубину необходимого маркетингового анализа и установить основные источники информации для исследования данных о рынке.

Определение глубины необходимого маркетингового анализа

Маркетинг является постоянной деятельностью малых и средних предприятий. Однако конкретные проекты, как, например, запуск новой продукции, завоевание новых рынков, создание международных совместных предприятий и т.д., требуют различной степени проведения анализа. Соответствующую глубину и степень детализации анализа следует определять, исходя из сложности каждой проблемы и важности проекта для малого или среднего предприятия.

Рисунок 4: Матрица классификации проблем

Важность проекта для малых и средних предприятий			
Новизна/сложность проблемы	Большая	Средняя	Малая
Высокая	I	I	II
Средняя	I	II	III
Малая	II	III	IV

Вышеприведенную матрицу классификации проблем следует интерпретировать следующим образом:

- ▶ Требования I категории:
 - Точный и всесторонний анализ
 - Тщательный анализ рынка и конкуренции
 - Детальное рассмотрение дополнительных стратегических вариантов
 - Постепенное оттачивание функциональных стратегий с проведением проверки или подтверждения принципиальных предположений, лежащих в их основе.
- ▶ Требования II категории:
 - Тщательный анализ проблем
 - Рассмотрение наиболее важных стратегических альтернатив
 - Постепенное оттачивание важнейших функциональных стратегий
- ▶ Требования III категории:
 - Оценка и описание проблем, которые имеют отношение к проекту
 - Подготовка проекта главной концепции.
- ▶ Требования IV категории:
 - Непосредственная оценка условий проекта
 - Подготовка концепции, основанной только на наиболее важных или критических аспектах.

Определение источников информации для исследования данных о рынке¹

Исследование данных и их оценка в процессе проведения маркетингового анализа может быть осуществлено путем:

- **проведения кабинетных исследований** - рассмотрение существующих источников информации - с целью общей количественной оценки
- **проведения полевых исследований** - прямые контакты - с целью более детальной количественной и качественной оценки.

Существуют два основных вида исследований для получения данных в процессе проведения маркетингового анализа. Сбор первичных данных для исследования проводится с целью выполнения маркетингового анализа. Источниками получения первичных данных могут быть:

(1) Дополнительные технические подробности по исследовательским данным для маркетингового анализа содержатся в брошюре "Руководство по исследованию и анализу рынка" "Проекта распространения технической информации".

- специализированные посещения клиента
- прямой личный контакт с конкурентами
- почтовый опрос
- телефонный опрос (конкуренты, клиенты)
- закупка продукции и ее экспертиза
- круглый стол для клиентов
- испытания прототипов на объекте клиента².

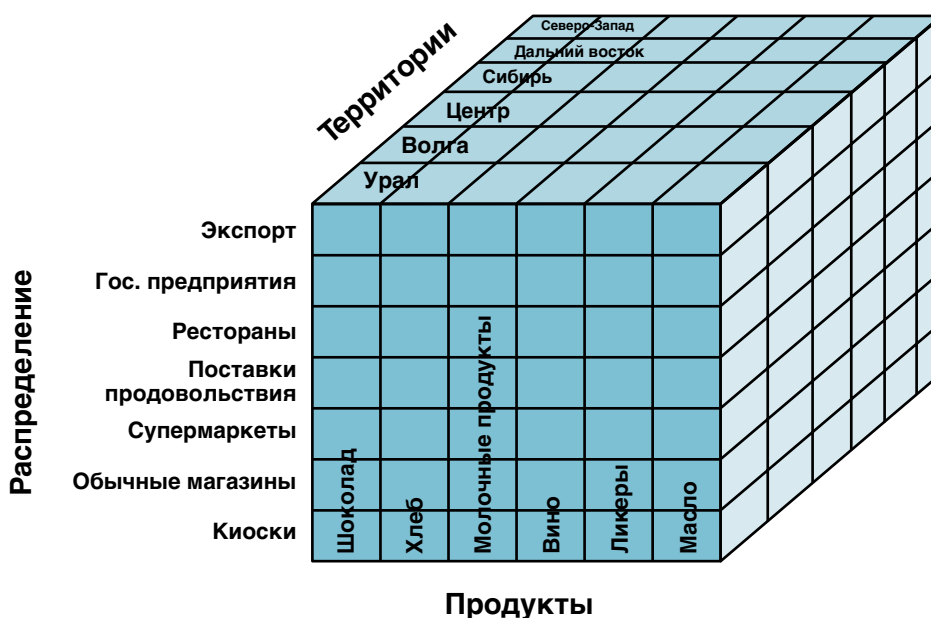
При вторичном исследовании используются уже существующие данные. Вторичные данные могут быть получены:

- **из публичных источников**, например, из правительственных источников, данные международных организаций (Организация экономического сотрудничества и развития, Международный валютный фонд, Мировой банк, ЕС), посольств и т.д.
- **из частных источников** - бизнеса, ассоциаций и прессы, например, данные международных банков, промышленных каталогов/исследований, промышленных нормативов и инструкций, специализированных справочников или деловых журналов и газет, торговых ассоциаций, торговых палат, баз данных, торговых ярмарок, брошюр, печатных изданий (конкурентов, клиентов) и т.д.
- **из собственных источников предприятия**, например, записи, сделанные торговым персоналом, внутренняя статистика и “ноу-хау”, документы предприятия и т.д..

Сегментация целевого рынка

Для того, чтобы сосредоточиться на взаимодействии с клиентами, всегда имеет смысл поделить рынки на сегменты. Сегментация рынка может производиться по различным признакам, например, продукции, ее применению или географическим областям. Сегментация осуществляется на основе дифференцированного поведения клиента.

Рисунок 5: Пример сегментации рынка для сельскохозяйственной торговой компании



(2) Подобная методология была с успехом использована в различных проектах Тасис. Один из примеров отражен в брошюре ПРТИ “Создание мини-пекарен, Томский опыт”.

В целом, сегментация может быть проведена в соответствии с классификацией клиентов и продукции, а также причин и обстоятельств покупки.

Рисунок 6: Критерии для определения сегментов рынка

	Потребительские рынки	Промышленные рынки
Кто?	Демографический Социально-экономический Географический Индивидуальность и образ жизни Положение покупателя	Вид отрасли Размер компании Географическое положение Технологическая основа
Как?	Частота использования Оплаченная цена Место покупки	Конечное применение Используемый объем Оплаченная цена Спецификация продукта
Почему?	Стремление извлечь выгоду Ориентация Повод покупки Приверженность определенной разновидности товаров	Покупательная политика Отношения покупателя / продавца Личность покупателя Стремление извлечь выгоду

Сегмент рынка должен отвечать нескольким основным требованиям:

- Каждый сегмент должен обладать **четким отличием** от других сегментов
- Сегменты должны быть **приемлемы** для вашей компании
- Сегменты должны отвечать **специфическим требованиям**, иначе они бесполезны
- Сегмент по объему должен быть **достаточно крупным**, чтобы гарантировать, что дифференцированное отношение к рынку со стороны предприятия будет окуплено
- Поведение клиента в пределах сегмента должно быть **максимально единообразным**.

После того как определены однородные подгруппы рынков, маркетинговые усилия могут быть направлены на данные сегменты. Такие усилия не только обеспечат более эффективную связь с определенными группами покупателей, но и увеличат доходы предприятия. Клиенты предпочитают платить за те изделия, которые отвечают их конкретным потребностям. Следовательно, предприятие может назначить более высокую цену и заработать дополнительную прибыль.



Имеются ли у Вас четкие ответы на следующие вопросы?

Необходимость оценки клиента

“Конечный пользователь”

- Что или кто являются конечными пользователями?
- Где они расположены?
- Насколько часто они, как правило, совершают покупки?
- Какова их реакция на цену продукции?
- Насколько они интересуются качеством продукции?
- В каких специальных характеристиках они нуждаются?
- Хотят ли они платить за обслуживание?
- Насколько они удовлетворены имеющейся продукцией?

“Посредники”

- Какая им нужна упаковка?
- Каков срок годности продукции?
- Насколько часто могут производиться поставки?
- Каковы условия платежа (кредитов)?
- Какие запрашиваются гарантии?

Потребители

- Кто является нынешними и потенциальными клиентами фирмы?
- Что им нужно и чего они хотят?
- Каковы их характерные признаки?
- Какие люди покупают эту продукцию?
- Какие факторы влияют на решение совершить покупку?
- Каков их финансовый уровень или к какой группе они относятся?
- В каких магазинах они покупают эту продукцию?
- Кто принимает решения о покупке?
- Кто влияет на решения о покупке?
- Как используется эта продукция?
- Совершают ли клиенты обход магазинов и делают ли они сравнения?
- Какие виды стимулов подтолкнут их к совершению покупки?

Привлекательность сегментов рынка

После того как рынок поделен на сегменты, можно судить о привлекательности каждого рыночного сегмента по его объему, расширению и т.д., а также по отношению к текущей деятельности малого или среднего предприятия.

Изучение среды

Изучение среды является первым этапом исследования рынка. Проводятся мониторинг, оценка и распространение информации о макроэкономической характеристике предприятия. Эти мероприятия призваны оказать помощь предприятию в преодолении неожиданностей и обеспечении продолжительного развития.

Работа множества компаний находится в значительной зависимости от политической ситуации. Например, после окончания “холодной войны” спрос на вооружение резко снизился, благодаря чему многие компании были вынуждены переключиться на производство гражданских товаров. Большинство компаний это застало врасплох и чрезвычайно затруднило поиск подходящей новой продукции.

В целом, необходимо проанализировать четыре основные характеристики макроэкономической среды:

Рисунок 7: Определитель макроэкономической среды

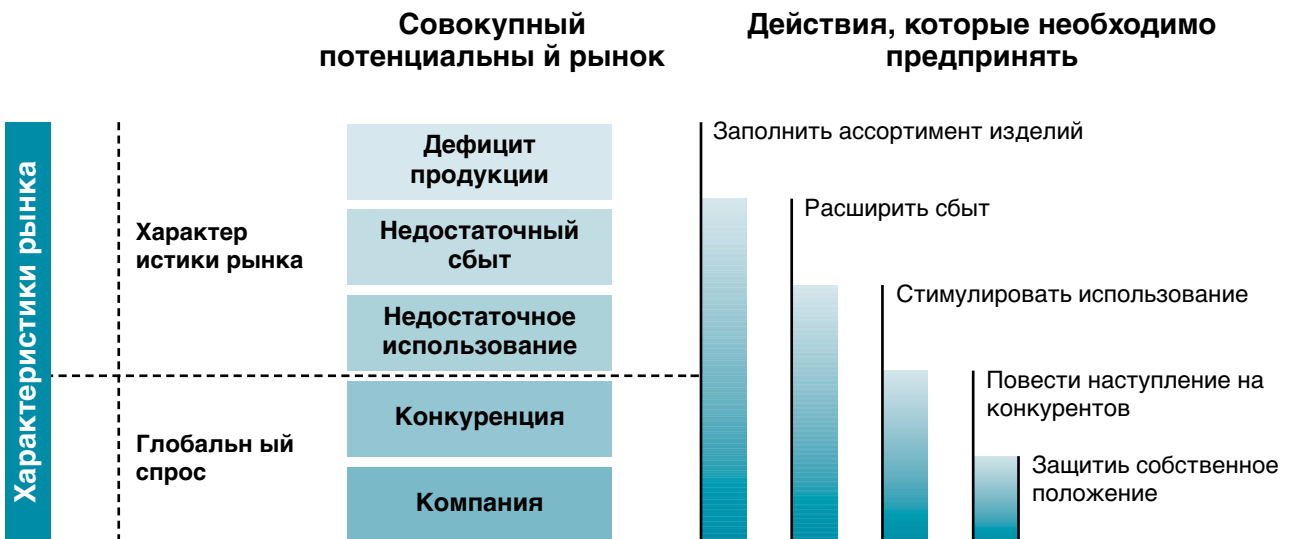
Экономическая	Политическая / юридическая	Социальная / культурная	Технологическая
<ul style="list-style-type: none"> - Тенденции валового национального продукта - Процентные ставки - Денежные ресурсы - Уровень инфляции - Уровни безработицы - Регуляторы заработной платы / цен - Девальвация / ревальвация - Возможности использования и стоимость энергоресурсов - Чистый доход 	<ul style="list-style-type: none"> - Антимонопольное регулирование - Законы о защите окружающей среды - Налоговое законодательство - Специальные стимулы - Правила внешней торговли - Отношение к иностранным компаниям - Трудовое законодательство - Стабильность политики правительства 	<ul style="list-style-type: none"> - Изменения в образе жизни - Перспективы среднего роста - Потребительская активность - Темпы образования семьи - Темпы роста населения - Возрастная характеристика населения - Региональные миграции населения - Продолжительность жизни - Темпы рождаемости 	<ul style="list-style-type: none"> - Общие государственные расходы на НИОКР - Общие расходы на НИОКР в промышленности - Направления концентрации технологических усилий - Патентная защита - Новая продукция - Достижения в коммерциализации научных результатов - Повышение производительности за счет автоматизации

После изучения макроэкономической среды, привлекательность сегмента рынка оценивается двумя способами: при помощи оценки потенциального рынка - метод, носящий больше количественный характер - и затем анализ так называемого жизненного цикла продукции.

Глобальный спрос и потенциальный рынок

Основная цель заключается в том, чтобы оценить существующий уровень глобального спроса (совокупность продаж продукции в течение какого-либо периода всеми компаниями на рынке) и потенциальный рынок. Это является основой всего экономического анализа.

Рисунок 8: Определение глобального спроса и потенциального рынка





Имеются ли у Вас четкие ответы на следующие вопросы?

Глобальные рыночные тенденции

- Каков совокупный сбыт сектора?
- Каков совокупный сбыт продукции, указанной в бизнес-плане?
- Каково соотношение продукции, предназначенной для продажи соответственно на региональном, национальном и международном рынках?
- Каковы тенденции (прогнозы сбыта) этой продукции на внутреннем и международном рынках?
- Какова типичная валовая прибыль?
- Какие сегменты рынка (географические, отраслевые, оптовые и т.д.) существуют в том секторе, где осуществляется данный бизнес?
- Опишите все, имеющие отношение к продукции сегменты рынка и укажите тенденции роста этих сегментов.
- Какова средняя рентабельность соответствующей продукции?
- Каковы ограничения для сбыта продукции предприятия, и как предприятие намерено преодолевать их?
- Опишите текущую стадию жизненного цикла продукции и ее будущее развитие.
- Опишите систему сбыта, ее доступность, ее сильные стороны, ...
- Укажите размер, количество и местонахождение аналогичных предприятий в той области, где действует Ваше предприятие.

Экспортный рынок

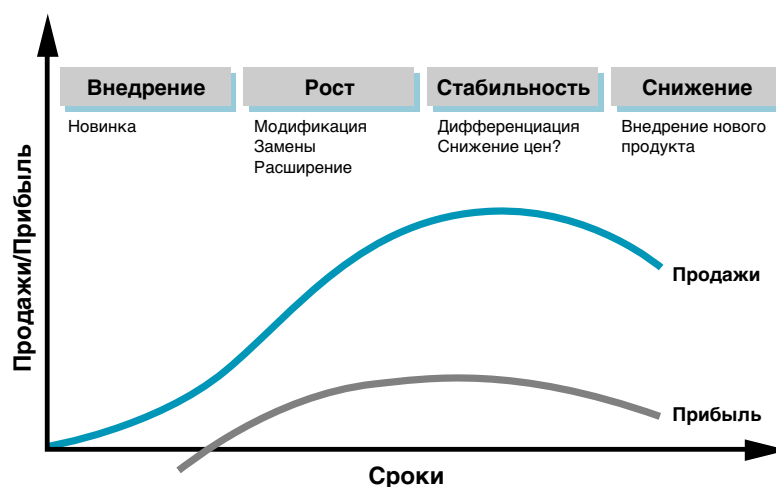
В нынешней международной обстановке экспортные рынки становятся более доходными. Перед тем как оценивать экспортные рынки, ответьте на следующие четыре вопроса:

- Получит ли Ваша компания стратегические преимущества, расширив свою деятельность на международном уровне?
- Какие конкретные преимущества она получит (то есть: экономия в масштабе производства, ...)?
- В какой степени и в каких областях международная конкуренция угрожает Вашему проекту?
- Какова степень будущих преимуществ в случае, если предприятие станет работать в ограниченной географической области?

Жизненный цикл продукции

Как правило, продукция имеет жизненный цикл. В течение жизненного цикла сбыт и доходы могут существенно меняться.

Рисунок 9: Жизненный цикл продукции



Каждая стадия жизненного цикла имеет собственные характеристики и требует различных подходов с точки зрения маркетинга.

Рисунок 10: Основные характеристики каждой стадии жизненного цикла продукции

	Внедрение	Рост	Зрелость	Снижение
Объемы продаж	Низкие	Быстро растущие	Пиковые	Снижающиеся
Затраты на клиентуру	Высокие	Средние	Низкие	Низкие
Прибыль	Убыток	Растущая прибыль	Высокая прибыль	Снижающаяся прибыль
Клиенты	Новаторы	Восприимчивые на ранней стадии	Среднее большинство	Отстающие
Конкуренты	Малочисленные	Возрастающее количество	Устойчивое количество, начинающее снижаться	Снижающееся количество

Самостоятельное определение привлекательности отдельного сегмента рынка продукции

Привлекательность рыночного сегмента устанавливается в соответствии с критериями, которые каждая компания определяет самостоятельно. Не все критерии имеют

Рисунок 11: Пример определения привлекательности отдельного сегмента рынка продукции

Критерии к привлекательности	Вес	Оценка	Степень оценки		
			Низкая	Средняя	Высокая
Доступность рынка			Страны пределами Новых Независимых Государств и Восточной Европы	Новые Независимые Государства /Восточная Европа	Новые Независимые Государства
Темпы роста			< 5 %	от 5 до 10 %	> 10 %
Продолжительность жизненного цикла			< 2 лет	от 2 до 5 лет	> 5 лет
Возможная валовая прибыль			< 15 %	от 15 до 25 %	> 25 %
Интенсивность конкуренции			Структурная олигополия	Неструктури- зированная	Распыленная
Возможности дифференцирования (помимо цен)			Стандартная продукция	Низкая	Высокая
Концентрация покупателей			> 2000	от 2000 до 200	< 200
Политическая стабильность			Этнические проблемы	Коррупциро- ванность	Демократия
Протекционизм			Высокие барьеры для проникновения на рынок	Средний уровень тарифов и квот	Свободная внешняя торговля
Требования безопасности			Строгие	Совместимые	Недостаточное внимание со стороны властей
Итого	100				

одинаковую важность и поэтому каждый из них должен быть рассмотрен отдельно. Целью анализа привлекательности является подсчет весовой значимости критерия, который характеризует “притягательность” отдельного продукта.

Провести такой подсчет вам поможет таблица приведенная ниже:

- Определите относительный показатель веса для всех критериев. Для упрощения расчетов итог должен составлять 100.
- Промаркируйте каждый критерий согласно оценочной шкале. Например, если продукт рассматривается как “слабый”, он получает индекс 1, - индекс 2 - как “средний” и 3 - как “сильный”.
- Конечный весовой итог определит привлекательность продукта.

Для того чтобы получить одно единственное цифровое значение имеет смысл использовать матрицу “привлекательность-конкурентоспособность” (см. главу “Портфельный анализ”). На этом этапе, после подведения итогов по всем полученным на данный момент в ходе изучения рынка результатам, Вам следует оценить **возможности рынка**, так как они играют очень важную роль с точки зрения осуществимости проекта. При этом следует помнить, что собранная информация должна также помочь в определении связанных с этим **рыночных рисков**. **Критические факторы успеха** будут Вашим “девизом”, и о них необходимо постоянно помнить. Они являются наиболее важными обстоятельствами, которые должны или не должны происходить для того, чтобы компания добилась успеха на рынке конкретной продукции. Малые и средние предприятия должны выявить и выбрать от двух до трех ключевых факторов успеха в результате анализа привлекательности каждого сегмента рынка. Дополнительные важные факторы успеха определяются после анализа конкурентоспособности компании.

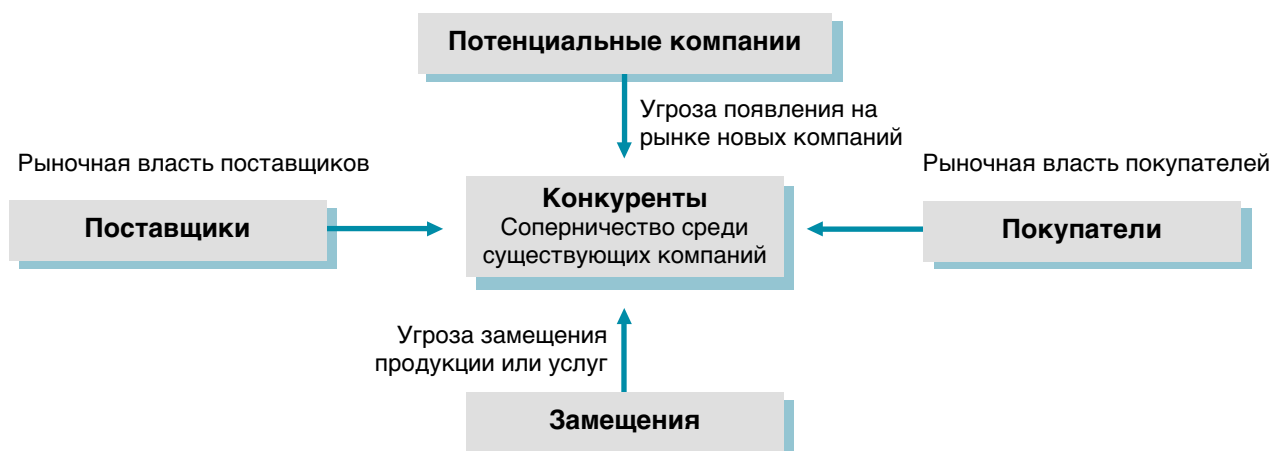
Конкурентоспособность предприятия в сегменте рынка

Сущность рыночной экономики заключается в конкуренции. Для того, чтобы выжить и добиться успеха, малые и средние предприятия должны знать своих конкурентов и их успехи, особенно, когда речь идет о ключевых критериях.

Идентификация и анализ конкурентов

Поскольку конкуренты прямо и косвенно влияют на сбыт продукции и прибыль предприятия, необходимо тщательно изучить их в ходе анализа рынка. Прямыми конкурентами называются предприятия, которые производят аналогичную продукцию и таким образом вступают в конкуренцию с Вашим собственным предприятием, как только клиент принял решение купить определенный вид продукции. Малые и средние предприятия не должны ограничиваться информацией только о своих прямых конкурентах. Ниже приведена схема взаимодействия основных движущих сил отраслевой конкуренции.

Рисунок 12: Силы управляющие конкуренцией



Основной целью проведения анализа конкурентов является потребность разобраться в их деловых операциях и стратегии. При этом необходимо ответить на несколько вопросов:



Имеются ли у Вас четкие ответы на следующие вопросы?

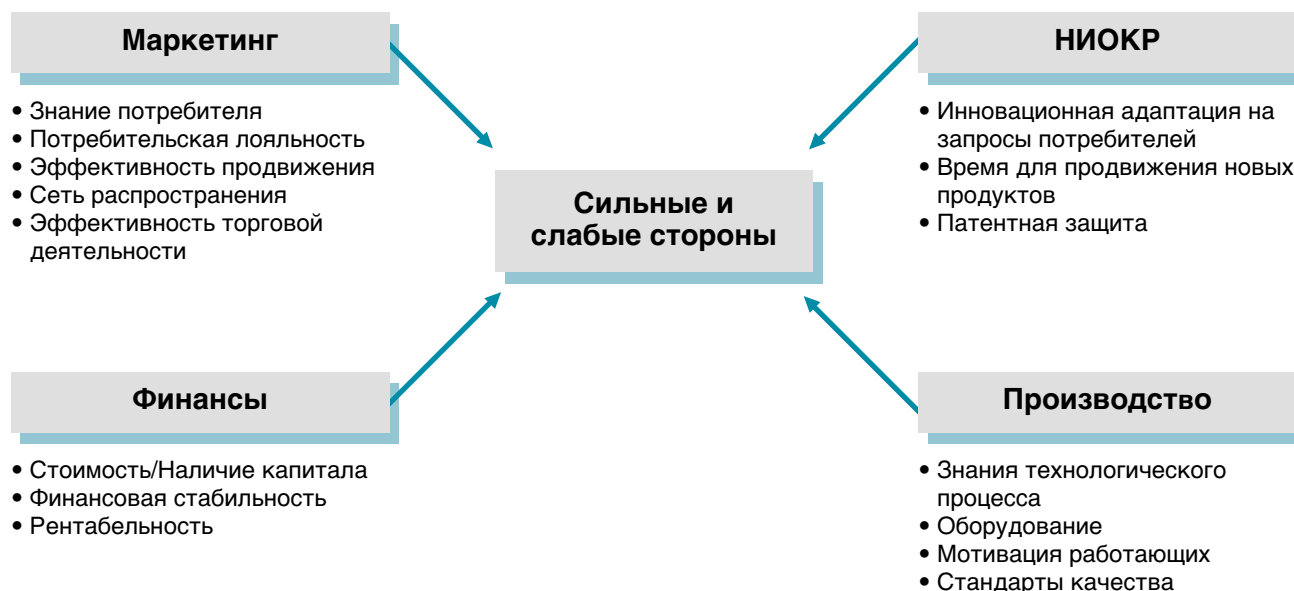
- Каких клиентов обслуживает конкурент?
- Какую продукцию конкурент предлагает?
- Каковы наиболее существенные возможности и сильные стороны конкурента?
- В чем заключаются слабые стороны конкурента?
- Почему клиенты покупают продукцию конкурента?
- Каково качество их продукции и услуг?
- Какова их репутация?
- Лояльны ли к конкурентам их клиенты?
- Большие ли объемы продаж у конкурентов?
- Какой вид гарантии они предлагают?
- Как они сбывают свою продукцию?
- Насколько эффективно работают конкуренты? Имеются ли у них мощные источники финансовых ресурсов? Хорошо ли управляется предприятие конкурентов?
- Каковы цели конкурента и его планы на будущее?
- Имеет ли смысл сотрудничество с конкурентом?

Рисунок 13: Пример определения собственной конкурентоспособности в сегменте рынка.

Критерии конкурентоспособности	Вес	Оценка	Степень оценки		
			Низкая	Средняя	Высокая
Пропорциональная доля на рынке			< 1 / 3 от лидера	> 1 / 3 от лидера	лидера
Себестоимость			> Непосредственного конкурента	= Непосредственного конкурента	< Непосредственного конкурента
Отличительные атрибуты			Изделие типа "И я"	Несколько дифференцированная продукция	"Уникальная позиция по сбыту"
Уровень технических возможностей			Трудно достижимый	Легко достижимый	Уже достигнутый
Представители по продаже			без контроля посредников	контроль за посредниками	Прямые продажи
Осведомленность о торговой марке - Имидж			Отсутствует	Низкая	Твердый имидж
Итого	100				

Сильные и слабые стороны деятельности собственного предприятия необходимо сравнивать с сильными и слабыми сторонами деятельности конкурентов по всем направлениям: маркетинг, научно-исследовательская работа, финансы и производство. Это те ключевые компоненты, которые должны быть рассмотрены перед выработкой дальнейшей стратегии маркетинга.

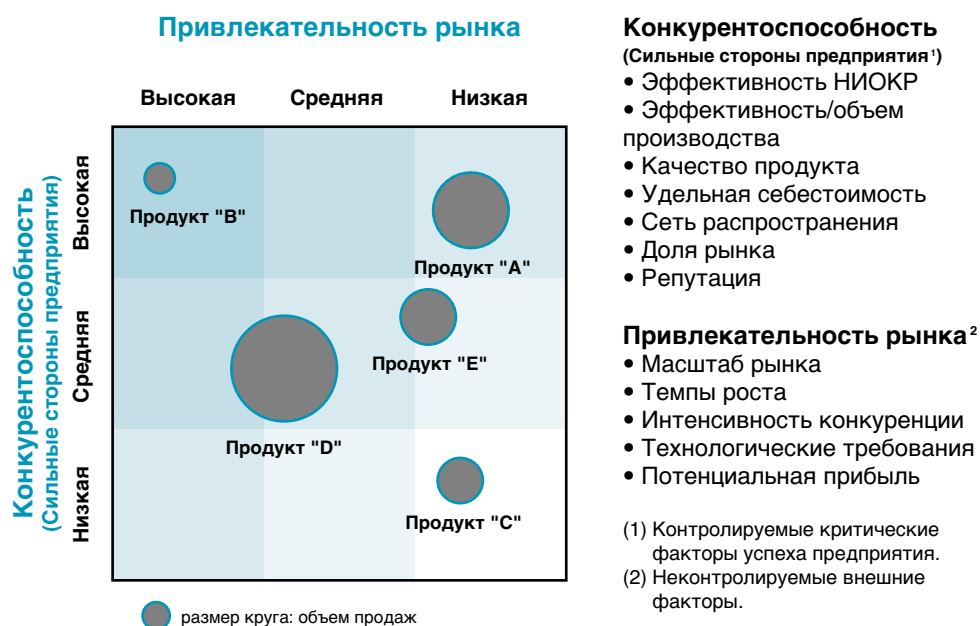
Рисунок 14: Сильные и слабые стороны



Портфельный анализ

Портфельный анализ можно увязать с привлекательностью рыночного продукта и сильными сторонами деловой спецификации предприятия. Целью является определение позиции каждого продукта или деятельности компании в соответствии с этими двумя независимыми элементами. Таким образом, позиция каждого продукта может быть детально определена, поскольку она будет соответствовать и требованиям рынка и сильным сторонам предприятия.

Рисунок 15: Матрица "привлекательность-конкурентоспособность"



Разработка стратегии

Общие аспекты

Разработка маркетинговой стратегии основана на привлекательности рыночного сегмента и на сильных сторонах деловой активности Вашего предприятия. Таблица ниже представляет общие маркетинговые стратегии применяемые, в основном, в разных ситуациях.

Рисунок 16: Однородные маркетинговые стратегии

		Рыночная привлекательность		
		Значительные	Средние	Незначительные
Сильные стороны бизнеса	Значительные	Инвестиции и рост Расти Стремиться к доминированию Максимизировать инвестиции	Избирательный рост Установить, где происходит рост сегментов, и активно вкладывать капитал Поддерживать свое положение по всем другим направлениям	Избирательность Сохранять общее положение Искать движение наличности Поддерживать уровень капиталовложений
	Средние	Избирательный рост Строить избирательно, опираясь на сильные стороны Укреплять уязвимые участки Бросать вызов конкурентам для занятия лидирующих мест	Избирательность Установить, где происходит рост сегментов, и специализироваться Делать капиталовложения избирательно, там, где высока рентабельность и низок риск	Получение прибыли / отказ от участия Сократить ассортимент Свести к минимуму капиталовложения Занять позицию для ухода
	Незначительные	Избирательность Специализироваться на ограниченных сильных сторонах Искать способы преодоления слабых сторон Изучить возможность сотрудничества	Получение прибыли / отказ от участия Специализироваться Искать ниши Рассмотреть вопрос о продаже части бизнеса	Получение прибыли / отказ от участия Снизить постоянные расходы и избежать капиталовложений Продать часть бизнеса, если это возможно

Еще одним элементом рыночной стратегии является постановка цели относительно положения, которое должно быть достигнуто на рынке. Рентабельность проекта может меняться с долей рынка. Если внимание сконцентрировано на ограниченном количестве клиентов ограниченного числа изделий, меньшая доля рынка может означать высокую прибыль. Увеличение доли рынка повышает дополнительные расходы, и общая рентабельность может упасть. Наконец, положение, при котором имеется очень высокая доля рынка, способно обеспечить экономию на масштабе производства и повысить рентабельность проекта.

Доля рынка

В зависимости от проекта следует определить четкую стратегию по **установлению доли целевого рынка**. Могут быть рассмотрены следующие общие стратегии:

- ▶ **Стратегия финансового лидерства**
Стратегия нацелена на достижение и поддержание цен ниже, чем у конкурентов. Прежде чем эта стратегия станет реализуемой, необходимо завладеть значительной долей рынка.
- ▶ **Стратегия дифференцирования**
Стратегия нацелена на создание такой продукции, которая была бы уникальной на данном рынке. Эта стратегия требует мощного маркетингового потенциала и существенных средств для проведения НИОКР.

▶ **Стратегия ниши**

Стратегия сконцентрирована на ограниченной группе покупателей или части производственной линии, или ограниченной географической области.

Отношения на рынке продукта и основные стратегии

Это - важные факторы для определения стратегии маркетинга. Возможны четыре различные стратегии:

▶ **Проникновение на рынок**

Предприятие, действующее на каком-либо конкретном рынке, стремится к активизации своих рыночных усилий: продвижение товара, рекламирование, ... Внимание сконцентрировано на существующей продукции.

▶ **Разработка рынка**

Предприятие, действующее на основе существующей продукции, пытается найти подход к новым клиентам, новым географическим рынкам, развивать новые каналы сбыта, ...

▶ **Процесс улучшения продукции**

Предприятие нацелено на улучшение своей продукции и поиск новых решений для удовлетворения потребностей клиентов.

▶ **Диверсификация**

Предприятие стремится добиться успеха на новых рынках с новой продукцией.

Конкуренция и расширение рынка

Любое увеличение доли рынка может производиться путем расширения за счет конкурентов или расширения за счет объема рынка. Стратегии для этого следующие:

▶ **Конкуренция**

Эта стратегия нацелена на завоевание долей рынка у конкурентов. Это происходит, например, когда рынок достиг насыщения или зрелости.

▶ **Расширение рынка**

Эта стратегия нацелена на занятие ведущего положения по отношению к конкурентам на стадии развития рынка.

Помните:

Внедрение новой продукции в портфеле предприятия играет жизненно важную роль в достижении успеха на рынке. Разработка новой продукции или усовершенствование существующих всегда должны быть нацелены на формирование высокой ценности для клиента.

Такое повышение ценности может быть достигнуто за счет предложения возросшего качества или лучшей технологии, или сниженной цены. При изучении новых товарных идей необходимо гарантировать, что...

... существует достаточно обширный сегмент рынка, чтобы обеспечить эффективность издержек

... предприятие технически способна производить такую продукцию

... затраты на разработку могут быть оценены в приемлемых пределах

... предприятие имеет деловую систему и все необходимое для того, чтобы удовлетворять потребностям рынка

... предприятие располагает каким-либо критическим фактором для ведения успешной конкуренции

... эта продукция принесет прибыль компании.

При определении стратегии маркетинга в проекте компании всегда необходимо рассматривать возможные альтернативные стратегии.

Примеры стратегий маркетинга

Предприятие может быть новаторским. Оно может выступать инициатором использования технологии создания или совершенствования продукции для того, чтобы удовлетворить потребности клиента.

Преимущество такого подхода заключается в том, что предприятие может принять на себя роль лидера, но, с дрoснi стороны, ему придется финансировать НИОКР и рисковать в случае провала продукции. Предприятие может быстро копировать конкурентоспособные новшества в стремлении избежать значительной части расходов и риска разработки новой продукции. Предприятие может также включаться в производство на более поздней стадии жизненного цикла продукции, вводя усовершенствования или новшества; такой подход называется “лучше вторым, но лучше”.

Предприятие может избегать новаторских усилий и сосредотачиваться на дешевом производстве. В этом случае низкая цена может использоваться как преимущество в конкуренции.

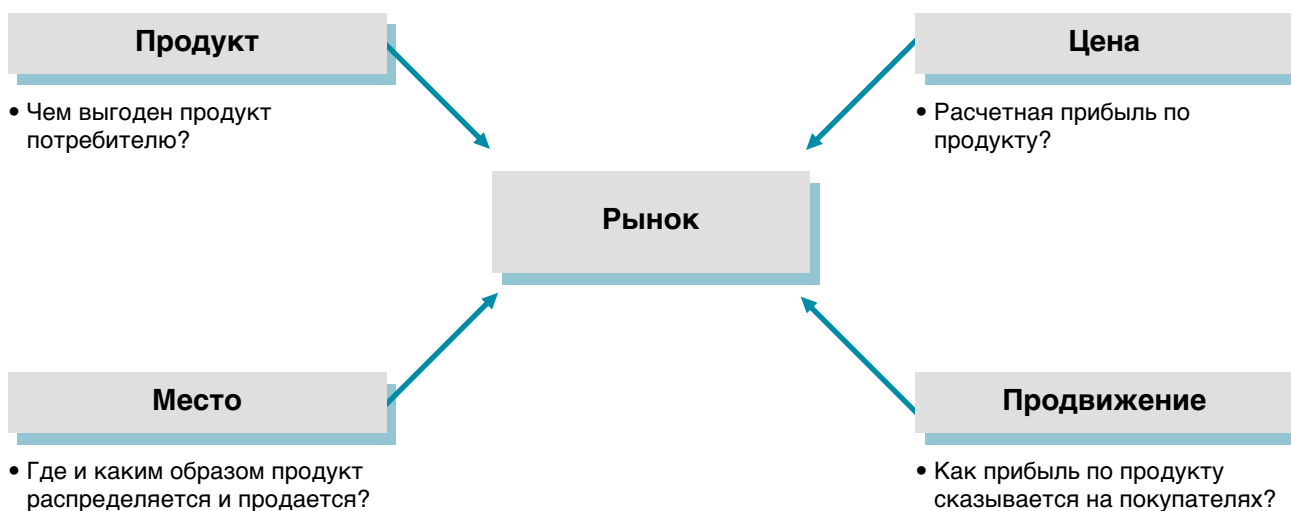
Провал в реализации стратегии маркетинга часто происходит по следующим причинам:

- Сегмент рынка слишком мал
- Несоответствие возможностям предприятия
- Незначительные выгоды от конкуренции
- Слабые позиции
- Недостаток качества
- Недостаточная поддержка от канала сбыта
- Реакция конкурентов
- Изменения предпочтений клиента
- Изменения условий (например, цен на сырье)
- Низкая рентабельность
- Организационные проблемы.

Факторы маркетинга

Факторы маркетинга включают в себя описание **набора средств**, которые используются предприятием для связи с клиентами. Тем самым подчеркиваются отличительные черты предприятия, которые обращают на себя внимание на рынке. Существует четыре основных фактора: продукт, цена, продвижение, место.

Рисунок 17: Компоненты маркетинга

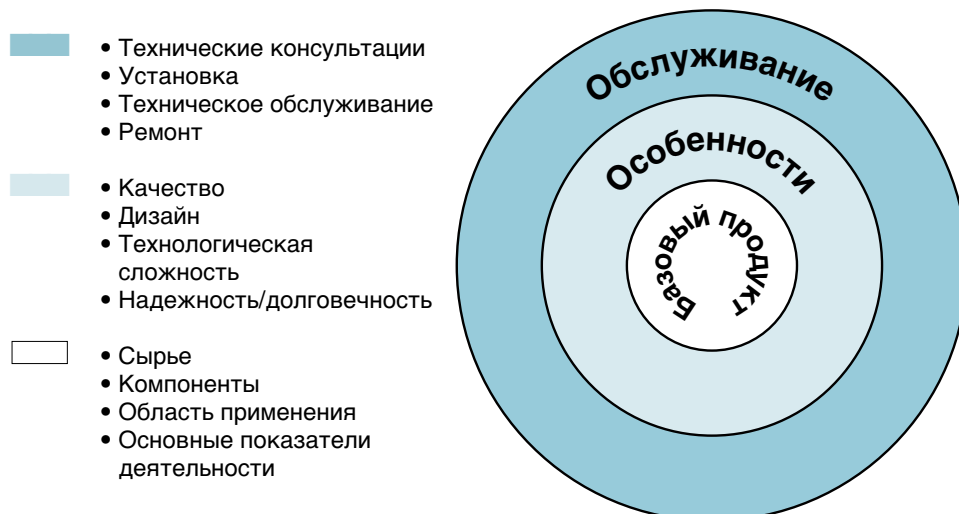


Продукт

Продукция должна представлять для покупателя ценность, иначе она не будет купаться. Если продукция не отвечает ожиданиям клиента, он не станет покупать ее повторно. Более того, дурная слава распространится среди предполагаемых клиентов, и они будут избегать покупки этого изделия. Следовательно, крайне важное значение имеют тщательная разработка новой продукции и непрерывное усовершенствование уже существующих.

Кроме того, необходимо, чтобы основная продукция не только отвечала ожиданиям клиента, необходимы также и дополнительные функции и услуги (дополнения, увеличивающие ценность изделия). Оценки инвестиций в продукцию суммированы ниже:

Рисунок 18: Три фактора оценки продукта





Имеются ли у Вас четкие ответы на следующие вопросы?

- Каковы особые черты или факторы уникальности продукции?
- На какое качество, требующееся в данном сегменте рынка, нацелено предприятие?
- Каковы количественные требования в данном сегменте рынка? Какова номенклатура продукции? Является ли она фирменной продукцией или нет? Почему?
- Какие виды услуг предлагаются вместе с продукцией? Какие виды упаковки? Почему? Каким должен быть срок годности для хранения продукции? Какие предлагаются гарантии по качеству и/или сроку годности при хранении?

Цена

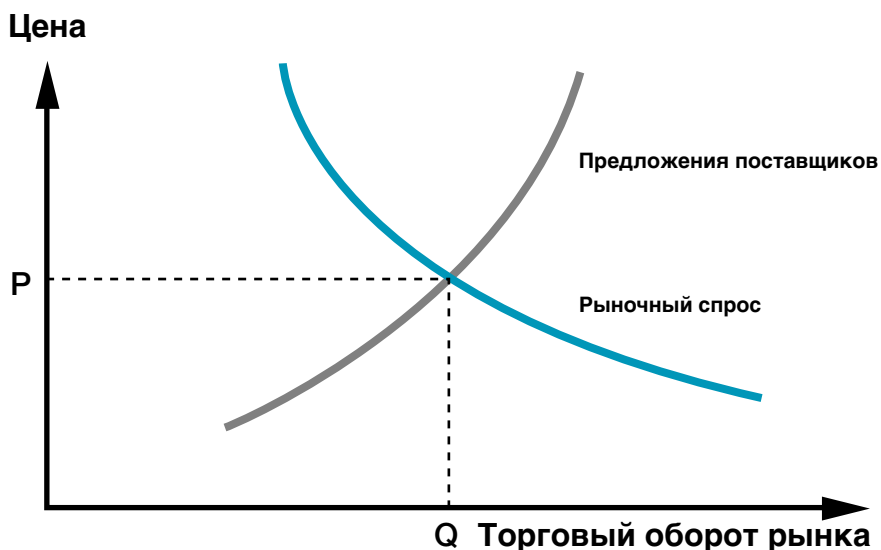
Определение цены производится после проведения тщательного анализа, с учетом восприятия продукции клиентами, цен конкурентов и издержек производства. Кроме того, необходимо рассмотрение стратегий проникновения на рынок.

Рисунок 19: Ценовые факторы

Стоимость	• Переменные затраты
	• Постоянные затраты
	• Надбавка
Конкуренция	• Непосредственные конкуренты
	• Удешевление рыночных сегментов
	• Альтернативные продукты других предприятий
Покупатель	• Ожидаемые цены
	• Взаимоприемлемая/справедливая цена
	• Предшествующие цены
	• Качество восприятия

Цена на существующую продукцию на рынке, как правило, бывает уже установлена.

Рисунок 20: Спрос и предложение



На некоторую продукцию, например, на сырье, предприятия устанавливают рыночную цену, так как по более высокой цене его не купят. С другой стороны, не имеет смысла и занижение цены, поскольку покупатели желают оплачивать рыночную цену. По широкому кругу продукции, которая в отличие от сырья является штучной, может иметься множество причин запрашивать цену, отличающуюся от рыночной цены. Предприятие может назначить цену ниже рыночной, если оно намерено получить доли рынка. При проведении такой стратегии проникновения на рынок предприятия уступают часть возможной прибыли, чтобы добиться эффективности издержек в долгосрочной перспективе благодаря увеличению долей рынка.

При такой стратегии предприятия наращивают мощности и устанавливают цену ниже рыночной. За счет этого они завладевают долями рынка. В результате увеличения объемов затраты на производство сокращаются и цены могут быть снижены еще больше. В конце концов, расходы компании становятся низкими, и она доминирует на рынке, благодаря чему может извлекать прибыли.

Введение низких цен возможно и в том случае, если ожидаются выгодные дополнительные заказы. Вместе с тем, низкие цены могут быть расценены как признак плохого качества, поэтому их введение должно сопровождаться применением других инструментов маркетинга. В конечном счете, однако, цены должны покрывать все затраты. В краткосрочном плане должны быть покрыты, по крайней мере, меняющиеся затраты. Следовательно, затраты определяют минимальный предел цен.

Цены выше рыночных могут быть запрошены тогда, когда продукция отличается от предложений конкурентов. Высокая цена как фактор маркетинга предприятия может быть установлена в тех случаях, когда на продукцию можно ввести надбавку сверх номинальной стоимости за высокое качество. На продукцию с неэластичным

Пример эластичности спроса

Компания "Кейтерпиллер" использует предполагаемую стоимость, чтобы назначить цены на строительную технику. Она могла бы назначить цену на трактор в 100 000 долларов США, хотя аналогичный трактор конкурентов оценивался бы в 90 000 долларов США. И продажи компании "Кейтерпиллер" будут более высокими, чем у конкурента!

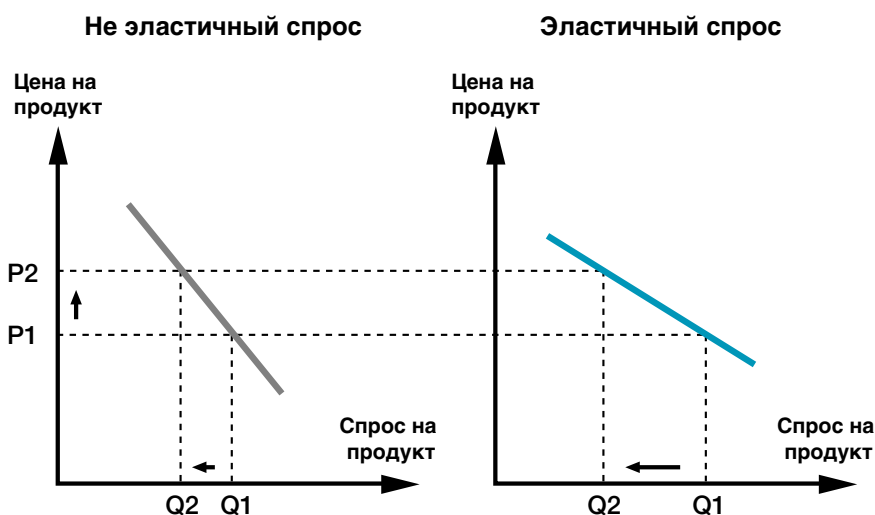
Когда предполагаемый клиент интересуется у дилера компании "Кейтерпиллер", почему он должен заплатить за трактор "Кейтерпиллер" на 10 000 долларов больше, дилер отвечает:

90 000	долларов являются ценой трактора только в том случае, если это аналог трактора конкурента
7000	долларов являются надбавкой за высокую износостойкость
6000	долларов являются надбавкой за высокую надежность
5000	долларов являются надбавкой за высокое качество обслуживания
2000	долларов являются надбавкой за более длительную гарантию на запчасти
110 000	долларов являются ценой покрытия пакета стоимости
10 000	долларов скидка
100 000	являются окончательной ценой

Ошеломленный клиент узнает, что хотя его просят уплатить 10000 долларов надбавки за трактор "Кейтерпиллер", он фактически получает 10 000 долларов скидки! Он останавливает свой выбор на тракторе "Кейтерпиллер", поскольку его убедили, что эксплуатационные расходы в течение срока службы будут ниже.

спросом, спрос и цена существенно не изменяется. В тех случаях, когда речь идет об эластичном спросе, спрос в значительной мере зависит от цены на продукцию.

Рисунок 21: Воздействие эластичности на цены



Может быть несколько причин пониженной чувствительности покупателей по отношению к цене:

Спрос менее чувствителен к цене, когда ...

- | | |
|---|---|
| ... изделие более уникально | Эффект стоимостной уникальности |
| ... покупатели меньше знают о заменителях | Эффект осведомленности о заменителях |
| ... покупателям нелегко сравнить качество заменителей | Эффект сложности сравнения заменителей |
| ... расходы ниже, чем доход | Эффект общих расходов |
| ... расходы ниже, чем полная стоимость изделия | Эффект конечной выгоды |
| ... считается, что изделие | Эффект ценового качества (престиж и более качественное. т.д) |
| ... покупатели не могут хранить изделие | Эффект хранения. |

Ценовая чувствительность покупателей является важнейшим фактором ценообразования. Чем менее эластичен спрос, тем шире возможности использования диапазона стратегий ценообразования.



Имеются ли у Вас четкие ответы на следующие вопросы?

- Каковы уровни цен?
- Как эти уровни соотносятся с маркетинговыми мероприятиями, указанными выше?
- Насколько сравнимы эти уровни с уровнями конкурентов?
- Существуют ли какие-нибудь уровни интервенционных цен?
- Существуют ли какие-нибудь специальные ценовые мероприятия?
- Какая-либо специальная цена для посредников (предельная или фиксированная)?
- Какая-либо система скидок? (например, основанная на количественных или сезонных показателях)
- Существует ли премия, предоставляемая клиентам, которые добиваются какого-то определенного уровня годового товарооборота?
- Какова политика ценового дифференцирования?
- Каковы специальные условия платежей?
- Конкуренция среди посредников?

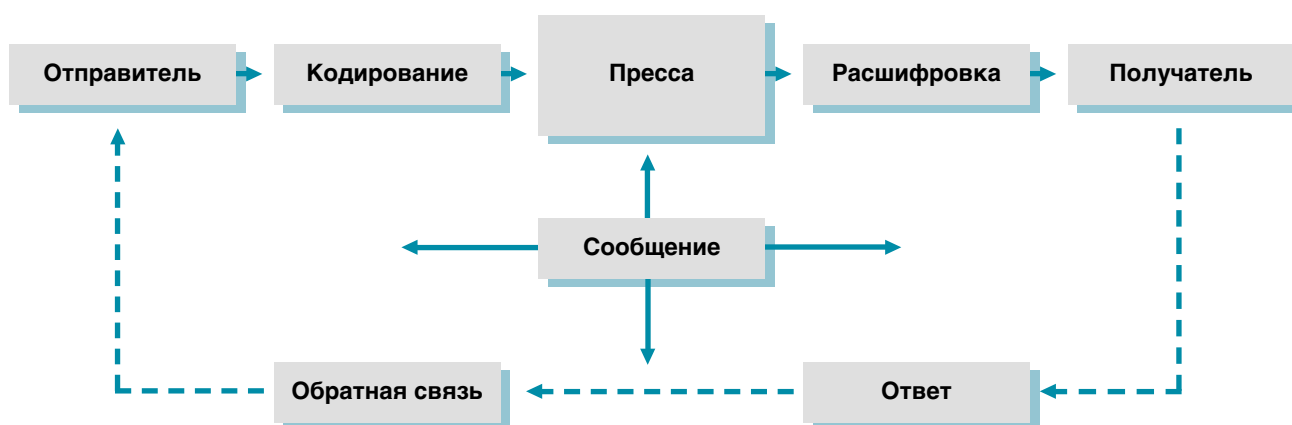
Продвижение

Цель продвижения продукции заключается в том, чтобы представить как предприятие, так и продукцию клиенту. О предприятии и продукции должно быть создано положительное впечатление.

- Если клиент никогда не слышал о предприятии или продукции, то вероятность того, что он купит продукцию такого предприятия, очень низка. То же самое происходит и тогда, когда у клиента сложилось плохое впечатление о предприятии или продукции.
- Продвижение продукции помогает сформировать у клиентов представление о продукции предприятия. Очень часто совершение покупки клиентами обусловлено в значительной мере элементом убеждения.
- Предприятие должно позаботиться о том, чтобы донести до соответствующей группы клиентов верную информацию о продукции.

Цель мероприятий по продвижению продукции заключается в доведении сообщения до потенциального покупателя на всех этапах процесса приобретения и потребления.

Рисунок 22: Процесс продвижения



В поведенческой модели “АИДА” (этапы реакции потребителей: внимание, интерес, добыча/желание, акт/действие) описывается процесс, через который проходит потребитель в процессе покупки продукции. Маловероятно, что клиенты купят продукцию, пока они не прошли через этот логический процесс...

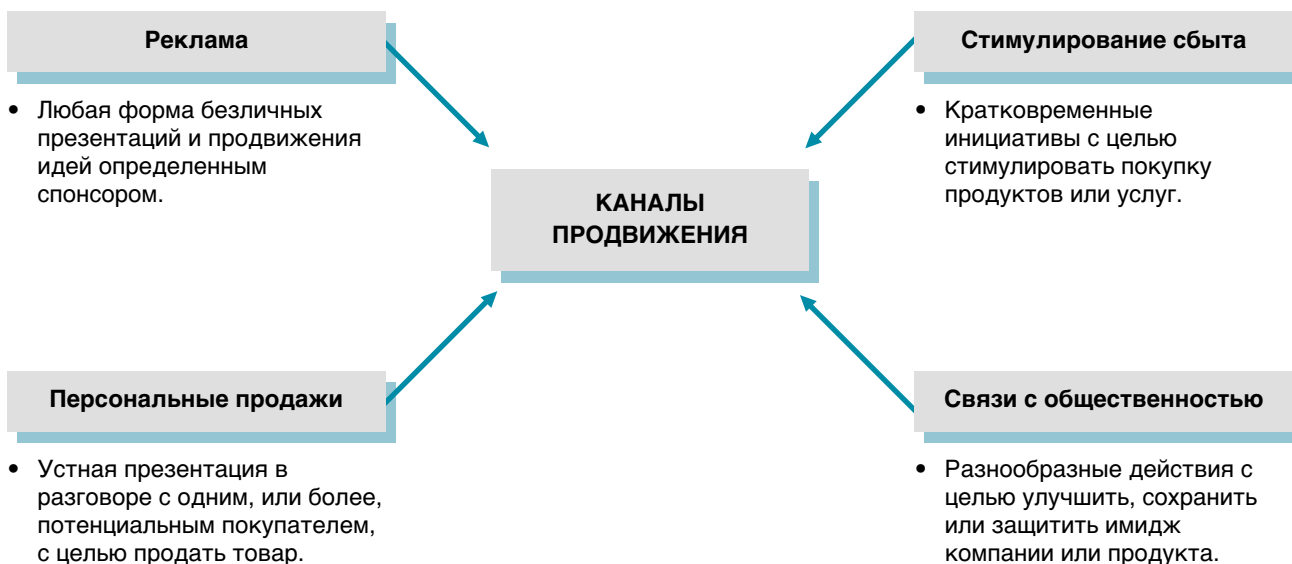
Рисунок 23: Процесс “АИДА”

A =	Внимание	... сначала происходит ознакомление с продуктом,..	▼
I =	Интерес	... затем появляется интерес к нему,..	▼
D =	Добыча (желание)	... затем - желание купить (добыть) продукт,..	▼
A =	Акт	... наконец, заключительный акт, осуществление желания	

Запомните: на каждом этапе процесса продвижения товара различные мероприятия призваны доводить до клиента сообщения, чтобы убедить его в конечном счете купить продукцию ВАШЕГО предприятия.

Имеются разнообразные каналы связи с потенциальными клиентами. Их диапазон - от связей с общественностью, призванных формировать имидж предприятия или продукции, до персональной продажи с целью осуществления прямого сбыта.

Рисунок 24: Каналы продвижения



Каждый канал продвижения продукции предлагает на выбор ряд инструментов:

Реклама	Стимулирование сбыта	Связи с общественностью	Персональная продажа
Объявления в прессе и на радио	Ярмарки и торговые выставки	Подборки для прессы	Коммерческие презентации
Отправления по почте	Экспозиции	Доклады	Коммерческие встречи
Каталоги	Демонстрации	Семинары	Программы поощрения
Кинофильмы	Развлекательные мероприятия	Ежегодные отчеты	Образцы
Брошюры	Соревнования и игры	Благотворительные пожертвования	Ярмарки и торговые выставки
Плакаты	Премии и подарки	Стипендии	
Справочники	Скидки	Публикации	
Афиши	Финансирование под низкий процент	Связи с местными органами власти	
Показы	Скидки при встречной продаже	Лоббирование	

Правила подготовки официальных сообщений для печати

- Давать наиболее важные факты в первых нескольких предложениях
- Короткие, простые для понимания предложения
- Говорить о наиболее важных областях применения
- Подчеркивать значение для клиента
- Включать наиболее существенные технические данные
- Информация о технических принципах
- Прилагать фотографию или технический чертеж / диаграмму

Целью применения **рекламы** является необходимость формирования у клиентов представления о продукции. Для успеха рекламной кампании необходимо учитывать следующие моменты:

- Целевую аудиторию
- Рекламное сообщение
- Реакцию, которую предполагает вызвать реклама
- Средства привлечения внимания к рекламе, например, зрительные
- Последующую реакцию возможных клиентов
- Выбор времени

Стимулирование сбыта может включать проведение торговых ярмарок, на которых возможны встречи покупателя и продавца при удобных для них обстоятельствах. Продавец может организовать экспозицию, где не только будет представлена его продукция, но и создана обстановка радушия для покупателя. В таких располагающих условиях у покупателя может сформироваться благоприятное впечатление о предприятии.

Связи с общественностью представляют предприятие и его продукцию как важный элемент в общественной среде. Этого можно достичь, например, благодаря организации различных мероприятий, лоббированию или пресс-релизам. Пресс-релизы в деловых публикациях или профессиональных журналах обеспечивают беззатратное продвижение продукции.

Персональная продажа - форма продвижения продукции, которая непосредственно нацелена на заключение контрактов с клиентами. Поскольку торговый персонал осуществляет личный контакт предприятия с клиентами, чрезвычайно важную роль играют надлежащая организация торговой деятельности и управление ей. Об этом следует помнить при принятии решений относительно штата и структуры торгового подразделения. Вознаграждение за торговую деятельность и отбор торговых представителей должны сопровождаться мероприятиями по их подготовке и мотивации. Результаты торговой деятельности должны постоянно оцениваться.



Реклама

- Какая реклама используется / прогнозируется?
- Как формируется смета расходов на рекламу?
- Каков выбор средств информации (газеты; национальное, федеральное или местное радио; телевидение и т.д.)?
- Какова схема/формат рекламного сообщения?
- Как планируется время для рекламной кампании?
- Чем измеряется воздействие рекламы?
- Как подбирается агент по рекламе?

Продвижение товаров

- Используются ли подарки для установления деловых отношений?
- Каковы мероприятия со специальными ценами? Продолжительность их действия?
- Проводятся ли стимулирующая викторина, соревнование или игры?
- Как к ним привлекаются посредники?
- Существуют ли для этого какие-либо юридические требования?
- Придерживаются данных юридических требований?

Связи с общественностью

- Как поддерживаются контакты с прессой (официальные сообщения для печати, конференции)?
- Проводятся ли какие-нибудь информационные встречи, дни открытых дверей для посетителей, экскурсии и т.д.?
- Участвуют ли члены правления в мероприятиях по связям с общественностью?
- Имеются ли какие-либо контакты с местными властями или другими правительственными организациями?
- Публикация ежегодных финансовых результатов?
- Какое-либо общественное празднование или годовщина предприятия?

Персональные продажи

- Сколько продавцов занимается торговлей?
- Специализирован ли сбыт по географическому принципу или по виду продукции?
- Продавцы работают на комиссионной основе?
- Какова частота посещения клиентов?
- Как часто составляются отчеты по продажам?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Как часто проводятся совещания по сбыту? Как производится отбор и набор торгового персонала?
- Имеет ли персонал подготовку по методам ведения переговоров?
- Применяются ли или планируются методы навязывания товаров?
- Представьте статистические данные по сбыту, если таковые имеются.

Место

Продукция может прийти до покупателей несколькими способами. Клиенты могут получить ее непосредственно с предприятия или через разнообразные каналы сбыта. Структура канала сбыта играет ведущую роль среди компонентов маркетинга.

Рисунок 25: Каналы сбыта потребительских товаров

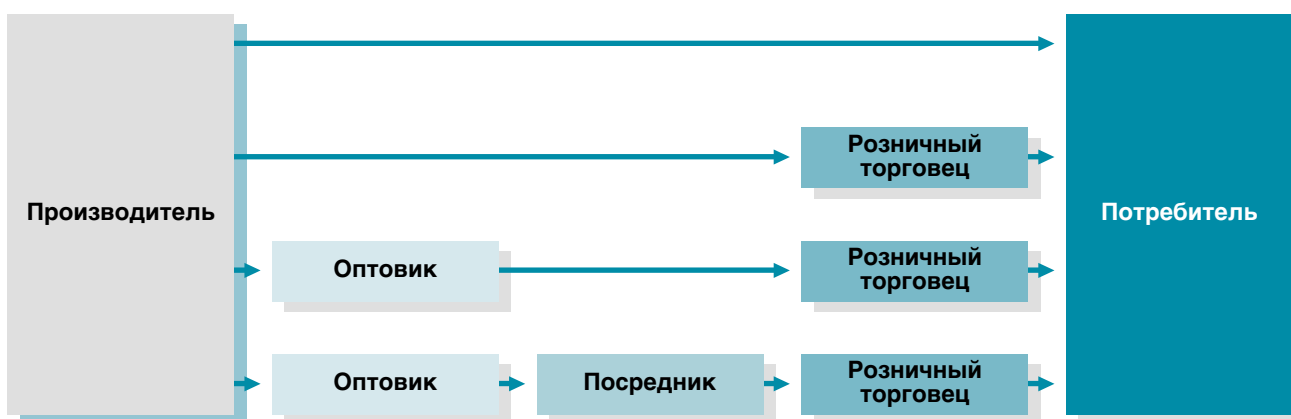
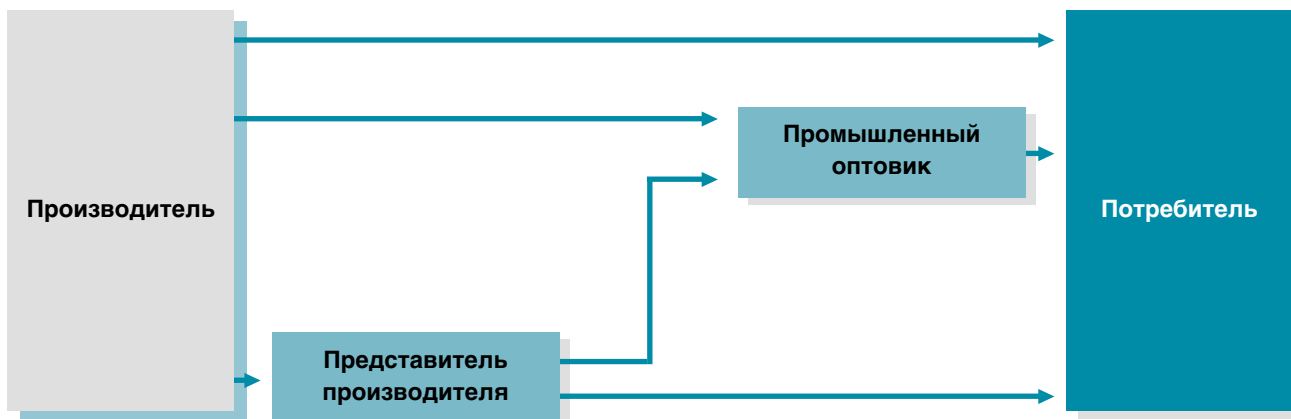


Рисунок 26: Каналы сбыта промышленных товаров



Выбор канала сбыта является долгосрочным решением, изменить которое непросто. Кроме того, после ухода продукции в канал сбыта влияние производителя на ее цену может стать незначительным.

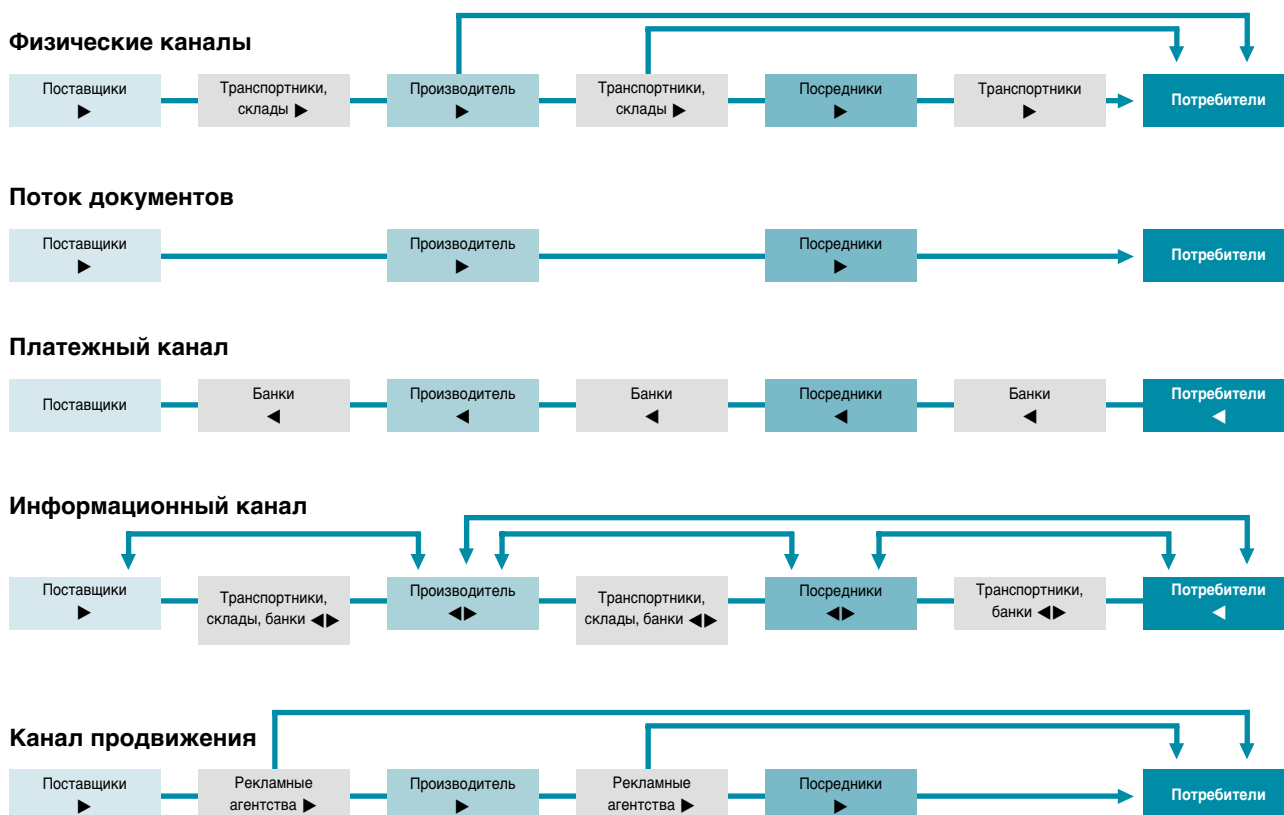
В некоторых ситуациях посредника можно рассматривать в качестве рынка для производителя. Его престиж на потребительском рынке может быть больше, чем престиж производителя. Тем не менее, каналы сбыта в большинстве случаев являются абсолютно необходимыми для производителя. Например, трудно вообразить компанию, продающую жевательную резинку в специализированных магазинах или через коммивояжеров. Большинство производителей не хотят управлять каналом сбыта, поскольку разница между себестоимостью и продажной ценой в основном бизнесе у них выше, чем у розничных торговцев.

Канал сбыта помогает осуществлять связь между производителем и клиентом, а также облегчает осуществление между ними необходимых деловых взаимодействий. Ниже приведен список основных функций каналов сбыта:

- **Информация:** сбор и распространение информации относительно потенциальных или имеющих клиентов, конкурентов и других участников и сил в условиях маркетинга.
- **Продвижение товаров:** выработка и распространение убедительных сообщений относительно предложения, которые предназначены для привлечения клиентов.
- **Переговоры:** попытка достичь окончательного соглашения по цене и другим условиям, чтобы иметь возможность осуществить передачу прав собственности или владения.
- **Заказ:** обратная связь с извещением изготовителя о намерениях участников маркетингового канала произвести покупку.
- **Финансирование:** получение и распределение средств, необходимых для финансирования товарных запасов на различных уровнях маркетингового канала.
- **Принятие риска:** предположение о рисках, связанных с проведением работы в канале.
- **Физическое владение:** последовательное хранение и перемещение физической продукции, от сырья до конечного пользователя.
- **Оплата:** покупатели, оплачивающие свои счета через банки и другие финансовые учреждения продавцам.
- **Право собственности:** фактическая передача собственности от одной организации или лица к другой организации или лицу.

Каналы сбыта могут быть очень сложные, поскольку одна сделка обычно приводит в действие несколько других различного характера.

Рисунок 27: Различные маркетинговые каналы



При выборе предприятием канала сбыта своей продукции необходимо рассмотреть экономические, контрольные и адаптивные критерии.

Рисунок 28: Критерии для выбора канала сбыта

Экономический критерий	<ul style="list-style-type: none"> • Каждый альтернативный канал будет иметь разный уровень продаж и затрат.
Контрольный критерий	<ul style="list-style-type: none"> • Имеются в виду меры по мотивации и повышению эффективности канала с использованием таких критериев как: время доставки продукта, кооперация в продвижении и т.д..
Критерий адаптации	<ul style="list-style-type: none"> • Каждый канал испытывает некоторые затруднения с продолжительностью обязательств и потерей гибкости; в течение этого периода другие каналы сбыта могут стать более эффективными.



Имеются ли у Вас четкие ответы на следующие вопросы?

Оценка предполагаемого посредника

Профиль Клиента

- С какими типами клиентов в настоящее время имеет дело?
- Совместимы ли его интересы с производимыми Вами типами продукции?
- Кто является его основными клиентами?

Территориальный анализ

- Какую территорию охватывает?
- Совпадает ли она с территорией, которая желательна для Вас?
- Имеются ли у него планы открытия дополнительных офисов?

Компоненты продукции

- Сколько типов продукции он представляет?
- Сопоставима ли эта номенклатура с Вашей собственной?
- Может ли возникнуть какой-либо конфликт интересов?

Досье по сбыту

- Как контролирует результаты деятельности по сбыту?
- Имеется ли устойчивый рост?
- Каковы задачи по сбыту на следующий год?

Торговая деятельность

- Каков штат продавцов для работы на местах?
- Имеются ли специальные программы стимулирования или мотивации?
- Будет ли он вынужден расширяться, чтобы надлежащим образом разместить ваш заказ?

Усилия по продвижению продукции

- Может ли он оказать помощь в сборе информации по исследованию рынка для составления прогнозов?
- Какие средства использует, если использует, для продвижения продукции?
- Будут ли от Вас ожидать вклада средств в интересах продвижения продукции?

Представленные компании

- Сколько компаний в настоящее время он представляет?
- Будете ли вы первичным поставщиком?
- Если нет, то какой процент Вы будете представлять?

Средства и оборудование

- Имеются ли необходимые складские помещения?
- Имеется ли желание провести инвентаризацию запчастей и их замен?
- Имеются ли оборудование и квалификация для обслуживания вашей продукции?

Для тщательной оценки **предполагаемого посредника**, следует принимать во внимание нижеследующие факторы. Необходимо иметь в виду, что выбор канала сбыта является долгосрочным решением, изменить которое нелегко.

Бюджет и контроль

Реализация маркетинговой стратегии должна тщательно контролироваться для возможности срочного реагирования на непредвиденное развитие событий.

Лица, несущие ответственность за различные маркетинговые мероприятия, должны отчитываться об успешности их реализации. Если определенные мероприятия оказываются неэффективными, то для достижения целей необходимо разработать альтернативы.

Примеры контрольных соотношений:

- Среднее количество обращений о продажах на одного продавца в день
- Средняя продолжительность контактов по поводу продаж
- Средний доход на одно обращение по поводу продажи
- Средние расходы на одно обращение по поводу продажи
- Представительские расходы на одно обращение по поводу продажи
- Процент заказов на сто обращений
- Количество новых клиентов за период времени
- Количество клиентов, потерянных за период времени
- Затраты на продажи в процентном отношении от общих продаж.

Ответственность за контроль может быть возложена на исполнительный орган, который должен собираться ежемесячно.

План маркетинга

В плане маркетинга должна суммироваться стратегия маркетинга предприятия. План служит руководством для персонала, занятого в маркетинговых мероприятиях предприятия. **Четкий письменный план маркетинга** имеет ряд непосредственных преимуществ:

- Тем, кому поручается выполнение письменных планов, не так легко забыть, пренебречь или проигнорировать их выполнение.
- Письменные планы **проще довести** до других исполнителей с меньшей вероятностью, что они будут неправильно истолкованы.
- В письменных планах **распределяются обязанности** и обеспечивается оценка результатов.
- Письменные планы указывают на серьезный подход и могут принести большую пользу **при изыскании финансовых средств**.
- В письменных планах **четко обозначены требования** и, таким образом, они гарантируют выполнение обязательств аппаратом управления.

План маркетинга состоит из восьми разделов. Они охватывают диапазон - от анализа рынка до планирования финансовых результатов и механизмов контроля.

Рисунок 29: Компоненты плана по маркетингу

Компоненты	Необходимая информация	
Исполнительное резюме	Результаты всех стадий плана маркетинга	▲
▼		
Анализ рынка	Объем рынка и потенциал рынка	
	Ситуация с конкуренцией	
	Уровень цен	
	Маркетинговые навыки (существующие или которые предстоит выработать)	
	Существующая структура рынка	
▼		▲
Задачи	Собственные слабые стороны и существующие (или достижимые) сильные стороны	
	Сильные и слабые стороны конкурентов	
	Конкретные потребности пользователей продукцией	
▼		▲
Стратегия маркетинга	Состояние жизненного цикла подсектора	
	Возможности влияния на стоимостную структуру рынка по сравнению с конкурентами	
	Значение цены как критерия покупки	
▼		▲
Программа действий	Подробные меры для достижения основных компонентов маркетинга	
▼		▲
Запланированные финансовые результаты	Оценки затрат на маркетинг	
	Оценки доходов от сбыта	

Контроль и обратная связь

Организация отдела маркетинга

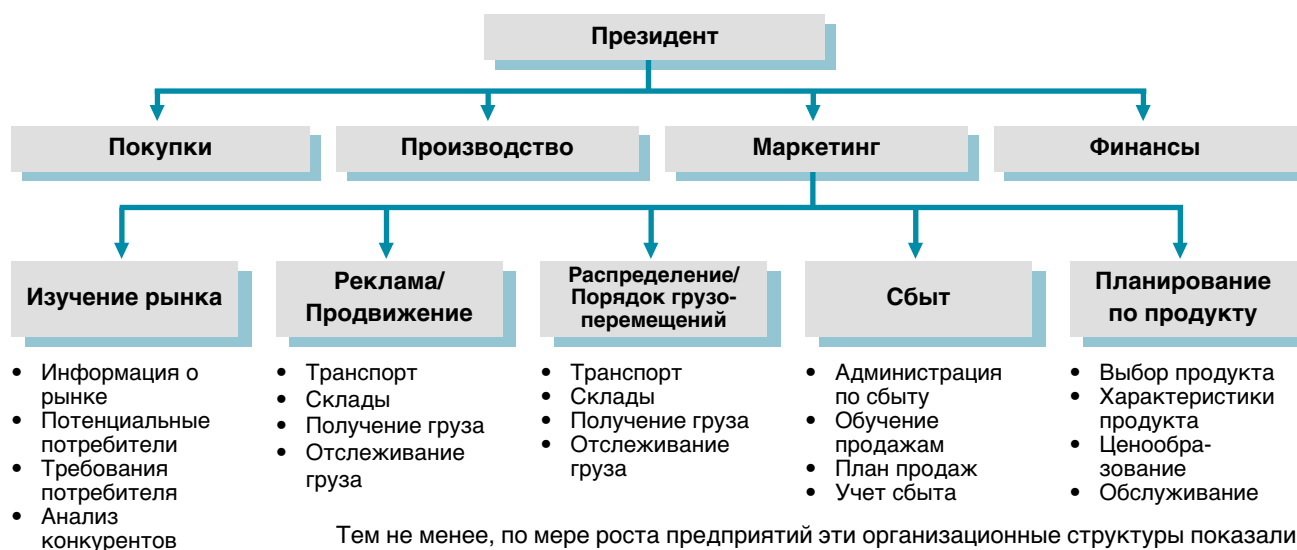
Организационная структура

Организация отдела маркетинга должна обеспечивать достижение следующих целей:

- **Эффективная координация** всех маркетинговых мероприятий, как между собой, так и с мероприятиями по обслуживанию клиента
- **Достаточная гибкость**, позволяющая быстро реагировать на изменения на рынке
- **Адекватные возможности для генерирования новых идей** и побуждения организации бросать вызов традиционным представлениям.
- **Постоянное** обеспечение **правильного соотношения** специализации задач маркетинга и знаний продукции и рынка.

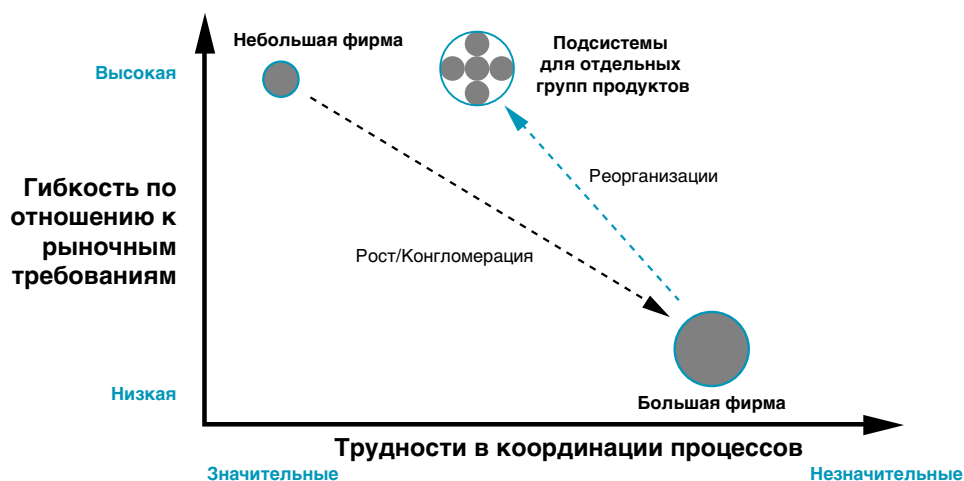
Традиционно организация отделов маркетинга предусматривала создание функциональных подразделов.

Рисунок 30: Организация отделов по маркетингу



Тем не менее, по мере роста предприятий эти организационные структуры показали недостаточную гибкость. Различные изделия можно продавать на различных рынках, требующих особого внимания маркетинга. Таким образом, организационно предприятия начали реорганизовывать свои подразделения (подотделы для отдельных групп продуктов), с целью приобретения большей гибкости и уменьшения проблем в координации процессов.

Рисунок 31: Нормальная эволюция организационной гибкости в зависимости от размера предприятия



Менеджер по продукции несет ответственность за все мероприятия, связанные с этой продукцией.

Рисунок 32: Центральная роль менеджера по продукту



Менеджер по продукту действует в качестве сопредпринимателя по своей ассортиментной группе продукции. Идеально менеджер по продукции должен обладать следующими качествами:

- Предпринимательским мышлением
- Блестящей инициативой
- Творческим потенциалом
- Желанием стать экспертом по ассортиментной группе и ее рынку
- Умением подавать идеи и убеждать других
- Желанием участвовать во всем, что связано с ассортиментной группой, и выступать в роли координатора
- Четким видением ассортиментной группы
- Способностью поддерживать связь с “рынком”

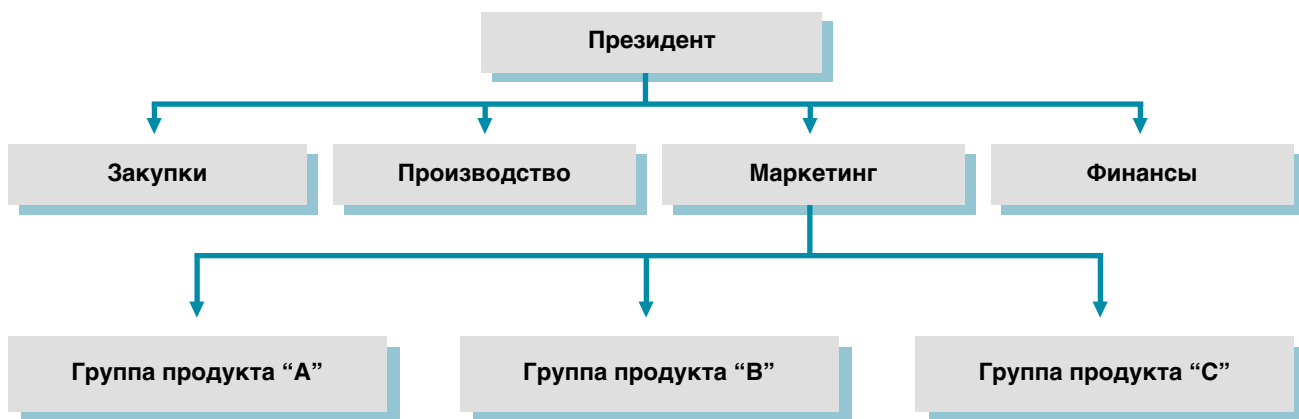
Управление продукцией

Управление продукцией означает осуществление тщательного контроля за прохождением конкретной ассортиментной группы на рынке. Это позволяет освободить отдел маркетинга от концентрации внимания исключительно на нескольких наиболее популярных видах продукции.

Ниже приводится список дополнительных преимуществ управления продукцией:

- Приобретается конкретное “ноу-хау” по всем аспектам ассортиментной группы
- Разработка нового продукта больше ориентирована на требования рынка
- Внутренние мероприятия, связанные с ассортиментной группой, могут осуществляться гораздо быстрее (задействование меньшего количества людей в процессе принятия решения)
- Возможность эффективной с точки зрения издержек разработки компонентов маркетинга для ассортиментной группы
- Немедленное выявление изменений на рынке, затрагивающих ассортиментную группу, и принятие соответствующих действий
- Значительно упрощенное введение контроля для конкретной продукции
- Наличие ответственного за прибыль, создаваемую ассортиментной группой

Рисунок 33: Менеджмент продукта в отделе маркетинга

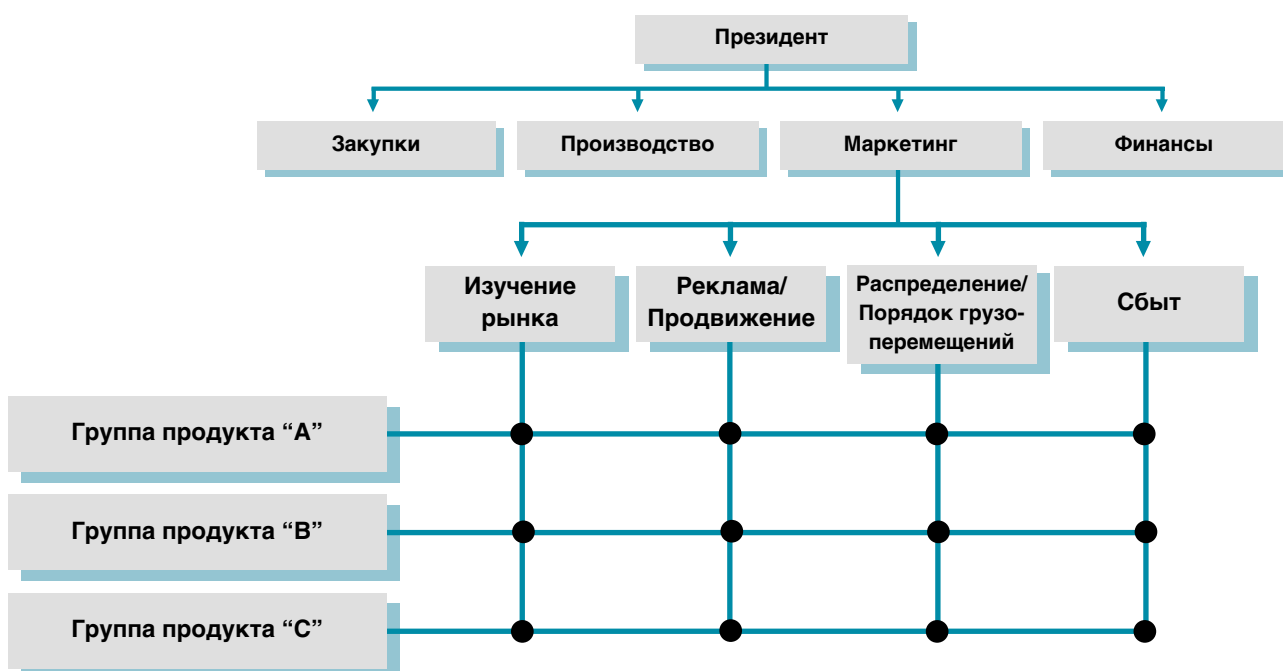


Больше полномочий и меньше столкновении интересов.

С другой стороны, один из недостатков заключается в том, что схожие задачи должны выполняться каждым подразделением по управлению продукцией. Таким образом, подобная технология используется на различных уровнях.

Для использования технологии маркетинга и продукции, современные предприятия внедряют матричную организацию управления. Это предполагает соединение технологии продукции и маркетинга на одной иерархии управления, что позволяет гибко реагировать на требования рынка. Важнейшим фактором успеха матричной организации управления является возможность менеджеров по продукции и функциональных менеджеров поддерживать связь друг с другом.

Рисунок 34: Матрица организации отдела маркетинга



Взаимосвязь с деловыми процессами

Имидж, перенесенный на рынок отделом маркетинга, должен зеркально отображать процветание предприятия. Следовательно, маркетинг должен быть связан со всеми деловыми процессами.

Деловой процесс представляет совокупность мероприятий предприятия, нацеленных на формирование рыночной ценности продукции для клиента.

Большинство предприятий состоят из шести основных деловых процессов:

- **Разработка продукции:** проводка новой идеи продукции до стадии создания ее прототипа.
- **Процесс подключения клиента:** от стадии определения целевого клиента до предложения о поставке продукции или услуг.
- **Приобретение клиента:** от подготовки предложения до получения договорных обязательств.
- **Исполнение заказа:** от получения заказа до получения оплаты.
- **Обслуживание:** от получения запроса клиента до ответа на него.
- **Производство:** от заготовки до отправки.

Все деловые процессы и мероприятия их составляющие, в конечном счете нацелены на обслуживание клиента.

Рисунок 35: Деловой процесс



Маркетинг связан со всеми основными процессами. Эта связь между клиентом и предприятием играет жизненно важную роль в предоставлении необходимой информации для обеих сторон.

Рисунок 36: Маркетинг в качестве связующего звена между потребителем и компанией

Потребитель	
▼	▲
Маркетинг	
▼	▲
Разработка продукта	<ul style="list-style-type: none"> • Идея продукта • Требования потребителя • Предпочтения потребителя
▼	▲
Процесс вовлечения потребителя	<ul style="list-style-type: none"> • Целевой потребитель/ принимающий решение • Приобретение каналов сбыта • Реклама/Торговые ярмарки
▼	▲
Процесс завоевания потребителя	<ul style="list-style-type: none"> • Информация о предложениях конкурентов • Ценообразование • Сроки
▼	▲
Порядок исполнения	<ul style="list-style-type: none"> • Срочность доставок • Информированность потребителя о работе по нарастающей • Требования порядка цикличности
▼	▲
Производство	<ul style="list-style-type: none"> • Требования качества • Производство по спецификации • Частые рекламации от потребителей
▼	▲
Обслуживание	<ul style="list-style-type: none"> • Требования к обслуживанию • Гарантии • Поддержание уровня
▼	▲

Мышление в рамках процесса, а не в рамках строго функциональных иерархий, дает значительные преимущества:

- **Гибкость в отношении перемен**
Отход от бюрократической системы с многочисленными этапами принятия решений, которым присуще противодействие переменам.
- **Близость к реальному миру**
Ориентация на процесс приближает менеджеров к клиентам, работе, технологии и рабочим.
- **Владение процессами**
Имеется лицо, отвечающее за основные процессы и их оптимизацию, с целью наилучшего обслуживания клиента.

График выполнения программ маркетинга

Задачи и обязанности	Недели												Ответственное лицо	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		

Определите и подготовьте инструментарий

Средства для обеспечения эффективности маркетинга

Задача	Необходимая информация/ средства	Источник	Ответственное лицо

Средства для исследования возможностей маркетинга

Задача	Необходимая информация/ средства	Источник	Ответственное лицо

Средства для выработки стратегий маркетинга

Задача	Необходимая информация/ средства	Источник	Ответственное лицо

Средства для реализации программ маркетинга

Задача	Необходимая информация/ средства	Источник	Ответственное лицо

Список адресов в Новых Независимых Государствах для направления заявок на публикации ПРТИ

Армения	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Экономики, Дом Правительства, Площадь республики, д.1 375010 Ереван	Тел. 52 88 03
Азербайджан	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства 8 этаж комната 851, 370016 Баку	Тел. 93 60 18
Беларусь	<i>Координационное бюро Тасис</i> Дом Правительства комната 114, 220010 Минск	Тел. 27 32 39
Грузия	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Лагидзе, д. 5 380008 Тбилиси	Тел. 99 96 02
Казахстан	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> б-р Казыбек, д. 20а 480100 Алма-Ата	Тел. 63 99 39
Кыргызстан	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Абдымамунова, д. 205, комната 20, 720000 Бишкек	Тел. 22 57 89
Молдова	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Экономики, Дом Правительства, Piata Marii Adunarii, Nationale 1 277033 Кишинев	Тел. 23 30 37
Монголия	<i>Координационное бюро Тасис</i> National Development Board of Mongolia, комната 408 Negdsen Understnii Street комната 408 46 Улан-Батор	Тел. 31 10 13
Российская Федерация	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> Певческий (б. Астаховский) пер. д. 2/10 109028 Москва	Тел. 956 36 00
Таджикистан	<i>Координационное бюро Тасис</i> Министерство Сельского хозяйства, пр-т Рудаки, д. 44-46, 2 этаж, комната 103, 734025 Душанбе	Тел. 21 26 09
Туркменистан	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Кемине, д. 92 744005 Ашхабад	Тел. 51 21 17
Украина	<i>Представительство Европейской Комиссии</i> ул. Круглоуниверсицка, д. 10 252024 Киев	Тел. 293 14 83
Узбекистан	<i>Координационное бюро Тасис</i> ул. Тараса Шевченко, д. 4 7000029 Ташкент	Тел. 39 40 18

Европейская Комиссия, Генеральный Директорат ІА, Тасис

**Практикум по проведению маркетинга
Как внедрять маркетинг на малых и средних предприятиях**

Люксембург: Офис официальных изданий Европейского Сообщества

1996 года - 44 стр. - 21,0 x 29,7

ISBN 92-827-8680-3



Офис официальных изданий
Европейского Сообщества
Л-2985 Люксембург



Европейская Комиссия Информационное бюро
Тасис Генеральный Директорат по внешним экономическим связям, DG IA
Адрес бюро Montoyerstraat 34 3/88 Rue Montoyer B-1000 Брюссель **Тел** (+32-2) 295 25 85 / 296 60 65 / 296 10 70
Почтовый адрес AN 88/06 Wetstraat 200 Rue de la Loi B-1049 Брюссель **Факс** (+32-2) 231 04 41