

В. И. Беляев

# МАРКЕТИНГ: ОСНОВЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ

учебник



КНОРУС

**В.И. БЕЛЯЕВ**

# **МАРКЕТИНГ:**

## **основы теории и практики**

**Рекомендовано Учебно-методическим объединением  
по классическому университетскому образованию РФ  
в качестве учебника  
для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим специальностям и направлениям**



**МОСКВА  
2005**

УДК 339.13  
ББК 65.290я73  
Б43

Учебник подготовлен при содействии Национального фонда подготовки кадров в рамках программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в вузах» Инновационного проекта развития образования

**Рецензенты:**

**А.М. Зубахин**, доктор экономических наук, профессор,

**В.В. Мищенко**, доктор экономических наук, профессор

**Беляев В.И.**

**Б43** Маркетинг: основы теории и практики : учебник / В.И. Беляев. — М. : КНОРУС, 2005. — 672 с.

ISBN 5-94761-040-X

Результаты деятельности больших и малых предприятий в условиях рыночной экономики во многом определяются уровнем организации их маркетинговой деятельности. Поэтому реформирование систем управления российских предприятий в первую очередь следует связывать именно с маркетингом.

В учебнике излагаются основные идеи, рассматриваются проблемы, а также методы маркетинга и практика их применения в специфической среде российских предприятий.

*Для студентов, аспирантов и преподавателей экономических факультетов и вузов, для дистанционного обучения; слушателей системы послевузовского образования; самостоятельного изучения маркетинга, а также для руководителей и специалистов организаций.*

УДК 339.13  
ББК 65.290я73

ISBN 5-94761-040-X

© Беляев В.И., 2005  
© КНОРУС, 2005

# ОГЛАВЛЕНИЕ

	<b>Введение в курс «Маркетинг: основы теории и практики» .....</b>	<b>13</b>
<b>РАЗДЕЛ I</b>	<b>НАЧАЛА МАРКЕТИНГА</b>	
	<b>Введение .....</b>	<b>20</b>
	<b>Цели. Что делать? .....</b>	<b>21</b>
<b>1.</b>	<b>СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА .....</b>	<b>22</b>
<b>1.1.</b>	<b>Маркетинг. Что это такое? .....</b>	<b>22</b>
	Слова, слова... Маркетинг и рынок. Содержание и сущность маркетинга. Определения маркетинга. Производственная и маркетинговая организационные культуры	
<b>1.2.</b>	<b>ПРОБЛЕМЫ КОНВЕРТАЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕОРИЙ И МЕТОДОВ БИЗНЕСА В СТРУКТУРЕ РОССИЙСКОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ .....</b>	<b>32</b>
	Суть проблемы. В чем смысл экономической реформы на российских предприятиях. Маркетинг и субординация	
<b>1.3.</b>	<b>ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА .....</b>	<b>36</b>
	Зарождение маркетинга. Концепция совершенствования производства. Концепция совершенствования товара. Концепция интенсификации коммерческих усилий. Концепция маркетинга. Концепция социально-этичного маркетинга. Концепция маркетинга партнерских отношений. Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость. Сравнительная характеристика концепций, их значимость для российских предприятий	
<b>2.</b>	<b>ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА .....</b>	<b>45</b>
<b>2.1.</b>	<b>Основные рабочие понятия маркетинга .....</b>	<b>45</b>
	Что такое рабочие понятия? Нужды и потребности. Запросы. Товары и услуги. Континуум «товар — услуга» (континуум Шостака). Потребительская ценность, ожидания, удовлетворенность, качество. Обмен. Сделка и отношения. Рынок. Рынок производителя и рынок потребителя. Другие классификации рынков	
<b>2.2.</b>	<b>Маркетинговое управление и управление маркетингом .....</b>	<b>69</b>
	Маркетинг и менеджмент: соотношение понятий. Маркетинговое управление. Управление маркетингом. Функциональная структура маркетинга	
	<b>Что делать? Возможное решение .....</b>	<b>77</b>
	<b>Резюме .....</b>	<b>78</b>
	<b>Тесты к разделу I .....</b>	<b>79</b>



	<b>Ситуация 1. Развитие частного бизнеса на рынке мясных продуктов г. Барнаула .....</b>	<b>84</b>
	<b>Применение материалов раздела I на практике .....</b>	<b>85</b>
	<b>Самостоятельная домашняя работа 1 (СДР-1) «Анализ маркетинговой деятельности на предприятии» .....</b>	<b>86</b>
<b>РАЗДЕЛ II</b>	<b>МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ</b>	
	<b>Введение .....</b>	<b>92</b>
	<b>Цели. Что делать? .....</b>	<b>93</b>
<b>3.</b>	<b>СТРУКТУРА И СУЩНОСТЬ ОБЪЕКТОВ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ .....</b>	<b>94</b>
<b>3.1.</b>	<b>Структура и общая характеристика внешних и внутренних факторов маркетинга .....</b>	<b>94</b>
	Обоснование необходимости исследования факторов маркетинга. Структура факторов маркетинга. Внутренние факторы маркетинга. Внутренние факторы менеджмента и маркетинга услуг	
<b>3.2.</b>	<b>Характеристика факторов макросреды .....</b>	<b>98</b>
	Структура факторов макросреды. Природа. Демография. Политика. Экономика. Социальные факторы. Научно-технический прогресс. Культура	
<b>3.3.</b>	<b>Характеристика факторов микросреды .....</b>	<b>130</b>
	Структура факторов микросреды. Потребители. Поставщики. Посредники. Контактные аудитории. Конкуренция. Учет факторов внешней среды в реализации обучающих программ на рынке услуг дополнительного образования в Алтайском крае (пример)	
<b>4.</b>	<b>МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ .....</b>	<b>141</b>
<b>4.1.</b>	<b>SWOT-анализ .....</b>	<b>141</b>
	Маркетинговые исследования и исследования рынка. Анализ факторов внешней среды. Формы сопоставления сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для него во внешней среде. Анализ поля сил. SWOT-анализ и оценка риска	
<b>4.2.</b>	<b>Сегментирование рынка .....</b>	<b>149</b>
	Сегментирование рынка: необходимость или отсутствие таковой. Сегментирование рынка: с чего начать? Критерии сегментирования. Идентификация сегментов. Цели сегментирования. Требования к сегментам	
<b>4.3.</b>	<b>Сегментирование рынка с учетом параметров продукции .....</b>	<b>159</b>
	Соотношение между замыслами изготовителей и ожиданиями покупателей. Практический пример применения методики сегментирования рынка с учетом параметров продукции	
<b>4.4.</b>	<b>Позиционирование товара .....</b>	<b>164</b>
	Методика позиционирования. Сегментирование и позиционирование в поиске пустых товарных ниш	

<b>5.</b>	<b>СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ</b> .....	172
<b>5.1.</b>	<b>Некоторые начальные сведения из теории информации</b> .....	172
	Данные и информация: сходство и различия. Передача дан- ных и появление информации	
<b>5.2.</b>	<b>Классификация маркетинговой информации</b> .....	174
	Эпизодические и постоянные маркетинговые исследования. Структура маркетинговой информации	
<b>5.3.</b>	<b>Характеристика вторичной информации</b> .....	180
	Источники вторичной информации: внутренние данные. Про- ектирование систем измерения бизнеса. Источники внешней вторичной информации	
<b>5.4.</b>	<b>Первичная информация и методы ее сбора</b> .....	183
	Проведение маркетинговых исследований в России. Опреде- ление информационных потребностей. Разработка концеп- ции сбора первичных данных. Качественная и количествен- ная информация. Анкетирование: определение объема выборки. Анкетирование: разработка анкеты. Вводная часть анкеты — преамбула. Основная часть анкеты: разработка вопросов, возможные ошибки, возникающие при ее разра- ботке, размещение вопросов в анкете. Содержание и струк- тура заключительной части анкеты. Устный опрос как само- стоятельный метод сбора первичной информации. Панельные исследования. Зависимость типа информации (количествен- ная, качественная) от методов исследования. Фокус-группы. Метод глубоких опросов. Методы проецирования. Наблюда- ния. Эксперименты. Маркетинговые решения. Организацион- ные документы маркетинговых исследований. Алгоритм мар- кетингового исследования. Классификация маркетинговых исследований. Постоянные маркетинговые исследования	
	<b>Что делать? Возможное решение</b> .....	233
	<b>Резюме</b> .....	234
	<b>Тесты к разделу II</b> .....	235
	<b>Ситуация 2. Быть или не быть на Алтае производству     полиэтиленовых упаковочных материалов?</b> .....	239
	<b>Приложения</b> .....	245
	<b>Применение материалов раздела II на практике</b> .....	256
	<b>Самостоятельная домашняя работа 2 (СДР-2):     «Проект маркетингового исследования»</b> .....	257
<b>РАЗДЕЛ III</b>	<b>ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА</b>	
	<b>Введение</b> .....	262
	<b>Цели. Что делать?</b> .....	263
<b>6.</b>	<b>ТОВАР: ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КЛАССИФИКАЦИИ</b> .....	264
<b>6.1.</b>	<b>Определения и основные понятия</b> .....	264
	Понятие товара в трудовой теории стоимости. Что такое то- вар? Определение Ф. Котлера	

6.2.	<b>Основные схемы классификации товаров</b> .....	267
	Обобщенные критерии классификации товаров. Товары широкого потребления. Товары производственного назначения. Услуги. Пакет товара	
7.	<b>АНАЛИЗ ТОВАРА: НАПРАВЛЕНИЯ И КОНЦЕПЦИИ</b> .....	272
7.1.	<b>Трехуровневая модель анализа потребительских свойств товара</b>	
	Прелюдия. Сущность товара (первый уровень модели). Собственно товар (второй уровень модели). Товар с дополнением (третий уровень модели)	
7.2.	<b>Жизненный цикл товара</b> .....	278
	ЖЦТ. Что это такое? Разработка товара. Выведение товара на рынок. Рост числа продаж. Зрелость. Насыщение. Спад. Формы кривой ЖЦТ	
7.3.	<b>Внутренние факторы маркетинга («4р»)</b> .....	289
	Маркетинговая формула. Что это такое? Маркетинговая формула и маркетинговый план	
8.	<b>РАЗВИТИЕ ТОВАРА</b> .....	293
8.1.	<b>Товар рыночной новизны</b> .....	293
	Сущность товара рыночной новизны. Конструкторские и изобретательские идеи и формирование товара рыночной новизны. Идеи дизайнера в формировании товара рыночной новизны. Упаковка в формировании товара рыночной новизны	
8.2.	<b>Идея: ее роль и место в маркетинге</b> .....	298
	Немного философии. Маркетинговые идеи в крупном и малом бизнесе: общее и особенное	
8.3.	<b>Последовательность разработки товара рыночной новизны</b> ...	301
	От идеи до товара и его реализации. Генерирование маркетинговых идей — 1-й этап. Отбор маркетинговых идей — 2-й этап. Разработка замысла товара — 3-й этап. Разработка стратегии — 4-й этап. Анализ возможностей производства и сбыта — 5-й этап. Разработка товара — 6-й этап. Испытание в рыночных условиях — 7-й этап. Развертывание коммерческого производства — 8-й этап	
8.4.	<b>Диверсификация и конверсия</b> .....	309
	И еще раз о словах...Понятие диверсификации. Понятие конверсии	
8.5.	<b>Товарные марки, брэнды</b> .....	312
	Определение понятия «товарная марка». Требования, предъявляемые к товарным маркам. Возникновение права на товарную марку. Брэнд и управление брэндом	
9.	<b>ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА</b> .....	319
9.1.	<b>Содержание и сущность товарной политики</b> .....	319
	Понятие товарной политики, факторы, ее определяющие. Структура товарной политики. Виды и разновидности товарной политики. Роль и предназначение товарной политики	

9.2.	<b>Концепция жизненного цикла товара и формирование товарной политики фирмы</b> .....	321
	Необходимость корректировки товарной политики в зависимости от стадий ЖЦТ. Политика продления ЖЦТ на других рынках. Изменение товарной политики фирмы при появлении новых возможностей	
9.3.	<b>Концепция «4Р» и формирование товарной политики фирмы</b> ...	324
	Основные направления использования «4Р» в формировании товарной политики фирмы. «Товар» в формировании товарной политики фирмы. «Цена» в формировании товарной политики фирмы. «Место продажи» в формировании товарной политики фирмы. «Продвижение товара на рынок» в формировании товарной политики фирмы. «4Р» и их роль в формировании товарной политики фирмы, специализирующейся на оказании услуг. Системный подход в формировании товарной политики фирмы на базе концепции «4Р»	
9.4.	<b>Формирование товарного ассортимента</b> .....	328
	Классификация товаров. Показатели оценки товарного ассортимента. Процедуры формирования товарного ассортимента	
	<b>Что делать? Возможное решение</b> .....	332
	<b>Резюме</b> .....	332
	<b>Тесты к разделу III</b> .....	334
	<b>Ситуация 3. Стоит ли овчинка выделки?</b> .....	337
	<b>Применение материалов раздела III на практике</b> .....	340
	<b>Самостоятельная домашняя работа 3 (СДР-3)</b>	
	<b>«Проект разработки товара»</b> .....	341
<b>РАЗДЕЛ IV</b>	<b>СБЫТОВАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА</b>	
	<b>Введение</b> .....	346
	<b>Цели. Что делать?</b> .....	347
10.	<b>ЦЕНЫ И ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ</b> .....	349
10.1.	<b>Роль и место ценообразования в функциональной структуре маркетинга</b> .....	349
	Ценообразование в функциональной структуре маркетинга. Причины ценовых искажений в России	
10.2.	<b>Природа цены</b> .....	352
	Трудовая теория стоимости в ценообразовании. Нетрудовые теории стоимости	
10.3.	<b>Издержки производства, доходы и определение точки безубыточности</b> .....	354
	Структура издержек производства и их учет при формировании цен. Графическая интерпретация взаимосвязей издержек производства, цен и прибыли. Точка безубыточности. Расчетный способ определения точки безубыточности. Цена и уровень безубыточности. Переменные издержки и уровень	

	безубыточности. Точка безубыточности в условиях ступенчатых постоянных затрат	
10.4.	<b>Расчет цен на основе издержек производства</b> ..... Метод полных затрат. Маргинальный метод	365
10.5.	<b>Спрос, предложение и цены равновесия</b> ..... Объем спроса — функция цены. Спрос — функция нескольких переменных. Объем предложения — функция цены. Предложение — функция нескольких переменных. Равновесие рынка. Нарушение равновесия рынка	367
10.6.	<b>Эластичность спроса по ценам</b> ..... Понятие эластичности. Расчет эластичности. Эластичность, цены и покупательская реакция. Признаки эластичности или неэластичности спроса по ценам. Перекрестная эластичность	375
10.7.	<b>Эластичность предложения</b> ..... Расчет коэффициента эластичности предложения. Фактор времени в оценке эластичности предложения	382
10.8.	<b>Цена в структуре стадий жизненного цикла товара</b> ..... Соотношение между ценой и стадиями ЖЦТ. Зависимость цен от моделей товара и стадий ЖЦТ	383
10.9.	<b>Цена и позиционирование товара</b> ..... Зависимость уровня цен от позиционирования товара потребителями. Роль «4Р» в позиционировании товара и установлении цен	384
10.10.	<b>Ценовая политика</b> ..... Стратегия ценообразования. Тактика ценообразования	384
11.	<b>РЕКЛАМА И РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ</b> ..... 389	
11.1.	<b>Цель и задачи рекламной деятельности</b> ..... Определения. Функции рекламы	389
11.2.	<b>Психология восприятия рекламы людьми</b> ..... Доминанта. Стадии формирования доминанты. Свойства доминанты. Выводы: направления использования механизма доминант в рекламной практике. Пример формирования доминанты	392
11.3.	<b>Корректировка нежелательных доминант</b> ..... Ослабление доминанты. Запрещение доминанты. Автоматизация доминанты. Торможение доминанты	395
11.4.	<b>Использование и преобразование стереотипов поведения людей в рекламной практике</b> ..... Зависимость стереотипов от сформировавшихся ранее доминант. Отличительные характеристики стереотипов	397
11.5.	<b>Модели восприятия потенциальными покупателями рекламных сообщений</b> ..... Модель <i>AIDA</i> . Модель <i>ATR</i>	398
11.6.	<b>Структура рекламного сообщения</b> ..... Элементы рекламного сообщения. Рекламная графика. Рекламный слоган (девиз). Рекламный текст. Виды рекламы	400

<b>11.7.</b>	<b>Основные средства распространения рекламы .....</b>	<b>404</b>
	Классификация рекламных средств. Прямая почтовая рассылка. Реклама в прессе. Печатная реклама. Распространение печатной рекламы. Некоторые рекомендации по созданию эффективной печатной рекламы. Кинореклама. Радиореклама. Телереклама. Наружная реклама. Рекламные сувениры и подарки. Реклама в оформлении товара. Новые информационные технологии в рекламе	
<b>11.8.</b>	<b>Планирование внешних коммуникаций .....</b>	<b>419</b>
	Роль и место рекламы в системе внешних коммуникаций фирмы. Выбор рекламных средств. План рекламной кампании. Построение коммуникационных систем. Определение проблем. Определение целей. Определение целевой аудитории. Разработка творческой стратегии рекламного воздействия. Выбор рекламных средств. Организация обратной связи и наблюдений за реакцией рынка. Анализ и диагностика рекламных воздействий на целевую аудиторию. Построение коммуникационных систем	
<b>11.9.</b>	<b>Связи с общественностью .....</b>	<b>433</b>
	Паблик рилейшинз и паблисити. Имидж	
<b>12.</b>	<b>МАРКЕТИНГ ПРОДАЖ .....</b>	<b>436</b>
<b>12.1.</b>	<b>Маркетинг и продажи — соотношение между понятиями ....</b>	<b>436</b>
	Рынок и маркетинг (повторение). Роль и место продаж в структуре маркетинговых задач (повторение)	
<b>12.2.</b>	<b>Поведение покупателя при совершении покупок .....</b>	<b>438</b>
	Общая модель совершения покупки. Пример совершения покупки по общей модели	
<b>12.3.</b>	<b>Взаимодействие продавца и покупателя .....</b>	<b>441</b>
	Модель взаимодействия продавца и покупателя. Мотивация покупателей. Особенности, преимущества и ценности	
<b>12.4.</b>	<b>Продавец и его роль в организации успешной торговли .....</b>	<b>449</b>
	Продавец, знай свой товар! Каким должен быть идеальный продавец	
<b>12.5.</b>	<b>Каналы распределения товаров .....</b>	<b>453</b>
	Роль посредников. Эффективность посреднической деятельности. Виды каналов распределения. Структура каналов распределения	
<b>12.6.</b>	<b>Классификация и функции посреднических организаций ...</b>	<b>457</b>
	Виды и разновидности посредников. Функции независимых посредников	
<b>12.7.</b>	<b>Формирование спроса и стимулирование сбыта (продвижение товаров на рынок) .....</b>	<b>460</b>
	Понятие ФОССТИС. Покупательские привязанности	
<b>12.8.</b>	<b>Многоуровневый маркетинг (multilevel marketing) как одна из современных форм продвижения товара на рынок .....</b>	<b>463</b>
	История возникновения сетевого бизнеса. Содержание сетевого маркетинга. Пример организации сетевого бизнеса. Ограничения, накладываемые на сетевой бизнес	

	<b>Что делать? Возможное решение</b> .....	472
	<b>Резюме</b> .....	473
	<b>Тесты к разделу IV</b> .....	475
	<b>Ситуация 4. Исследование возможностей освоения выпуска и сбыта нового товара</b> .....	477
	<b>Применение материалов раздела IV на практике</b> .....	484
	<b>Самостоятельная домашняя работа 4 (СДР-4) «Проектирование систем ценообразования и продвижения товара»</b> .....	486
<b>РАЗДЕЛ V</b>	<b>ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА</b>	
	<b>Введение</b> .....	490
	<b>Цели. Что делать?</b> .....	491
<b>13.</b>	<b>ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА</b> .....	492
<b>13.1.</b>	<b>Предплановый маркетинговый анализ</b> .....	492
	Важность анализа факторов внешней среды. Роль и место маркетинговых исследований в предплановом анализе. Роль и место SWOT-анализа в структуре предплановых задач	
<b>13.2.</b>	<b>Процедуры планирования маркетинга</b> .....	493
	Планирование в прошлом и сейчас. Формулирование миссии фирмы. Формулирование целей фирмы. Формулирование стратегий достижения целей. Матрица Ансоффа — формальный метод построения стратегий. Матрица Бостонской консультационной группы и формирование инвестиционного портфеля фирмы. Матрица Мак-Кинси и формирование инвестиционного портфеля фирмы. Разработка плана конкретных действий. Непредвиденные обстоятельства и альтернативные сценарии. Соподчиненность и взаимосвязь планов предприятия. План и время	
<b>13.3.</b>	<b>Планирование отдельных видов маркетинговой деятельности</b> .....	515
	Взаимосвязь плана маркетинга с планами реализации его отдельных функций. Содержание плана маркетинговых исследований. Содержание плана развития товара (товарного ассортимента). Содержание рекламного плана предприятия	
<b>14.</b>	<b>ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ</b> .....	519
<b>14.1.</b>	<b>Методы упорядочения плановых действий во времени</b> .....	519
	Процедуры обеспечения выполнения планов маркетинга. Еще раз о последовательности плановых процедур. Линейные графики в упорядочении плановых действий. Сетевые модели в упорядочении плановых действий. Построение сетевого графика	
<b>14.2.</b>	<b>Бюджет маркетинга</b> .....	529
	Соотношение маркетингового плана и бюджета маркетинга. Форма и структура бюджета маркетинга	

14.3.	<b>Контроль исполнения планов и их корректировка</b> .....	533
	Система контроля. Корректировка планов маркетинга.	
14.4.	<b>Системный подход к разработке планов маркетинга и к обеспечению их выполнения</b> .....	535
	Обоснование необходимости системного подхода в планировании маркетинга. Принцип обратной связи в планировании маркетинга	
	<b>Что делать? Возможное решение</b> .....	536
	<b>Резюме</b> .....	537
	<b>Тесты к разделу V</b> .....	538
	<b>Ситуация 5. Разработка маркетинговой стратегии</b> .....	541
	<b>Применение материалов раздела V на практике</b> .....	551
	<b>Самостоятельная домашняя работа 5 (СДР-5)</b>	
	<b>«Проект плана маркетинга»</b> .....	552
<b>РАЗДЕЛ VI</b>	<b>ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ</b>	
	<b>Введение</b> .....	569
	<b>Цели. Что делать?</b> .....	571
15.	<b>ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ</b> .....	572
15.1.	<b>Организационные структуры управления маркетинговой деятельностью</b> .....	572
	Зависимость организационных структур служб маркетинга от содержания решаемых ими задач. Понятие «организационная структура». Функциональная (базовая) структура службы маркетинга. Товарная структура службы маркетинга. Рыночная структура службы маркетинга. Региональная структура службы маркетинга. Общее и особенное типовых структур служб маркетинга. Штабные организационные структуры и место в них маркетинговых подразделений. Матричные структуры и их роль в маркетинге. Концептуальная эволюция организационных структур	
15.2.	<b>Проблемы создания и развития маркетинговых подразделений на отечественных предприятиях</b> .....	583
	Маркетинг в России: как все начиналось. Порядок создания служб маркетинга. Документы, регламентирующие деятельность маркетинговых служб	
16.	<b>СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ</b> .....	586
16.1.	<b>Организационная культура и различия в содержании маркетинга на предприятиях</b> .....	586
	Производственная и маркетинговая ориентация предприятий как типы их организационных культур. Производственная культура предприятий. Маркетинговая культура предприятий	



<b>16.2.</b>	<b>Роли и ресурсы менеджера по маркетингу .....</b>	<b>591</b>
	Аналитическая функция маркетолога. Координационная функция маркетолога. Ресурсы маркетинга при внедрении на предприятии маркетинговой организационной культуры	
<b>16.3.</b>	<b>Логика процесса изменений организационной культуры предприятия .....</b>	<b>596</b>
	Проблемы организационных изменений. Миссия фирмы — начало всех начал в организационных изменениях. Миссия и регламентирующие документы — обеспечение взаимосвязи. Формирование команды интеллектуалов. Анализ внешней среды как начальный этап диагностики. Преодоление сопротивления исполнителей изменениям. Цели переориентации предприятий на маркетинговую организационную культуру. Проведение изменений. Оценка изменений и закрепление их положительных результатов	
<b>16.4.</b>	<b>Система маркетинга .....</b>	<b>604</b>
	Системный подход в проектировании маркетинга на предприятиях. Краткий экскурс в теорию систем. Границы системы маркетинга. Определение системы маркетинга. Обратная связь в управлении маркетингом. Системообразующая роль маркетинга в формировании адекватной рынку организационной культуры	
	<b>Что делать? Возможное решение .....</b>	<b>612</b>
	<b>Резюме .....</b>	<b>613</b>
	<b>Тесты к разделу VI .....</b>	<b>614</b>
	<b>Ситуация 6. Разработка проекта маркетинговых изменений .....</b>	<b>618</b>
	<b>Ситуация 7. Маркетинг чая .....</b>	<b>629</b>
	<b>Применение материалов раздела VI на практике .....</b>	<b>644</b>
	<b>Самостоятельная домашняя работа 6 (СДР-6) «Проект совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии» .....</b>	<b>646</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ А</b>	.....	<b>648</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ Б</b>	.....	<b>660</b>
<b>ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ</b>	.....	<b>664</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА</b>	.....	<b>667</b>

---

## **ВВЕДЕНИЕ В КУРС «МАРКЕТИНГ: ОСНОВЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ»**

---

### **Необходимость развития системы управления российскими предприятиями**

Глобальная экономическая реформа, начало которой в России было положено в 1992 г., однозначно предполагает и кардинальную перестройку действовавшей до нее системы управления промышленными предприятиями, организациями, фирмами. Очевидно, что создание эффективной и результативной системы управления отечественными предприятиями должно носить долговременный характер. При этом необходима действительно реконструкция как общих основ управления, так и целой массы частных разделов, касающихся эффективного, рационального хозяйствования. И эту реконструкцию следует связывать в первую очередь с менеджментом, маркетингом, т.е. с внедрением в отечественную практику хозяйствования таких концепций, в которых управленческие решения предписывается принимать на основе сопоставления реальных возможностей предприятий с запросами рынка, желаемыми ценностями и устремлениями реальных и потенциальных потребителей. И только на основе таких сопоставлений следует определять цели развития предприятий и фирм. При этом нужно иметь в виду, что процесс совершенствования, улучшения системы управления на предприятиях, в организациях, фирмах всегда был и будет непрерывным. Специфика же российской действительности в начале нового века такова, что обуславливает на многих отечественных предприятиях первоначальные и весьма объемные мероприятия по перестройке системы управления, а затем и последовательное ее улучшение.

### **Обоснование необходимости конвертации маркетинга в структуру российской действительности**

Многим кажется, что эти кардинальные мероприятия уже сделаны. Да, на многих отечественных предприятиях к началу XXI в. появились, в частности, службы маркетинга, но сам маркетинг от этого не стал реальной основой рационального хозяйствования. Маркетинг как философия, формирующая стиль производственно-коммерческого бытия фирмы, и как система конкретных мероприятий, методов и приемов, позволяющая предприятиям более или менее точно ориентироваться в трудно предсказуемой стихии рынка, возник и получил свое развитие в странах с развитой рыночной экономикой посредством обобщения бесчисленных эмпирических данных, добытых методами проб и ошибок огромным количеством фирм, добившихся коммерческого успеха либо потерпевших фиаско в очень непростом мире рыночных отношений. Эти методы и приемы ведения бизнеса неоднократно проверены на практике, взвешены и оценены теоретиками — они нашли признание во всем мире. Они должны быть применены и у нас, на наших фабриках и заводах, в коммерческих и государственных структурах. Не воспользоваться этими знаниями, являющимися теперь уже общечеловеческими ценностями, в ходе осуществляемых в России реформ было бы по меньшей мере неразумно.

Однако прямая адаптация маркетинговых идей, методов и приемов к специфике российской действительности, без видоизменений, приспособлений и т.п. может и не принести желаемого успеха. А виновным, как у нас уже бывало не раз (достаточно припомнить судьбу такой науки, как кибернетика), обязательно окажется сам маркетинг, а не специфика среды его внедрения. Это приведет к отторжению его идей некоторыми отечественными реформаторами как неприемлемых для нашей, по их мнению, исключительной российской уникальности. Опасность такая есть, хотя далеко не все ее чувствуют. Поэтому, осуществляя реформы в системе управления российскими предприятиями, надо не бездумно внедрять в сложившийся уклад производственного бытия передовые зарубежные методы и приемы, а видоизменять их и вживлять (употребим такой термин) в социальную ткань сложившейся за многие десятилетия и уникальной российской действительности. Задача здесь заключается в преодолении этой уникальности посредством приспособления, в частности маркетинга, к ее специфическим чертам и характеристикам.

В предлагаемой вниманию читателей книге предпринята попытка выявить проблемные области, способствующие такому вживлению маркетинга в структуру российской ментальности, социальной и экономической среды. Безусловно, не все из возможных проблем подобного образа уже определены. Но автор надеется, что работа по их установлению будет продолжена заинтересованными читателями. Итак, ознакомить с принципами, методами и приемами маркетинга, научить применять их в своей деятельности, задать направление в конвертации маркетинга в российскую действительность — вот триединая цель книги, которую вы, уважаемый читатель, держите сейчас в руках.

### **Формы и методы использования книги в процессе обучения**

Изучить курс маркетинга по данной книге можно одним из трех способов. Первый способ — традиционный, когда книгу можно использовать в системе дневного и заочного обучения. Второй способ предполагает обучение на факультетах переподготовки кадров (ФПК), в школах бизнеса лицами, уже имеющими высшее образование, по дистанционной обучающей технологии. И третий способ — самостоятельное изучение, используя книгу в качестве самоучителя. Первый и второй способы следует признать более эффективными, поскольку они предполагают работу обучающихся с преподавателем, в том числе и в режиме консультаций, а также обсуждение методов и приемов маркетинга в среде студентов и слушателей при решении конкретных учебных ситуаций.

Поскольку дистанционный метод обучения является новым для России, следует описать его более подробно. В данном пособии реализована методика дистанционного обучения, применяемая во многих зарубежных школах бизнеса, а также методика, одобренная Министерством образования Российской Федерации, разработанная для внедрения этой новой формы подготовки

и переподготовки кадров в высших учебных заведениях нашей страны.

Суть дистанционного обучения в общем и целом заключается в том, что каждый обучающийся получает учебные материалы (в частности, данную книгу) и самостоятельно, по заранее составленному плану, последовательно изучает разделы, затем проверяет свои знания по тестам, помещенным в конце каждого раздела (ответы к тестам даны в конце книги). Затем обучающийся приходит на семинар, на котором разбираются конкретные учебные ситуации с обязательным применением изученных приемов и методов (ситуации помещены в конце каждого раздела после тестов). После такой проработки материала каждый слушатель пишет самостоятельную домашнюю работу (СДР), в которой по специальному заданию решает конкретную проблему для своей организации, или, в случае обучения на дневном отделении, для гипотетической организации, опять же с применением изученных приемов и методов (задания для СДР также помещены в конце каждого раздела). И так — по каждому разделу курса.

Книга состоит из шести разделов:

- I. Начала маркетинга.
- II. Маркетинговые исследования.
- III. Производственная функция маркетинга.
- IV. Сбытовая функция маркетинга.
- V. Планирование маркетинга.
- VI. Внедрение маркетинга на российских предприятиях.

Каждый раздел начинается с описания гипотетической или фактической ситуации «Что делать?», а все последующее содержание раздела, по сути дела, отвечает на этот извечный российский вопрос. В конце раздела производится подробный разбор этой ситуации. Каждый раздел состоит из нескольких глав, которые подразделены на параграфы, а последние — на подпараграфы с вынесением их названий на поля. По тексту каждого раздела после изложения какой-либо идеи, метода или приема помещены задания, которые предлагается выполнить, для ответов выделены специальные места. В ответах чаще всего требуется написать о применении только что изученной концепции или изученного метода, приема и т.п. в реальной действительности, т.е. на предприятии, где работает обучающийся, или на предприятии, которое он знает лучше всего. Если же обучающийся является студентом дневного обучения и пока еще нигде не работает, то он может отвечать на вопросы задания применительно к какому-либо гипотетическому предприятию, которое, возможно, ему хотелось бы создать самому, или применительно к предприятию, на котором работают его родители, предварительно обсудив с ними его деятельность.

Страницы учебника имеют большие поля, на которых обучающийся может делать пометки, записывать неожиданно пришедшие в процессе чтения мысли и т.п. На полях также можно встретить некоторые комментарии автора к основному тексту, что

*Безусловно, пометки на полях можно делать только в том случае, если книга находится в собственности обучающегося. Если же она взята им в библиотеке, то таких пометок делать нельзя. Задания, расположенные по тексту книги, если книга библиотечная, рекомендуется выполнять в специальной тетради.*

поможет лучше запомнить важнейшие положения изучаемого курса. В самом тексте помещены так называемые отступления, которые либо дополняют излагаемый материал, либо представляют его в несколько ином свете. Сделано это умышленно, для облегчения освоения читателями непростого материала. В учебнике много примеров, а поскольку его автор живет и работает на Алтае, некоторые примеры приведены из практики именно алтайских предприятий.

После изучения каждого раздела и выполнения всех заданий группа собирается, как уже указывалось, на 4—5-часовой семинар, на котором в малых группах производится разбор конкретных ситуаций. Большая группа обучающихся разбивается на две-три малые группы, в которых в процессе обсуждения обосновывается решение проблемы, описанной в ситуации. Это решение оформляется в виде доклада, который должен быть представлен на обсуждение всей большой группы. Если большая группа была разбита на три малых, то на общем обсуждении, которое справедливо назвать конференцией, будут заслушиваться три доклада. Докладчикам следует задавать вопросы, их доклады могут оппонироваться обучающимися из других малых групп, дополняться обучающимися из своей малой группы, т.е. обсуждение должно быть активным, насыщенным вопросами, ответами, оппонирующими выступлениями. Другими словами, по каждой ситуации в большой группе должна возникнуть дискуссия. Такая форма изучения материала учебника позволяет обучающимся преломить его содержание через призму конкретных ситуаций, которые могут возникнуть (и часто возникают) и в реальной действительности, и благодаря этому лучше усвоить изучаемые концепции, конкретные методы, приемы и средства маркетинга.

После такой проработки очередного раздела каждый обучающийся обязан дома, как уже отмечалось, написать самостоятельную домашнюю работу (СДР), в которой, также применяя идеи, методы и приемы, изложенные в изучаемых разделах, описать решение конкретной проблемы своей организации, имеющей отношение к маркетингу, или проблемы другой, хорошо известной обучающемуся организации (в некоторых случаях организация может быть гипотетической). После сдачи на проверку очередной СДР обучающиеся приступают к изучению следующего раздела и т.д. по изложенной выше схеме. Преподаватель оценивает сданные СДР по 100-балльной шкале. Проходными являются 40 баллов. Такая шкала обусловлена тем, чтобы обеспечить, с одной стороны, большую дифференциацию оценок, а с другой стороны, сопоставимость контроля с принятыми в международной практике обучения формами и методами. Соотношение данной шкалы с привычной для России 5-балльной шкалой следующее:

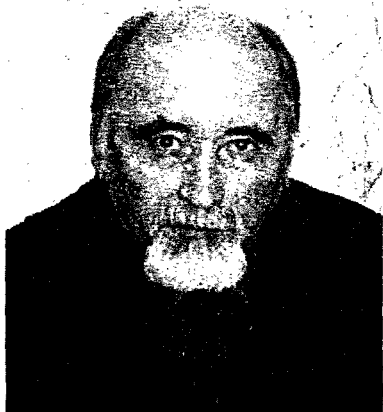
- меньше 10 баллов — очень плохо;
- 11—39 баллов — неудовлетворительно;
- 40—54 баллов — удовлетворительно;

*Задания для СДР  
можно использовать  
при написании  
работы по курсу  
«Основы марке-  
тинга», если обучаю-  
щийся является  
студентом дневной  
формы обучения  
и согласно учебному  
плану должен  
выполнить такую  
работу.*

- 55—69 баллов — хорошо;
- 70 и выше — отлично.

После сдачи и проверки последней СДР, если обучение является дистанционным, группа собирается на заключительное, итоговое занятие, которое может быть организовано в виде воскресной школы с выездом на базу отдыха. Выезд рекомендуется делать в пятницу после обеда с тем, чтобы успеть разместиться и после ужина собраться на первый семинар. Субботний день должен быть полностью посвящен занятиям, проводимым посредством участия обучающихся в деловых играх, разборе конкретных ситуаций и т.п. В воскресенье до обеда — также решение конкретных ситуаций, подготовка к экзамену, подведение итогов и закрытие воскресной школы. После обеда — выезд. Если возникнут трудности с выездом на базу отдыха, то воскресную школу можно организовать и в традиционных учебных аудиториях. Спустя 2—3 недели после воскресной школы проводится экзамен в письменной форме. К экзамену допускаются только те обучающиеся, которые сдали все СДР и получили за каждую из них не менее 40 баллов. Результаты экзамена также оцениваются по 100-балльной шкале.

В заключение следует отметить еще одно обстоятельство. В структуре пособия есть материал, который автором квалифицирован как проблемный. Этот материал может занимать целую главу, или параграф, или какую-то небольшую часть параграфа, или даже один абзац. Он, как правило, обозначен на полях специальной пометой — «проблемная область» — и может оказаться полезным для студентов-выпускников учебных заведений, обучающихся на традиционных дневной или заочной формах обучения, при подготовке ими дипломных работ. Проблемные области могут послужить для аналогичных целей также и аспирантам экономических вузов и факультетов, готовящим диссертации по проблемам внедрения маркетинга на российских предприятиях. Таким образом, книга имеет многопрофильную направленность. Она может быть использована в традиционной системе обучения (дневной, заочной), в системе дистанционной переподготовки кадров и повышения квалификации, в самообучении и при подготовке аспирантов.



Беляев Виктор Иванович, доктор экономических наук, профессор. В 1976 году окончил Ленинградский финансово-экономический институт (ныне Санкт-Петербургский университет экономики и финансов), в 1980 году — аспирантуру этого вуза. После защиты кандидатской диссертации работает в Сибири. С 1984 года его жизнь связана с Алтайским государственным университетом. В 1996 году В.И. Беляев защитил докторскую диссертацию и возглавил кафедру экономики предпринимательства и маркетинга Алтайского государственного университета.

Проблемами маркетинга В.И. Беляев начал заниматься в 1990 году. За прошедшие годы разработал и апробировал курс «Маркетинг в современном бизнесе» для слушателей факультета переподготовки кадров (ФПК). Этот курс и лег в основу предлагаемого вниманию читателей учебника. Темы некоторых ситуаций, вошедших в учебник, предложены автору слушателями ФПК, занятыми в сфере бизнеса.

В.И. Беляев — автор более 100 научных и учебно-методических работ общим объемом около 400 печатных листов. Эти работы посвящены экономике и организации труда, а также маркетингу. В настоящее время сфера научных интересов В.И. Беляева — организационные (корпоративные) культуры: В.И. Беляев в процессе исследований пытается соединить и достижения науки о труде, и достижения науки о маркетинге с тем, чтобы обеспечить создание на отечественных предприятиях адекватных рынку концепций, методов и приемов управления, а также соответствующего организационно-психологического климата.

# **РАЗДЕЛ I**

## **НАЧАЛА МАРКЕТИНГА**

---

### **ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

#### **Содержание и сущность маркетинга. Маркетинг: что это такое?**

Этимология слова «маркетинг»

Маркетинг и рынок

Содержание и сущность маркетинга

Определение маркетинга

Производственная и маркетинговая организационные культуры на предприятиях

#### **Конвертация зарубежных теорий и методов бизнеса в специфике российской действительности**

В чем смысл реформы на российских предприятиях

Маркетинг и субординация

#### **Эволюция развития маркетинга**

Зарождение маркетинговых начал

Концепция совершенствования производства

Концепция совершенствования товара

Концепция интенсификации коммерческих усилий

Концепция маркетинга

Концепция социально-этичного маркетинга

Концепция маркетинга партнерских отношений

Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость

#### **Основы маркетинга. Основные рабочие понятия маркетинга**

Что такое рабочие понятия?

Нужды и потребности; запросы; товар (услуга); потребительская ценность, ожидания, качество; сделка; рынок

Национальные экономические системы

Рынок производителя и потребителя

Другие классификации рынков

#### **Маркетинговое управление и управление маркетингом: общее и особенное**

#### **Функции маркетинга**



## ВВЕДЕНИЕ

Данный раздел является исходным в курсе «Маркетинг: основы теории и практики». Его знания необходимы для изучения последующих разделов и тем. Основное внимание в разделе уделено понятию маркетинга, его содержанию и сущности. Приводится несколько определений маркетинга, сформулированных ведущими специалистами в этой области знаний, дается их сравнительный анализ. Особенно подчеркивается то, что маркетинг следует отличать от продаж. Для российской аудитории это является очень актуальным, поскольку и по сей день на некоторых отечественных предприятиях создание служб маркетинга идет путем замены табличек «Отдел сбыта» на таблички «Отдел маркетинга». И хотя при этом практически всегда разрабатывается специальное положение для нового отдела, суть не меняется — проблемы, связанные с производством того, в чем нуждаются покупатели, как были, так и остаются нерешенными в течение длительного времени.

В разделе найдена освещенная сравнительная характеристика производственной и маркетинговой организационных культур отечественных предприятий. Этот вопрос также весьма актуален, поскольку перед началом реформы почти все российские предприятия имели четко выраженную производственную организационную культуру. Многие сохранили ее и до сих пор. А те, что формально переориентировались на маркетинг, сохранили тем не менее хорошо просматривающиеся пережитки прежней организационной культуры, проявляющиеся в стремлении производить и продавать прежнюю продукцию, а не осваивать новую, удовлетворяющую потребности людей на более высоком потребительском уровне. В разделе подробно описаны главные концепции управления производством товаров, представляющие собой этапы становления и развития маркетинга. Каждая из них может найти применение на отечественных предприятиях. Большое внимание уделено и основным рабочим понятиям маркетинга — нуждам, потребностям, ценностям, качеству, запросам, товарам, обменным процедурам, взаимоотношениям, сделкам, рынкам и др., — которые представляют собой непосредственные объекты изучения и анализа. Знание их и умение управлять ими, учитывать формы и динамику их проявлений помогут российским предприятиям реализовывать свои цели, связанные с коммерческими успехами. Нашли отражение в данном разделе и функции маркетинга, хотя им уделяется большое внимание в последующих разделах учебника. Знание основных функциональных задач маркетинга будет способствовать более глубокому пониманию всех других основных идей курса маркетинга — от исследования рынка до разработки плана маркетинговых мероприятий.

Следует отметить также, что в разделе выделены две проблемные области, более глубокой разработкой которых могут заняться студенты-выпускники при подготовке дипломных работ и аспиранты при подготовке кандидатских диссертаций. Первая область затрагивает проблемы использования зарубежных теорий и методов бизнеса в российских условиях. Это довольно большой и сложный комплекс проблем, которые касаются экономики, социологии, психологии и некоторых других научных дисциплин. Их решение может привести к появлению новых концепций маркетинга. Вторая область связана с понятием рынка, с особенностями экономической реформы в России. Она также ориентирована на нашу специфику и, безусловно, сопряжена с первой проблемной областью, хотя имеет более высокий уровень обобщения.

## НАЧАЛА МАРКЕТИНГА

### ЦЕЛИ

Прочитав данный раздел, вы должны быть в состоянии:

- дать определение маркетинга;
- понять, почему маркетинг является основой деятельности предприятий в условиях рыночной экономики;
- уяснить содержание и сущность маркетинговой деятельности;
- дать основные признаки рынка с позиций маркетинга;
- понять суть и глубину проблемы переориентации отечественных предприятий на маркетинговые методы хозяйствования;
- осмыслить эволюционный характер развития маркетинга по этапам и увидеть перспективы его применения в России;
- дать определение основным рабочим понятиям маркетинга;
- усвоить функциональную структуру маркетинга.

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Когда экономическая реформа делала свои первые шаги, автору довелось посетить одно из крупных алтайских предприятий, производящих технику для села, которое в прошлые годы всегда отличалось стабильным ростом объемов производства и сбыта своей продукции. Завод выглядел необычно. Вся его территория, не говоря уже о складах готовой продукции, цехах и других пригодных для хранения помещениях, была заставлена готовыми к потреблению изделиями. Липкий весенний снег покрывал сложную и недешевую технику толстым слоем, что отнюдь не отвечало принятым требованиям ее хранения. Печальной безысходностью веяло от этой картины.

«Почему же вы не продаете то, что уже изготовили?» — был первый вопрос автора, заданный руководителям среднего звена предприятия. «Да не берет никто», — вяло ответили они. «Тогда зачем делали, да еще так много, раз никому это не нужно?» — спросил я вновь. «Как зачем? Мы всегда это делали, и у нас все расходилось по покупателям. А не берут сейчас нашу технику потому, что у людей на селе денег нет, колхозы рушатся, и виноваты во всем этом перестройка и последовавшая за нею реформа... Раньше-то всегда брали», — вот с таким «железным» логическим обоснованием был ответ. «Ну и что же теперь делать?» — не отставал автор. — Как продать то, что уже изготовили?» Вопрос остался без ответа. Было это ранней весной 1992 года.

Спустя 11 лет примерно такой же разговор состоялся в другой фирме, появившейся уже в ходе экономической реформы. Данная фирма имеет на своем балансе огромное здание, которое она в начале реформы приватизировала в недостроенном виде. Она хорошо его подготовила, в том числе и для организации досуга жителей города. Там есть прекрасный зал для проведения дискотек, большая и оформленная в полном соответствии с требованиями к такого рода заведениям биллиардная, замечательное кафе, зал для проведения торжественных вечеров и многое-многое другое. Однако реально помещение загружено не более 4—5 раз в месяц. Остальное время — элементарный простой. Несколько выручает сдача в аренду под офисы некоторых других помещений этого здания.

Согласитесь, уважаемый читатель, что описанные ситуации, несмотря на то, что их разделяет значительный отрезок времени, похожи между собой, как две капли воды. А в чем причины? Об этом и пойдет речь в первом разделе книги.

## 1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ МАРКЕТИНГА

### 1.1. МАРКЕТИНГ. ЧТО ЭТО ТАКОЕ?

Слова, слова...

Итак, что же такое маркетинг? Что обычно принято понимать под этим новым для нас термином и как к нему следует относиться? Стоит ли допускать его в наш могучий русский язык, которым мы все так гордимся и который мы так любим, или, может быть, разумнее не обращать на него никакого внимания? А может быть, найти ему соответствующий аналог и не засорять родной язык всякими иностранными словами? Многие весьма уважаемые люди (ученые, писатели) так и думают, и их трудно упрекнуть в предвзятости оценок.

В последнее время в наш язык стало проникать действительно очень много иностранных слов, без которых в общем-то довольно легко можно было бы обойтись или к которым можно было бы весьма легко и без потери смысла подобрать соответствующие аналоги на русском языке. Но такой подход вряд ли будет приемлем относительно таких терминов, как «менеджмент», «маркетинг». В частности, относительно менеджмента известный американский теоретик этой науки и практической сферы деятельности Питер Друкер заявил: «Термин «менеджмент» исключительно труден для понимания... Он специфически американского происхождения и едва ли может быть переведен на какой-либо другой язык, включая и английский язык Британских островов» [80]. Ну, уж если с одного английского на другой (тоже, кстати, английский) без потери смысла нельзя перевести эти слова, то на такой непохожий по структуре язык, как русский, тем более этого делать не стоит — ничего не получится. Кроме того, есть такая «неписаная» международная норма: если в какой-то стране появилось что-то новое (изобрели, создали, придумали), получившее название на языке данной страны, то и во всех других странах это новое, если его начинают применять, обозначают чужим для себя словом, отдавая тем самым дань уважения стране, предоставившей миру возможность пользоваться этим достижением. Так, искусственное тело, вращающееся вокруг Земли, во всех странах называют русским словом «спутник», и никого это не обижает, не корбит, никто не встает в благородную позу защитника родного языка и т.п. Таким образом, если мы решили использовать в своей хозяйственной практике концепции управления, разработанные не у нас, а за рубежом, то и мы в знак уважения к ее создателям и в полном соответствии с «неписаной» нормой международного общения должны называть их так, как они были названы у себя на родине, в частности маркетинг.

Маркетинг  
и рынок

А теперь конкретно, что следует понимать под термином «маркетинг». В создании его участвовали, скорее всего, два английских слова: market — рынок и getting — овладение (хотя в переводной

*При определении рынка как совокупности покупателей всегда предполагается и наличие соответствующего товара. Таким образом, с точки зрения маркетинга, рынок — это динамичная категория, имеющая два полюса. На одном из них находится конкретный товар, а на другом — покупатели этого товара. Динамичность этой категории обуславливается наличием совпадений между потребительскими свойствами товара, его функциональными характеристиками, с одной стороны, и ожиданиями покупателей, с другой. Есть совпадения — есть продажи на рынке, движение, динамика. Нет совпадений — нет движения, нет и рынка.*

и отечественной литературе, как учебной, так и научной, чаще ссылаются только на одно из них, а именно на market, обращая внимание на ing-овое окончание английского языка). Но если исходить из этимологии двух английских слов, то под маркетингом следует понимать такую концепцию управления предприятием (как производственным, так и коммерческим), которая ориентирована на овладение рынком. И это совершенно верно и точно, ибо овладение рынком, привлечение его внимания — вот основной, изначальный смысл существования предприятий в условиях рыночной экономики и именно в этом должно заключаться самое главное предназначение маркетинга. А что же в данном случае следует понимать под рынком? Рынок, смеем утверждать, — категория многогранная, и однозначного его определения нет. В экономической теории под рынком могут понимать систему отношений в сфере производства и обмена. В маркетинге же под рынком следует понимать совокупность реальных и потенциальных покупателей данного товара или услуги и больше ничего [51]. Покупатель — вот основная составляющая рынка в маркетинге. Есть покупатель — есть и рынок. Если же произведенный или завезенный товар никто не хочет покупать, говорят, что у этого товара нет рынка.

Теперь попробуйте самостоятельно выполнить два небольших задания. Пусть первое из них имеет некоторый приблизительный ответ (он помещен ниже), но вы не заглядывайте в него, прежде чем сами не попытаетесь найти приемлемое решение (и так делайте всегда, если задания будут сопровождаться какими-нибудь комментариями). Только после того как сами попробуете ответить, загляните в ответ и сравните с ним свой вариант.

**Задание 1.1.** Что вы понимаете под рынком бытовых швейных машинок? Назовите два-три признака этого рынка.

---

Итак, что у вас получилось? Может быть, вы решили, что рынок бытовых швейных машинок — это совокупность магазинов, торгующих швейными машинками различных марок? На одном из занятий автору довелось услышать, что этот рынок включает в себя не только машинки, но и запчасти к ним, а также нитки, иголки и т.п. Если у вас ответ приблизительно такой, то следует еще раз подумать о том, что под рынком в маркетинге принято понимать совокупность покупателей, как реальных, так и возможных (потенциальных), а не просто какие-то изделия и даже не запчасти к ним. Так вот, если исходить именно из этого утверждения, то под рынком бытовых швейных машинок предлагается понимать девушек и женщин в возрасте, допустим, от 18 до 33 лет. Можно, конечно, не согласиться с автором этих строк и попытаться убедить его в некорректности

сти определения границ этого весьма специфического рынка. Можно, но... только при наличии неопровержимых аргументов, добытых в процессе маркетинговых исследований (о чем речь пойдет ниже, в следующих разделах), подтверждающих истинность ваших доказательств. А можно просто спросить у автора, почему он так определил границы рынка бытовых швейных машинок? Ответ прост. Девушки и женщины значительно чаще и охотнее шьют, чем юноши и мужчины, а следовательно, и лучше последних разбираются в швейных машинках, как, впрочем, и в любой другой бытовой и кухонной технике. А почему же такие возрастные границы? А вот почему. Можно предположить (хотя в серьезных маркетинговых исследованиях слово «предположить» вряд ли уместно, а если оно и используется, то с дальнейшим точным обоснованием), что до 18 лет девушки, если и начнут шить, то будут, скорее всего, пользоваться маминными швейными машинками. После же 18 некоторые из них могут заводить свои семьи, значит, они могут стать потенциальными покупательницами сложной бытовой техники, в том числе и швейных машинок. А верхняя граница (33 года), чем она обусловлена? Можно предположить, что, если женщина шьет и любит шить, то к 33 годам она себе машинку уже купила. А если она к этому возрасту не научилась шить, то за редким исключением и учиться не будет и машинка ей не нужна. То есть женщины после 33 лет вряд ли смогут составить ощутимую часть рынка швейных машинок.

Безусловно, в реальной действительности так легкомысленно к определению границ рынка того или иного товара подходить не следует. Никакие приблизительные (как в нашем ответе) предположения здесь недопустимы, ибо они чреваты финансовыми потерями. При определении границ рынка после любого предположения должен следовать точный маркетинговый расчет, но об этом потом. А пока предлагается раз и навсегда запомнить, что если вы работаете на рынке (производите или привозите для того, чтобы продавать), вам необходимо знать границы своего рынка. И подход в общем и целом должен быть аналогичным описанному выше. Но при этом повторим еще раз: если вы начали с предположения о возможных границах рынка, то потом обязательно должен быть точный и взвешенный расчет. Маркетинг — наука точная.

**Задание 1.2.** Попытайтесь хотя бы приблизительно определить границы своего рынка. Назовите два-три признака своего рынка.

---

---

## **Содержание и сущность маркетинга**

Глубже познать природу маркетинга, его содержание и сущность, а также ответить еще на один вопрос: стоит ли внедрять его в функциональную структуру управления российскими предприятиями — можно на сопоставлении того, что в управлении производством было у нас до реформы, и того, что у нас должно произойти (и происходит) сейчас, в ходе реформы. Такое сопоставление представим на рис. 1.1.

До реформы управление предприятиями осуществлялось по жесткой иерархической схеме. Изобразить всю иерархическую цепочку на одном рисунке не представляется возможным, да в этом и нет необходимости. Для уяснения существа дела всю иерархию представим двумя, весьма уважаемыми в то время, учреждениями — Госпланом и Госснабом. Как они работали? Госплан через систему отраслевых министерств до каждого предприятия доводил информацию (плановое задание) о том: что, сколько, для кого

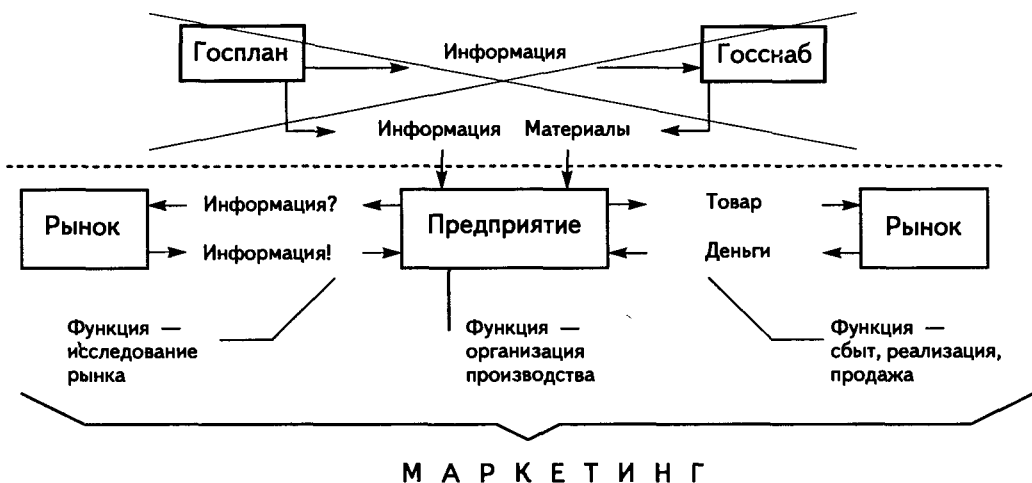


Рис. 1.1. Маркетинг и план

производить (вертикальная связь «информация» на рис. 1.1). Такая же информация направлялась в Госснаб и в другие параллельные структуры. Как будто бы Госплан Госснабу говорил: «Слушай, Госснаб, мы тут Алтайскому моторному заводу дали задание произвести в этом году 120 тыс. двигателей. Так ты, будь любезен, обеспечь его всеми необходимыми материалами, комплектующими и т.п., чтобы ему было из чего эти двигатели производить». И Госснаб суетился и осуществлял (хорошо ли, плохо ли — другой вопрос) поставки сырья, материалов, топлива по всем производственным звеньям многоотраслевого народнохозяйственного комплекса нашей страны.

А предприятия, получив задание и материалы, занимались исключительно организацией производства. Безусловно, у каждого предприятия было много забот. Надо было вести научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, проектирование и отладку технологий, учет, контроль, начисление заработной платы и т.п. Но все эти задачи укладывались в одну большую функцию — управление производством. В зарубежных теориях менеджмента такая модель управления предприятиями называется либо эксплуататорско-авторитарной, либо доброжелательно-авторитарной — по-другому, патернализмом (от лат. pater — отец).

Экономические реформы положили конец нашему отечественному патернализму, и крест на рис. 1.1 — красноречивое тому свидетельство. После ликвидации Госплана, Госснаба и других патерналистских структур все предприятия страны оказались в новой, непривычной и неуютной для себя ситуации. Им не только отказали в сырье, материалах, топливе и т.п. (теперь приобретайте сами!), но и, что, пожалуй, еще страшнее, перестали предоставлять информацию о заданиях на производство. А без информации, как и без материалов, никакое предприятие жить не может. Что делать? Само-

*Эксплуататорско-авторитарный стиль имел место, в частности, при И.В. Сталине: на 15 мин. на работу опоздал — получи 10 (или более) лет тюрьмы. Доброжелательно-авторитарный стиль был характерным для эпохи Л.И. Брежнева: на 15 мин. на работу опоздал — полтора часа будут воспитывать на парткоме, а потом скажут: «Ладно, иди работай. Больше не опаздывай».*

стоятельно добывать эту информацию на рынке. На рис. 1.1 это отображено горизонтальной связью «информация?». Другими словами, предприятие должно обратиться на рынок, и основная функция, которую оно должно здесь исполнить,— это исследование, анализ рынка на предмет: что, сколько, с какими потребительскими свойствами и для кого следует производить.

Выяснение всех этих вопросов на рынке (связь «информация!» на рис. 1.1) позволит предприятию составить производственную программу, т.е. исполнить функцию управления производством. Разумеется, последняя по структуре решаемых задач будет несколько отличаться от той функции управления производством, которая была при плановой экономике. Кроме прежних задач здесь большое внимание следует уделять совершенствованию (развитию) потребительных свойств товара, что было совершенно чуждо методам планового руководства производством.

После производства продукции предприятие должно решить задачу его реализации, т.е. вновь обратиться на рынок, но теперь уже с исполнением коммерческой, сбытовой функции (связь «товар» на рис. 1.1). В обратном же направлении произойдет поступление на предприятие денег (связь «деньги» на рис. 1.1).

Как видим, жизнь предприятий в условиях рынка стала значительно сложнее, чем при плановой экономике. Раньше достаточно было выполнить план, привести продукцию на склад готовой продукции и сдать ее отделу технического контроля (ОТК), что соответствовало выполнению установленного высшими инстанциями плана. После приема продукции ОТК на счет предприятия поступали деньги, которые шли в том числе и на заработную плату. Задержек с выплатой последней не было, как, впрочем, не было и общего кризиса неплатежей. Сейчас же все не так: произвел продукцию — сам ее и продай. А если ее никто не покупает, то сам и виноват, и такому предприятию ничего другого не остается делать, кроме как закрывать ворота и оформлять документы на банкротство. Можно, конечно, взять кредит и пытаться выпутаться из ситуации. Можно... но лучше все-таки в такую ситуацию не попадать. А что же нужно делать? Вести тщательный маркетинг своего дела. Только маркетинговый расчет позволит избежать неприятных ощущений, вызываемых предстоящим крахом фирмы.

Может возникнуть вопрос: если прежняя плановая модель хозяйствования была способна обеспечить своевременную организацию всех платежей, так, может быть, она была лучше нынешней, рыночной? Зачем же от нее отказываться? Для ответа давайте сравним эти две модели — плановую и рыночную по другому параметру. Если вернуться в недавнее прошлое, то можно припомнить, что, например, обувь в наших магазинах была. Автор этих строк помнит, что полки в магазине «Обувь» на ул. Малахова в Барнауле были плотно заставлены всякой обувью, которую производила отечественная промышленность. Но ведь большинство покупателей

*Ф. Котлер во время своего визита в Россию в августе — сентябре 1998 г. в ответ на вопрос, что же нам делать после дефолта, который случился 18 августа того же года, ответил примерно так. Конечно, когда наступает кризис, надо сокращать затраты, но ни в коем случае не затраты на маркетинг. Если в спокойной экономической среде и можно обойтись без маркетинга, то в условиях кризиса — никак. И как лоцман в сложных условиях прокладывает курс кораблю, так и маркетолог в условиях кризиса показывает предприятию направления деятельности, способные вывести его из кризиса.*

шли мимо этого магазина, прямо на располагавшийся тогда рядом с ним вещевой рынок и стремились там по очень высокой для тех времен цене купить себе итальянскую, финскую и любую другую обувь, которая, безусловно, была удобнее и лучше нашей. И что достойно удивления — так это то, что мы, почти половину года живущие в условиях снега и льда, так и не умели в то время делать нескользкую зимнюю обувь. Итальянцы же, турки, для которых снег и лед на асфальте — экзотическая редкость, почему-то успешно справлялись с этой задачей. Наши же отечественные зимние сапоги тех времен и обувью-то назвать трудно. А почему же наши обувщики делали эти весьма опасные для здоровья покупателей изделия? Ответ прост — они выполняли план, сдавали продукцию ОТК, после чего деньги поступали на счета обувных предприятий. Обувь если кто и покупал, то потом, кляня на чем свет стоит ее производителей, говорил примерно так, как однажды пошутил наш известный артист Роман Карцев по поводу одесских обувщиков: «Чтоб у тебя руки так болели, как у меня ноги после твоей обуви». Ну вот теперь и решайте сами, какая модель хозяйствования лучше.

**Задание 1.3.** Попробуйте, уважаемый читатель, найти аргументы «за» и «против» рыночной модели хозяйствования, ведь в ней немало объектов для совершенствования.

---

---

Таким образом, если вновь вернуться к рис. 1.1, то можно увидеть, что в условиях рынка предприятие должно решать три больших блока задач (функций):

- исследование и анализ рынка;
- развитие (совершенствование) потребительных свойств товара и организации производства;
- реализация того, что произведено.

Завершающий блок — это коммерческие задачи. По логике исполнения они стоят на последнем месте, но по важности — далеко не на последнем. Можно произвести (или привести) хорошую и нужную покупателям продукцию, да не суметь ее продать. Вот и будут проблемы. Чтобы их не было, необходим предварительный и точный маркетинг своего бизнеса. Интегрированное и постоянное решение трех блоков задач — это и есть маркетинг. В этом заключается все его содержание.

### **Определения маркетинга**

Можно дать еще одно определение маркетингу, которое первоначально было упомянуто Ф. Котлером [51], а затем перекочевало во многие учебники. Маркетинг — это производство того, что люди, безусловно, купят, а не попытка продавать то, что фирма, предприятие умеют делать, что у них получилось. Многие же наши предприятия создают в настоящее время отделы маркетинга на основе своих прежних сбытовых служб и действительно пыта-



ются продавать только то, что у них получается. Примеров тому масса. Так, в частности, многие моторные заводы в стране продолжают производить большие двигатели для сложной сельскохозяйственной техники, хотя на рынке четко прорисовывается потребность и в маленьких маневренных тракторах для фермеров, личных крестьянских хозяйств, и небольшие двигатели для них, безусловно, пользовались бы спросом. Но кто наладил их массовый выпуск? Пока мало кто. Таким образом, маркетинг — еще одно определение — это приспособление товара к покупателю непосредственно на производстве (или при совершении закупок, если речь идет о коммерческих фирмах).

Все эти определения маркетинга соответствуют уровню обыденного познания. Они, безусловно, верны, но вряд ли способны отразить всю полноту маркетинговых процедур в бизнесе. При довольно точных характеристиках некоторых обстоятельств предпринимательской деятельности их все-таки следует признать несколько ограниченными. В литературе есть строгие научные определения этой довольно непростой сферы человеческой деятельности, в которых этот недостаток несколько сглажен. Вот некоторые из этих определений. Американская ассоциация маркетинга под маркетингом предлагает понимать «процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализацию идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций». Дж. Эванс и Б. Берман (американские специалисты по маркетингу) утверждают, что «маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена» [108, с. 17]. Еще конкретнее в определении маркетинга Ф. Котлер, другой американский специалист в этой сфере деятельности. Он определяет маркетинг как «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена» [51, с. 47]. В другой книге Ф. Котлер определяет маркетинг «как социальный и управленческий процесс, с помощью которого отдельные лица и группы лиц удовлетворяют свои нужды и потребности благодаря созданию товаров и потребительных ценностей и обмена ими друг с другом» [53, с. 22].

П.С. Завьялов и В.Е. Демидов, наши соотечественники, понимают под маркетингом «такой вид рыночной деятельности, при котором производителем используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критериями эффективности деятельности» [42, с. 9]. А вот еще одно, чрезвычайно интересное определение маркетинга, которое дал известный европейский маркетолог Жан-Жак Ламбен: «Маркетинг — это архитектор общества потребления, т.е. это рыночная система, где продавцы коммерчески эксплуатируют потребителей» [58, с. 2]. А ведь он отчасти прав. Попытаемся вспомнить. Наверное, каждый из нас

попадал в такую, не очень приятную, ситуацию. Под воздействием рекламы, другой информации, внешнего вида товара мы не в силах иногда удержаться от соблазна и на последние деньги покупаем очень недешевую вещь. И пока мы несем ее домой и мечтаем, как будем ее применять, мы счастливы. А дома, начав разбираться с тем, что приобрели, некоторые вдруг обнаружат, что эта вещь не так уж и хороша, не так уж и необходима. И становится жаль зря потраченных денег. В этом случае маркетинг в полной мере проявил себя в соответствии с определением Жан-Жака Ламбена — покупатель стал его (маркетинга) жертвой. Так и хочется сказать: «Покупатель, будь осторожнее на рынке. Бди,— как советовал небезызвестный Козьма Прутков».

Трудно обойти вниманием еще один, весьма любопытный, подход к определению маркетинга. С ним полезно ознакомиться хотя бы для того, чтобы отличать маркетинг от продаж. Иногда эти понятия путают. Один американский специалист по маркетингу — Энтони Л. Дженик, выступая осенью 1995 г. в Барнауле на конференции, посвященной реструктуризации приватизированных предприятий, в пояснении различий между маркетингом и продажами применил спортивную терминологию [34]. Воспользуемся его подходом. Представьте себе такую картину. Идут последние минуты ответственного футбольного матча, в котором решается судьба престижного международного кубка. Счет равный. И вот к воротам одной из команд в стремительном рывке пробивается форвард противника. Защитники мешают форварду пройти к воротам, теснят его и он падает. Но, падая, головой забивает победный гол. Трибуны ревут! Команда ликует!..

Так вот, по Дженику забытый гол — это продажа, а все остальное маркетинг. А что же подпадает под «все остальное»? Прежде всего сюда следует отнести многолетние упорные тренировки футболиста, затем высоко квалифицированную работу тренера, а также специальную одежду спортсмена, обувь, идеально подготовленное к игре поле и еще многое, многое другое. Итак, сделаем вывод: маркетинг — это как будто бы спортивная тренировка, всегда требующая значительных затрат времени и других ресурсов, продажи же следует ассоциировать со спортивными результатами, они мимолетны, скоротечны, связаны с процедурами перехода права собственности на товар с продавца на покупателя. Но как тренировка подводит спортсмена к достижению высокого спортивного результата, так и маркетинг подводит продавца к совершению продаж. А сама продажа красноречиво говорит об эффективности маркетинга. Таким образом, продажа вместе с рекламой представляют собой только верхушку маркетингового айсберга.

*Подытоживая анализ определений маркетинга, можно сказать, что маркетинг — это огромная подготовительная работа по обеспечению эффективных продаж.*

**Производственная и маркетинговая организационные культуры**

Можно без конца приводить определения маркетинга, заниматься их анализом. В литературе их около двух тысяч. Ясно одно: в рыночной экономике коммерческий успех фирме (производственной или посреднической) может обеспечить только маркетинг.

*«С помощью сбыта потребителя пытаются заставить желать то, что ему может предложить фирма. С помощью маркетинга потребители заставляют фирму сделать то, что желает покупатель... Здесь четко прослеживается производственная составляющая маркетинга — формирование ассортимента, разработка нового продукта, новых марок».*  
*Теодор Левитт*

Без его любви, как большой, так и малый, бизнес просто невозможен. И каждое российское предприятие, осуществляя свою внутреннюю реформу, непременно должно связывать ее с маркетингом. Как, каким образом? Через организационную культуру, под которой понимают совокупность принятых на предприятии моральных ценностей, этических норм и т.п., не всегда зафиксированных документально, но разделяемых всеми работниками предприятия. Можно сказать, организационная культура — это свод неписаных законов производственного поведения, не отраженных ни в должностных инструкциях, ни в описаниях технологических процессов, другими словами, организационная культура — это неформальный способ выполнения работы. По мнению автора этих строк, для проблем, стоящих перед российскими предприятиями, организационные культуры можно подразделить на два класса: производственные и маркетинговые. По наследству от административно-командной системы хозяйствования российским предприятиям досталась производственная организационная культура, при которой все основные ценности связаны именно с производством, с людьми, осуществляющими трудовой производственный процесс. О потребителях же особо никто и не беспокоится. Так вот, в ходе реформ на предприятиях производственная ориентация организационных культур, показанная в начале параграфа в рубрике «Что делать?», должна быть заменена на маркетинговую. Различия между ними хорошо представлены в монографии П.С. Завьялова и В.Е. Демидова [42, с. 300—306] в форме таблицы, воспроизведенной здесь с некоторыми незначительными изменениями и сокращениями (табл. 1.1).

Маркетинг при этом должен проявить себя на российских предприятиях в двух ипостасях. Во-первых, он должен стать всеобщей философской концепцией жизнедеятельности предприятий и, во-вторых, приобрести черты конкретных эффективных методик хозяйствования. А иначе завалы нереализованной продукции на отечественных предприятиях могут стать, к сожалению, характерным признаком российской экономики. Хотя, как свидетельствует практика, в течение уже нескольких лет о завалах продукции на наших предприятиях речи нет. Но причины здесь не только маркетинговые. Их много, и не последнее место среди них занимают финансовые. В этой книге, посвященной исключительно методам и приемам маркетинга, они обсуждаться не будут.

**Задание 1.4.** Дайте краткую характеристику организационной культуры предприятия, где вы работаете. Назовите ее отличительные характеристики. Как на предприятии выполняется работа вообще? Могут ли работники, например, задерживаться на работе в связи с так называемой производственной необходимостью? Есть ли в структуре общепринятых морально-этических ценностей такие, которые направлены на заботу о потребителях? Как бы вы определили организационную культуру своего предприятия, как производственную или как маркетинговую?

**Таблица 1.1**  
**Различия в деятельности предприятий с маркетинговой**  
**и производственной организационными культурами**

<b>Маркетинговая оргкультура</b>	<b>Производственная оргкультура</b>
1. У высшего руководства на первом месте...	
...потребности покупателя	...потребности производителя
2. На самых высоких должностях находятся .	
...маркетологи, ибо они отвечают и за сбыт	...инженеры, отвечающие за производство
3. Производится и продается...	
...только то, что будет куплено	...то, что возможно произвести
4. Ассортимент продукции предприятия...	
...широкий	...узкий
5. Формулирование целей предприятия...	
...на основе внешних факторов	...на основе внутренних факторов
6. Горизонт перспективного планирования. .	
...преимущественно долгосрочный	...преимущественно краткосрочный
7. Главное внимание обращено...	
...на потребности покупателей	...на издержки производства
8. Научные исследования направлены на...	
...анализ рынка, в том числе и конкурентов	...усовершенствование техники
9. Ценовая политика строится на...	
...ценах рынка (с учетом конкуренции)	...издержках производства
10. Разработка идей новых товаров идет на основе...	
...анализа потребностей рынка и других факторов внешней и внутренней среды	...сокращения издержек производства прежних товаров без учета потребностей рынка
11. В конструировании новых товаров ведущая роль принадлежит...	
...дизайнерам	...инженерам-конструкторам
12. Производственный процесс. .	
...максимально гибок, ориентирован на быструю реакцию изменения потребностей покупателей и других факторов рынка	... как правило, жесткий, ориентирован только на возможности производства
13. Упаковка рассматривается как средство...	
...в первую очередь рекламы и продвижения	...сохранения товара и только
14. Конкурентоспособность рассматривается через...	
...призму «цены потребления»	...в основном через призму цены продажи
15. Философия руководства выражается словами...	
...«Мы управляем не заводом, а маркетинговой организацией, удовлетворяющей потребности покупателей»	...Г. Форда, говорившего о своем автомобиле модели «Т»: «Мы можем предложить Вам автомобиль любого цвета... При условии, что это цвет черный»

А как обстоят дела с пунктом 2 табл. 1.1, т.е. кто же стоит на первом месте после президента фирмы на зарубежных предприятиях? Ответ со ссылкой на авторитетные источники приводится в отступлении 1.1.

**Отступление 1.1.** *Соловьев Б.А.* Управление маркетингом: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. М.: ИНФРА-М, 2000. С. 29.

Борис Александрович Соловьев в своей книге приводит цитату Питера Друкера, известного американского автора, посвятившего много трудов менеджменту: «Необходимо поставить специалиста по маркетингу не в конце, а в начале производственного цикла и интегрировать маркетинг в каждую фазу бизнеса. Путем изучения рынка установить и довести до каждого инженера, конструктора и производственника, каким клиент хочет видеть данный продукт, какую цену он готов платить, где и когда этот продукт потребует. Маркетинг должен оказывать воздействие на проектирование, планирование ассортиментной политики, экономический анализ, равно как на распределение, сбыт и предоставление услуг».

Другой известный в области маркетинга автор — Дж. Пилдич, по сути, говорит то же самое: «Успех заключается в способности фирмы превратить инженерно-технический опыт и знания в конкурентоспособные товары. Для этого требуется, чтобы инженерно-техническая сфера была прочно увязана со сферой маркетинга».

В самом начале 90-х годов на лекциях, посвященных маркетингу, которые автор читал для производственников (руководителей и специалистов предприятий), он проповедовал те же истины, правда, без ссылок на авторитеты, поскольку переводной литературы по маркетингу тогда было очень мало (две-три книги, не более). Производственники его за это яростно критиковали. Никто в то время не соглашался с утверждениями, что первым лицом на предприятии после генерального директора должен быть его заместитель по маркетингу, а никак не главный инженер. Поскольку в сознании людей преобладали ценности производственной организационной культуры, главные инженеры искренне верили в то, что лектор ошибается. Однако опыт зарубежных предприятий свидетельствует об обратном: первым по значимости после директора должен быть маркетолог.

## 1.2.

## ПРОБЛЕМЫ КОНВЕРТАЦИИ ЗАРУБЕЖНЫХ ТЕОРИЙ И МЕТОДОВ БИЗНЕСА В СТРУКТУРЕ РОССИЙСКОЙ МЕНТАЛЬНОСТИ

### Суть проблемы

#### ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ

В последние годы рынок образовательных услуг России пополнился зарубежными программами обучения бизнесу. Действует проект обучения больших групп отечественных специалистов за рубежом. Эти, безусловно, положительные явления могут тем не менее иметь и некоторые негативные последствия, если зарубежные теории, методики и приемы будут применяться предпринимателями, менеджерами без поправки на нашу российскую специфику. Причем при их внедрении надо учитывать не только нашу законодательную базу, что, кстати сказать, отечественные бизнесмены и руководители не игнорируют, но и черты национального характера, привычки людей, стереотипы их производственного и бытового поведения и т.п., т.е. всего того, что принято называть ментальностью. На эти, в общем-то не всегда очевидные, обстоя-

тельства обращает внимание Ф. Котлер. Он, в частности, отмечает, что маркетингу совсем не чужды национальные особенности, связанные с уникальностью страны, ее экономикой, состоянием конкуренции, обычаями и стандартов потребления людей [51]. Все это не пустые слова. Игнорирование национальной ментальности общества вряд ли будет способствовать эффективному применению зарубежных методов хозяйствования на наших предприятиях.

### **Отступление 1.2. Цветов В.** Пятнадцатый камень сада Реандзи.

Известный российский корреспондент и писатель Владимир Цветов в одной из своих книг описал такой случай из жизни современной Японии, который непосредственно подтверждает актуальность обсуждающейся в данном параграфе проблемы.

— Скажите, пожалуйста, где у вас склад для хранения кормов? — спросил я крестьянина, о хозяйстве которого снимал телевизионный репортаж. Хозяйство представляло собой два длинных одноэтажных сарая. В них содержались 50 тысяч кур-несушек. — Не вижу я и места, где вы держите снесенные курами яйца, — допытывался я.

— Зачем мне склад, если кормов — лишь суточный запас? — ответил хозяин вопросом на вопрос.

— Чем же вы собираетесь кормить кур завтра? — не унимался я.

— Завтра корма привезет господин Хосода. Он специализируется на них, — сказал хозяин.

— А если не привезет? — предположил я.

— То есть как не привезет? — переспросил хозяин с интонацией, будто я усомнился в неизбежности восхода солнца.

— Ну, вдруг умрет! — решил я смоделировать экстремальную ситуацию.

— Жена господина Хосоды привезет. — Хозяин говорил со снисходительной уверенностью гроссмейстера, разбирающего для любителя шахматную партию.

— Жена будет хоронить мужа! — стоял я на своем.

— Сын господина Хосоды привезет. — Для хозяина это было очевидней таблицы умножения.

— Сын уедет на похороны тоже!

— Сосед господина Хосоды привезет.

— У вас, что же, такой строгий контракт подписан с господином Хосодой? — спросил я.

— Зачем нам контракт? — удивился хозяин. — Господин Хосода пообещал мне привозить корма каждый день.

— Ладно, — сдался я.

*Система «точно в срок», представляющая собой не просто комплекс взаимосвязанных мероприятий, но и философию производственного менеджмента, разработана на фирме «Тойота». Ее суть заключается в том, что производ-*

Вот на такой японской ментальности, которая хорошо охарактеризована В. Цветовым, и построена, собственно, известная модель управления «точно в срок» (just-in-time, или сокращенно JIT). При этом надо обратить особое внимание на то, что менеджмент в общем и целом японцы заимствовали у США. Но как заимствовали? Творчески, с изменениями, учитывающими специфику национального характера, привычек, традиций и т.п. Видоизменение зарубежных методик должно иметь место и у нас и также не без учета специфики среды их внедрения и будущего функционирования. Речь здесь, пожалуй, лучше вести именно о конвертации (превращении), поскольку адаптация (приспособление) вряд ли может

*ство организовано, как говорят, «с колес» — нет запасов полуфабрикатов на складах и т.п.*

*К необходимому и тщательно установленному времени происходит изготовление требуемых деталей либо их доставка на то рабочее место, где они нужны.*

*Основной результат выражается в экономии на накладных расходах. Автдром этой системы является Шигео Шинго.*

### **В чем смысл экономической реформы на российских предприятиях**

оказаться достаточной, ибо слишком велико отличие нашего общества по техническим, экономическим, организационным и психологическим параметрам от тех обществ, где эти методики разрабатывались. Конвертация же предполагает придание внедряемым методам нового качества (для каждого конкретного случая необходимо установить, какого именно), соответствующего как особенностям материальной сферы российского производства, применяемым (а, следовательно, привычным) формам документов, отчетной и другой информации и т.п., так и особенностям национального (межнационального) характера населения России. Именно так в свое время и поступили в Японии с методами американского менеджмента, а в результате появились новые теории, новые методы управления производством и сбытом, организацией труда, его нормированием и т.п., которые затем, в уже измененном виде, вернулись на свою историческую родину — в США.

Именно такой подход — творческого переосмысления зарубежных методов хозяйствования — и должен применяться при внедрении их на отечественных предприятиях.

Таким образом, работа по видеоизменению зарубежных теорий и методов управления необходима. Но она, естественно, требует кропотливых и длительных исследований в области социальных, психологических и экономических наук, которыми сейчас, к сожалению, пока еще никто как следует не занимается. А предпринимателю и менеджеру рекомендации нужны сейчас. И поскольку их нет, то в случае с маркетингом руководители предприятий в своей работе по использованию его методов и приемов могут оттолкнуться от различий, зафиксированных П.С. Завьяловым и В.Е. Демидовым между маркетинговой и производственной культурами предприятий (см. табл. 1.1). Поэтому предлагается к данной таблице вернуться еще раз и рассмотреть некоторые ее составляющие более подробно.

Прежде всего следует понять, что переориентация предприятия с производственной оргкультуры на маркетинговую является самой настоящей реформой на уровне материального производства (на микроуровне). В производственной оргкультуре разработкой новых изделий обычно занимается служба главного конструктора, организацией производства — главного инженера, экономическими вопросами — главного экономиста, сбытом — заместителя директора по коммерческим вопросам. При этом никто не занимается изучением нужд и потребностей людей и разработкой товаров под эти потребности. Иное дело — маркетинговая ориентация организационной культуры предприятия. Она требует сосредоточения в рамках одной структурной единицы (допустим, отдела) функций как на выдвижение предложений о выпуске новых товаров, так и на доведение этих товаров до покупателей с последующим изучением их мнений о новом изделии.

## Маркетинг и субординация

Переориентация предприятий на маркетинговую оргкультуру является реформой еще и потому, что она требует создания специальных структурных подразделений, курировать которые должен заместитель директора по маркетингу. Более того, на предприятиях, исповедующих маркетинговые принципы деятельности, заместитель директора по маркетингу должен стать первым лицом после директора. На предприятиях, имеющих производственную оргкультуру, такую роль традиционно исполняет главный инженер. Захочет ли он уступить свое лидерство? Насколько яростным будет его сопротивление? Это — большая психологическая проблема. Казалось бы, на западных предприятиях ее не должно быть, тем не менее она есть. А у нас — и подавно.

**Отступление 1.3.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 37.

И за рубежом существует множество компаний, которые, на словах приняв концепцию маркетингового подхода, на самом деле ей не следуют. Они создают видимость маркетинга — назначают вице-президента по маркетингу и менеджеров по товарам, составляют планы реализации и проводят маркетинговые исследования; однако все это не означает, что они ориентированы на рынок и потребителя. Главное, чтобы компания оперативно реагировала на изменения в запросах потребителя и в стратегии конкурентов. Процветающие в прошлом компании — General Motors, IBM, Philips, General Electric Company — потеряли значительные доли рынка, потому что оказались неспособными построить маркетинговую стратегию в соответствии с изменившимся рынком.

Чтобы превратить компанию, ориентированную на продажу, в компанию, ориентированную на маркетинговый подход, требуются годы напряженной работы. Цель такого превращения — сделать удовлетворение потребителя самой сутью всех видов деятельности компании. Один из маркетологов как-то заметил: «В корпоративной Америке работа по удовлетворению потребителя уже стала стилем жизни ...она внедрена в корпоративную культуру так же, как информационные технологии и стратегическое планирование».

Следует ли при создании настоящего маркетинга на наших предприятиях принимать во внимание отмеченные выше обстоятельства, возможное сопротивление производственников, длительный характер предстоящих изменений или нет? Безусловно, надо. Причем надо иметь в виду еще и то, что главный инженер будет сопротивляться не только потому, что он утрачивает роль формального лидера, но еще и потому, что у него лично, как, впрочем, и у его служб, с внедрением маркетинга, маркетинговой организационной культуры появится целый блок принципиально новых задач, которых раньше (при производственной оргкультуре) в этих службах не было и которые являются более сложными, чем прежние, традиционные задачи.

Что же это за задачи? Их суть заключается в следующем. Раньше, при производственной ориентации, службы главного инженера обеспечивали в основном производство того, подо что было сконфигуровано оборудование. И главный инженер при обсуждении вопросов освоения производства новой продукции выступал

*«Маркетологи страдают зачастую и от сложности собственного творчества, например пытаются*



*применить в неадаптированном виде те принципы, которые они узнали в школах бизнеса в 70—80-х годах».*  
Я. Гордон [29, с. 25].

*Следует заметить (пока предварительно), что между маркетингом и производством существует объективно обусловленное противоречие. Производственники всегда стремятся к стабильности. Они наладили производство, а сделать это очень непросто, и хотят как можно дольше пользоваться им. Маркетологи же всегда стремятся к изменениям, которые обусловливаются динамикой рыночного спроса.*

в качестве главного арбитра. Он всегда мог возразить против такого освоения, сославшись на то, что оборудование не соответствует выдвигаемым предложениям. И довольно часто оказывался победителем. Если же вышестоящие инстанции в прошлые времена директивного планирования без особых разговоров предписывали предприятию освоение производства новой для него продукции, то под это всегда, как тогда говорили, спускались новые фонды, т.е. предприятию выделяли новое оборудование — станки, машины, механизмы, строили ему помещения (или выделяли деньги под строительство), а службы главного инженера затем осваивали все это в производстве новой продукции. Так было.

Но не так должно стать при переориентации предприятий на маркетинговую оргкультуру. Главный маркетолог предприятия теперь может сказать, что выпускаемая в настоящее время продукция на рынке не пользуется спросом (или скажет, что прогнозируется падение спроса на нее) и теперь надо выпускать другую продукцию, и скажет — какую. А она, допустим, непосредственно на имеющемся оборудовании выпускаться не может, его надо немного переделать. Вот у главного инженера и появились новые задачи, которые он теперь должен решать. И они действительно сложнее тех, что он решал прежде. А возразить, как это было всегда, он в силу изменившейся субординации отношений уже не может. Как он себя поведет? Можно ли предвидеть развитие конфликтных ситуаций? Как их избежать? Вопросов много, и на них надо будет отвечать в процессе внедрения передовых методов хозяйствования.

А теперь подумайте, сколько на предприятии функциональных служб управления? И в каждой из них появятся новые задачи, вызванные внедрением маркетинга. Если будем знать их заранее, сможем избежать многих ошибок. Об этих новых задачах речь пойдет в шестом, заключительном, разделе книги.

**Задание 1.5.** Представьте какой-нибудь отдел вашей организации, работу которого вы знаете лучше всего, и попробуйте проанализировать все задачи, которые он решает сейчас. Затем попробуйте определить, как они могут видоизмениться в связи с внедрением маркетинга. Перечислите их. Какие новые задачи могут появиться в этом отделе при внедрении на предприятии маркетинга?

**О К О Н Ч А Н И Е**

**П Р О Б Л Е М Н О Й**

**О Б Л А С Т И**

### 1.3.

### ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГА

#### Зарождение маркетинга

Существуют разные точки зрения на появление маркетинга в практике управления предприятиями в рыночной экономике. Американские авторы довольно убедительно доказывают, что марке-

тинг впервые появился именно в Америке, а точнее в США, и одним из первых, применившим основные идеи маркетинга, был предприниматель Сайрус Маккормик, введший в конце XIX в. в практику своей торговой деятельности принцип «ориентации на покупателя», поскольку он при торговле механическими жатками впервые стал предоставлять покупателям гарантию на их безотказную работу в течение определенного времени [96]. В 1905 г. в университете штата Пенсильвания В.Е. Креузи прочел курс «Маркетинг товаров», а в 1910 г. в университете штата Висконсин Р. Ватлер прочел курс «Методы маркетинга», с чего и началось систематическое обучение этой дисциплине в высших учебных заведениях.

Есть другие точки зрения, согласно которым маркетинг как система действий — пусть без обозначения его специальным термином — появился значительно раньше. При этом многие авторы упоминают известного в японской истории торговца Мицуи, открывшего в XVII в. первый в мире универсам и применившего такой известный принцип маркетинга, как изучение спроса на рынке [104].

**Отступление 1.4.** *Лещенко Н.Ф.* Исторические корни японской системы управления / Японский опыт для российских реформ. 1995. Вып. 4.

Современная система управления в Японии складывалась не одно столетие, и, чтобы понять ее суть, следует заглянуть в далекую эпоху Токугава (1603—1867). Именно в этот период торговыми домами Коноикэ, Мицуи, Сумитомо были заложены организационная структура, стиль управления, система пожизненного найма. Начало XVII в. благодаря действиям одного из объединителей страны Токугава Иэясу ознаменовалось для Японии окончанием междоусобных войн, что привело к падению роли самураев как великого сословия. Им пришлось искать иной род занятий. Некоторые самурайские семьи решили заняться торговлей, хотя это и вело их согласно конфуцианской морали на самый низ социальной лестницы. Основателем торгового дома Мицуи был выходец из самураев, звали его Сокубэй (1578—1633), и в условиях наступившего мира он решил поменять самурайский меч на купеческие счета, занявшись изготовлением сакэ и соевого соуса. Было это в 1616 г. Дела поначалу шли неважно, до тех пор, пока в торговлю не включилась его жена Сюхо. Обслуживая клиентов, она предлагала им чай, холодный рис и т.п., чтобы ожидание не показалось тягостным, чем постепенно добилась их расположения. Благодаря этому клиенты больше времени проводили в лавке, потом стали занимать у нее деньги, оставляя что-нибудь ценное в залог. Так был сделан первый шаг к одному из направлений в деятельности Мицуи — закладу, который впоследствии стал приносить большие доходы и положил начало процветанию его дома. Большую роль в развитии дома Мицуи сыграл младший сын Сокубэй — Хатиروبэй (1622—1694). Его коммерческим девизом стало выражение: «Только за наличные. Цены умеренные». Это позволило ему привлечь в магазины массу простых покупателей и, следовательно, несколько увеличить свои доходы. Для получения же больших доходов Хатиروبэй с 1689 г. начинает осуществлять поставки верховному правителю страны — сегуну, а затем становится его банкиром. С возрастом Хатиروبэй отошел от торговых дел, передав управление сыновьям, и занялся изучением условий купли-продажи в различных районах Японии с целью расширить деятельность своего дома, т.е., говоря современным языком, **маркетингом**.

Универмаг, открытый Мицуи, существует до настоящего времени. Основным его девизом является: «Мы принимаем у вас непонравившийся товар назад, не задавая никаких вопросов».

Безусловно, вторая точка зрения, по мнению автора, имеет большее право на существование. Действительно, система определенных действий продавцов, направленная на увеличение объемов сбыта своих товаров, появилась наверняка задолго не только до С. Маккормика, но даже и до Мицуи. Логично предположить, что как только появилась торговля, так сразу же стали зарождаться соответствующие методы, приемы и средства, направленные на ее успешное функционирование.

**Задание 1.6.** Постарайтесь припомнить одно или два события из истории нашей страны, из русской литературы, фильмов, сказок и т.п., где бы подтверждалось мнение от том, что маркетинговые идеи, хотя они так и не назывались, были не чужды и нашим купцам, и попытайтесь обнаружить их «следы» в нашей сегодняшней жизни.

---



---

Есть хорошая, но, к сожалению, уже забытая русская пословица «Ремесло признается торжищем». Это, безусловно, маркетинговая пословица и, судя по применяемым в ней словам, ей не одна сотня лет.

Современный маркетинг (тут американские авторы правы) сформировался совсем недавно (может быть, в последние 50 или чуть более лет) и именно в США. В его становлении и развитии четко просматриваются хорошо выраженные этапы. Эти этапы Ф. Котлер справедливо назвал концепциями, указав, что и сейчас, несмотря на то, что некоторые из них возникли давно, они обособленно применяются в современной действительности [51]. А поскольку наши отечественные предприятия и организации во многом (хотя бы кое в чем) в производстве продукции и ее сбыте похожи на американские или западноевропейские, есть смысл осветить эти концепции (этапы) с тем, чтобы кто-нибудь и у нас в России смог воспользоваться ими.

### **Концепция совершенствования производства**

Итак, первая концепция называется **совершенствованием производства**. Ее суть сводится к тому, что если товар хорошо «идет» на рынке, то необходимо расширять его производство, чтобы за счет увеличения числа продаж получить больший объем прибыли. Чарльз Фатрелл, американский специалист в области коммерции, в своей книге «Основы торговли» [97] утверждает, что эта концепция появилась на свет под воздействием результатов промышленной революции, приведшей к значительному повышению уровня применяемых технологий, возникновению фабрик и, как следствие, к стремительному росту объемов производства. Первоначально предприятия производили действительно очень много

*«Нужно снижать издержки производства с тем, чтобы увеличить прибыль» — так сформулировал Д. Сэй, французский экономист эпохи промышленной революции, основное правило управления производством. Это правило, безусловно, является действенным и в наше время.*

продукции, не уделяя никакого внимания нуждам и потребностям покупателей, но, что примечательно, ожидая полного сбыта произведенных товаров и по ценам, установленным ими же самими, и также без учета интересов тех, кто платит. Естественно, что так долго продолжаться не могло. И насыщение рынка товарами поставило предприятия перед проблемами сбыта. Первые решения этой проблемы были связаны с совершенствованием технологий, организации труда и, как следствие, со снижением издержек производства и дальнейшим снижением цен.

Именно эту концепцию применил Генри Форд при разработке своего знаменитого автомобиля «Форд-Т». В настоящее время этот подход исповедует американская корпорация «Тексас инструментс», которая совершенствует свои технологии, сокращая тем самым издержки производства, чтобы снизить затем и цены. Применение этой концепции позволило фирме занять основную долю американского рынка научных калькуляторов. Однако с другими товарами, в частности с наручными часами с цифровой индикацией, эта концепция не смогла привести «Тексас инструментс» к успеху на рынке — покупатели проигнорировали дешевые часы этой фирмы (об этом чуть позже). Данное обстоятельство наглядно свидетельствует о том, что в рамках одного предприятия всегда должны применяться целая гамма маркетинговых средств и приемов — одной концепции недостаточно [51].

Концепция совершенствования производства вполне применима и в реализации услуг, осуществляемых на принципах конвейера, в частности в медицинских и стоматологических учреждениях. Отчасти эта концепция реализована в НПО «Микрохирургия глаза», которое основал академик С.Н. Федоров [98].

**Задание 1.7.** Попробуйте описать известный вам пример применения данной концепции или предложить ее применение к товару, который вы знаете лучше всего.

---

### **Концепция совершенствования товара**

Следующей по логике развития является концепция **совершенствования товара**. Она сформировалась под воздействием рыночных сил, таких, как вполне законное желание покупателей приобретать более надежные и более функциональные вещи. Согласно этой концепции производители должны главное внимание сосредоточить на товаре, его потребительных свойствах. Яркий пример применения этой концепции — выпуск предприятиями, в том числе и отечественными, в еще недалеком прошлом разнообразных видов логарифмических линеек. Эти линейки отличались друг от друга в основном количеством шкал, что позволяло применять их для более или менее сложных расчетов. Но было и другое различие в форме. Была разработана, например, модель круглой линейки, которую удобно было носить в кармане или в сумочке и которыми

пользовались чаще всего начальники участков, инженеры в цехах, мастера. В этом и заключалось ее новое потребительное свойство — результат применения концепции совершенствования товара.

В данной концепции скрыта одна коварная «маркетинговая ловушка»: производитель так может увлечься совершенствованием своего товара, что пропустит нечто очень важное в области последних достижений науки, техники, технологий, использование чего конкурентами сделает его постоянно совершенствуемый товар совсем не нужным для его традиционных потребителей. Так могло произойти и с теми производителями логарифмических линеек, которые без конца их улучшали. А может быть, с кем-то из них именно это и случилось? Действительно, можно предположить, что они, увлеченные своим бесконечным совершенствованием, могли проглядеть появление первых карманных калькуляторов, что не могло не сказаться на их коммерческих успехах. Если такие факты и имели место, то ошибка производителей логарифмических линеек заключалась в следующем: они не подумали о том, что потребителям нужны не их логарифмические линейки, а простые, удобные и надежные процедуры вычислений и, самое главное, способы получения результатов разнообразных вычислений.

**Задание 1.8.** Приведите пример применения концепции совершенствования товара или предложите ее применение к товару, который вы хорошо знаете.

---

---

### **Концепция интенсификации коммерческих усилий**

Поскольку с течением времени рынок наполнился товарами не просто хорошими, но и разнообразными, производители пришли к выводу, что покупатели хорошо будут покупать те товары, о которых они в достаточной степени осведомлены. Так появилась концепция **интенсификации коммерческих усилий и стимулирования сбыта**, которая способствовала развитию рекламы и послепродажного обслуживания. Особенно активно применяется эта концепция по отношению к товарам пассивного спроса. Кроме рекламы она предполагает «тонкую психологическую работу» продавца с клиентом. Но иногда, при отсутствии подлинного профессионализма у продавцов в реализации этой концепции, наблюдается открытое давление на покупателей, вызывающее у последних справедливое сопротивление к совершению покупок. В 90-х годах в России по этой концепции начали продавать, например, гербалайф, некоторые другие аналогичные товары. Неоправданно жесткое поведение продавцов этих товаров, не обладающих необходимым тактом и не владеющих профессиональными навыками общения с покупателями, нередко приводило исключительно к негативным результатам: покупатель отказывался (и отказывается) от покупки иногда только по соображениям неприятия такой манеры поведения продающих. К положительным моментам, родив-

шимся в рамках данной концепции, следует отнести добросовестную рекламу и послепродажное сервисное обслуживание покупателей.

**Задание 1.9.** Приведите положительный пример применения концепции интенсификации коммерческих усилий и стимулирования сбыта.

**Концепция  
маркетинга**

Очевидно, что и рассмотренная выше концепция интенсификации коммерческих усилий не могла принести предпринимателям желаемых коммерческих результатов. Они пришли к неизбежному выводу, что только учет в потребительных свойствах товара нужд и потребностей покупателей может обеспечить им приемлемый сбыт. Так родилась **концепция маркетинга** (или интегрированного маркетинга, как его называют некоторые авторы). Ее суть, как уже указывалось в параграфе 1.1, сводится к планированию и производству только того, что люди, безусловно, купят, а не к попыткам продавать то, что предприятие умеет производить. Эта концепция предполагает тщательное исследование рынка как совокупности реальных и потенциальных покупателей с целью выявления их истинных нужд и потребностей и последующую разработку товара под эти нужды и потребности. Фирма, по мнению Ф. Котлера, «интегрирует и координирует всю свою деятельность с расчетом на обеспечение удовлетворенности клиентов, получая прибыль именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности» [51, с. 63—64]. Важным обстоятельством, которое необходимо отметить, является то, что при переходе к концепции маркетинга происходит смена объекта внимания фирмы. Если при прежних концепциях такими объектами были нужды производителей — применяемые ими технологии, издержки производства, производимые продукты (товары) и т.п., то в концепции маркетинга основным объектом внимания фирмы становятся нужды и потребности покупателей. Так, известная фирма «Макдональдс», безусловно, разобралась в истинных нуждах людей, установив, что значительной их части нужны быстрые и вкусные обеды. Ее девиз — «качество, сервис, чистота» — есть краткое выражение сути концепции интегрированного маркетинга, уже несколько десятков лет обеспечивающей успех этой фирме.

**Задание 1.10.** Приведите пример применения концепции интегрированного маркетинга или предложите ее применение по отношению к хорошо известному вам товару или фирме.

**Концепция  
социально-этичного  
маркетинга**

Многие зарубежные фирмы используют концепцию интегрированного маркетинга в своей предпринимательской практике. И кажется, что уже не может быть более развитого подхода к орга-

*В то время как концепция маркетинга не в состоянии предусмотреть возможность возникновения конфликтов между сиюминутными потребностями клиентов и их длительным благополучием, концепция социально-этичного маркетинга просто не допускает их появления.*

низации предпринимательской деятельности. Однако это не так. Дело в том, что как только на Земле появился homo sapiens (человек разумный), так он стал постепенно превращаться в homo economicus (человек экономический), т.е. в человека, который везде ищет выгоду и всегда старается обрести ее как можно быстрее. А в результате некоторые свойства товара оказываются слабо проработанными, что может причинить ущерб потребителю. Так, например, в первой половине 70-х годов газета «Известия» писала о том, что одна зарубежная фирма начала производить болеутоляющее лекарство для беременных женщин, которое сразу же стало пользоваться у них большим успехом. Свойства болеутоления этого лекарства были изучены хорошо, а последствия его влияния на ребенка — плохо, а может быть проработкой этих свойств фирма вообще не занималась. В результате дети стали рождаться с недоразвитыми конечностями. Против фирмы было возбуждено судебное разбирательство с требованием выплачивать этим несчастным пожизненную пенсию. Таких случаев было много. Есть они и сейчас. Достаточно припомнить имевший место летом 1997 г. печальный прецедент с английской говядиной, когда из-за боязни заразиться коровьим бешенством ее перестали ввозить в страны Европы. Вот такие случаи и послужили причиной возникновения пятой концепции — **концепции социально-этичного маркетинга**. Ее суть сводится к следующему: если Вы, уважаемый предприниматель, стремитесь получить для себя, своего дела какую-либо выгоду, что вполне естественно, то стремитесь делать это так, чтобы не причинить всеми своими действиями, своими товарами какого-либо ущерба ближнему, обществу и природе. Таким образом, эта концепция является самой развитой. Она требует, чтобы были сбалансированы три фактора — прибыль фирмы, потребности покупателей и интересы общества.

**Задание 1.11.** Приведите пример применения концепции социально-этичного маркетинга; назовите возможные направления применения этой концепции в России, упомянув при этом конкретные товары, организации.

---

### **Концепция маркетинга партнерских отношений**

Еще одна концепция, автором которой является Ян Х. Гордон и которую в нашей стране развивает О.А. Третьяк, называется **маркетингом партнерских отношений**. Важнейший тезис этой концепции заключается в том, что самым главным активом предприятия являются не основные фонды (здания, сооружения, станки, машины, механизмы и др.), не товары и товарные марки, патенты, ноу-хау, не человеческие ресурсы с их интеллектуальным потенциалом при безусловной важности каждого из них, а партнерские отношения, ибо в отличие от перечисленных выше хорошие партнерские отношения гарантируют компании и долгий срок жизни,

и низкий уровень риска, и возможность увеличения прибыли в долгосрочной перспективе [29, с. 18]. Исходя из этого под маркетингом партнерских отношений понимается непрерывный процесс совершенствования вместе с клиентами потребительных свойств товаров, создания новых ценностей, а затем совместного получения и справедливого распределения выгоды от такого рода взаимодействия между всеми участниками процесса. По этой концепции получается, что обычный покупатель, потребляющий товар фирмы, может стать ее партнером в части совершенствования данного товара, его развития или создания принципиально нового товара. Кто как не потребитель лучше всего может постичь функциональные характеристики товара, их недостатки, увидеть возможные пути их устранения? Но чтобы потребитель сделал это, фирма должна предложить сотрудничество своим покупателям, которое и превратит их в партнеров фирмы. Безусловно, маркетинг партнерских отношений отнюдь не ограничивается рассмотрением в качестве партнеров только одних обычных покупателей. Категория «партнеры» рассматривается в ней чрезвычайно широко. Партнерами могут стать и транспортно-экспедиторские компании, и поставщики сырья, полуфабрикатов, и различные посредники. Главным принципом маркетинга партнерских отношений является взаимная выгода от партнерских взаимодействий, от сотрудничества разнообразных участников производства и потребления продуктов — от основного производителя до конечного потребителя. Очевидно, что реализация этого принципа приводит к колоссальным изменениям как в области производства товаров, так и в сфере доведения их до рынка, до конечных потребителей, а это требует существенной модификации общепринятых моделей управления предприятиями.

**Задание 1.12.** Назовите возможные направления использования маркетинга партнерских отношений в России. Какие предприятия из известных вам могут реализовать эти концепции? Как они это могут сделать? Какие изменения могут иметь место в потребительных свойствах товара этих предприятий? Предложите ли вы направления развития определенных товаров их производителям и стать партнером какого-либо известного вам предприятия? Возможна ли реализация маркетинга партнерских отношений на вашем предприятии (или на предприятии, которое вы хорошо знаете)?

---

**Концепция маркетинга, ориентированного на стоимость**

Следующая концепция — **маркетинг, ориентированный на стоимость**, — связана с именем Питера Дойля, который в книге с таким же названием подробно описал ее суть [39]. В ее рамках основное предназначение маркетинга сводится к максимизации акционерной стоимости компании и в конечном итоге к увеличению доходов, получаемых ее инвесторами. Это требует применения в обосновании маркетинговых стратегий и оперативных реше-



ний финансовых категорий и показателей. Если компания, увеличивая свою акционерную стоимость, начинает выплачивать бóльшие, чем прежде, дивиденды, то будет расти и цена акций, а вместе с тем и авторитет компании среди покупателей, поставщиков, посредников. Другими словами, будут крепнуть и партнерские отношения.

Максимизацию акционерной стоимости в рамках данной концепции не надо путать с увеличением прибыли. Получение наибольшей прибыли следует связывать с принятием в большей степени оперативных решений, ориентированных на снижение издержек производства и сбыта, сокращение инвестиций, упрощение организационных структур, а следовательно, и уменьшение затрат на управление (на тот же маркетинг, в конечном итоге), чем решений стратегических. Тривиальное увеличение прибыли никак не может быть связано с долгосрочными маркетинговыми программами. Концепция же маркетинга, ориентированного на увеличение акционерной стоимости, напротив, направлена не просто на увеличение прибыли в краткосрочной перспективе, а на создание условий для долгосрочной прибыльной деятельности компании. Это требует иных подходов к обоснованию маркетинговых стратегий. Они должны строиться на анализе акционерной стоимости исходя из предположений, что стоимость компании может увеличиться только тогда, когда маркетинговые решения и действия способны вызвать увеличение дисконтированной величины всех ее будущих денежных потоков. При этом надо исходить из того, что увеличение акционерной стоимости не выражается только в увеличении расходов компании, а проявляется в основном в возникновении на рынке новых для нее возможностей.

**Задание 1.13.** Назовите условия, при которых на вашем предприятии (или на хорошо известном вам предприятии) могла быть внедрена концепция маркетинга, ориентированного на стоимость. Что мешает российским предприятиям в полном объеме внедрить эту концепцию?

---

**Сравнительная характеристика концепций, их значимость для российских предприятий**

Каждая из приведенных выше концепций имеет право на применение в ходе реформирования систем управления российскими предприятиями. Применение той или иной из них определяется массой специфических свойств товаров, рынков их реализации, действиями конкурентов, властных структур и т.п. Причем одна фирма, организация для разных товаров может применять разные концепции. В частности, поскольку в России еще сильны тенденции продажи тех товаров, которые на наших предприятиях производятся из-за сложившейся производственной инфраструктуры, трудно обойтись без концепции интенсификации коммерческих усилий и стимулирования сбыта. Она необходима как минимум для реализации хотя бы тех товаров, которые уже произведены и сбыт которых затруднен.

Однако российские предприятия должны стремиться к получению прибыли не только за счет продажи тех товаров, которые уже ими произведены и производятся, но и за счет все более полного удовлетворения нужд и потребностей людей, т.е. так, как это предусмотрено концепциями интегрированного маркетинга и социально-этичного маркетинга.

Сопоставление характерных черт этих концепций представлено в табл. 1.2, используя которую легче выбрать для решения той или иной маркетинговой задачи соответствующую концепцию, одну или несколько.

**Задание 1.14.** Скажите, можно ли на одном предприятии в одно и то же время применять разные концепции управления, которые описаны выше. Если можно, то почему? Приведите примеры.

**Таблица 1.2**  
**Сравнительная характеристика концепций управления производством и сбытом в условиях рынка**

Концепция	Объект внимания	Средство достижения цели	Конечная цель
Совершенствование производства	Издержки производства товара	Совершенствование технологии; снижение цен	Получение прибыли за счет значительного увеличения объемов производства
Совершенствование товара	Потребительные свойства существующего товара	Применение более прогрессивных технологий	Получение прибыли за счет увеличения объемов продаж
Интенсификация коммерческих усилий	Товар, который нужно продать	Реклама; агрессивность продавцов при предложении товара	Получение прибыли за счет увеличения объемов продаж
Интегрированный маркетинг	Нужды и потребности покупателей	Изучение нужд и потребностей людей и отражение их в потребительных свойствах товара	Получение прибыли за счет более полного удовлетворения нужд и потребностей людей
Социально-этичный маркетинг	Нужды и потребности людей; требования общества и природы	Изучение нужд людей в сопоставлении с требованиями общества и природы	Получение прибыли за счет более полного удовлетворения нужд и потребностей людей, соблюдения требований общества и природы
Маркетинг партнерских отношений	Нужды и потребности людей; желания клиентов стать партнерами	Изучение нужд и потребностей людей, организаций в сопоставлении с их экономическими, социальными и другими интересами	Получение прибыли за счет включения в процессы совершенствования товаров интересов и интеллекта потребителей
Маркетинг, ориентированный на стоимость	Нужды и потребности людей; интересы акционеров	Изучение нужд и потребностей людей, а также возможностей увеличения дисконтированных денежных потоков в будущем	Получение прибыли за счет получения новых возможностей на рынке в силу роста акционерной стоимости

## 2. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

### 2.1. ОСНОВНЫЕ РАБОЧИЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА

#### Что такое рабочие понятия?

Каждая отрасль знаний опирается на свои элементарные рабочие понятия. Так, ядерная физика оперирует понятиями атома, ядра атома, протонов, нейтронов и другими. Бухгалтерский учет — понятиями счетов, двойной записи, баланса и т.п. Сейчас применяется много разнообразных программ ведения бухгалтерского учета на персональных компьютерах, и все они — большие и маленькие, простые и сложные — в основе своей содержат принципы счетов и двойной записи, баланса почти в том же виде, как их сформулировал Лука Пачоли (друг Леонардо да Винчи) в XV в. для византийских купцов. Опирается на такие, но, естественно, свои элементарные рабочие понятия и маркетинг.

Ф. Котлер в качестве элементарных рабочих понятий маркетинга предложил следующие: нужда, потребность, запрос, товар, потребительская ценность, удовлетворенность и качество, ожидания (осознанные и неосознанные), обмен, сделка и отношения, рынок [51], [52], [53], [54].

#### Нужды и потребности

**Нужды и потребности** — эти два важнейших понятия маркетинга лучше рассматривать вместе, в сопоставлении, так будет понятнее. Под нуждами предлагается понимать то, без удовлетворения чего человек не может существовать. Нуждами иногда называют физиологические потребности людей. Но, пожалуй, более точным, а следовательно, и более приемлемым обозначением того, без удовлетворения чего человек не может жить, является именно термин «нужды», предложенный Котлером [51], [52]. Будем использовать его и мы в нашем учебном курсе.

А что же такое потребность? Котлер предлагает под потребностью понимать тоже нужду, только обусловленную уровнем развития культуры данного общества и личностью потребителя. Дополним данное определение потребности еще тем, что она как нужда может определяться не только уровнем культуры, но также и уровнями развития науки, техники и технологий. Хотя последние три обстоятельства и составляют элементы более общего понятия «культура», такая конкретизация не будет излишней, поскольку она позволяет точнее определить сферы и направления возникновения (формирования — при более развитом маркетинге фирмы) новых потребностей людей.

«Ну и в чем же между нуждами и потребностями разница, — может возникнуть вопрос, — если потребность — это тоже нужда, только обусловленная уровнем развития некоторых факторов? Да и есть ли эта самая разница вообще? Может быть, различия в их определениях надуманы?» Разница между этими понятиями есть, и очень большая. На этой разнице и зиждется вся философия маркетинга (да, пожалуй, и предпринимательства вообще). Суть этой разницы заключается в том, что нужды существуют объективно, они не зависят от воли и сознания людей и людьми не соз-

даются. Потребности же субъективны — они людьми создаются. Рассмотрим несколько гипотетических примеров.

**Задание 2.1.** Работники одного довольно большого отдела предприятия отправляются на обед в свою столовую. Если понаблюдать за ними, то можно обнаружить, что все выберут себе различные блюда. Вопрос: что они удовлетворяют, придя на обед и выбирая блюда, — нужды или потребности? А если то и другое, то в чем заключаются их нужды, а в чем потребности?

---

Ответ должен быть таким. Придя на обед, каждый из них стремится удовлетворить извечную нужду всего живого, связанную с удовлетворением чувства голода. А выбор блюд определяется потребностями, которые связаны с культурными традициями данного общества (или национальной группы людей), с личностными предпочтениями и ощущениями каждого из них. В частности то, что все, допустим, китайцы хотят есть, — это их нужды, а то, что они всему предпочтут рис, — это их потребности.

Однажды тележурналист Ю.А. Сенкевич в популярной передаче «Клуб кинопутешествий» показал племя людей, которое нашли современные американские исследователи в джунглях Амазонки и которое развивалось изолированно от мира. Они до сих пор не готовят пищу на огне, а то, что едят, еще шевелится. Предположим теперь, что исследователи, нашедшие этих людей, научили их готовить пищу на огне. И такая пища показалась им лучше, вкуснее традиционной, и они теперь никакой другой пищи и в рот брать не хотят. Что же произошло в этом первобытном обществе? Нужды в потреблении пищи у них как были, так и остались. Потребности же появились новые. Отсюда можно сделать вывод, что субъективные потребности в обществе принимают форму объективных предметов, способных удовлетворить объективные же нужды.

Да, действительно, нужды, по большому счету, не создаются людьми (люди с ними рождаются). Потребности же всегда создаются. Но, можно предположить, что по прошествии времени, иногда довольно значительного, потребности могут перерасти в нужды — люди настолько привыкают к тем или иным товарам, воплотившим в себе решение их насущных проблем, что отсутствие этих товаров делает людей беспомощными. Как, например, обойтись без современного электрического чайника? Таким образом, граница между нуждами и потребностями безусловно есть, но она не всегда четко выражена, не всегда имеет ясные контуры. Тем не менее знать и уметь определять разницу между этими понятиями — один из важнейших навыков специалиста по маркетингу. Это задача, которую он должен решать в процессе маркетинговых исследований. Поэтому пояснению различий между нуждами и потребностями и отведено столько места.

В маркетинге это различие следует использовать таким образом. Отдел (служба) маркетинга или специалист по маркетингу должны сделать анализ нужд и потребностей своих покупателей и сопоставить полученные результаты с последними достижения-

ми науки, техники, технологий на предмет выяснения одного, очень важного для предпринимательства, обстоятельства — нельзя ли эту же самую нужду удовлетворить на другом, более высоком потребительском уровне. И если можно, то сделать это на основе последних достижений науки, техники, технологий, т.е. создать новую модель товара (или вообще новый товар), которая бы лучше удовлетворяла прежнюю нужду. Создать, таким образом, в среде своих традиционных покупателей новую потребность. В этом заключается суть маркетинга, обеспечивающая непрерывное движение бизнеса.

**Задание 2.2.** Рассмотрим гипотетическую ситуацию. Выпускник высшего технического учебного заведения после его окончания по специальности «Металлорежущие станки и инструменты» поступил на машиностроительное предприятие в инструментальный цех, где традиционно изготавливаются резцы, фрезы, сверла и др. Сверла, кроме поставки в цеха основного производства, размещались и в специализированных магазинах для продажи в розницу. Однажды, зайдя в такой магазин и наблюдая, как покупают эти сверла, он вынужден был констатировать, что предпочтение отдается сверлам их главного конкурента. Выясняя причины такого предпочтения, он установил, что сверла конкурентов имеют больший запас прочности и их реже надо затачивать. Что тут нужно делать? А как вы думаете? Попробуйте предложить этому молодому инженеру наилучшее решение и обосновать его с позиций маркетинга. Ниже вы найдете возможные ответы, но не спешите знакомиться с ними. Попробуйте сами найти решение, которое может оказаться наилучшим.

---

---

Итак, что у вас получилось? В принципе можно предложить два варианта решений и оба будут маркетинговыми. Первое из них связано с улучшением потребительных свойств товара. Раз потребители предпочитают более прочные сверла, то надо непременно сделать это. Каким образом? Например, путем усовершенствования технологии производства, технологии закаливания добиться превышения прочности своего сверла над сверлами конкурентов. Есть и другой вариант. Допустим, наш инженер при анализе поставил себя на уровень покупателей. И здесь, на этом социальном уровне, задал себе единственный вопрос: сверло для покупателя — это нужда или потребность? Попробуйте и вы разобраться в нуждах и потребностях покупателей этого товара.

---

---

Наш инженер, допустим, пришел к выводу, что нужды покупателя сверла выражаются в производстве отверстий. Действительно, человек вообще ничего не сможет сделать, если не будет производить отверстия. Посмотрите, например, на мясорубку. Сколько в ней отверстий? Да она вся состоит из них! Следовательно, производство отверстий — это объективно обусловленные нужды людей. А сверло — это потребность. Сами по себе сверла вроде бы и не нужны, потребность в них возникает только из-за объективной необходимости производить отверстия.

Инженер-инструментальщик в полном соответствии с приведенными выше рекомендациями сделал анализ последних достижений науки и техники и предложил руководству своего предприятия заняться разработкой лазерной установки для производства отверстий. Через некото-

рое время (год-два) такая установка была создана. Предприятие разместило ее на одной из выставок рядом с традиционным сверлильным станком для демонстрации машиностроителям. Допустим, у последних установка вызвала небывалый интерес. Их смущала только высокая цена (она была выше цены сверлильного станка). Однако, поскольку себестоимость каждого отверстия оказалась существенно меньше, предприятие получило от машиностроителей очень много заказов на эту установку. (Очевидно, машиностроители в своих действиях руководствовались известной поговоркой: я не такой богатый, чтобы покупать дешевые вещи.) В связи с этим возникает вопрос: что произошло на рынке сверлильного оборудования, или, точнее, на рынке приборов для производства отверстий?

А на этом рынке произошли кардинальные изменения. Нужды в производстве отверстий остались, ибо они объективны и от них избавиться никак нельзя. Потребности же появились другие. Таким образом, молодой инженер не просто создал новую установку, он создал и новые потребности на рынке. Создание таких потребностей — это высший пилотаж в маркетинге. Не всегда проблему своего товара можно решить именно таким образом. Чаще всего решения бывают похожи на первый вариант, рассмотренный в данной ситуации, связанный с совершенствованием потребительных свойств прежнего товара. Но если предприятию удалось создать товар, порождающий на рынке новую потребность, — коммерческий успех ему обеспечен. Объемы продаж этого товара будут изменяться так, как показано на графике (см. рис. 2.1).

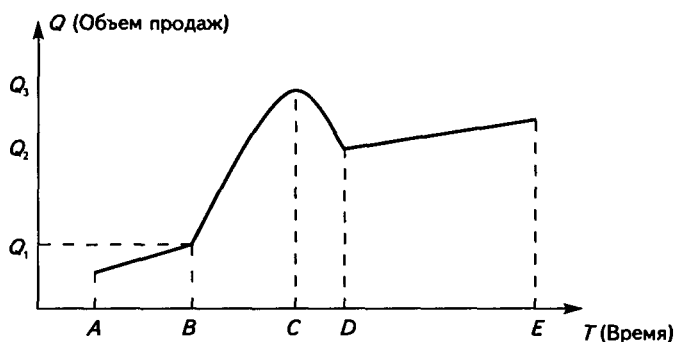


Рис. 2.1. Зависимость объемов продаж при появлении на рынке новой потребности

В период *AB* производился прежний товар. В период *BC* на рынок был выведен принципиально новый товар, удовлетворяющий прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне и поэтому ставший на рынке новой потребностью. Объем продаж поднялся с уровня  $Q_1$  до уровня  $Q_3$ . Такой стремительный рост объемов продаж на начальных этапах вывода на рынок новой модели товара объясняется тем, что потребители прекращают пользоваться прежней моделью, даже если она не исчерпала еще своего ресурса, и приобретают новую, ибо она по тем или иным причинам выгоднее для них. Падение объемов продаж на участке *CD* (до  $Q_2$ ) можно объяснить тем, что некоторые покупатели утратили интерес к новинке и перестали ее покупать (они просто попробовали, что это такое, и не более).

В заключение этого задания приведите пример появления на рынке новой модели какого-либо товара, удовлетворяющей прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне. Какое достижение науки, техники, технологий использовано в создании данного товара?

---

---

Вот так или примерно так, как показано в ситуации задания 2.2, и производится анализ нужд и потребностей людей с целью создания такого товара, который мог бы породить на рынке новую потребность. Да, очевидно, что новые потребности на рынке создавать чрезвычайно трудно. Но вдохновляют на такую деятельность то, что потребности людей практически безграничны — твори, маркетолог, сколько хочешь. Надо только оглядываться на ресурсы, которыми обладают потенциальные покупатели. Их всегда не хватает на безграничное потребление, они его и ограничивают. Об этом и пойдет речь в следующем пункте параграфа, который посвящен запросам.

### **Запросы**

Запросы представляют собой те же потребности, но ограниченные имеющимися ресурсами. Другими словами, если покупатель способен заплатить за реализацию своих потребностей, они неизбежно переходят в категорию запросов. Казалось бы, зная ресурсы тех или иных сообществ людей, изучая их ежегодные запросы, можно ежегодно планировать производство товаров для этих сообществ. Так и было у нас в плановой системе хозяйствования. При этом совершенно не брали в расчет то, что объективно обусловленной нуждой любого человека является его стремление к разнообразию в потреблении. Если, допустим, в прошлом году большинство людей потребляли зубную пасту Magic Guard, то это вовсе не означает, что и в этом году ее потребят столько же и надо запланировать такой же объем производства этой пасты. Почему так? Причин много. Иногда людям просто надоедают вещи, которые в этом году пользуются широким спросом, и они начинают искать разнообразия, а иногда смена товара осуществляется даже просто ради самого разнообразия. Это касается одежды, обуви, других предметов бытового потребления. Можно припомнить немало товаров из совсем недавнего прошлого, которые уже навсегда вышли из нашего обихода. Где они? Их заменили другие, более совершенные, удовлетворяющие наши нужды и потребности на более высоком потребительском уровне. Глубокое понимание нужд, потребностей и запросов своих покупателей (клиентов) позволяет фирме сформулировать и обосновать правильную стратегию маркетинга для своего развития. Нужды и потребности рынка изучают для того, чтобы совершенствовать товар, создавать его новые модели, а запросы — для того, чтобы планировать объемы производства.

**Задание 2.3.** Дайте характеристику запросам, их динамике на конкретный вид товара в рамках определенной территориальной единицы (края, района, города).

---

### Товары и услуги

Коль скоро существуют нужды, потребности и запросы, то существуют и **товары**, предназначенные для их удовлетворения. Под товарами следует понимать все то, что производится на продажу, обладает способностью удовлетворять вполне конкретные нужды и потребности и предлагается людям для обмена и последующего потребления. Любой товар, таким образом, обладает определенными потребительскими свойствами. Если семья сажает весной на своем участке картофель только для того, чтобы зимой потреблять его в пищу в пределах своей семьи, то этот картофель следует отнести к категории продукта, но никак не товара. Если же посадка осуществляется не только с целью потребления самими производителями, но и на продажу тоже, то та его часть, которая производится именно на продажу, безусловно, является товаром. Доказывать же наличие потребительных свойств картофеля здесь нет необходимости — они очевидны.

К товарам следует относить не только материальные объекты. **Услуги**, разного рода информация тоже могут быть товарами. Путевка в санаторий, модная прическа, математическая модель оптимизации программы производства продукции, методика расчета и системного обоснования норм труда — если есть в них у кого-нибудь потребности, а также если они производятся для их удовлетворения, то эти услуги и информация безусловно являются товарами. Взаимосвязь товара как элементарного рабочего понятия маркетинга с другими такими же понятиями, рассмотренными ранее (а именно с нуждами, потребностями, запросами), прослеживается в том, что в условиях рынка производители должны отыскивать потенциальных потребителей, изучать их нужды, создавать (или совершенствовать) товар, который на соответствующем в данный момент развитию науки, техники, технологий уровне может удовлетворять эти нужды, и предлагать этот товар потребителям для обмена. Так маркетологи и будут формировать в обществе новые, более развитые потребности и запросы.

**Задание 2.4.** Предлагаем припомнить товар, с которым вы хорошо знакомы, перечислить его потребительные свойства, определить, для удовлетворения каких нужд он предназначен, коротко проследить динамику развития его потребительных свойств и указать, действием каких факторов обусловлено это развитие.

---

Безусловно, услуга как товар заметно отличается от товара, имеющего физическое воплощение. Основное отличие выражает-



ся в том, что большинство услуг (разумеется, не все) потребляются в процессе производства, в то время как физические товары прежде производятся, а затем, после прохождения через сферу обращения, потребляются. Допустим, просмотр спектакля в театре — и действие, и потребление идут одновременно. Физический товар, если он не понравился или не отвечает объявленным требованиям, всегда можно вернуть производителю (или посреднику) в обмен на оплаченные деньги. Услугу же так просто вернуть нельзя. В физическом товаре можно исправить брак, в услуге и это не всегда предоставляется возможным. Уж если парикмахер испортил клиенту прическу, так это надолго, купленный же парик всегда можно заменить. Поэтому проблема качества при продаже таких услуг, т.е. услуг, требующих взаимного контакта производителя услуги и ее покупателя, стоит весьма остро. Разумеется, несколько проще обстоит дело при оказании услуг, не требующих взаимного контакта сторон, например услуг по ремонту. Реализация таких услуг похожа на реализацию физических товаров. Есть и другие виды и разновидности услуг, имеющие признаки тех, что требуют обязательного контакта сторон, и тех, для которых таковой контакт не обязателен. Допустим, обед в ресторане. У посетителя ресторана есть контакт с официантом, и он потребляет услугу при его зримом или незримом присутствии, в то же время, потребляя блюда, он не вступает в контакт с поваром, их приготовившим. Но от мастерства повара во много зависит результат контакта посетителя с официантом, столь важный для всего ресторана. (В Японии есть рестораны, в которых повар готовит заказанное блюдо в присутствии посетителя,— здесь контакт посетителя и повара налицо.)

Таким образом, мир услуг не менее разнообразен, чем мир физических товаров. И работать на рынке тех или иных услуг непросто. Поэтому маркетинг услуг должен быть, пожалуй, более точным и взвешенным, чем маркетинг физических товаров, ибо многие неточности в поведении производителя услуг не всегда можно исправить.

Довольно часто продажа физического товара сопровождается или предполагает в последующем оказание определенных услуг покупателю. Так, покупка автомобиля неизбежно влечет за собой необходимость его сервисного обслуживания. И будет хорошо, если компания обеспечит взаимосвязь и взаимозависимость между оказанием сервисных услуг и совершенствованием товара (см. отступление 2.1).

**Отступление 2.1.** *Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф.* Производственный и операционный менеджмент. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. С. 90.

В дилерском клубе Lexus Automobile, расположенном в Луизиане, произошел такой случай. Одна покупательница приобрела автомобиль этой марки, но спустя неделю вернулась в дилерский центр весьма огорченной. Дело в том, что каблук правой туфли, к модели которых она привыкла, постоянно заклинивало педалью акселератора, отчего каблук сломался. Менеджер

зафиксировал жалобу и предложил ей денежную компенсацию. Женщина думала, что инцидент исчерпан. Однако через неделю к ней домой приехал инженер-конструктор фирмы Lexus и попросил показать испорченную туфлю. Он ее измерил, зарисовал и молча удалился. Еще через месяц женщине позвонили и попросили приехать в дилерский центр, где на ее машину поставили pedalь новой конструкции, благодаря чему у нее больше не стало проблем с каблучками своих любимых туфель. Впоследствии модернизированная деталь стала стандартом для машин этой марки.

Одно из самых коротких определений маркетинга звучит как удовлетворение запросов с пользой для себя. В нем как в капле воды отражается суть маркетинговой организационной культуры. Судя по приведенному примеру, на фирме Lexus она, безусловно, есть. И она несет в себе основные черты и ценности концепции маркетинга партнерских отношений, о котором речь шла выше.

### Континуум «товар — услуга» (континуум Шостака)

*В учебной литературе Открытого Британского университета единство физического товара и чистой услуги названо по имени автора этой концепции — «континуум Шостака»*

Приведенный в отступлении 2.1 пример, кроме всего прочего, весьма убедительно свидетельствует о некоем, уже неразрывном, единстве физического (реально ощущаемого) товара и услуги в чистом виде. Подобных примеров, пусть не таких ярких, можно привести много. Все покупатели уже привыкли к тому, что сложную (и тяжелую) бытовую технику, мебель и др. магазины продают с доставкой на дом (а часто и с установкой и т.п.). Иными словами, физический товар при продаже сопровождается набором услуг, который может быть большим или меньшим. Но и традиционная услуга довольно часто сопровождается приданием ей некоторой товарной массы, качество которой иногда играет решающую роль при выборе. Например, покупатель стоматологической услуги не может не интересоваться свойствами материала, из которого будет изготовлена пломба для большого зуба, и его ценой. Женщина, делающая маникюр в салоне красоты (приобретая услугу), получает и маникюрный лак (физический товар) в собственность. Очевидно, что его потребительские свойства не могут не волновать ее.

Сочетание физического товара и услуги в каждом конкретном случае имеет свои соотношения. В одних случаях преобладает физическая масса товара, в других — услуга. В одних случаях в цене основную (часто подавляющую) долю занимает физический товар, а услуга может вообще ничего не стоить, в других же, наоборот — цена назначается главным образом именно за услугу, а стоимость физического воплощения этой услуги, например лак для волос в парикмахерской, стоит очень мало или ничего не стоит. Таким образом, в современных условиях купли-продажи можно вести речь о некоем континууме «товар — услуга» (см. рис. 2.2).

Как следует из рис. 2.2, стиральные машины-автоматы продаются вместе с некоторым набором услуг по послепродажному обслуживанию. Однако сама товарная масса значительно «перевешивает» — по содержанию и цене — набор предлагаемых при покупке услуг. Услуги же в салонах красоты продаются с преобладанием самой услуги — физический товар здесь играет как бы подчиненную роль. Коммерческим фирмам важно понять, что в настоящее время уже невозможно продать физический товар без предоставления его покупателям соответствующих услуг. И чем

далее та или иная коммерческая фирма, предлагая физические товары, продвинется на континууме в сторону полюса «услуга», тем более конкурентоспособной будет она на рынке. В равной степени и фирма, производящая услуги, казалось бы, в чистом виде, должна заботиться о качестве ее материальной основы, т.е. сдвигаться по континууму влево, в сторону физического товара, иначе проблемы с конкурентами неизбежны.

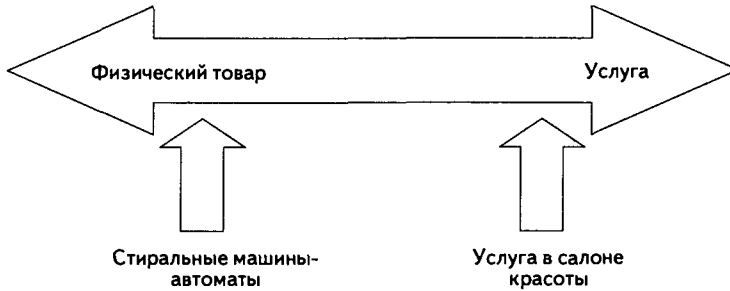
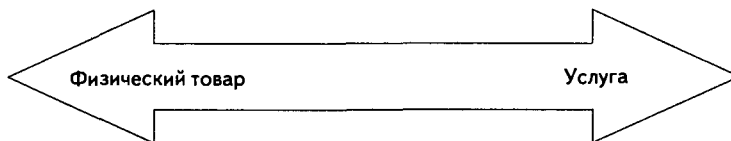


Рис. 2.2. Континуум «товар — услуга»

**Задание 2.5.** Дайте характеристику товара или услуги, которые ваша организация предлагает на рынке. Если вы еще не работаете, сделайте такой анализ по отношению к любому товару, потребительные свойства которого и условия продаж вам хорошо известны.

Определите на континууме приблизительное место этого товара (услуги).



Сформулируйте предложения по определению оптимального положения на континууме анализируемого вами товара (услуги). Какие услуги можно ввести, если речь идет о физическом товаре? Какие мероприятия по физической составляющей можно осуществить, если речь идет об услуге в чистом виде?

**Потребительская ценность, ожидания, удовлетворенность, качество**

Важными рабочими понятиями маркетинга, кроме перечисленных выше, являются **потребительская ценность, ожидания, удовлетворенность, качество**. Если на рынке существует выбор, а в противном случае вряд ли есть смысл и говорить о рынке, то потребитель, покупая товар, осуществляет некое сопоставление

выгод, которые он получит от его приобретения, и затрат, без которых такое приобретение невозможно. В этом сопоставлении и проявляется потребительская ценность товара. Таким образом, потребительская ценность определяется двумя факторами: выгодами и затратами. Очевидно, что службы маркетинга предприятий могут влиять как на тот, так и на другой фактор, стремясь повысить потребительскую ценность предлагаемого рынку товара. Они могут развивать потребительские свойства товара, совершенствовать их, что неизбежно приведет к увеличению выгод от его потребления, а следовательно, и к увеличению потребительской ценности. При неизменных выгодах они могут снижать цену на товар, а следовательно, и затраты покупателя, что также будет способствовать росту потребительской ценности. Ясно, что потребительская ценность — суть категория субъективная, ибо один и тот же товар, имеющий твердую неизменную цену, для разных субъектов может иметь разную потребительскую ценность. Все определяется ресурсами покупателей и их субъективными представлениями о выгодах. Как происходит оценка выгод в сознании покупателя, сокрыто под покровом неизвестности. Это психологический процесс, и покупатель не всегда, даже если бы и захотел, может объяснить процедуры сопоставления. Но это вовсе не означает, что маркетолог не должен задумываться над процессами оценки покупателем выгод, над формированием категории потребительских ценностей.

Во многом потребительские ценности имеют и общественные (или коллективные) формы проявления. Так, например, в России для большинства горожан квартира в центре считается более удобной и престижной. Поэтому она дороже, чем квартиры на окраинах. Однако если цена на квартиры в центре будет расти несоразмерно выгодам, их потребительская ценность может снизиться, что приведет к сокращению спроса на них.

В отличие от России во многих развитых зарубежных странах, наоборот, более дорогим является именно загородное жилье, поскольку там более здоровая с точки зрения экологии среда, а наличие практически у всех граждан автомобилей делает для них легкодоступными учреждения, расположенные в центре города. Таким образом, в зарубежных странах в основе формирования цен на жилье лежат другие ценности.

С понятием «потребительские ценности» тесно связано понятие «ожидания». А через него связь идет дальше — на понятие «удовлетворенность». От удовлетворенности же покупателей во многом зависит весь коммерческий успех фирмы на рынке. Если достоинства товара не оправдали ожиданий покупателя, он никогда не будет удовлетворен покупкой. А если не будет удовлетворен, то перестанет быть постоянным покупателем этого товара. Привлечение же нового покупателя обходится фирме примерно в пять раз труднее, чем удержание прежнего. Вот и считайте, уважаемый читатель, важно или не важно для вас, для вашей фирмы, оценивать потребительские ценности, ожидания, уровень удовлетво-

ности ваших клиентов (покупателей). В среде этих трех рабочих понятий маркетинга справедлива и обратная связь. Другими словами, откликаясь на ожидания и повышая уровень удовлетворенности своих клиентов, фирма повышает в их глазах и потребительскую ценность предмета продажи. А коль скоро это так, то фирма с выгодой для себя может несколько повысить и цену. Хотя с ценами не все так просто и очевидно. Разговор о них пойдет в четвертом разделе данной книги, где категория потребительских ценностей опять станет предметом обсуждения.

#### ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ

Поскольку «ожидание покупателей» — важное рабочее понятие маркетинга, остановимся на нем подробнее. Все ожидания полезно для практики разделить на две большие группы: осознанные и неосознанные.

К осознанным ожиданиям относятся такие, которые для покупателей являются или стали вполне очевидными, и они так или иначе могут сообщить о них производителям. Осознанные ожидания высказываются покупателями в их жалобах на приобретенный товар. Производители должны относиться к подобным жалобам очень внимательно, анализировать их, поскольку учет высказанных покупателями претензий в деле совершенствования выпускаемой продукции может придать ей уникальные свойства, выгодно выделяющие ее на рынке среди товаров конкурентов. Если это произойдет, объем продаж фирмы может значительно возрасти. Ведь именно жалоба покупательницы (см. отступление 2.1) позволила усовершенствовать педаль акселератора автомобиля фирмы *Lexus*, что сделало его более удобным в потреблении. Другими способами обнаружения осознанных ожиданий являются такие методы исследования рынка, как опросы покупателей, их анкетирование, работа исследователей-маркетологов в так называемых фокус-группах, о чем речь пойдет в следующем разделе.

К неосознанным ожиданиям следует отнести такие, которые покупатели пока никак выразить не могут. В ряде ситуаций они даже и не испытывают никакого дискомфорта, как в случае с педалью акселератора, описанном в отступлении 2.1. Сказывается привычка к потреблению прежнего товара, который тем не менее уже можно усовершенствовать благодаря последним (или даже не самым последним) достижениям науки и техники, что делает его потребление более удобным, более надежным, более безопасным и т.п. Поскольку неосознанные ожидания не могут быть высказаны, фирмы-производители их сами как-то должны определять и угадывать. Если им это удастся, потребители, как правило, прекращают потребление прежних товаров, даже если они и не до конца исчерпали свой ресурс, и переключаются на потребление нового товара, удовлетворяющего прежние нужды на более высоком потребительском уровне. При этом объем продаж нового товара начинает расти так, как показано на рис. 2.1.

Яркий пример такого отгадывания неосознанных ожиданий покупателей производителями и отражения их в потребительных свойствах товара — чайник с отключающим устройством. Читатели, пожалуй, согласятся с тем, что, наверное, никто из потребителей чайников не просил производителей чайников снабдить последние отключающими устройствами. Производители сами об этом догадались и сделали. И чайник стал намного удобнее в потреблении. И что же Вы, уважаемый читатель, сделали со своим прежним чайником? Ведь он был крепким и наверняка не исчерпал своего ресурса. Вы его отставили в сторону, отвезли на дачу и купили новый чайник, с отключающим устройством, который те же самые объективные нужды людей в потреблении кипяченой воды удовлетворяет на более высоком потребительском уровне. (И правильно сделали, что так поступили.)

**Задание 2.6.** Давайте немного порассуждаем о потребительских ценностях чайников с отключающим устройством, о выгодах и предпочтениях потребления именно таких чайников в сравнении с обычными, просто электрическими, о возможном уровне удовлетворенности потребителей, приобретших чайники с отключающим устройством.

---



---

Назовите несколько новых современных товаров, в которых производителям удалось отразить неосознанные ожидания покупателей.

**ОКОНЧАНИЕ**

**ПРОБЛЕМНОЙ**

**ОБЛАСТИ**

---



---

Существует тесная связь между уровнем удовлетворенности потребителей и качеством товара. **Качество** — это довольно широкое понятие. В узком смысле под качеством можно понимать простое отсутствие в товаре дефектов. В широком же смысле, как, например, принято на фирме *Motorola*, качество связано с отношением к товару потребителя — если товар потребителю не нравится, значит, он некачественный [53, с. 25]. Вот и все, предельно четко и ясно.

В своем развитии современные системы управления качеством на предприятиях прошли четыре этапа:

- Инспекция качества (*quality inspection*).
- Контроль качества (*quality control*).
- Обеспечение качества (*quality assurance*).
- Тотальное (комплексное) управление качеством (*total quality management, TQM*).

Эти этапы являются и формами управления качеством на современных предприятиях. Самая развитая из них, безусловно, *TQM*. Именно она и применяется на фирме *Motorola*. Однако внедрить ее совсем не просто. Суть этой концепции, которая представляет собой и совокупность конкретных методов, и философию менед-

жмента, ориентированного на нужды, потребности, потребительские ценности, заключается в непрерывности улучшений. Согласно концепции *TQM* совершенствование должно быть всесторонним и непрерывным. Другими словами, улучшаться должны и технологии, и организация труда, и квалификация работников, и др., т.е. все то, что может повлиять на качество самого товара.

**Отступление 2.2.** *Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф.* Производственный и операционный менеджмент. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. С. 177, 187.

Зародившаяся в свое время в США философия управления качеством стала основой японского подхода к управлению операционными процессами (производством), получила там свое развитие и современное оформление, причем так глубоко, что родиной науки управления качеством считают не США, а Японию. Признание важности этой сферы управления производством ознаменовалось первым присуждением в 1951 г. приза Деминга, затем происходило действительно бурное развитие теории и практики управления качеством на протяжении следующих 15 лет. В конце 50-х годов. Министерство обороны США приняло ряд стандартов качества, которые затем были приняты Британским институтом стандартов. Впоследствии международная организация по стандартам (International Organization for Standardization — ISO) на их основе разработала стандарты ISO 9000. После этого появилась «total quality management» (TQM) — как всеобщая философия управления качеством, в соответствии с которой критерии качества становятся основным фактором для руководства при проектировании, планировании, модернизации.

Для российской экономики при ее интеграции в мировое сообщество (вступление в ВТО — Всемирную торговую организацию именно так и надо рассматривать) соблюдение стандартов ISO 9000 весьма своевременно. При этом важно не просто соблюдение стандартов, но прежде всего аккредитация предприятий по ним. Добиться ее нелегко, но только так можно обеспечить конкурентоспособность отечественной продукции на мировом рынке. Без аккредитации предприятий по ISO 9000 отечественную продукцию за рубежом могут просто не покупать.

Комплексная система управления качеством (TQM), международные стандарты ISO 9000 лежат в основе все более полного удовлетворения нужд и потребностей покупателей. Настоящее качество начинается с выявления истинных нужд и потребностей людей и заканчивается как можно более полным их удовлетворением. Главное здесь заключается в том, чтобы не допустить разочарования покупателя, ибо разочарованный покупатель может изменить свою систему приоритетов и переключиться на потребление товара другой фирмы. Компании, добившиеся успеха на рынке, всегда ставят своей целью давать покупателям чуть больше того, чего от них ожидают. Предвосхищение ожиданий, как осознанных, так и неосознанных, — вот истинный ключ к коммерческому успеху фирмы.

**Задание 2.7.** Сделайте небольшой, но комплексный анализ потребительских ценностей, ожиданий, удовлетворенности и качества потребителей вашей фирмы (или фирмы, которую вы лучше всего знаете). Покажите на примере конкретного товара действие этих рабочих понятий маркетинга на поведение ваших потребителей.

---

---

**Обмен**

**Обмен** — следующее рабочее понятие маркетинга. Обмен — это процесс перехода товара в собственность другого лица. Кто этого не знает? Кажется, знают все. Даже маленький ребенок, который уходит в детский садик с одной игрушкой, а приходит с другой, уже знает, что такое обмен. Обмен, как свидетельствует Ф. Котлер, — один из четырех способов завладения человеком желаемой вещью [51]. А какие же есть еще? К ним относятся самообеспечение, воровство (грабеж) и попрошайничество (домогательство спонсорства тоже, пожалуй, следует отнести к этой категории). Самообеспечение по ряду продуктов трудно достижимо. А воровство и попрошайничество вообще противно роду человеческому, хотя они оба довольно распространены. Вот и получается, что единственно приемлемым способом завладения человеком желаемой вещью остается обмен, в современном обществе — обмен продуктами деятельности каждого участвующего в обменном процессе индивида через посредство денег.

Ф. Котлер отмечает пять условий, без соблюдения хотя бы одного из них обмен становится невозможным [51], [53]:

- 1) сторон должно быть не менее двух;
- 2) каждая из сторон должна располагать определенной ценностью для другой;
- 3) каждая из сторон должна иметь возможности для коммуникационных сообщений и доставки товара;
- 4) каждая сторона должна быть свободной в принятии или отклонении предложений другой стороны;
- 5) каждая сторона должна быть уверена в своей выгоде обмена с другой стороной.

Обмен позволяет человеку сосредоточиться на производстве того, что он лучше всего может делать сам, с тем, чтобы затем обмениваться плодами своего труда с другими людьми, получая таким образом все, в чем он объективно нуждается. Иначе говоря, в обществе наступает специализация, позволяющая производить товаров гораздо больше, чем это возможно без обмена.

По поводу обмена осталось только упомянуть, что в обмене участвуют товары-эквиваленты, т.е. товары должны быть эквивалентными для обменивающихся сторон по заключающейся в них ценности.

**Сделка и отношения**

За понятием «обмен» идет понятие «сделка». Под сделкой следует понимать договор по поводу обмена, в котором оговариваются условия, удовлетворяющие все стороны сделки (ценность объектов обмена, согласованные условия ее осуществления, время и место свершения и т.п.). Соблюдение перечисленных условий обмена еще не говорит о том, что он состоится. Эти условия только создают предпосылки для обмена. А состоится он фактически или нет, определяется тем, придут ли стороны к соглашению по поводу обмена. Если соглашение достигнуто, то акт обмена улучшает (во всяком случае не ухудшает, если нет обмана



с какой-либо стороны) положение дел обеих сторон. И в этом смысле обмен так же, как и производство, создает стоимость.

*«Человек — это единственное животное, которое заключает сделки; одна собака не обменивается костями с другой собакой».*  
*Адам Смит*

В самом широком смысле при совершении сделки продавец рассчитывает на вполне определенную реакцию покупателя на предлагаемый товар. И реакция последнего может быть значительно сложнее простого обмена. В связи с этим маркетинг можно определить как совокупность действий продавца, предпринимаемых им для получения от контингента потенциальных покупателей определенной реакции на товар, услугу, идею, информацию и др. Таким образом, в зависимости от целей продавца и сам маркетинг можно подразделить на две разновидности [53]:

- маркетинг, ориентированный на сделку;
- маркетинг, ориентированный на отношения.

Маркетинг, ориентированный на сделку, в качестве основной своей цели предполагает элементарную разовую продажу. Маркетинг, ориентированный на отношения, преследует более глубокие и долгосрочные цели, а именно установление тесных деловых отношений, при которых обменные акты будут носить постоянный характер. Ясно, что квалифицированная служба маркетинга должна развивать маркетинг, ориентированный на отношения.

Сделку следует отличать от простой передачи ценности одной стороной другой стороне, допустим, в качестве подарка. Условия сделки, как правило, поддерживаются и охраняются законом. Сделки могут носить как устный характер, так и письменный. Любая покупка в магазине, допустим, одного куска мыла, — это устная сделка. Но если нужно купить не один кусок мыла, а целый его вагон, да еще где-нибудь во Франции, с тем, чтобы привезти его для продажи в определенном регионе, то в данном случае устной договоренностью сторонам сделки уже не обойтись. Им надо оформлять письменный договор (контракт), и это пример письменной сделки.

**Задание 2.8.** Приведите пример устной и письменной сделки по поводу обмена известного вам товара. Какие условия обычно подразумеваются по торговым обычаям при свершении устных сделок? Какие условия могут быть отражены в контрактах обмена, заключенных в письменной форме?

---

## Рынок

*Изначально термин «рынок» характеризовал место, где местные жители могли совершать обменные*

Последнее элементарное рабочее понятие маркетинга, по Котлеру, — **рынок**. Определений рынка существует, наверное, не меньше, чем определений маркетинга. Основатель неоклассической школы политической экономии А. Маршалл определил рынок как «район, объединяющий продавцов и покупателей, настолько хорошо осведомленных в делах друг друга и настолько осторожно действующих, что сохраняется единая цена товара для всего района».

*операции, например центральная площадь города.*

Это определение полезно вспомнить при изучении четвертого раздела учебника, где речь идет о ценах и ценообразовании. Другой экономист — У. Маккинз утверждает, что рынок представляет собой сферу связей между производителем и потребителем. Но обмен между ними в пределах данной сферы невозможен до тех пор, пока какая-нибудь сила не превратит имеющиеся связи в реальный контакт. И эта сила, по У. Маккинзу, — не что иное, как маркетинг. Абсолютно точная, подчеркнем особо, трактовка взаимосвязи между понятиями «рынок» и «маркетинг».

*Экономисты под рынком понимают совокупность покупателей и продавцов, совершающих торговые сделки по определенным товарам. Специалисты по маркетингу рассматривают продавцов как представителей производства, а покупателей — как представителей рынка.*

Есть смысл вспомнить еще об одном определении рынка. Оно принадлежит Котлеру, который, напомним, предлагает под рынком понимать «совокупность существующих и потенциальных покупателей» [51, с. 54]. Такое определение, безусловно, следует признать чрезвычайно узким и применимым в решении только маркетинговых задач и никаких других, но очень важным для их решения, ибо это определение нацеливает специалистов по маркетингу на потребителей, на возможных клиентов фирмы, от удовлетворения потребностей которых и зависит коммерческий успех фирмы. Кроме того, не будет лишней и некоторая конкретизация этого определения, хотя его и сформулировал такой гуру в области маркетинга, как Котлер. Говоря о рынке, необходимо вести речь о покупателях конкретного товара. Другими словами, надо вести речь о рынке автомобилей, образовательных услуг и т.п., ведь покупателей без товара не может быть, как и товара без покупателей. Таким образом, рынок с позиций маркетинга представляет собой совокупность покупателей конкретного товара.

Понятие «рынок» нельзя смешивать с понятием «экономическая система». Это действительно разные понятия. И чтобы разобраться с их содержанием, следует осветить такую систему взаимосвязанных, хотя и противоположных понятий, как рынок и план. Под рынком здесь предлагается понимать механизм стихийного упорядочения национальной экономики. Альтернативой рынку является план (или государственное регулирование). А под планом предлагается понимать механизм централизованного упорядочения национальной экономики. Вот такие два, безусловно очень общие определения возможных механизмов хозяйствования на уровне национальной экономики. Под упорядочением здесь следует понимать формирование общенациональных пропорций.

Рассмотрим механизмы формирования таких пропорций на следующем гипотетическом примере. Допустим, некто постоянно приколачивает доски к стенам, делая, таким образом, очень красивые деревянные панели. Допустим также, что он в какой-то период времени приколачивает 20 досок и не более. Значит, ему в этот период нужно 40 гвоздей, чтобы эти доски с двух сторон приколотить. Вот это — 20 досок и 40 гвоздей — и есть пропорция. В плановой экономике она задавалась директивно, централизованно, в форме плана. Организовано это было следующим образом. Определенной фабрике, производящей гвозди, включали

в план и те 40 гвоздей, которые нужны были нашему плотнику для его напряженного труда в течение каждого периода. В условиях же рынка эта пропорция рождается по-другому: вовсе не по заданию вышестоящих инстанций, а стихийно, через посредство рыночных механизмов, которыми никто не управляет. В условиях рынка нашему плотнику гвоздей никто по заданию вышестоящих инстанций поставлять не будет, поскольку и самих этих инстанций уже нет. Как же он тогда поступит? Сначала он изучит ситуацию на рынке гвоздей и из нескольких возможных поставщиков этого незамысловатого товара выберет одного, наиболее подходящего для себя (сделает сравнение по качеству гвоздей, ценам, транспортным расходам и т.п., т.е. проведет маркетинговое исследование). И заключит с ним контракт на поставку гвоздей из расчета сложившейся за годы потребности — 40 гвоздей в заданный период. Так пропорция (20 досок и 40 гвоздей) в условиях рынка формируется действительно стихийно.

Кроме механизмов упорядочения (хозяйствования) в национальной экономике присутствует еще один важный фактор — собственность. Если подойти к ее рассмотрению агрегированно, то можно назвать только два вида (две формы) собственности — частную и общественную. Сочетания механизмов хозяйствования — рынок и план — и форм собственности и приводят к понятию экономических систем. Для иллюстрации этих возможных сочетаний можно применить метод матричной классификации (рис. 2.3).

		Механизм	
		Рынок	План
Собственность	Частная	1. Капиталистическая рыночная экономика	2. Капиталистическая плановая экономика
	Общественная	3. Социалистическая рыночная экономика	4. Социалистическая плановая экономика

Рис. 2.3. Классификация экономических систем

Как следует из рис. 2.3, возможны четыре модели национальных экономических систем — капиталистическая рыночная экономика, капиталистическая плановая экономика, социалистическая рыночная экономика и социалистическая плановая экономика, причем эти модели являются абсолютно теоретическими, абстрактными. В реальной действительности в таком чистом виде они невозможны, как невозможно наличие дистиллированной воды в природе. В любом государстве, в любой национальной экономике в силу объективно сложившихся традиций (нравов, обычаев),

сформировавшихся в исторической ретроспективе, правовой и государственной системах и др., присутствуют как элементы стихийного рыночного упорядочения, так и элементы государственного планового регулирования, как частная собственность на ограниченные ресурсы, так и общественная собственность. Получается, что в каждой стране — своя модель хозяйствования и можно говорить только о большей или меньшей доле того и другого в структуре национальной экономической системы той или иной страны. Если преобладают методы государственного регулирования, то экономика является плановой, или, как ее более точно определял Людвиг Эрхард — идеолог и организатор рыночных реформ в послевоенной Западной Германии, — принудительно направляемой. В противном случае, т.е. при преобладании рыночных методов хозяйствования, речь идет о рыночной экономике. Преобладание частной собственности свидетельствует о наличии капиталистических производственных отношений в обществе, а общественной собственности — социалистических отношений.

Сочетание рыночных и плановых методов хозяйствования и форм собственности привело к понятию смешанных экономических систем. А то, что многие конкретные методы государственного планового регулирования направлены на решение социальных проблем, привело к появлению понятия «социально-ориентированная рыночная экономика». И то и другое понятия отражают принимаемое данным обществом сочетание элементов, методов, способов, приемов государственного планового регулирования и стихийного рыночного упорядочения. Сочетание того и другого представляет собой объективную необходимость общественного развития как в каждой стране, так и в мире. В большинстве стран мирового сообщества чаша весов склоняется в пользу таких национальных экономических систем, в которых преобладали бы рыночные механизмы регулирования над плановыми, частная собственность — над общественной. Но, подчеркнем еще раз, при разумном включении в эту модель элементов государственного регулирования. В каждой стране доля элементов государственного регулирования своя, например в Швеции, Германии, Японии эта доля значительно больше, чем в США.

К компетенции государства в регулировании национальной экономикой, имеющей рыночную ориентацию, относятся следующие направления.

С точки зрения государственных рычагов:

- социальная защита;
- охрана окружающей среды;
- защита человеческого достоинства;
- защита демократии;
- глобальная защита;
- охрана информации;
- защита потребителей;
- защита экономической системы.

С точки зрения финансовых рычагов:

- налоговая система;
- система дотаций.

Безусловно, система направлений государственного регулирования в ряде рыночных стран значительно шире, чем в данном перечне. Так, во многих европейских странах запрещена самокотировка акций, скупка компаниями собственных акций. В США после Великой депрессии 1929—1933 годов, в 40 штатах из 50 запрещена деятельность финансовых пирамид. Можно привести массу положительных примеров взвешенного и полезного для общества государственного регулирования капиталистического рынка.

А теперь хотя бы кратко охарактеризуем теоретические модели хозяйствования по рис. 2.3. В качестве классического примера капиталистической рыночной экономики можно назвать экономическую систему Англии XIX в. В первом томе «Капитала» К. Маркс подробно описал ужасные условия труда на английских фабриках того времени. Детский труд по 14 часов в сутки, при котором человек уже в 20 с небольшим лет — старик. Если кто не верит К. Марксу, пусть почитает книги Ч. Диккенса. Они, не сговариваясь, дали примерно одинаковую характеристику первой модели хозяйствования, при которой правит бал дикий рынок, а роль государства практически сведена на нет. Хороша эта модель? Никуда не годится.

Вторая модель национальной экономической системы наибольшее развитие получила в нацистской Германии перед началом и в период Второй мировой войны. Несмотря на частную ответственность на средства производства, гитлеровское правительство планировало все — от болтов и гаек, масла и сигарет до пушек и субмарин. Цены также устанавливались централизованно, а не под воздействием спроса и предложения. В 1948 г. под руководством Л. Эрхарда ФРГ приступила к переходу от второй модели к первой, и сейчас в Германии действующей является капиталистическая рыночная экономика с мощным блоком элементов государственного регулирования, имеющих социальную ориентацию.

Третья модель — социалистическая рыночная экономика — стала формироваться после Второй мировой войны в странах Восточной Европы и наибольшее развитие получила в Югославии и Венгрии. В начале 90-х годов все страны Восточной Европы приступили к осуществлению реформ, суть которых заключается в переходе от третьей модели хозяйствования к первой. Но третья модель не уходит навсегда со сцены. Китай свое будущее связывает именно с нею, пытаясь осуществить переход от социалистической плановой экономики к социалистической рыночной (приватизация у них не проводится). Это проблематичный путь. Янош Корнай доказал, что реальный выбор может быть только между первой и четвертой моделями. Ни вторая, ни третья модель, утверждает он, никогда не функционировали эффективно. Китай же на практике пока доказывает обратное. Но незначительный опыт этой большой страны еще не позволяет с уверенностью говорить,

*Подробнее с экономическими моделями хозяйствования можно ознакомиться в книгах:*

*Макконелл К.Р.,*

*Брю С.Л. Экономикс.*

*М.. Республика, 1992,*

*Самуэльсон П. Экономика.*

*М.· НПО «Алгон»,*

*1992*

*Подробнее с социалистическими методами хозяйствования можно ознакомиться в книге:*

*Корнай Я. Дефицит.*

*М · Наука, 1990.*

что Корнаи ошибся. Можно только отметить, что в Китае проводится грандиозный опыт реформирования и результаты его будут иметь значение как для теории, так и для практики экономических реформ вообще.

**ПРОБЛЕМНАЯ****ОБЛАСТЬ**

России, как и другим странам СНГ, «по наследству» от СССР досталась четвертая модель хозяйствования — социалистическая плановая экономика. Хотя нельзя сказать, что она была исключительно плановой. При жестком государственном регулировании производства распределение в Советском Союзе осуществлялось все-таки посредством денег, а деньги — это уже элементы рыночных отношений. Значит, хоть немного рынка у нас было и в тот административно-командный период. Таким образом, суть экономической реформы в России, осуществляемой в настоящее время, сводится к переходу от четвертой модели хозяйствования к первой — от модели, основанной на плановых методах хозяйствования и общественной собственности на средства производства, к модели, базирующейся на рыночных методах распределения ограниченных ресурсов и частной собственности на эти ресурсы. Знать это важно и нужно, потому что сопоставление того, что имеем на исходных позициях, с тем, к чему стремимся, и определяет путь экономической реформы. На этом пути необходимо наметить конкретные цели, задачи (глобальные и частные), вытекающие из сущности экономической реформы и увязанные между собой как по иерархии, так и в горизонтальных направлениях.

В числе первоочередных задач в начале 1992 г. (и даже раньше) следовало бы назвать задачу оптимального сочетания элементов стихийного рыночного упорядочения и элементов государственного планового регулирования, долей частной собственности и собственности общественной. Но это не было сделано, что только усугубило кризисные тенденции в стране, а не ослабило их, как надеялись авторы реформ.

**Отступление 2.3.** *Тартанов Ю.* Государственное регулирование: эйфория рынка и головокружение от власти // Экономика и жизнь. 1997. № 29.

Самая трудная наука в рынке и особенно в переходный период — умение государства измерять размах своих действий с имеющимся у него на сегодня потенциалом... Худосочное по своим возможностям государство не в состоянии четко провести в жизнь свои же установки... Именно здесь кроются причины беззакония и нарушений правопорядка... Только переложив оптимальную часть властного бремени на общественные институты, субъекты Федерации, местные органы, можно реально нарастить мускулы государства, повысить его эффективность. Ну а чтобы не блуждать безрезультатно по безграничному плато среди возможных «объектов регулирования», хорошо бы выбрать из них доминирующие.

Действительно, не так-то просто выделить доминанты государственного регулирования, оптимизировать распределение задач регулирования между государством и рынком. Это самые сложные задачи экономической реформы в России, о которых, к сожа-

лению, много говорится, но не столько же много делается. Ярким доказательством тому служит выступление писателя А.И. Солженицына.

**Отступление 2.4.** *Солженицын А.И.* Нет выше задачи, чем сбережение народа // Российская газета. 1 ноября 1991.

Мы давно слышим только об экономике, экономике, экономике, кажется больше ни о чем. Но государственное устройство оно еще первой и важней, потому что это условие, чтобы вообще можно было жить. Часто звучала и звучит фраза: «Да что вы беспокоитесь? Рынок все расставит на свои места». Рынок государственного устройства не расставит... Это опасная пассивность государственной мысли...

Нормальный ход реформы, под которым следует понимать постепенное улучшение экономической обстановки в стране, возможен только в том случае, если система мероприятий реформирования представляет собой строгую, многоуровневую структуру взаимосвязанных задач, ориентированных на оздоровление в первую очередь производственных звеньев экономики, предприятий — больших и малых, промышленных и сельскохозяйственных. Другими словами, экономическая реформа, осуществляемая в настоящее время в нашей стране, должна найти соответствующее продолжение на всех предприятиях как конечных звеньях национальной экономики. И там тоже она должна осуществляться по конкретной, желательной заранее разработанной, программе. И суть реформы на предприятиях следует связывать с маркетингом и менеджментом, т.е. с конвертацией (как отмечалось в параграфе 1.2) этих зарубежных систем в управленческой и организационной структурах российских предприятий. Здесь четко просматривается широкое поле деятельности для молодых и пытливых умов. А коль скоро это действительно так, то вам, уважаемый читатель, предлагается немного подумать над заданием 2.9.

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

**Задание 2.9.** Что именно в структуре рыночного механизма России в общем и целом нуждается в государственном регулировании?

**Рынок  
производителя  
и рынок  
потребителя**

Рассматривая такую категорию, как рынок, нельзя не упомянуть еще об одном его аспекте — о видах и разновидностях рынков, их возможных классификациях. Общепринятой, нашедшей отражение практически во всех учебниках по экономической теории классификацией рынков является классификация, осуществленная по признаку соотношения между спросом и предложением. Применяя этот признак, можно выделить два типа рынка.

Первый тип: если спрос превышает предложение, то на рынке — дефицит и правит бал производитель. Он не беспокоится о качестве выпускаемой продукции. А зачем беспокоиться? Все рав-

но купят. Этот рынок называется рынком производителя. Мы еще помним такой рынок, хотя рынком тогда нашу прошлую модель хозяйствования никто не называл. Но, как только что доказано выше при рассмотрении моделей хозяйствования, хоть чуть-чуть, но рынок у нас все-таки был. Однако это был рынок производителя, типичной на котором была проблема «как купить», а точнее, «как достать». И до революции в России существовал рынок. Но каким он был? Об этом хорошо сказал А.С. Пушкин в романе «Евгений Онегин».

**Отступление 2.5.** *Пушкин А.С.* Евгений Онегин. Соч. в 3 т. Т. 3. М.: Художественная литература, 1974.

А.С. Пушкин в своем романе «Евгений Онегин» не однажды весьма образно характеризовал экономическое обустройство России первой половины XIX в. Наиболее известна его фраза, которая характеризует образование Онегина:

...Зато читал Адама Смита  
И был глубокий эkonom,  
То есть умел судить о том,

Как государство богатеет,  
И чем живет, и почему  
Не нужно золота ему  
Когда *простой продукт* имеет.

О рынке же он написал в той главе, которую, к сожалению, уничтожил. По замыслу Евгений Онегин отправляется путешествовать по России и приезжает в Нижний Новгород, где во всю развернулась и грохочет Макарьевская ярмарка (Макарьевская потому, что до 1817 г. она проводилась в Макарьево).

...перед ним  
Макарьев суетно хлопочет,  
Кипит обилием своим.  
Сюда жемчуг привез индеец,  
Поддельны вины европеец;  
Табун бракованных коней  
Пригнал заводчик из степей,

Игрок привез свои колоды  
И горсть услужливых костей;  
Помещик — спелых дочерей,  
А дочки — прошлогодни моды.  
Всяк суетится, лжет за двух,  
И всюду меркантильный дух.

Не кажется ли вам, что рынок времен Пушкина и наш нынешний рынок (конца XX и начала XXI в.) имеют немало сходных черт, хотя бы «поддельны вины». Что же касается рынка производителя и рынка потребителя, то в романе при описании ситуации, сложившейся после визита Евгения Онегина к Лариным, пусть не прямо, но косвенно подчеркивается, каким он был в России того времени.

Меж тем Онегина явленье  
У Лариных произвело  
На всех большое впечатленье  
И всех соседей развлекло.  
Пошли догадка за догадкой.  
Все стали толковать украдкой,  
Шутить, судить не без греха,

Татьяне прочить жениха;  
Иные даже утверждали,  
Что свадьба слажена совсем,  
Но остановлена затем,  
Что модных колец не достали.  
О свадьбе Ленского давно  
У них уж было решено.



Второй тип: если предложение превышает спрос, то на рынке дефицита нет, производитель беспокоится о качестве производимой продукции и такой рынок называется рынком потребителя, поскольку на нем правит бал именно потребитель. Он выбирает, капризничает — повышенное предложение позволяет ему это делать, — и типичной на этом рынке является проблема «как продать». Проблемная область, таким образом, сместилась с полюса потребителей на полюс производителей. Они уже обеспокоены именно продажами своих товаров. Они хотят их продавать постоянно, потребитель не спешит это делать. Вот в таких условиях рынка потребителя и родились современные концепции маркетинга.

**Задание 2.10.** Скажите, какие элементы государственного регулирования вы предложили бы включить в создаваемую в ходе экономической реформы экономическую систему страны (модель хозяйствования)?

---

### Другие классификации рынков

Довольно часто в маркетинговых исследованиях применяют классификацию рынков по товарам или товарным группам. Есть более общие классификации, в которых внимание сосредоточено на объектах, имеющих определенную ценность. Например, рынок труда состоит из желающих предложить свою рабочую силу в обмен на приемлемую заработную плату. Соответствующие службы фирм при найме работников ведут маркетинг персонала, обеспечивая, таким образом, прием работников с определенными квалификационными характеристиками и за приемлемую для обеих сторон заработную плату. Выделяют также финансовый рынок, рынок банковских услуг и др.

**Отступление 2.6.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом. «Вильямс», 1998. С. 28—29.

Современная экономика основана на разделении труда, при котором каждый производитель специализируется на производстве некоего товара, получает за него деньги и на них покупает все необходимое для производства. Следовательно, современная экономика состоит из множества рынков. Производитель обращается к рынку ресурсов (сырья, труда, валюты и др.), приобретает их, затем превращает в товары, услуги и продает потребителю. Потребитель продает свой труд и получает за него зарплату, которую тратит на оплату товаров и услуг. Государство тоже участвует в рыночных отношениях. При этом играет сразу несколько важных ролей. Оно покупает товары на рынках ресурсов, производителей и посредников; оно им платит; оно собирает налоги с этих рынков (включая рынок потребителей); оно обеспечивает необходимые общественные услуги (оказываемые государственными учреждениями и предприятиями общественного назначения). Таким образом, экономика каждой страны и экономика всего мира представляют собой сложный комплекс рынков, которые связаны между собой процессами обмена.

Таким образом, переход к рыночной экономике для нас во многом означает переход от рынка производителя (производственной

ориентации предприятий) к рынку потребителя (маркетинговой ориентации, табл. 1.1). А это неизбежно должно привести к смене схемы функционирования товарообменных процессов, к перестройке организационных структур предприятий, к развитию рыночной инфраструктуры. Кардинальным образом должна измениться вся производственно-хозяйственная деятельность отечественных предприятий. Их главной функцией должен стать маркетинг, суть и содержание которого выражаются в производстве и сбыте продукции в условиях функционирования рынка потребителя.

## 2.2.

### МАРКЕТИНГОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ

**Маркетинг  
и менеджмент:  
соотношение  
понятий**

*Под функцией управления обычно понимается совокупность взаимосвязанных задач.*

Маркетинг и менеджмент соотносятся между собой, как часть и целое, что вполне понятно. Маркетинг — это функция менеджмента, а значит, и его часть и, как следует из параграфа 1.2, самая главная его часть, самая важная его функция. Настолько важная, что при определенных условиях менеджмент можно назвать маркетинговым. Но прежде чем определить эти условия, обратим внимание на форму и содержание самого соотношения этих двух понятий — менеджмента и маркетинга.

Когда и как появились эти два иностранных слова в нашем повседневном обиходе? Связано ли их появление с реформой или они объявились раньше? Безусловно раньше, о чем убедительно свидетельствуют некоторые книги, статьи, вышедшие тогда, когда о рыночной реформе никто не только не говорил, но даже и не предполагал, что она у нас вообще возможна. А появились они в то время, естественно, в связи с критикой «умирающего» капитализма, который, кажется, уж давно должен был прекратить свое никчемное существование, да почему-то никак этого не делал. Теперь-то мы знаем почему: в значительной степени благодаря как раз маркетингу и менеджменту, о которых и идет речь в этой книге.

Появились у нас эти термины, подчеркнем особо, почти одновременно. Случайно это или нет? И в чем заключается разница между этими понятиями? Независимы ли они один от другого или наоборот дополняют друг друга? Вопросы... Вопросы... Искушенный в области управления читатель, безусловно, видит диалектическую связь между этими понятиями или хотя бы интуитивно чувствует ее. Для пояснения этой связи можно воспользоваться схемой (рис. 2.4), которая в несколько измененном виде заимствована из книги, посвященной методам и технике управления в одной из самых преуспевающих компаний мира — в *IBM* [66].

Как следует из рис. 2.4, любая фирма окружена системой разнообразных связей. Никто не станет отрицать, что каждая фирма напрямую и непосредственно связана с природой. Это ее естественное физическое окружение. В своей деятельности фирма, безусловно, учитывает климатические особенности, географическое

положение производственных и сбытовых структур — они не всегда совпадают (чаще всего именно не совпадают).

В книге О. А. Новикова и С. А. Уварова «Коммерческая логистика» приведена схема, похожая на рис. 2.4. В ней связь «природа — фирма» обозначена как экология, связи «общество — человек», «общество — природа» и «природа — человек» названы логистикой. Предметом изучения этой новой для России науки являются планирование, управление, контроль движения материальных, финансовых, трудовых, энергетических, информационных и других ресурсов с целью сокращения общих расходов.

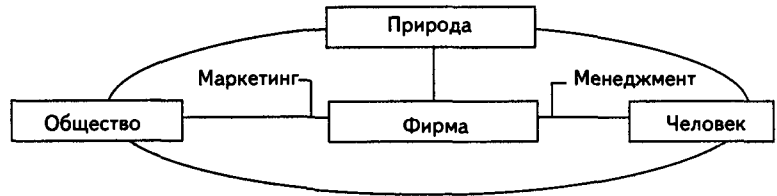


Рис. 2.4. Маркетинг в общей системе материальных и информационных взаимосвязей предприятия

Кроме физического окружения каждая фирма имеет и социальное окружение. Связь «фирма — общество» как раз и отражает форму проявления этого окружения, и эта связь есть не что иное, как маркетинг. Она обеспечивает управление производством на основе учета внешних факторов. Таким образом, маркетинг — это как бы взгляд фирмы во внешний мир, наружу, необходимый ей для ориентации в меняющемся внешнем окружении, для формирования своей долгосрочной стратегии и ее возможной корректировки в соответствии с динамикой внешней среды.

Связь «фирма — человек» отражает отношения фирмы к своим работникам как к внутренним факторам своей производственной и сбытовой инфраструктуры. Это как бы взгляд фирмы вовнутрь, на предмет оценки своих возможностей и последующего воздействия на подконтрольные ей факторы (в частности, на своих работников) с целью приведения их в соответствие с меняющейся и неподконтрольной действиям фирмы внешней средой. Эта связь и представляет собой менеджмент, т.е. деятельность, направленную на управление людьми в организации в соответствии с ее целями.

**Задание 2.11.** Назовите задачи, которые в вашей организации (или в организации, которую вы знаете лучше всего) следует отнести к задачам маркетинга, и задачи, которые следует отнести к задачам менеджмента.

Мэри Паркер Фоллетт, одна из основоположниц современного менеджмента, на рубеже 30-х годов отметила, что менеджер — это человек, который обеспечивает достижение целей предприятия, используя труд и интеллект других людей. Исходя из этого можно сделать вывод о том, что маркетинг и менеджмент представляют собой две неразрывно связанные и взаимодополняющие стороны управления организацией, фирмой. Иными словами,

управление предприятием (организацией, фирмой) проявляется в двух ипостасях: с одной стороны, управление есть маркетинг, с другой стороны — менеджмент. Маркетинг выступает в роли генератора целей, а менеджмент представляет собой набор средств, методов и приемов достижения этих целей. В данной книге речь идет о первой составляющей управления организацией, а именно о маркетинге.

**ПРОБЛЕМНАЯ****ОБЛАСТЬ**

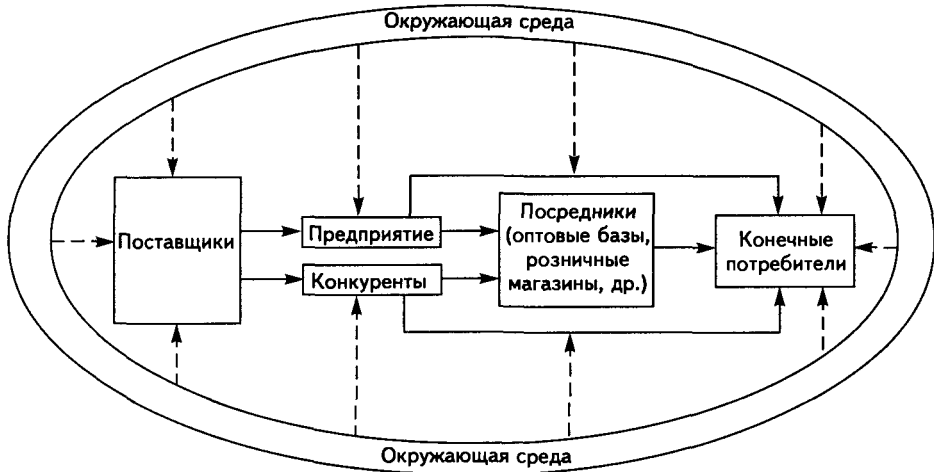
Есть возможность, особенно в начале освоения концепции маркетинга, спутать такие совершенно разные, но взаимосвязанные понятия, как «управление маркетингом» и «маркетинговое управление». Во избежание такой путаницы не лишним будет «поставить все точки над *i*» и обозначить, что собой представляет маркетинговое управление, а что — управление маркетингом.

**Маркетинговое  
управление**

Итак, «маркетинговое управление», или «маркетинговый менеджмент», или «маркетинг менеджмент» — употребляют и такое сочетание этих двух иностранных слов, что, собственно, и приводит к путанице, — представляет собой такое управление, которое позволяет достичь целей организации в получении намеченного объема прибыли за счет своей полной ориентации на потребителя, на все более полное удовлетворение его нужд и потребностей. Американская ассоциация маркетинга, как свидетельствует Ф. Котлер [52, с. 46], под маркетинговым управлением понимает «процесс планирования и реализации политики ценообразования, продвижения и распределения идей, продуктов и услуг, направленный на осуществление обменов, удовлетворяющих как индивидов, так и организации». Такая деятельность организаций осуществляется в определенной среде, элементы которой вступают во взаимодействие друг с другом. Во многих своих книгах Котлер для пояснения взаимодействующих на рынке субъектов использует одну и ту же схему, которая с некоторыми изменениями представлена на рис. 2.5.

Как видим, предприятию в структуре задач маркетингового управления следует предусмотреть и такие, которые направлены на удовлетворение потребностей всех субъектов рынка, кроме разве что конкурентов (поэтому между предприятием и конкурентами нет связующих стрелок). Поставщики, взаимодействуя с предприятиями (производителями продуктов, услуг), должны получить свою выгоду и быть довольными от общения с ними, как, впрочем, и сами предприятия должны быть довольны общением с поставщиками. Это же касается и посредников. Только при взаимовыгодных отношениях с этими двумя группами субъектов рынка предприятие может достичь взаимовыгодных отношений и с конечными потребителями, в чем, собственно, и выражается суть маркетингового управления. Такие взаимовыгодные отношения субъектам рынка приходится налаживать под постоянным, не всегда предсказуемым, но практически всегда при полном отсутствии каких-

либо возможностей выгодного для себя воздействия на него, давлением многообразных обстоятельств внешней среды, представленном на рис. 2.5 пунктирными стрелками.



**Рис. 2.5.** Система взаимодействия субъектов рынка при организации на предприятиях маркетингового управления

Сопоставив вышесказанное с содержанием параграфа 1.2, где речь идет о необходимости изменения организационных культур отечественных предприятий, мы видим, что маркетинговое управление возможно там и постольку, где и поскольку организационные культуры предприятий ориентированы на заботу о потребителях. Эти две категории — маркетинговое управление и организационные культуры — тесно между собой связаны. Причем зависимость такова, что маркетинговое управление требует и маркетинговой же организационной культуры. Справедливости ради заметим, что и зарубежные компании не сразу пришли к идее маркетингового управления (см. отступление 2.7).

**Отступление 2.7.** *Вебстер Ф.* Изменение роли маркетинга в корпорации /Классика маркетинга. СПб.: Питер, 2001. С. 131—132.

Акцент на управленческом аспекте маркетинга — явление относительно новое... До недавнего времени маркетинг рассматривался не как управленческая деятельность... а скорее как совокупность социальных и экономических процессов... Управленческий подход к изучению маркетинга возник в 50—60-е годы. Его основоположники, среди которых и Ф. Котлер, определяют маркетинг-менеджмент как основанный на заимствованных из экономики, психологии, социологии и статистики аналитических оснований процесс принятия решений... Постепенно маркетинг-менеджмент получает признание как функция бизнес-деятельности, являющаяся развитием более традиционного подхода, известного как управление продажами, когда особое внимание обращается на разработку продуктов и планирование, проблемы ценообразования, продвижения и распределения товаров.

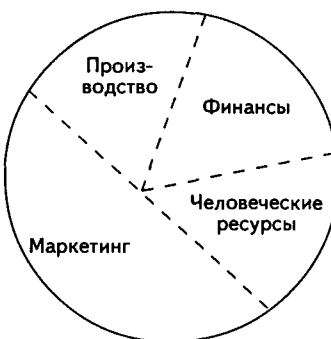
Эволюция взглядов зарубежных компаний на место и роль маркетинга в структуре других функций менеджмента (или, по-иному, других объектов управления) хорошо показана Котлером в одной из его книг (см. отступление 2.8).

**Отступление 2.8.** Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер, 1998. С. 61.

Если в качестве основных объектов управления на предприятиях выделить такие, как маркетинг, производство, финансы, человеческие ресурсы, то изменение отношения руководства предприятий к маркетингу выглядит так, как это представлено на приведенных ниже рисунках.



**Рис. 1.** Маркетинг в качестве одной из равноправных функций менеджмента



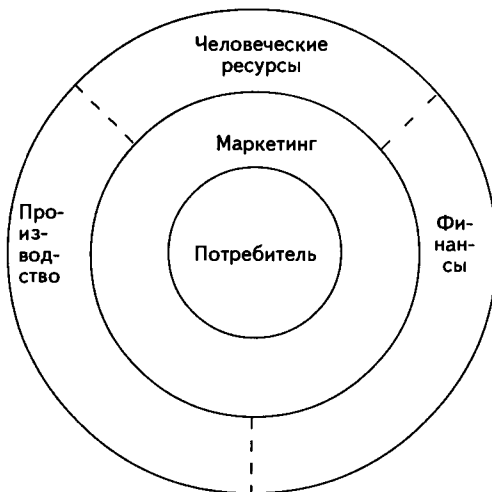
**Рис. 2.** Маркетинг в качестве одной из важных функций менеджмента



**Рис. 3.** Маркетинг в качестве основной функции менеджмента



**Рис. 4.** Потребитель выполняет функцию контроля, и управление приближено к маркетинговому



**Рис. 5.** Потребитель выполняет функцию контроля через интегрирующую функцию маркетинга, и управление является маркетинговым

На рис. 5 и представлено, собственно, маркетинговое управление. Как мы видим, путь к нему не мог быть легким и коротким. Такая роль маркетинга возможна только при маркетинговой организационной культуре, когда каждый работник организации в полной мере осознает, что общий успех предприятия на рынке зависит в том числе и от его личного отношения к конечному потребителю, даже если он не имеет с ним непосредственных контактов.

Ф. Котлер постоянно подчеркивает, что маркетинговое управление, поскольку оно ориентировано на создание и упрочение взаимовыгодных отношений с потребителем, в качестве основной своей цели имеет не что иное, как управление спросом на рынке [53, с. 30—31]; [52, с. 46—47]. И поскольку спрос представляет собой весьма динамичную категорию, т.е. подвержен быстрым изменениям, то важность и значимость концептуальных подходов маркетингового управления для предприятий трудно переоценить. В практической плоскости управление спросом предполагает постоянную маркетинговую работу с двумя группами покупателей — с постоянными и новыми. Насколько для предприятия важны те и другие, показано в отступлении 2.9.

**Отступление 2.9.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 31.

Помимо использования стратегий, нацеленных на привлечение новых клиентов и совершение с ними сделок, компании делают все возможное, чтобы сохранять уже имеющихся клиентов и поддерживать с ними постоянные отношения. Почему такое внимание уделяется удержанию клиентов? В прежние времена компании работали в условиях экстенсивной экономики и быстрое развитие рынков позволяло использовать в маркетинге так называемый подход дырявого ведра. Расширение рынков означало непрерывное появление большого количества новых потребителей. Компании имели возможность постоянно пополнять маркетинговое «ведро» новыми клиентами, не беспокоясь о том, что старые покидают «ведро» через «дырявое дно». Однако сегодня компании сталкиваются с новыми реалиями, как в экономике, так и в маркетинге. Демографические изменения, замедление экономического роста, более изощренные методы конкурентной борьбы, избыточные производственные мощности во многих отраслях экономики — все эти факторы приводят к тому, что новых клиентов становится все меньше. Многие компании борются сегодня за доли пришедших в упадок или слабеющих рынков. Поэтому стоимость усилий по привлечению новых клиентов увеличивается. Говоря точнее, привлечь нового клиента стоит в пять раз дороже, чем удержать удовлетворенного клиента.

Чтобы удержать прежнего клиента, необходимо постоянно обеспечивать высокую потребительскую ценность товара (услуги) и максимальное его удовлетворение. Без маркетингового управления это невозможно. Если на предприятии отношение к маркетингу соответствует такому, как показано на рис. 4 и 5 отступления 2.8, то можно вести речь о совершенствовании, а если как на рис. 1, то только о переходе к концепции маркетингового управления (графически изображена на рис. 5 этого же отступления).

Таким образом, маркетинговое управление представляет собой такой процесс анализа ситуаций, планирования, реализации планов и контроля, который основан на принципах взаимовыгодного

для всех участников обмена, приносящего, кроме экономической выгоды, чувство полного удовлетворения каждому из них. Маркетинговое управление — это высшая форма маркетинга вообще. Автору этих строк рассказывали, что одна всемирно известная западноевропейская компания развила принципы маркетингового управления до того, что — страшно сказать — ликвидировала службу маркетинга. В объяснении своего такого шага руководство компании использовало всего три фразы. Первая — мы ликвидировали службу маркетинга. Вторая — она нам больше не нужна. И третья — у нас теперь службой маркетинга является вся компания. Поскольку это нигде не опубликовано, то и имя компании автор не называет, а просит поверить на слово, что действительно известная всем компания так поступила. А этот ее шаг говорит о высоко развитой маркетинговой организационной культуре в этой компании.

### **Управление маркетингом**

Управление маркетингом в отличие от маркетингового управления представляет собой набор процедур и действий, направленных на организацию маркетинговой деятельности на предприятии. Возможно, и не было бы путаницы между этими понятиями, если бы вместо термина «управление маркетингом» применялся термин «управление маркетинговой деятельностью». Но коль скоро прижился первый из них, то его и надо употреблять.

Термин «управление маркетингом» вполне уместен, хотя иногда и можно услышать возражения против его применения, суть которых сводится к тому, что маркетинг-де сам является одной из многих концепций управления, а следовательно, и не может быть объектом управления. Но поскольку маркетинг состоит из совокупности взаимосвязанных задач, процедур и т.п., то и в нем есть чем управлять, значит, и «управление маркетингом» такой же вполне законный термин, как, например, «управление производством».

В управление маркетингом обычно включаются такие процедуры, как разработка планов маркетинга, проектирование и развитие структур маркетинговых подразделений, в том числе и разработка (совершенствование) регламентирующих их деятельность документов, подготовку и планирование маркетинговых исследований, координация действий немаркетинговых подразделений при решении маркетинговых задач. Безусловно, в управление маркетингом следует включать и все то, что приводит к согласованной деятельности подразделений и отдельных работников маркетинговых служб предприятия: приказы, распоряжения, инструкции и др. Другими словами, 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 предприятий, 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. Наладить такую связь, безусловно, нелегко. Но если предприятию это удастся, успех на рынке ему обеспечен. Налаживание такой связи требует применения менеджерами определенных методических приемов, многие из которых еще ждут своей разработки, поэтому данная часть помечена как проблемная область.

**Задание 2.12.** Назовите конкретные действия, которые применяются руководством вашего предприятия и которые можно отнести к функциональным задачам управления маркетингом.

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

### Функциональная структура маркетинга

Выше уже упоминалось о том, что маркетинг сам по себе является функцией управления. Под функцией в управлении следует понимать совокупность взаимосвязанных задач. А поскольку и в структуре маркетинга можно выделить несколько довольно самостоятельных блоков взаимосвязанных задач, то есть основания вполне аргументированно говорить о функциях самого маркетинга. На рис. 1.1 были выделены три укрупненные функции маркетинга. К ним отнесены исследование рынка, производство товаров в соответствии с результатами этого исследования и сбыт. Задача данного параграфа — более подробно представить функциональную структуру маркетинга.



Рис. 2.6. Функциональная структура маркетинга

Схема функций маркетинга построена по материалам учебника [61], с некоторыми изменениями и дополнениями. В отличие от рис. 1.1 на данной схеме представлены четыре (а не три) глобальных функции маркетинга. Четвертой является функция управления и контроля (собственно, управления маркетингом). Почему ее не было на рис. 1.1? Она была бы там неуместной. Ведь цель рис. 1.1 заключается в пояснении самой природы маркетинга, его содержания и не более. Но поскольку и сам маркетинг нуждается в управлении, что не требует каких-либо особых доказательств, то на рис. 2.4 и появилась эта функция.

## ЧТО ДЕЛАТЬ? ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

Анализ проблем, изложенных в «Что делать?» в начале раздела, позволяет сделать вывод о том, что отечественные предприятия имели и еще имеют (!) четко выраженную производственную ориентацию. Очевидно, что в начале реформы в среде их традиционных покупателей произошли некоторые изменения. Предприятия же об этих изменениях ничего не знали и, что характерно для многих предприятий начала реформ, не пытались даже узнать. Создавали товары, услуги, а потом удивлялись, почему никто не покупает? В этом и заключаются основные признаки производственной ориентации. Чтобы подобных ситуаций на отечественных предприятиях не было, им можно предложить изменить свою ориентацию деятельности с производственной на маркетинговую. Для этого следует, во-первых, создать отдел (службу) маркетинга с четко определенной структурой функциональных задач; во-вторых, переосмыслить и изменить философию производственного взаимодействия руководителей разного уровня управления предприятием в соответствии с требованиями маркетинговой ориентации (см. табл. 1.1); в-третьих, провести тщательное исследование рынка на предмет его границ, нужд, потребностей, запросов, потребительских ценностей, качества. В-четвертых, выбрать концепцию управления производством и сбытом данного товара. Результаты исследования рынка могут подсказать ее. Возможно, вполне подойдет концепция совершенствования производства, тогда усилия руководителей, специалистов и рабочих следует направить на совершенствование технологий, снижение издержек производства и цен. Если дело не только в ценах (или вовсе не в ценах), то, очевидно, может помочь концепция совершенствования товара или концепция интегрированного маркетинга. Последняя, естественно, надежнее и лучше, но потребует и больших затрат на осуществление. Однако и результаты могут оказаться более ощутимыми, чем при концепции совершенствования товара. Что касается концепции социально-этичного маркетинга, то она подойдет не каждому предприятию.

Таким образом, проблемы многих отечественных предприятий (естественно, не всех) кроются в отсутствии эффективного и результативного маркетинга в их деятельности. Перевод системы управления предприятий с производственной ориентации на маркетинговую, как того требует рыночная экономика, безусловно, решит эти проблемы полностью, хотя и не сразу. Положительные примеры такой переориентации весьма убедительно демонстрируют некоторые российские предприятия. Один из них, посвященный, как и наш первый пример, изготовлению техники для сельскохозяйственных работ, изложен в учебнике «Маркетинг», изданном в 1995 г. под ред. А.Н. Романова [61, с. 138—139].

В свое время, еще в плановой экономике, Таганрогскому комбайновому заводу (ТКЗ) была отведена роль лидера в создании новинок в отечественном комбайностроении. На заводе имеется головное конструкторское бюро отрасли и мощное серийное производство сельхозагрегатов. Однако посредством административного давления, после того как устарели комбайны «Нива»

и «Колосс», разработку нового комбайна «Дон» и последующее его изготовление отдали известному заводу «Ростсельмаш», оставив ТКЗ роль поставщика комплектующих деталей для этого комбайна. Получив свободу в решении своих проблем с началом экономических реформ, ТКЗ умело распорядился своим интеллектуальным потенциалом, проявив все признаки настоящего предпринимательства. Предвидя изменение структуры спроса на сельскую технику, в силу распада крупных сельхозпроизводителей и возникновения мелких крестьянских хозяйств (фермерских структур), ТКЗ в 1989 г. приступил к созданию небольшого универсального комбайна, способного действовать на небольших полях сложной конфигурации. Проведенное маркетинговое исследование показало, что этот комбайн будет пользоваться спросом у многопрофильных крестьянских хозяйств, выращивающих пшеницу, кукурузу, подсолнечник, корма для животных. Кроме того, ТКЗ освоил выпуск ряда остродефицитных видов техники для села, не имеющих отечественных аналогов. Таким образом, завод успешно применил маркетинг в своей производственной деятельности, что позволило ему выжить в непростое время экономических реформ.

## РЕЗЮМЕ

Многие думают, что маркетинг в основном связан с рекламой и сбытом. Однако это далеко не так. И руководству российских предприятий, создавая у себя службы маркетинга, необходимо это иметь в виду.

■ Маркетинг — это «вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена» [41], это «предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена» [85], это производство того, что люди, безусловно, купят, а не попытка продать то, что предприятие способно производить [41].

■ Замена плановых механизмов хозяйствования рыночными, осуществляемая в ходе экономической реформы, однозначно предполагает создание и развитие служб маркетинга на российских предприятиях.

■ Маркетинг как концепция управления предприятием, ориентированная на овладение рынком, возник за рубежом, и, следовательно, в ходе экономической реформы необходима его конвертация в структуру российской ментальности и инфраструктуру.

■ Функциональная область маркетинга состоит из трех крупных функциональных блоков: 1) исследование рынка; 2) производство продукции, соответствующей структуре запросов; 3) сбыт.

■ Эволюция маркетинговых концепций прослеживается в направлении от совершенствования производства на производство и сбыт с целью простого увеличения его объемов и сокращения издержек до учета в потребительных свойствах товара не только нужд и потребностей людей («интегрированный маркетинг»), но и требований общества вообще по защите окружающей среды, моральных и нравственных устоев.

■ Маркетинговая концепция управления предприятиями зиждется на таких основных рабочих понятиях, как нужды, потребно-

сти, запросы, товар, потребительская ценность, удовлетворенность и качество, обмен и сделка, рынок. Нужды людей существуют объективно, они не зависят от их воли и сознания и людьми не создаются. Потребности же субъективны — они людьми создаются. Основная функция (предназначение) маркетинга заключается в познании истинных нужд и — на основе последних достижений в области науки, техники, технологий — в создании новых потребностей, удовлетворяющих прежние нужды на более высоком потребительском уровне. Если изучение нужд и потребностей необходимо маркетологам для совершенствования (развития) потребительных свойств товара, то изучение запросов позволяет планировать (определять) объемы производства. Изучение товаров способствует развитию их потребительных свойств, процедур обмена и заключения сделок, повышению эффективности сбыта. Ориентация деятельности предприятий на нужды потребителей — это суть маркетингового управления, в основе которого лежат маркетинговые организационные культуры.

## ТЕСТЫ К РАЗДЕЛУ I

Если вы прочли первый раздел учебника и выполнили все содержащиеся в нем задания, решите приведенные ниже тесты. Их решение необходимо для самоконтроля усвоения знаний и закрепления их, ибо большинство тестов построено таким образом, что в вариантах ответов содержатся основополагающие позиции изучаемых концепций. Таким образом, ответы на эти тесты позволят не только повторить изученный материал, но и лучше его запомнить. Преподаватель не обязан контролировать правильность ответов на приведенные ниже тесты. Для контроля на практических занятиях вам будут предложены другие тесты. Решение данных тестов — это исключительно ваше дело и вы сами должны справиться с ним.

Отвечая на тесты, выберите один правильный вариант из предложенных в списке.

**1. Выберите правильные определения маркетинга. Итак, маркетинг — это:**

- А.** Процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющих цели отдельных лиц и организаций.
- Б.** Комплекс приемов и методов продвижения товаров (услуг) к рынку, создание высокоэффективных коммуникационных систем, обеспечивающих в своем системном взаимодействии приемлемые для развития предприятия объемы продаж.
- В.** Вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена.

- Г. Производство того, что люди, безусловно, купят, а не попытка продавать то, что предприятия умеют делать.
- Д. Вид рыночной деятельности, при котором производители используют системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции покупателей являются критериями эффективности деятельности.
- Е. Предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена.
- Ж. Все определения верны.
- З. Верны только определения А, В, Г, Д, Е.
- И. Верны только определения А, Б, В, Г, Е.
- К. Все определения неверны. Попробуйте сами сформулировать верное определение маркетинга.

2. В процессе решения задач реструктуризации отечественное предприятие решило применять маркетинговые концепции управления. Есть ли смысл адаптировать их к специфике российской действительности или можно внедрять без изменений, используя зарубежный опыт:

- А. Зарубежные маркетинговые концепции уже хорошо отработаны и нет никакого смысла в их изменении?
- Б. Можно изменять, но можно применять и без изменений?
- В. Изменения в любом случае необходимы?
- Г. Если затраты на изменения будут значительными, то их производить не нужно?

3. Маркетинговая организационная культура предприятия предполагает:

- А. Выдвижение на первое место потребностей производителей.
- Б. Направление научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на анализ нужд и потребностей рынка, на действия конкурентов.
- В. Организацию максимально гибкого производственного процесса, способного быстро реагировать на изменение потребностей покупателей, действия конкурентов и других факторов рынка.
- Г. Узкий ассортимент продукции.
- Д. Долгосрочный горизонт планирования.
- Е. Построение ценовой политики, ориентированной на издержки производства.
- Ж. Формирование целей предприятия на основе факторов внешней среды.
- З. В иерархии управления на более высоких должностях находятся инженеры, отвечающие за производство.

- И.** В конструировании новых товаров ведущая роль принадлежит дизайнерам.
- К.** Все утверждения верны.
- Л.** Верны только утверждения А, Б, В, Г, Ж.
- М.** Верны только утверждения Б, В, Д, Ж, И.
- Н.** Верны только утверждения Б, В, Г, Ж, И.
- О.** Все утверждения неверны. Сформулируйте сами верное утверждение, позволяющее судить о содержании маркетинговой организационной культуры на отечественных предприятиях.
- 4.** В чем заключается суть маркетинга как философии предпринимательской деятельности:
- А.** Поскольку материя первична, а сознание вторично, то материальное производство является определяющим фактором бизнеса и оно должно превалировать над всеми другими функциями управления?
- Б.** Предназначение предприятий заключается не в производстве товаров или услуг, а в решении проблем потребителей?
- В.** Маркетинг — это функция управления предприятием в условиях рынка, представляющая собой комплекс взаимосвязанных методов и приемов, ориентированных на решение конкретных практических задач, и никакого философского содержания в нем нет?
- Г.** Поскольку любое развитие представляет собой единство и борьбу противоположностей, то суть маркетинга как философии предпринимательской деятельности заключается в преодолении действий конкурентов?
- 5.** Маркетинговая ориентация в деятельности российских предприятий предполагает, что преобладающую роль в условиях развития рыночных отношений будут иметь:
- А.** Финансовые отделы.
- Б.** Производственные подразделения.
- В.** Службы маркетинга.
- Г.** Бухгалтерия.
- 6.** Предприятие производит калькуляторы. В целях увеличения сбыта оно совершенствует их, изменяя форму и дизайн, что делает калькуляторы более привлекательными по внешнему виду. Какая концепция маркетинга применена предприятием в данном случае:
- А.** Совершенствования производства, поскольку требуется внедрение новых технологий?
- Б.** Совершенствования товара, поскольку производится изменение его форм?
- В.** Интенсификации коммерческих усилий и стимулирования сбыта, поскольку требуется организовать дополнительное информирование покупателей о новом виде товара?

- Г. Интегрированного маркетинга, так как новая форма изделия, безусловно, привлечет внимание покупателей?
- Д. Социально-этичного маркетинга, поскольку новая форма товара никому не причинит никакого вреда?
- Е. Маркетинга партнерских отношений, так как, возможно, произойдет улучшение отношений покупателей к фирме-производителю?
- Ж. Маркетинга, ориентированного на стоимость, так как после внесения изменений в дизайн товара можно повысить его цену?

7. Предприятие производит калькуляторы. На основе результатов исследований своего традиционного рынка служба маркетинга приходит к выводу, что у их потребителей появились новые задачи, требующие выполнения таких операций, как возведение в степень, извлечение корня, вычисление логарифмов, сложных процентов и некоторых других. В прежней модели калькулятора выполнение таких операций не было предусмотрено. Для более полного удовлетворения нужд потребителей в производстве вычислений на предприятии принято решение разработать новую модель калькулятора, выполняющего эти операции. Какая концепция маркетинга применена в данном случае:

- А. Совершенствования производства?
- Б. Совершенствования товара?
- В. Интенсификации коммерческих усилий и стимулирования сбыта?
- Г. Интегрированного маркетинга?
- Д. Социально-этичного маркетинга?
- Е. Маркетинга партнерских отношений?
- Ж. Маркетинга, ориентированного на стоимость?

8. Предприятие производит калькуляторы. В целях увеличения сбыта оно предпринимает усилия по выведению их на новый территориальный рынок, где организует интенсивную рекламную кампанию, ведет поиск посредников, заключает с ними контракты и таким образом формирует сбытовую сеть. Какая концепция маркетинга применена предприятием в данном случае:

- А. Совершенствования производства?
- Б. Совершенствования товара?
- В. Интенсификации коммерческих усилий и стимулирования сбыта?
- Г. Интегрированного маркетинга?
- Д. Социально-этичного маркетинга?
- Е. Маркетинга партнерских отношений?
- Ж. Маркетинга, ориентированного на стоимость?

9. Предприятие быстрого питания расположено в центре областного города, где сосредоточены вузы, государственные учреж-

дения, магазины и т.п. Для удовлетворения каких нужд оно в большей степени предназначено:

- А. Для удовлетворения чувства голода случайных потребителей?
- Б. Для предоставления возможности быстро пообедать работникам близлежащих учреждений, организаций, магазинов и их посетителям?
- В. Для предоставления возможности в интересной и оригинальной обстановке покормить детей блюдами, которые дома не готовят?
- Г. Все утверждения верны?
- Д. Верны только утверждения Б и В?

10. В чем заключается суть различий между нуждами и потребностями людей:

- А. Между этими понятиями нет различий (это слова-синонимы)?
- Б. Нужды существуют объективно, они обусловлены самой жизнью людей и не зависят от их воли. Потребности же субъективны, они представляют собой результат той или иной человеческой деятельности (они людьми создаются)?
- В. К нуждам относится острая нехватка в каких-либо товарах (особенно в предметах первой необходимости, таких как продукты питания, одежда, жилье). Понятие потребностей обычно связывается с увеличением потребления тех или иных товаров, что и отражается в таком общепринятом выражении, как «рост потребностей»?
- Г. Эти понятия отражают разные фазы развития рынка того или иного товара. Пока рынок не развит (т.е. недостаточно насыщен) и на нем наблюдается дефицит, потребители испытывают острую нужду в товарах, имеющих ограниченное предложение. По мере развития рынка (насыщения его) нужды постепенно переходят в категорию потребностей и ими можно управлять (например, стимулировать увеличение)?

11. Для каких целей служба маркетинга должна изучать запросы рынка:

- А. Для отражения в потребительных свойствах товара ожиданий потребителей?
- Б. Для определения нужд и потребностей людей?
- В. Для поддержания на рынке стабильного спроса?
- Г. Для планирования объемов производства?

12. Рынок является одним из основных рабочих понятий маркетинга. Выберите правильное определение рынка. Итак, рынок — это:



- А. Район, объединяющий продавцов и покупателей, настолько хорошо осведомленных о делах друг друга и настолько осторожно действующих, что сохраняется единая цена товара для всего района.
- Б. Сфера связей между производителем и потребителем, которая под воздействием маркетинга превращается в реальный контакт по обмену продуктами деятельности.
- В. Совокупность реальных и потенциальных покупателей.
- Г. Все определения верны.
- Д. Верно только определение В.
- Е. Все определения неверны.

Ответы к тестам помещены в конце книги. Сравните свои решения с ответами. Если ваши решения не совпадают с ответами, обратитесь еще раз к соответствующему материалу данного раздела учебника и попытайтесь самостоятельно разобраться в причинах неправильных решений.

После решения тестов и устранения возможных ошибок в них приступайте к изучению содержания помещенной ниже ситуации, которую вы должны будете решать в аудитории, в процессе активного обсуждения в группе.

## **СИТУАЦИЯ 1**

### **Развитие частного бизнеса на рынке мясных продуктов г. Барнаула**

Малое частное предприятие «Сарделька» (название условное) создано из производственного одноименного кооператива в первой половине 90-х годов и в соответствии с уставом занимается производством и сбытом подкопченных сибирских сарделек (ТУ 426-104-1-93; МБТ 5061-83). Производство именно этого товара явилось хорошо просчитанной реакцией руководства предприятия на сложившуюся в недавнем прошлом ситуацию. В 1993 г., в период обострения экономического кризиса, основной производитель мясопродуктов — Барнаульский мясокомбинат — значительно сократил производство сарделек, что и позволило многим предприятиям малого бизнеса, а не только рассматриваемому в данной ситуации, занять освободившуюся рыночную нишу. Несмотря на наличие на рынке многочисленных товаров-субститутов, в том числе и импортных, предприятия малого бизнеса и до сих пор удерживают завоеванную ими ранее долю рынка. В настоящее время в Барнауле насчитывается около 60 малых предприятий, выпускающих мясопродукты, в том числе и подкопченные сибирские сардельки. Емкость городского рынка (вместе с пригородами, близлежащими деревнями) составляет в среднем около 16 тонн колбасной продукции в день. Среднесуточный объем выпускаемой продукции малого предприятия «Сарделька» составляет 420 кг. Имеющиеся мощности при этом загружены не полностью. При полной их загрузке суточный объем выпуска сарделек

может составлять 1240 кг. Кроме того, на предприятии используется сезонный характер работы. В летние месяцы вплоть до конца сентября предприятие не работает. Связано это с тем, что срок хранения продукции в этот период значительно сокращается и оптовые покупатели не могут закупать продукцию в тех же объемах, что и в холодное время года.

### **Задание**

Проанализируйте ситуацию в малых группах. Каждая группа должна подготовить коллективное выступление на общей конференции, в котором содержались бы ответы на следующие вопросы.

1. Как вы представляете себе рынок малого частного предприятия «Сарделька»? Попробуйте определить его границы, дайте характеристику его основных параметров.
2. Дайте характеристику нужд, потребностей, запросов рынка предприятия «Сарделька», содержания его обменных процедур.
3. В чем могут выражаться потребительская ценность, ожидания (осознанные и неосознанные), качество и удовлетворенность покупателей товара, производимого предприятием «Сарделька»?
4. Какие маркетинговые задачи должны решаться на этом малом частном предприятии? Кто их должен решать? Следует ли для их решения создавать на предприятии службу маркетинга? Ответы обоснуйте.
5. Основываясь на собственном опыте, дайте характеристику товара, выпускаемого предприятием «Сарделька». Попытайтесь найти для него оптимальное сочетание его материальной основы и услуги. Предложите схему, иллюстрирующую это сочетание.
6. Какую концепцию управления производством и сбытом продукции вы предложили бы применить данному предприятию? Ответ обоснуйте. Возможно ли применение нескольких концепций? Если да, то каких именно?
7. Попробуйте сформулировать основные позиции маркетингового управления на частном предприятии «Сарделька». Какие проблемы могут возникнуть при внедрении маркетингового управления на этом предприятии? В каком соотношении будут находиться категории маркетингового управления и управления маркетингом на данном предприятии?

На базе вопросов каждая малая группа должна составить доклад продолжительностью не более десяти минут и представить его на общем обсуждении. От каждой малой группы может выступить несколько человек. После доклада представители других малых групп могут задать докладчикам вопросы, сделать оппонирова-

ющие выступления. Важно, чтобы при обсуждении этой ситуации в группе возникла дискуссия.

## ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ РАЗДЕЛА I НА ПРАКТИКЕ

После изучения данного раздела предлагаем немного поразмышлять над той выгодой, которую вы можете извлечь для себя, для своего предприятия (отдела, бюро маркетинга), если используете некоторые положения, изложенные в нем, в деле совершенствования маркетинговой деятельности. Все ли вас удовлетворяет в организации маркетинговой деятельности на вашем предприятии? Не хотели ли бы вы поднять на более высокий уровень работу предприятия с потребителями? Ответы на эти и другие аналогичные вопросы, а самое главное — ваши действия, направленные на укрепление положения вашего предприятия на рынке, безусловно, обеспечат повышение эффективности и результативности его функционирования.

Задание	Ответ
<p>Как бы вы кратко охарактеризовали маркетинговую деятельность, которая имеется в вашей организации; можно ли ее назвать эффективной; если нельзя, то почему? Назовите причины. Возможно, эти причины проявятся при ваших ответах на последующие вопросы</p>	
<p>Дайте характеристику рынка вашей организации. Определите его границы. Представьте социальный «портрет» вашего покупателя. Кто он, какой он? Что предпочитает, а чем пользоваться избегает?</p>	
<p>Опишите, в общем, среднего покупателя ваших товаров по следующим параметрам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ нужды, потребности и запросы;</li> <li>■ потребительские ценности и качество.</li> </ul>	
<p>Как ваш средний покупатель делает оценку потребительских ценностей, качества?</p>	
<p>Можно ли управление в вашей организации назвать маркетинговым? Если нет, то почему? Что нужно сделать, чтобы оно стало таковым?</p>	
<p>Перечислите основные функции маркетинга, которые исполняются на вашем предприятии</p>	

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА 1 (СДР-1) «АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

Это задание для письменной домашней работы основывается на первом разделе учебника. Его главная задача заключается в оценке маркетинговой деятельности на вашем предприятии. В качестве примера можно взять и любое другое предприятие, если испытываете какие-либо затруднения в сборе информации на своем предприятии. Если вы еще нигде не работаете, то в качестве информационной базы можете взять предприятие, на котором работают ваши родители, знакомые, друзья (вовлеките и их в процесс обучения маркетингу). В крайнем случае вы можете описать гипотетическое предприятие, которое, возможно, хотели бы создать после завершения своего обучения. Основным требованием, предъявляемым к СДР-1 (как, впрочем, и к последующим), является применение описанного в разделе I учебного материала к решению конкретной ситуации, сложившейся на предприятии, которое вы избрали для анализа (или которую вы создали, если приняли за основу гипотетическое предприятие).

### ВВЕДЕНИЕ К СДР-1

В качестве введения к СДР-1 опишите деятельность вашей организации. Чем она занимается, что производит? Какое место в организации занимаете вы? Введение не оценивается. Оно необходимо только для того, чтобы преподаватель при проверке СДР-1 имел представление о характере предприятия и смог соотнести ваши ответы на помещенные ниже вопросы с содержанием деятельности анализируемого предприятия.

### ВОПРОС 1

1.1. Перечислите в виде списка маркетинговые задачи, которые стоят перед вашей организацией и которые она должна решать. Дайте краткую характеристику этим задачам.

*(10 баллов)*

1.2. Имеется ли на вашем предприятии маркетинговая служба? Если да, то какова ее структура? Если нет, то кто решает перечисленные в пункте 1.1 маркетинговые задачи? Как решаются эти задачи? Как вы оцениваете эффективность их решения? Что нужно сделать, чтобы повысить эффективность их решения?

*(15 баллов)*

1.3. Какая маркетинговая концепция (или какие) применяется на вашем предприятии? Насколько она оправданна? Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие применение этой кон-

цепции (этих концепций). Возможно ли на вашем предприятии внедрение других концепций маркетинга? К чему это может привести? В чем может выразиться эффект от внедрения этих концепций? Обоснуйте ваши ответы.

*(15 баллов)*

## **ВОПРОС 2**

**2.1.** Дайте хотя бы в общих чертах характеристику организационной культуры вашего предприятия, определив предварительно ее содержание и сущность, ее роль и место в управлении современным предприятием, а также при внедрении на отечественных предприятиях адекватных рынку концепций (в частности, маркетинга), созданных за рубежом, т.е. в другой культурной среде. Можно ли культуру на вашем предприятии назвать маркетинговой? Или она в большей степени является производственной? Что вы предлагаете сделать для создания (или развития) на вашем предприятии маркетинговой организационной культуры? Изменяются ли отношения субординации на вашем предприятии при внедрении на нем условий, способствующих возникновению элементов маркетинговой организационной культуры? Если изменятся, то как? К чему это может привести? Какие меры надо принять, чтобы избежать негативных последствий от внедрения этих условий? Обоснуйте ваши ответы.

*(30 баллов)*

**2.2.** Определите роль и место маркетинга в управлении вашим предприятием. Можно ли это управление назвать маркетинговым? Если нет, то предложите конкретные мероприятия для создания на вашем предприятии маркетингового управления. Если же управление на вашем предприятии уже является маркетинговым, докажите это и наметьте шаги по его дальнейшему развитию. При ответе воспользуйтесь материалами отступления 2.8. Дайте характеристику функциональной структуры маркетинга на вашем предприятии. Перечислите в форме списка маркетинговые задачи по каждой его функции. При ответе воспользуйтесь рис. 2.6. Все ли задачи, представленные на рис. 2.6, решаются на вашем предприятии? Если нет, то возможно ли внедрение некоторых из них на вашем предприятии? К чему это может привести? Возможно, на вашем предприятии решаются такие задачи маркетинга, которые не указаны на рис. 2.6, укажите их. Дайте характеристику каждой задаче маркетинга, решаемой на вашем предприятии. Укажите также, кто решает эти задачи? Как результаты их решения используются на вашем предприятии? Какие управленческие решения принимаются? Может ли ваше предприятие обходиться

ся без решения маркетинговых задач? Отметьте возможные направления развития маркетинга на вашем предприятии.

*(30 баллов)*

Основное требование, которое предъявляется к СДР вообще, заключается в том, чтобы в СДР было описано применение тех теоретических положений (а также методов и приемов), которые обучающийся получил при изучении курса, в сфере его практической деятельности. В частности, при выполнении СДР-1 необходимо активно пользоваться материалами раздела I данного учебника. При написании СДР происходит преломление материала через призму реальной деятельности каждого обучающегося. Безусловно, положительным моментом здесь является то, что обучающийся вынужден генерировать новые идеи по развитию своей деятельности (деятельности своего предприятия) на основе новых знаний, полученных в процессе работы над этой книгой, поскольку описывать надо не просто сами изучаемые концепции (методы, приемы), а их применение в конкретной среде, которую обучающийся хорошо знает. В этом и заключается суть требований к написанию СДР. Попробуйте, уважаемый читатель, их соблюсти. Попробуйте также, начиная с первой СДР, остановиться на одном предприятии и стремиться все работы СДР выполнять так, чтобы каждая последующая стала продолжением предыдущей. Тогда, после изучения всего курса, у вас появится выверенный преподавателем проект совершенствования маркетинга на вашем предприятии.

На выполнение каждой СДР отводится две недели. Затягивать их сдачу на проверку преподавателю без уважительных причин не рекомендуется. При дистанционной форме изучения курса после сдачи очередной СДР нужно приступать к изучению следующего раздела.



# **РАЗДЕЛ II**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

---

### **ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

#### **Структура и сущность объектов маркетинговых исследований**

- Маркетинг и менеджмент: общее и особенное
- Структура и общая характеристика внешних и внутренних факторов маркетинга
- Характеристика факторов макросреды
- Характеристика факторов микросреды

#### **Маркетинговые исследования: содержание и методы**

- SWOT-анализ
- Сегментирование рынка по потребителям
- Сегментирование рынка по параметрам продукции
- Позиционирование товара
- Анкетирование
- Опросы
- Наблюдения
- Фокус-группы
- Панельные исследования
- Проекционные методы
- Эксперименты

#### **Система маркетинговой информации**

- Классификация маркетинговой информации
- Вторичная маркетинговая информация
- Первичная маркетинговая информация
- Методы сбора маркетинговой информации
- Анализ маркетинговой информации
- Процедуры принятия маркетинговых решений

#### **Маркетинговые информационные системы**



## ВВЕДЕНИЕ

Данный раздел посвящен маркетинговым исследованиям. Изложение в нем материала осуществлено не по традиционной общепринятой схеме. Сначала описаны возможные объекты маркетинговых наблюдений — факторы макросреды и микросреды (чаще этот материал излагается в разделах, посвященных планированию маркетинга). Восприятие студентами этих факторов как возможных объектов маркетинговых исследований позволит придать последним не эпизодический, а системный характер. Четкая классификация возможных объектов исследования, безусловно, упорядочит проведение маркетинговых исследовательских процедур, обеспечит целенаправленное их применение. Многие из объектов маркетингового анализа рассмотрены очень подробно. В частности, факторы природы, политики, экономики и др., что может показаться излишним, так как они еще более подробно рассматриваются в других учебных дисциплинах. Однако это не так. Автор надеется, что подробное освещение этих факторов сформирует у студентов устойчивое представление о необходимости вести постоянное наблюдение за динамикой этих факторов, ибо они образуют окружающую среду бизнеса, на которую ни одно предприятие повлиять не может. Большое внимание в разделе уделено таким маркетинговым методам исследования, как анализ сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз для нее во внешней среде (в структуре факторов макросреды и микросреды). Предложенная классификационная матрица оценки возможных последствий маркетинговых решений, безусловно, заставит задуматься студентов и бизнесменов, обучающихся на курсах повышения квалификации, над каждым из предлагаемых их маркетинговыми службами решений. Это избавит фирмы от ошибок и финансовых потерь.

В главе, посвященной анализу рынка, подробно описана процедура его сегментирования, причем методика сегментирования изложена в отношении к самим потребителям и к потребительным свойствам товаров. Сегментирование рынка по потребителям позволяет фирме обеспечить либо дифференцированный подход к различным группам (сегментам) покупателей, увеличивая тем самым объемы продаж, либо выбор для своей деятельности наиболее приемлемых сегментов. Сегментирование же по потребительным свойствам товара особенно полезно на этапе разработки нового товара (новой модели товара), поскольку обеспечивает сопоставление потребительных свойств с ожиданиями покупателей, как с осознанными, так и с неосознанными. Позиционирование товара, представляющее собой расположение своего конкретного товара в координатах потребительских предпочтений вместе с товарами конкурирующих фирм, позволяет данной фирме увидеть не только выпускаемую ею продукцию глазами потребителей в сопоставлении с товарами-конкурентами, но и так называемые пустые товарные ниши, т.е. границы осознанных и неосознанных ожиданий покупателей, незаполненные товарной массой. Маркетинговые исследования, если фирма хочет процветать на рынке, должны представлять собой постоянно возобновляемую цепь последовательных действий по сбору, обработке, хранению, анализу и использованию различного рода информации о рынке, динамике его параметров и т.п. Значительное внимание уделено именно этому аспекту маркетинговых исследований. Представлена структура маркетинговой информации, методы ее сбора и обработки.

Использование изложенных в разделе методов позволит фирме держать руку на пульсе событий рынка, отслеживать его динамику, предвидеть позитивные и негативные явления и адекватно реагировать на них.

## ЦЕЛИ

Данный раздел является одним из важнейших в изучаемом курсе, поскольку на основе результатов маркетинговых исследований строится как длительная стратегия развития фирмы, так и концепция оперативного ее реагирования на динамику рынка. Изучив данный раздел, вы должны быть в состоянии:

- четко представлять содержание и сущность маркетинговых исследований и уметь определять возможные объекты таковых;
- выявлять сильные и слабые стороны своего предприятия, оценивать его возможности на рынке и угрозы со стороны факторов внешней среды;
- осуществлять основные (изначальные) процедуры маркетинговых исследований — определять границы своего рынка, сегментировать его, производить позиционирование своего товара относительно товаров конкурентов и желаний клиентов;
- представлять себе структуру маркетинговой информации для своей фирмы;
- владеть методами сбора, обработки и анализа маркетинговой информации;
- владеть принципами и методами построения маркетинговых информационных систем.

## ЧТО ДЕЛАТЬ?

Летом 2002 г. в газете «Свободный курс» (№ 29 от 18.07.02), издающейся на Алтае, было опубликовано интервью с заместителем генерального директора холдинговой компании «Интеррос» Сергеем Владимировичем Алексахенко. Обозначая проблемы, корреспондент газеты Н.Ю. Скалон, в частности, отметила, что на дату проведения интервью «на складах алтайских предприятий скопилась четверть произведенной, но не проданной продукции. Эта проблема затронула даже те предприятия, которые в прежние годы не испытывали никаких проблем со сбытом. Например, в крае производили и успешно продавали на Север буровые установки».

Сравните, уважаемый читатель, эту ситуацию с ситуациями, описанными автором этих строк в рубрике «Что делать?» в разделе I. Там речь шла о том, что на одном из крупных машиностроительных предприятий г. Барнаула весной 1992 г. скопилось довольно много нереализованной продукции, которую пришлось хранить даже на улице под снегом, и об отсутствии спроса на услуги по проведению досуга уже спустя более 10 лет после начала экономических преобразований. Эти ситуации, хотя они имели место в разных организациях, очень похожи между собою и, следует отметить особо, характерны для российских предприятий вообще. Различает их только разница во времени — между ними 10 лет. Но, что очень печально, вопрос «Что делать?» предприятию в подобных случаях своей природы не изменил. Отечественные производители как имели проблемы со сбытом, так и продолжают их иметь. За годы реформ разве что несколько сократились масштабы нереализованной продукции — в 1992 г. она почти вся не находила спроса, а в 2002 г. только четверть от произведенной. И вопрос «Что делать?» остался. А действительно, что делать?

### 3. СТРУКТУРА И СУЩНОСТЬ ОБЪЕКТОВ МАРКЕТИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

#### 3.1. СТРУКТУРА И ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ ФАКТОРОВ МАРКЕТИНГА

##### Обоснование необходимости исследования факторов маркетинга

Если вернуться к вопросу о соотношении понятий «маркетинг» и «менеджмент», затронутому в параграфе 2.1, то можно заключить, что на более высоком уровне обобщения суть маркетингового управления выражается не только в том, чтобы уделять необходимое внимание потребителям, но также и в том, чтобы учитывать при формулировании целей развития предприятия, разработке маркетинговых программ и другие факторы внешней среды. Каким образом? В общем и целом предприятие, чтобы осуществлять свою деятельность, должно приспосабливать свои внутренние, подконтрольные ему факторы, к внешним, неподконтрольным факторам, которые находятся в постоянном движении. И любая фирма — большая или маленькая, решая свои управленческие задачи, занимается этим, даже если и не очень хорошо разбирается в природе и структуре этих факторов. Зная же их структуру и основные характеристики, можно обеспечить более результативное и эффективное управление. Но достижение такого уровня управления вряд ли будет возможным без объективной, предварительно собранной, специальным образом обработанной, взвешенной и оцененной информации о состоянии, динамике и направлениях развития этих факторов, что и составляет суть маркетинговых исследований.

*Систематическое определение круга данных, как утверждает Ф. Котлер [51], определяемых стоящей перед фирмой маркетинговой ситуацией, их сбор, анализ и отчет о результатах и представляет собой маркетинговое исследование.* Поскольку в таких исследованиях речь всегда идет не обо всех факторах, влияющих на деятельность организации, а только о тех из них, которые связаны непосредственно с маркетингом, есть смысл называть их факторами маркетинга.

##### Структура факторов маркетинга

Все факторы маркетинга можно подразделить на две большие группы — внешние и внутренние. Их классификацию удобно представить в форме следующей схемы (рис. 3.1).

Каждая из этих групп факторов, как следует из рис. 3.1, подразделяется еще на две подгруппы, а те в свою очередь уже на конкретные факторы. Так, в структуре внешних факторов Ф. Котлер выделяет факторы макросреды и микросреды. Но для чего? — может возникнуть вопрос. Ведь и те, и другие факторы отнюдь не являются подконтрольными для фирмы, следовательно, и подход к ним должен быть одинаковым. Да, это так, но не совсем, поскольку природа этих групп факторов совершенно различна, зна-

чит, и подходы к сбору и обработке данных о них могут существенно отличаться и отличаются на деле, впрочем, и сами данные имеют значительные различия. А в чем эти различия? Факторы макросреды являются порождением природы и общества вообще. Они, безусловно, имеют отношение к бизнесу, но в значительной своей части (за исключением той составляющей политических факторов, которая связана с налогами, с законами, регламентирующими предпринимательскую деятельность) не являются прямым порождением предпринимательства. Факторы же микросреды, тоже являясь внешними и неподконтрольными, представляют собой непосредственное порождение бизнеса (они — продукт предпринимательской деятельности). Как показывает практика бизнеса, на факторы микросреды любая фирма может оказывать определенное влияние; на факторы же макросреды влиять не может. Факторы макросреды фирма может только учитывать в своей деятельности, и не более. Таким образом, факторы макросреды и факторы микросреды — это совершенно разные группы факторов, следовательно, и подход к сбору данных о них и анализ их должны быть различными.

**Задание 3.1.** Перечислите факторы внешней среды, которые непосредственно влияют на деятельность вашей фирмы. Как вы или руководство фирмы учитывают их в маркетинговой деятельности?

---



---

**Внутренние факторы маркетинга** — Внутренние факторы маркетинга — товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта (рис. 3.1) — являются подконтроль-

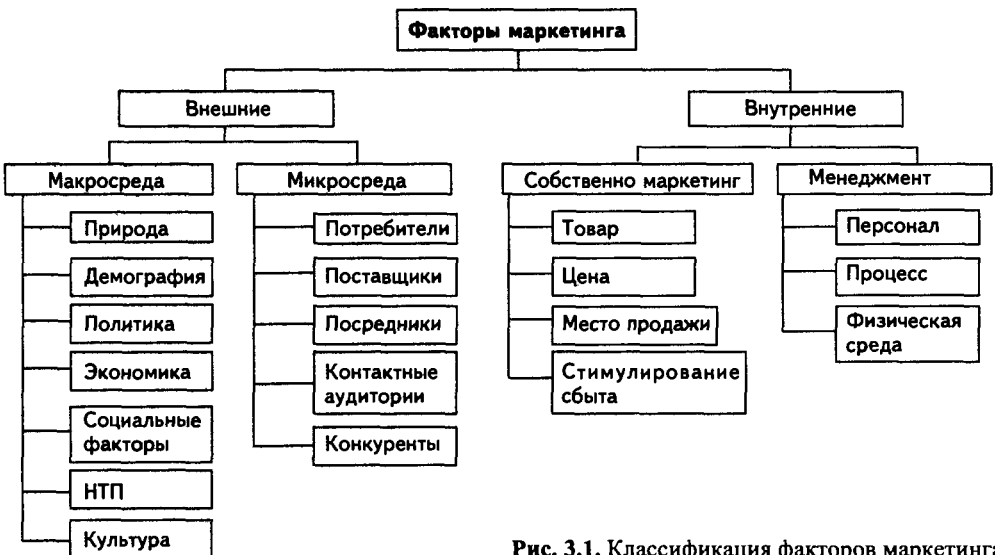


Рис. 3.1. Классификация факторов маркетинга

ными для фирмы и имеют прямое и непосредственное отношение именно к маркетингу. В литературе они называются по-разному. Нейл Борден, профессор Гарвардского университета, предложивший их в качестве объектов для маркетинговых воздействий, назвал эти четыре фактора маркетинговой смесью (marketing mix) и применил аналогию с рецептом теста для пирога [103]. Смысл предложения Бордена сводится к тому, что в разных ситуациях, возникающих в конкурентном окружении (т.е. в микросреде), фирма должна направлять свои воздействия (финансовые, трудовые и иные ресурсы) на одну, две или более составляющих маркетинговой смеси, обеспечивая ту или иную пропорцию их сочетания в едином целом в зависимости от ситуации точно так, как это делает хозяйка при приготовлении теста, если хочет придать пирогу тот или иной вкус, внешний вид и др. Позднее маркетинговую смесь стали называть «4р», поскольку все слова, составляющие ее, в английском языке начинаются на букву «р» (product — товар, price — цена, place — место продажи, promotion — стимулирование сбыта). Иногда эти составляющие называют еще комплексом маркетинга.

Все эти названия, касающиеся четырех внутренних факторов маркетинга, хорошо отражают содержание самого понятия. Вряд ли можно сказать, что один из терминов является наиболее точным, а поэтому и предпочтительным. Все одинаково точно характеризуют существо дела. А поскольку термин «4р» значительно короче других, чаще в данной книге будет употребляться именно он.

Таким образом, каждое предприятие, представляя собой некоторую структуру (состоящую, разумеется, более чем из «4р»), имеет вокруг себя вполне определенное окружение. Его можно представить как ближнее, состоящее из факторов микросреды, и дальнее, состоящее из факторов макросреды (рис. 3.2). Очевидно, что каждый из этих факторов фирма должна учитывать в своей маркетинговой деятельности. Изучая факторы внешнего окружения, прогнозируя их динамику на более или менее длительную перспективу, фирма должна приспособлять свои внутренние факторы, которые ей подконтрольны, к этой динамике. При этом, как уже отмечалось, факторы дальнего окружения она должна тщательно учитывать и приспособлять свою деятельность к их изменениям, на факторы же ближнего окружения, кроме приспособления к формам их проявления, фирма может и влиять. Так, в частности, фирма может формировать спрос на рынке, управлять спросом, создавать новые потребности, что и представляет собой непосредственное влияние на такой фактор внешней среды, как потребители. Безусловно, фирма может влиять и на поставщиков, и на посредников, предлагая им свои цены, тарифы, предлагая скидки с цен, оказывая предпочтение некоторым из них и т.п. Фирма своими действиями по более полному удовлетворению нужд и потребностей своих потребителей может оказывать влияние

и на конкурентов. Конкуренты непременно задумаются, если данная фирма вдруг снизит цены на свой товар, и будут предпринимать какие-то шаги. Это и есть одна из возможных форм влияния на конкурентов. Используя средства массовой информации в освещении, например, своей благотворительной деятельности, фирма может формировать положительное общественное мнение о себе. Все это примеры возможного влияния фирмы на факторы ближнего окружения. В реальной действительности их бесконечное множество.



Рис. 3.2. Внешнее окружение предприятия

**Задание 3.2.** Перечислите «4р» вашей организации с указанием их конкретных параметров. Попробуйте сопоставить эти параметры по вашему товару с товаром основного конкурента. Определите возможные соотношения в затратах на поддержание вашего товара в структуре маркетинговой смеси.

### Внутренние факторы менеджмента и маркетинга услуг

В последние годы к «4р» иногда стали добавлять некоторые другие внутренние факторы, тоже, кстати, начинающиеся в английском языке с буквы «р» (кадры (персонал) — people, процесс — process, физическая среда — physical environment). Они так прямо, как четыре предыдущих, не связаны с маркетингом (например, физическая среда, в которой приходится работать сотрудникам фирмы, прямого отношения к маркетингу не имеет), поэтому и отнесены к группе внутренних факторов менеджмента. К факторам маркетинга они относятся только в организациях, ориентиро-

ванных на оказание услуг, поскольку услуги потребляются в процессе производства, их невозможно накапливать, хранить и т.п. в отличие от товара, имеющего материальное воплощение. В данной книге они не рассматриваются подробно, некоторое внимание им уделено при анализе вопросов, касающихся маркетинга услуг. Подробно они рассматриваются в курсах, касающихся менеджмента. Что касается непосредственно «4р», то о них более основательно речь пойдет в следующем разделе.

## 3.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ МАКРОСРЕДЫ

### Структура факторов макросреды

В структуру факторов макросреды, как видно на рис. 3.1 и 3.2, входят следующие:

- природа;
- демография;
- политика;
- экономика;
- социальные факторы;
- научно-технический прогресс (НТП);
- культура.

### Природа

Итак, природа. Каким образом природный фактор оказывает влияние на бизнес вообще и на маркетинговую деятельность предприятий и организаций в частности? Можно выделить несколько форм такого влияния. Первая из них связана с климатическими и другими подобными особенностями размещения предприятий и сбыта их продукции. Она настолько очевидна, что нерационально уделять ей много внимания. Тем не менее остановимся все-таки и на этой форме. Если, допустим, швейная фирма расположена в северной части нашей страны, то ей, естественно, нет никакого смысла специализироваться на производстве купальных костюмов, в том числе и для реализации их на юге. Не следует ей этого делать не только потому, что значительными будут транспортные расходы и довольно яростным конкурентное сопротивление местных предприятий, но в первую очередь еще и потому, что у местного населения, из которого только и возможно комплектование персонала этой фирмы, нет и не может быть ни навыков, ни профессионального «чутья» в изготовлении этого вида одежды. Очевидно, что северным швейным фабрикам лучше специализироваться на производстве зимней одежды.

Вторая форма связана с тем, что природа ранима. Следовательно, выпускаемая продукция, ее упаковка должны быть такими, чтобы изготовление и потребление этой продукции населением не причиняло никакого ущерба природе. В наши дни на многих видах картонных упаковок зарубежных товаров есть специальный символ и сообщение о том, что эта упаковка быстро «растворит-

*Здесь прослеживается четкая связь с социально-этичным маркетингом*

*Законы в странах с рыночной экономикой действуют, а не просто принимаются. Прислушиваются там также и к рекомендациям партии «зеленых». Как только «зеленые» стали говорить о том, что вредно для природы вырубать леса на границе России и Финляндии, последняя сразу же прекратила закупки российской древесины.*

ся» в окружающей среде и не причинит ей заметного ущерба. Здесь, правда, нужно оговориться. Нельзя с полной уверенностью сказать ни про одну фирму, что она сама проявила такой высокий уровень самосознания и позаботилась о безвредной для окружающей среды упаковке. Во многих развитых в технологическом отношении (значит, и в рыночном отношении) странах действуют законы (это уже политический фактор внешней среды), направленные на охрану природы. Кроме того, на фирмы оказывают влияние и различные общественные организации, например партия «зеленых», которые формируют общественное мнение, ориентированное на защиту окружающей среды.

Еще одна форма возможного влияния природного фактора на бизнес обусловлена ограниченностью ресурсов. Все ресурсы, как известно, подразделяются на возобновляемые и невозобновляемые. К возобновляемым относятся лес, продовольственные ресурсы и непродовольственные сельскохозяйственные сырьевые материалы. Если фирма использует тот или иной возобновляемый ресурс, она должна заботиться о его воспроизводстве. Это, безусловно, накладывает определенный отпечаток на формирование себестоимости производимой ею продукции. К невозобновляемым ресурсам относятся нефть, газ, уголь, руды черных и цветных металлов, минералы и другие полезные ископаемые. Их добыча становится все более дорогой, поскольку они истощаются в легко доступных местах. Данное обстоятельство также приводит к росту себестоимости выпускаемой продукции, ориентированной на потребление невозобновляемых ресурсов.

Еще одна форма зависимости бизнеса от природы связана с сезонными колебаниями в потреблении отдельных видов продукции. Речь идет не только о потреблении одежды. Иногда в таких случаях природные факторы имеют четко выраженную связь с культурными традициями. Так, в частности, в Сибири, где городское население в подавляющем большинстве имеет привычку сажать весной картофель на специально выделяемых участках (3—5 соток) для собственного потребления, с октября резко падает потребление макаронных изделий, поскольку люди начинают активно потреблять картофель собственного производства. И только в мае — июне, когда кончаются запасы картофеля, потребление макарон возрастает и держится на довольно высоком уровне до следующего урожая. Ясно, что предприятия, производящие макаронные изделия, должны учитывать это обстоятельство. Похожая ситуация в городах Сибири наблюдается и на рынке пива. В октябре — ноябре происходит резкое падение потребления этого напитка. Возможно, с наступлением холодов люди, боясь простудиться, сокращают объем потребления пива. Однако такое предположение требует подтверждения, которое можно получить только в процессе маркетингового исследования.



**Задание 3.3.** Опишите, каким образом природные факторы влияют на ваш бизнес, деятельность вашей организации или организации, которую вы хорошо знаете.

---

---

### Демография

Демографические процессы отражаются в таких показателях, как численность населения страны, региона, города и т.п., структура этого населения по полу, возрасту, уровню образования, доходов и т.п. Демографических показателей много — всех не перечислишь. Безусловно, эти показатели нужно учитывать при создании и развитии каких-либо предприятий, размещении магазинов, парикмахерских и др. Учитываются ли они в российском бизнесе? Чаще всего, пожалуй, да. Но учитываются не системно, спонтанно, нередко без проведения соответствующих расчетов, без анализа и прогнозов. Такой подход, естественно, приводит к ошибкам, искажениям, которые иногда даже и не замечают ни руководители, ни специалисты, имеющие непосредственное отношение к подобным делам, ни сами бизнесмены, что кажется более чем странным. Вот пример. Демографы давно установили (это, впрочем, может заметить каждый), что в старых городах центральные районы заселены более пожилыми людьми. Детей в этих районах мало. Молодые же семьи, имеющие маленьких детей, как правило, расселены по окраинам. Такая же картина наблюдается и в Барнауле. А магазины детской одежды расположены в основном в центре города, на окраинах же их почти нет. Разумно ли это?

Демографические показатели, особенно тенденции их изменения, представляют для маркетологов большой интерес. Ведь рынок как совокупность реальных и потенциальных покупателей имеет под собой именно демографическую первооснову. Одной из ведущих демографических тенденций является изменение возрастной структуры населения, которая выражается в увеличении доли пожилых людей и в сокращении доли молодежи. Эта тенденция характерна для всех стран Европы, многих стран Азии и Америки. Она характерна и для России. По свидетельствам демографов такая тенденция сохранится в ближайшие 50 лет, а какой она будет дальше, никто сказать не может. А коль скоро дело обстоит именно так, то производители должны непременно учитывать это обстоятельство в структуре предлагаемых рынку товаров: больше производить товаров, в которых нуждаются пожилые люди (например, лекарств и т.п.).

Другой демографической тенденцией можно назвать заметные изменения в семьях, которые выражаются в увеличении числа бездетных семей, а также семейных пар, не состоящих в браке. Многие из молодых людей, покидая родительский дом, вообще предпочитают не обременять себя семейными хлопотами и остаются одиночками. Разведенные и овдовевшие также довольно ред-

ко вступают в повторный брак. Такой стиль жизни не может не наложить определенного отпечатка на структуру потребления в обществе. Маркетологи должны следить и за этим.

В качестве устойчивой демографической тенденции следует назвать увеличение доли образованных людей в структуре населения многих стран мира, среди которых находится и Россия. Растущее число образованных людей будет способствовать увеличению спроса на книги, журналы, газеты, компьютеры, другую технику, предназначенную для обработки и хранения данных, а также на различные услуги, в том числе и образовательные. Это может привести к повышению цен на образование вообще, к появлению новых образовательных программ и т.п.

**Задание 3.4.** Опишите, каким образом демографические факторы влияют на ваш бизнес, деятельность вашей организации или организации, которую вы хорошо знаете.

---

---

### Политика

*М. Е. Салтыков-Щедрин утверждал, что русское правительство должно держать народ в изумлении. И еще он говорил, что строгость российских законов смягчается необязательностью их исполнения. Уже больше ста лет прошло после этих заявлений, но сколь злободневны они и сегодня*

*В США Антитрестовский закон Шермана принят в 1890 г. и действует с некоторыми поправками до сих пор. Также действующими являются Закон о контроле качества мясных продуктов (1906 г.),*

К политическим факторам, влияющим на бизнес, следует относить все законодательные акты, указы президента, распоряжения правительства, регламентирующие предпринимательскую деятельность, а также аналогичные распоряжения местных властей. Предприниматели должны внимательно следить за формированием и развитием законодательной базы, чтобы не совершать ошибок.

Особенно тщательно за законодательной базой, регулирующей бизнес, должны следить российские предприниматели. Это можно объяснить тем, что законодательная база России в этой ее части еще не сложилась окончательно. Она находится в стадии становления и характеризуется несовершенством, недостаточной проработанностью правовых механизмов, низкой эффективностью. Все это приводит к появлению особого стереотипа поведения представителей предпринимательской среды по отношению к законам вообще. Некоторые предприниматели считают, что только новые законы, точнее, недавно принятые, являются действующими. Если закон принят давно, то он, полагают они, уже и не является действующим, особенно это касается законов зарубежных стран. Если вдруг нашему отечественному предпринимателю приходится заключать какой-либо контракт с иностранным контрагентом и при этом надо воспользоваться нормой права его страны, а закон об этом предмете у них принят давно, наш предприниматель может прийти в смятение. Как же так? Не обманывают ли? И начинает проверять, перепроверять... А в итоге... убедится в действительности давно принятого закона. Хотя и за рубежом законодательная база постоянно развивается, дополняется новыми законами или поправками к уже действующим.

*Закон об учреждении  
Федеральной торговой  
комиссии (1914 г.)  
и многие другие.*

Осложняет жизнь предпринимателям еще и то, что им приходится учитывать законы, принятые на разных уровнях управления, которые перекрывают друг друга, отнюдь не проясняя ситуацию. Так, в России действуют законы федерального и местного уровней. В США — законы федерального уровня, уровня штата и местного уровня. В странах, входящих в Европейский Союз, предприниматели подпадают под юрисдикцию Европейского комитета, законодательства своих государств и местных органов управления. Европейский Союз, однако, стремится обеспечить одинаковые ставки на добавленную стоимость во всех своих странах. В США и России такой тенденции нет — существуют как федеральные, так и местные налоги.

**Задание 3.5.** Опишите, каким образом политические факторы влияют на ваш бизнес, деятельность вашей организации или организации, которую вы хорошо знаете.

---



---

**Отступление 3.1.** Диверсификация коммерческого бизнеса — неперемное условие его успеха // Информационная программа «Время». Август 1995.

В конце лета 1995 г. местные власти Саратовской области приняли решение, запрещающее торговлю на ее территории импортными спиртными напитками. Свое решение они приурочили к выпуску на местном ликероводочном заводе большой партии водки, названной, очевидно для привлечения внимания, так же, как и роман известного их земляка — Н.Г. Чернышевского, «Что делать?» И вот водка с таким философским названием заполнила прилавки саратовских магазинов. Коммерческие же киоски на время оказались пустыми, ибо иностранные спиртные напитки, которыми они были заполнены, им стало вдруг нельзя продавать. Местной же «Что делать?» их не затоварили. В видеосюжете программы «Время» как комментарий к содеянному показали пустой саратовский коммерческий киоск, в окне которого было помещено красиво исполненное объявление — «Спасибо. До свидания». Его смысл, очевидно, хозяин киоска попробовал свести к своей благодарности потенциальному покупателю за то, что он подошел к его киоску, и к вежливому (но не без сарказма) сообщению, что в киоске теперь ничего такого, чего раньше было много, уже нет.

Как следствие к этому сюжету возникает и другой извечный русский вопрос, сформулированный уже другим русским писателем, — «Кто виноват?» А действительно, кто же все-таки виноват в том, что саратовские коммерческие киоски вдруг оказались пустыми? Только ли саратовские власти? Остроумный владелец того киоска, который продемонстрировали по ТВ, очевидно, так и подумал. Об этом свидетельствует стиль его плаката. Себя же он виноватым, естественно, не считает. А между тем виноват и он, как, впрочем, виноваты и владельцы других саратовских киосков. Суть их вины заключается в том, что они в своей предпринимательской деятельности не учли возможную динамику политического фактора и заполнили свои торговые точки монопродуктом. Если бы в их киосках были не только зарубежные спиртные напитки, они не оказались в одночасье пустыми. Диверсификация еще никому не повредила. Интересно, не по этой ли причине модельер Пьер Карден имеет велосипедный завод, а киноактер Жерар Депардье владеет винными погребами?

**Экономика**

Общее состояние экономики страны также влияет на бизнес вообще и на маркетинговую деятельность фирмы, в частности. Экономический спад, высокий уровень безработицы, растущая стоимость получения кредитов определенным образом воздействуют на покупательную способность населения, а следовательно, и на направления поиска в маркетинговых исследованиях. В структуре экономического фактора, определяющего развитие как большого, так и малого бизнеса, можно выделить такие составляющие:

- общее состояние экономики — рост, стагнация или спад;
- цены на энергию и энергоносители;
- процентные ставки;
- обменные курсы валют;
- уровень инфляции;
- налогообложение;
- глобализация экономики.

Экономика страны может находиться в одном из трех состояний: *роста (подъема), стагнации или спада*. Каждое из этих состояний отождествляется с тенденцией такого показателя, как уровень потребления. Если уровень потребления товаров и услуг в какой-либо стране растет, независимо от того, где эти товары и услуги производятся, значит общество богатеет и экономика этой страны находится на подъеме. Падение темпов роста потребления свидетельствует о спаде в экономике, фиксация на одном уровне — о стагнации, застое в развитии экономики. Ясно, что только рост потребления товаров и услуг способен оживить бизнес.

Рост или падение потребления в стране — это довольно крупные (агрегированные) показатели. Они складываются из того, что потребляется в домашних хозяйствах: продуктов питания, непродовольственных товаров, оплаты жилья, транспортных расходов и др. Структура потребления, что как раз и должно интересовать маркетологов, определяется уровнем доходов. Установлено, что при росте доходов уменьшается их доля, расходуемая людьми на продукты питания, и увеличивается доля, расходуемая на непродовольственные товары, путешествия и т.п. Например, в бывшей ГДР в 1990 г. на питание тратилось 25,4% общего дохода, в то время как в ФРГ, где уровень доходов был несравненно выше, эти затраты составляли всего лишь 17,3%. Зато на транспорт и досуг в ФРГ расходовалось соответственно 15,0% и 10,5% дохода, в то время как в ГДР затраты по этим статьям составляли всего лишь 2,0% и 6,2%. Разница весьма ощутимая. В книге Ф. Котлера [53, с. 190—191] приведена большая таблица, характеризующая структуру расходов европейских потребителей по различным товарам в 1990 г., из которой и заимствованы эти данные. Автор этих строк настоятельно рекомендует ознакомиться с этой таблицей и подумать над структурой потребления в России в том регионе, где проживает читатель.

**Задание 3.6.** Что вы можете сказать о сложившейся структуре потребления в вашей семье или о структуре вашего личного потребления? Считали ли вы когда-нибудь доли затрат совокуп-

ного дохода вашей семьи или вашего личного дохода на продукты питания, на отдых и др.? Определите структуру потребления вашей семьи или вашего личного потребления.

---

---

Подумайте над тем, какую пользу может представить вам, вашей организации, знание структуры потребления населения того региона, где вы осуществляете бизнес. Где и как вы можете получить эту информацию?

---

---

**Отступление 3.2.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 189.

Законы прусского статистика Эрнста Энгеля показывают закономерности изменений структуры расходов семей и отдельных лиц на продукты питания, жилье, транспортные услуги и т.п. в зависимости от роста их доходов. Этим законам уже более ста лет.

Эрнст Энгель долгое время занимался изучением изменения характера покупок по мере роста доходов. Он установил, что с увеличением совокупного семейного дохода процент расходов на продукты питания уменьшается, процент расходов на оплату жилья остается прежним (за исключением оплаты коммунальных услуг, расходы на которые растут), а процент расходов на все другие товары и процент сбережений возрастают.

Экономический подъем может иметь и негативные последствия. Так, если в его основе лежит увеличение импорта, неизбежно возникают проблемы с платежным балансом, связанные с появлением его дефицита (говорят, что страна живет в долг). Кроме того, экономический рост может привести к более интенсивному загрязнению окружающей среды. Все это говорит о том, что ни один из представленных на рис. 3.1 и 3.2 факторов нельзя рассматривать в отрыве друг от друга. Так, экономический фактор практически всегда и весьма тесно связан с политическим (см. отступление 3.3.).

**Отступление 3.3.** «Политика — это концентрированное выражение экономики» // Эксперт. 1997. № 3.

Во второй половине 90-х годов иномарки, произведенные в СНГ, на 15—30% были дешевле своих зарубежных близнецов. Такие цены получались за счет отсутствия таможенных выплат, льготного налогообложения и недорогой рабочей силы. В нормальном функционировании этих производств кровно заинтересованы государства, на территории которых они расположены, ведь кроме новых рабочих мест это вполне приличные и своевременные отчисления в бюджет.

Фраза, вынесенная в заголовок отступления, принадлежит В.И. Ленину. Это довольно точная формулировка. Действительно, какую политику может проводить слабое в экономическом отношении государство?

Экономика взаимодействует не только с политикой, но и с научно-техническим прогрессом, с социальными условиями жизни

людей. Так, борьба рабочих в США и странах Западной Европы в 60-х годах за повышение заработной платы, увенчавшаяся успехом, вынудила капиталистов «вывозить» производство многих изделий, ставшее вдруг дорогим, в страны с высоким уровнем безработицы и, следовательно, низкой заработной платой, в основном в страны Юго-Восточной Азии. В этих странах были созданы современные заводы, оснащенные передовыми технологиями (с этого, пожалуй, и началась глобализация экономики). В течение 2—3 десятилетий, поскольку были освоены прогрессивные технологии, в странах Юго-Восточной Азии произошел мощный технологический и экономический скачок в развитии. В частности, в начале 90-х годов такие азиатские экономические «тигры» («новые индустриальные страны — НИС — официальное их название), как Южная Корея, Таиланд, Малайзия, Индонезия, Сингапур, имели 7%-ный годовой прирост по сравнению с 2—3%-ным в США и в странах Западной Европы. Если бы тенденция сохранилась, то доля развивающихся стран Азии, включая Китай и Индию, в мировом валовом продукте увеличилась бы к 2010 г. до 28% (с 18% в 1990 г.). А доля Западной Европы уменьшилась бы за этот период с 22% до 17%, США — с 23% до 18%. Уровень покупательской способности одного человека в таких странах, как Сингапур и Южная Корея, превысил бы этот уровень в США, и перемещение экономической власти с Запада на Восток, в быстро развивающиеся страны Тихоокеанского региона стал бы де-факто [53, с. 188]. Однако этого не произошло. Не произошло потому, что связи и взаимодействия отдельных факторов оказались более многообразными и глубокими, чем это было заметно. Они и создали в странах Юго-Восточной Азии новую ситуацию.

**Отступление 3.4.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 188.

В июне 1997 г. в новых индустриальных странах началась финансовая неразбериха, заставшая врасплох правительства этих (и не только этих) стран и положившая конец их бурному экономическому росту.

Причины экономического кризиса Азии варьируются от страны к стране. Источник основных проблем лежит в бурном экономическом росте и политике, которые привели к отягощению финансовой системы. Азиатские «тигры» привлекли потоки инвестиций, что вызвало повышение цен на землю и недвижимость. Процветала выдача кредитов. Власти воплощали значительные, часто экономически сомнительные инфраструктурные проекты — новые города, железные дороги, — которые давали весьма малую экономическую отдачу. Местные валюты искусственно поддерживались на одном уровне по отношению к доллару, курс которого все время повышался... Экспортеры этого региона становились все более неконкурентоспособными. Большинство стран страдало от «дружеского капитализма», при котором органы власти поощряли банки давать ссуды предприятиям, тесно связанным с политиками...

*Учет цен на энергию и энергоносители* и тенденции их развития также являются важной составляющей общего экономического

анализа, необходимого в обосновании любого маркетингового решения. Современные технологии, как правило, отличаются высокой энергоемкостью, поэтому выбор энергоносителя порой становится чуть ли не ключевой задачей в определении стратегии развития предприятия. Так, если технологии предприятия будут ориентированы на единственный источник энергии, возможно, в будущем, в связи с изменением цен на энергоносители (или даже структуры цен) у него могут возникнуть проблемы. Особо подчеркнем, что проблемы с энергоносителями являются актуальными не только для отдельных предприятий, но и для целых государств и даже для всего мира. А причина — в исчерпаемости многих из них и все в тех же ценах.

**Отступление 3.5.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 192.

Серьезная проблема развития экономики связана с нефтью, одним из невозобновляемых природных ресурсов. Экономика ведущих индустриальных стран находится в сильной зависимости от поставок нефти. Пока не будут найдены экономически выгодные заменители этого сырья, оно будет занимать доминирующее положение в мировой экономике и политике. Резкое повышение цен на нефть в 70-х годах и события, влияющие на доступ к нефти (например, кризис в 1991 г. в Персидском заливе), стимулируют поиски новых источников энергии. Многие компании занялись поисками способов использования солнечной, ядерной, ветровой и других форм энергии. Уже сегодня сотни фирм предлагают товары, использующие солнечную энергию, для обогрева жилья и прочих нужд. Другие, чтобы удовлетворить потребности потребителей, направляют свои усилия на исследования и разработку высокоэффективных энергосберегающих технологий. Например, компания «Michelin», производящая автомобильные шины, выпустила покрышки, которые вызывают снижение потребления энергии на 5%.

Проблемы у государств и предприятий могут возникать и от понижения цен на энергоносители, если эти страны относятся к категории добывающих. Об этом говорит следующий пример. Осенью 2001 г., после террористических актов 11 сентября в Нью-Йорке и Вашингтоне, приведших к резкому сокращению числа полетов самолетов, а следовательно, и к падению спроса на бензин, началось резкое снижение цен на нефть: примерно с 28 дол. за баррель (в США баррель обыкновенный для жидкостей равен 158, 97 л.) в июле — августе до 18,5 дол. за баррель в октябре — ноябре этого года. Поскольку Россия является крупнейшим поставщиком нефти на мировой рынок, такое снижение мировых цен на нефть весьма ощутимо ударило по ее готовящемуся на 2002 г. бюджету, по заложенным в нем расходам на социальные программы, что поставило под сомнение наметившийся рост доходов населения, а также и повышение уровня потребления, изменение в соответствии с законом Энгеля его структуры и т.п. Очевидно, что представители бизнеса, даже малого, казалось бы, никак не зависящие от мировых цен на нефть, осенью этого года должны были внимательно следить за развитием ситуации на Лондонской нефтяной бирже, делать для себя выводы и принимать в случае необходимости упреждающие решения.

**Задание 3.7.** Попробуйте проследить влияние динамики мировых цен на нефть на развитие Вашего предприятия, или предприятия, которое вы лучше всего знаете.

---

---

В приведенном ниже прямоугольнике нарисуйте цепочку такого влияния (через какие товары, или услуги изменение цен на нефть на мировом рынке влияет на деятельность вашего предприятия).



Важный показатель экономической динамики — *процентные ставки*. Их рост свидетельствует об оживлении экономики, о развитии предприятий и организаций, инвестирующих финансовые средства в передовые технологии, в расширение производства и др. Однако высокие процентные ставки делают иногда недостижимыми кредиты для развития малого бизнеса, особенно на его начальной стадии, что, естественно, начинает тормозить развитие экономики. Так или иначе, процентные ставки вносят свой вклад в формирование структуры конкурентного окружения для каждого предприятия. Ведь если какое-то предприятие не может позволить себе взять кредит из-за высоких процентных ставок, а его конкурент может, то в недалеком будущем у первого предприятия могут появиться проблемы на рынке при условии, что конкурирующее предприятие разумно распорядится кредитными средствами.

Другой важный фактор — *курс обмена валют*. Если предприятие в форме экспорта или импорта имеет выход на внешний рынок, его маркетинговые и финансовые службы должны внимательно следить за взлетами и падениями курсов валют, в которых оно ведет свои расчеты с контрагентами. Валютный курс — очень динамичная категория. На его поведение влияют торговые операции, слухи, выступления политиков, а также и то, что информация о состоянии дел на том или ином территориальном валютном рынке практически мгновенно становится известной всем заинтересованным организациям и лицам.

**Отступление 3.6.** *Дэниельс Дж. Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции. М.: Дело Лтд, 1994. С. 235—236.

В настоящее время коммуникационные сети в мире настолько развиты и такое большое число стран имеют валютные рынки, действующие практически без ограничений, что можно говорить о мировом рынке валюты. Он начинает свою деятельность в малом масштабе в Новой Зеландии около 9 часов утра по новозеландскому времени — как раз вовремя для того, чтобы перехватить конечные результаты работы нью-йоркского рынка предыдущим вечером. Через два или три часа открывается рынок в Токио, час спустя — рынки в Гонконге и Маниле, а еще через полчаса — в Сингапуре. К этому времени дальневосточный рынок действует полным ходом и фокус смещается на Средний и Ближний Восток. Рынок в Бомбее открывается через два часа после рынка в Сингапуре, а через полчаса эстафету принимает Абу-Даби, за ним — еще через



час — Джедда, час спустя — Афины и Бейрут. На этой стадии торговля на Дальнем и Ближнем Востоке, как правило, стихает, но становится несколько нервной, ибо торговцы ожидают развития ситуации в Европе. Рынки в Париже и Франкфурте открываются на час раньше, чем в Лондоне, к этому времени рынок в Токио готовится к закрытию, так что европейский рынок может получить представление о предшествовавшей торговле на японском рынке по его заключительным операциям. Ко времени обеда в Лондоне начинает работу рынок в Нью-Йорке и валютная активность смещается в Америку. В послеобеденное время в Нью-Йорке торговля валютой затихает, так как в Сан-Франциско, где работа начинается на три часа позже, чем в Нью-Йорке, находится лишь филиал нью-йоркского рынка. А затем, уже с началом нового дня, эстафету опять принимает новозеландский рынок. И все начинается сначала.

Колебания валют приводят к возникновению различных ситуаций на товарных рынках. В частности, когда курс национальной валюты падает, а обменный курс страны-конкурента возрастает, возникают экономические барьеры на пути импорта, поскольку цены на зарубежные товары на данном национальном рынке становятся неприемлемыми. В связи с этим появляется возможность для развития отечественного производства, поскольку влияние зарубежной конкуренции ослабевает. Именно такая ситуация сложилась в России после резкого падения курса рубля в августе 1998 г. Но, к сожалению, не все отечественные производители воспользовались ею в полной мере.

Иногда соответствующие государственные структуры, такие, как министерство финансов, государственные банки, принимают попытки управления валютным курсом. Это возможно, если у государственного банка страны есть золотовалютные резервы. В критические моменты, чтобы избежать резкого падения курса национальной валюты, госбанк осуществляет резкое увеличение предложения на валютном рынке той валюты, которая пользуется повышенным спросом, — осуществляется так называемая валютная интервенция. В результате происходит гашение резких колебаний курса национальной валюты, что делает экономику страны более спокойной и устойчивой. Сообщения о наличии и размерах золотовалютных резервов иногда появляются в печати и в других средствах массовой информации. Маркетинговые службы предприятий должны отслеживать такого рода информацию. Она особенно важна для тех предприятий, которые имеют экономические отношения с зарубежными контрагентами. Ведь если золотовалютные резервы исчерпаны или близки к исчерпанию, значит, стабильность курса национальной валюты под угрозой, значит, есть смысл подумать о том, целесообразны ли долгосрочные контракты. И если все-таки нужно заключать их, то с определенными оговорками. В общем, роль информации о состоянии и перспективах валютного рынка трудно переоценить. От состояния дел на этом рынке порой зависит судьба не только отдельных предприятий, но и целых отраслей и даже государств.

Не менее важным параметром экономики, характеризующим стабильность ее развития, является *уровень инфляции*. Этот пока-

*Может показаться, что рассматриваемый вопрос об инфляции носит ярко выраженный теоретический характер и вряд ли окажется полезным для маркетологов. Однако это не так. К.Р. Макконелл и С.Л. Брю в книге «Экономика» (1992 г.) говорят: «Руководитель, которому ясны причины и следствия инфляции, может по сравнению с другими принимать более разумные хозяйственные решения в инфляционные периоды».*

затель, с одной стороны, является индикатором экономического здоровья страны, с другой стороны, предметом постоянной заботы правительства.

А что, собственно, представляет собой инфляция? В чем заключается ее суть и каковы причины ее появления? В латинском языке инфляция (*inflatio*) означает вздутие, вспучивание чего-либо. Применительно к экономике инфляция означает переполнение каналов денежного обращения лишними деньгами. Уже давно установлено, что своих денег в стране должно быть столько, сколько ей необходимо для нормального функционирования производства и торговли. Если их не хватает, возникают неплатежи, развивается бартерный обмен, даже могут появляться суррогаты денег. Если же их много, наступает инфляция, выражающаяся в повышении цен на товары и в изменении структуры цен (какие-то товары дорожают в большей степени, какие-то — в меньшей, а какие-то могут и дешеветь). Изменение структуры цен является более тяжелым и болезненным для населения страны последствием инфляции, чем их повышение. Таким образом, чтобы экономика развивалась стабильно, в стране, в ее каналах денежного обращения, должно быть вполне определенное количество денег — ни больше, ни меньше. Ирвинг Фишер вывел формулу расчета, в которой увязаны между собой параметры, определяющие необходимую для нормального товарного обращения массу денег в стране.

**Отступление 3.7.** Формула количества денег Ирвинга Фишера. Большой экономический словарь / Под ред. А.Н. Азриляна. М.: Институт новой экономики, 1999. С. 1143.

Ирвинг Фишер (1867—1947), американский экономист, представитель неоклассического направления экономической мысли, развил теорию денег в духе классической политэкономии... Основные постулаты количественной теории облечены у Фишера в строгую экономическую форму... Фишер вывел формулу «уравнения обмена» товаров на деньги, установившую покупательную силу денег. Из уравнения обмена следовало, что количество товаров, помноженное на цены, равно количеству денег, помноженному на скорость обращения. Эти четыре величины связаны между собой, и каждая из них определяется тремя остальными. Отсюда следует, что товарные цены, которые выражают покупательную силу денег, изменяются: прямо пропорционально количеству денег; прямо пропорционально скорости обращения; обратно пропорционально количеству участвующих в обмене товаров.

Уравнение Фишера имеет следующий вид:

$$MV = PQ, \quad (3.1)$$

- где  $M$  — общая сумма (масса) денег, необходимая стране для нормального функционирования экономики;  
 $P$  — средний уровень цен на товары и услуги, продаваемые в данной стране;  
 $Q$  — общий объем товаров и услуг, продаваемых в этой стране за год;  
 $V$  — скорость обращения денег (в разах в год).

Безусловно, не каждая служба маркетинга может воспользоваться этой формулой, ибо просто не располагает необходимыми данными для расчетов по ней. Так, например, чтобы рассчитать скорость обращения денег, нужно общую стоимость всех товаров, проданных в стране в течение года, разделить на количество денег, находившихся в обращении в данной стране. Такой расчет под силу только Минфину и Центробанку страны. Отдельной службе маркетинга и не надо определять необходимое количество денег, требующихся для нормального их обращения в стране. Но знать природу инфляции должен каждый маркетолог. Это поможет ему принимать более взвешенные решения, если вдруг в экономике начнут проявляться инфляционные тенденции. Для того чтобы разобрататься в этой природе, формулу (3.1) целесообразнее записать так:

$$M = \frac{P \times Q}{V}. \quad (3.2)$$

В принципе получилось то же самое. Но запись (3.2) более удобна для пояснения природы инфляции. Теперь обратимся к далекой истории и ознакомимся с инфляцией, имевшей место в Средние века и отличавшейся особой разрушительной силой. Иногда отдаленные в исторической ретроспективе события могут подсказать, как вести себя в схожей ситуации в настоящее время.

**Отступление 3.8.** Липсиц И.В. Экономика без тайн. М.: Дело Лтд, 1993. С. 110—111.

XV век вошел в историю человечества как эпоха крупнейших географических открытий. В 1492 г. Христофор Колумб открыл Америку, что положило начало освоению богатейших колоний. Из-за океана в Европу хлынул огромный поток золота и серебра. К концу XVI в. количество золота в европейских странах увеличилось более чем в два раза, серебра же в три раза. Условия производства при этом не изменились (увеличения количества товаров в обращении в странах Европы не произошло), что привело к нарушению прежних пропорций обмена монет (золотых и серебряных) на товары. В итоге цены на все товары резко возросли. Этот рост был столь быстрым, что навсегда вошел в историю Европы под названием «революция цен».

Если обратиться к формуле (3.2), то можно увидеть, что в XVI в. в Европе, поскольку золото и серебро исполняли функции денег, резко увеличилась величина  $M$ . А величины  $Q$  и  $V$  остались без изменения. Они и не могли измениться, поскольку технологии производства товаров остались прежними, а следовательно, и объемы производства товаров, и скорость обращения денег (эта величина определяется объемом товарной массы) остались на прежнем уровне. Равенство же между двумя частями формулы (3.2) непременно должно сохраниться, поскольку это закон. Для обеспечения этого равенства в подобных ситуациях в ближайшей перспективе может измениться только цена. Она и изменилась, причем весьма резко и значительно, так что это изменение стало похожим на революцию.

Таким образом, очевидно, что при увеличении денег в каналах денежного обращения страны изменяются и цены. Изменяются во все времена и независимо от того, какие деньги находятся в обращении — золото или бумажные банкноты. Цены при этом всегда растут. Но растут неравномерно, а, как уже указывалось выше, на какие-то товары они растут быстрее и в большей степени, на какие-то медленнее и в меньшей степени. Рост цен неизбежно приводит к увеличению стоимости жизни, под которым обычно понимают ту сумму денег, исчисляемую в действующих ценах, которую нужно затратить одному человеку (или семье) для обеспечения себя продуктами питания, одеждой, жильем и другими предметами потребления, необходимыми для нормальной жизнедеятельности.

Коль скоро инфляция оказывает влияние на саму жизнь людей, усложняя ее, делая иногда даже труднопереносимой, то важен вопрос о причинах ее возникновения.

Одна из причин — спрос, который в какой-то момент начинает превышать предложение, т.е. когда люди, организации и правительство страны хотят тратить денег больше, чем стоят все производимые в этой стране товары. «Большее количество денег начинает охотиться за меньшим количеством товаров» — вот формула инфляции спроса, которая часто упоминается в учебных изданиях, посвященных теории денег. В ответ на возрастающий спрос хозяйствующие субъекты начинают повышать цены на конечную продукцию и, следовательно, на факторы производства (начинают расти цены на ресурсы, тарифы на заработную плату, процентные ставки на кредиты). Если темпы роста цен на конечную продукцию опережают темпы роста цен на факторы производства, то при постоянном росте цен наблюдается увеличение реального производства и низкий уровень безработицы. Но если складывается обратная тенденция, т.е. рост цен на факторы производства (труд, землю, капитал) начинает опережать рост цен на конечную продукцию, инфляция спроса перерождается в инфляцию издержек и для общества наступают еще более тяжелые времена.

Среди причин, обуславливающих резкое повышение цен на факторы производства, что и вызывает инфляцию издержек (разумеется, она может возникнуть и сама по себе, а не как продолжение инфляции спроса), обычно называют неурожай, падение курса национальной валюты, повышение заработной платы, опережающее рост производительности труда, удорожание энергетических технологий. Инфляция издержек обычно сопровождается сокращением объемов производства и ростом безработицы.

В специальной литературе называют и другие причины инфляции, а следовательно, и ее разновидности. Одной из причин, например, может быть приток в страну в чрезмерных объемах иностранной валюты. Таковую инфляцию называют импортируемой. Но наиболее часто инфляция все-таки приобретает формы либо

инфляции спроса, либо инфляции издержек. Однако какой бы ни была инфляция, какие бы причины ни лежали в ее основе, общим для каждой ее разновидности является повышение цен на товары, разрушительным образом действующее на экономику страны и приводящее к ухудшению жизни народа. Образным выражением, характеризующим существо инфляции, является следующее: «Раньше мы ходили в магазин с деньгами в кармане и возвращались домой с продуктами в корзине, а теперь мы вынуждены ходить в магазин с деньгами в корзине с тем, чтобы вернуться с продуктами в кармане». Нечто похожее было и в России в 1992 г.

Однако заметим, что наша инфляция была значительно слабее той, которую пережила Германия после Первой мировой войны. Там в 1920—1923 гг. темпы инфляции достигали 8000% в год, цены возросли в триллион раз, а денежная масса составила совершенно астрономическое число, равное 496 квинтиллионам марок. Люди получали заработную плату каждый день после обеда и сразу же стремились ее истратить, чтобы не оставлять на следующий день, ибо на следующий день на эти деньги можно было купить уже значительно меньшее количество товаров. Такая инфляция называется гиперинфляцией. Она характеризуется чрезвычайно высокими темпами роста общего уровня цен, обычно превышающим 50% в месяц, оказывает разрушительное воздействие на экономику, приводит к повальному росту безработицы и обнищанию народа.

Разрушительное действие инфляции проявляется в остановке производства, в изменении стереотипов поведения людей на рынке. Каждый человек стремится запастись товарами впрок и поскорее избавиться от дешевающих денег. Никто не производит накоплений, что делает невозможным вложение денег в развитие производства. Другими словами, в условиях инфляции невыгодно копить деньги и давать их в долг. Представьте себе, уважаемый читатель, что летом 1991 г. вы дали в долг своему родственнику 5 тыс. руб. с условием, что он вернет их через год, т.е. летом 1992 г. Никакие другие условия оговорены не были. Но к началу лета 1992 г., поскольку с 1 января этого года было введено свободное ценообразование, цены оказались в 13 раз выше, чем они были до их отпуска на свободу. Если должник и вернул вам 5 тыс. руб. в соответствии с договоренностью, то это вовсе не означает, что вы получили именно то, что давали ему год назад, ибо купить теперь на эти 5 тыс. можно в 13 раз меньше. Вы давали в долг 5 тыс. руб., а получили ( $5000 : 13 = 384,61$ ) менее 385 руб. Остальные 4615 руб. сгорели в горниле инфляции. Ясно, что в условиях сильной инфляции банки не будут поддерживать кредитными ресурсами развитие производства. Так, в 1992 г. российские банки выдавали кредиты на срок, не превышающий трех месяцев, что недостаточно для строительства новых производственных помещений, закупки новых технологий и т.п. Краткосрочные кредиты (до трех месяцев) можно использовать разве что для поддержания импорта и не более, что как раз и было в России.

Еще одним страшным порождением инфляции является инфляционное ожидание, поселяющееся в сознании людей и побуждающее их тратить деньги на покупку не обусловленных обычной потребностью товаров. Как массовое явление инфляционное ожидание (иногда комплекс параметров такого состояния называют инфляционной психологией) способно породить порочный круг самоподдерживающейся инфляции. Изменить такую тенденцию, поскольку речь идет о психологии масс, чрезвычайно трудно. Без непопулярных мер, выражающихся в сокращении деловой активности, правительству страны, граждане которой поражены мета-стазами инфляционных ожиданий, не обойтись.

Таким образом, инфляция является результатом комплекса целенаправленных действий огромного количества организаций и населения страны, а также и ее правительства, направленных на достижение корыстных целей, что приводит экономику страны к разрушению ее важнейших механизмов, связанных с накоплением денег и инвестированием их в развитие производства. Следовательно, если в том или ином обществе разразилась инфляция, то, пожалуй, можно сказать, что каждый повинен в ней (кто-то больше, а кто-то меньше), но никто не только никогда не признается в этом, но довольно часто и не осознает этого. Но поскольку каждого человека, равно как и каждое предприятие, грешно обвинять в желании сохранить накопленное (заработанное), то, когда в обществе возникает инфляционное ожидание и люди (и организации) начинают тратить деньги, подстегивая инфляцию, их, пожалуй, правильнее назвать без вины виноватыми. А отсюда следует, что однозначного совета службам маркетинга, если в обществе начинают довлеть инфляционные ожидания, дать невозможно.

Естественно, хотелось бы посоветовать не усугублять ситуацию и не вкладывать деньги в ненужные в настоящее время товары. Но если все-таки произойдет резкий скачок цен, такой совет может показаться губительным и лучше к нему не прислушиваться. Ясно, что деньги, которые скоро обесценятся, рациональнее вложить в товары, которые будут дорожать. Поэтому очень важной для маркетологов (да, наверное, и не только для них) информацией будут являться любые сведения о мнениях и настроениях людей, как рядовых граждан (просто покупателей), так и представителей бизнеса, а также правительства, политических структур, о предстоящем движении цен, о факторах, способных ускорить такое движение, и т.п. Весьма важным будет являться постоянное отслеживание (по периодам — месяц, квартал, др.) темпов инфляции. Если они незначительны и стабильны, следовательно, причин для беспокойства по этому поводу пока нет, но если они начинают расти и переходят границу 8—10% в месяц, есть повод задуматься об их причинах и о своевременном принятии мер с тем, чтобы уберечь свое предприятие от потрясений или хотя бы ослабить их воздействие. Отслеживание уровня инфляции, кроме все-

го прочего, должно стать неременной составляющей в содержании деятельности маркетинговых подразделений предприятий.

Анализ экономики как элемента внешней среды предприятия вряд ли можно назвать полным, если будет проигнорирован такой фактор, как *налогообложение*. Налог — это обязательный платеж, взимаемый государством как с юридических, так и с физических лиц. Он является одним из основных источников пополнения государственной казны. Важнейшая функция налога — перераспределение денежных средств, в результате чего осуществляется финансирование социальной сферы страны, укрепление ее обороноспособности. Ясно, что платить налоги никому не хочется, но слова «если вы не хотите содержать свою армию, вам придется содержать другую» — не пустой звук. Следовательно, налоги неизбежны, их нужно своевременно отчислять и в федеральный, и в местный бюджеты. А коль скоро это так, то эту неизбежность нужно непременно учитывать при обосновании любых маркетинговых решений, связанных с развитием бизнеса. Разрабатывается ли новый товар, изучается ли возможность освоения новых рынков сбыта — вопрос о величине налоговых выплат непременно должен сопровождать обоснование этих проектов.

В основе *глобализации экономики* лежит научно-технический прогресс, о чем речь пойдет ниже, выражающийся в ускорении и удешевлении транспортных перевозок, непрерывном совершенствовании телекоммуникаций, делающем глобальное общение простым и дешевым, а также все возрастающий опыт стран в международной торговле. Одним из основных результатов глобализации является возникшее в результате заключения Генерального соглашения по таможенным тарифам и торговле и последовавшего за этим образования Всемирной торговой организации (ВТО) снижение торговых барьеров между странами-участницами и открытие доступа к их национальным рынкам. Глобализация экономики — сложное и неоднозначное явление. Правительства (и не только правительства) многих стран справедливо полагают, что проникновение на внутренние рынки зарубежных товаров ставит отечественных производителей в трудное положение. Им приходится конкурировать с зарубежными фирмами, которые довольно часто являются более мощными, производят более совершенные товары и т.п. В результате отечественные фирмы могут разоряться, что приводит к росту безработицы и появлению других социальных проблем.

На фоне всего этого кажется, что отечественных производителей надо защищать посредством введения высоких таможенных барьеров на ввоз в страну зарубежных товаров. Многие правительства так и делают. А в результате получается то, что отечественные производители не приобретают никаких навыков, необходимых для международной конкурентной борьбы. Как известно, победа на рынке требует совершенствования потребительных свойств выпускаемых товаров, создания новых товаров, удовлет-

воряющих прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне, и т.п. Государство же, защищая свои предприятия, делает их неконкурентоспособными на международном рынке. При этом страдают и потребители. Они вынуждены покупать плохие товары практически по тем же, а иногда и более «дорогим» ценам. Хороша ли такая защита? Судите сами, уважаемый читатель. К тому же такие решения, как правило, приводят экономику всей страны к тяжелым последствиям (см. отступление 3.9).

**Отступление 3.9.** *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость. СПб.: Питер, 2001.

С. 20.

Правительства многих стран, порой ценой болезненных ошибок, осознали, что защита внутренних производителей и рынков от иностранных конкурентов не дает желаемых результатов, а ведет к росту инфляции, замедлению темпов экономического роста, снижению эффективности отечественных компаний, отсутствию у них необходимых для международной конкурентной борьбы предпринимательских навыков.

Перед Россией еще очень долго будет стоять вопрос: стоит или не стоит защищать своих отечественных производителей от иностранных конкурентов по тем или иным товарам. Предприятия, естественно, будут ходатайствовать перед правительством о введении высоких пошлин (или иных барьеров) на ввоз тех товаров, которые выпускают и они. Им при таком таможенном режиме легче жить, но только какое-то время. По истечении же этого времени неизбежно возникают указанные Питером Дойлем проблемы в экономике всей страны, которые непременно отражаются и на самих казались бы защищенных предприятиях.

Есть масса и других проявлений глобализации экономики, в том числе действительно негативных, выражающихся в том, что развитые в технологическом отношении страны используют ресурсы слаборазвитых стран в свою пользу. Маркетологи должны обнаруживать эти проявления, наблюдать за ними, устанавливать тенденции развития и возможные формы (и силу) влияния каждого из них на свое предприятие, на его деятельность.

**Задание 3.8.** Ответьте, каким образом современное состояние экономики России влияет на ваш бизнес, деятельность вашей организации или организации, которую вы хорошо знаете. Какие параметры экономики являются для вашей организации наиболее важными?

---

---

### **Социальные факторы**

Социальные факторы, их динамика оказывают весьма существенное влияние — никак не меньшее, чем иные — на потребительское поведение населения. Анализ социальных параметров общества может подсказать исследователям-маркетологам возможные направления развития потребительских предпочтений в среде покупателей, что позволит руководству фирмы сформулировать обоснованную маркетинговую стратегию своей деятельности. К числу социальных факторов, характерных для России и заслуживающих внимания маркетологов, можно отнести:



- старение населения (половозрастная структура населения);
- усиление дифференциации общества по уровню доходов;
- появление частного предпринимательства, наемного труда и безработицы;
- структурные изменения в семье.

Безусловно, можно назвать и другие социальные факторы, имеющие частный характер и проявляющиеся только на территории отдельных регионов. Здесь же упомянуты лишь те, которые лежат на поверхности социальных явлений и характерны для всей страны, для каждого его региона.

Очевидно, что *половозрастная структура населения*, которая в динамике показывает *старение населения*, является демографическим показателем. Но поскольку ее изменение порождает в обществе конкретные процессы, связанные, допустим, с заботой о пожилых гражданах, о повышении рождаемости и т.п., то показатели структуры населения вполне уместно рассматривать и в блоке социальных факторов. Если вести речь о старении населения, то в России, как и в странах Европы, уже давно наметилась тенденция увеличения доли пожилых людей в общей структуре населения. Это характерно для всех регионов России. Разница только в том, что в каких-то из них доля пожилых людей больше, в каких-то меньше. Что же касается Алтая, то по данным краевой статистики численность людей в возрасте 20—29 лет сократилась с 479,5 тыс. человек в 1959 г. до 358,7 тыс. человек в 1996 г., в то время как численность людей в возрасте 60 лет и старше за этот же период увеличилась с 198,1 тыс. человек до 449,2 тыс. человек. Эти цифры убедительно говорят о старении населения Алтайского края. Экономическая реформа еще более усугубила эту тенденцию, так как резко сократилась рождаемость. Если на Алтае в 1959 г. в возрасте 0—2 лет насчитывалось 209,5 тыс. человек, то в 1996 г. всего лишь 71,7 тыс. человек. Очевидно, что эти тенденции не могут не оказать определенного влияния на потребительское поведение населения края в целом, что маркетологи предприятий не должны игнорировать при построении маркетинговых стратегий развития.

Возникает вопрос: каким образом может измениться поведение населения в связи с изменением его возрастной структуры? В случае старения населения неизбежно появляется, в частности, повышение спроса на услуги здравоохранения. Возможны и другие формы изменения потребительского поведения людей. В странах Европы и США, например, увеличение доли пожилых людей, выходящих на пенсию, способствует повышению спроса на туристические услуги. В России такой тенденции нет. Возрастающая армия российских пенсионеров предпочитает проводить время на своих дачных участках, занимаясь выращиванием овощей и фруктов. Таким образом, можно констатировать, что одна и та же демографическая тенденция в разных странах породила совершенно непохожие социальные тенденции. Это легко объясняется различием национальных культур, уровнем доходов населения, др.

Но каким образом российский бизнес должен реагировать на эти взаимосвязанные и взаимообусловленные тенденции? Очевидно, что в некоторых отраслях агропромышленного комплекса следует увеличить производство садово-огороднического инвентаря, удобрений и т.п., приспособив эти товары к потреблению на небольших земельных участках. Производить, например, небольшие по мощности и габаритам мотоблоки, простые и надежные в эксплуатации, упаковывать удобрения в приемлемую для дачников тару и т.п. Безусловно, российский бизнес не должен упускать из виду и неумную страсть западных пенсионеров к путешествиям, создавая для них соответствующую инфраструктуру туризма (в любом регионе России им есть что посмотреть).

Такой приблизительно комплексный анализ, но, разумеется, более подробный, взаимосвязанных факторов внешней среды (в данном случае демографических, социальных, культурных) и должен лежать в основе любого маркетингового решения. Если вести речь о привлечении в Россию пожилых западных туристов, то спектр этих факторов, безусловно, следует расширить, включив в список для анализа и политику (двусторонние и многосторонние межгосударственные соглашения), и экономику (динамику курсов валют), и, возможно, другие.

*Усиление дифференциации общества по уровню доходов также весьма существенно влияет на структуру потребления. Этот показатель зарубежными социологами положен в основу подразделения общества на классы (см. отступление 3.10).*

**Отступление 3.10.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 149.

Современные зарубежные социологические концепции в своем делении общества на классы используют уровень доходов, выделяя три крупных класса: высший (богатые), средний (имеющие средний уровень доходов), низший (бедные). Каждый из этих трех классов подразделяют еще на два. Такая классовая структура характерна для США.

**Высший высший класс** (менее 1% населения). Сюда относится элита, происходящая из именитых семей и живущая на наследуемое богатство. Они могут жертвовать деньги на благотворительные цели, владеют, как правило, более чем одним домом, отправляют детей в частные школы, не любят выставлять свое богатство напоказ. Основными потребительскими рынками для них являются рынок драгоценностей, антиквариата, домов, услуг по организации отдыха и путешествий.

**Низший высший класс** (около 2%). В этот класс входят люди свободных профессий и бизнесмены, получающие высокие доходы в силу своих исключительных способностей. Они, как правило, активны в общественных делах, стремятся к признанию своего социального положения и демонстративно тратят накопления. Стремятся перейти в высший высший класс. Их рынок — это дорогие дома, яхты, плавательные бассейны, автомобили.

**Высший средний класс** (12%). Лица свободных профессий, управляющие, бизнесмены, делающие карьеру. Они стремятся к получению хорошего образования, проявляют заботу о духовной жизни, культуре, гражданских делах. На рынке приобретают хорошие дома, мебель, одежду, бытовые приборы.

**Низший средний класс** (30%). Сюда относятся служащие, мелкие предприниматели и так называемая рабочая аристократия. Они стремятся к соблюдению культурных традиций, норм

и правил, приданию себе ореола респектабельности. Их рынок — это товары типа «сделай сам», хозяйственные принадлежности, одежда строгого стиля.

**Высший низший класс (35%).** Это мелкие служащие, квалифицированные и полуквалифицированные рабочие. Они озабочены проблемами четкого разделения ролей полов, укрепления своего положения в обществе. Их рынок — это недорогие спортивные товары, пиво, товары для домашнего хозяйства.

**Низший низший класс (20%).** В этот класс включаются неквалифицированные рабочие, лица, живущие на пособия. Их рынок — это пищевые продукты, некоторые бытовые товары, телевизоры, подержанные вещи.

В российском обществе для решения маркетинговых задач также можно выделить класс богатых, средний класс и класс бедняков, осуществляя в случае необходимости их более подробную дифференциацию. Разумеется, количественные и качественные характеристики этих классов будут не такими, как в США. Но сам методологический подход может быть применен и в России.

Таким образом, общественные классы представляют собой довольно стабильные группы людей, которые характеризуются наличием схожих ценностных представлений, интересов, устремлений, потребительского (и иного) поведения. Другими словами, общественные классы характеризуются не только уровнем доходов, но и другими показателями, в основном качественными, такими, например, как образование, отношение к культурным традициям, ценностные предпочтения и т.п. Знание классовой структуры общества помогает маркетологам лучше ориентироваться в общественных процессах, поскольку принадлежность к классу говорит о возможных стереотипах поведения его членов, в частности:

- 1) принадлежность к одному классу определяет и склонность его представителей к очень похожему (иногда почти одинаковому) поведению;
- 2) принадлежность к классу определяет и положение людей в обществе;
- 3) представители одних классов могут переходить в другие классы (подниматься из низших классов в высшие, опускаться из высших в низшие) [51, с. 148].

Ориентируясь в классовой динамике, маркетологи могут строить более обоснованные прогнозные сценарии развития своих предприятий, их товарной и ценовой политики, определять наиболее предпочтительные направления развития ассортиментной политики и т.п. Каким же образом можно охарактеризовать классовую структуру России, возникшую в результате реформ в 90-е годы? Прежде всего следует отметить, что экономическая реформа в России обусловила довольно глубокую дифференциацию российского общества, выразившуюся в появлении класса богатых и даже сверхбогатых, а также класса бедных, численность которого весьма значительна. Средний же класс, который должен составлять основу общества, пожалуй, только наметился. Его и в начале ново-

го века пока еще нельзя назвать сформировавшимся и окрепшим (см. отступление 3.11), что не может не вызывать беспокойства, в том числе и у бизнесменов.

**Отступление 3.11.** *Рывкина Р.В.* Драма перемен. М.: Дело, 2001. С. 20—22.

Если говорить о большинстве населения России, то, судя по официальным данным, основная тенденция, которая наблюдалась на протяжении 1992—1999 гг., состояла в ухудшении материального положения жителей России, по крайней мере той части населения, которая имеет официальные денежные доходы. Хотя эта негативная тенденция наиболее ярко проявлялась в 1992—1993 гг. и в 1998 г., но в целом можно сказать, что российские реформы осуществлялись в условиях снижающегося уровня денежных доходов населения. Отдельные «взлеты и падения» денежных доходов, которые наблюдались в 90-х годах, не меняли общей тенденции. Например, в 1995—1996 гг. наблюдалось замедление темпов падения доходов, которое подготовило некоторую стабилизацию в 1997 г., когда наметилась тенденция к повышению реальных денежных доходов. Но во второй половине 1998 г. эта тенденция резко сменилась падением реальных денежных доходов. По оценке специалистов, «опережающий рост потребительских цен привел к тому, что реальные денежные доходы сократились в 1998 г. на 18,2% в сравнении с 1997 г., а в декабре 1998 г. — на 30,8% по сравнению с декабрем 1997 г.» (Российская экономика: прогнозы и тенденции. М., 1999). Что касается 1999 г., то хотя конец года увенчался сезонным ростом денежных доходов, но несмотря на это, как и ожидалось, восстановительный рост реальных доходов населения не позволил достигнуть уровня 1998 г. и тем более относительно благополучного 1997 г. Отставание реальных денежных доходов в 1999 г. по отношению к 1998 г. составило 15%. Эта картина, которая вырисовывается по официальным данным, касающимся официальных денежных доходов, бесспорно, свидетельствует о неблагополучии в материальном положении населения страны. Правда, официальные данные отражают далеко не весь комплекс получаемых доходов. Значительная их часть (по имеющимся оценкам — до 40%) является теневой, т.е. не охватывается официальным учетом. Если говорить в соответствующих терминах, то это, во-первых, доходы от легальной индивидуально-трудовой деятельности (например, от продажи продукции личных подсобных хозяйств, садово-огородных участков, ремесленного труда и др.); во-вторых, доходы от криминальной деятельности (кражи, грабежи, поборы, финансовые махинации и пр.)...

По данным Госкомстата РФ, на конец 1999 г. за чертой бедности (ниже прожиточного минимума) в России жило 30% населения страны. Однако, по мнению специалистов, проводивших анализ субъективных оценок самого населения, доля живших на уровне прожиточного минимума и ниже составляла 75—80%.

Наличие такого обширного класса бедных, который сложился в России на рубеже тысячелетий, не может способствовать развитию бизнеса. Это очевидно. Что и сколько может купить бедный? Может ли доход фирмы, получаемый от продажи дешевых товаров первой необходимости бедным слоям населения, обеспечить ей процветание? Вряд ли. Но что же делать? Может ли бизнес в целом повлиять на классовую структуру общества, а именно уменьшить численность класса бедных посредством перевода их в средний класс? Пожалуй, может. К формированию среднего класса бизнес может и должен приложить и свое старание, и свои капиталы. Не для этой ли цели в начале XX в. Генри Форд первым увеличил заработную плату своим рабочим с 2 до 5 дол. в день. Разумеется, его основная цель заключалась все-таки в том, чтобы, став богаче, его работники могли купить автомобиль, производимый на заводах Форда (модель-T). «Не бойтесь отдавать деньги людям, — говорил Форд в ответ на упреки предпринимателей Детройта, — если вы человек умный, вы можете сделать так, что они к вам вернуться». Форд в нема-

лой степени способствовал и численному росту среднего класса Америки, т.е. того класса, который много сил отдает производству, создавая новый продукт и новую стоимость, много зарабатывает, а следовательно, и много тратит, оживляя и развивая тем самым бизнес вообще. Таким образом, бизнес, если он хочет развиваться и процветать, не может не думать о благосостоянии общества. **В обществе бедняков бизнесу делать нечего.**

Принадлежность к тому или иному общественному классу определяет не только материальное положение людей, но и их психическое состояние. Растущая социальная дистанция между бедными и богатыми в России обостряет ощущение собственной бедности у бедных, что, к сожалению, не всегда приводит их к мысли добиваться улучшения своего положения законными методами и средствами. Увеличение числа бедных приводит к накоплению в обществе негативного потенциала по отношению к богатым вообще и к бизнесу в частности, что чревато социальными потрясениями. Наоборот, превалирование в обществе среднего класса делает общество более стабильным. Средний класс — это труженики, которые уже живут хорошо и хотят жить еще лучше. Им уже есть, что терять при смене общественного уклада и им есть, что приобрести в случае сохранения стабильности в обществе. Их ценностная ориентация выражается в увеличении своего материального благосостояния, они готовы тратить заработанные деньги на хорошие автомобили, более комфортное жилье, дорогую бытовую технику и т.п. Таким образом, чем больше доля среднего класса в обществе, тем больше возможностей в этом обществе для развития бизнеса. Маркетологи же должны тщательно изучать нужды и потребности представителей этого класса, ибо эти потребности в значительной степени носят массовый характер, что может обеспечить внушительные объемы продаж.

*Появление частного предпринимательства и наемного труда* в России также повлияло на изменение образа жизни населения, что, естественно, не могло не сказаться на их потребительском поведении.

На начальном этапе экономической реформы (1990—1991) были сформулированы три ее цели. Суть первой из них заключалась в приватизации, создании частного сектора в экономике, уничтоженного за годы советской власти. Вторая цель преследовала замену административно-командного механизма хозяйствования на рыночный. И третья цель касалась возрождения в людях «чувства хозяина», чтобы каждый собственник стремился к преумножению своей собственности и к эффективному ее использованию. Если первые две цели более или менее достигнуты (хотя в обществе до сих пор не утихают дискуссии по этому поводу; в частности, коммунисты, аграрии, представители военно-промышленного комплекса склонны полагать, что реформы не состоялись), то третью цель и в начале нового века еще никак нельзя считать достигнутой в полном объеме.

Предприниматели, с которыми и следует отождествлять понятие «чувство хозяина», появились, но вряд ли их численный и самое

главное качественное состав можно рассматривать как приемлемый. Кого же следует считать предпринимателем? Если к таковым относить всех граждан, которые получили в своих районных администрациях свидетельства предпринимателей и занимаются челночным бизнесом, то таковых в России много. Но являются ли они по сути предпринимателями, т.е. субъектами, создающими новые товары, услуги, порождающие в обществе новые потребности, а следовательно, и способствующие появлению новых рабочих мест для наемного труда? По большому счету, конечно, нет. Таких предпринимателей пока мало. Поэтому третья цель и не достигнута в полной мере. Да она, пожалуй, и не может быть достигнута так быстро. Сформировать в народе «чувство хозяина», тогда как все прошлое воспитание целых поколений было направлено на его подавление, безусловно, не просто и на это требуется определенное время. Положительным уже следует считать само зарождение предпринимательства как явления. Коль скоро оно есть, даже и в таком виде, то есть и надежда на то, что рано или поздно в стране появятся предприниматели типа Генри Форда-первого, Билла Гейтса, а если вспомнить дореволюционную Россию, то купцы типа Демидовых, Саввы Морозова и др. Такое предпринимательство (Предпринимательство «с большой буквы») не только способно обеспечить насыщение рынка уникальными товарами и услугами, но и решить важную социальную задачу, связанную со снижением уровня безработицы.

Экономическая реформа обусловила возникновение в российском обществе таких явлений, как безработица, наемный труд, чего раньше в нашей стране на протяжении десятилетий не было и что определенным образом повлияло на массовое сознание граждан. За годы советской власти, когда право на труд было гарантировано Конституцией СССР, народ привык считать себя защищенным от этой беды. Поэтому в 1991 г., как показали результаты специального социологического обследования [85, с. 24], только 7% опрошенных отмечали «угрозу безработицы как проблему, которая их беспокоит (10-е место среди других проблем). В 1992 г. уже 30% (5-е место) из опрошенных высказали обеспокоенность угрозой безработицы — восприятие проблемы обострилось. Пришло осознание того, что советский труженик вдруг превратился в наемного работника, которому в любой момент могут указать на дверь без гарантии трудоустройства. В результате появился рынок труда, возникла сложная система отношений по поводу найма на работу: отношений наемных работников как с реальными покупателями их рабочей силы, так и с потенциальными ее покупателями. На основе этих отношений стал складываться механизм конкуренции за рабочие места, чего в советской России просто не могло быть.

Все это позволяет надеяться, что качество труда возрастет, ибо обусловленная конституционной гарантией иждивенческая психология трудоспособного населения, его беззаботность по по-

воду трудоустройства и отсутствие инициативы в повышении квалификации и переподготовке канет в небытие. Уже сейчас многие, особенно молодые, осознали, что сохранение за собой рабочих мест во многом зависит и от них самих, от их стремления к постоянному профессиональному совершенствованию. Таким образом, негативные социальные последствия безработицы создали предпосылки и для развития мотивации к квалификационному росту населения в трудоспособном возрасте. Такая трансформация массового сознания не может не повлиять на конечные результаты деятельности предприятий по производству ими товаров и услуг. При разработке (развитии) потребительных свойств товара, при создании новых товаров это экономически выгодное для наемного труда стремление к профессиональному самосовершенствованию маркетологи предприятий безусловно должны учитывать. В соединении с инициативой на рабочих местах, желательной экономически поощряемой, рост профессионального мастерства наемных работников может привести фирму к коммерческому успеху посредством предложения рынку товаров и услуг с уникальными потребительными свойствами, пользующихся спросом.

Исследуя социальные факторы, маркетологи должны обращать внимание и на *структурные изменения в семьях*, поскольку субъектом потребительского поведения является не просто индивидуум, а индивидуум, так или иначе связанный семейными отношениями, которые находятся в постоянной динамике, обусловливаемой изменениями в экономике, культуре, демографии и других сферах. Для целей идентификации потребительского поведения, характерного для того или иного рынка, можно воспользоваться классификацией семей, предложенной зарубежными социологами (см. отступление 3.12).

**Отступление 3.12.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 156.

Каждая семья в течение своей жизни изменяет потребительское поведение, которое в основном определяется ее возрастом. Описанные ниже этапы жизненного цикла семьи можно назвать и типами семей. Допустим, «юные молодожены без детей», если оценивать отдельную семью, то это этап, но если брать во внимание всех юных молодоженов без детей, то это уже тип.

**Этап 1. Молодые одиночки, живущие отдельно от родителей.** Представители этого типа не обременены особыми финансовыми трудностями. Их запросы касаются модной одежды, кухонного оборудования, мебели, автомобилей, путевок для отдыха.

**Этап 2. Юные молодожены без детей.** Финансовое положение лучше, чем наступит потом, после появления детей. Покупают товары длительного пользования: холодильники, автомобили, мебель, кухонные плиты, путевки для отдыха.

**Этап 3. «Полное гнездо», 1-я стадия (младшему ребенку менее шести лет).** Испытывают финансовые затруднения, проявляют недовольство по поводу недостаточных накоплений, сделанных в прошлом. Жены не всегда работают. Покупают много детских игрушек, принадлежностей, лекарств, витаминов, соков, фруктов. Проявляют интерес к стиральным и моечным машинам, телевизорам. Реклама оказывает сильное влияние.

**Этап 4. «Полное гнездо», 2-я стадия (младшему ребенку более шести лет).** Финансовое положение лучше, чем на этапе 3. Большинство жен работают. Старшие дети могут присту-

пать к работе. Любят закупать товары большими партиями. Покупают пианино, услуги учителей музыки, школьные принадлежности и т.п.

**Этап 5. «Полное гнездо», 3-я стадия (пожилые супруги с детьми, находящимися на их попечении).**

Финансовое положение стало еще лучше. Большинство жен работают. Дети могут устраиваться на работу. Покупают новую, более изящную и дорогую мебель, активные участники автомобильных путешествий. Являются также покупателями бытовых приборов, которые не могут считаться совершенно необходимыми, зубоорачебных услуг, лодок и т.п. На рекламу практически не реагируют.

**Этап 6. «Пустое гнездо», 1-я стадия (пожилые супруги, дети которых живут отдельно, глава семьи еще работает).** В основном довольны своим финансовым положением и сделанными сбережениями. Любят делать подарки, путешествовать. Являются покупателями предметов роскоши, услуг и товаров по обустройству дома.

**Этап 7. «Пустое гнездо», 1-я стадия (пожилые супруги, дети которых живут отдельно, глава семьи на пенсии).** Резкое сокращение доходов. Покупают товары, обеспечивающие сохранение жилья, а также лекарства и медицинские услуги.

**Этап 8. Вдовствующее лицо, работает.** Доход еще довольно высок, но уже имеется склонность продать дом.

**Этап 9. Вдовствующее лицо на пенсии.** Резкое сокращение доходов. Имеется склонность продать дом. Нужда в медицинских услугах. Острая нужда во внимании.

В России при анализе потребительского поведения семей можно использовать данную классификацию. По форме она вполне подходит. Содержание каждого класса (этапа) в некоторых случаях не всегда будет совпадать. Надо установить это содержание, оно тоже может быть целью описательных маркетинговых исследований. Маркетологи, зная, сколько семей на их территории находится в той или иной стадии своей жизни, какими параметрами характеризуется каждая стадия, могут формулировать более обоснованную товарную и ценовую политику.

Демографические обстоятельства, о которых шла речь выше, а также экономические, культурные и, возможно, другие, обусловили появление новых тенденций в развитии структуры семьи. Все чаще разведенные или овдовевшие люди еще в детородном возрасте не спешат завести вторую семью, предпочитают одиночный образ жизни. Многие из них уже имеют довольно высокий уровень доходов и их никак нельзя отнести к типу, соответствующему первому этапу жизненного цикла. Характер потребительского поведения у них уже иной и не похож ни на один из перечисленных в отступлении 3.12 типов. Многие молодые люди вступают в так называемый гражданский брак и не спешат заводить детей. Их уровень доходов быстро возрастает и стиль потребительского поведения становится непохожим на стиль юных молодоженов без детей. Все эти обстоятельства также должны стать объектом пристального внимания маркетинговых исследований с тем, чтобы обеспечить руководство своей организации более точной и достоверной информацией об особенностях рынка, о его потенциальных покупательских способностях.

Социальные факторы во многом формируют стереотипы потребительского поведения, поэтому в маркетинговых исследованиях им должно уделяться соответствующее внимание.



**Задание 3.9.** Ответьте, какие социальные факторы влияют на ваш бизнес, деятельность вашей организации или организации, которую вы хорошо знаете.

---

---

### Научно-технический прогресс

Факторы научно-технического прогресса проявляют себя чаще всего через технологии, развитие которых позволяет создавать новые модели товаров, способных удовлетворять прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне. Если фирма проигнорирует возможности, предоставляемые последними достижениями науки и техники, последствия для нее могут оказаться плачевными (см. отступление 3.13).

**Отступление 3.13.** Технологические факторы и утрата швейцарскими производителями часов своих позиций на мировом рынке / Практический маркетинг. Кн. 6. Реагирование на факторы внешней среды. М.: МЦДО ЛИНК, 1997. С. 10—21.

Людам старшего поколения хорошо известно, что в недавнем прошлом лучшими часами мира были швейцарские. Некоторые научно-технические события последних десятилетий изменили сложившееся в течение столетий представление.

Как показывает статистика, в 1948 г. 80% всех часов, выпущенных в мире, было швейцарскими. Но в середине 70-х годов ситуация на рынке часов стала резко меняться, и не в пользу швейцарских фирм. В чем же дело? А дело в том, что швейцарские фирмы «проглядели» и своевременно не отреагировали на такой технологический прорыв в часовой промышленности, как возможность изготовления электронных кварцевых часов. Швейцарские фирмы не заметили (или, будучи уверенными в собственном превосходстве, не захотели заметить) изобретения, сделанного в 1968 г. в самой же Швейцарии. Это привело к тому, что доля механических часов на рынке к середине 80-х годов, в изготовлении которых как раз и преуспели швейцарские мастера, резко упала. Так, в 1984 г. уже 76% всех выпускаемых часов были кварцевыми, тогда как всего лишь 10 лет назад 98% часов были механическими. А поскольку кварцевые часы в изготовлении значительно легче, чем механические, а швейцарские фирмы не уделили им должного внимания, этими обстоятельствами воспользовались фирмы других стран. В 1984 г. 60% всех кварцевых часов было произведено в Гонконге, 30% — в Японии, а в Швейцарии только 7%. И если в 1950 г. на рынке США 99% часов были швейцарскими, то к 1984 г. их доля упала до 4%.

В настоящее время научно-технический прогресс следует признать одним из самых важных факторов, ибо он определяет и развитие предприятий, и улучшение быта людей. Иными словами, научно-технический прогресс обуславливает появление новых технологий на предприятиях и новых изделий на рынках. И то, и другое существенно меняет жизнь людей. Предприятия в связи с этим должны постоянно следить за динамикой в научно-технической среде, чтобы не упустить из виду возможностей создания нового продукта и связанного с ним маркетингового успеха на рынке. В естественно-научных дисциплинах существует понятие «закрывающие технологии» [29, с. 17], означающее такие технологические прорывы, которые изменяют общепринятые представления людей

*Разумеется, «закрытие» прежних отраслей не происходит быстро. Прежние отрасли всегда сопротивляются. Вспомните, как герой песни Л. Утесова, чтоб запрячь свою «подружку верную», отправлялся «от Сокольников до Парка на метро». Нередко старая отрасль и новая какое-то время сосуществуют вместе.*

о способах удовлетворения объективно обусловленных нужд. Так, например, появление и развитие железнодорожного транспорта, изменившее представление о скорости перемещения и расстоянии, «закрыло» отрасль дальних гужевых перевозок и других сфер деятельности, связанных с нею. Освоение производства транзисторов обусловило «закрытие» индустрии электронных ламп, изобретение ксерокопирования привело к упадку производство копировальной бумаги (теперь ее не встретишь в магазинах, продающих канцелярские товары), развитие автомобильной промышленности пусть и не «закрыло» полностью, но замедлило рост железнодорожных сетей. Производители электронных часов теснят на рынке механические образцы часовой промышленности и ищут новые технические способы и приемы увеличения возможностей для кварцевых технологий. Установлено, что игнорирование старой индустрией новых технологий или вступление с ними в борьбу неизбежно приводит старую индустрию к поражению. Гораздо выгоднее, хотя это всегда хлопотно и требует значительных затрат, использовать последние достижения науки и техники в создании новых товаров (услуг), удовлетворяющих прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне, что, как уже отмечалось выше, и создает на рынке новые потребности, а следовательно, новые возможности для предприятий-новаторов.

Одной из характеристик научно-технического прогресса как определяющего фактора маркетинга является ускорение его развития: новое поколение того или иного изделия имеет более короткий жизненный цикл, т.е. быстрее заменяется более совершенной моделью, чем предшественник. Так, Ф. Котлер заметил, что механические печатные машинки доминировали на рынке 25 лет, поколение их электромеханических моделей — 15 лет, электронных — уже только 7 лет [53, с. 195]. Затем пишущие машинки сменила микропроцессорная техника, жизненные циклы программных средств по обработке текстов которой, а также и отдельные модели, например принтеры, также имеют тенденцию к сокращению.

Использование в деятельности предприятий достижений науки и техники практически всегда связано с инвестициями: прежде чем получить выгоду от использования результатов научно-технического прогресса, необходимо произвести затраты, иногда весьма значительные. По свидетельству Котлера, европейские фармацевтические компании на разработку новых лекарственных препаратов тратят до 150 — 200 млн фунтов стерлингов. *General Motors* (США) в 1993 г. на научно-исследовательские разработки истратила около 4 млрд дол. [53, с. 196]. Далеко не каждое предприятие может производить такие затраты на развитие своего производства, на обновление технологий и выпускаемой продукции. Многие компании вместо глобальных и рискованных нововведений предпочитают либо незначительные усовершенствования своего товара, либо копирование товаров конкурентов с некоторым из-

менением их потребительных свойств, либо расширение ассортимента уже существующих марок.

Однако, несмотря на то что большинство компаний мира ограничивается незначительными улучшениями потребительных свойств товара, прослеживается тенденция усложнения практически всех изделий, предназначены ли они для бытового или производственного потребления. Это создает проблему безопасности для потребителей. Правительства многих стран обеспокоены этим обстоятельством и разрабатывают различные меры (нормы, стандарты и т.п.), способные поставить заслон проникновению на рынок товаров, опасных в применении. Таким образом, государства в известной степени побуждают предприятия вести социально-этичный маркетинг как наиболее приемлемую для общества концепцию управления.

Научно-технический прогресс, как и любой другой фактор, зачастую действует в комплексе с некоторыми из них (см. отступление 3.14).

**Отступление 3.14.** *Друкер П.Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке. М.: Изд. дом «Вильямс», 2001. С. 81—88.

Питер Друкер утверждает, что каждая отрасль в своем техническом, технологическом, производственном развитии проходит три стадии, которые, хотя и касаются ее технических параметров, зависят не только от научно-технического прогресса. В основе определения стадий лежит соотношение темпов роста спроса на продукцию отрасли и темпов роста национального дохода страны и (или) ее населения. Поскольку эти стадии продолжительны, то и саму отрасль, находящуюся на той или иной стадии, он предлагает называть аналогичным образом. Так, в частности, отрасль в тот или иной период своей жизни может быть «растущей», «зрелой» либо «угасающей».

«Растущая» отрасль — это та, в которой спрос на продукцию (товары либо услуги) растет быстрее, чем национальный доход и (или) численность населения. Отрасль, в которой спрос на товары или услуги растет с той же скоростью, что и национальный доход и (или) численность населения, считается «зрелой». Наконец, отрасль, в которой спрос на товары или услуги растет медленнее, чем национальный доход и (или) численность населения, является «угасающей», даже если абсолютные показатели ее продаж стабильно увеличиваются. Мировое производство легковых автомобилей, например, находится в состоянии угасания. Растущей эта отрасль была до 1960 г., даже, пожалуй, до 1970 г. Сегодня Европа и Япония стали полностью моторизованными. Общий объем продаж легковых автомобилей во всем мире продолжает увеличиваться, пусть и медленно. Но рост этот намного отстает от роста как национального дохода, так и численности населения...

Крупнейшей из растущих отраслей в настоящее время является та, которую называют «информационной». Во всех развитых странах — и даже в совершенно неразвитых странах третьего мира — темпы роста этой отрасли гораздо выше, чем темпы роста национального дохода и численности населения...

Одним из примеров «зрелой» индустрии является фармацевтическая промышленность. Начиная с изобретения лекарственных сульфамидных препаратов и антибиотиков перед Второй мировой войной и до недавнего времени это была крупнейшая из растущих индустрий. В 90-х годах она перешла в стадию зрелости. Это означает, что в скором будущем произойдет, вероятно, быстрый и кардинальный переход к новым способам удовлетворения старых потребностей —

от химических препаратов к медицинским технологиям, использованию достижений генетики, молекулярной биологии и медицинской электроники или даже к методам «альтернативной медицины».

Очевидно, что на переход отрасли из одной стадии в другую влияют отнюдь не технические характеристики. Но важно здесь как раз то, что при довольно развитой технической базе и даже продолжая развиваться, отрасль тем не менее может перейти в стадию «угасания». Это говорит только о том, что анализ факторов внешней среды должен быть системным. И маркетологи при проведении маркетинговых исследований эту системность должны неукоснительно соблюдать.

**Задание 3.10.** Определите, на какой стадии развития находится отрасль, к которой относится ваше предприятие. Каким образом зависит содержание маркетинговой деятельности вашего предприятия от стадии развития отрасли? Какой должна быть стратегия развития вашего предприятия? Соответствует ли действующая стратегия развития вашего предприятия стадии развития отрасли?

---

---

## Культура

Культура (от лат. *cultura* — возделывание, воспитание, образование) представляет собой чрезвычайно широкое понятие. Под культурой понимают и исторически определенный уровень развития общества, и манеры поведения отдельного человека, и продукты труда в сельском хозяйстве (например, зерновые культуры), и духовные ценности народа, и многое другое. Культурные факторы проявляют себя и в социальном обустройстве общества, что во многом определяет потребительское поведение населения, а следовательно, формы и направления развития бизнеса. Религия, обычаи и ритуалы, морально-этические нормы и ценности, образование и уровень грамотности, политическое обустройство общества и его эстетическая аура (фольклор, музыка, искусство, литература), язык, пословицы и поговорки — вот далеко не полный перечень факторов культуры, которые оказывают влияние на действия людей на рынке и которые, следовательно, необходимо принимать во внимание при обосновании маркетинговых решений.

**Отступление 3.15.** Факторы культуры на службе швейцарских часовых компаний / Практический маркетинг. Кн. 6. Реагирование на факторы внешней среды. М.: МЦДО ЛИНК, 1997. С. 10—21.

Потерпев фиаско на мировом рынке по технологическим причинам, швейцарские часовые компании, в частности фирмы ASUAG и SSIH, фактически стали банкротами, и только с помощью нескольких швейцарских банков, предоставивших им некоторую финансовую поддержку, а также посредством объединения их в одну фирму, которая стала называться SMH, швейцарская часовая промышленность стала выходить из тяжелого положения. И что особенно примечательно — не без учета в своей дальнейшей маркетинговой деятельности фактора культуры. Так, компания SMH в середине 80-х годов предложила рынку недорогую модель кварцевых часов с оригинальным названием SWATHC, являющимся производным от Swiss (швейцарские) и Watch (часы). Впоследствии это название — SWATCH — перешло и на название фирмы, а культурная составляющая в ее (фирмы) маркетинговой деятельности сохранила свое значение и до сих пор.

В частности, летом 1997 г. фирма SWATCH запустила в производство элитные наручные часы с портретом латиноамериканского героя Эрнесто Че Гевары. Дело в том, что в это лето в Боливии, где он погиб и был погребен в братской могиле, нашли его останки, идентифицировали и перезахоронили на Кубе. Фирма SWATCH сразу же откликнулась на это событие новой моделью часов с изображением того, чье имя в течение определенного времени опять было на устах всей Латинской Америки (крупного заказчика фирмы).

Это положительный пример использования в маркетинге фактора культуры. Но история бизнеса богата и такими примерами, когда недоучет культурной составляющей, игнорирование в маркетинговом анализе культурной компоненты при формировании товарной и сбытовой политики фирмы приводил к огромным потерям. И что интересно — ошибки при этом допускают не только новички в бизнесе, но и солидные организации, имеющие многолетний опыт работы на рынке. Как правило, подобные ошибки касаются таких аспектов культуры, которые так или иначе связаны с нравами и обычаями людей, их привычками, поверьями, мифами, легендами, шутками, идиоматическими выражениями, характерными как для отдельных регионов той или иной страны, так и для отдельных стран и народов. О таких ошибках, на которых как раз и следует учиться и которые были в маркетинговой деятельности зарубежных и отечественных фирм, идет речь в отступлении 3.16.

**Отступление 3.16.** *Ижорский А.* Маркетинг: ошибки на вес золота / Деловой журнал для всех. 1991. № 4. С. 6; *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 229.

Компания «Дженерал моторс» при выводе своего «Шевроле» на пуэрториканский рынок назвала его, как казалось маркетологам, привычным для местного населения, красивым и звучным, отражающим превосходные качества автомобиля испанским словом «Нова», что в переводе означает «Звезда». Но автомобиль никто не стал покупать. Как выяснилось позже, в Пуэрто-Рико есть жаргонное слово «Но ва», созвучное с названием автомобиля, которое означает «ни за что не поедет». Изменение названия с «Нова» на «Карибу» исправило ситуацию, но понесенных потерь было уже не вернуть. А другая американская фирма пыталась продавать в Японии автомобиль под названием «Рэндан», что на японском языке означает «идиот». Фирма «Паркер» из-за своей небрежности также пострадала на латиноамериканском рынке, пытаясь выйти на него со своими всемирно известными ручками. Ее реклама, сделанная на испанском языке, гласила: «Избегайте беспокойства — пользуйтесь ручкой „Паркер“. Из-за двойного значения слова «беспокойство», под которым в испанском языке понимается также и «беременность», рекламный текст стал двусмысленным.

В маркетинговой деятельности нужно учитывать не только значения слов, их возможный смысл на иностранных языках, но также и местные традиции, обычаи, поговорки и т. п.

Крупная пивоваренная компания в течение ряда лет применяла в странах Западной Европы такую рекламу. На щитах был изображен мужчина в ирландском национальном костюме, признаком которого является зеленая шляпа. Реклама хорошо работала потому, что в Европе ирландцев считают самыми строгими ценителями пива. И уж если ирландцы любят пиво этой фирмы, значит, пиво ее действительно очень хорошее — вот в чем заключался смысл рекламы. Пытаясь

выйти на рынок Гонконга, фирма и там решила применить эту уже опробованную и казавшуюся такой надежной рекламу. Но продажи не пошли. Почему? Как выяснилось позже, по местным традициям мужчина в зеленой шляпе означает рогносца. Из-за того, что фирма не учла этот культурный фактор (она не знала о нем), она понесла колоссальные финансовые потери.

В начале 90-х годов автор этих строк услышал по радио такую историю.

Дом моделей одного из крупных сибирских городов с восторгом извещал слушателей о том, что ему удалось поучаствовать в выставке-ярмарке одной из стран Юго-Восточной Азии со своей новой коллекцией. В конце же передачи была сделана оговорка, что у них, правда, ничего не купили, хотя модели сами по себе и понравились. А не купили потому, что в отделке этих моделей был использован белый цвет, который в странах Юго-Восточной Азии считается признаком траура. Аналогичный случай, по свидетельству Ф. Котлера, имел место и при попытке одной скандинавской компании продать детскую одежду в Бельгии: оказалось, что в большинстве регионов этой страны одежда для мальчиков отделяется розовым цветом, а для девочек — голубым, т.е. совсем не так, как в большинстве стран мира.

Пусть эти примеры побудят вас никогда не забывать о том, что нравы и обычаи людей, а также и другие аспекты их традиционных культур значительно влияют на потребительское поведение покупателей.

В нашей многонациональной стране игнорирование фактора культуры в бизнесе также может привести фирмы к весьма ощутимым потерям. Нашим предпринимателям это надо иметь в виду еще и потому, что в России культуре при производстве продукции традиционно не уделяли сколько-нибудь значительного внимания. А поскольку инерция присуща не только физическим объектам, но и социально-экономическим системам, есть основание полагать, что и в настоящее время такие тенденции у нас еще имеют место.

Ф. Котлер факторы культуры подразделяет на первичные и вторичные [53, с. 199]. К первичным он относит те, которые трудно (почти невозможно) изменить. Они передаются от родителей к детям в процессе их воспитания, прививаются школой, церковью. Их можно назвать базовыми, изначальными, они определяют те ценности общества, которые связаны с порядочностью, честностью, с разграничением добра и зла, с поведением в обществе и т.п. Вторичные факторы, в структуру которых Котлер включает отношение людей к самим к себе, к другим людям, к общественным институтам, к обществу, изменять можно, хотя на это потребуются много времени и ресурсов.

**Задание 3.11.** Расскажите, каким образом культурные факторы влияют на ваш бизнес, на деятельность вашей организации или организации, которую вы хорошо знаете. Какие признаки культурных факторов являются для рассматриваемого вами случая наиболее значимыми?

---

---

## 3.3.

## ХАРАКТЕРИСТИКА ФАКТОРОВ МИКРОСРЕДЫ

Структура факторов  
микросреды

В структуру факторов микросреды, которые также всегда должны быть объектами пристального маркетингового анализа, Котлер предложил включить следующих участников рыночных отношений [51]:

- потребителей;
- поставщиков;
- посредников;
- контактные аудитории (т.е. представителей, формирующих общественное мнение в стране или в ее регионе);
- конкурентов.

## Потребители

Потребители — самые важные субъекты в этом списке. Именно на них в первую очередь и нужно обращать внимание при проведении маркетинговых исследований. Ведь если потребители окажутся равнодушными к предложенному им товару, то те или иные поставщики, посредники и другие могут оказаться просто лишними в системе маркетинговых мероприятий и взаимоотношений фирмы.

По структуре потребители далеко не одинаковы. Их виды схематически представлены на рис. 3.3.

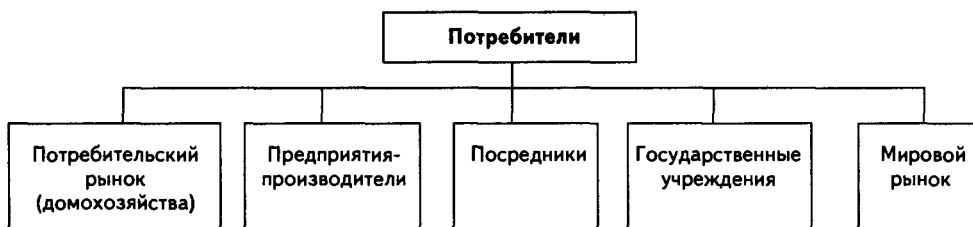


Рис. 3.3. Классификация возможных потребителей

Ясно, что фирма-продавец с каждым из таких потребителей должна работать по-разному. Посредники покупают товар не так, как производители, а те и другие в свою очередь совершенно не так, как домохозяйки или государственные учреждения. И уж совсем специфическим может оказаться маркетинг на международном рынке. Поэтому первой задачей маркетинговых исследований, направленных на потребителей, должна быть задача их классификации.

**Задание 3.12.** Дайте классификационную схему ваших потребителей. Напишите, как вы с ними работаете. Какие потребители выгодны для вашей организации наиболее и почему?

---



---

## Поставщики

К поставщикам прежде всего следует относить фирмы, которые обеспечивают данную фирму (организацию) необходимыми материалами, сырьем, полуфабрикатами для производства ею товаров или услуг. Для хлебозаводов, например, такими поставщиками являются мукомольные предприятия, но не только они, а также предприятия по поставке других компонентов, кроме муки, в частности, электроэнергии, топлива, оборудования — всего того, без чего производство хлеба невозможно. От одних поставщиков фирма зависит постоянно, к другим она обращается от случая к случаю. Если вернуться к хлебозаводам, мукомольные предприятия являются для них постоянными поставщиками, машиностроительные же — эпизодическими. События в стане постоянных поставщиков могут серьезно повлиять на судьбу фирмы. Так, неожиданная авария на мукомольном предприятии может поставить хлебозавод в трудное положение, если у него на примете нет другого поставщика муки.

**Задание 3.13.** Расскажите, с какими поставщиками и как работает ваша фирма. Есть ли у вас какие-либо предложения по улучшению работы вашей фирмы с поставщиками?

---

---

## Посредники

*Более подробно  
характеристики  
посредников и их функ-  
ции рассмотрены  
в разделе IV.*

К числу посредников следует отнести фирмы, которые помогают (естественно, небескорыстно) данной фирме в продвижении ее товара на рынок, сбыте и распространении товара среди конечных потребителей. В структуре посредников можно выделить: торговые предприятия (торговые посредники), кредитно-финансовые учреждения, рекламные агентства и некоторые другие. Маркетинговой деятельностью в большей степени касаются торговые посредники и рекламные агентства. Торговые посредники имеют свою структуру. В качестве классификационных признаков к ним применяют следующие:

- от чьего имени продает товар посредник;
- за чей счет продает товар посредник.

Если торговля фирмой-посредником ведется от ее имени и за ее счет, то такая фирма имеет все признаки традиционного купца и называется чаще всего торговым домом (торговой фирмой). Вся деятельность такой фирмы ведется по следующей схеме. По договору с каким-либо предприятием-производителем (или другим посредником) приобретает товар в свою собственность, привозит его за свой счет, хранит и в удобное для себя и для рынка время продает по цене, которую сама же и назначает. Так всегда и везде торговали все купцы. При этом фирма-купец несет всю ответственность за проданный товар — вплоть до замены не понравившихся образцов покупателям или возврата им денег, что собственно и означает торговлю «от своего имени».

Если фирма-посредник ведет торговлю от своего имени, но за счет владельца товара, ее называют комиссионером. Владе-



лец товара — комитент — сдает фирме-комиссионеру (комиссионному магазину) товар на продажу. Как правило, этот товар принимает и оценивает товаровед, что и позволяет фирме-комиссионеру продавать его от своего имени. От назначенной цены комиссионер берет себе определенный комиссионный процент, что формирует в конечном итоге его доход. В разных странах комиссионный процент колеблется в различных пределах: в Японии от 0,5 до 1,5% стоимости товара, в США от 1,5 до 2,5%, в Европе в среднем от 2,5 до 4% от стоимости сделок.

Если торговля ведется за счет владельца товара и от его имени, то такую фирму-посредника называют либо агентом, либо дилером. Сторонами в агентском соглашении являются принципал (владелец товара) и агент (посредник). Агент, как правило, выполняет для принципала и некоторые маркетинговые процедуры. В частности, он изучает рынок и своевременно информирует принципала о его динамике (спросе, ценах и т.п.), рекламирует товар, способствует его сбыту. В ряде случаев принципал обязывает агента, по агентскому соглашению, осуществлять послепродажный сервис, что представляет собой самостоятельную маркетинговую задачу. Сумма агентских вознаграждений может колебаться от 7 до 13% от стоимости сделки. Покупатель оплачивает покупку на расчетный счет агента, который, оставив себе причитающееся вознаграждение, перечисляет оставшуюся сумму принципалу.

Существует много видов агентской торговли. Более или менее широкое распространение в России получила консигнация. Консигнация — это предоставление товаров агенту на определенный срок. Консигнатор принимает товар на склад и хранит его. А затем в наиболее благоприятный по ценам момент, который он может определить точнее, чем принципал, поскольку лучше знает свой рынок, консигнатор предлагает товар на продажу. Таким образом, в консигнационном соглашении кроме размеров агентского вознаграждения оговариваются также сроки реализации товара, условия оплаты складских расходов, страховки за время хранения и др.

Консигнация может быть твердой, если консигнатор приобретает товар в свою собственность как купец (но продавать будет от имени принципала). Она может быть построена на возвратной основе, когда непроданный в оговоренные сроки товар возвращается принципалу, а также на частично возвратной основе, когда непроданную обязательную часть консигнатор обязуется закупить в свою собственность. Так, если консигнатором заключено соглашение на 70 тыс. дол., из них — 50 тыс. дол. составляют обязательный объем продаж, то на 20 тыс. дол. товары могут быть возвращены принципалу. Допустим, консигнатор продал товаров на 45 тыс. дол., тогда на 20 тыс. дол. товаров он возвращает, как договаривались, принципалу, а на 5 тыс. дол. закупает в свою собственность.

Консигнационная торговля наиболее предпочтительна при выходе фирм на новые, незнакомые для них рынки, поскольку консигнатор может исполнять маркетинговые функции, связанные

*«Паблик рилейшнз» (public relations) в переводе с английского буквально означает «взаимоотношения с публикой». По сути дела это связь с общественностью, прессой, выборными и общественными организациями «Паблик рилейшнз», безусловно, связан с рекламой, но в отличие от нее осуществляется на некоммерческой основе.*

с продвижением товаров на рынке, который ему хорошо знаком. Кроме гарантии сохранности товара консигнатор обычно берет на себя обязанности по рекламе, демонстрации товара потенциальным потребителям, предпродажному и послепродажному обслуживанию и т.п., формируя таким образом постоянно действующую систему «паблик рилейшнз» (иногда говорят «пиар»).

Распространена консигнация и при сбыте товаров массового производства, так как местные покупатели, оценив достоинства товара, могут получить их быстро и в необходимых количествах с консигнационных складов.

Особый тип посредников представляют собой брокеры, они сводят стороны (продавца и покупателя) для совершения сделки. Размер брокерского вознаграждения колеблется в пределах от 0,25 до 3% от стоимости сделки. Брокерское вознаграждение, как правило, оплачивает тот, кто первым обратился к брокеру. Таким образом, в сделке брокер представляет интересы только одной стороны и не имеет права преследовать интересы противоположной стороны. Получение им вознаграждения и от второй стороны считается неэтичным. Добропорядочные брокеры по заказу клиента могут вести для него сбор маркетинговой информации, проводить исследования рынка, рекламировать товар своего заказчика и т.п.

К посредническим организациям относятся и аукционы, на которых чаще всего реализуются бывшие в употреблении товары (оборудование, антиквариат и т.п.), а также товарные биржи.

### **Контактные аудитории**

Контактная аудитория, по определению Ф. Котлера [51], может представлять собой любую группу людей, других фирм, которая имеет реальный или потенциальный интерес к данной фирме и (или) к ее товару и оказывает влияние — позитивное или негативное — на ее способность достичь поставленные цели. Ясно, что фирма должна бороться за формирование позитивных для себя контактных аудиторий и нейтрализацию негативных. Нейтрализация негативных контактных аудиторий может и должна осуществляться методами убеждения, учета в потребительных свойствах выпускаемого товара мнений и ожиданий своих покупателей, совершенствования и развития своих отношений к обществу, культуре, природе и т.п. Игнорирование мнений контактных аудиторий может поставить фирму в довольно трудное положение.

Наиболее важными для фирмы могут оказаться контактные аудитории, которым по каким-либо особым причинам отнюдь небезразлична выпускаемая фирмой продукция или действия фирмы, связанные с ее производством. Такие контактные аудитории еще называют группами общественного действия, и они могут быть очень активными как в помощи фирме по линии обеспечения большого числа продаж, так и в противодействии ей осуществлять торговлю вообще. Как показывает практика, люди объединяются в такие группы значительно чаще именно для противодействия фирме, чем для способствования ей в продажах. Суть таких дей-

ствий контактных аудиторий сводится к распространению позитивной или негативной информации о товаре фирмы. Никакое противодействие им не достигает цели. Возможным остается только убеждение или отступление.

Кроме групп общественного действия, к контактными аудиториям следует отнести средства информации: газеты, радио, телевидение. Они распространяют новости и обладают довольно мощным потенциалом влияния на мнения покупателей, формируя их потребительские предпочтения. Удачная реклама, размещенная в средствах массовой информации вашим конкурентом, может переключить внимание части вашего рынка на его товар, и ничего тут поделать нельзя, кроме как обеспечить более эффективное, чем у конкурента, взаимодействие с информационными агентствами.

**Отступление 3.17.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 151—152.

Даже самая уважаемая на рынке фирма может вызвать нападки со стороны гражданских групп на какой-либо из своих товаров, если, по мнению этой группы, фирма поступает безответственно. В 1978 г. мишенью подобных нападок стала компания «Нестле» со штаб-квартирой в Швейцарии, выпускающая шоколадные батончики, кофе, смеси детского питания и др. Группа, выступившая против фирмы, называется «Инфакт» («Коалиция действий против распространения смесей для детского питания»). По утверждению группы, фирма «Нестле» агрессивно навязывает свою смесь матерям в странах «третьего мира», которые не умеют правильно пользоваться ею (в частности, у них нет возможности хранить разведенную смесь в холодильниках), а в результате дети заболевают и даже умирают. Группа «Инфакт» призвала к всемирному бойкоту всех продуктов «Нестле». Она организовала прямую почтовую рассылку писем под лозунгом «Об этом должно знать как можно больше людей», в которых были перечислены все марочные товары «Нестле» и содержался призыв к потребителям бойкотировать их с объяснением причин бойкота. Фирма «Нестле» после освещения в прессе характеристик своего товара в марте 1982 г. довела до общественного мнения свое решение о том, что она согласна придерживаться положения «Кодекса здоровья», разработанного ООН и призывающего поощрять кормление детей грудью, и уходит с рынка стран «третьего мира».

Кстати, «Кодекс здоровья» ООН запрещает рекламу смесей детского питания вообще. Следовательно, шедшая летом 1997 г. на российском телевидении реклама всевозможных детских смесей фирмы «Нестле» были прямым нарушением этого Кодекса.

Государственные учреждения, федеральные и местные, также представляют собой особый вид контактной аудитории. Любая фирма устанавливает многочисленные контакты с разными государственными учреждениями: территориальными администрациями, налоговыми инспекциями, таможнями и т.п. Все, что происходит в государственной сфере, должно учитываться фирмой в процессе принятия своих решений. Финансовые учреждения: банки, инвестиционные компании, фондовые биржи и др. — тоже являются контактной аудиторией для фирмы. При ведении дел фирма должна учитывать интересы и возможные действия этих учреждений.

И наконец, собственные рабочие и служащие составляют большую группу внутренней контактной аудитории. Работа руководства фирмы с ней должна носить мотивационный характер, направ-

ленный на согласование интересов каждого работника с интересами фирмы. Если работники фирмы позитивно (не критически) настроены по отношению к своей фирме, их настрой распространяется и на другие контактные аудитории.

**Задание 3.14.** Перечислите контактные аудитории вашей фирмы — позитивные и негативные. Какие формы взаимодействия применяет фирма по отношению к ним? Что представляет собой внутренняя контактная аудитория вашей организации? Сможете ли вы проследить пути влияния внутренней контактной аудитории фирмы на мнение ваших потенциальных клиентов? Если нет, то почему?

---

---

## Конкуренция

Конкуренция представляет собой сложное социально-экономическое явление. Она объективно присуща рыночной экономике и обеспечивает движение вперед в области совершенствования, развития потребительных свойств товара, создания принципиально новых товаров, услуг. Котлер для целей маркетинга предлагает выделить четыре вида конкуренции [51, с. 148]. Представить их можно посредством следующего типичного примера. Допустим, некий покупатель, студент, имеет весьма ограниченную сумму денег и острое желание приобрести на нее либо видеосистему, либо компьютер, либо туристическую путевку. На то, другое и третье денег у него не хватает. Все виды конкуренции в рамках данного условного примера можно изобразить в форме следующей иерархической структуры (рис. 3.4).

Можно развить предложенную схему и довести количество видов конкуренции до пяти или даже более уровней. Так, торгующие фирмы могут оперировать не только ценой, но и набором услуг предпродажного и послепродажного сервиса, что сделает один и тот же товар более предпочтительным в какой-то конкретной фирме по сравнению с другими. Иными словами, набор факторов, обеспечивающих конкурентоспособность товара, вряд ли может быть исчерпывающим.

Как следует из рис. 3.4, на первом уровне конкуренции сталкиваются внутренние желания покупателей. Любой покупатель (за редким исключением) всегда обладает только ограниченным количеством денег, и он, следовательно, стоит перед выбором — на что их потратить. Если денег действительно не очень много, то из нескольких альтернатив их возможного расхода он выберет одну. И на первом уровне конкуренции, действительно, могут встретиться такие непохожие товары, как путевки в дома отдыха, видеосистемы, персональные компьютеры (ПК). На чем остановит свой выбор покупатель? Ему очень нужен ПК, но они все, допустим, низкого качества, часто ломаются. Ясно, что он откажется от покупки и истратит деньги либо на путешествие, либо на видеосистему.

Но если компьютеры очень хорошие и способны улучшить производственный быт покупателя (допустим, в решении производственных задач на дому), а также скрасить его досуг, то желание иметь такую вещь пересилит все остальные и деньги будут потрачены именно на компьютер. Предположим, что в нашем примере именно так и случилось.

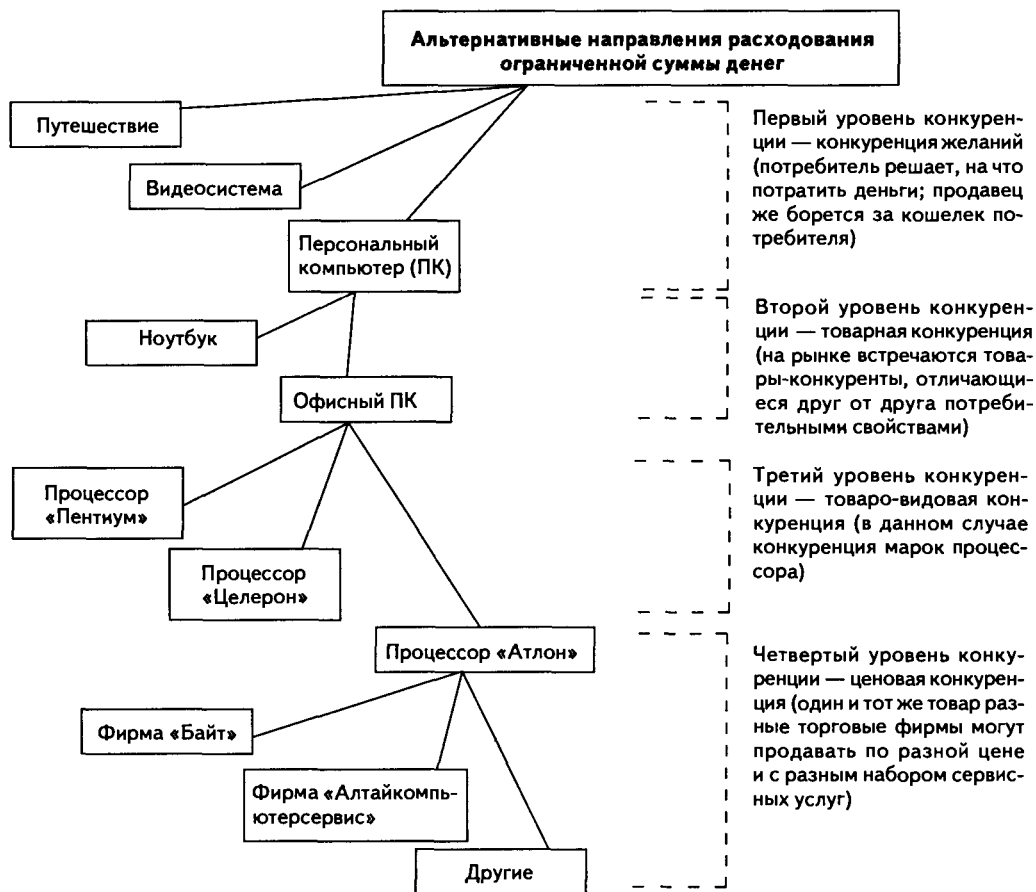


Рис. 3.4. Структурная модель конкуренции

*Борьба продавцов на рынке «за кошелек покупателя» — это не что иное, как их конкуренция, направленная на пробуждение в покупателе желания купить именно этот товар, а не какой-либо другой*

Остановив свой взгляд на ПК, покупатель начинает думать о том, какой именно компьютер ему нужен. Может быть ноутбук? У него масса преимуществ, связанных с возможностью использования практически в любом месте (да и модно пока). Но, может быть, все-таки офисный компьютер? У него другие преимущества, например более удобная клавиатура. Вот такой вид конкуренции Котлер назвал товаро-родовой конкуренцией. Здесь речь идет о разных способах удовлетворения потребности. Если наш покупатель редко бывает в командировках, а свои задачи предпочитает решать

дома по вечерам, ясно, что ноутбуку он предпочтет офисный компьютер. Допустим, что так и произошло.

Отдав предпочтение офисному компьютеру, покупатель задумается о возможных его видах и марках. Выбор товара из массы других по видовым признакам Котлер назвал товаро-видовой конкуренцией. Один из главных видовых признаков ПК — марка процессора. От вида процессора зависит быстродействие компьютера, что очень важно при обработке больших объемов информации, особенно графической. Процессор определяет и возможность применения программных средств, и многое другое. Допустим, покупатель остановил свой выбор на процессоре «Атлон».

Выбрав вид ПК, покупатель задумается о фирмах, торгующих компьютерной техникой, и будет сравнивать их. Первым критерием такого сравнения чаще всего оказывается цена. Поэтому и уровень конкуренции назван ценовым. Цена всегда неявно присутствует в сознании покупателя в процессе осуществляемого им анализа потребительских предпочтений, но на этом уровне конкуренции цена может выйти на первое место. Если у нашего покупателя денег не очень много, а компьютер, продаваемый в одной торговой фирме дешевле, чем в других, предпочтение, безусловно, будет отдано ценовому фактору. Но если особой необходимости в экономии нет, покупатель заинтересуется сервисными услугами и согласится заплатить за товар несколько больше, если сервисное обслуживание покажется ему необходимым в эффективном использовании приобретаемого товара. Многие торговые фирмы предпочитают, в частности, продавать компьютеры большими партиями и по более высокой цене богатым покупателям (например, банкам) с дополнительным сервисным обслуживанием в течение всего срока службы компьютеров. Другие же продают компьютеры несколько дешевле, хотя сервис их чаще всего несколько не хуже, чем в первых фирмах. В общем, ценовая конкуренция так или иначе присутствует практически всегда.

Таким образом, конкуренция на четвертом уровне носит в большей степени ценовой характер, даже если речь идет о некоторых дополнительных сервисных услугах. Она при попытках увеличения объема продаж своей фирмы за счет конкурирующих компаний может быть направлена и на снижение цен (так называемый демпинг цен). Но последствия от этого могут быть самыми неожиданными (см. отступление 3.18).

**Отступление 3.18.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 376—377.

Дело было давно, в 60-х годах, но пример для отечественных рыночных структур весьма поучителен. Фирма «Хьюблин», выпускавшая «Смирновскую водку», конкурировала на рынке с фирмой «Вольфшмидт», которая неожиданно снизила цену на свою водку на один доллар за бутылку. Чтобы удержать свои позиции на рынке, «Хьюблин» разработала блистательную стратегию поведения, сочетающую в себе элементы как ценовой, так и ассортиментной политики. В первых, она повысила цены на один доллар за бутылку «Смирновской». В качестве конкурента водке «Вольфшмидт» она предложила рынку водку новой марки — «Рельска». Одновременно она пред-

ложила рынку еще одну марку водки — «Попофф» — по цене ниже «Вольфшмидт» на один доллар. Что же произошло? А произошло то, что покупатели позиционировали «Смирновскую» как элитную (она же дороже!), а «Вольфшмидт» в их глазах так и осталась рядовой водкой. Они стали предпочитать «Смирновскую» водке всех других фирм, и фирма «Хьюблин» за счет этого смогла значительно увеличить свои общие прибыли.

Как видим, ценовая конкуренция здесь тесно переплелась с ассортиментной (марочной). В мире бизнеса все тесно связано и взаимообусловлено. И эти связи маркетологи должны учитывать в своей практической деятельности.

Таким образом, на рынке конкуренция проявляется в форме конкуренции товаров. Потребитель с ограниченной суммой денег стоит перед товарной массой, а в его сознании — сонм мыслей, желаний, предпочтений, сравнений, они борются друг с другом. За каким товаром останется победа? Понимание того, как именно потребители принимают решение при совершении покупок, может помочь маркетинговой службе выработать приемлемую стратегию производства и сбыта продукции для своей фирмы.

Есть и другие подходы в объяснении природы конкуренции. Согласно исследованиям Майкла Портера состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (см. рис. 3.5) [81, с. 52—55].

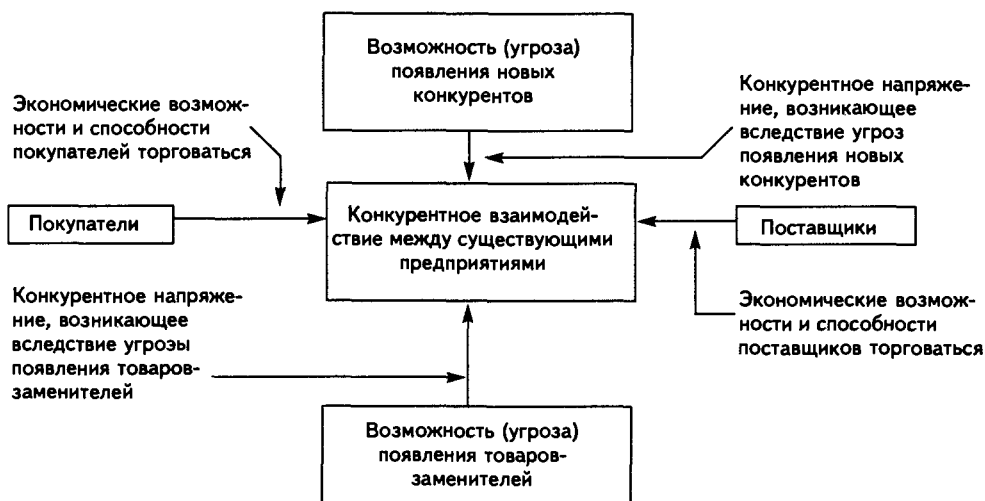


Рис. 3.5. Схема внутритраслевых конкурентных взаимодействий

Каждую из сил, представленных на рис. 3.5, необходимо взвешивать применительно к тому бизнесу, конкурентоспособность которого оценивается. Это позволяет выявлять основные направления формирования конкурентного напряжения на целевом рынке.

Поскольку товары сильно различаются по своим потребительским свойствам, трудно предложить какие-то общие подходы к анализу их конкурентоспособности, хотя попытки формализации этой процедуры, на уровне создания методик, предпринимались [42], [63]. Однако лучше, если маркетологи для каждого конкретного случая будут создавать частную методику анализа конкурентов и определения конкурентоспособности своего товара.

**Задание 3.15.** Расскажите о конкурентах своей фирмы или фирмы, с деятельностью которой вы лучше всего знакомы. Как покупатели покупают товар вашей фирмы? С какими товарами-конкурентами они сравнивают ваш товар? Как происходит это сравнение?

**Учет факторов внешней среды в реализации обучающих программ на рынке услуг дополнительного образования в Алтайском крае (пример)**

Анализ внешней среды может быть максимально эффективным только тогда, когда не просто выявлены ее определяющие факторы, но и дана взвешенная оценка каждого из них, определена форма влияния их на основной результат деятельности фирмы (организации). Рассмотрим в качестве примера влияние некоторых факторов дальнего окружения (не всех) и форм проявления этого влияния на деятельность факультета подготовки кадров (ФПК) Алтайского государственного университета (АГУ) (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Формы влияния некоторых факторов внешней среды на деятельность ФПК АГУ

Основное предназначение ФПК заключается в ежегодном наборе слушателей и переподготовке их по программе «Менеджмент и маркетинг в современном бизнесе». Как на такую деятельность может влиять, например, природа? Казалось бы, никак. Тем



не менее влияние есть и именно фактор природы, безусловно, вместе с некоторыми другими, определяет границы учебного года. Поскольку на ФПК в основном учатся уже взрослые люди, обеспеченные содержанием семей, почти весь сентябрь они заняты заготовительными работами на своих дачных участках, и начинать учебный год в сентябре нет никакого смысла — пока картошку не выкопают, они за парты не сядут. Только по этой причине учебный год на ФПК начинается в последнюю среду сентября. Аналогично и весной — как только приходит пора сажать картофель, так активные занятия на ФПК прекращаются. Слушатели начинают заниматься подготовкой своих дипломных работ к защите (в основном самостоятельно) и параллельно выполняют весь комплекс весенних сельскохозяйственных работ. Происходит это обычно в начале третьей недели мая. По этой причине лекционные занятия на ФПК заканчиваются во вторую субботу мая. Защита же дипломных работ проходит в третью неделю июня — накануне прополки и окучивания картофеля. Таким образом, границы учебного года привязаны к сельскохозяйственному производственному циклу и обучение ведется «от картошки до картошки».

Ясно, что не один природный фактор задает границы учебного года на ФПК. Ведь если бы сегодня уровень доходов граждан нашей страны был достаточно высоким (экономический фактор), вряд ли бы они стали выращивать на своих дачных участках картофель. Они бы посвятили это время отдыху на тех же самых дачах. Социально-культурный фактор здесь тоже имеет место — в стремлении городского населения иметь свой огород сказывается многолетняя (даже вековая) привычка наших граждан обеспечивать себя на зиму некоторыми продуктами питания, произведенными самими. И многие семьи, доходы которых уже позволяют им не выращивать на своих дачах картофель, все равно продолжают это делать в силу привычки. Безусловно, и фактор политики здесь себя проявляет. Нестабильность политической ситуации позволяет людям чувствовать себя более уверенно, если у них есть собственные продукты питания. Все это вместе и определяет границы учебного года на ФПК АГУ.

Что же касается других факторов дальнего окружения, влияющих на деятельность ФПК, то некоторые формы их проявления представлены на рис. 3.6 после тире. Экономика, в частности, обуславливающая низкий уровень доходов, неплатежи, кроме всего прочего влияет и на уровень цен за обучение, который только-только покрывает затраты и практически не может обеспечить сколько-нибудь приемлемого развития факультета. Социальные факторы, выражающиеся в наличии проблем безработицы, несмотря на сложность экономической ситуации, побуждают людей, уже имеющих образование, все-таки пройти переподготовку, поскольку это вселяет уверенность в том, что работа будет найдена. Применение дистанционных технологий в обучении вызывает интерес у потен-

циальных слушателей, и они при выборе могут оказать предпочтение именно этому ФПК. Постоянное обновление регламентирующих деятельность вузов России документов по переподготовке кадров вызывает появление ошибок в работе деканата и другие неприятные последствия. Безусловно, можно найти и иные формы проявления факторов дальнего окружения на деятельность ФПК, которые нельзя изменить, но которые деканату надо учитывать в принятии тех или иных маркетинговых решений. И так должна поступать каждая фирма, каждое предприятие.

---

## 4. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ: СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ

---

### 4.1. SWOT-АНАЛИЗ

#### Маркетинговые исследования и исследования рынка

Маркетинг, как уже стало понятно внимательному читателю, представляет собой и специфическую форму разведки рынка. Службы маркетинга предприятия — хоть производственного, хоть коммерческого — осуществляют многообразные исследования, собирая информацию о рынке, его состоянии, объемах спроса, действиях конкурентов и т.п. — ну чем не разведка? Следует отличать рыночные исследования от маркетинговых.

**Отступление 4.1.** *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1991. С. 75—76.

Согласно сущности маркетинга и его принципов понятия «рыночное исследование» и «маркетинговое исследование» различаются по ряду характеристик, хотя оба вида исследований должны проводиться, исходя из принципа комплексности. Первое различие между ними — это различие объектов исследования. Если исследования первого вида целиком посвящены рынку, происходящим на нем процессам, отдельным его элементам, то для маркетинговых исследований рынок и рыночные процессы — это лишь составная часть проводимого анализа, включающего в качестве другой обязательной его части маркетинговую деятельность самого предприятия. Иначе говоря, если обе эти части как объекты исследования интегрируются, сливаются в едином исследовательском процессе, то речь идет о маркетинговом исследовании; когда они анализируются раздельно, имеет место изучение рынка... Но лишь при объединении их в единый интегрированный исследовательский процесс могут быть получены наиболее ценные результаты в виде выводов и рекомендаций для принятия обоснованных маркетинговых решений.

Таким образом, чтобы обеспечить комплексность исследования, изучение и анализ потребителей, их нужд, потребностей, ожиданий и ценностей необходимо дополнять анализом факторов внешней среды. Только в этом случае может быть получена наиболее полная информация о возможных направлениях развития организации.

#### Анализ факторов внешней среды

Если исходить из приведенного в отступлении 4.1 определения маркетингового исследования, то любое из них, пожалуй, следует начинать с анализа и общей оценки положения фирмы в конкурентном окружении всех факторов внешней среды, о которых

«Затраты на маркетинговые исследования — это инвестиции в будущее». Оливье А., Урсе Р. *Международный маркетинг//Академия рынка: маркетинг. М.: Экономика, 1993. С. 490.*

речь шла в третьей главе пособия. Это необходимо делать для того, чтобы в зависимости от ситуации наметить основные направления развития фирмы и на каждом из этих направлений провести более глубокие маркетинговые исследования. Очевидно, что общие результаты деятельности фирмы определяются взаимодействием факторов внешней среды, подробная характеристика которых приведена в предыдущей главе, и маркетинговых решений, принимаемых на уровне руководства фирмы. Это взаимодействие может выглядеть так (рис. 4.1).

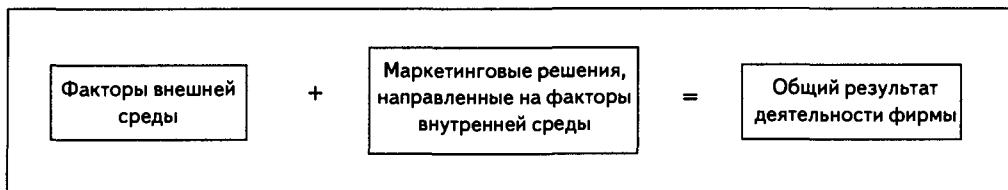


Рис. 4.1. Маркетинговое взаимодействие внешних и внутренних факторов

#### ПРОБЛЕМА ОБЛАСТЬ

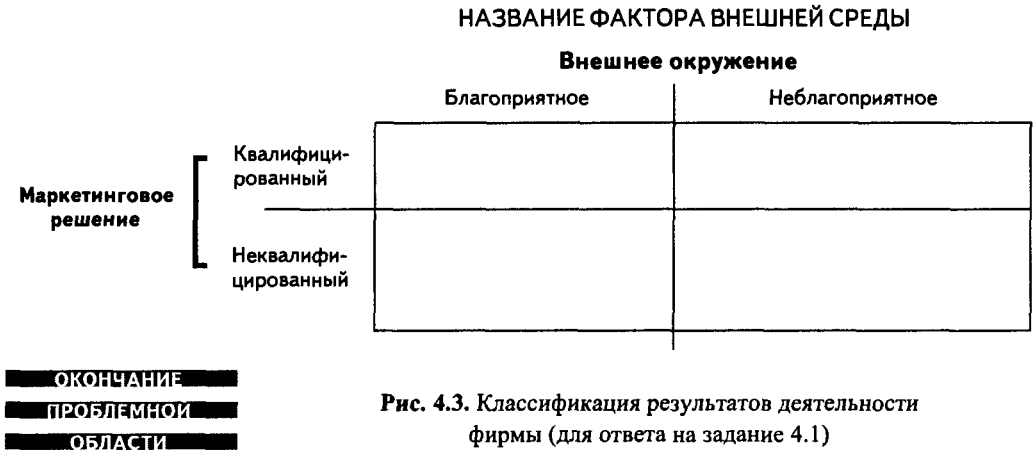
О внешнем окружении можно сказать, что в разные периоды времени оно благоприятно для фирмы или нет, а о маркетинге — что он может быть квалифицированным или нет. Предложим следующую классификационную матрицу вероятных результатов фирмы (рис. 4.2).

		Внешнее окружение	
		Благоприятное	Неблагоприятное
Маркетинг	Квалифицированный	1. Улучшение результатов	2. Нейтрализация квалификации
	Неквалифицированный	3. Соккрытие неквалифицированного маркетинга	4. Ухудшение результатов

Рис. 4.2. Классификация возможных результатов фирмы в зависимости от сочетания состояний внешней среды и маркетинговых решений (матрица результатов)

Такую матрицу можно строить и на основе какого-либо одного фактора внешней среды с учетом реального его изменения и конкретного маркетингового решения, может быть, даже взвешенного в той или иной шкале измерений. Поскольку методики такой еще нет, в каждом конкретном случае надо пока осуществлять пробные расчеты. Иногда такие расчеты могут потребовать значительных затрат времени, иногда нет — все будет определяться ситуацией и содержанием решаемой задачи.

**Задание 4.1.** Назовите факторы внешней среды, наиболее важные для вашей фирмы, сопоставьте их с конкретными маркетинговыми воздействиями и измерьте результаты хотя бы приблизительно. В координатах матрицы на рис. 4.3 покажите результаты этого измерения (т.е. заполните матрицу).

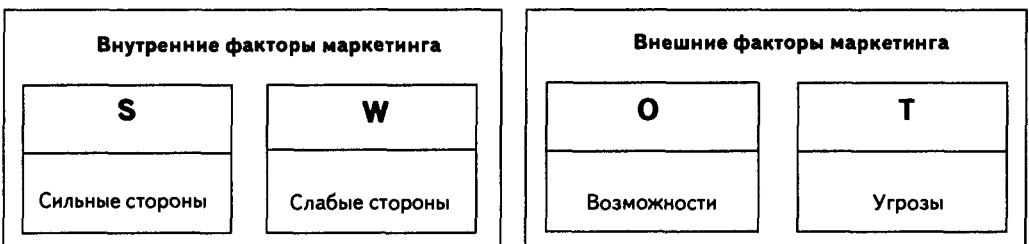


**Рис. 4.3.** Классификация результатов деятельности фирмы (для ответа на задание 4.1)

После оценки положения фирмы в окружающей среде наметку маркетинговых решений можно также взвесить по методике SWOT-анализа. SWOT — это аббревиатура от английских слов:

- strong — сильный;
- weak — слабый;
- opportunities — возможность;
- threat — угроза.

Таким образом, SWOT-анализ — это анализ сильных и слабых сторон фирмы в сопоставлении с возможностями и угрозами для нее во внешнем мире. Первым шагом SWOT-анализа является распределение всех данных (именно данных, а не информации) по четырем группам (спискам): «сильные стороны», «слабые стороны», «возможности» и «угрозы» (см. рис. 4.4).



**Рис. 4.4.** SWOT-анализ

К сильным и слабым сторонам в основном относятся события, состояния и т.п., связанные с внутренними факторами маркетинга фирмы, т.е. с ее «4р», если говорить по-другому. Так, к сильным сторонам могут быть отнесены качество товара, его уникальность, цена (если она ниже, чем у конкурентов, хотя такое может быть не всегда), расположение магазина в удобном месте (например, возле остановки городского транспорта), более развитые, чем у конкурентов, методы стимулирования сбыта. К слабым сторонам — небольшие размеры организации по сравнению с конкурентами, значительные издержки производства и сбыта и т.п. Возможности и угрозы всегда связаны с внешними факторами маркетинга. Их надо своевременно (а лучше с некоторым упреждением) выявлять с тем, чтобы использовать знания о них в своих маркетинговых решениях.

При проведении SWOT-анализа важно выявить все его составляющие и правильно разместить их по соответствующим рубрикам — «S», «W», «O», «T». При этом некоторые элементы могут быть отнесены и к сильным, и к слабым сторонам одновременно, к возможностям и угрозам, хотя последнее встречается значительно реже и всегда связано с оценкой степени риска.

**Формы сопоставления сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для него во внешней среде**

В ряде случаев возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, не использованная фирмой возможность может превратиться для нее в угрозу, если этой возможностью сумеют воспользоваться конкуренты. А некоторые угрозы, если фирме удастся их предотвратить, могут еще больше упрочить ее сильные стороны при условии, что конкурентам не удастся совершить подобное по отношению к данным угрозам.

SWOT-анализ предлагается проводить в два этапа. На первом необходимо составить исчерпывающие списки сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз для ее развития во внешней среде. На втором этапе следует установить возможные связи между отдельными позициями этих четырех списков, т.е. построить логически связанные парные комбинации, сочетающие либо силу, либо слабость с возможностями и угрозами. Логические направления такого комбинирования представлены на рис. 4.5 в виде стрелок.

Используя данный методический прием, можно найти и другие формы сочетания позиций списков сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз для него во внешней среде. В частности, иногда полезно установить, какие угрозы и в какой мере неотвратимо повлияют на ослабление сильных сторон предприятия (стрелка из квадранта 3 в квадрант 1). Или какие угрозы в сочетании с какими слабыми сторонами усугубят положение фирмы на рынке (стрелка из квадранта 3 в квадрант 2). Или какие слабые стороны фирмы создадут для нее новые угрозы (и какие именно) во внешней среде (стрелка из квадранта 2 в квадрант 3). Или неиспользование каких сильных сторон создаст для предприятия

новые угрозы (или усилит имеющиеся) во внешней среде (стрелка из квадранта 1 в квадрант 3). Число вариантов возможных логических направлений составления парных комбинаций в SWOT-анализе трудно перечислить. Но в реальной действительности стремиться к этому надо.



Рис. 4.5. Направления формирования парных комбинаций в SWOT-анализе

Парные комбинации различных позиций списков сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами для него во внешней среде можно представить также в форме матрицы (рис. 4.6).

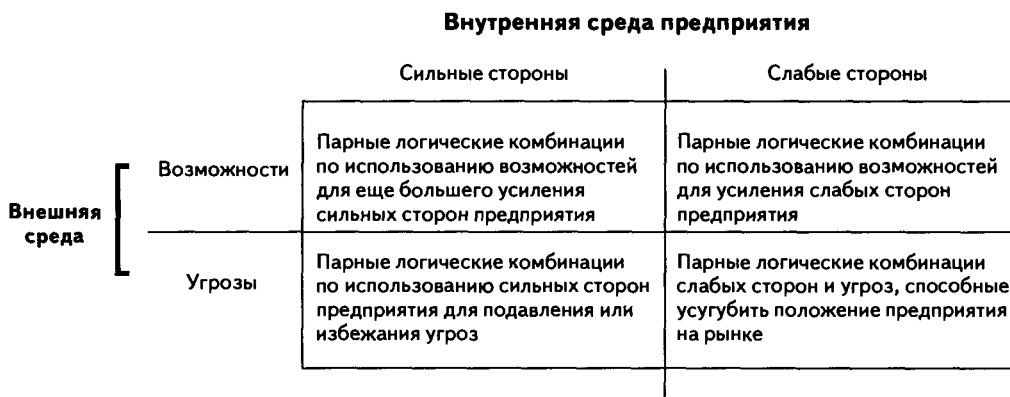


Рис. 4.6. Классификационная схема парных комбинаций SWOT-анализа

Построение как можно больших наборов парных логических комбинаций на основе предложенного методического приема (рис. 4.5 и 4.6) позволяет фирмам получать наиболее полные представления об их положении во внешнем окружении, делать анализ факторов внешней среды комплексным, выявлять проблемы, кото-

рые нельзя обнаруживать, если не производить сопоставления таких противоположных начал, как сильные стороны и угрозы, слабые стороны и возможности, что, собственно, и составляет суть SWOT-анализа, намечать пути дальнейшего развития организаций, прибегающих к помощи этого подхода. SWOT-анализ в общем и целом представляет собой первооснову маркетинговых исследований, поскольку позволяет сделать глобальный вывод — стоит или нет создавать или продолжать данный бизнес.

**Задание 4.2.** Используя приведенные ниже матрицы, аналогичные представленным на рис. 4.5 и 4.6, сделайте SWOT-анализ для своей организации или организации, которую вы лучше всего знаете.

Сделайте как можно более полные списки сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз для ее развития во внешней среде

Сильные стороны (список)	Слабые стороны (список)
Возможности (список)	Угрозы (список)

На основе составленных вами списков в приведенной ниже матрице составьте парные комбинации, наиболее приемлемые для развития организации (или наиболее значимые для нее). При составлении парных комбинаций не забывайте о логике, не стремитесь «объять необъятное» и не допускайте вхождения одних парных комбинаций в другие, более крупные.

		<b>Внутренняя среда предприятия</b>		
		Сильные стороны	Слабые стороны	
<b>Внешняя среда</b>	[	Возможности		
	]	Угрозы		

Какие еще комбинации параметров возможны в вашем случае?

**Анализ поля сил**

Выявленные комбинации параметров приводят фирму к неизбежности изменений, больших или малых. При этом сильные стороны и возможности могут представлять движущие силы, а слабые стороны и угрозы — сдерживающие силы. Немецкий психолог Курт Левин [83] предложил особый методический прием, позволяющий сопоставлять движущие и сдерживающие силы, и назвал его анализом поля сил. Схематично этот анализ можно представить в форме диаграммы, где силы показаны стрелками разной толщины, символизирующей их мощность (рис. 4.7).

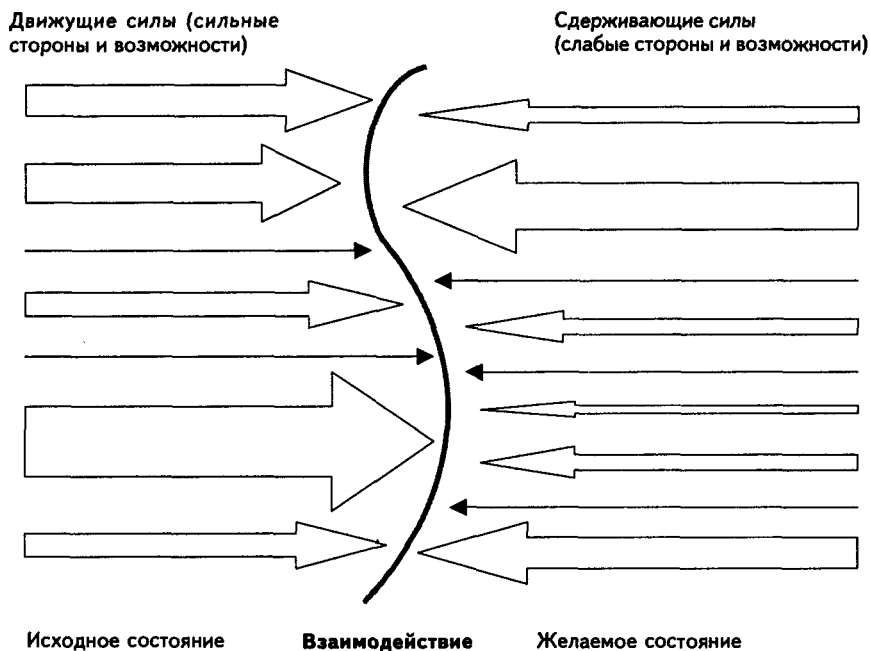


Рис. 4.7. Анализ поля сил

Сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы для нее во внешней среде, а также мнения об их соотношениях и вероятных последствиях могут порождать (и порождают!) в умах людей, в их настроениях, действиях и поступках новые силы, как движущие, так и сдерживающие. Допустим, какие-то предстоящие изменения, необходимость которых подтверждена результатами SWOT-анализа, напрямую никак не обуславливают требование сокращения персонала, но если персонал уверует в то, что такие сокращения неизбежны — возникнет мощная сдерживающая сила. Поэтому одним из продолжений SWOT-анализа, если по его результатам появляется необходимость изменений, является идентификация (определение) новых сил (движущих и сдерживающих), определение их мощностей, установление общей преобладающей силы и обоснование мероприятий по изменениям (планирование изменений).



Каждая сила в анализе поля сил должна быть поименована, в первую очередь должны быть установлены способы уменьшения сдерживающих сил, а не увеличения (и даже не применения!) движущих, хотя кажется, что именно с использования движущих сил и следует начинать изменения, непреложно вытекающие из результатов SWOT-анализа. Но опыт показывает, что любое увеличение числа движущих сил (или усиление мощностей имеющихся) неизбежно приводит к появлению квази-ньютонковского эффекта, проявляющегося в том, что на каждую новую движущую силу появляется равная по величине и противоположно направленная сдерживающая сила, а с возрастанием общей суммы движущих сил равным образом увеличивается и противодействие сдерживающих сил. Зачем порождать этот эффект? Лучше начинать с того, что не вызовет дополнительного сопротивления, а именно — с ослабления сдерживающих сил.

Источниками новых противодействующих сил могут быть:

- личностные (амбиции, страх перед сокращением и др.);
- межличностные (существующая конфликтная ситуация);
- межгрупповые (одно подразделение предприятия конкурирует с другим из-за денег на приобретение оборудования);
- общеорганизационные (дефицит ресурсов);
- технологические (внедрение компьютеров);
- внешние (принятие и введение в действие новых законов).

Знание источников новых противодействующих сил, которые можно выявить посредством логического анализа, сопоставлений, наблюдений, изучения мнений людей (исполнителей), позволит избежать ошибок в управлении изменениями, обусловливаемыми результатами SWOT-анализа.

**Задание 4.3.** Продолжите выполнение задания 4.2 и приведите на его основе анализ поля сил по методике К. Левина, т.е. выявите все возможные новые сдерживающие силы, сопоставьте их с движущими и сделайте выводы.

Движущие силы	Сдерживающие силы

### SWOT-анализ и оценка риска

Важным аспектом SWOT-анализа является оценка степени риска, связанного с соотношением возможностей и угроз. Воспользуемся так называемым правилом (или критерием) В. Парето, суть которого сводится к тому, что если соотношение успеха от намечаемого мероприятия с риском составляет «80 на 20» (т.е. 80% успешного исхода и 20% неуспешного), то рисковать следует и можно приступать к осуществлению изменений. В противном же случае браться за них не стоит.

**Отступление 4.2.** *Лопатников Л.И.* Экономико-математический словарь. М.: Наука, 1987. С. 275—276.

Вильфредо Парето — итальянский экономист, стал известен в науке благодаря сформулированному им в 1920-х годов и математически описанному критерию оптимальности, предназначенному для того, чтобы проверить, улучшает ли предложенное изменение в экономике общий уровень благосостояния людей. Этот критерий выглядит очень просто: «Следует считать, что любое изменение, которое никому не причиняет убытков и которое приносит людям пользу (по их собственной оценке), является улучшением».

Познакомиться с математическим выражением этого критерия можно, обратившись к книге: *Петракова Н.Я.* Кибернетические проблемы управления. М.: Наука, 1974.

Сегодня, когда экономические блага жителей отдельных стран (в первую очередь технологически развитых) приобретаются за счет ухудшения экологической обстановки для всех людей планеты, этот критерий более чем актуален и, очевидно, не за горами то время, когда он будет включен в какой-либо регламентирующий хозяйственную деятельность межгосударственный (или общемировой) юридический документ (конвенцию, декларацию или др.).

Соотношение «80 на 20», как некое особое правило для оценки степени риска, имеет универсальный характер. Оно следует из другого вывода Парето, который он сформулировал на основе данных мировой статистики о том, что 80% всех богатств на Земле владеют 20% ее жителей, в то время как 80% людей владеют лишь 20% накопленных богатств. Это правило часто применяется и для объяснения любых других зависимостей, оно действительно универсально. Чтобы убедиться в этом, проведите следующее испытание. Соберите один рубль копейками и подбросьте эту горсть монет вверх так, чтобы они все упали на пол. А затем начните собирать их, фиксируя время на эту операцию, и вы увидите, что 20% от всего времени у вас уйдет на то, чтобы найти первые 80 коп., а 80% времени — на то, чтобы найти оставшиеся 20 коп. Этим правилом и рекомендуется в зарубежной учебной литературе пользоваться при оценке степени риска нового дела, любого изменения в сфере бизнеса.

Есть и другие подходы к оценке степени риска в бизнесе. Японский предприниматель Кадзума Татеиси [95] — основатель фирмы Омрон в таких случаях рекомендует использовать правило «70 на 30». Если, утверждает он, есть уверенность на 70%, что тот или иной проект изменений оправдает себя, следует браться за его осуществление. В противном случае — нет. Из утверждения Татеиси вытекает, что угрозы для принятия положительного решения при осуществлении новых проектов в условиях неопределенности не должны превышать 30%, т.е. его правило более смелое, чем правило Парето, поскольку оно допускает больший процент риска.

Ясно, что бизнес — рискованное занятие. Любой бизнесмен, начиная новое дело (как, впрочем, и продолжая прежнее), в большей или меньшей степени рискует. И применение правил Парето или Татеиси в известной степени настораживает бизнесменов, не позволяет им выходить за пределы разумного риска.

## 4.2.

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

**Сегментирование рынка: необходимость или отсутствие таковой**

После того как произведен общий анализ всех факторов внешней среды, в маркетинговых исследованиях рекомендуется все внимание сосредоточить на одном из них, а именно на потребителях, клиентах (см. рис. 3.2, на котором данный фактор выделен шрифтом). Первоначальный взгляд на потребителей должен носить

общий, укрупненный характер, только затем его нужно сузить до необходимых пределов. Первоначальная же оценка потребителей должна быть глобальной, касающейся только структуры рынка, что можно сделать посредством его сегментирования.

В конце 90-х годов появились концепции маркетинга, основанные на индивидуальном подходе к клиенту и критически относящиеся к сегментированию. Остановимся коротко на содержании этих суждений. Предназначение маркетинга заключается в наиболее полном удовлетворении нужд и потребностей людей посредством обеспечения как можно большего соответствия потребительных свойств товаров и услуг ожиданиям покупателей (как осознанным, так и не осознанным), их желаниям и устремлениям. Поскольку потребности людей чрезвычайно разнообразны, то идеальным случаем в маркетинговой деятельности будет приспособление товара или услуги к требованиям отдельного покупателя. Примерно так бывает при оказании услуг в стоматологических поликлиниках, в парикмахерских, в косметических кабинетах и др., именно об этом, но уже применительно ко всему спектру товаров, и идет речь в концепции маркетинга партнерских отношений [29], [53].

**Отступление 4.3.** *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений. СПб.: Питер, 2001. С. 29—30.

Маркетологу следует учитывать тот факт, что рыночных сегментов больше не существует в том виде, как раньше. Рассматривая покупателей в демографическом, психографическом плане или по стилю жизни, становится все сложнее хоть как-то определить категории потребителей. Кажется, что они делают совершенно необычные вещи. Некоторые «экономят и тратят», сокращая расходы или откладывая затраты в некоторых областях, а затем значительно тратятся в других. Некоторые покупатели внутри исторически определенного сегмента намного более чувствительны к какому-то одному средству массовой информации, чем другие. Некоторые чувствительны к цене, другие — к услугам. Если единственной классификацией, которая имеет значение, является действительное поведение покупателя — что покупают люди или предприятия, а не то, чем руководствуется такое поведение в своей основе, — то это значит, **что рыночных сегментов больше не существует, остались только индивидуальные покупатели.**

Такое мнение отнюдь не означает, что помещенный ниже учебный материал по сегментированию рынков вам, уважаемый читатель, можно не читать. Мнение одного из зарубежных ученых-маркетологов не является истиной в последней инстанции. Это всего лишь его точка зрения. Такой маркетинг, т.е. ориентированный на потребности отдельного человека, можно, пожалуй, назвать идеальным и маркетингом будущего, когда новые технологические и сбытовые системы позволят учитывать пожелания индивидуумов, какими бы разнообразными они ни были, в потребительных свойствах товара. Для нашей страны это время еще не настало.

*Известный специалист по маркетингу Питер Дойль, подчеркивая важность сегментирования, отмечает: «Если фирма не сумеет разбить рынок*

Однако из-за ряда труднопреодолимых (а иногда и непреодолимых) причин при изготовлении большинства материальных товаров (таких, например, как бытовая техника) не предоставляется возможным приспособить программу маркетинга под каждого покупателя. Эти труднопреодолимые причины в основном связаны с технологиями, но не только с ними, а и с желаниями самих покупателей. Так, при оказании тех же стоматологических или кос-

*на сегменты, рынок разобьет на сегменты фирму». Теодор Левит, как бы подтверждая справедливость этих слов, говорит: «Если вы не мыслите сегментами, значит, вы вообще не думаете» [45].*

метических услуг необходимо учитывать пол, возраст, психологию покупателя, его уровень дохода и некоторые другие параметры. А это уже и есть сегментирование, т.е. объединение покупателей в отдельные группы, которые имеют, пусть не совсем одинаковые, но похожие требования к потребительным свойствам услуг. Таким образом, сегментирование рынка пока неизбежно. Безусловно, в будущем по мере развития технологий, сферы обслуживания и др. маркетинг партнерских отношений может стать основной концепцией управления предприятиями. А до тех пор, пока всего этого нет, без сегментирования рынка невозможно выстроить четкую стратегию развития фирмы, невозможно добиться коммерческого успеха на рынке. Но, решая эту задачу, маркетологи не должны забывать и о специфических желаниях покупателей. Таким образом, идеальной на данный момент установкой для маркетологов при сегментировании рынка будет восприятие его как поиска некоего неизбежного компромисса между разнообразием потребностей и ожиданий покупателей, с одной стороны, и ограниченностью технологических и иных ресурсов и возможностей производителей — с другой.

Что же такое сегмент рынка вообще и с чего начать процедуру его сегментирования? Ф. Котлер под **сегментом рынка предлагает понимать группу покупателей, которые примерно одинаково реагируют на побудительные стимулы маркетинга** [51]. Иногда в качестве побудительных стимулов выступают просто потребительные свойства товара, т.е. его функциональные характеристики, цена, надежность, безопасность применения и др.

### **Сегментирование рынка: с чего начать?**

Начать сегментирование лучше всего с установления общих границ рынка, или их корректировки, если они уже установлены. В решении этой задачи помогут сведения, полученные посредством глобального анализа внешнего окружения фирмы и ее SWOT-анализа. Они позволят фирме создать информационную базу для более или менее точного обозначения границ рынка, в рамках которых она с приемлемой степенью риска и приемлемым уровнем дохода может заниматься предпринимательской деятельностью. Обозначение границ рынка может быть точным и приблизительным. Степень точности здесь определяется, очевидно, потребительными свойствами товара, некоторыми характеристиками рынка, спецификой нужд и потребностей покупателей. Так, в частности, если вести речь о рынке инкассаторских услуг (с позиций инкассационной службы и некоторых охранных структур, которые тоже занимаются инкассацией), то границы этого рынка можно определить довольно точно, поскольку нетрудно перечислить количество потенциальных клиентов на инкассирование по данной территории и выделить в их структуре свою долю рынка. Гораздо труднее обозначить границы рынка по товарам массового спроса, например по зубной пасте. Что, кроме территориальных признаков, взять в качестве критерия для определения границ рынка по таким това-

рам? Эта проблема еще ждет исследователя. А пока для таких случаев можно посоветовать обращать внимание действительно только на территориальные границы, а также на демографическую и социальную структуру населения, проживающего на этой территории, на уровень дохода жителей. Но в любом случае общие границы рынка должны быть очерчены более или менее точно. Иначе не совсем понятным будет объект сегментирования.

**Задание 4.4.** При изучении раздела I вы уже тренировались в определении общих границ рынка (задания 1.1 и 1.2). Попытайтесь более точно определить общие границы рынка, наметить критерии их определения, дать конкретную (с учетом новых знаний) характеристику рынка, на котором вы работаете.

### Критерии сегментирования

Процедуру сегментирования рекомендуется начинать с определения критериев (признаков) выделения сегментов. Этих признаков довольно много, и сегментирование может быть выполнено сразу по нескольким из них (многомерная сегментация). Наиболее распространенные из них, с характеристиками вариации возможных значений, приведены в табл. 4.1, которая построена по материалам работ В. Хруцкого [91] и Ф. Котлера [51] с некоторыми дополнениями и изменениями.

**Таблица 4.1**  
**Критерии сегментирования рынка**  
**и наиболее распространенные вариации их значений**

Критерии сегментирования	Характеристика возможных вариаций значений критериев
<i>Географические</i> Регион	Западная Сибирь, Дальний Восток, Центрально-Черноземный район и др.
Административное деление	Республика, край, область, район, город, поселок
Численность населения	До 5 тыс. человек, 5—10 тыс., 10—50 тыс., 50—100 тыс., 100—250 тыс., 250—500 тыс., 500 тыс. — 1 млн, 1—4 млн, 4 млн и более человек
Плотность населения	Для города, пригорода, сельской местности
Климат	Умеренно-континентальный, континентальный, субтропический, морской
<i>Демографические</i> Возраст	До 6 лет, 6—11, 12—19, 20—34, 35—49, 50—64, 65 лет и более
Пол	Мужской, женский
Размер семьи	1—2 человек, 3—4, 5 человек и более

*Продолжение*

Критерии сегментирования	Характеристика возможных вариаций значений критериев
Семейное положение и возраст	Молодежь — одинокие, молодежь — семейные без детей; молодежь — семейные с младшим ребенком до 6 лет; молодежь — семейные с младшим ребенком 6 лет и старше; пожилые супруги с детьми, находящимися на их попечении, пожилые супруги — дети живут отдельно, глава семьи еще работает; пожилые супруги — дети живут отдельно, глава семьи на пенсии; вдовствующее лицо — работает, вдовствующее лицо — на пенсии
Виды профессии	Научные работники; инженерно-технические работники; учителя; медицинские работники; предприниматели; работники предпринимательских структур; коммерсанты и работники сферы торговли; служащие государственных учреждений; рабочие предприятий; работники сельского хозяйства; фермеры, студенты; пенсионеры; безработные
Уровень образования	Начальное; среднее; неполное среднее; среднее специальное, высшее; неоконченное высшее, ученая степень
Религия	Православная, мусульманская, католическая и др.
Раса	Европеоидная, монголоидная и др.
Национальность	Русские, белоруссы, евреи и др.
<i>Психографические</i> Социальный слой	Неимущие, среднего достатка, более высокого уровня достатка, высокого уровня достатка, очень высокого уровня достатка
Стиль жизни	Богемный, элитарный, молодежный, спортивный и др.
Личные качества	Амбициозность, авторитарность, импульсивность, стадный инстинкт и др.
<i>Поведенческие</i> Степень случайности покупки	Приобретение товара иногда носит случайный характер, всегда носит случайный характер, никогда не носит случайного характера
Поиск выгоды	Поиск на рынке: изделий высокого качества, хорошего обслуживания, низкой цены
Статус постоянного клиента	Отсутствие такого статуса; наличие его в прошлом; потенциальный постоянный клиент, приобретающий изделие впервые; постоянный клиент
Степень нуждаемости в продукте	Нужен постоянно; нужен время от времени; может быть, когда-нибудь пригодится
Степень лояльности к предприятию или товару	Никогда не покупает продукцию данного предприятия, старается не покупать продукцию данного предприятия, согласен покупать продукцию данного предприятия, но по более низкой цене; чаще всего покупает продукцию данного предприятия; покупает только продукцию данного предприятия
Степень готовности купить изделие	Не желает покупать; не готов купить сейчас; недостаточно информирован, чтобы купить; интересуется изделием; стремится купить изделие; обязательно купит изделие
Эмоциональное отношение к товару	Энтузиаст, только его и покупает; положительное отношение; безразличное; негативное, откровенно враждебное

Безусловно, приведенные в табл. 4.1 критерии не отражают их множества. Кроме того, часто возникает ситуация, когда требуется сгенерировать особый, подходящий только для данного товара или для данной ситуации, критерий. Такие критерии можно назвать специфическими, тогда как критерии, указанные в табл. 4.1,— общими.

Применение тех и других критериев при сегментировании рынка лучше рассмотреть на примере, пусть даже условном. Допустим, фармацевтическая фирма изучает рынок лекарств от головной боли. В качестве первого признака сегментирования она выбрала возраст — демографический признак. Действительно, возраст во многом определяет объемы и специфику потребления таблеток от головной боли. Так, если голова заболела у молодого человека, который собирается на дискотеку, он примет что угодно, лишь бы головная боль утихла. Но если голова заболела у пожилого человека, то он к приему таблеток подойдет более разборчиво, будет думать о побочных влияниях (например, на печень) принимаемого лекарства и остановит свой выбор далеко не на каждом из них. Но только ли возраст влияет на стереотипы потребления лекарственных препаратов? Отнюдь нет. Довольно значим в этом случае признак, характеризующий степень заболевания (есть молодые люди, которые без таблеток не обходятся, есть и пожилые, которые никаких таблеток в рот не берут). Сочетание двух признаков — возраста (общего критерия сегментирования) и степени заболевания (специфического критерия) — позволит более точно сегментировать рынок лекарств от головной боли (рис. 4.8).

Сделав анализ численности по каждому сегменту, а также анализ некоторой другой информации (например, цен на рынке лекарств, отношений к ним потенциальных потребителей и т.п.), фармацевтическая фирма может оценить значение каждого из этих сегментов для нее и принять стратегическое решение, на каких сегментах ей следует сконцентрировать основные усилия и ограниченные ресурсы.

#### Признак сегментирования — возраст

Признак сегментирования — степень заболевания	Частота применения	До 26 лет	26—40 лет	41—60 лет	Свыше 60 лет
	От случая к случаю	X11	X12	X13	X14
	Более 3 раз в год	X21	X22	X23	X24
	Хронические больные	X31	X32	X33	X34

Рис. 4.8. Сегментирование рынка лекарств от головной боли

**Задание 4.5.** Сделайте сегментирование своего рынка, границы которого вы определили в прошлом задании, сгенерировав предварительно критерии сегментирования. Дайте качественные и количественные характеристики выделенным сегментам, идентифицируйте их по ряду качественных характеристик, уникальных именно для этой группы потенциальных покупателей.

---

---

### Идентификация сегментов

При ответе на вопросы этого задания обратите внимание на описание (идентификацию) сегментов. Как она делается? Очень просто, надо выбрать характерные признаки потенциальных покупателей и отразить их в описании сегментов. Наличие такого описания позволит всем работникам фирмы (от руководителей до продавцов) легко выделять в массе клиентов представителей выделенных сегментов и работать с ними соответствующим образом, т.е. так, как они этого ожидают. В частности, если вести речь о рассмотренном выше примере и в свете описания сегментов табл. 4.1, то в характеристиках сегментов рынка лекарств от головной боли по возрастному признаку можно отметить следующие обстоятельства. В первом сегменте находятся как холостые, так и семейные покупатели (семейное положение — еще один критерий для более подробной сегментации). Если речь вести о семейных, то они характеризуются тем, что могут иметь маленьких детей (до 6 лет) и недостаточный уровень доходов. У них могут быть большие проблемы с покупкой товаров длительного пользования (мебели, телевизоров, стиральных машин и т.п.), иногда они предпочтут купить лекарство от кашля для своего малыша, чем лекарство от головной боли для себя и т.п. Совсем другую характеристику надо дать сегменту людей среднего возраста. Их дети, даже если и живут с родителями, уже хотя бы отчасти сами себя обеспечивают. Уровень доходов у них стабилизировался. Они являются покупателями новой мебели, путевок в санатории, дома отдыха, зубоветеринарных услуг. К лекарству от головной боли они начинают относиться как к неизбежным в их возрасте покупкам. Вот так или примерно так и должны быть описаны все сегменты.

### Цели сегментирования

Любая деятельность людей преследует те или иные цели, и сегментирование рынка в том числе. Можно сформулировать три цели сегментирования. Первая вытекает из того, что фирма не в состоянии освоить весь рынок, и вынуждена довольствоваться только его частью. Выделив эту часть посредством сегментирования, она получает возможность целенаправленно сконцентрировать свои усилия на тех группах покупателей, которые окажутся для нее более привлекательными. Рассмотрим рис. 4.8 и допустим, что фармацевтическая фирма, взвесив свои сильные и слабые стороны, оценив возможности и угрозы внешней среды, решает вести предпринимательскую деятельность не на всех 12 сегментах, а только на 6 из



них — X22, X23, X31, X32, X33 и X34. Эти шесть сегментов, согласно общепринятой практике, следует назвать целевыми, а рынок фирмы, скомплектованный таким образом из этих сегментов, целевым рынком. Такая цель в сегментации может преследоваться в тех случаях, когда рынок имеет сложную структуру, т.е. на нем можно применить многомерную сегментацию, выделив посредством ее большое число сегментов.

Вторая цель обусловлена тем, что выявленная группа покупателей (целевой рынок) может оказаться для фирмы частично недосягнутой из-за действий конкурентов. Анализ возможностей конкурентов в структуре выделенных сегментов позволяет выявить те из них, на которых конкуренты либо менее активны, либо покупатели скептически относятся к их товарам. Эти сегменты, если фирма не хочет бороться с конкурентами, и будут для нее наиболее предпочтительными. Вернемся к рис. 4.8 и предположим, что фармацевтическая фирма, оценив возможности и угрозы на рынке лекарств вообще, обнаружила, что сегменты X31, X32, X33 и X34 (хронические больные) уже давно и прочно заняты конкурирующей фирмой, а на сегментах X22 и X23 ее лекарства покупают не очень охотно, так как покупатели считают их сильно действующими, оказывающими негативные побочные воздействия на другие жизненно важные органы. Какое решение можно порекомендовать данной фармацевтической фирме? Ответ очевиден. Если у нее нет ресурсов на борьбу с конкурентами, она должна ограничить свою деятельность сегментами X22 и X23.

Третья цель сегментирования разумна в тех случаях, когда рынок не имеет сложной многоаспектной структуры по сегментам. Ее суть заключается в том, что, если сегментов мало, фирма должна стремиться к тому, чтобы на каждом из них обеспечить свое присутствие, т.е. каждому сегменту предложить особую, наиболее подходящую для него модель товара. Допустим, рынок утюгов фирма подразделила на три сегмента по признаку «уровень доходов населения»: бедных, средних, богатых. В этом случае ей есть смысл разработать для каждого сегмента соответствующую ему модель утюга. Такой подход к формированию товарной политики обеспечит фирме более высокий объем продаж.

### **Требования к сегментам**

Реакция любого сегмента в ответ на маркетинговые усилия фирмы может оказаться для нее положительной и ощутимой только в случае удовлетворения выделенных сегментов следующим требованиям: количества, тождественности, доступности, устойчивости, реакции конкурентного окружения, эффективности работы на выбранных сегментах.

**Количественные параметры.** Основная из них — емкость сегмента, определяющая число потенциальных потребителей, проживающих на доступной для фирмы территории. Емкость сегмента должна быть достаточно велика по объему продаж, чтобы деятельность фирмы на нем была экономически оправдана. Сегмент,

который состоит из нескольких мелких покупателей, не будет прибыльным для фирмы. Исходя из емкости сегмента предприятие может определить, какие производственные мощности следует ориентировать на данный сегмент, каковы должны быть размеры сбытовой сети и др.

**Тождественность.** Этот признак сегментов проявляется в двух ипостасях. Во-первых, представители сегмента должны иметь общие, четко различимые признаки — те критерии, по которым, собственно, и производилось сегментирование данного рынка. Во-вторых, должно проследиваться хорошо различимое соответствие между нуждами и потребностями представителей сегмента и потребительными свойствами предлагаемого им товара. Отсутствие такого соответствия, как правило, приводит и к отсутствию сбыта. Вот один из таких примеров [91]. Одна автомобильная компания США выпустила специально разработанную для деловых поездок дилеров модель автомобиля, которая отличалась от других отделкой, окраской и добавочным местом для багажа. Продажа этих автомобилей совершенно не пошла. В качестве одной из причин специалисты службы маркетинга впоследствии назвали отсутствие на рынке опознавательного сегмента. То, что в определении сегмента присутствовало слово «дилеры», еще вовсе не означало, что это действительно сегмент в маркетинговом смысле этого слова. Довольно часто реальная ситуация требует более тщательного и подробного описания сегментов.

**Доступность.** Это требование предполагает наличие у фирмы возможностей и средств для маркетинговых воздействий на представителей сегмента с целью побуждения их к покупкам. Оно также напрямую связано с возможностями фирмы получить каналы распределения и сбыта, с условиями хранения и транспортировки изделий для продажи их на данном сегменте. Другими словами, осуществляя сегментирование своего рынка, фирма должна оценивать доступность сегментов и с учетом ее отношений с торговыми посредниками, которые могут оказаться неприемлемыми. В этом случае доступность сегмента может быть обеспечена только строительством своих складов (или арендой их), магазинов, увеличением транспортных издержек.

**Устойчивость сегментов.** Маркетологи фирмы, проводящие исследование, должны оценить выделенные сегменты на предмет устойчивости их в некоторой перспективе. Им надо выяснить, является ли данный сегмент стабильным по численности на некотором отрезке времени, является ли он растущим или уменьшающимся. Установление этих обстоятельств (в том числе и по параметру скорости изменений — росту или уменьшению) позволит руководству фирмы принять взвешенное решение по поводу использования производственных мощностей: стоит ли их ориентировать на выявленные сегменты или целесообразнее перепрофилировать имеющиеся основные производственные и оборотные фонды на другие сегменты (или вообще на другой товарный рынок).

**Реакция конкурентного окружения.** Исследователи рынка, осуществляя его сегментирование, должны также оценить выделенные сегменты на предмет направлений и силы конкурентного сопротивления. При решении этой задачи рекомендуется первоначально определить всех конкурентов (реальных и потенциальных), подвизающихся на этих сегментах, затем оценить хотя бы приблизительно силу и ярость их противодействия и попытаться спрогнозировать их возможные ответные шаги. Если конкуренты будут серьезно обеспокоены продвижением товара данной фирмы на выбранных ею сегментах и предпримут по прогнозам маркетологов ответные меры по защите своего рынка, то фирма должна быть готова нести дополнительные расходы, связанные с проникновением на выбранный сегмент. При значительных суммах этих расходов иногда лучше ориентироваться на другие группы сегментов (другой сегмент), где конкурентная напряженность слабее. В случае же овладения вниманием данного сегмента фирма все время должна думать о защите его от проникновения других продавцов. Она должна укреплять доверие покупателей к своему товару, беспокоясь о его качестве, развитии потребительских свойств.

**Эффективность работы на выбранном сегменте (сегментах).** Данное требование предполагает, что затраты, связанные с продвижением товаров на выбранный сегмент, будут ниже доходов, полученных от продаж на нем, и что разница между доходами и затратами на производство и продвижение будет для фирмы приемлемой. Ясно, что чем меньше затраты, тем больше эта разница и тем эффективнее работа фирмы на этом сегменте. Оценивая эффективность работы на выбранном сегменте, важно также определить и возможность снижения затрат на продвижение товара на нем в перспективе. И чем реальнее такие возможности, тем привлекательнее этот сегмент для фирмы, поскольку четко виден рост его эффективности в будущем.

В общем и целом сегментирование рынка может проводиться в виде отдельного маркетингового исследования либо для последующей разработки или корректировки стратегии фирмы, либо для описания структуры целевого рынка в соответствующем разделе бизнес-плана, либо для определения возможного объема продаж (а иногда для определения максимально возможного объема продаж) в плане маркетинга и др. В любом случае суть сегментирования сводится к тому, что покупатели в рамках одного сегмента склонны к однородным (или очень похожим) схемам потребления товара, отличным от аналогичных характеристик других сегментов. Выделение сегментов рынка и работа на нем с учетом различия требований сегментов обеспечивает фирме больший коммерческий успех, чем в случае пренебрежения сегментированием, которое может привести к краху фирмы.

## 4.3.

**СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА С УЧЕТОМ ПАРАМЕТРОВ ПРОДУКЦИИ**

**Соотношение между замыслами изготовителей и ожиданиями покупателей**

В книге «Современный маркетинг», изданной под редакцией В.Е. Хруцкого [91], изложены еще два приема сегментирования. Один из них связан с параметрами продукции. Этот подход предполагает сегментирование по тем или иным признакам самих потребителей, но обязательно в соотношении их нужд, потребностей и желаний с потребительскими свойствами предназначенного для них товара, которые могут проявляться разнообразно, через функциональные признаки или через посредство срока службы товара, его надежности и т.п. Игнорирование таких соотношений (товарных признаков и желаний покупателей), особенно при проектировании новых моделей товара, может привести (и приводит!) к тому, что товар не будет продаваться и фирма понесет существенные потери.

Сегментирование рынка для нового продукта посредством сопоставления его будущих потребительских свойств с ожиданиями покупателей необходимо, чтобы, во-первых, выявить все параметры, характеризующие систему их (покупателей) потребительских предпочтений, и с учетом этого определить технические характеристики (потребительские свойства, функциональные особенности) нового изделия, которые наиболее полно, на другом, более высоком потребительском уровне смогут удовлетворить прежние нужды людей. Во-вторых, такое сегментирование позволит количественно оценить значимость каждого выделенного параметра для конкретных групп потребителей (конкретных потребительских сегментов рынка).

**Задание 4.6.** Задумывались ли вы при сегментировании рынка о соотношении потребительских свойств товара с желаниями (ожиданиями) покупателей? Если да, то какие параметры товара вы соотносили с возможными желаниями покупателей? Оправдались ли ваши предположения? Что нужно сделать еще, чтобы обеспечить наибольшее соответствие потребительских свойств вашего товара желаниям покупателей. Если вы такой работы раньше не делали, сделайте ее сейчас.

---

---

**Отступление 4.4.** Современный маркетинг / Под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 1991. С. 71—88.

В начале 80-х годов фирма «Эплл» находилась на вершине успеха... В 1982 г. по инициативе управляющего «Эплл» начала разрабатывать систему новых изделий — тандема персональных компьютеров «Лиза-Макинтош». «Лиза», цена которой была определена в границах от 8 до 10 тыс. дол. за комплект, рассматривалась первоначально как основная модель компании, как база для целого семейства компьютеров... Напротив, «Макинтош» ценою в 2,5 тыс. дол. должен был стать компьютером массового спроса. Сегодня можно уже сказать, что проект «Лиза-Макинтош» был скорее плодом желания руководства, нежели тщательно продуманным марке-

тинговым планом. Базирующийся на самых современных идеях и новаторских подходах, компьютер «Лиза» так и не достиг ожидаемого объема продаж. Конструкция «Макинтош» претерпела ряд изменений и модификаций, прежде чем стала наконец-то соответствовать требованиям рынка...

Проект «Лиза-Макинтош» провалился, несмотря на его великолепные технические параметры, которые всегда присущи компьютерам «Эппл». Это событие вызвало тяжелейший организационный стресс в компании, к 1985 г. ее доля рынка упала почти вдвое, около 20% персонала (несколько сот человек) были уволены, нарушились торговые связи с посредниками и поставщиками. И все эти перипетии стали возможны только из-за грубых маркетинговых просчетов руководства фирмы при разработке проекта «Лиза-Макинтош». Если бы фирма «Эппл» своевременно, до принятия решения о разработке нового изделия, позаботилась о более тщательном изучении рынка, проведении его сегментирования по продукту, то ей бы, безусловно, удалось избежать этих проблем.

Сопоставление потребительных свойств нового товара, заложенных разработчиками, с ожиданиями покупателей в процедурах сегментирования по продукту лучше всего производить в форме матрицы (см. табл. 4.2) [91]. В столбцах этой матрицы рекомендуется размещать непосредственно сегменты рынка (группы покупателей), а также предлагаемые к изготовлению новые изделия. По строкам — их (изделий) функциональные характеристики (потребительные свойства), ожидаемые покупателями (в графах сегментов) и предусмотренные технической проектной документацией (в графах описания моделей, изделий). Данные для граф, характеризующих сегменты, добываются посредством опроса потенциальных покупателей, входящих в данные сегменты. Данные же, характеризующие исследуемые модели товара, — посредством опроса производителей, изучения технической документации.

Эта матрица была разработана специалистами Гарвардской школы бизнеса и применена в фирме «Эппл» для выяснения причин ее неудачи с проектом «Лиза-Макинтош». Примечательным является тот факт, что «Эппл» пригласила консультантов из Гарварда уже после того, как с ней приключился такой казус. Ясно, что заблаговременная консультация могла бы предотвратить описанные последствия. Возникает вопрос: кому из наших отечественных предпринимателей пришла бы в голову мысль платить деньги за разъяснение причин уже случившегося? Скорее всего, никому. Американская же фирма не пожалела денег на это. Ей было важно знать причины таких последствий для того, чтобы не повторять своих ошибок. Такое поведение характерно для организаций, которые в последние годы стали называть себя самообучающимися, т.е. такими, которые разбираются в причинах своих ошибок и приобретают таким образом определенные навыки рационального поведения.

В матрицу первоначально по столбцам заносятся сегменты рынка и анализируемые новые (проектные) товары, затем по строкам заносятся технические (функциональные) параметры этих товаров. После этого группа экспертов производит оценку соответствия

предлагаемых параметров нового товара ожиданиям сегментов рынка на предмет, какое значение данным параметрам придадут потенциальные покупатели и какое значение придают им разработчики. Например, важным в большей или меньшей степени фактором для всех сегментов является цена изделия: чем ниже цена — тем выше показатель ранжирования фактора в столбце матрицы. Далее производится ранжирование факторов по сегментам рынка (установление уровня значимости). Затем осуществляется сопоставление показателей ранжирования по сегментам и моделям (данные по моделям в описанном в отступлении 4.4 случае были получены в результате опроса разработчиков). Их сопоставление четко показывает, что чем ближе оценки у моделей и выделенных сегментов, чем больше число совпадений показателей ранжирования для отдельных функциональных параметров у конкретных моделей и у всех сегментов, тем большую емкость имеет рынок сбыта данной модели. И наоборот, если по большинству функциональных параметров показатели ранжирования у конкретной модели не совпадают с соответствующими значениями по сегментам рынка, то это означает, что разрабатываемая модель вряд ли найдет своего покупателя на рынке.

**Таблица 4.2** Сегментирование рынка персональных компьютеров фирмы «Эппл» при разработке ее нового проекта в 1982 г.

Функциональные характеристики	Сегменты рынка						Модели товара	
	семья	школа	вуз	домашний кабинет	малый бизнес	офис	«Лиза»	«Макинтош»
Технические характеристики	*	*	***	**	**	**	***	**
Цена продажи	***	***	**	***	***	**	0	***
Особые качества	*	*	**	*	*	*	**	*
Надежность в эксплуатации	**	*	*	**	**	*	0	*
Удобство в применении	**	**	*	**	*	0	***	***
Совместимость	0	0	0	0	0	***	0	0
Периферийное оборудование	0	0	0	0	0	***	0	0
Программное обеспечение	*	*	**	**	**	***	*	**

\*\*\* — очень важный фактор;    \*\* — важный фактор;  
\* — маловажный фактор;    0 — неважный фактор.

**Задание 4.7.** Оцените по табл. 4.2 перспективы на рынке для компьютеров «Лиза» и «Макинтош».

---

---

Очевидно, при выполнении данного задания у вас получилось, что компьютер «Лиза» оказался практически без рынка. Компьютер же «Макинтош» более или менее подходит для таких сегментов, как вузы и малый бизнес. То, что впоследствии «Макинтош» получил распространение и на других сегментах, есть результат многих доработок его конструктивных и функциональных особенностей.

Подход в оценке ожиданий рынка в разрезе его сегментов и в сопоставлении этих ожиданий с разрабатываемыми функциональными возможностями и потребительскими свойствами товаров позволяет разработчикам увидеть, какие параметры изделия нуждаются в конструкторской доработке, какие из них излишни и вообще есть ли достаточно емкий рынок для разрабатываемого товара.

**Практический  
пример применения  
методики  
сегментирования  
рынка с учетом  
параметров  
продукции**

Здесь уместно вспомнить один интересный случай применения автором этих строк данного метода в оценке конкурентоспособности стиральной машины полуавтоматического типа «Алтай-электрон», выпуск которой был утвержден приказом соответствующего министерства в 1986 г., а серийное производство начато в 1989 г. на Барнаульском станкостроительном заводе. В то время многие мощные в интеллектуальном, финансовом и материальном плане заводы, в основном оборонные, готовили конверсионные программы, направленные на выпуск продукции народного потребления. К числу таких разработок относилась и вышеупомянутая стиральная машина, и именно она была взята автором для демонстрации на занятиях вышеописанного метода сегментирования рынка.

Надо отметить, что оборонные предприятия, имея мощный интеллектуальный потенциал (поскольку лучшие выпускники вузов обычно направлялись на работу именно на них), стремились использовать в своих изделиях последние достижения науки и техники, нисколько не думая о том, как к этим техническим изыскам отнесутся покупатели. В информационной программе на ТВ рассказали о следующем забавном случае. Одно из крупных оборонных советских предприятий по программе конверсии разработало для сельских работников какой-то агрегат для полевых работ. Председатели колхозов отказались его приобретать, ссылаясь на то, что сложность изделия, начиненного электроникой, не позволяет применять его в сельских условиях по нескольким причинам. Во-первых, потому, что его на селе некому будет ремонтировать. Во-вторых, такая чувствительность, которую обеспечивает электроника, при выполнении полевых работ не нужна. И, в-третьих, благодаря электронике цена изделия стала такой, что ни один колхоз не мог

позволить себе подобные затраты. Это было давно, о маркетинге в России тогда еще и не говорили. Однако пример весьма поучителен для любого времени.

Сегментирование рынка стиральных машин (вернемся к примеру со стиральной машиной «Алтай-электрон») производили слушатели ФПК АГУ. В качестве второй модели была выбрана стиральная машина такого же класса, выпускавшаяся на московском заводе «Баррикада». Результаты работы группы слушателей ФПК представлены в табл. 4.3 и в 1992 г. были опубликованы в одном из ранних пособий автора этих строк, посвященного основам маркетинга [8].

**Таблица 4.3**  
Сегментирование рынка стиральных машин

Технические и экономические параметры изделий	Сегменты		Изделия	
	городское население	сельское население	«Алтай-электрон»	«Баррикада»
Наличие программного обеспечения	**	*	***	***
Мощность (объем белья на одну загрузку)	***	***	*	**
Экономичность применения (оценка по расходу стирального порошка)	***	***	0	0
Цена	***	***	***	***
Габариты	***	**	*	*
Надежность	***	***	**	**
Расход энергии	***	***	*	*
Вес	**	*	*	*
Шум при работе	***	***	0	0

*О перипетиях стиральной машины «Алтай-электрон» на страницах своей книги рассказал один из руководителей предприятия, выпустившего ее. См.: Горшков В.Г. и др. Диверсификация на промышленном предприятии. Барнаул, 2002. С. 34—35.*

Вывод группы слушателей ФПК АГУ для стиральной машины «Алтай-электрон» на основе данных табл. 4.3 был похож на приговор: это товар без рынка. Через пять лет она действительно была снята с производства именно по этой причине.

**Задание 4.8.** Сделайте сегментирование вашего рынка, сопоставляя замыслы разработчиков с ожиданиями покупателей по какому-либо продукту фирмы или продукту, который вам лучше всего знаком, предварительно описав этот продукт (или услугу). Заполните при выполнении задания табл. 4.4.



**Таблица 4.4**  
**Сегментирование рынка вашей фирмы**  
**при разработке ею известного вам проекта**


#### 4.4. ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА

##### **Методика позиционирования**

*Среди летчиков есть печальная шутка. Они говорят, что все многообразие показателей надежности моделей самолетов (несколько тысяч) можно свести к одному из них — общему числу всех посадок той или иной модели должно равняться количеству взлетов. Если этот показатель взять за основу при позиционировании самолетов, то вполне достаточным будет представление всех моделей данного класса самолетов всего лишь на одной линии*

Поскольку рынок представляет собой неразрывное единство товаров и их покупателей, а сегментирование направлено только на покупателей, то чтобы маркетинговое исследование было комплексным, необходимо уделить определенное внимание и второй составляющей рынка, а именно товару. Для решения этой задачи применяется процедура позиционирования товара.

Позиционирование товара представляет собой процедуру определения его места в структуре потребительских предпочтений потребителей и в сопоставлении с аналогичными товарами конкурентов. Чтобы позиционирование носило наглядный характер, рекомендуется все потребительские предпочтения свести к двум самым важным для потребителей показателям, представить их в каких-нибудь системах измерений, построить на основе всего этого систему координат и расположить их в ней, определив таким образом место, позицию своего товара относительно ожиданий покупателей и товаров конкурентов.

Выбор таких показателей, например, для несложной бытовой техники или других предметов повседневного обихода людей вряд ли вызовет затруднения для специалистов. Для сложной же техники, в частности для автомобилей, самолетов, обоснованию этих показателей следует уделить внимание. Для решения этой задачи необходимо сформировать группу высококвалифицированных специалистов, состоящую из маркетологов, экономистов, технологов, эксплуатационников и, возможно, некоторых других групп профессионалов. В особо трудных случаях параметры, отражающие какие-то общие характеристики, рекомендуется объединять в группы, последовательно укрупняя эти группы и сводя, таким образом, до двух важнейших потребительских качеств. Рассмотрим условный пример. Пусть требуется позиционировать лекар-

ства от головной боли («А», «В» и «С»), которые производятся шестью различными фирмами. Основными свойствами этих лекарств являются следующие:

- 1) эффективность воздействия (чем быстрее проходит боль, тем лучше лекарство);
- 2) побочные (весьма нежелательные) воздействия на организм (чем сильнее такое воздействие, тем хуже лекарство).

Будем откладывать эти показатели по осям координат. По абсциссе — эффективность воздействия. По ординате — побочные воздействия. В качестве единицы измерения можно использовать баллы, устанавливаемые экспертами. Пусть каждый из выделенных для позиционирования показателей имеет градацию в пяти-балльной шкале. И для того, и для другого показателя наибольшее количество баллов соответствует наибольшему влиянию лекарства на организм — в первом случае по линии болеутоления, во втором — вредного воздействия на него.

Позиционирование лекарства от головной боли по этим двум показателям представлено на рис. 4.9. Символ «+» отмечает место (позицию) анализируемого предприятия, а символ «\*» — позицию конкурирующих фирм.

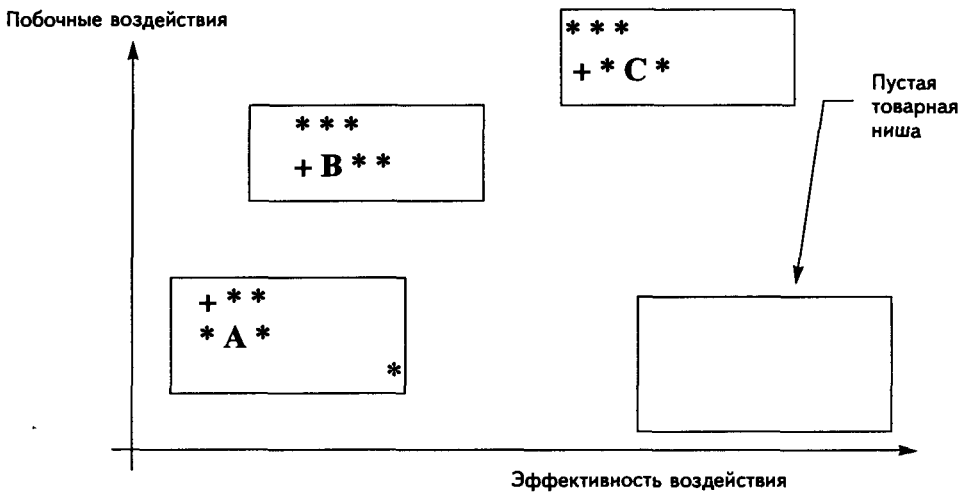


Рис. 4.9. Позиционирование лекарств от головной боли

Позиции каждой фирмы оказались сгруппированными по видам лекарств — «А», «В» и «С». Это понятно. Несмотря на то, что лекарства выпускаются различными фирмами, в разрезе выделенных свойств они должны отвечать требованиям стандартов, что и определяет их весьма компактное распределение по видам лекарств в построенной системе координат.

### Сегментирование и позиционирование в поиске пустых товарных ниш

Позиционирование товаров по важнейшим потребительским свойствам позволяет однозначно указать истинное местоположение каждого из них в системе потребительских предпочтений покупателей, сделать сравнительный анализ на предмет выявления более конкурентоспособного товара. Кроме того, позиционирование может навести предпринимателя на целый ряд весьма интересных мыслей по поводу разработки новых товаров. Так, например, анализируя позиции фирм по лекарствам от головной боли по рис. 4.9, трудно решить, какое из них более конкурентоспособно. Группа «С» относится к разряду наиболее эффективных по болеутолению, но и наиболее вредных для здоровья. Лекарства же, в полной мере удовлетворяющего требованиям потребителей, в данный момент на рынке просто нет. Эта зона на рис. 4.9 обозначена как «пустая товарная ниша», т.е. место на рынке с ярко выраженными неудовлетворенными потребностями в разрезе выделенных потребительских свойств товара. Определив такую нишу, предприниматель должен задаться вопросом: нельзя ли создать такой товар, который как можно больше соответствовал бы свойствам, отражаемым товарной нишей? И если ему удастся это сделать — его фирму ждет успех на рынке. Товарную нишу можно найти и по-другому. Есть масса самых разнообразных методов. Исследователь рынка должен проявить изощренность мышления и упорство в поиске вариантов. Иногда для поиска такой ниши необходимо осуществить сочетание сегментации и позиционирования — это уже высший пилотаж в маркетинговой деятельности.

**Отступление 4.5.** Современный маркетинг /Под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 1991. С. 91—94.

Американская фирма «Ксерокс» — ведущий производитель множительной техники — в середине 70-х годов испытала сильнейший натиск менее известных японских конкурентов, в результате которого доля «Ксерокс» чуть более чем за пять лет (в начале 80-х) уменьшилась с 88% до менее 40%. В чем же причина? «Ксерокс», одна из самых мощных фирм-производителей копировальных аппаратов, постоянно занимающаяся совершенствованием своей продукции, не жалеющая денег на развитие производства, — вдруг резко сдала свои позиции на казалось бы навсегда завоеванном рынке. И в чем же причина успеха японских фирм? Причина кроется в грамотном подходе японских компаний к проведению маркетинговых исследований, в частности предельно точному сегментированию рынка копировальной техники в США и позиционировании предлагаемых на этом рынке товаров. В конце 70-х годов некоторые японские фирмы, в частности «Шарп», «Кэнон» и «Рикоч», производя сегментирование американского рынка множительной техники, обнаружили новый нарождающийся сегмент, который оказался вне поля зрения фирмы «Ксерокс», а именно сегмент малых предприятий. Пик их возникновения и развития в США, как известно, пришелся как раз на этот период (в частности, в 80-е годы в этой стране ежедневно появлялось около 2500 новых малых предприятий), которые очень нуждались в копировании своей информации.

Но выпускаемая в то время фирмой «Ксерокс» копировальная аппаратура предназначалась в основном для больших корпораций и отличалась многофункциональностью, сложностью — как в производстве, так и в эксплуатации — и, естественно, высокой ценой. Руководителям (вла-

дельцам) малых предприятий такая техника была не нужна. Они нуждались в простой, легкой в применении, надежной и недорогой копировальной аппаратуре. Им вовсе не нужны были такие функции этих аппаратов, как копирование с двух сторон, брошюрование, изменение размеров копий, большая скорость копирования и т.п. Запросы их были намного скромнее, им были нужны просто копии своих документов и ничего более.

Эти общие тенденции большого количества новых покупателей и уловили маркетинговые службы японских фирм, которые посредством наблюдений, многочисленных опросов, анкетирования и других обследований выяснили, что объективно обусловленную нужду в копировании документов служащие малых предприятий удовлетворяют через посредство покупки копировальных услуг в специальных центрах копирования, в местных магазинах канцелярских товаров и в других местах. Нетрудно было догадаться, что своя техника лучше решала проблемы копирования малых предприятий. А простой копировальной техники на рынке в то время не было. Другими словами, для вновь возникшего сегмента существовала большая пустая товарная ниша. И фирмы «Шарп», «Кэнон» и «Рикоч» увидели (распознали, отследили — можно сказать как угодно) и этот новый сегмент, и соответствующую ему пустую товарную нишу. Фирма же «Ксерокс», упоенная своим успехом, не заметила ни того, ни другого, за что и расплатилась долей рынка.

Часто применяются несколько другие схемы позиционирования. Показателями определения позиции в них выступают цена и качество. Под качеством надо понимать отношение покупателей к товару: плохо относятся (не покупают или покупают, но мало) — низкое качество; и наоборот, если покупают хорошо и много — высокое качество. Схема такого позиционирования представлена на рис. 4.10.

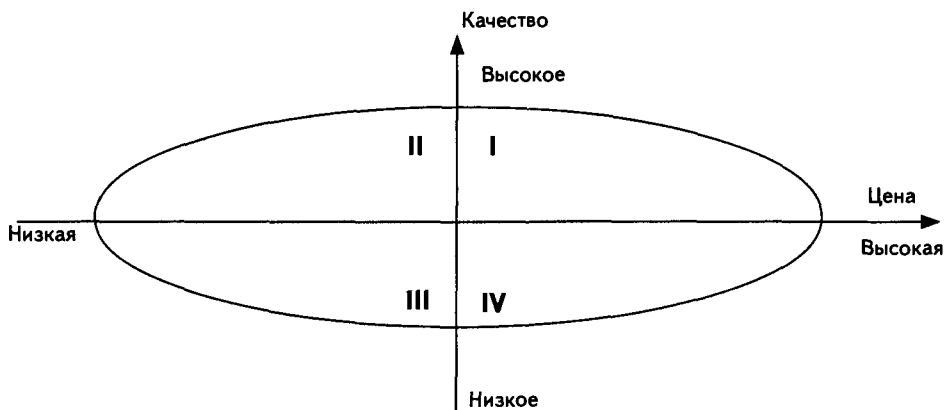


Рис. 4.10. Позиционирование товара по показателям «цена» и «качество»

Очевидно, что для покупателей наиболее предпочтительным является квадрант II. Квадрант IV вообще не приемлем. Товары, которые расположатся в квадрантах I и III, могут найти своих покупателей, но сбыт их будет проблематичным.

**Задание 4.9.** Попробуйте выполнить позиционирование товара своей фирмы. Выберите какой-нибудь один ее товар, который вы знаете лучше других, перечислите весь набор его потребительных свойств или функциональных характеристик. Среди них могут присутствовать и отрицательные характеристики товара (например, «побочные воздействия на организм» лекарства от головной боли в приведенном ранее примере). Затем сформулируйте требования к качеству этого товара со стороны потребителей и, используя рис. 4.10, выполните процедуру позиционирования.

---

---

Точное сегментирование рынка и точное позиционирование товара способны обеспечить успех фирме. Если вернуться к примеру, приведенному в отступлении 4.5 о фирме «Ксерокс», то можно добавить, что она не ушла окончательно со своего рынка, но ей пришлось затратить много сил, времени и ресурсов на то, чтобы удержаться на нем. На протяжении 80-х годов фирма «Ксерокс» перестраивала свои производственные процессы и формы организации труда с целью снижения издержек производства, затратив одновременно более 600 млн дол. на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Большие затраты ей пришлось понести и на реорганизацию системы сбыта. Кроме того, учитывая способность японских компаний неожиданно появляться с первоклассными товарами на рынке, с одной из них, а именно с «Фуджи», она вступила в предпринимательский альянс, создав совместное предприятие. Эти мероприятия позволили «Ксерокс» к концу 80-х годов повысить свою долю рынка до 52%, но прежних позиций ей уже не вернуть. Ошибки в маркетинге стоят очень дорого, значительно дороже, чем, допустим, в бухгалтерском учете. А ведь все могло быть совершенно по-другому для фирмы «Ксерокс».

**Отступление 4.6.** Маркетинговое противодействие американских компаний по производству дизельных двигателей японским компаниям на рынке США/Современный маркетинг; Под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 1991. С. 94—95.

К концу 80-х годов американские фирмы, наученные печальным опытом «Ксерокс», уже не были столь самоуверенными, как в конце 70-х годов. И когда на рынке дизельных двигателей США стало намечаться аналогичное противостояние американской компании «Камминз» и японских «Комацу» и «Ниссан», «Камминз» не поступила так опрометчиво, как «Ксерокс». Успех ее в значительной степени был предопределен тем, что она следила за действиями всех своих конкурентов, пытаясь (и небезуспешно) предугадать их возможные шаги, не забывая при этом отслеживать и состояние спроса на рынке, появление новых тенденций в потребностях покупателей и возможностей их удовлетворения. Благодаря маркетинговым действиям фирма «Камминз» узнала, что японские компании имеют намерение выйти на сегмент рынка дизельных двигателей средних габаритов, что может серьезно подорвать ее доминирующие позиции в этой отрасли, где ее доля стабилизировалась на уровне 58% общего объема продаж. «Камминз», когда узнала о намерениях японских «Комацу» и «Ниссан», прежде всего тщательно проанализировала особенности рыночных стратегий японских фирм. Выходя на новый рынок, японские компании

обычно предлагают высококачественный товар при ценах на 40% ниже средних, применяемых на этом рынке, с тем чтобы как можно быстрее переориентировать покупателей на свой товар и сразу же завоевать большую долю рынка. Кроме того, японские компании ищут, и, как правило, находят какой-нибудь недоиспользуемый местными компаниями сегмент рынка. На рынке дизельных двигателей США таким сегментом в то время был сегмент дизелей средней мощности и габаритов. Его потребителям не был обеспечен высокий уровень послепродажного обслуживания, поскольку вся сбытовая сеть «Камминз» была ориентирована на покупателей мощных дизелей, приносящих фирме основной коммерческий доход. Эти обстоятельства и «разглядели» маркетологи японских компаний и решили ими воспользоваться. Перед лицом таких угроз (вспомним SWOT-анализ) руководство «Камминз» предприняло следующие шаги.

Во-первых, фирма выпустила на этот сегмент рынка (средних дизелей) сразу четыре новые модели, НИОКР по которым уже был выполнен. Во-вторых, были сделаны инвестиции в технологии, организацию производства и труда (внедрены гибкие производственные системы, что позволило значительно снизить сроки переналадки оборудования при производстве разных моделей двигателей, с 60 до 4-дневного уровня были снижены запасы комплектующих, сырья и материалов) — все это привело к уменьшению на одну треть издержек производства. В-третьих, цены на новые двигатели были снижены до уровня японских (такая возможность стала реальной после совершенных на производство затрат). И, наконец, в-четвертых, были пересмотрены отношения с поставщиками, которых заинтересовали в получении от них идей по дальнейшему снижению издержек производства. В итоге себестоимость двигателей снизилась еще на 18%. Таким образом, «Камминз» не испытала таких жестоких ударов со стороны японских конкурентов, как «Ксерокс». Доля ее рынка снизилась незначительно и только потому, что руководство фирмы применило комплексный подход к оценке своей конкурентоспособности и с упреждением начало искать способы противостояния конкурентам.

*Анализ факторов  
внешней среды, SWOT-  
анализ, сегментирова-  
ние рынка  
и позиционирование  
товара производятся  
предприятиями, в том  
числе для разработки  
и обоснования своих  
стратегий.*

Описанный в отступлении 4.6 случай не прошел бесследно для других субъектов рынка США, и некоторые американские компании учли печальный опыт фирмы «Ксерокс».

Внимательный читатель, пожалуй, уже догадался, что «Камминз» провела тщательный SWOT-анализ, т.е. анализ своих сильных и слабых сторон, а также своих возможностей на слабо освоенном ранее сегменте рынка и угроз со стороны иноземных конкурентов. В контексте рассматриваемых проблем не лишне вновь вернуться к этой методике и выполнить следующее задание.

**Задание 4.10.** По материалам, которыми вы располагаете относительно своего (или какого-либо другого) предприятия, заполните табл. 4.5, поставив какой-нибудь символ (+ или \*) в клетках по каждой из групп показателей (по строкам), чтобы оценить позиции предприятия по отношению к конкурентам. Определите, какое место занимает ваше предприятие на рынке.

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке. Лидер в данной отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели отличаются стабильностью и довольно высоким уровнем.

Графа 3. Средний уровень. Полное соответствие сложившимся отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Отмечено ухудшение показателей. Есть повод для беспокойства. Следует предпринять необходимые меры по улучшению и укреплению своих позиций на рынке.

Графа 5. Предприятие попало в кризисную ситуацию. Положение тревожное. Следует самым решительным образом улучшить свои позиции на рынке.

Если на вашем предприятии не по всем показателям есть необходимые данные, заполните только те строки, по которым данные имеются.

Таблица 4.5

Контрольный лист для анализа сильных и слабых сторон вашей фирмы для оценки ее конкурентоспособности

Показатель	Самое лучшее значение	Выше среднего уровня	Средний уровень	Ухудшенные показатели	Кризисная ситуация
А	1	2	3	4	5
<b>Финансы</b>					
Структура активов (задолженность по отношению к уставному капиталу)					
Оборот акций					
Потребительский кредит					
Инвестиционные ресурсы					
Движение денежной наличности					
Позиции безубыточного ведения дел					
Отношение объема продаж к стоимости использованных активов					
Отношение основного и оборотного капитала					
Эффективность выполнения плана и бюджета предприятия					
Доход на новые инвестиции					
Размер собственности					
Динамика дивидендов					
<b>Производство</b>					
Использование производственных мощностей					
Производственные процессы					
Эффективность перехода на выпуск новых товаров					
Количество рабочей силы					
Производительность труда					
Запасы сырья					
Управление запасами сырья, полуфабрикатов и т.п.					
Объем продаж в расчете на одного занятого					
Объем продаж в расчете на единицу капиталовложений и основных фондов					
Возраст технологического оборудования					
Контроль качества					
Своевременность поставок					
Продолжительность простоя оборудования по организационным и техническим причинам					

Продолжение

Показатель	Самое лучшее значение	Выше среднего уровня	Средний уровень	Ухудшение показателей	Кризисная ситуация
A	1	2	3	4	5
Наличие производственных площадей для расширения производства Размещение оборудования					
<b>Организация и управление</b> Коэффициент административной нагрузки (отношение численности административно-управленческого персонала и инженеров к численности производственных работников) Система коммуникаций Четкость разделения полномочий и функций в аппарате управления Текучесть управленческих кадров Качество используемой в управлении информации Скорость реагирования управления на происходящие изменения					
<b>Маркетинг</b> Доля рынка сбыта, контролируемая предприятием Репутация продукции на рынке Престиж торговой марки Расходы на сбыт продукции Уровень обслуживания потребителей Организационные и технические средства для сбыта продукции Торговый аппарат предприятия Цены на изделия и услуги Число потребителей продукции Качество информации о рынке					
<b>Состав рабочей силы</b> Общее число работников Канторский персонал Торговый и сбытовой персонал Ученые и инженеры Мастера Управляющие среднего уровня Управляющие высшего уровня Расходы на обучение и подготовку кадров Число уровней управления Текучесть кадров					
<b>Применяемые технологии</b> Технология изготовления продукции Новые изделия					



Продолжение

Показатель	Самое лучшее значение	Выше среднего уровня	Средний уровень	Ухудшение показателей	Кризисная ситуация
А	1	2	3	4	5
Позиции в области патентования					
Организация НИОКР					
Мощность инженерно-конструкторской базы					
Информационные технологии					

**Примечание:** С небольшими изменениями и дополнениями таблица заимствована из книги «Современный маркетинг» [52], в которой в свою очередь приведены ссылки на: *Kastens M. Long-Rahge Planning*, N. Y., 1976. P. 52—53; *Paley N. The Managers Guide to Competitive Marketing Strategies*, N. Y., 1989. P. 81—82.

Данная методика разработана экспертами Американской ассоциации управления и признана одной из наиболее эффективных для оценки конкурентоспособности фирмы. Она, по сути, является дополняющей методической частью SWOT-анализа. С помощью анализа данных этой таблицы можно детально оценить конкурентоспособность своего предприятия и выработать систему адекватных сложившейся ситуации мер.

Таким образом, сегментирование рынка и позиционирование товара представляют собой две взаимодополняющие процедуры, совместное применение которых позволяет оценить ситуацию на рынке с системных позиций. Безусловно, для обеспечения истинной (а не мнимой) системности надо эти две исследовательские процедуры дополнить взвешенным и полным SWOT-анализом. Если бы фирма «Ксерокс» применила системный подход в анализе рыночной ситуации, она бы увидела и новые нарождающиеся сегменты, и пустые товарные ниши и ее ответ на вызовы конкурентов был бы адекватным. Таким образом, сегментирование рынка как глобальный метод изучения клиентов вряд ли исчерпал себя и в современных маркетинговых исследованиях.

## 5. СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

### 5.1. НЕКОТОРЫЕ НАЧАЛЬНЫЕ СВЕДЕНИЯ ИЗ ТЕОРИИ ИНФОРМАЦИИ

**Данные и информация: сходство и различия**

В самом начале этой главы необходимо подчеркнуть различия между понятиями «данные» и «информация». Между ними есть разница и довольно существенная. Согласно теории информации под данными следует понимать все те сведения, которые собираются и, что особенно важно, подвергаются специальной обработ-

ке с целью выделения из них (в том числе и с помощью расчетов) только тех сведений, которые окажутся необходимыми и полезными для решения данной конкретной задачи. Эти обработанные данные будут представлять собой информацию. А необработанные сведения принято называть данными. Таким образом — подобная аналогия здесь вполне уместна — данные можно уподобить какой-либо руде, а информацию — добытым из нее полезным веществам. Данные всегда ассоциируют с избытком сведений, информацию же — с необходимой достаточностью. Информация, другими словами, — это то, что способствует приращению знаний, она всегда несет на себе печать новизны, представляет собой новые сведения. Но если сосредоточиться на маркетинговых исследованиях, информация — это не любые новые сведения. В конечном итоге — это такие новые сведения, которые восприняты и оценены соответствующими службами (специалистами) для совершения конкретных профессиональных действий.

**Задание 5.1.** Назовите хотя бы приблизительно источники данных для проведения маркетинговых исследований вашей организации.

---

---

### **Передача данных и появление информации**

*Основоположник кибернетики Норберт Винер говорил, что «информация — это не материя и не энергия». Но то, что она опосредствует вещественный и энергетический аспекты развития общества, сейчас ни у кого не вызывает сомнения.*

Многочисленные трансформации данных на пути их превращения в информацию можно проследить по схеме, предложенной профессором Е.Г. Ясиным [111] (рис. 5.1).

Согласно этой схеме какая-то часть данных на пути движения к получателю первоначально теряется в физических каналах их передачи в форме так называемого физического шума (например, при проведении анкетирования в маркетинговых исследованиях некоторые анкеты оказались неправильно заполненными и их изымают из предстоящей обработки). Дошедшие до получателя данные (принятые) могут быть не все поняты им и восприняты в силу, допустим, недостаточного уровня знаний. Непонятые и невоспринятые данные проходят мимо сознания получателя в форме семантического шума. И наконец, из воспринятых получателем данных некоторая часть может быть просто им проигнорирована из-за того, что окажется излишней или просто непригодной для решаемых задач. В форме прагматического шума эта часть сообщений также проходит мимо сознания получателя. Оставшаяся часть данных и представляет собой собственно информацию, которая может быть использована в решении практических задач. Ясно, что на этапе оценки, по схеме Ясина, происходит и обработка данных, производятся необходимые вычислительные процедуры, сравнения и т.п.

На практике понятия «данные» и «информация» часто отождествляют между собой, т.е. подменяют одно другим, что не способствует улучшению взаимопонимания между, допустим, иссле-

дователями рынка и заказчиками такого исследования при заключении между ними контрактов на проведение маркетинговых исследований. Но иногда такие отождествления вполне допустимы. В данной книге понятие «информация» будет применяться значительно чаще, чем понятие «данные», хотя иногда автор воспользуется и понятием «данные». Объяснение здесь простое: все дело в сложившихся традициях. В маркетинге, когда говорят об обосновании решений, чаще применяют термин «информация», даже если речь идет о выборе для этого обоснования необходимых сведений (т.е. собственно информации) из их больших массивов (т.е. из массивов данных). А термин «данные» применяют в основном при первоначальном сборе любых сведений. Большого противоречия теории информации здесь нет, а поэтому сложившаяся традиция не нарушается.

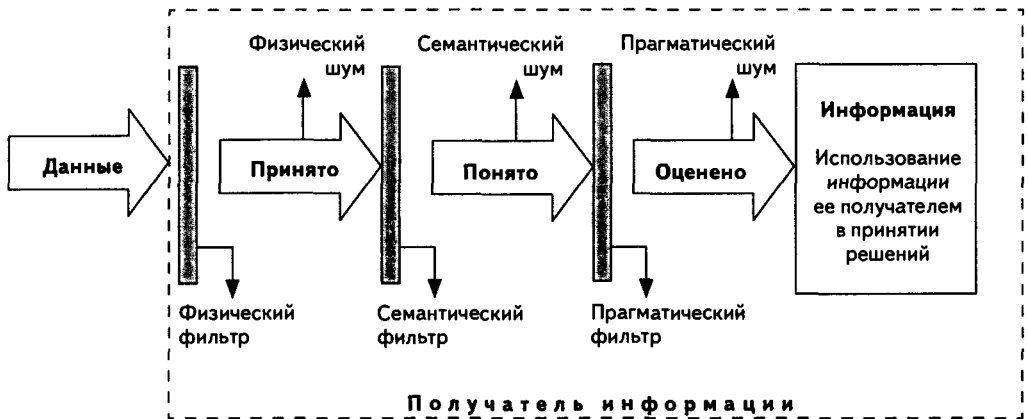


Рис. 5.1. Процесс формирования информации

**Задание 5.2.** Сделайте анализ сведений, которыми пользуются в вашей организации при обосновании тех или иных маркетинговых решений. Укажите, какие из них можно определить как данные, а какие будут информацией. Отметьте также, как на предприятии происходит процесс получения информации из данных.

## 5.2.

## КЛАССИФИКАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ

### Эпизодические и постоянные маркетинговые исследования

Очевидно, что маркетинговые исследования не должны носить эпизодический характер, проводиться только от случая к случаю. Выполненные единожды при разработке нового товара, они — уже в ином формате — должны стать для него постоянными. Если фирма хочет процветать на рынке, она должна сделать так, чтобы

процедуры маркетинговых исследований стали представлять собой постоянно возобновляемую цепь последовательных действий по сбору, обработке, хранению информации о состоянии рынка, динамике его параметров и использованию этой информации в планировании маркетинговой деятельности. Другими словами, нужна система организации маркетинговой исследовательской деятельности фирмы. Это позволит ей постоянно держать руку на пульсе событий рынка, отслеживать его динамику, предвидеть негативные и позитивные явления, связанные с конкурентными противодействиями, изменениями вкусов и предпочтений потребителей, появлением технологических возможностей, позволяющих создавать такие модели традиционного товара, которые прежние нужды людей будут удовлетворять на другом, более высоком потребителском уровне.

*О видах маркетинговых исследований подробнее пойдет речь в конце данной главы, после того как будут рассмотрены все методы сбора маркетинговой информации*

Маркетинговые исследования в значительной своей части сводятся к сбору информации, ее упорядочению и хранению, проведению анализа. Один из современных зарубежных ученых, Гилберт А. Черчилль [103], совершенно справедливо утверждает, что сбор информации о рынке и других параметрах внешней среды может носить эпизодический характер (в его терминологии «проектные исследования») и постоянный характер (в его терминологии «разведка»). И одно непременно должно дополнять другое (не заменять, а именно дополнять).

Под эпизодическими (проектными) исследованиями понимают различного рода наблюдения, опросы, анкетирование, эксперименты, поиск и разовый сбор информации о потребителях в соответствующих отчетах статистических органов и др. Постоянное же исследование можно организовать не только как разведку, но и в виде маркетинговой информационной системы, осуществляющей сбор информации в заранее установленные моменты времени (допустим, в конце каждого рабочего дня, недели, месяца или квартала) и по заранее установленным параметрам (показателям).

Маркетинговые информационные системы постоянно показывают маркетологам, руководителям предприятий текущее состояние дел на рынке по заранее заложенным в них показателям и формам отчетных документов. Поскольку «нельзя объять необъятное», объем этих показателей ограничен, а следовательно, и информационное обеспечение пользователей не может быть полным. Г.А. Черчилль нашел хорошую аналогию для сопоставления этих двух методических приемов сбора маркетинговой информации. С использованием несколько иной терминологии она представлена в отступлении 5.1.

**Отступление 5.1.** Черчилль Г.А. Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2000. С. 39—40.

Поскольку маркетинг и менеджмент являются новыми для российских предприятий концепциями, еще не все понятия нашли однозначное толкование в терминах русского языка. В данном отступлении термин «проектное исследование» заменен на термин «эпизодическое исследование».

дование», а термин «разведка» используется вместе с термином «маркетинговая информационная система», хотя и не заменяет его.

Эпизодические маркетинговые исследования отличаются от маркетинговых информационных систем так же, как импульсная лампа отличается от свечи. Предположим, вы танцуете в темноте. Лампа вспыхивает каждые 90 сек. Вы можете использовать краткие интервалы яркого света, чтобы наметить траекторию ваших дальнейших передвижений, но помните, что все остальные «танцоры» также не стоят на месте. Вы не застрахованы от столкновений и падений, тем не менее вы будете продолжать танцевать. С другой стороны, вы можете зажечь свечу. В отличие от лампы она светит неярко, но постоянно. Вы непрерывно находитесь в курсе перемещений других участников. Вы можете подстраивать свои движения под их движения. Маркетинговая информационная система, как, впрочем, и разведка, и будет такой свечой. Она не дает точной картины состояния дел в конкретный момент времени, однако обеспечивает непрерывное поступление информации. Импульсная же лампа похожа на эпизодическое маркетинговое исследование, фиксирующее во всех подробностях точное состояние окружающей среды предприятия на определенный момент (именно момент) времени.

Как у свечи и импульсной лампы есть свои, вполне очевидные достоинства и недостатки, так и у эпизодического исследования и маркетинговой информационной системы они имеются и также очевидны. Поэтому сбор данных для маркетингового обоснования управленческих решений должен осуществляться как через посредство эпизодически проводимых наблюдений, опросов и т.п., так и через посредство постоянно действующих маркетинговых информационных систем. Один методический подход должен дополняться другим.

Если для обеспечения наиболее точного и взвешенного обоснования управленческих решений сбор маркетинговой информации необходимо осуществлять посредством и эпизодических исследований, и постоянно действующих маркетинговых информационных систем, то законно возникает вопрос, что именно следует выяснять в процессах проведения эпизодических исследований, а что закладывать для постоянного информирования в маркетинговую информационную систему. Очевидно, в эпизодических исследованиях надо выяснять вопросы, касающиеся отношений покупателей к потребительным свойствам товаров, их вкусов и предпочтений и др., а маркетинговая информационная система должна информировать своих пользователей о свершившихся фактах по поводу объемов продаж (в разрезе номенклатуры), наличия остатков на складах, в магазинах розничной продажи и т.п.

О том, что один методический прием сбора маркетинговой информации должен непременно дополняться другим, убедительно свидетельствует следующий пример. Одна довольно крупная барнаульская коммерческая организация, от случая к случаю проводящая маркетинговые исследования, но не имеющая хорошо и четко работающей маркетинговой информационной системы, понесла значительные и не вполне оправданные расходы, которых можно было избежать. Данная организация занимается поставкой в Барнаул для последующей продажи большегрузных транспортных средств и другой дорожной и сельскохозяйственной техники, а также запасных частей к ней, которые реализуются через сеть розничных магазинов, имеющих в том числе и в районных цен-

трах Алтайского края. Один из крупных и постоянных покупателей этой техники обратился в головной офис с намерением купить большую партию запасных частей для ранее приобретенных машин. На складе таких деталей не оказалось. Поскольку покупатель представлял для фирмы интерес, эти детали срочно заказали изготовителю, находящемуся в одной из стран СНГ, в 6 тыс. километрах от Барнаула. Заказ был быстро выполнен, за что фирма произвела дополнительную оплату, которую, из-за нежелания огорчать нужного клиента, не включила в цену реализации (но только для этого покупателя). Следует упомянуть особо, что этих деталей заказали побольше, на случай если ситуация повторится с другими покупателями.

После разрешения таким образом возникшей проблемы руководство совершенно случайно узнало, что эти детали в большом количестве уже несколько месяцев лежат в одном из районных магазинов. И привезенный излишек, и нераскупленные осевшие в магазине детали еще много месяцев не находили своих покупателей. Другими словами, оборотные фонды, которых обычно всегда не хватает, оказались на многие месяцы замороженными. Этого могло не быть, если бы фирма имела маркетинговую информационную систему, в программу деятельности которой входила бы еженедельная отчетность розничных магазинов по остаткам товаров в номенклатуре. Тогда ей не пришлось бы нести расходы по срочной доставке неожиданно потребовавшихся деталей и потраченные на это деньги могли бы найти более выгодное применение.

Структура и содержание маркетинговых информационных систем, их создание и функционирование описаны в конце данной главы. Здесь же заметим, что маркетинговая информационная система может быть построена и не обязательно с применением персональных компьютеров, как это могло показаться неискушенным в области маркетинговых исследований читателям. В описанном примере отчеты магазинов могли быть выполнены и на бумаге, т.е. в традиционной форме. Здесь важно, чтобы в организации были люди, которые составляют такие отчеты и которые их анализируют. Другими словами, важнейшим звеном в маркетинговой информационной системе являются специалисты и организация их труда, а никак не техника, хотя и она имеет большое значение.

### **Структура маркетинговой информации**

Основная задача любого маркетингового исследования заключается в сборе данных, требующихся для обоснования решений по дальнейшему развитию предприятия или корректировке его поведения на рынке в ближайшей перспективе. Таким образом, маркетинговая информация нужна для выработки и обоснования как стратегических, так и тактических маркетинговых решений. А коль скоро это так, то надо разобраться, что же представляет собой именно маркетинговая информация, которую можно (а в условиях рынка и просто необходимо) с пользой для всей фир-

мы применять в управлении. Какова структура маркетинговой информации? Каковы методы сбора данных и их упорядочения, последующей обработки этих данных и превращения их в полезную информацию? Без знания ответов на все эти вопросы невозможно точно сформулировать адекватные современным требованиям развития рынка и предприятий процедуры сбора данных, планирования проведения эпизодических маркетинговых исследований, построения эффективных маркетинговых информационных систем. Важно понять: информация о рынках и о состоянии своей фирмы (в сравнении с основными конкурентами) и маркетинговые исследования неразрывно связаны между собой, одного без другого не бывает.

**Отступление 5.2.** Ващекин Н. О системе маркетинговой информации // Маркетинг. 1996. № 1. С. 27—34.

...Коммерческий мир — сложное явление, которое носит вероятностный, многомерный характер. Как бы ни был велик опыт человеческой деятельности, в частности предпринимательской, какой бы оригинальной ни была интуиция предпринимателя, коммерсанта, сколь бы удачливыми они ни были, в любом случае им необходима полная и объективная информация о динамично развивающемся рынке товаров и услуг. Кто располагает информацией, тот преуспевает на рынке.

Сложный, длительный и дорогостоящий процесс принятия решения об изготовлении нового товара, его представлении на рынке, отслеживании его конкурентоспособности, и наконец, о прекращении его производства, как правило, базируется на достоверной и своевременной маркетинговой информации. Маркетинг объединяет знания и предвидение в эффективную коммерческую деятельность. Современная коммерческая деятельность не может быть успешной без маркетинговой информации...

**Маркетинговую информацию можно определить как отраженное многообразие динамичных параметров рынка. Это снятая неопределенность.** Рынок как система обмена представляет собой множество взаимозаменяемых товаров, услуги потребителей с непрерывно меняющимися и усложняющимися потребностями...

От полноты, объективности, достоверности, системности, своевременности или периодичности информации зависит не только судьба нового продукта, но порой и судьба самой фирмы, компании.

Для непрерывного получения маркетинговой информации фирмы проводят комплексные исследования рынка о движении товаров (производство, поставки, запасы), ассортимента и обновления товаров, исследования потребителей, их растущих запросов, ожиданий и предпочтений. Их интересует, прежде всего, оперативная информация по группам товаров, сложившимся в статистическом учете, по видовому признаку товаров, по группам взаимозаменяемых товаров в потреблении...

Как видим, маркетинговые исследования и маркетинговая информация действительно неразрывно связаны между собой. Причем диалектика связи выражается в том, что исследования проводятся как раз с целью получения объективной информации о динамике рынка. Поэтому важно организовать всю работу по маркетинговым исследованиям определенным системным образом, сделать сбор сведений о рынке и других параметрах внешнего окружения постоянным и многообразным.

Всю маркетинговую информацию (как, впрочем, и данные) можно подразделить на две большие группы — первичную и вто-



Рис. 5.2. Общая структура маркетинговой информации



Рис. 5.3. Структура вторичной маркетинговой информации

ричную (рис. 5.2). В группу вторичной информации принято включать информацию, уже однажды собранную для решения других задач. К первичной относят специально собираемую для решения конкретной маркетинговой задачи. Любое исследование рекомендуется начинать со сбора и анализа именно вторичной информации. Почему? Потому что она уже есть и на ее сбор не надо тратить сколько-нибудь значительных средств (времени и денег). Надо только установить, насколько она пригодна для решения конкретной маркетинговой задачи. Но иногда сбор вторичной информации связан с «перелопачиванием» огромных объемов данных и требует значительных затрат времени. Как бы то ни было, тщательный анализ вторичной информации покажет исследователю, что еще необходимо узнать, чтобы предстоящее маркетинговое решение было в достаточной степени обосновано, и недостающие сведения получить уже через посредство специального сбора первичной информации. Иногда можно обойтись и одной вторичной информацией, например если требуется выяснить рыночный потенциал конкретного продукта или услуги. Такой подход сделает процесс исследования дешевле.

Вторичная информация в свою очередь также подразделяется на две группы — внутреннюю и внешнюю. Внутренняя информация отражает динамику развития самого предприятия. Ее можно найти в отчетной документации фирмы, в формах ее статистической отчетности, в бухгалтерских балансах и т.п. Внешняя вторичная информация содержится в различных публикациях, рекламных объявлениях конкурентов, в сборниках государственных учреждений статистики и т.п.

Первичную информацию, выделяя в ее структуре количественную и качественную, принято классифицировать по способам сбора, к которым относятся наблюдения, опросы, анкетирование и эксперименты. Если объединить рис. 5.2 и 5.3 с перечисленными способами сбора первичной информации, то структуру маркетинговой информации можно представить следующим образом (рис. 5.4).

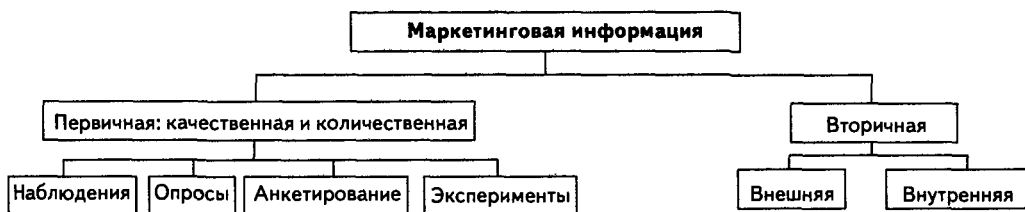


Рис. 5.4. Структура маркетинговой информации

**Задание 5.3.** Постройте структурную схему маркетинговой информации для своей организации или для организации, которую вы лучше всего знаете, с указанием ее конкретных рек-



визитов (показателей). Например, внутренняя информация — объемы продаж в разрезе товарной номенклатуры по месяцам и т.п. (при этом не обязательно изображать ее в виде рисунка). Дайте характеристику всем реквизитам. Назовите источники получения этой информации. Попытайтесь определить, достаточна ли эта информация для эффективного управления предприятием.

---

### 5.3. ХАРАКТЕРИСТИКА ВТОРИЧНОЙ ИНФОРМАЦИИ

**Источники  
вторичной  
информации:  
внутренние данные**

Итак, можно назвать два источника вторичной информации в маркетинговых исследованиях. Первый — это внутренние данные, собираемые фирмой в процессе ее функционирования. Сюда относятся отчеты, которые имеются в каждой организации, в частности об объемах продаж, о ценах на товары фирмы, об изменениях объемов продаж в зависимости от изменения цен. Большой блок внутренней вторичной информации содержится в бухгалтерской отчетности, в различных аналитических обзорах, которые выполняются иногда постоянно (ежеквартально или ежемесячно), иногда эпизодически.

**Проектирование  
систем измерения  
бизнеса**

На современных предприятиях такая информация хранится обычно в компьютерных базах данных. Многие руководители отечественных предприятий, как в прошлом государственных, так и новых, созданных в ходе экономической реформы, не умеют это делать. Они чаще всего могут применять только то, что содержится в давным-давно разработанных формах статистической отчетности, которые те или иные службы предприятия, как правило, бухгалтерии, обязаны предоставлять в различные государственные учреждения. Важно понять следующее. То, что эти сведения для кого-нибудь и являются информацией, вовсе не означает, что и для всех других категорий работников они тоже будут информацией. Так, для бухгалтера месячный объем продаж — информация, для маркетолога — в основном лишь данные, которые еще нужно преобразовать, трансформировать, сопоставить с аналогичными своими же данными за прошлые периоды или с такими же данными конкурентов, произвести вычисления и т.п. Здесь вполне правомерно поставить вопрос о проектировании систем измерения бизнеса. Все в этом мире измеряется. Но если в естественных науках системы измерения уже давно созданы и, что самое главное, они для всех одни и те же, более того, они уже в достаточной степени формализованы в своем применении, то о бизнесе так сказать нельзя. К тому же в бизнесе нельзя построить одинаковые на все случаи жизни системы измерения. Даже на одном предприятии для разных продуктов или для разных случаев (ситуаций) это могут быть самые разные системы измерений. Научиться создавать

**ПРОБЛЕМНАЯ**

**ОБЛАСТЬ**

их, значит, научиться измерять свой бизнес. Это, безусловно, важная составляющая обеспечения коммерческого успеха любой организации.

Допустим, фирма производит (или привозит) и реализует глубоко замороженные продукты — овощи, фрукты. В бухгалтерии или в бухгалтерской компьютерной системе накапливаются ежемесячные данные об объемах реализации этих продуктов в номенклатуре. Отечественные бизнесмены чаще всего и довольствуются такого рода вторичной информацией. Но если ее свести в специальную таблицу, дополнить другими данными, например такими, которые характеризуют отношение различных социальных слоев населения к замороженным продуктам, влияние места проживания покупателей на объемы продаж и т.п. — вот тогда эта информация и может стать системой измерения бизнеса по продажам глубоко замороженных продуктов. В аналогичной организации, расположенной в данном или другом регионе, такая система измерений может быть совершенно иной, не похожей на первую, поскольку не бывает в бизнесе двух одинаковых организаций, и создавая систему измерений бизнеса в каждой из них, надо обязательно учитывать их специфику.

**Задание 5.2.** Постройте систему измерений бизнеса для своей организации или для организации, которую вы лучше всего знаете. Перечислите основные показатели вторичной информации, которые могут быть использованы для этой цели. Наметьте, какие еще показатели, может быть специально собранные (первичная информация), понадобятся вам для точных измерений. Определите, какие производные показатели из базовых вам нужно рассчитать. Опишите алгоритмы их расчета. Сделайте проект таблицы, в которой все эти показатели нашли бы свое место. И наконец, самое трудное — предложите конкретные меры, которые бы обеспечили непрерывную работу созданной вами системы измерений.

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

### Источники внешней вторичной информации

Ко второй группе вторичной информации относится внешняя информация — та, которая собрана другими и для других целей, но может показать данной фирме ее возможности на рынке и угрозы для нее со стороны конкурентов. Эта информация содержится в различной печатной продукции: местных и федеральных органах печати, рекламных материалах конкурентов. Ее можно найти в Интернете и т.п. Источниками такой информации могут быть профессиональные ассоциации, правительственные учреждения (например, краевые, областные статистические управления), корпоративные организации. Анализ внешней вторичной информации поможет фирме оценить целесообразность проведения нового, более глубокого исследования, пересмотреть свою товарную или ценовую политику и т.п.

*Программисты открыли явление, которое назвали GIGO — по начальным буквам «garbage in, garbage out» — «мусор на входе — мусор на выходе». Если ваши данные не надежны, значит, вашу информированность никак нельзя признать качественной, следовательно, принимаемое на основе такой информированности решение вряд ли окажется эффективным*

Однако вторичная информация не свободна от недостатков. Основным из них является не всегда полная совместимость вторичных данных с требованиями той маркетинговой проблемы, суть и содержание которой требуется прояснить. Плохая совместимость может быть обусловлена не совпадением единиц измерения, примененной классификацией вторичных данных, сроками ее публикации, целями, для которых она в свое время была собрана. Например, в статистических отчетах средний доход может быть показан в расчете на одного человека, а предприятию, производящему, допустим, дорогие многофункциональные холодильники, необходимо его знать в расчете на семью, поскольку решение о такой покупке чаще всего принимается всей семьей.

Далее, вторичная информация всегда отражает уже совершившиеся события, она принадлежит истории, иногда давней. Так, сведения по государственной переписи населения появляются в печати только по прошествии не менее трех лет после ее проведения. Большинство же маркетинговых проблем для своего разрешения требуют текущей, а не отдаленной в исторической ретроспективе информации. Вторичная информация, кроме того, не всегда имеет приемлемую точность и достоверность, поскольку была собрана для решения совсем других задач.

Поэтому при анализе вторичной информации исследователи должны предварительно выполнить ряд оценочных процедур: установить, кто опубликовал эти данные, для каких целей, каким образом и когда они были собраны. Это поможет установить степень пригодности собранных данных для решения той или иной конкретной задачи. Если речь идет о правительственной информации, то нужно иметь в виду, что она могла быть собрана в политических целях и без соответствующих поправок применяться в бизнесе не может, так как она наверняка будет отличаться неполнотой и специфичностью ориентации. Кроме того, надо обратить внимание на методологические принципы, которые были положены в основу сбора вторичных данных. Без учета всех подобных обстоятельств подобранная вторичная информация может оказаться несопоставимой, а следовательно, мало пригодной для создания объективных систем измерения бизнеса, к чему должен стремиться любой исследователь рынка.

Другая проблема, имеющая отношение к вторичным данным, касается такого понятия, как «информационное переполнение». Дело в том, что излишек информации может не столько прояснить ситуацию, сколько затуманить ее. Много информации не всегда хорошо для исследователя. Вторичная же информация характеризуется большими объемами, что предполагает ошибки и неточности при выборе из них необходимых сведений.

Поскольку сбор и анализ вторичной информации, как внешней, так и внутренней, предполагает работу исследователя за столом, на службе или в библиотеке, эти исследования получили название кабинетных (реже — библиотечных).

## 5.4.

## ПЕРВИЧНАЯ ИНФОРМАЦИЯ И МЕТОДЫ ЕЕ СБОРА

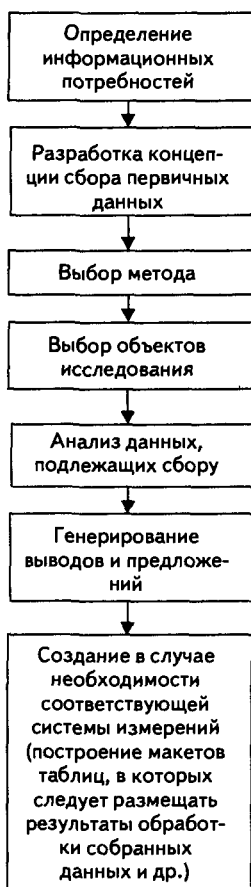
Проведение  
маркетинговых  
исследований  
в России

Рис. 5.5. Примерная схема сбора первичных данных

Если более дешевая вторичная информация (внешняя и внутренняя) не позволяет сделать окончательные выводы по ситуации для принятия обоснованного маркетингового решения, необходимо собирать первичную информацию. Она, естественно, намного дороже вторичной, так как предполагает большие затраты труда высококвалифицированных специалистов. Первичная информация характеризует в основном клиентов. Таким образом, можно сказать, что логика маркетинговых исследований выражается в последовательном переходе от общего к частному: сначала необходимо сделать SWOT-анализ по всем факторам маркетинга, указанным на рис. 3.2, дать их полную характеристику (в основном по вторичной информации), затем изучить структуру рынка (т.е. произвести его сегментирование) и выполнить позиционирование товара на этом рынке. Только после этого можно приступить к еще более глубокому познанию своих покупателей, используя специфические методы сбора первичной информации об их поведении, образе жизни и т.п. За рубежом такую работу чаще всего осуществляют специальные исследовательские организации. В России таких организаций пока еще очень мало. Но исследования по сбору первичной информации проводить надо. Кто же тогда должен их проводить? Чаще всего сами организации, фирмы — все те, кому такая информация нужна.

В настоящее время сбор первичной информации организациями, фирмами, испытывающими потребность в ней, осуществляется следующим образом. Фирмы составляют анкеты и нанимают посторонних молодых людей (часто студентов) для анкетирования потенциальных покупателей. От приглашенных студентов-исследователей требуется только одно: сдать заполненные анкеты заказчику и получить за это оговоренную заработную плату. Вот они и заполняют эти анкеты сами, а потом сдают их заказчику, как будто провели обследование по-настоящему (автор не писал бы об этом, если бы сам не видел, как подобное делают некоторые нанятые на работу студенты в перерывах между занятиями). Нередко заказчик маркетингового исследования не удосуживается провести хотя бы поверхностный инструктаж нанятых для сбора данных студентов.

Пользы от подобных исследований, естественно, никакой. И можно сказать, что отсутствие первичной информации для фирмы предпочтительнее, чем наличие ложной. Поэтому российскому предпринимателю, решившемуся на такое исследование, можно порекомендовать только одно: разработав анкету и наметив круг опрашиваемых покупателей, закрыть на несколько дней фирму, если она небольшая, и всех своих работников, в том числе и себя, направить на анкетирование, на опросы, не забыв объяснить своим работникам, что от качества собранной ими информации зависит будущее фирмы, а следовательно, и их будущее. Если же все-таки фирма для проведения опросов решит нанять студентов,

то кроме тщательного инструктирования ей полезно будет провести пилотное (пробное) обследование, в процессе которого можно не только выявить слабые места проекта в целом (например, в содержании анкеты), но и обучить молодых людей на практике правилам сбора данных, указать им на ошибки, которые непременно будут, ибо многие из них впервые столкнутся с такой работой.

Почему же зарубежные исследователи рынка (консультационные фирмы) не врут своим заказчикам и стараются обеспечить необходимую точность и достоверность предоставляемых ими данных? Ответ прост. Они живут за счет проведения таких исследований. Это для них единственная и постоянная работа. И если их рекомендации окажутся неверными, то их имидж на рынке таких услуг сильно пострадает — никто не будет к ним больше обращаться с такими заказами. А поскольку в нашей стране таких консультационных фирм пока еще очень мало, наши предприниматели сами должны организовывать исследования по сбору первичной информации, осуществляя постоянный контроль над работой своих подчиненных в процессе обследования, ибо трудно придумать что-нибудь важнее правдивой и точной информации для обеспечения успешного бизнеса.

Примерная схема процесса сбора первичной информации представлена на рис. 5.5. Она может быть и несколько иной, что определяется характером решаемых задач, спецификой рынка и др.

### **Определение информационных потребностей**

Потребность в информации, в том числе и первичной, определяется проблемами, перед решением которых в силу тех или иных причин встала фирма. Если, допустим, руководство той или иной коммерческой организации случайно узнало о том, что в других регионах появилась принципиально новая модель товара, аналогичная той, которую она уже в течение довольно длительного времени продает на своем региональном рынке, то кроме того, откуда эту модель завезли, сколько она стоит, возможна ли в ближайшее время ее доставка и на данный рынок, надо узнать и такие обстоятельства, как к этой модели отнесутся традиционные покупатели товаров данной организации, подойдет ли для них эта модель и т.п.

Или другой случай. Фирма узнала, что на некоем рынке нет товара, производимого ею, и освоение этого рынка может принести неплохие доходы. Фирма может поспешить и сразу же предложить этому рынку свой товар, что будет означать ошибку, иногда весьма серьезную и почти всегда непоправимую. Начинать же следует, каким бы важным ни был фактор времени, с формирования информационных потребностей для последующего опроса или анкетирования потенциальных покупателей, т.е. с установления конкретных показателей. Если же фирма выйдет на рынок без предварительного изучения ситуации, ее, скорее всего, постигнет неудача, приводящая ее в ряде случаев к невозвратимым затратам (см. отступление 5.3).

**Отступление 5.3.** *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2000. С. 23.

Узнав, что в Японии отсутствует кетчуп, американская компания решила поставить туда большое количество своего товара, столь популярного у себя на родине. К сожалению, не были выяснены причины, по которым японский рынок остался до сих пор «не охваченным» кетчупом. Большой, изобилующий столькими возможностями рынок был таким соблазнительным, и компания испугалась, что любое промедление с ее стороны позволит конкурентам углядеть доселе упущенную «возможность» и захватить лидерство. Маркетинговые исследования проведены не были, иначе стала бы очевидной причина игнорирования кетчупа: соевый соус — традиционная приправа в Японии.

Вопросы, которые необходимо прояснить в ходе проведения маркетингового исследования, надо проанализировать для того, чтобы выбрать наиболее важные для включения их в анкету или опросный лист. В этом и заключается суть первого этапа исследования по сбору первичной информации, схематично представленного на рис. 5.5.

#### **Разработка концепции сбора первичных данных**

Разработка концепции и других материалов для исследования — второй этап согласно рис. 5.5 — предполагает:

- четкое определение проблемы, факторов, обстоятельств, влияющих на ее решение;
- формулирование целей исследования, которые должны быть направлены на решение проблемы;
- описание типов данных, которые необходимо получить в процессе исследования;
- описание методов сбора данных, техники измерений, моделей, методов анализа данных;
- обоснование времени, необходимого на исследование, составление календарных планов, графиков для его участников;
- определение стоимости исследования.

Таким образом, на данном этапе осуществляется осмысление и описание всего комплекса работ по проведению предстоящего исследования, в том числе и уточнение намеченных на первом этапе перечней показателей, в разрезе которых необходимо осуществить сбор данных.

Один из важнейших этапов подготовки маркетингового исследования — определение и выбор методов его осуществления (третий этап согласно рис. 5.5), т.е. методов сбора информации, которая подразделяется на количественную и качественную.

#### **Качественная и количественная информация**

Качественная информация необходима исследователям для более глубокого проникновения в природу людей, совершающих покупки конкретных товаров. Такие исследования имеют своим объектом психологию покупателей в прикладных к торговле аспектах, причем к торговле конкретными товарами (только теми, которыми торгует фирма, проводящая данное исследование). Качественную информацию можно использовать для совершенствования товара, для разработки его потребительных свойств с учетом



Рис. 5.6. Классификация первичной информации

моральных и этических ценностей покупателей. Качественная информация заставляет производителей и коммерсантов задуматься над истинными ценностями предлагаемых ими товаров, взглянуть на свой товар глазами покупателей. Игнорировать качественную информацию никак нельзя. Полезность ее несомненна, а ее точность и достоверность во многом определяется квалификацией исследователей.

Количественная информация незаменима для понимания поведения больших групп людей (потенциальных покупателей). По своей природе она не может позволить исследователю проникнуть вглубь психологических явлений совершения покупок, но она помогает ему подняться на довольно высокий уровень обобщений по вопросам объемов продаж, отношения больших групп покупателей к потребительным свойствам товара. Выводы, получаемые из количественных показателей, могут иметь весьма широкое применение. Количественная информация, безусловно, дополняет качественную, и весьма существенно. Начинать сбор первичной количественной информации нужно с предпосылки, что предмет исследования измерим и можно получить вполне определенные количественные характеристики его поведения. Не рекомендуется начинать сбор количественной информации, если нет возможности оценить результаты такого исследования с помощью инструментов статистики, если нет возможности сделать надежные обобщения и выводы, представляющие профессиональный интерес для маркетологов, для предпринимателей (заказчиков исследования).

#### Анкетирование: определение объема выборки

Сбор первичной информации (количественной и качественной) осуществляется посредством наблюдений, различных опросов (интервью), анкетирования, тестирования, экспериментов (см. рис. 5.4). В литературных источниках названы и другие методы или эти же самые, но по-другому. Поскольку в России маркетинговое исследование зачастую отождествляют с анкетированием, и поскольку анкетирование применяется чаще других методов, есть смысл описание методов сбора первичной информации начать именно с анкетирования.

**Анкетирование** — это письменный опрос реальных и потенциальных покупателей посредством заполнения последними заранее подготовленных исследователями специальных бланков (анкет) с перечнем вопросов. Суть такого исследования состоит в том, что каждый обследуемый в процессе контакта с исследователем или по почте получает анкету, которую самостоятельно заполняет и лично либо по почте возвращает исследователю.

Составлению анкеты, как правило, предшествует большая аналитическая работа: надо установить границы исследуемого рынка, его структуру по сегментам, численность всей опрашиваемой совокупности покупателей, которая называется генеральной совокупностью, численность сегментов, объем выборки в общем и целом, а также и по сегментам, если они выделены, наметить

основные параметры, которые необходимо выяснить в процессе анкетирования, и др. Совокупность ответов должна дать полную характеристику изучаемой проблемы на определенный момент времени, поскольку в результате обработки анкет будет получена качественная и количественная информация, позволяющая установить причинно-следственные связи, имеющиеся в торговых обменных процессах.

Начинать анкетирование можно (а иногда и нужно) с определения объема выборки, под которым понимают часть генеральной совокупности, несущую в себе характеристические черты и признаки всей совокупности обследуемых субъектов (явлений или процессов) и являющуюся по количеству и качеству необходимой и достаточной для вынесения суждений как в целом по всей совокупности, так и по каждому ее элементу в отдельности (разумеется, с определенной степенью точности и достоверности). Определять объем выборки необходимо потому, что обследовать всю генеральную совокупность не представляется возможным — не хватит ни времени, ни средств на такое обследование.

Расчет объема случайной бесповторной выборки (опрашиваемый выбирается случайно и второй раз уже не опрашивается), которая применяется чаще всего, осуществляется по формуле [12]:

$$n = t^2 \sigma^2 N / (\Delta^2 N + t^2 \sigma^2), \quad (5.1)$$

где  $n$  — число единиц выборки;

$t$  — коэффициент доверия, вычисляемый по специальным таблицам в зависимости от вероятности, с которой можно гарантировать, что предельная ошибка не превысит  $t$ -кратную ошибку (при вероятности 0,990 он равен 3, при вероятности 0,999 — 3,28; на практике чаще берут вероятность 0,954, при которой  $t = 2$ );

$\sigma^2$  — выборочная дисперсия (она определяется на основе эксперимента или по аналогам, имевшимся в прошлом);

$\Delta$  — предельно допустимая (задаваемая) ошибка выборки;

$N$  — численность генеральной совокупности.

**Задание 5.3.** Примените эту формулу в следующем примере. Пусть генеральная совокупность составляет 100 тыс. человек. Дисперсия, как показывают данные предыдущих аналогичных исследований, составляет  $\pm 5$  руб./человек. Коэффициент доверия может быть равен 2, а предельная ошибка — 1 руб. Определите численность выборки.

---

---

А теперь попытайтесь определить объем выборки для анкетирования покупателей товаров вашей организации.

---

---



Есть другие подходы и формулы для определения объема выборки. Довольно часто в выборке надо учесть структуру генеральной совокупности, т.е. структуру рынка по сегментам, и при анкетировании опросить представителей всех сегментов в соответствующих пропорциях. Если структура генеральной совокупности не учтена, ошибки неизбежны. Суть этих ошибок часто заключается в том, что опрашиваются не те люди. Такие ошибки довольно часто происходят при изучении общественного мнения. Хрестоматийной стала ошибка, совершенная при изучении общественного мнения американских избирателей накануне очередных президентских выборов (см. отступление 5.4).

**Отступление 5.4.** Управление ресурсами в условиях рынка. Кн. 5. Управление информацией. М.: МЦДО ЛИНК, 1997. С. 51—52.

Во время предвыборной президентской кампании в США в 1936 г. журнал «Literary Digest» («Литературный дайджест») проводил опрос с целью выявления намерений избирателей. Исследованию было подвергнуто более двух миллионов избирателей, имена и адреса которых случайным образом были выбраны из списка подписчиков журнала и в телефонной книге. Результаты опроса этого огромного числа людей, составивших выборку, показали, что в основном они поддерживают республиканского кандидата. Однако большинство избирателей проголосовало за Франклина Делано Рузвельта — демократа.

Почему не оправдались результаты опроса? В чем заключалась ошибка? А ошибка заключалась в том, что не тех опросили. Подписчиками журнала в основном были республиканцы, телефоны, поскольку они были довольно дорогим удовольствием, также имели в основном республиканцы, так как они были богаче демократов. Вот и получилось, что выборка оказалась не репрезентативной, т.е. не представительной (не все слои населения были в ней представлены).

История изучения общественного мнения знает немало таких ошибок. Очевидно, эти ошибки, в людях, не посвященных в тонкости формирования выборок, и до сих пор порождают чувство недоверия к подобной информации. В частности, утверждают, что раз опрошены не все представители того или иного слоя населения, то правдивой информация быть не может. Возражая против таких утверждений, один из руководителей американского института Гэллага, занимающегося изучением общественного мнения, сказал: «Если вы хотите убедиться, насколько вкусным получился суп, вовсе не обязательно съесть всю кастрюлю. Для этого надо взять одну ложку супа, предварительно перемешав всю кастрюлю, в которой бы оказались все его ингредиенты, и съесть только ее. Этого будет вполне достаточно для того, чтобы составить свое представление о том, что получилось». Кстати, когда французы утверждают, что «не нужна целая бочка вина, чтобы судить о его качестве», они тоже имеют в виду разумную величину выборки. Точно так же надо поступать и при определении выборки в маркетинговых исследованиях. Чтобы выборка оказалась репрезентативной, надо «перемешать» всю генеральную совокупность и с соблюдением имеющихся пропорций выбрать из нее типичных представителей, которые будут характеризовать ее в целом.

Однако нельзя так прямолинейно воспринимать материал отступления 5.4. Рассмотрим следующий условный пример, который говорит о том, что здоровой элементарной логики для определения объема выборки иногда недостаточно. Пусть рынок какой-либо фирмы (т.е. генеральная совокупность) равняется 100 тыс. человек. Этот рынок состоит из трех сегментов, выделенных

по критерию «уровень доходов»: покупатели с низким уровнем доходов (бедные — 10%), покупатели со средним уровнем доходов (средняки — 75%), покупатели с высоким уровнем доходов (богатые — 15%). Предположим, что у исследователей рынка есть два предложения по объему выборки, которые они сформулировали, не прибегая к формуле (5.1) или к каким-либо другим, аналогичным формулам, а руководствуясь, как им казалось, исключительно здравым смыслом: вариант 1 — опросить 100 чел.; вариант 2 — опросить 1000 человек. Чтобы результаты исследования получились достоверными, и в том, и другом случае выборка должна быть пропорциональной генеральной совокупности, т.е. в выборку по первому варианту надо включить 10 человек богатых, 15 бедных и 75 середняков. А в выборку по второму варианту надо включить 100 человек богатых, 150 бедных и 750 середняков (рис. 5.7).

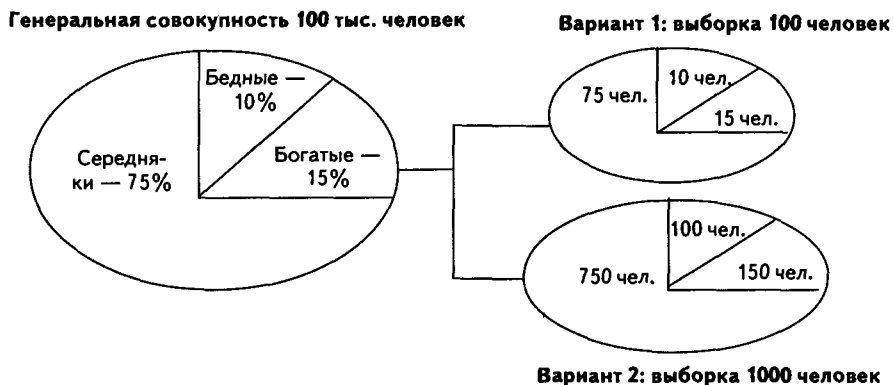


Рис. 5.7. Пропорциональное соотношение выборки и генеральной совокупности

В первом приближении может показаться, что второй вариант более точен и достоверен. Некоторые, возможно, скажут, что точность второго варианта превышает точность первого в 10 раз, и окажутся совершенно неправыми. Стоимость второго варианта будет в 10 раз больше стоимости первого, но никак не точность. Точность, безусловно, возрастет, но не в 10 раз, а значительно меньше, и соотношение затрат и точности будет говорить отнюдь не в пользу увеличения объема выборки. Зависимость точности результатов от объема выборки можно представить в форме следующего графика (рис. 5.8).

Как следует из рис. 5.8, приемлемый объем выборки при анкетировании будет равен  $X$  покупателей, что обеспечит точность результатов, равную  $Y$ . Нет смысла стремиться увеличивать объем выборки, полагая, что это обеспечит наибольшую точность. Этого не произойдет, а затраты на исследование возрастут. При обосновании

вании выборки кроме здравого смысла, без которого не обойтись, надо пользоваться и формулами.

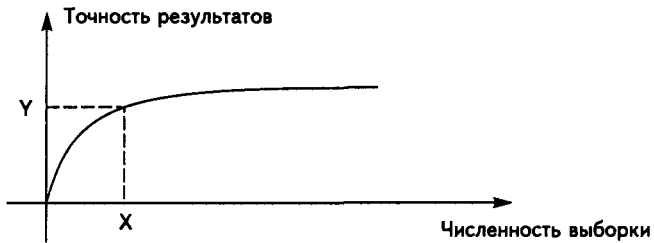


Рис. 5.8. Примерная зависимость точности результатов от объема выборки

Есть, как уже отмечалось, и другие методические подходы для определения наиболее приемлемого объема выборки. Без особых потерь в точности и достоверности результатов они позволяют провести исследование с меньшими затратами. Так, в частности, если требуется учесть неоднородность рынка по сегментам, то формула 5.1 видоизменяется: выборочная дисперсия в ней заменяется средней из внутригрупповых дисперсий. Однако в этом случае следует вести отбор по каждой группе пропорционально дифференциации признака, как это и показано на рис. 5.7 (т.е. в полном соответствии с логикой здравого смысла). Формула для определения объема выборки в этом случае будет выглядеть следующим образом [12]:

$$n_i = nN_i\sigma_i / \sum_1^k N_i\sigma_i, \quad (5.2)$$

где  $k$  — число  $i$ -х сегментов рынка;

$N_i$  — численность  $i$ -го сегмента;

$\sigma_i$  — среднеквадратическое отклонение признака в  $i$ -м сегменте.

#### Анкетирование: разработка анкеты

После определения объема выборки или параллельно с решением этой задачи необходимо разработать анкету. Анкета — это очень тонкий и гибкий инструмент для сбора первичных данных, и ее не нужно отождествлять с простым списком вопросов. Она значительно сложнее его. Составление анкеты представляет собой исследовательский процесс, включающий в себя выдвижение и обоснование целей, формулирование гипотез, разработку вопросов, определение способа анкетирования, разработку аналитических таблиц для последующей обработки и др.

Анкета обычно состоит из трех блоков:

- 1) введения, или преамбулы;
- 2) основной части, состоящей из перечня вопросов;
- 3) заключительной части.

**Вводная часть  
анкеты —  
преамбула**

Во введении кратко излагаются цели проводимого исследования, указывается фирма, для которой оно проводится. Отметим, что ответы респондентов будут использоваться в их же интересах, т.е. время, потраченное ими на заполнение анкеты, не будет напрасным. Если вопросы касаются каких-либо деликатных обстоятельств, во введении следует обратить особое внимание на анонимность анкетирования, которую необходимо обеспечить. Во введении также нужно поместить ясную и четкую инструкцию по заполнению анкеты и ее возврату исследователю, а также благодарность респонденту за ее заполнение. Если в анкете применяются сложные вопросы, то пояснения по ответам на них в дополнение к инструкции следует помещать в том месте анкеты, где размещены эти вопросы.

**Основная часть  
анкеты: разработка  
вопросов**

Основная часть анкеты представляет собой совокупность содержательно упорядоченных вопросов. При ее разработке надо уделить особое внимание содержанию вопросов, их типу (видам и разновидностям), числу, последовательности расположения в анкете, наличию или отсутствию контрольных вопросов. Нужно стремиться к тому, чтобы вопросы анкеты отражали существо проблемы, которую необходимо прояснить в ходе исследования. Для этого рекомендуется использовать различные типы вопросов: разнообразие их видов и разновидностей позволяет выявлять и улавливать весьма неожиданные нюансы в отношениях покупателей к фирме, к производимому ею товару, что при использовании однотипных вопросов не всегда возможно.

Все вопросы, которые можно использовать при составлении анкет, подразделяют на две группы: открытые и закрытые. Открытые вопросы предполагают свободный, вольный ответ респондента с использованием тех слов, которые он сочтет наиболее убедительными. Он сам формулирует фразы в ответе, пытаясь выразить то, что чувствует. Открытые вопросы незаменимы при выяснении мотивов, побуждающих людей совершать или не совершать покупки определенных товаров, изменять или не изменять своего отношения к изготовителю этих товаров и т.п. Закрытые же вопросы в отличие от открытых предлагают респондентам выбор одного ответа из ряда возможных. Такие вопросы позволяют исследователям формализовать процедуры обработки большого числа анкет, выявляя при этом важные количественные характеристики в отношениях больших групп людей к товару, к фирме и т.п. По таким вопросам при обработке можно строить аналитические таблицы, графики, диаграммы, которые наглядно будут показывать неявные тенденции поведения покупателей или новые и пока еще скрытые явления, не наблюдаемые ранее на исследуемом рынке (например, изменение спроса на тот или иной товар). Таким образом, открытые вопросы позволяют вести сбор богатой качественной информации, закрытые — и качественной (иногда, правда, с меньшим набором оттенков), и количественной. Очевидно, что в одной анкете они должны дополнять друг друга.

Закрытые вопросы в свою очередь подразделяются на разновидности в зависимости от того, каким образом представлены в них варианты предлагаемых ответов. Упорядоченную тем или иным способом совокупность ответов к вопросу иногда называют шкалой, хотя это и не всегда корректно. Шкалой по большому счету она будет являться только в том случае, если в ее структуру заложен тот или иной способ (механизм) измерения. Если же такого механизма нет, то шкалой подобную совокупность ответов можно назвать лишь условно. Тем не менее форма и содержание этих шкал — реальных и условных — и лежат в основе выделения разновидностей закрытых вопросов. Так, в частности, выделяют следующие виды шкал [62, с. 83—92], [103, с. 311—324]:

- дихотомическая шкала (дихотомический вопрос);
- шкала ответов с ограниченным числом альтернатив;
- семантический дифференциал;
- шкала Лайкерта.

Дихотомический вопрос предполагает наличие только двух вариантов ответа типа «да» или «нет».

*Собираетесь ли вы в этом году приобрести новый отечественный автомобиль?*

Да

Нет

Вопрос с ограниченным числом альтернатив представляет собой более или менее пространный перечень вариантов решения проблемы покупателя, из которых надо выбрать один. Такой вопрос разумно помещать после дихотомического с целью уточнения некоторых обстоятельств или более глубокого познания изучаемого явления. Если продолжить пример, то вопрос с ограниченным числом альтернатив может выглядеть следующим образом.

*Если «да», то автомобиль какой марки вы предпочтете (поставьте символ «√» в соответствующей клеточке)?*

Волга

Москвич

Жигули

Ока

Иж

*Другой (укажите марку) \_\_\_\_\_.*

Семантический дифференциал удобно представлять в виде таблицы.

*Насколько важны для вас следующие характеристики автомобиля (поставьте символ «√» в соответствующей клеточке)?*

<i>Показатель</i>	<i>Крайне важно</i>	<i>Очень важно</i>	<i>Безразлично</i>	<i>Не очень важно</i>	<i>Совершенно неважно</i>
<i>Мощность двигателя</i>					
<i>Надежность</i>					
<i>Продолжительность гарантийного срока</i>					
<i>Цена</i>					

Закрытый вопрос, в котором варианты ответов представлены в виде шкалы Лайкерта, позволяет устанавливать степень согласия (или несогласия) респондентов с некоторыми утверждениями, формулируемыми заранее по поводу тех или иных потребительных свойств товара или других обстоятельств, которые необходимо выяснить в процессе исследования и которые помещаются в строках таблицы. Этим шкала Лайкерта и отличается от семантического дифференциала, где по строкам, как показано в предыдущем примере, размещаются те или иные показатели либо товара, либо фирмы, либо других обстоятельств, имеющих практический интерес для исследователей. Другое отличие шкалы Лайкерта от семантического дифференциала заключается в альтернативах, предлагаемых для выбора,— они, как правило, всегда сформулированы почти одинаково, только с разной детализацией в установлении степени согласия.

<i>Утверждение</i>	<i>Полностью согласен</i>	<i>Согласен</i>	<i>Не знаю</i>	<i>Не согласен</i>	<i>Полностью не согласен</i>
<i>Любой отечественный автомобиль с точки зрения затрат на поддержание в работоспособном состоянии предпочтительнее иномарки</i>					
<i>Расход топлива является определяющим параметром при выборе марки автомобиля</i>					

Разумеется, есть и другие варианты построения закрытых вопросов с применением приведенных шкал. Так, в семантическом дифференциале можно формулировать самые разные альтернативы для выбора. Важно, чтобы в крайних точках шкалы были размещены диаметрально противоположные значения, а между ними промежуточные, постепенно превращающие одну противоположность в другую с большей или меньшей степенью подробности.

*Как часто вы проверяете давление в шинах в шиномонтажных мастерских с использованием точных манометров (поставьте символ «х» в соответствующем месте помещенной ниже шкалы)?*

<i>Никогда</i>	<i>Изредка</i>	<i>Иногда</i>	<i>Часто</i>
----------------	----------------	---------------	--------------

*Для этого же вопроса можно предложить и другую форму шкалы семантического дифференциала.*

*Никогда* \_\_\_\_\_ *Часто*

Иногда в практике маркетинговых исследований для установления различных обстоятельств в анкетах могут даваться и более утонченные способы предложения вариантов ответов, более сложные формы шкал. В частности, если требуется установить, между какими марками отечественных автомобилей происходят колебания потенциального покупателя перед предстоящей покупкой, можно использовать так называемую номинальную шкалу с ограниченным числом альтернатив.

*Какие из указанных ниже марок отечественных легковых автомобилей вызывают у вас наибольшее доверие? Отметьте все подходящие варианты.*

- Волга*
- Москвич*
- Жигули*
- Ока*
- Иж*
- УАЗ*

Отвечая на вопрос, поставленный в такой форме, респондент укажет несколько марок автомобилей, возможно, две-три. Остальные же марки проигнорирует. Можно вопрос сформулировать так, что будут оценены все марки автомобилей, для этого применяют порядковую шкалу с ограниченным числом альтернатив.

*Пожалуйста, расставьте марки автомобилей из прилагаемого списка в соответствии со степенью доверия к каж-*

дой из них, оценивая наиболее привлекательную для вас марку как «1», а наименее привлекательную — как «6».

Волга

Москвич

Жигули

Ока

Иж

УАЗ

Для оценки приоритетов можно применить и так называемую относительную шкалу.

*Пожалуйста, распределите 100 баллов между марками автомобилей из прилагаемого списка в соответствии с вашим расположением к каждой из них.*

<i>Марки отечественных автомобилей</i>	<i>Баллы</i>
<i>Волга</i>	
<i>Москвич</i>	
<i>Жигули</i>	
<i>Ока</i>	
<i>Иж</i>	
<i>УАЗ</i>	
<i>Итого баллов</i>	<i>100</i>

Очевидно, что от формы шкалы зависят метод обработки данных после сбора всех заполненных анкет, полученные результаты, их точность и представительность. Поэтому проектирование вопросов анкеты — не такое простое и легкое занятие, как это может показаться начинающим исследователям рынка. При формулировании самих вопросов, а также и при проектировании вариантов ответов на них надо учитывать самые разные обстоятельства. Наиболее важным из них, пожалуй, следует назвать информационную потребность фирмы (организации), определяемую содержанием решаемой проблемы. Безусловно, надо учитывать и некоторые характеристики респондентов, уровень знания ими проблемы (чтобы вопросы анкеты не ставили их в тупик) и т.п. Поскольку разработка анкеты представляет собой довольно сложный процесс и качество анкеты во многом определяет качество всего исследования, то иногда для разработки анкеты нужно привлекать квалифицированных специалистов, особенно при решении сложных и неоднозначных проблем. К таким специалистам кроме маркетологов можно отнести социологов, экономистов.



**Основная часть  
анкеты: возможные  
ошибки,  
возникающие при  
ее разработке**

При проведении опросов и анкетирования предполагается, что люди будут честными и искренними в своих ответах. Однако следует принять и некоторые меры предосторожности. Так, в целях выявления ошибок или случаев недобросовестного заполнения анкет в их структуру рекомендуется включать проверочные вопросы. Если анкета заполнена с ошибками или в ответах респондента замечено стремление ввести исследователей в заблуждение, то такую анкету следует изымать из дальнейшего анализа: она представляет собой физический шум (см. рис. 5.1), который может исказить истинное положение вещей.

Искажение информации может возникнуть и вследствие ошибок, заложенных в анкету при ее проектировании. Одна из таких ошибок — включение в анкету наводящих вопросов, в которых содержится скрытая подсказка, например:

*Почему вы предпочитаете заправлять свой автомобиль на заправках фирмы «Х1», гарантирующей чистоту бензина, а не на заправках конкурирующих с ней фирм?*

В этом вопросе не только содержится подсказка в пользу фирмы «Х1», но и проводится ориентация респондента в своем будущем потребительском поведении на покупку бензина лишь у этой фирмы, хотя рядовой водитель проверить это никак не может.

Суть другой ошибки, способной проникнуть в анкету, кроется в том, что респондент не может дать однозначный ответ, например:

*Регулярно ли вы заправляете свой автомобиль бензином на заправках фирмы «Х1»?*

В данном случае не ясно, что означает понятие «регулярность»: ежедневную заправку, еженедельную ли?

Иногда альтернативные варианты ответов предлагаются в такой форме, что из них не всегда возможно выбрать один. В этом заключается суть следующей ошибки, проникающей в анкету по вине ее проектировщиков.

*Укажите ваш возраст:*

*До 20 лет*

*От 20 до 40*

*40 лет и выше*

В какой строке сделает соответствующую отметку человек в возрасте 40 лет? В какой бы он ее ни сделал, все равно будет ошибка, потому что некоторые сорокалетние могут сделать отметку во второй строке, некоторые в третьей, а некоторые, увидев неоднозначность в вариантах ответов, вообще не поставят никакой отметки. В результате пойдет искажение по всему массиву собранных данных.

Ошибка в анкете может быть обусловлена и тем, что в шкалу с ограниченным числом альтернатив не включили варианты, характерные для генеральной совокупности. Допустим, при анкетировании студентов им был задан вопрос о месте проживания в следующей форме.

*Используя символ «✓», укажите, где вы проживаете.*

Дома

В общежитии

Как ответить на такой вопрос иногороднему студенту, снимающему квартиру? Очевидно, что никак. И эта ошибка распространится на весь массив собранных данных.

Иногда в вопросы закрадываются так называемые скрытые допущения, которые представляют собой особый тип ошибки. Суть скрытого допущения заключается в том, что разные люди по-разному воспримут вопрос и могут дать противоположные ответы.

*Одобряете ли вы установление контроля над ценами на сырую нефть?*

Да

Нет

Те, кто подумают, что контроль над ценами на нефть приведет к снижению цен на бензин, безусловно, ответят «да». Те же, кто подумают, что затем могут возникнуть длинные очереди на заправках и rationирование отпуска бензина, задумаются, и некоторые из них предпочтут ответить «нет». Следует избегать скрытых допущений. Данный вопрос будет вполне корректным в следующей редакции.

*Одобряете ли вы установление контроля над ценами на сырую нефть при условии, что это может привести к rationированию потребления бензина?*

Да

Нет

Ошибочны и так называемые двухканальные вопросы, т.е. вопросы, затрагивающие две темы, например:

*Каковы ваши оценки уровня цен на бензин и месторасположения заправочных станций фирмы «Х1»?*

Как бы ни были спроектированы ответы на этот вопрос, получить точную информацию с его помощью не представляется возможным, ибо разные респонденты по-разному отнесутся к затронутым в нем темам: одни больший приоритет отдадут ценам, другие — местам расположения заправочных станций.

Еще один тип ошибок связан со стремлением исследователей переложить на плечи респондентов обобщение некоторых данных, например:

*С каким количеством потенциальных продавцов вы как агент по закупкам встретились в течение истекшего года?*

Отвечающий на такой вопрос должен, очевидно, прикинуть примерное количество продавцов, с которыми он имел беседу в последнюю неделю, а затем умножить это число на 52 недели в году. Зачем заставлять его это делать? Разумнее спросить у него о количестве таких встреч в последнюю неделю и умножить указанное число на 52.

### Основная часть анкеты: размещение вопросов в анкете

Обстоятельством, которое непременно следует учитывать при построении анкеты, является определение последовательности размещения вопросов в ней. С чего начать основную часть анкеты, как расположить в ней главные вопросы, какими вопросами закончить основную часть — все это очень важные аспекты.

Начинать любую анкету следует с простых, но интересных для респондентов вопросов. Если вопрос будет сложным для понимания, вынуждающим респондента надолго задумываться, он, скорее всего, не будет отвечать ни на этот вопрос, ни на последующие. Таким образом, возврат анкет будет далеко не полным и, возможно, недостаточным для взвешенных, обоснованных выводов. Очень важно в самом начале анкеты формой вопросов, их содержанием подчеркнуть, что исследователей интересует мнение респондентов и они ценят его. Многим людям нравится осознавать, что их мнением кто-то интересуется. Для вовлечения респондентов в продуктивный диалог посредством таких приемов наиболее подходят открытые вопросы. При ответе на них опрашиваемые могут откровенно высказать свои суждения по поводу предмета исследования, предоставив исследователям весьма ценные и разнообразные сведения, на основе которых могут появиться идеи совершенствования товара, и продолжают работу над анкетой, отвечая на другие вопросы.

В дальнейшем, после выяснения мнения респондентов, рекомендуется в анкете сначала помещать вопросы, затрагивающие какие-либо широкие (глобальные) темы, а затем менее узкие. Такой подход называется «воронкообразным» [103, с. 329] (см. рис. 5.9.). Если у исследователей есть желание спросить у респондентов об основных направлениях развития сервисных услуг по отношению к своим товарам, то перед этим неплохо бы выяснить их отношение к качеству сервиса вообще. Таким образом, здесь вполне уместно использовать два вопроса: один широкий (по поводу качества сервисных услуг вообще), другой — узкий (по поводу совершенствования этих услуг).



Рис. 5.9. Воронкообразный подход к расположению вопросов в анкете

Часто в анкете следует применять так называемые разветвленные вопросы. Их смысл заключается в том, что, допустим, при положительном ответе на довольно широкий вопрос, снабженный дихотомической шкалой ответов («да», «нет»), респонденту предлагается перейти к ответу на следующий вопрос, при отрицательном же ответе — на другой вопрос, расположенный несколько ниже. Такой подход к расположению вопросов в анкете делает ее более рациональной, ибо может потребоваться меньшее число альтернатив для отдельных вопросов, но при сохранении возможностей получения ответов от тех респондентов, которые могут предоставить необходимые сведения (которым есть что сказать). При проектировании разветвленных вопросов следует точно указывать, к какому вопросу после соответствующего ответа на начальный вопрос должен переходить респондент. В противном случае ошибки неизбежны.

При составлении анкет всю собираемую информацию полезно подразделять на две группы: основную и классификационную. К основной относятся все те сведения, которые определяют существо исследования, например сведения о намерениях и предпочтениях опрашиваемых. К классификационной же информации относятся все те сведения, которые так или иначе позволяют подразделить респондентов на группы, подгруппы, виды и разновидности (т.е. сделать их классификацию). К вопросам, позволяющим собрать классификационную информацию, относятся те, которые направлены на выявление пола, социального положения, уровня доходов и т.п. Как правило, классификационная информация носит личный характер. Иногда вопросы, направленные на выяснение каких-то личных обстоятельств, могут обидеть респондента, он не захочет на них отвечать. Если такие вопросы будут размещены в начале анкеты, вся анкета может оказаться незаполненной и возврат анкет будет неполным. А поскольку цель любого анкетирования заключается в получении основной информации, вопросы, посвященные ее получению, должны располагаться в начале и в середине. Вопросы же, направленные на получение классификационной информации, необходимо размещать в конце анкеты. Соблюдение этических норм и правил формулирования вопросов и их размещение в анкете делает маркетинговое исследование более результативным и эффективным.

#### **Содержание и структура заключительной части анкеты**

В реквизитной (заключительной) части анкеты размещаются вопросы, касающиеся некоторых личностных характеристик респондентов: пол, возраст, уровень доходов или принадлежность к тому или иному классу, семейное положение, количество детей и т.п. Иногда в этой части, если речь идет об анкетировании частных лиц, есть смысл попросить указать имя респондента, телефон, адрес. Но при этом всегда следует сделать оговорку на необязательность заполнения этих реквизитов. Если объектом изучения являются предприятия (организации), в этой части анкеты можно

попросить указать наименование организации, ее размер, местоположение, вид деятельности, имя и положение в организации лица, заполнявшего анкету. В самом конце анкеты следует указать дату проведения анкетирования, время и место.

**Устный опрос как самостоятельный метод сбора первичной информации**

Самостоятельным методом сбора первичных данных является опрос, который производится в устной форме интервьюером с использованием специальных опросных листов (иногда и без оных). Опросный лист похож на анкету. Он также состоит из перечня вопросов, принципы построения и расположения которых аналогичны рассмотренным при построении анкет. В отличие от анкеты, предназначенной для самостоятельного заполнения респондентами, опросный лист должен включать в себя значительно меньше вопросов, ибо опрос, поскольку он обычно производится в магазинах, на улице, на работе, дома и др., не должен отнимать много времени у респондентов. Вопросы в опросном листе должны быть простыми, точными, ясными, требующими однозначных ответов. Пример опросного листа для проведения интервью в магазине спортивных товаров представлен в табл. 5.1.

**Таблица 5.1**  
**Опросный лист**

Выбирайте посетителей, которым на вид от 15 до 50 лет, подходите и представляйтесь.	
<i>Здравствуйте, я ..... из фирмы «Х». Наша компания хотела бы узнать Ваше мнение о предлагаемой ею на продажу новой модели кроссовок. Если у Вас есть 5 минут, я бы хотел узнать Вашу точку зрения по некоторым вопросам в рамках проводимого нами исследования</i>	
1. Вам нравится носить кроссовки?	Да Нет Не знаю (не пробовал)
2. Что вам нравится в данной модели кроссовок?	Внешний вид (форма) Качество Удобство при ходьбе Другое .....
3. Что вам не нравится в данной модели кроссовок?	Внешний вид (форма) Качество Неудобство при ходьбе Другое .....
4. Как вы оцениваете качество данной модели кроссовок?	Хорошее Приемлемое (можно пользоваться) Затрудняюсь ответить Не приемлемое (нуждается в улучшении) Плохое
5. Какая цена для вас будет наиболее подходящей?	Укажите цифру в рублях .....
6. Для каких целей вы можете купить данную модель кроссовок?	Для занятий спортом Для туристических походов Для воскресного отдыха (поездки на дачу) Для повседневного использования В качестве подарка

*Продолжение*

7. Пол респондента (обведите)	Муж. Жен.
8. Возраст респондента (обведите)	15—24; 25—34; 35—44; 45 и более
9. Общий семейный доход респондента в рублях (обведите) в месяц	До 3000; 3000—7000; свыше 7000.

Каждый интервьюер должен получить подробную инструкцию по проведению опроса и заполнению опросного листа. Для приведенного опросного листа инструкция может иметь следующий вид.

### ИНСТРУКЦИЯ ДЛЯ ИНТЕРВЬЮЕРОВ

Прочтите эту инструкцию, перед тем как начнете задавать вопросы респондентам. Для опроса выбирайте людей в возрасте от 15 до 50 лет. Следите за тем, чтобы было одинаковое число опрошенных в каждой возрастной группе, а внутри каждой возрастной группы равное число мужчин и женщин. Интервью не должно занимать более пяти минут. После того как зададите вопрос, всегда читайте варианты ответов.

**Вопрос 1.** Не продолжайте опрос, если респондент ответил «нет». Извинитесь и начинайте выбирать другого респондента.

**Вопросы 2, 3, 4, 6, 7, 8 и 9.** Обведите кружком выбранный респондентом вариант ответа.

**Вопрос 5.** Поставьте названный респондентом уровень цены.

**Вопрос 7.** Ответ на данный вопрос заполняется интервьюером самостоятельно.

Сдайте заполненные опросные листы руководителю группы.

Опросный лист, приведенный в табл. 5.1, является простым, и кажется, что работа с ним не должна вызывать у интервьюера сколько-нибудь значительных затруднений и без специальных инструкций. Безусловно, инструкция необходима, если опросный лист имеет сложную структуру. Но тем не менее и в элементарных случаях организатор исследования не должен пренебрегать инструктированием интервьюеров. Подробный комментарий по поводу заполнения каждого вопроса в опросном листе позволит получить более точную и достоверную информацию. В противном же случае ошибки неизбежны даже в самых, казалось бы, элементарных ситуациях.

Устный опрос по сравнению с письменным анкетированием имеет одно существенное преимущество. Проведение его невозможно без обратной связи, которая в свою очередь позволяет установить доверие между респондентом и интервьюером, что важно для получения точной и достоверной информации, ибо в случае затруднений интервьюер всегда может оказать помощь респонденту, если у него возникнут какие-либо проблемы с выбором варианта ответа. Однако всегда нужно помнить о том, что интервьюер, оказывая помощь респонденту, ни в коем случае не должен на него

влиять, иначе искажения неизбежны. Для исключения таких влияний, а следовательно, и искажений, иногда есть смысл проводить письменное анкетирование. Наличие обратной связи при проведении устных опросов делает процесс сбора информации управляемым, но в определенных допустимых пределах.

В практике маркетинговых исследований кроме разовых элементарных опросов применяется еще несколько разновидностей этого метода сбора первичной информации. К ним относятся:

- панельные исследования (систематические наблюдения и опросы групп постоянных потребителей или других субъектов рынка);
- фокус-группы;
- глубокие опросы;
- методы проецирования.

### Панельные исследования

Панельные исследования предполагают создание групп покупателей для особого и внимательного их изучения в течение длительного периода времени. Эти группы и называют панелями. Термин пришел из американской юриспруденции, где «панель» означает список присяжных заседателей. В маркетинговых исследованиях под панелью понимается список постоянных покупателей (клиентов фирмы) для проведения с ними по предварительной специальной договоренности систематических и длительных бесед по заранее разработанной схеме с подробными записями в специально и заранее разработанных формах (опросных листах, дневниках, таблицах и т.п.) для последующего анализа. Поскольку опросы потребителей (или других субъектов) проводятся в течение длительного времени — от нескольких месяцев и одного года до нескольких лет (бывают панели, которые называют постоянными), — то панельные исследования вполне могут называться и наблюдениями, о которых еще пойдет речь в данной книге.

Объектами наблюдения в панельных исследованиях могут быть индивидуальные потребители, семьи, домашние хозяйства (потребительские панели), торговые организации (оптовые базы, розничные магазины), промышленные предприятия, эксперты. Очевидно, что состав панели определяет и характер информации, которую можно получить в процессе наблюдения за ней. Точность и достоверность информации зависит от количества объектов наблюдения. Если речь идет о потребительской панели, то объем объектов наблюдения в ней может быть очень большим. Так, например, фирмой «*NFO Research, Inc.*» (США) создана потребительская панель из 450 тыс. домохозяйств [28, с. 164], фирмой «*Секодин*» (Франция) созданы две панели по 4560 семей в каждой [12, с. 69] (очевидно, и в том, и в другом случае речь идет о постоянных панелях). Торговые, промышленные и экспертные панели, разумеется, не могут быть такими большими, что, естественно, приводит к сокращению затрат на их формирование и последующее наблюдение за ними. При этом нельзя сказать, что коль скоро потре-

бительские панели больше любых других, то их информация точнее и достовернее. Это не так, поскольку по своим характеристикам потребительские, торговые, промышленные и экспертные панели — это совершенно разные объекты наблюдения и подходы к определению их количественного состава не могут быть похожими.

Информация с панелей может сниматься как непрерывно, так и эпизодически. При непрерывном съеме информации все сведения по заранее установленной форме самими участниками панели ежедневно заносятся в специальные дневники, которые через определенные промежутки времени передаются исследователям для обработки и анализа. Эпизодический съем информации осуществляется в заранее оговоренные сроки (например, в каждую пятницу или в каждый последний четверг месяца, квартала) интервьюерами посредством заполнения ими специальных опросных листов в ходе бесед с респондентами либо самими участниками панели посредством заполнения ими анкет для передачи последних исследователям.

Съем информации может осуществляться по заранее заданной схеме и в четко обозначенной форме, т.е. посредством ответов респондентов на одни и те же вопросы. Такие панели называют традиционными. Они позволяют собирать сопоставимую информацию для анализа динамики изучаемых явлений и выявления тенденций их развития. Панельные исследования, поскольку они весьма продолжительны, позволяют менять форму опросов. Такие панели называют омнибус. Благодаря им становится возможным быстрое получение информации для разового исследования, поскольку выборка уже готова. В случае необходимости традиционное панельное исследование в любой момент может быть дополнено омнибусным.

Панельный метод маркетингового исследования имеет несомненные преимущества перед эпизодическим элементарным опросом. Он позволяет сравнивать полученные результаты наблюдений с прошлыми и выявлять тенденции и закономерности изучаемых явлений, повышает репрезентативность выборки (потому что к одной и той же выборке исследователи обращаются многократно). Некоторые же сведения можно получить только посредством проведения панельных исследований. Так, например, сибирские производители макаронных изделий знают, что объем продаж их товара в осенне-зимний период несколько меньше, чем в весенне-летний. Почему? Ответ прост. Зимой сибиряки предпочитают потреблять больше картофеля, который сами же для себя и выращивают на своих дачных участках. Так они сокращают свои расходы на питание. Эту тенденцию можно обнаружить посредством элементарных наблюдений, но выразить ее количественно можно только по результатам панельных исследований. Допустим, некая фирма, производящая макаронные изделия, сформировала для себя панель, состоящую из нескольких десятков домохозяйств, и регу-



лярно наблюдает за ней в течение года. Ясно, что у фирмы появится обширная информация по объемам закупки макаронных изделий (и что особенно хорошо, в номенклатуре) в различные месяцы, которая позволит установить точные количественные характеристики потребления этой продукции по временам года. Получить такие точные количественные зависимости можно только посредством панельных исследований, никакие другие методы для этого так хорошо не подходят.

Панели обычно создают крупные консультационные фирмы, исследовательские институты, большие производственные и торговые предприятия. Они могут создаваться и государственными статистическими органами. В качестве примера такой государственной панели можно назвать статистику семейных бюджетов, включающую в себя в настоящее время около 60 тыс. домашних хозяйств [12, с. 68]. Эту панель могут использовать и маркетологи, естественно, на коммерческой основе. Панели обычно создаются на договорной основе между организациями, проводящими исследования, и участниками панелей. В таких договорах отражаются формы и размеры оплаты участников панели за предоставляемую информацию. Оплата может производиться как в денежной форме, так и в форме скидок с цены при покупках товара фирмы или в форме подарков.

**Зависимость типа информации (количественная, качественная) от методов исследования**

Посредством описанных выше методов: анкетирования, традиционных опросов с применением опросных листов, а также панельных исследований — можно получать в основном количественную информацию, обработка которой ведется с помощью процедур упорядочения (например, классификации), вычислений и т.п., что позволяет вычислять разнообразные производные показатели, подробно освещающие изучаемые явления, процессы, объекты и др. Качественную информацию также можно получать посредством применения этих методов, например посредством включения в анкеты или опросные листы открытых вопросов, но в значительно меньших объемах. Все-таки эти методы в большей степени предназначены именно для получения количественной информации. Для получения качественной информации чаще всего используются такие методы, как фокус-группы, глубокие опросы (интервью), методы проецирования и наблюдения.

**Задание 5.4.** Сформулируйте три проблемы, характерные для вашего предприятия, успешное решение которых требует применения анкетирования, устного опроса, панельных исследований. Коротко опишите порядок применения каждого метода.

**Фокус-группы**

Фокус-группа представляет собой небольшую, однородную, специальным образом организованную группу покупателей,

экспертов и др., имеющих общие взгляды, суждения, опыт, профессиональные знания относительно исследуемой проблемы. Работа с группой осуществляется в форме свободной беседы, дискуссии, которую организует и проводит опытный интервьюер, иногда называемый модератором. Информация, собираемая посредством работы с фокус-группами, носит в основном качественный характер, касающийся потребительных свойств товара, поведения потребителей, их мотивации и т.п. Перед фокус-группой исследователя обычно ставится одна или несколько целей [12], [28]:

- 1) генерация идей по поводу развития (совершенствования) потребительных свойств товара, т.е. его функциональных характеристик, дизайна, упаковки, соответствия цены качеству и т.п., в том числе разработки новых товаров;
- 2) выявление мотивов и стимулов, побуждающих людей совершать покупки данного товара, а также особенностей его восприятия, выделения на рынке из среды аналогичных, отношений к марке, если таковая имеется, к методам продвижения товара и т.п.;
- 3) обеспечение более полного и точного понимания количественной информации, собранной ранее методами анкетирования, опросов и т.п. (члены фокус-группы, если ее правильно подобрать, могут прокомментировать те или иные полученные количественные характеристики, которые трудно объяснить, наблюдая за изучаемым явлением со стороны);
- 4) установление форм и видов эмоциональной и поведенческой реакции покупателей на рекламу данного товара;
- 5) выявление возможных тем, направлений для сбора количественной информации методами анкетирования, опросов, панельных исследований;
- 6) изучение разговорного словаря потребителей с тем, чтобы использовать привычный для них язык при построении анкет, опросных листов, а также рекламных сообщений.

Практика показывает, что оптимальный размер фокус-группы колеблется от 8 до 12 человек. Если группа будет меньше 8 человек, беседа может протекать вяло, ее результативность не может быть сколько-нибудь высокой. Если же в состав группы войдет более 12 человек, цельной дискуссии может и не получиться, так как появляются предпосылки разделения группы на две или более подгруппы.

Состав группы должен быть однородным (гомогенным), т.е. члены группы должны иметь общие признаки либо по возрасту, либо по виду деятельности, либо по образованию, либо по семейному положению и т.п. Установлено, что в однородных по составу группах дискуссии носят более откровенный характер: никто никого не стесняется, никто не чувствует себя скованным. Однако гомогенность должна быть типичной, т.е. участники фокус-группы, будучи похожими друг на друга, должны нести в себе и характерные признаки генеральной совокупности.

Очевидно, что состав группы определяется целями исследования, перечисленными выше, спецификой товара, его функциональными характеристиками и т.п. Если, например, цель исследования — генерация идей по развитию потребительных свойств такого товара, как мотоциклы, то ясно, что в состав фокус-группы надо включать молодых мужчин, увлекающихся ездой на мотоциклах. А если цель исследования — выявление направлений совершенствования электрических чайников, то в состав группы должны входить семейные работающие женщины, имеющие подрастающих детей. Они, как никто другой, смогут сформулировать идеи по развитию этого необходимого в семейном обиходе изделия, поскольку знают цену времени, безопасности применения и т.п. (возможно, в одной из фокус-групп и появилась идея сделать чайник с отключающим устройством). Желательно, чтобы в формировании фокус-группы активно участвовал сам модератор, поскольку работать с группой придется именно ему и предварительное знание состава группы поможет ему лучше подготовиться. Мотивация участников фокус-группы при ее формировании может выражаться либо в форме денежной выплаты, либо в форме скидки с цены на товары фирмы, либо в форме разовых подарков. Накануне дня дискуссии предварительно установленным участникам фокус-группы следует напомнить об этом, что в случае отказа некоторых из них организаторы могут провести замену.

Оптимальная продолжительность дискуссии составляет полтора часа, не более. Чтобы работа в течение этого времени была продуктивной, необходимо заранее позаботиться о помещении. Нужно, чтобы оно было комфортным, просторным, а его расположение должно исключать появление отвлекающих факторов, таких как случайные посетители, шумы и др. Участников фокус-группы рекомендуется размещать за круглым столом, чтобы в процессе общения они могли вступать в визуальный контакт. Не лишней будет запись работы фокус-группы с помощью аудио- или видеотехники для последующего анализа предложений, высказываний и поведения ее участников.

Особые требования предъявляются к модератору. Он должен быть в высшей степени коммуникабельным человеком, тонко чувствующим психологию группы, с тем, чтобы в управлении дискуссией умело балансировать между естественной беседой на заданную тему и уходом от нее. Модератор должен чувствовать, когда ему следует вмешаться в ход дискуссии, а когда не нужно этого делать. Он должен понимать, что некоторые отклонения от темы вполне естественны и не только допустимы, но и полезны, поскольку позволяют участникам дискуссии проводить аналогии, сравнения и т.п., что способствует генерированию неординарных идей, предложений. В процессе беседы он должен проявлять интерес к каждому высказыванию, мотивируя коллективный мыслительный процесс, делая его более результативным. К работе с фокус-группой модератор должен тщательно готовиться: как можно

больше узнать об обсуждаемой проблеме, составить план проведения дискуссии, т.е. разделить проблему на составляющие элементы, определить очередность их обсуждения и т.п.

Фокус-группа как метод исследования, направленный на получение качественной информации, имеет вполне определенные преимущества и недостатки. К преимуществам в первую очередь следует отнести то, что в процессе проведения дискуссии создается реальная возможность генерирования новых идей, в том числе с использованием мозгового штурма. Кроме того, у заказчика появляется возможность наблюдать за работой фокус-группы, идеи и предложения которой он может использовать, не дожидаясь официального отчета. Преимуществом также является и наблюдение за респондентами в процессе обсуждения ими важных для заказчика проблем, что практически неосуществимо при проведении опросов, анкетирования и т.п. Недостатком метода является то, что фокус-группа из-за своих малых размеров не может быть репрезентативной по отношению к генеральной совокупности. А требование гомогенности (однородности) группы только усугубляет его. Другой недостаток обусловлен возможным субъективизмом интерпретации результатов работы группы: иногда акценты делаются на суждениях, которые в силу тех или иных обстоятельств, в том числе и из-за непонимания языка группы, разделяет модератор, а не на мнениях участников дискуссии.

Зная отмеченные недостатки, можно предпринять конкретные меры, чтобы несколько смягчить возможные негативные последствия от применения этого метода или полностью избежать их. В частности, обеспечить репрезентативность можно посредством дополнения фокус-группы другими методами, маркетинговое исследование должно быть комплексным, опирающимся на несколько методов. Иногда следует параллельно вести несколько (четыре-пять) фокус-групп, что позволит сравнить результаты, полученные в разной психологической среде, что также повысит обоснованность выводов. Во избежание субъективизма в интерпретации результатов работы фокус-группы необходимо обеспечить перевод высказываний ее участников на язык категорий и понятий обсуждаемой темы. В этом случае модератор будет лучше понимать группу и обеспечит более точный перевод высказываний ее участников на официальный язык отчетов.

К сожалению, при проведении фокус-групп возможны и досадные ошибки. Они в основном связаны с тем, что при формировании групп не обеспечивается их тождественность генеральной совокупности. Однако если помнить о тяжелых последствиях, неизбежно вытекающих из того, что не тех опросили или не за теми установили наблюдение, то этой ошибки вполне можно избежать.

Проведение фокус-групп обходится заказчику довольно дорого. Так, в США за участие в работе фокус-группы каждый участник получает 30 дол., модератор — до 2 тыс. дол. [28, с. 157]. Кроме

того, необходимо учесть затраты на применение технических средств, на чай, кофе и т.п.

**Задание 5.5.** Возможно ли создание фокус-групп при изучении некоторых проблем в вашей фирме? Если возможно, то сформулируйте требования к информации, которую можно получить посредством фокус-групп. По какому товару или услуге можно применить такой метод исследования? Для решения каких проблем, для достижения каких целей? Какие ключевые моменты при этом могут быть выявлены?

---

---

### Метод глубоких опросов

Метод глубоких опросов (глубинных интервью) предполагает длительные и основательные беседы интервьюера с одним респондентом по заранее сформулированной теме (установленной проблеме) и направлен на изучение самого широкого спектра обстоятельств, касающихся потребительных свойств товара, дизайна, новых концепций обслуживания покупателей и т.п. Собранный методом глубокого интервьюирования информация позволяет хорошо разобраться в эмоциональных и личностных аспектах жизни клиентов, в их потребительском поведении, в принятии решений о покупке на индивидуальном уровне, в способах применения товара и т.п. Интервьюер задает вопросы респонденту по исследуемой проблеме и получает от него ответы в произвольной форме. Содержание интервью, естественно с разрешения опрашиваемого, может записываться для последующего анализа с помощью аудио- или видеотехники. В процессе беседы интервьюер может задавать уточняющие, конкретизирующие вопросы: «Почему ваш ответ касается только этих обстоятельств торговли данным товаром?»; «Не могли бы вы привести дополнительные аргументы, поясняющие ответ?»; «Можете ли вы предложить иной подход к организации торговли данным товаром?». Ответы на эти вопросы позволяют интервьюеру глубже понять респондента, решающего иногда нелегкую для себя проблему — купить или не покупать.

Этот метод оправдан при исследовании потребительского поведения покупателей, основанного на эмоциях (т.е. когда покупатель при совершении покупки в силу каких-то психологических причин не желает обсуждать с продавцом потребительные свойства товара), при продажах товара профессиональным потребителям (промышленным предприятиям) и в некоторых других случаях. Установлено, что глубокие опросы позволяют генерировать иногда весьма ценные идеи по поводу развития потребительных свойств товара. И хотя такого рода исследования стоят несколько дороже опросов фокус-групп, они вполне применимы и в нашей социальной среде, поскольку позволяют получить точную и достоверную информацию за довольно непродолжительное время.

Трудности применения этого метода заключаются в том, что интервьюер должен обладать очень высокой квалификацией и опра-

шиваемый в свою очередь должен хорошо разбираться в предмете исследования, т.е. в потребительных свойствах товара, его функциональных характеристиках, особенностях продажи и т.п. Интервьюер не должен допускать возникновения недоверия к нему со стороны респондента. Он должен быть в меру критичным и в меру дружелюбно настроенным к респонденту, его точке зрения. Он не должен вступать с ним в длинную и нудную дискуссию по поводу обсуждаемой проблемы и не оказывать на него давления, даже если и не согласен с некоторыми его утверждениями. Одной из важных задач интервьюера при проведении глубоких опросов является не просто фиксация ответов и понимание их смысла, но и наблюдение за респондентом, его поведением, эмоциями и установление связей между смыслом его высказываний и чувствами, которые овладевают им при этом. Таким образом, интервьюер, проводящий глубокие опросы, должен быть тонким психологом, способным распознавать настроение респондента, его зависимость от высказываемых им суждений. Такой подход к проведению глубинных интервью позволит получить уникальную информацию о чувствах людей, принимающих решения о совершении покупок.

**Задание 5.6.** Приведите пример применения метода глубоких опросов по отношению к товару вашей фирмы или по отношению к любому, хорошо известному вам товару. Опишите важнейшие свойства товара, потребительское отношение к которому вам необходимо выяснить. Представьте примерный сценарий интервью. Сформулируйте возможные вопросы к интервьюируемому. Опишите примерные личностные характеристики интервьюируемого.

---

---

### Методы проецирования

Методы проецирования предполагают использование в интервью неявных вопросов с тем, чтобы получить откровенные ответы по поводу скрытых (или скрываемых умышленно) отношений покупателей к товару. Это косвенные приемы получения сведений деликатного свойства от респондентов. Они оправданы в тех случаях, когда прямые вопросы при анкетировании, устных (индивидуальных) опросах, при работе в фокус-группах, а также при глубинных интервью не дают правдивой информации. Очевидно, что вопросы для получения информации о скрываемых суждениях людей трудно включить в состав обычных интервью. Поэтому респондента преднамеренно помещают в какую-либо искусственную (имитируемую) ситуацию, в которой он незаметно для себя может раскрыться и предоставить о себе такую информацию, которую вряд ли выдаст в откровенной беседе.

В состав проекционных методов входят следующие [28, с. 158]:

- 1) активизация ассоциативного мышления;
- 2) завершение предлагаемых предложений;
- 3) тестирование иллюстраций (рисунков);

- 4) исполнение заданных ролей;
- 5) ретроспективные беседы;
- 6) беседы с опорой на творческое мышление.

*Ассоциативное мышление* респондента может быть «включено» с помощью вопросов типа: «Какие мысли у вас возникают в связи с данным обстоятельством?»; «О чем вы думаете, когда видите то или это?» и подобные. Вопросы такого рода должны задаваться наряду с традиционными и казаться респондентам обычными, не несущими в себе никакого скрытого подтекста. Однако эти вопросы (выведающие сокровенное) должны быть органично вплетены в общую канву беседы. Такие приемы побуждают некоторых из респондентов говорить то, что им приходит в голову в данный момент, в соответствии с ассоциациями, появляющимися в процессе умело направляемой интервьюером беседы. Тогда опрашиваемые (хотя и не все) могут раскрыться и высказать то, что вряд ли сочли бы возможным для оглашения в открытой беседе. Например, о приемлемых для них размерах чаевых, об интимных деталях туалета и т.п.

Иногда ассоциативное мышление интервьюеры могут попытаться «включить» посредством предоставления респонденту возможности произнести первое, что придет ему на ум в ответ на произнесенное интервьюером слово, показанную картинку или видеосюжет и т.п. Таким образом пытаются выяснить возникающие у людей ассоциации в ответ на рекламные сообщения, как в виде текста, так и в виде рекламных роликов или рекламных телевизионных программ. Говорят, что телевизионная передача «Последний герой», которая шла по телевидению (программа ОРТ) зимой и весной 2002 г. и была посвящена девственной, почти первозданной, жизни современных людей на острове, расположенном в экваториальных широтах, — голубое море, желтый песок, зеленые пальмы — предназначалась для рекламы напитка «J-7». Она вызывала у зрителей ассоциации, связанные с «райским наслаждением», образно представляемым рекламой конфет «Баунти», — тоже море, песок, пальмы, — что, очевидно, наряду с увеличением продаж «J-7» способствовало и росту продаж конфет. Таким образом, эти конфеты получили дополнительную и бесплатную рекламу. Ассоциативное мышление — важная категория, определяющая поведение людей при совершении покупок, изучать его можно и нужно посредством соответствующих проекционных методов.

Суть *метода завершения предлагаемых предложений* заключается в том, что респонденту предлагается логически завершить незаконченную фразу. Выполняя это задание, он может предоставить исследователю некоторую информацию о себе, которую предпочел бы скрыть в открытой беседе. Если предположить, что такое исследование организовано для сбора информации среди потенциальных слушателей факультета переподготовки кадров (дополнительного к высшему образованию) какого-либо университета,

то такими незавершенными предложениями могут быть следующие (см. задание 5.7).

**Задание 5.7.** Представьте себе, что вы являетесь респондентом при проведении глубинного интервью на предмет обнаружения скрытых отношений людей к переподготовке, повышению квалификации, и вам предложены следующие незаконченные вопросы для их логического завершения.

■ Люди, которые уже имеют высшее образование и, несмотря на это, обучаются на ФПК, являются... \_\_\_\_\_

■ Мои коллеги думают, что обучение на ФПК — это... \_\_\_\_\_

■ Обучение на ФПК имеет смысл в том случае, если... \_\_\_\_\_

Какие подобные вопросы вы могли бы предложить еще?

Сформулируйте подобные вопросы для проведения проекционного исследования методом завершения предлагаемых предложений для своей организации или для организации, которую вы хорошо знаете.

После сбора информации таким необычным способом от нескольких респондентов (десяти или более) интервьюер делает тщательный анализ предложенных ими окончаний, выявляя преобладающие слова, а следовательно, и отношения (возможно, скрывающиеся) опрашиваемых к предмету исследования. Эти выявленные слова можно использовать затем в рекламе, употреблять в беседах при прямых продажах с потенциальным покупателем и т.п. Иногда из этих слов можно выявить и наиболее предпочтительные направления развития товара, самой фирмы.

*Тестирование иллюстраций* представляет собой демонстрацию участникам исследования фотографий, рисунков, изображающих людей в соответствующих (интересных для исследователя) ситуациях, с предложением описать эти иллюстрации своими словами. Интервьюер затем анализирует собранные описания с целью выявления скрытых чувств, а также возможной реакции опрашиваемых на ситуации, изображенные на иллюстрациях. Этот метод рекомендуется применять при выборе наиболее приемлемых изображений для рекламы, для оформления упаковки и т.п. Психологи утверждают, что люди склонны переносить на персонажей фотографий и рисунков свои чувства, переживания, проблемы и, делая описания иллюстраций, невольно выдают информацию, которую, пожалуй, не предоставили бы при непосредственном общении.

*Исполнение заданных ролей* заключается в том, что исследуемому предлагают войти в роль одного из участников актуальной для исследователя ситуации, которую он готовит заранее, и описать свои действия в этой роли. В качестве таких ролей могут быть предложены покупатели конкретного товара, поставленные в опре-



деленные условия, а также коллеги, друзья, знакомые, соседи и др. Такие разыгрывания ролей позволяют получать информацию о скрываемых чувствах, системе ценностей, мнениях, суждениях и др. Допустим, участника исследования вводят в ситуацию, когда его знакомый делает в своей квартире дорогой ремонт с установкой современной бытовой техники, а его просят выразить свое отношение к этому как соседа — такую роль ему отвели. Согласитесь, уважаемый читатель, что описание реакции респондента, поставленного в эту ситуацию, будет отличаться от его же ответов на анкету, посвященную этой же теме, если бы в качестве метода исследования было выбрано анкетирование.

*Ретроспективная беседа* как один из методов проекционного исследования сводится к тому, что опрашиваемому предлагают вспомнить некоторые сцены, характерные для темы (проблемы), которую необходимо изучить. Интервьюер в этом случае помогает респонденту припомнить некоторые обстоятельства совершения тех или иных действий, связанных с потреблением конкретного товара. Например, его могут попросить вспомнить и рассказать или написать об ощущениях, о настроении и т.п., которые он испытывает, когда готовит себе утром кофе, попросив при этом указать его любимую марку. Информация, полученная таким образом, может оказаться весьма ценной при проектировании рекламной кампании.

*Проведение беседы с опорой на творческое воображение* предполагает, что интервьюер ставит респондента в некую непростую гипотетическую ситуацию с условием, что он должен из нее выйти. Это побуждает человека к проявлению своих чувств, эмоций с объяснением вызывающих их причин. Другими словами, происходит проецирование отношений исследуемого на будущее по изучаемой проблеме.

Методы проецирования довольно дорогостоящи, поскольку предъявляют высокие требования к квалификации интервьюера. Кроме того, они позволяют охватить только очень узкий круг потенциальных клиентов. Все это ограничивает сферу их применения. Обычно они применяются только как дополнительные методы для проверки гипотез, выдвинутых после обработки анкет или опросных листов. Таким образом, можно сделать вывод, что комплексное применение методов в маркетинговом исследовании дополнит количественную информацию качественной и сделать более глубокие и точные выводы.

**Задание 5.8.** Припомните одно из последних маркетинговых исследований, проведенных в вашей организации в форме анкетирования или традиционного опроса. Было ли оно комплексным, т.е. дополненным какими-либо другими методами, в частности проекционными. Если нет, то какие из изученных к настоящему времени методов вы порекомендовали бы для дополнения? Какую информацию благодаря этим методам можно получить? Какие гипотезы проверить?

---

---

## Наблюдения

Традиционные наблюдения не предполагают проведения каких-либо опросов, анкетирования, т.е. всего того, что так или иначе связано с коммуникациями. Этот метод представляет собой просто наблюдение за тем, как ведут себя покупатели при совершении покупок, как они выбирают товар, какие вопросы задают продавцу и т.п. Наблюдения, с одной стороны, представляют собой неотъемлемый элемент обыденной, повседневной жизни людей. Люди не могут не наблюдать. Наблюдая мир в его динамике, развитии, они приобретают жизненный опыт, профессиональные знания и т.п. С другой стороны, наблюдения — это мощный исследовательский инструмент, применяемый практически во всех отраслях науки с древнейших времен и до настоящего времени: в астрономии, физике, биологии, медицине и, естественно, в экономике, маркетинге и др. Очевидно, что в каждой из этих (и других) наук есть своя исходная методологическая база и соответствующие ей конкретные методики проведения наблюдений. Имеются они и в маркетинге. А поскольку маркетинг такая область знаний, которая направлена в том числе и на изучение повседневной жизни людей, то обыденные наблюдения могут использоваться вместе с научными (или профессиональными) или, наоборот, научные (профессиональные) наблюдения могут быть дополнены обыденными. А иногда и одно обыденное наблюдение может быть использовано в получении определенных маркетинговых решений (см. отступление 5.5).

### **Отступление 5.5.** *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2000. С. 277—278.

Мы постоянно наблюдаем за другими людьми и отдельными событиями для получения информации о мире вокруг нас. Соответственно некоторые люди используют подобные наблюдения более продуктивно, чем остальные. В одной из интересных историй рассказывается о человеке, который заставил свое умение наблюдать работать на него, — это Уильям Бентон, один из соучредителей рекламного агентства Бентон и Боулз. Душным днем 1929 г. Бентон шел по улице в Чикаго. Поскольку стояла жара, большинство окон в домах, мимо которых он проходил, были открыты, и он мог слышать звучащее внутри радио. Пока он гулял, ему слышались повторяющиеся голоса актеров из «Амос и Энди», одной из популярных комедийных программ того времени. Удивленный этим, Бентон замедлил шаги, подсчитывая, сколько радиоприемников он слышит. Он насчитал 23, из которых 21 был настроен на волну «Амос и Энди». Вернувшись в агентство, Бентон предложил рекламировать один из продуктов их клиента — зубную пасту «Persodent» — в программе «Амос и Энди». Объемы продаж «Persodent» взлетели как ракета, а все из-за того, что Бентон осуществил первое исследование аудитории радиослушателей.

Маркетолог должен выработать в себе навыки проведения обыденных наблюдений, которые при постоянном их применении могут стать мощным источником первичной качественной информации. Ведь иногда можно видеть и не разглядеть, т.е. не принять к сведению, а следовательно, и не использовать в своей работе. Маркетологи должны развивать в себе навыки, привычки проведения постоянных обыденных наблюдений.

**Задание 5.9.** Припомните одно из своих случайных, обыденных наблюдений, которое можно отнести к сфере маркетинга. Как его можно использовать (или как вы его использовали) в совер-

шенствовании маркетинговой деятельности вашего предприятия либо в аналогичной деятельности других предприятий?

Если после выполнения данного задания вы стали по-другому относиться к обыденным наблюдениям, осознали их важную роль в деятельности маркетологов, то первый шаг в приобретении профессиональных привычек вы уже сделали.

Таким образом, все наблюдения, которые применяют в маркетинговых исследованиях, можно подразделить на две большие группы:

- обыденные, осуществляемые повседневно в процессе выполнения маркетологом текущей работы («маркетинг во время прогулки», как их иногда называют);

- специально подготовленные наблюдения.

Последняя группа в свою очередь по признакам, предложенным Г.А. Черчиллем [103, с. 278], подразделяется на виды и разновидности. На рис. 5.10 в овалах представлены признаки классификации наблюдений, в прямоугольниках — их классы и подклассы.



Рис. 5.10. Классификация маркетинговых наблюдений

Степень формализации (у Г.А. Черчилля этот признак назван степенью стандартизации) предполагает наличие или отсутствие строгих формализованных процедур, используемых при проведении наблюдений, их структуры, специально разработанных документов для фиксации результатов и др. В связи с этим наблюдение может быть формализованным или неформализованным (стандартизованным или нестандартизованным по Г.А. Черчиллю). *Неформализованное наблюдение* похоже на обыденное (повседневное), которое тоже не имеет специальных процедур, методов, документов и т.п. Отличие заключается в том, что обыденное наблюдение специально не готовится (маркетолог к такому наблюдению должен быть готов всегда), тогда как неформализованное наблюдение требует некоторой (пусть минимальной) подготовки (хотя бы постановки укрупненной цели).

*Формализованное наблюдение*, из категории специально подготавливаемых, применяется в тех случаях, когда исследуемая проблема заранее и точно определена, т.е. выявлены ее параметры, формы проявления, согласованы термины и понятия для описания наблюдений и т.п., что позволяет предварительно наметить (сформулировать) процедуры наблюдения, разработать формы документов для регистрации его результатов (также по заранее установленным показателям). И напротив, неформализованное наблюдение есть смысл проводить в случаях отсутствия возможностей четко определить проблему, что допускает некоторую гибкость в проведении процедур, способов фиксации результатов и т.п. Очевидно, что формализация в проведении наблюдений и отсутствие таковой — это по большому счету разные полюсы одного континуума. Наблюдение, которое классифицируется как неформализованное, может иметь и некоторые (возможно, ограниченные) элементы формализации. И напротив, формализованное наблюдение может допускать некоторую гибкость.

От чего зависит степень формализации наблюдения? Довольно часто она зависит от того, какую информацию, а точнее в каком формате, хочет получить исследователь (или заказчик). Допустим, исследователь (заказчик) посредством наблюдения за действиями покупателей шампуней хочет установить некоторые аспекты их мышлений, а в конечном итоге приоритеты, которыми они руководствуются при выборе. Возможны два альтернативных варианта организации такого наблюдения. Первый вариант можно определить место для наблюдения в торговом зале и поручить наблюдателю записывать действия покупателей при выборе товара в произвольной форме. В результате может появиться следующая запись: «Покупатель, женщина средних лет, попросила продавца показать несколько шампуней и начала выбирать. Сначала она взяла в руки флакон шампуня «Head and Shoulders» емкостью 500 мл и внимательно ознакомилась с информацией на этикетке. Затем поставила флакон «Head and Shoulders» на прилавок и взяла флакон шампуня «Crisan» емкостью 250 мл, изучила информацию на этикетке и так-

же поставила на прилавок. Потом взяла флакон шампуня «Росса лопух» емкостью 500 мл, осмотрела его содержимое на свет, встряхнула флакон несколько раз, опять посмотрела на свет и, не читая руководства по применению, поставила его на прилавок. После этого попросила продать ей флакон шампуня «Head and Shoulders» емкостью 250 мл, расплатилась, бегло взглянула на этикетку, положила в сумку, поблагодарила продавца и ушла». Второй вариант — наблюдателю может быть поручено отмечать первую марку шампуня, с которой покупатель начал свой выбор, а также время в секундах на знакомство с информацией, представленной на этикетке, общее время, затраченное на выбор и на покупку и т.п. и фиксировать все это в специальных разделах наблюдательного листа.

Очевидно, что второй вариант более формализован, чем первый, ибо в инструкции наблюдателю предписано четкое выполнение конкретных процедур, а лист наблюдения подробно структурирован. Очевидно также и то, что информация, полученная посредством этих двух наблюдений, должна обрабатываться и анализироваться по-разному. Более формализованное наблюдение позволяет производить количественные сравнения поведения покупателей (в приведенном выше примере по времени, затрачиваемому каждым из покупателей на знакомство с информацией, представленной на этикетке, по времени, затрачиваемому на покупку). Неформализованное же наблюдение предоставляет исследователям (заказчикам) возможность выявлять некоторые нюансы в поведении покупателей, наводит производителя (или продавца) на размышления по поводу совершенствования своего бизнеса, а самое, пожалуй, главное — ставит вопросы, которые вряд ли бы появились без такого специального наблюдения. Например, если вернуться к приведенному выше примеру, почему покупательница посмотрела на свет содержимое флакона «Росса лопух», несколько раз встряхнула его и опять посмотрела на свет? Что она хотела уяснить для себя таким образом? Что она, наконец, поняла? И почему после этого она поставила флакон на прилавок, даже не прочитав этикетку? По каким соображениям она приняла решение не покупать этот шампунь?

Чтобы ответить на все вопросы, довольно часто требуется проведение опросов или анкетирования, т.е. наблюдение почти всегда должно быть дополнено другими методами исследований. Тогда маркетинговое исследование станет комплексным. Только при таком подходе можно надеяться на получение полной, но никак не избыточной информации о проблеме. Избыточность информации в деле обоснования маркетинговых (и не только маркетинговых) решений не менее вредна, чем ее недостаток. А о том, чтобы информация была полной и не избыточной, надо беспокоиться заранее, при проектировании маркетингового исследования.

В зависимости от целей наблюдения, характера информации, которую необходимо получить, наблюдение может быть *откры-*

*тым*, проводимым на глазах покупателя, и *скрытым*, проводимым незаметно для него. Если наблюдение открытое, то наблюдаемые предварительно предупреждаются об этом. При скрытом наблюдении предупреждения недопустимы. Каждый из этих видов наблюдений имеет свои достоинства и недостатки. Считается, что скрытое наблюдение позволяет получать более достоверную информацию, поскольку люди ведут себя естественно, не притворяются, не играют роли, не стремятся выглядеть лучше и т.п., как это может быть в случае открытого наблюдения, когда они знают, что за ними наблюдают. Таким образом, по параметрам точности и достоверности информации скрытое наблюдение предпочтительнее открытого. Однако если формализованное наблюдение оценивать по параметрам этики, то скрытое наблюдение может оказаться не всегда приемлемым. Исследователь, прежде чем решится на скрытое наблюдение, должен подумать: не причинит ли его скрытая деятельность какой-либо ущерб тем, за кем он собирается наблюдать. Если да, то от такого наблюдения лучше отказаться. Кроме того, скрытое наблюдение не всегда удастся полностью замаскировать. И если наблюдаемые догадаются, что за ними подглядывают, то может возникнуть масса проблем, никак не связанных с маркетинговым исследованием. Еще одним недостатком скрытого наблюдения является то, что оно не всегда предоставляет возможность задавать объектам наблюдения уточняющие вопросы. Поэтому такие сведения, как уровень образования, социальное положение и др., которые иногда бывают очень важными, при скрытом наблюдении получить невозможно.

Скрытое наблюдение может быть прямым и косвенным. Прямое ведется непосредственно. Например, прямым подсчетом проданных единиц товара. Иногда при скрытом прямом наблюдении, чтобы информация была адекватной реальному поведению людей, наблюдателей рекомендуется маскировать под покупателей. Такие псевдопокупатели могут собирать информацию о том, как люди осуществляют поиск нужных товаров в универсамах, какие испытывают при этом затруднения, сколько времени тратят на выбор покупки и др. Цели таких скрытых наблюдений вполне этичны, ибо направлены на улучшение обслуживания покупателей.

Скрытое косвенное наблюдение ведется попутно с основной деятельностью, т.е. при выполнении обычной работы производится сбор той или иной первичной маркетинговой информации (см. отступление 5.6).

**Отступление 5.6.** *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2000. С. 281.

...Автомобильный дилер в Чикаго проверял положение ручки настройки автомагнитол всех автомобилей, которые поступали на техобслуживание. Эту информацию он использовал для определения доли каждой радиостанции, которые слушают водители с тем, чтобы более эффективно проводить свои рекламные кампании. Суть еще одного примера скрытого косвенного наблюдения заключается в подсчете количества отпечатков пальцев на странице журнала с рек-

ламным объявлением, что можно делать с целью осуществления оценки степени читательского интереса к данной рекламе. А по наблюдению — третий пример — за марками и возрастом машин на парковке возле той или иной фирмы можно судить об уровне благосостояния ее работников, а следовательно, и об успехах этой фирмы на рынке.

Все приведенные выше примеры открытых косвенных наблюдений являются этичными — они никому не могут причинить никакого вреда и их никак нельзя назвать вульгарным словом «подглядывание».

**Задание 5.10.** Сформулируйте цели возможного открытого или скрытого наблюдения для сбора первичной информации о поведении клиентов вашей фирмы или фирмы, которую вы хорошо знаете. Напишите короткую инструкцию для наблюдателей. Если необходимо, спроектируйте форму наблюдательного листа.

---

---

Формализованные наблюдения могут проводиться как в *естественных*, так и в *искусственных* условиях. Здесь следует пояснить, для чего и в каких случаях создают искусственные условия для маркетинговых наблюдений. Затраты на создание искусственных условий будут вполне оправданы, во-первых, для обеспечения большей достоверности собираемой информации. Если одним из параметров, который необходимо установить в процессе наблюдения, является период на обдумывание (на принятие решения о покупке), а естественные условия таковы, что покупателя могут отвлечь как раз во время этого процесса, то вполне разумно создать такие искусственные условия, при которых ничто не будет ему мешать обдумывать, взвешивать и принимать решение — покупать или не покупать. Очевидно, что достоверность информации в этих искусственных условиях будет выше. Во-вторых, для ускорения процесса получения информации, — чтобы не ждать, пока возникнут соответствующие условия, следует создать искусственные и провести наблюдение в них. Ясно, что и другие обстоятельства (не только перечисленные выше) могут привести к необходимости создания искусственных условий для маркетинговых наблюдений.

Формализованные наблюдения могут проводиться как при личном участии наблюдателя, что бывает значительно чаще, так и с помощью различных приборов, фиксирующих записи по заранее установленным параметрам без участия человека. О том, как может быть организовано наблюдение с помощью технических средств, идет речь в отступлении 5.7.

**Отступление 5.7.** *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования. СПб.: Питер, 2000. С. 284.

Универмаг применил оригинальную систему контроля над потоками посетителей. Система построена на основе специальных сенсоров, установленных вдоль прилавок и ведущих автоматический подсчет проходящих мимо людей, когда они пересекают невидимые лучи, испускаемые

этими датчиками. Результаты автоматических наблюдений высвечиваются на специальном экране и позволяют руководству принимать оперативные решения, куда (в какие отделы, секции) направить дополнительный торговый персонал, чтобы не возникали длинные очереди. Это повышает качество обслуживания посетителей и объемы продаж. Кроме того, появляется реальная возможность подсчитать долю посетителей, совершивших покупки, в общем их числе, что без такого автоматического наблюдения практически неосуществимо.

Все перечисленные виды и разновидности маркетинговых наблюдений могут комбинироваться друг с другом. Так, скрытое наблюдение может проводиться в частично искусственной среде и с применением тех или иных технических средств. Пределов для подобных комбинаций нет. Все определяется содержанием исследуемой проблемы, целями исследования, структурой информации, которую необходимо получить.

Наблюдения, особенно скрытые, в отличие от опросов и анкетирования позволяют получать более достоверную информацию о поведении клиентов, поскольку они не допускают никаких вымыслов, никакого притворства. Однако ограничиваться одними наблюдениями, как бы квалифицировано они ни были проведены, не рекомендуется, ибо это может привести к получению ограниченной информации. Любое маркетинговое исследование, даже самое маленькое, должно быть комплексным, сочетающим в себе несколько методов. Только такой подход, как уже неоднократно отмечалось, может обеспечить руководство фирмы полной взвешенной информацией о состоянии дел на рынке, о положении фирмы, настроениях покупателей, динамике их вкусов и предпочтений и т.п.

## Эксперименты

На рис. 5.4 кроме опросов, анкетирования, наблюдений представлен еще такой метод маркетинговых исследований, как *эксперимент*. Эксперимент — это опыт, т.е. воспроизведение объекта познания или условий его существования, применения и т.п. с целью проверки гипотез, выявления возможных направлений развития, совершенствования и др. Эксперименты находят применение и в маркетинговых исследованиях, хотя и весьма ограниченное, поскольку, во-первых, дороги, а во-вторых, их трудно провести статистически точно и достоверность информации от этого страдает. Но в ряде случаев маркетинговые эксперименты бывают просто незаменимы. Можно назвать два направления маркетинговых исследований, где без экспериментов трудно обойтись, если вообще возможно.

Первое из них зависит от развития потребительных свойств товара. В этом случае в товаре выделяют две взаимосвязанные переменные — зависимую и независимую. Если проводить аналогию с математикой, то зависимая переменная — это функция, независимая — аргумент. Следовательно, на независимую переменную производитель может влиять, на зависимую — нет. В ходе эксперимента независимую переменную меняют и смотрят, как реагирует на это зависимая переменная. Допустим, в качестве незави-



симой переменной производителем кетчупа выбрана его вкусовая формула (сочетание ингредиентов). Изменяя ее, он делает измерения зависимой переменной — предпочтений потребителей — и стремится при этом к созданию кетчупа с новыми вкусовыми качествами (возможно, совершенно нового кетчупа, с новым названием, которое потом может стать товарной маркой).

Второе направление в проведении маркетинговых экспериментов связано с так называемым тестированием рынка (пробным маркетингом), т.е. с организацией пробных продаж нового товара и фиксацией реакции на него потенциальных покупателей. Цель таких экспериментов — определить возможные объемы продаж и оценить целесообразность его выведения на данный рынок. Тестирование рынка может производиться и при продажах уже знакомых покупателям товаров. Но тогда целью эксперимента будет внесение изменений в отдельные элементы маркетинга на определенных сегментах рынка с тем, чтобы повысить эффективность деятельности фирмы на них (либо увеличить объем продаж, либо повысить уровень удовлетворенности покупателей и др.).

Поскольку эксперименты могут применяться для ограниченного круга задач и носят прикладной характер, о них речь пойдет в других разделах, а именно там, где рассматриваются частные аспекты маркетинга, его конкретные задачи, процедуры и действия — в разделах, посвященных товарам и их продвижению на рынок.

## Маркетинговые решения

Собранная в процессе маркетингового исследования информация используется для обоснования решений. Обоснование и принятие того или иного управленческого решения, в том числе и маркетингового, представляет собой не что иное, как выбор одного варианта из нескольких имеющихся. Более подробно процедура принятия решений рассматривается в курсе «Менеджмент».

К необходимости принимать те или иные решения менеджера вынуждают появляющиеся проблемы. Поэтому самым первым элементом в процедуре принятия решений следует назвать осознание (формулирование) проблемы, обозначение ее границ. Затем необходимо определить критерии, по которым будут оцениваться предлагаемые решения, и сформулировать все возможные варианты этих решений (выделить альтернативы поведения фирмы на рынке или альтернативы, касающиеся разработки новых моделей товара, и т.п.). А затем наступает этап сравнения всех возможных альтернатив с критериями и на основе этих сравнений выбирается одно, приемлемое для фирмы решение. При этом возможен возврат к прежним этапам процедуры принятия решения. Весь этот процесс представлен на рис. 5.11.

Всю работу по принятию решения на основе собранной и проанализированной информации можно разделить на два этапа — на первом осуществляется подготовка решения, а на втором принимается само решение. Первый этап может быть длительным. В его состав и входит сбор данных с использованием описанных

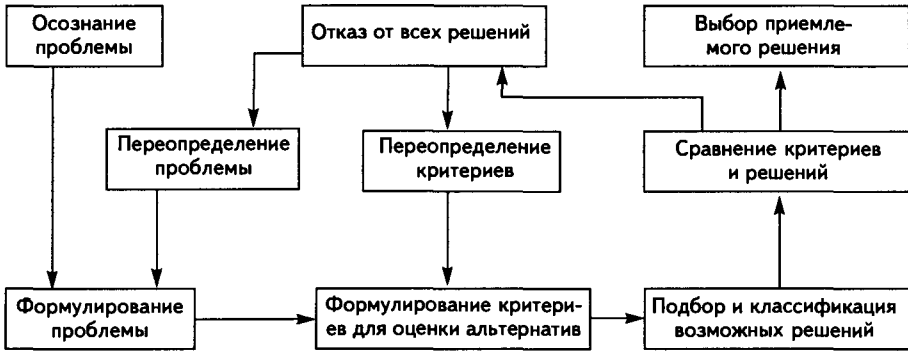


Рис. 5.11. Процедура принятия решения

выше методов. Но и кроме этого, на этапе подготовки решения могут быть довольно большие временные затраты, в частности на формирование критериев оценки, выбор вариантов решений и особенно на сравнение критериев и возможных решений. К тому же, как следует из логики схемы (рис. 5.11), менеджера, принимающего решение, могут не удовлетворить по разным причинам имеющиеся альтернативы. Тогда начинается процесс переопределения проблемы или критериев и такое «возвратно-поступательное» движение может продолжаться долго. Но когда все будет готово и хотя бы одна из альтернатив будет вполне согласовываться с критериями, принятие решения не займет много времени. Поскольку принятие решения не исключает возможности «хождения по кругу», как следует из схемы, то резонно предположить, что у исследователей (у заказчика) возникнет необходимость в проведении дополнительных исследований (наблюдений, опросов и др.). Дополнительная информация может потребоваться для уточнения отдельных параметров проблемы, переформулирования критериев, генерирования новых вариантов решений.

**Задание 5.11.** Попытайтесь сформулировать проблему, имеющую место в вашей организации или в организации, которую вы хорошо знаете, и наметить пути ее решения, т.е. определите круг данных (вторичных и первичных), которые необходимо собрать, сформулируйте критерии для оценки, набор альтернатив и осуществите выбор приемлемого решения.

### Организационные документы маркетинговых исследований

Каждое маркетинговое исследование должно документально оформляться. Кроме технических документов (анкет, опросных и наблюдательных листов, инструкций и др.) следует оформлять и организационные документы, а именно план маркетингового исследования (или программу его проведения) и отчет. Первый из этих документов является начальным, второй — заключитель-

ным. В плане маркетингового исследования описывают проблему, необходимость решения которой и обусловила сбор информации, а также цели проведения такого исследования. Затем в этом документе последовательно фиксируются конкретные действия и процедуры по получению информации, намеченные сроки их проведения, потребные ресурсы, ответственные и исполнители. Если в таком плане все действия строго упорядочены во времени, то его иногда называют программой маркетингового исследования. При составлении плана (программы) маркетингового исследования необходимо иметь в виду, что в процессе его осуществления возможны различного рода корректировки, которые обуславливаются выяснением некоторых обстоятельств исследуемой проблемы, обнаруженных уже в ходе самого исследования, и которые не могли быть замечены до начала исследования. Таким образом, план маркетингового исследования не является догмой, требующей безусловного исполнения. Это динамичный документ, представляющий собой и цели, и руководство к действию по сбору маркетинговой информации, и направление движения в исследованиях, и применяемые методы. Проводить маркетинговое исследование без плана, безусловно, можно. Но ошибок, неточностей без него будет намного больше, в то время как план, придавая всей работе упорядоченный и стройный характер, позволит многих из них избежать.

Если исследование ведется консультационной фирмой по заказу, то план маркетингового исследования необходимо согласовать с заказчиком, утвердить его и оформить как приложение к договору. В противном случае заказчик по завершению исследования может требовать то, о чем вообще речь не шла при заключении договора.

Вторым организационным документом является *отчет*. Его рекомендуется составлять по форме, уже многократно опробованной в зарубежной маркетинговой практике и включающей в себя несколько разделов [103, с. 704 — 711]:

- титульный лист;
- содержание;
- краткий обзор;
- введение;
- основная часть (вид исследовательского проекта, его особенности, методология и методы, результаты, ограничения и допущения);
- заключения и рекомендации;
- приложения (копии форм сбора данных, детальные расчеты и обоснование объемов выборки, статистическая проверка результатов исследований и т.п., таблицы, не вошедшие в основную часть отчета, библиографический список, фрагменты прошлых отчетов, др.).

*Титульный лист* представляет отчет как официальный документ. На нем следует указать наименование организации, для которой произведено исследование (или наименование подразделения,

если исследование производилось одним подразделением фирмы для другого ее подразделения), тему исследования, лиц, для которых предназначен отчет (особенно если информация, содержащаяся в нем, носит конфиденциальный характер), фирму (или отдел), выполнившую исследование, с указанием (или без него) фамилий и полных имен исследователей (авторов отчета), место и год проведения исследования (предоставления отчета).

*В содержании отчета*, так же как и в содержании книги, перечисляются наименования всех глав, параграфов с указанием страниц, где каждый из этих разделов начинается.

*Краткий обзор* представляет собой довольно важную часть отчета, ибо многие руководители (особенно из высших эшелонов власти) только его и читают, оставляя основную часть специалистам, которые работают с частными аспектами проблемы. Руководители же должны получить общее представление о возможных путях ее решения, не вникая в детали. Это экономит их время, и они больше внимания могут уделить, допустим, стратегии развития предприятия, другим глобальным задачам, которые кроме них никто не решит. Поэтому составлению краткого обзора нужно уделить особое внимание. Он не должен представлять собой элементарное краткое повторение основной части. Его главное назначение — обратить внимание руководителей на важнейших аспектах проблемы, ее главных причинах и следствиях, а также путях ее решения. В нем не следует перечислять мелкие подробности и нюансы сложившейся ситуации. Главное место в нем должно быть отведено основополагающей информации, результатам и выводам. Особое внимание в кратком обзоре нужно уделять общему заключению исследователей и их рекомендациям, не повторяя дословно соответствующий раздел отчета.

*Введение* должно включать в себя информацию, позволяющую войти в содержание темы отчета. В нем необходимо подчеркнуть актуальность маркетингового исследования, определение проблемы и важность ее решения для предприятия и т.п. Здесь следует дать четкую формулировку цели исследования. Вполне уместно краткое описание предшествующих исследований подобного рода, использование их результатов в решении конкретных маркетинговых задач предприятия и т.п. В этой части отчета необходимо перечислить примененные в исследовании методы, а также применяемые термины с пояснениями, если в этом есть необходимость. Введение вводит читателя отчета в содержание исследования, помогает понять его суть и назначение.

*Основная часть отчета* состоит из отдельных взаимосвязанных разделов: методологии и методов исследования, полученных результатов, ограничений и принятых допущений. При составлении основной части исследователь должен стремиться к как можно более полному описанию применяемых методов сбора данных, процедур их обработки, анализа, к представлению с использованием таблиц, графиков, диаграмм полученной информации, про-

ясняющей исследуемую проблему. Но он не должен перегружать основную часть мелкими неинтересными деталями, без которых можно обойтись, чтобы у читателя не возникло желания отложить отчет и не читать его. Таким образом, перед составителем отчета стоит дилемма — обеспечить высокую информативность небольшого по объему документа.

Основная часть отчета должна начинаться с определения (классификации) исследовательского проекта, т.е. нужно ответить на вопросы: что это за проект, для решения каких задач он предназначен?

При описании методологической базы и примененных методов необходимо пояснить, почему именно эти методы выбраны для сбора информации, каковы их преимущества. Необходимо также осветить методы, которые применялись при обработке и анализе собранных данных. Так, если применялся корреляционный анализ, то надо описать процедуры этого анализа, полученные результаты с их комментарием.

В основной части необходимо обосновать объем выборки. Чтобы это обоснование выглядело убедительно, исследователь, составляющий отчет, должен ответить (кратко, но емко и доказательно) на следующие вопросы [103, с. 707]:

1. Что представляет собой генеральная совокупность? Каким образом она определялась? Как были проведены географические, демографические (по полу и возрасту) и другие границы?
2. Что представляют собой выборочные единицы исследования? Являются ли они домохозяйствами или индивидами в пределах домохозяйств? Это организации или представители организаций на уровне руководителей, специалистов и др.? Почему именно на этих единицах сосредоточено внимание исследователей?
3. Каким образом генерировался перечень выборочных единиц исследования (случайным методом или упорядоченным по тем либо другим критериям)? Появились ли какие-то проблемы при применении этого метода определения выборочных единиц? Если да, то как они были преодолены? Почему именно такой подход применен к генерированию выборочных единиц?
4. Имелись ли какие-нибудь затруднения при осуществлении контактов с людьми при проведении исследования?
5. Возникал ли в процессе исследования вопрос об изменении объема выборки? Если возникал, то почему? Как в конечном итоге был осуществлен выбор? Насколько большой оказалась выборка? Почему именно такой объем взят за основу при проведении исследования? Соответствовала ли структура выборки структуре генеральной совокупности?
6. Почему выборка сформирована именно так, а не иначе?

Описание результатов исследования представляет собой иллюстративную часть отчета, в которой представляется то, что обна-

ружено в ходе исследования. При изложении результатов рекомендуется использовать таблицы, рисунки, повышающие информативность текста, ибо, как говорится, «одна картинка способна заменить тысячу слов». При построении таблиц нужно стремиться к тому, чтобы каждая из них была адресована только одному (!) обстоятельству изучаемой проблемы и освещала его так, чтобы сразу же становилась ясной суть этого обстоятельства, тенденция его развития и т.п. После каждой таблицы должен быть небольшой по объему, но исчерпывающий по содержанию комментарий.

И в последнюю очередь в основной части отчета необходимо особо оговорить границы и допущения полученных результатов, четко отметить, при каких обстоятельствах их можно применять, а при каких нельзя. Очевидно, что любое маркетинговое исследование может быть безупречным только в определенных границах и при некоторых, заранее оговоренных допущениях. Особо следует отметить возможные источники не связанных с выборкой ошибок, если читатель проигнорирует указанные границы (ограничения), в которых результаты исследования точно или с некоторой статистической погрешностью (указать, с какой) соответствуют реальной действительности, и попытается использовать полученные выводы в непохожей социальной (или другой) среде, ситуации. Так, если исследование проводилось в Алтайском крае, то это не означает, что его результаты могут быть применены и в Кемеровской области, хотя эти субъекты Российской Федерации граничат друг с другом. Об этом недвусмысленно должны быть предупреждены читатели отчета. Однако чрезмерно ограничивать результаты исследования, стараясь перестраховаться, тоже не следует. Если в отчете указано слишком много ограничений, это непременно вызовет негативную реакцию читателя (заказчика), его неудовлетворенность проделанной исследователями работы, ибо он не увидит практической ценности от результатов исследования (или будет в них сомневаться).

После основной части в отчете должны следовать *заключения и рекомендации*. Заключение представляют собой выводы из результатов исследования. Они должны быть представлены ярко и зримо, с доказательствами и деталями, которые, как уже отмечалось выше, не все следует включать в краткий обзор. Заключение должны касаться всех затронутых в исследовании объектов, всех сторон рассматриваемой проблемы. Рекомендации в свою очередь должны логически вытекать из заключений. Их основное назначение состоит в том, чтобы фокусировать внимание читателя (заказчика) на полученной информации и на возможных путях ее использования в целях решения проблемы.

В приложениях обычно размещаются все важные материалы, которые использовались при проведении исследования. В частности, в отдельные приложения могут быть вынесены копии использованных анкет, опросных листов, форм регистрации наблюдений (наблюдательных листов) и т.п. Самостоятельными приложения-

ми могут быть расчеты объемов выборки, сделанные подробно и с комментариями, а также статистическая проверка гипотез, результатов анализа и т.п. Составителю отчета следует знать, что приложения обычно читают только специалисты, компетентные во многих частных вопросах, касающихся решаемой проблемы. Поэтому в приложения следует включать сложные таблицы, детально освещающие отдельные аспекты объекта исследования, другие нагруженные специальными сведениями материалы.

Подготовке отчета следует уделять достаточно внимания, времени на это жалеть не надо. Исследователи должны помнить, что вся программа, какие бы изощренные методы исследования в ней ни применялись, какими бы уникальными ни были полученные результаты, неизбежно потерпит фиаско, если отчет будет неудачным — затянутым, нудным, невыразительным, неинформативным, не проясняющим коротко и точно существа дела. Плохим отчетом следует считать и тот, который может натолкнуть читателя (заказчика) на мысль о необходимости обладания профессиональными уникальными знаниями в больших объемах, опытом, навыками и т.п., чтобы ознакомиться с выводами и предложениями. Таким образом, отчет как самостоятельный завершающий этап всей исследовательской работы является чрезвычайно важным, не терпящим торопливости и неряшливости в исполнении. «Конец — всему делу венец» — гласит русская пословица. Венцом любого маркетингового исследования и является отчет о его результатах.

### **Алгоритм маркетингового исследования**

Маркетинговое исследование представляет собой довольно сложную и объемную функцию маркетинга на современном предприятии, которая состоит из многих самостоятельных этапов, осуществляемых последовательно. Однако, несмотря на сложности, можно построить алгоритм проведения маркетингового исследования, который подытоживает весь методический материал по реализации этой функции.

Довольно часто при выполнении очередного этапа маркетингового исследования возникает необходимость возвращения к ранее выполненным этапам с тем, чтобы что-то доделать или исправить в связи с новыми, открывшимися в ходе исследования обстоятельствами. Другими словами, представленный на рис. 5.12 алгоритм следует мысленно дополнять стрелками обратных связей. Они могут исходить из каждого последующего этапа в каждый предыдущий. В каждом конкретном случае число этих обратных связей будет своим, поэтому они и не представлены на рисунке. На каждом этапе алгоритма перечислены основные работы, которые необходимо выполнить. Некоторые из них довольно подробно описаны в книге, некоторые только упомянуты, а о некоторых вообще не шла речь. Например, за пределами обсуждений остались вопросы, касающиеся формулирования гипотез, презентации отчета о проведении маркетингового исследования и др. Но эти

и подобные им вопросы носят более или менее общий характер и рассматриваются в других учебных курсах (в частности, в курсе «Маркетинговые исследования»), поэтому в данной книге они не освещены.

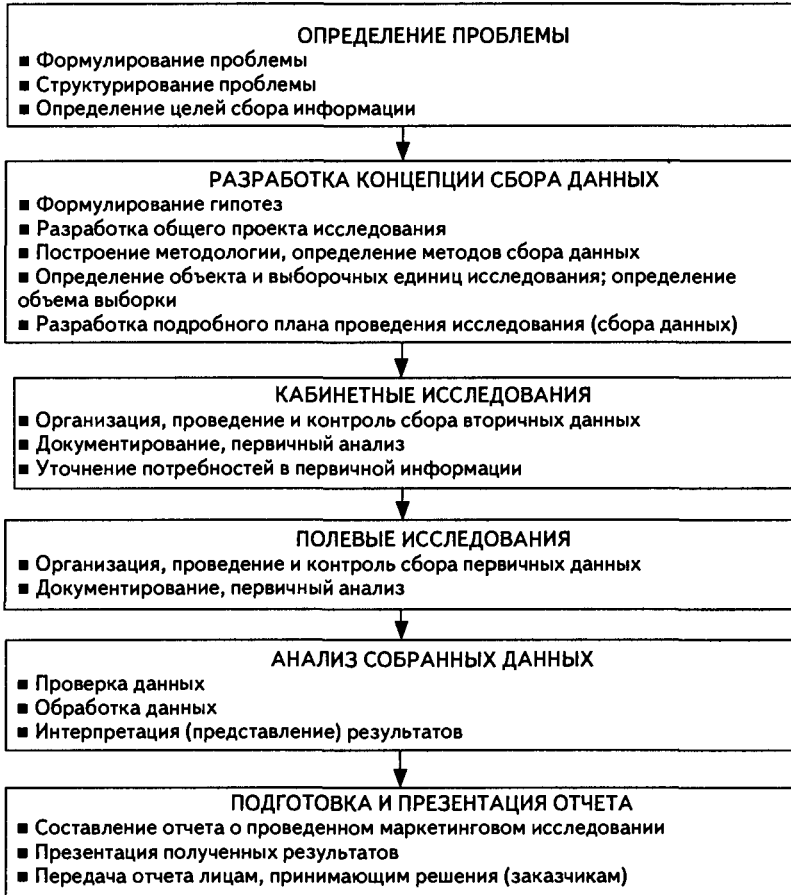


Рис. 5.12. Алгоритм маркетингового исследования

### Классификация маркетинговых исследований

Описанные выше методы сбора маркетинговой информации носят, пожалуй, универсальный характер, поскольку могут применяться для различных видов эпизодических (проектных по терминологии Г.А. Черчилля) маркетинговых исследований. Все эпизодические маркетинговые исследования в зависимости от целей можно разделить на три группы:

- поисковые;
- описательные;
- исследования, направленные на выявление причинно-следственных зависимостей (связей).



*Поисковые маркетинговые исследования* направлены на сбор информации, которая позволяет точно формулировать проблемы, выдвигать гипотезы по поводу производства нового (возможно только для данного района) товара, совершенствования его свойств и т.п.

*Описательные маркетинговые исследования* проводятся для того, чтобы определить потенциал рынка того или иного товара, отношение к нему потребителей, их взгляды и суждения по поводу данного товара, а также фирмы, производящей его, и т.п.

Цель *исследований, направленных на выявление причинно-следственных зависимостей*, — проверка гипотез о причинно-следственных отношениях на рынке конкретного товара. Например, как изменится объем продаж автомобилей отечественного и иностранного производства при увеличении таможенных пошлин на импорт иномарок.

Для организации любого из этих исследований могут применяться описанные выше методы. Но, очевидно, формы и содержание технических документов должны быть непохожими друг на друга, т.е. соответствовать видам маркетинговых исследований. Так, в частности, анкета для поискового исследования не будет похожа на анкету для описательного исследования. Непохожими будут и организационные документы.

### Постоянные маркетинговые исследования

В начале данной главы обращалось внимание на то, что эпизодические маркетинговые исследования должны дополняться постоянными исследованиями, к которым относятся:

- маркетинговая разведка;
- маркетинговая информационная система.

*Маркетинговая разведка* — это повседневный сбор посредством наблюдений маркетинговой информации, которая позволяет выдвигать гипотезы, проверяемые поисковыми исследованиями, строить новые маркетинговые планы, корректировать оперативную маркетинговую деятельность. Маркетинговую разведку могут вести практически все работники предприятия, а также специально нанимаемые агенты. Маркетинговая разведка, которую ведет руководитель в процессе своей обычной работы или работники службы маркетинга, называется маркетингом во время прогулки, о чем уже шла речь в данной книге при описании методов проведения наблюдений. Маркетинговую информацию разведывательного характера можно также покупать у других организаций — в учреждениях статистики, у консультационных фирм и др.

Непрерывность маркетинговых исследований можно обеспечить и посредством создания постоянно действующей *маркетинговой информационной системы*. Желательно не путать такие понятия, как «система маркетинговой информации» и «маркетинговая информационная система». Если под системой маркетинговой информации понимают взаимосвязанную совокупность данных и собственно информации, отражающую разнообразие определенной целостности во всем множестве ее проявлений, то под марке-

тинговой информационной системой, кроме информации, но в ограниченном объеме, надо понимать и людей (специалистов), занятых информационной работой в сфере маркетинга, и средства сбора, обработки, хранения и ее использования на регулярной основе. Таким образом, маркетинговая информационная система есть часть системы маркетинговой информации, ибо она охватывает не всю маркетинговую информацию, применяемую на предприятии. Однако в современной учебной литературе [28], [51], [53] под маркетинговой информационной системой довольно часто понимается вся работа по сбору и обработке маркетинговой информации, в том числе и посредством эпизодических исследований.

Вместе с тем есть и иное толкование понятия «маркетинговая информационная система». В частности, Черчилль, определяя маркетинговую информационную систему, особенно подчеркивает регулярность (постоянство выполнения процедур) сбора ограниченного числа данных, что нельзя обеспечить при проведении эпизодических исследований (опросов, наблюдений, анкетирования и др.). Следовательно, маркетинговая информационная система, работая с ограниченным набором данных, т.е. по заранее заложенным в нее показателям, не может включать в себя все информационные процедуры в маркетинге. Такая позиция автору этих строк кажется более верной и точной. В данной книге в отступлении 5.1 со ссылкой на Черчилля в форме яркой аналогии приводится различие между эпизодическими исследованиями и маркетинговыми информационными системами — эпизодическое исследование похоже на вспышки импульсной лампы, маркетинговая же информационная система — на слабое мерцание свечи. Но одно дополняет другое. Без постоянно действующих маркетинговых информационных систем, как бы часто ни проводились эпизодические маркетинговые исследования, информационное обеспечение руководителей, принимающих как оперативные, так и стратегические решения, не может быть полным. Ибо эпизодическое решение позволяет глубоко проникнуть в суть явления только на определенную дату (или на определенный и весьма непродолжительный срок), а маркетинговая информационная система позволяет отслеживать явления по ограниченному числу показателей (поэтому и свечение слабое), но постоянно.

Создание маркетинговых информационных систем требует больших затрат интеллектуального труда и больших финансовых затрат, так как идеальным средством накопления, хранения и обработки маркетинговых данных, как впрочем и любых других, являются современные персональные компьютеры. Как же в целом может выглядеть маркетинговая информационная система? Примерная укрупненная схема ее представлена на рис. 5.13. В другой литературе приведены несколько иные схемы маркетинговых информационных систем [28], [51], [53]. Но они построены на основе предположения, что между эпизодическими и постоянными исследованиями никаких различий нет.

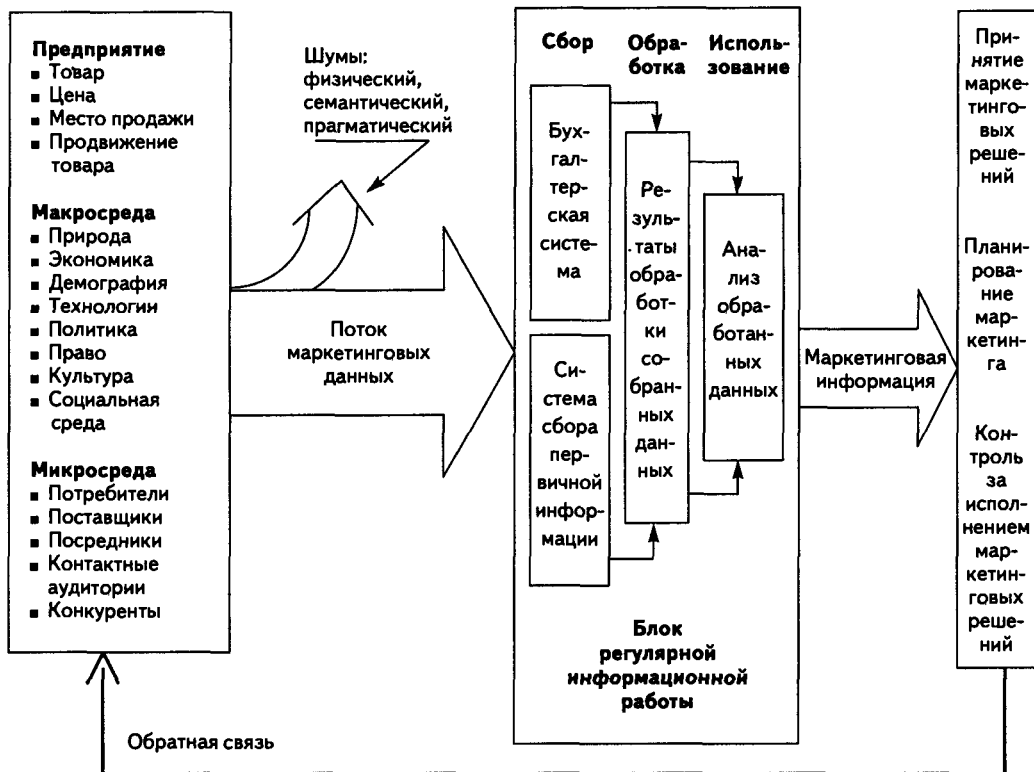


Рис. 5.13. Маркетинговая информационная система

На рис. 5.13 отражены объекты наблюдения, на которые следует обращать внимание при сборе маркетинговой информации (они описаны в параграфах 3.1, 3.2 и 3.3), схема передачи данных, подробно представленная на рис. 5.1, структура маркетинговой информации (вторичной и первичной), описанная в параграфе 5.2, а также процедуры первичной обработки данных, их анализа и затем принятия решений, в том числе и плановых, и наконец, контроля за исполнением этих решений. Создание такой информационной системы на базе современных персональных компьютеров дополнит эпизодические исследования, глубоко изучающие отдельные проблемы, регулярно поставляемой, хотя и по ограниченному объему показателей, информацией о делах фирмы вообще.

Построение регулярно действующей маркетинговой информационной системы начинается с выявления информационных потребностей лиц, принимающих решения. Определяется, какая по содержанию информация им нужна для принятия оперативных решений и в какой форме. Есть смысл вернуться к примеру, приведенному ранее. Его суть сводится к тому, что одной барнаульской коммерческой фирме, торгующей большегрузными транспортны-

ми средствами и запасными частями к этой технике, однажды, чтобы удовлетворить потребность постоянного клиента, пришлось срочно организовать доставку некоторых запасных частей из ближнего зарубежья, в то время как эти же самые детали в большом количестве и в течение уже нескольких месяцев лежали без всякого движения в одном из магазинов фирмы, расположенном в районном центре края. В целях недопущения подобных ситуаций можно предложить следующую схему построения маркетинговой информационной системы. Пусть структура размещения магазинов фирмы по территории края имеет следующий вид (см. рис. 5.14).

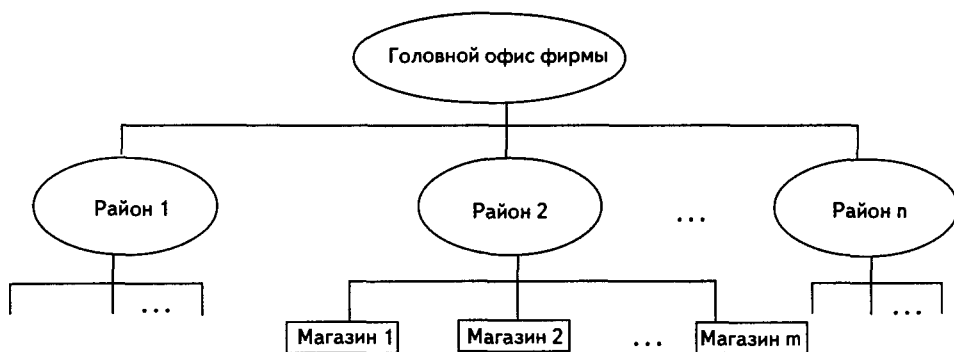


Рис. 5.14. Территориальная структура размещения коммерческой фирмы

Исходя из территориальной структуры фирмы, а также сложившейся системы управления, отчетности низовых территориальных звеньев перед средними, а средних перед высшими, нужно определить информационные потребности руководителей всех этих звеньев, их заместителей, специалистов, сформулировать и необходимые для прояснения ситуации показатели, и формы их представления (отчеты), и периодичность подачи для каждого уровня иерархии. Такие периодически предоставляемые отчеты могут носить комплексный характер, т.е. включать в себя как финансовые показатели, так и любые другие. Если вернуться к примеру, то в подобный отчет следует включить и показатели о товарных остатках по номенклатуре. Информационные потребности различных уровней фирмы при построении маркетинговой информационной системы можно представить в форме табл. 5.2.

В таблице 5.2 представлен фрагмент возможной формы по установлению информационных потребностей руководителей и специалистов, которую можно использовать при проектировании маркетинговых информационных систем. Как следует из этой таблицы, маркетинговая информационная система, чтобы работать регулярно и постоянно предоставлять информацию лицам, прини-

мающим решения, действительно может охватывать лишь ограниченный круг показателей, а поэтому и напоминает зажженную свечу, светящую постоянно, но слабо. Чтобы информационное обеспечение руководителей и специалистов было полным и качественным, нужно стремиться к комплексному применению эпизодических маркетинговых исследований и маркетинговых информационных систем.

Таблица 5.2

**Формы отчетов для маркетинговой информационной системы об объемах реализации товара, затратах и прибыли, о товарных остатках в магазинах и на складах в компании, занимающейся продвижением на рынок большегрузных транспортных средств и запасных частей**

Название отчета	Цель	Частота	Распространение
<b>А. Отчеты об объемах реализации товара и о товарных остатках</b>			
Регион (головной офис)	Предоставление информации о товарных остатках по номенклатуре, а также об объемах сбыта в единицах товара и в денежной оценке по каждому отделу или центру сбыта в регионе (крае, области) и по региону в целом	Ежемесячно	По одному экземпляру на каждого управляющего в головном офисе
Район (районный офис)	Предоставление информации о товарных остатках по номенклатуре, а также об объемах сбыта в единицах товара и в денежной оценке по каждому розничному торговцу, подотчетному управляющему району (зоной)	Один раз в две недели	По одному экземпляру на каждого управляющего районом (зоной), находящегося в головном офисе
Розничный продавец (магазин)	Предоставление информации о товарных остатках по номенклатуре, а также об объемах сбыта в единицах товара и в денежной оценке по магазину	Еженедельно	Три экземпляра управляющему району

## ЧТО ДЕЛАТЬ? ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

В ситуации «Что делать?», помещенной в начале данного раздела, речь шла о проблеме, сложившейся на предприятиях Алтайского края (которая характерна и для многих предприятий других краев и областей РФ) и связанной с тем, что произведенная продукция не находит сбыта на внутреннем рынке. Заместитель генерального директора холдинговой компании «Интеррос» С.В. Алексашенко, отвечая на вопросы корреспондента газеты «Свободный курс» Н.Ю. Скалон, сказал, что это, очевидно, «ошибка менеджмента». Действительно, если буровые установки, производимые на Алтае, имели хороший сбыт в прошлые годы, то это вовсе не означает, что он будет таким же всегда. «Буровых установок не нужно бесконечное количество, — отметил С.В. Алексашенко, — предприятие должно было очень внимательно изучать спрос, заручаться заказами». Вот в чем решение проблемы! Внимательное изучение спроса, постоянное и глубокое, на основе изложенных в данном разделе методов, средств и приемов. Тщательное изучение покупателей буровых установок. Причем изучение каждого покупателя, поскольку их, безусловно, можно выразить конечным числом (это все-таки не покупатели зубной пасты, точное количество которых установить невозможно, и при изучении этого товара, как и подобных, надо делать выборку). Предприятию, производящему буровые установки, надо знать все (!) о применяемом оборудовании всеми (!) возможными его покупателями, о степени изношенности этого оборудования у каждого из них и еще о многом и многом. Кроме того, предприятие должно следить за развитием добывающих отраслей (это такие факторы макросреды, как природа, научно-технический прогресс, экономика и, возможно, некоторые другие), за деятельностью конкурентов, посредников (это факторы микросреды). По всем этим направлениям предприятие, производящее буровые установки, должно собирать для постоянного анализа и вторичную информацию, и первичную.

Службе маркетинга этого предприятия следует организовать опросы, анкетирование руководителей, их заместителей, специалистов, глубинные интервью с целью выявления возможных путей совершенствования выпускаемой продукции, развития ее потребительных свойств. Одним из наиболее действенных способов сбора первичной информации о качестве выпускаемых буровых установок могут стать многолетние панельные обследования. Но, следует подчеркнуть особо, любое из этих исследований должно быть тщательно подготовлено. Сначала должна быть продумана общая концепция каждого из них в отдельности и в комплексе, а затем составлен подробный план проведения с разработкой конкретных процедур, назначением ответственных и т.п. Эпизодические исследования должны быть дополнены созданием регулярно действующей маркетинговой информационной системы, структура показателей которой, процедуры обработки и т.п. также должны быть тщательно продуманы и оценены. Только такой подход к делу позволит предприятию производить продукции ровно столько, сколько ее купят, и, что является особенно важным в маркетинге, с такими потребительными свойствами, которые в наиболее полной мере будут соответствовать нуждам и потребностям покупателей.

С.В. Алексашенко обратил внимание еще на одно обстоятельство. Он сказал, что «любой бизнес должен иметь „вторую ногу“ — производить нечто еще, чтобы кормить себя в момент спада спроса на основную продукцию». Другими словами, производство должно быть диверсифицированным, разнообразным. В условиях рынка нельзя ориентироваться на монопродукт. Но освоение производства другой продукции также должно базироваться на тщательно проведенных маркетинговых исследованиях, на сборе, накоплении и обработке маркетинговой информации методами и средствами, описанными в данном разделе. Наряду с постоянно действующей маркетинговой информационной системой регулярно, в заранее определенные периоды времени, должны проводиться и эпизодические маркетинговые исследования, что позволит создать на предприятии стройную систему маркетинговой информации.

## РЕЗЮМЕ

Одной из важнейших маркетинговых функций следует назвать маркетинговые исследования, которые, по определению Ф. Котлера, представляют собой вид деятельности, связывающий посредством информации потребителя, покупателя, широкую общественность с маркетологом. Получаемая в процессе исследований информация служит для выявления и определения маркетинговых возможностей и проблем, для выработки, совершенствования и оценки маркетинговых действий, для отслеживания результатов маркетинговой деятельности, а также для улучшения понимания процесса управления маркетингом [53, с. 354]. Сформулируем важнейшие аспекты маркетинговых исследований:

- Все факторы маркетинга можно подразделить на две группы: внешние и внутренние. Внешние факторы (природа, демография, политика, экономика, социальные условия, НТП, культура, потребители, поставщики, посредники, контактные аудитории, конкуренты) неподконтрольны фирме. Ни одна из них не может управлять этими факторами. Фирмы могут наблюдать за их динамикой с тем, чтобы учитывать ее в принятии своих маркетинговых решений. Внутренние факторы (товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта) подконтрольны фирме, и она может приспосабливать их к динамике внешней среды. Согласование внутренних факторов маркетинга с внешними и представляет собой суть маркетинговой деятельности предприятия.

- Анализ внешних и внутренних факторов маркетинга рекомендуется направлять на выявление сильных и слабых сторон фирмы, возможностей и угроз (SWOT-анализ) для ее существования и развития.

- Более подробный анализ рыночного окружения приводит исследователей к необходимости подразделения рынка как совокупности реальных и потенциальных покупателей на группы (подгруппы), которые примерно одинаково (похоже) реагируют на побудительные стимулы товара. Эти группы потенциальных покупателей принято называть сегментами рынка, а саму процедуру — сегментацией. Сегментация осуществляется с намерениями более полного (или целенаправленного) освоения рынка и увеличения объемов продаж.

- Процедуру сегментации рынка полезно дополнять процедурой позиционирования товара, которая представляет собой определение места (позиции) товара данной фирмы в среде аналогичных товаров конкурирующих фирм и в структуре потребительских предпочтений.

- Информация — результат маркетинговых исследований, которые должны носить регулярный характер.

- Выделяют эпизодические маркетинговые исследования и постоянные. К эпизодическим относят наблюдения, опросы, анкетирование и др., к постоянным — маркетинговые информационные системы.

■ И эпизодические маркетинговые исследования, и постоянно действующие маркетинговые информационные системы должны быть увязаны между собой так, чтобы на предприятии появилась стройная система маркетинговой информации, обеспечивающая четкое и точное обоснование решений по поводу производства и реализации продукции.

## ТЕСТЫ К РАЗДЕЛУ II

Маркетинговые исследования представляют собой одну из основных функций маркетинга. Информация, полученная в результате этих исследований, позволяет наметить цели существования и развития организаций, стратегии их достижения, а также оперативные тактические действия, направленные на приемлемое решение возникающих на рынке проблем. Результатом маркетинговых исследований могут быть решения, связанные с разработкой потребительных свойств товара, с созданием новых товаров, удовлетворяющих прежние нужды людей на более высоком потребительском уровне (что, собственно, представляет собой создание новых потребностей на рынке), с изменением ценовой политики, с развитием схем товародвижения, систем коммуникаций и т.п. Маркетинговые исследования позволяют лучше познать жизнь людей (реальных и потенциальных покупателей), определить их осознанные и неосознанные ожидания и в соответствии с этим скорректировать производственную политику фирмы, направить ее на решение насущных проблем потребителей, а не просто на производство продукции. Тот, кто обладает информацией о динамике рынка, о тенденциях его развития, об успехах или неудачах конкурентов, может принять упреждающие решения для обеспечения стабильной деятельности своего предприятия. Все это однозначно свидетельствует о важности маркетинговых исследований как специфической функции маркетинга на предприятиях.

Если вы прочли второй раздел учебника, выполнили все содержащиеся в нем задания и у вас не возникло вопросов, желания уточнить некоторые положения изучаемого вами курса у преподавателя, в другой учебной литературе, в справочниках, решите приведенные ниже тесты.

Решая тесты, вы должны выбрать правильный (только один) ответ из списка предложенных вариантов.

1. В чем заключается соотношение (взаимосвязь) между понятиями «данные» и «информация»:

А. Данные представляют собой все имеющиеся сведения об исследуемом объекте, а информация — только те из них, которые специальными средствами, методами, приемами выделены (в том числе и посредством обработки, вычислений) из их общей массы и являются полезными для решения данной задачи?



- Б.** Данные — это те сведения, которые даются (передаются, предоставляются) какой-либо организации ее вышестоящими инстанциями и (или) ее параллельными структурами, а информация — это то, что она (организация) добивается получением маркетинговых (и других, например социологических) исследований?
- В.** Аналогом данных является руда, информация же — это добытые из данных, полезные для решения данной проблемы сведения?
- Г.** Все утверждения верны?
- Д.** Верны только утверждения **А** и **Б**?
- Е.** Верны только утверждения **А** и **В**?
- 2.** Что является объектами полноценного (полного) маркетингового исследования фирмы:
- А.** Ближнее и дальнее внешнее окружение фирмы?
- Б.** Рынок как совокупность реальных и потенциальных покупателей?
- В.** Конкурентное окружение фирмы?
- Г.** Внешние (как ближнее, так и дальнее окружение в полном объеме) и внутренние (т.е. товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта) факторы маркетинга?
- 3.** Какие из перечисленных факторов внешней среды предприятия относятся только к его макросреде:
- А.** Демографическая среда, культурная среда, конкурентная среда?
- Б.** Экономическая среда, политическая среда, общественная среда (контактные аудитории)?
- В.** Природная среда, политическая (правовая) среда, научно-технический прогресс?
- Г.** Совокупность посреднических структур, социальные условия жизни населения, совокупность поставщиков и потребителей?
- Д.** Природная среда, экономическая среда, культурная среда?
- Е.** Социальные условия жизни населения, научно-технический прогресс, экономическая среда, политическая среда?
- Ж.** Все утверждения верны?
- З.** Все утверждения неверны?
- И.** Верны только утверждения **А, Б, В, Д**?
- К.** Верны только утверждения **В, Д, Е**?
- Л.** Верны только утверждения **А, Д, Е**?
- 4.** Какие из перечисленных ниже организаций не принадлежат к микроокружению Барнаульской кондитерской фабрики:
- А.** Поставщики упаковочных материалов?
- Б.** Новосибирская кондитерская фабрика?

- В.** Налоговая инспекция Алтайского края?
- Г.** Банк (банки), оказывающий услуги Барнаульской кондитерской фабрике (или способный оказать ей такие услуги)?
- Д.** «Россинкас» (Алтайское управление)?
- Е.** Машиностроительные предприятия (российские и зарубежные), выпускающие технологические линии для производства кондитерских изделий?
- Ж.** Сложившиеся традиции потребления кондитерских изделий в регионе?
- З.** Верными являются только утверждения **Д** и **Е**?
- И.** Верными являются только утверждения **В** и **Ж**?

**5.** Какими могут быть последствия, если квалифицированные маркетинговые решения принимались в среде неблагоприятного внешнего окружения:

- А.** Улучшение результатов?
- Б.** Нейтрализация результатов?
- В.** Соккрытие неудачного маркетинга?
- Г.** Ухудшение результатов?

**6.** На какие параметры фирма может воздействовать тем или иным способом при изменении политической и экономической ситуации в стране (в группе стран):

- А.** На клиентов?
- Б.** На посредников?
- В.** На поставщиков?
- Г.** На товар и цены?

**7.** Сегментирование рынка предполагает такую последовательность процедур:

- А:** 1) выделение и обоснование критериев сегментирования; 2) подразделение рынка на сегменты.
- Б:** 1) выделение в структуре рынка сегментов; 2) определение их количественного состава; 3) определение количественных признаков сегментов.
- В:** 1) изучение рынка; 2) определение границ рынка; 3) сегментирование.
- Г:** 1) проведение рыночных исследований (изучение факторов внешней среды); 2) выделение и обоснование критериев сегментирования; 3) подразделение рынка на сегменты; 4) принятие стратегических решений по поводу развития фирмы.

**8.** Маркетологи фирмы, занимающейся, кроме всего прочего, производством и продажей утюгов, сделав сегментирование рынка по этому товару, выделили на нем три сегмента (все равно по какому критерию). Какое из стратегических направлений, выработанных на основе сегментирования, является верным:

- А. Определение наиболее доходных сегментов и работа только на них?
- Б. Определение сегментов с наименьшим уровнем конкурентного напряжения и работа только на них?
- В. Разработка для каждого сегмента рынка своей модели утюга и работа на всех сегментах рынка?
- Г. Работа только на тех сегментах рынка, на которых наблюдаются стабильно высокие объемы продаж?

9. Выбранный сегмент (сегменты) рынка должны отвечать определенным требованиям. Какие из следующих утверждений являются неверными:

- А. Чем больше сегмент, тем больший интерес он представляет для фирмы?
- Б. Между сегментами должна быть существенная разница (т.е. они должны быть хорошо различимы)?
- В. Реакция конкурентного окружения не должна смущать фирму при выходе ее на данный сегмент (сегменты) рынка?
- Г. Фирма должна иметь возможность свободного доступа к выбранным сегментам рынка?
- Д. Сегменты должны сохранять свой состав и структуру в течение длительного периода времени?
- Е. Все утверждения верны?
- Ж. Неверны утверждения А и В?
- З. Неверны утверждения В и Д?

10. Какая группа факторов составляет основу для позиционирования товара:

- А. Желание покупателя совершить покупку?
- Б. Поведение покупателя при совершении покупки?
- В. Восприятие товаров потребителями по тем или иным потребительным свойствам?
- Г. Поведение покупателя после совершения покупки?

11. При проведении опроса специалист по маркетингу всем опрошиваемым задает закрытый вопрос: для комплексной оценки качества автомобиля на приведенных шкалах укажите свои оценки по каждому критерию. Автомобиль ВАЗ 2109 является:

- надежным 1 2 3 4 5 6 7 ненадежным;
- мощным 1 2 3 4 5 6 7 слабым;
- экономичным 1 2 3 4 5 6 7 неэкономичным.

Какой из методов использован в данном опросном листе:

- А. Шкала Лайкерта?
- Б. Семантический дифференциал?
- В. Дихотомическая шкала?
- Г. Шкала с ограниченным числом альтернатив?

12. Маркетинговое исследование владельцев кухонных комбайнов показало, что 46% домашних хозяйств уже имеют их. Стандартное отклонение в данном исследовании составило 1,38. Определите размер выборки, используемый в данном маркетинговом исследовании:

А. 1890.

Б. 2010.

В. 1313.

Г. 1250.

Д. Чем больше объем выборки, тем лучше. Таким образом, объем выборки определяется возможностями фирмы произвести затраты на такое исследование.

Ответы к тестам помещены в конце данной книги. Сравните свои решения с ответами. Если ваши решения не совпадают с ответами, обратитесь еще раз к соответствующему материалу данного раздела учебника и попытайтесь самостоятельно разобраться в причинах неправильных решений.

## СИТУАЦИЯ 2

### Быть или не быть на Алтае производству полиэтиленовых упаковочных материалов?

#### Содержание проблемы

Предположим, что в настоящее время в Алтайском крае нет собственного производства таких элементарных упаковочных материалов, как полиэтиленовые мешки. Оптовые организации края вынуждены завозить их из Новосибирска, после чего продают эти немудреные упаковочные средства магазинам по цене 0,3—0,4 руб. за мешок. Населению края, вынужденному приобретать эти мешки в качестве упаковки при покупке товаров (чаще всего продовольственных) в розничных магазинах, они обходятся по цене уже 1—2 руб. за мешок. Справедливо предположить, что если организовать собственное производство этих упаковочных средств в крае, то они будут обходиться дешевле торгующим организациям, и возможно, и конечным покупателям. Учитывая же массовость продаж этих, теперь уже трудно заменимых, упаковочных средств, к которым привыкла вся страна, годовая экономия на их приобретение для торгующих организаций края может оказаться весьма значительной.

#### Технико-экономические параметры современных технологий производства полиэтиленовых упаковочных материалов

Производительность современных зарубежных технологических линий по производству полиэтиленовых упаковочных материалов составляет 300 мешков в минуту. При 8-часовом рабочем дне и 258 рабочих днях годовая производительность такой линии

при односменной работе составит 37 152 000 мешков ( $300 \times 60 \times 8 \times 258$ ).

Себестоимость одного полиэтиленового мешка на таких технологических линиях составляет 0,1148 руб.

#### **Рекомендации для преподавателя**

Ситуацию рекомендуется выдать обучающимся за неделю до семинара с тем, чтобы они успели ознакомиться с нею, подумать о том, какая дополнительная информация для ее решения, в частности по магазинам, им понадобится, как ее собрать, оформить и т.п.

Занятия проводятся по традиционной схеме решения конкретных производственных ситуаций. Обучающихся рекомендуется разделить на три подгруппы и каждой выдать отдельное задание для разработки и обоснования проекта решения проблемы.

На обсуждение проблемы в подгруппах (командах) можно отвести 2,5—3 часа. После обсуждения подгруппы приглашаются на «общую конференцию», где и предлагают на всеобщее обсуждение свои проекты.

#### **Общее задание**

Оно складывается из работы всех трех подгрупп. Вклад каждой подгруппы в обоснование возможности (или невозможности) установки такой линии (или нескольких линий) в Алтайском крае заключается в решении определенного круга задач.

#### **Задание для первой подгруппы**

Вам нужно решить следующие задачи.

1. Выберите из приложений к ситуации необходимую для обоснования проекта вторичную информацию, содержащуюся в статистических сборниках, отчетах и других публикациях, регулярно издаваемых Алтайским краевым комитетом государственной статистики.
2. Определите (сформулируйте) на базе приведенных в приложениях статистических данных необходимые для такого обоснования производные показатели.
3. На базе исходных статистических данных и ваших производных показателей постройте необходимые аналитические таблицы, графики, диаграммы.
4. Сделайте общий анализ ситуации по вторичной информации.
5. Определите, какая еще информация вам нужна для обоснования данного проекта. Где ее можно получить? Каким образом? Достаточной ли показалась вам вторичная информация, предлагаемая Алтайским краевым комитетом государственной статистики для обоснования данного проекта? Что бы вы могли предложить Алтайскому краевому комитету государственной статистики по содержанию и по форме представления вторичной

информации фирмам, организациям, проводящим маркетинговые исследования?

### **Задание для второй подгруппы**

Ваш вклад в обоснование общего проекта заключается в решении следующих задач.

1. Определите, какая первичная информация вам понадобится для обоснования проекта.
2. Наметьте магазины в Барнауле, в которых бы вы могли произвести опрос. Каких специалистов в этих магазинах вы стали бы опрашивать?
3. Постройте опросный лист работников магазинов. Какие вопросы (или один вопрос) вы им хотели бы задать?
4. Постройте схему обработки опросных листов. Какие производные показатели на базе собранных по ним данных вы хотели бы получить для обоснования проекта?
5. Определите, следует ли провести опрос или анкетирование конечных потребителей полиэтиленовых мешков? Если следует, то каким образом? Дайте приблизительный «портрет» (описание) конечного потребителя полиэтиленовых мешков. Конечный потребитель — кто он? Какова его годовая потребность в полиэтиленовых мешках?
6. Если будете проводить анкетирование конечных потребителей, предложите содержательную структуру анкеты (можно укрупненную, по блокам вопросов).
7. Предложите структуру таблиц для отражения результатов обработки опросных листов магазинов и анкет конечных потребителей.

**Отступление.** Предварительные опросы, проведенные в некоторых магазинах Барнаула, показали следующее:

Магазин «Под шпилем» ежедневно реализует 500 мешков (годовой объем реализации может составить от 130 тыс. до 150 тыс. мешков).

Магазин «Сибиряк» ежедневно реализует 300 мешков (годовой объем реализации может составить от 77 тыс. до 90 тыс. мешков).

Магазин «Витязь» ежедневно реализует от 100 до 200 мешков (годовой объем реализации может составить от 25 тыс. до 60 тыс. мешков).

Один из находящейся в Барнауле сети магазинов фирмы «Мария-Ра» ежедневно реализует от 570 до 720 мешков (годовой объем реализации может составить от 150 тыс. до 190 тыс. мешков).

### **Задание для третьей подгруппы**

Вам достался не менее значимый блок задач. Он сводится к выполнению таких исследовательских процедур.

1. Сделайте анализ внешнего окружения по доступной (и реальной!) для вас информации. Позволит ли внешнее окружение организовать в Алтайском крае такое производство? Будет ли оно рентабельным?

2. Сделайте SWOT-анализ проекта.
3. Проведите сегментирование рынка возможных покупателей полиэтиленовых мешков.
4. С какими товарами-заменителями вы могли бы предложить осуществить позиционирование полиэтиленовых мешков? Выполните процедуру позиционирования по двум параметрам — качеству (потребительным свойствам) и цене в форме следующего графика (рис. 1).

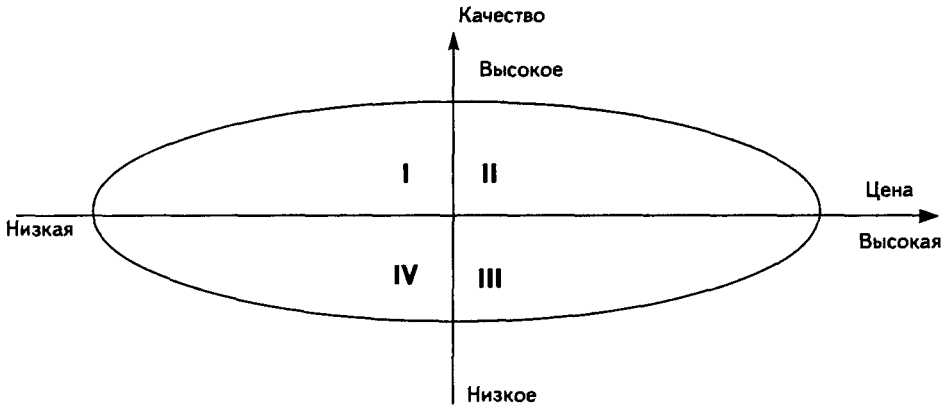


Рис. 1. Позиционирование товара

5. В каком разделе позиционной карты вы поместили бы полиэтиленовые мешки, а в каком товары-заменители?

И последнее задание, особенность которого заключается в том, что именно с него и следует начинать работу над ситуацией в каждой подгруппе, причем за несколько дней до семинара.

Как известно, любое маркетинговое исследование нужно начинать со сбора вторичной информации. Некоторая вторичная информация содержится в приведенных ниже приложениях. После первого ознакомления с ней вам, возможно, покажется, что она для принятия решения по данной ситуации носит избыточный характер. Но и в действительности всегда так. И маркетолог, производящий исследование рынка, из всего необъятного «моря» данных должен суметь «выудить» только те сведения, которые действительно способны прояснить ситуацию на рынке. И здесь важным будет не только (а может быть, и не столько) обеспечение полноты сведений, но и недопущение переизбытка их, поскольку избыточная информация имеет свойство «затуманивать», скрывать истинное положение дел с исследуемым объектом. Ваша задача, таким образом, будет заключаться еще и в оценке содержащихся в приложениях данных на предмет наибольшей пригодности некоторых из них для обоснования принимаемого коллегиально решения.

Ознакомившись с приложениями, вы, безусловно, отметите не только некоторый избыток сведений, но и явно выраженный их недостаток по некоторым параметрам. Так, в частности, вам, вероятно, захочется больше узнать о магазинах, находящихся как в Барнауле, так и в Алтайском крае вообще, в которых принято упаковывать продаваемые товары в полиэтиленовые мешки. Сколько их? Какие они? Чем торгуют? Сколько мешков в день удастся им продать? Возможно, появятся и другие вопросы. И на них вы должны ответить сами в процессе решения данной ситуации (так задумано). Именно в этих целях задание по ситуации и выдано заранее. В процессе подготовки к семинару вам предлагается хотя бы поверхностно ознакомиться в разрезе перечисленных выше вопросов (а также и других, сформулированных лично вами) с работой магазинов, которые вы посещаете, с точки зрения использования ими полиэтиленовых упаковочных материалов. Поскольку все участники малой группы, в которой вы будете обсуждать ситуацию, живут в разных районах города, пользуются услугами разных магазинов, собранная всеми информация об этих магазинах существенным образом дополнит приведенные в приложениях сведения о событиях на рынке, так или иначе связанных с применением в торговле полиэтиленовых упаковочных материалов.

### **ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ НАД ПРОЕКТОМ И ФОРМА ЕГО ПРЕДСТАВЛЕНИЯ (РЕГЛАМЕНТ)**

Всю работу по обоснованию проекта следует проводить, как уже указывалось выше, в трех малых группах (5—11 слушателей), как это и предусмотрено дистанционной формой обучения. Каждая малая группа готовит выступление на 10—12 минут, которое ей следует представить на общей «конференции» обучающихся. Для обеспечения большей информативности сообщений рекомендуется дополнить выступления плакатами, на которых можно изобразить таблицы, графики, диаграммы; схемы документов по сбору первичной информации; формы аналитических таблиц.

При подготовке обоснования вы должны обязательно употребить все те идеи, понятия, методы, приемы и средства, с которыми ознакомились при изучении первых двух разделов пособия.

При проведении общей конференции каждая малая группа может задать выступающей группе не более трех вопросов и делать не более одного оппонирующего выступления.

Вторичная информация для обоснования проектов содержится в приложениях. Она является реальной, поэтому и ваше обоснование может оказаться также вполне реальным.

Схема проведения подобных исследований, изложенная выше в форме вопросов задания, носит общий характер, поэтому она



может быть использована вами и для проведения собственных исследований.

### **Так быть или не быть на Алтае производству полиэтиленовых упаковочных материалов?**

Решение этого почти гамлетовского вопроса зависит не только от многих обстоятельств, которые в значительной степени отражены в вопросах задания, но и от множества субъективных факторов. Это очень важно, и российские маркетологи всегда должны иметь в виду субъективный фактор принятия решений. Дело в том, что на отечественных предприятиях в отличие от зарубежных такого рода решения часто принимаются действительно только на основе интуиции руководителя или группы руководителей, т.е. без взвешенной оценки внешней среды, динамики ее развития, а только с учетом потенциала предприятия и в лучшем случае настоящих и возможных действий конкурентов. Таким образом, для обоснования подобного рода решений используется только та информация, которая на предприятии уже есть (т.е. вторичная) и содержится в формах обязательной отчетности (бухгалтерской, статистической). Другая же статистическая информация (о численности потенциальных покупателей и т.п.), публикуемая статистическими учреждениями, практически не используется, а если и используется, то в очень ограниченном количестве, нередко в агрегированном и даже приблизительном виде. Чаще всего она берется из газетных и других публикаций, радио- и телесообщений и не носит системного характера, не отличается требуемой полнотой и не имеет взвешенной оценки. Почти всегда в обосновании такого рода решений отсутствует первичная информация. Работники действующих служб маркетинга отечественных предприятий, как показывают наблюдения, не умеют ее собирать, накапливать, обрабатывать и анализировать. Раньше их этому никто не учил, самостоятельное же освоение этого далеко не простого дела не всегда приводит к успеху.

Работа над этой ситуацией в какой-то степени познакомит вас с некоторыми процедурами информационной работы служб маркетинга.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Численность наличного населения по городам, внутригородским районам, рабочим поселкам на начало 1997 г.

Административно-территориальные единицы Алтайского края	(тыс. человек)		
	Все население, тыс. человек	Городское население, тыс. человек	Сельское население, тыс. человек
Алтайский край	2678,4	1406,4	1272,0
Барнаул и подчиненные его администрации населенные пункты	654,5	637,8	16,7
Барнаул	590,5	590,5	
Железнодорожный район Барнаула	124,2	124,2	
Индустриальный район Барнаула	103,9	103,9	
Ленинский район Барнаула	178,1	178,1	
Октябрьский район Барнаула	109,7	109,7	
Центральный район Барнаула	74,6	74,6	
пгт* Затон	3,2	3,2	
пгт Научный Городок	3,1	3,1	
пгт Новосиликатный	15,8	15,8	
пгт Южный	25,2	25,2	
г Алейск	30,7	30,7	
г. Белокуриха	17,6	17,6	
г. Бийск и подчиненные его администрации населенные пункты	238,6	237,0	1,6
г. Бийск	226,4	226,4	
Восточный район Бийска	110,8	110,8	
Приобский район Бийска	115,6	115,6	
пгт Нагорный	4,6	4,6	
пгт Сорокино	6,0	6,0	
г. Заринск	53,6	53,6	
г. Змеиногорск и подчиненные его администрации населенные пункты	13,0	12,7	0,3
г. Камень-на-Оби и подчиненные его администрации населенные пункты	44,4	43,4	1,0

Продолжение

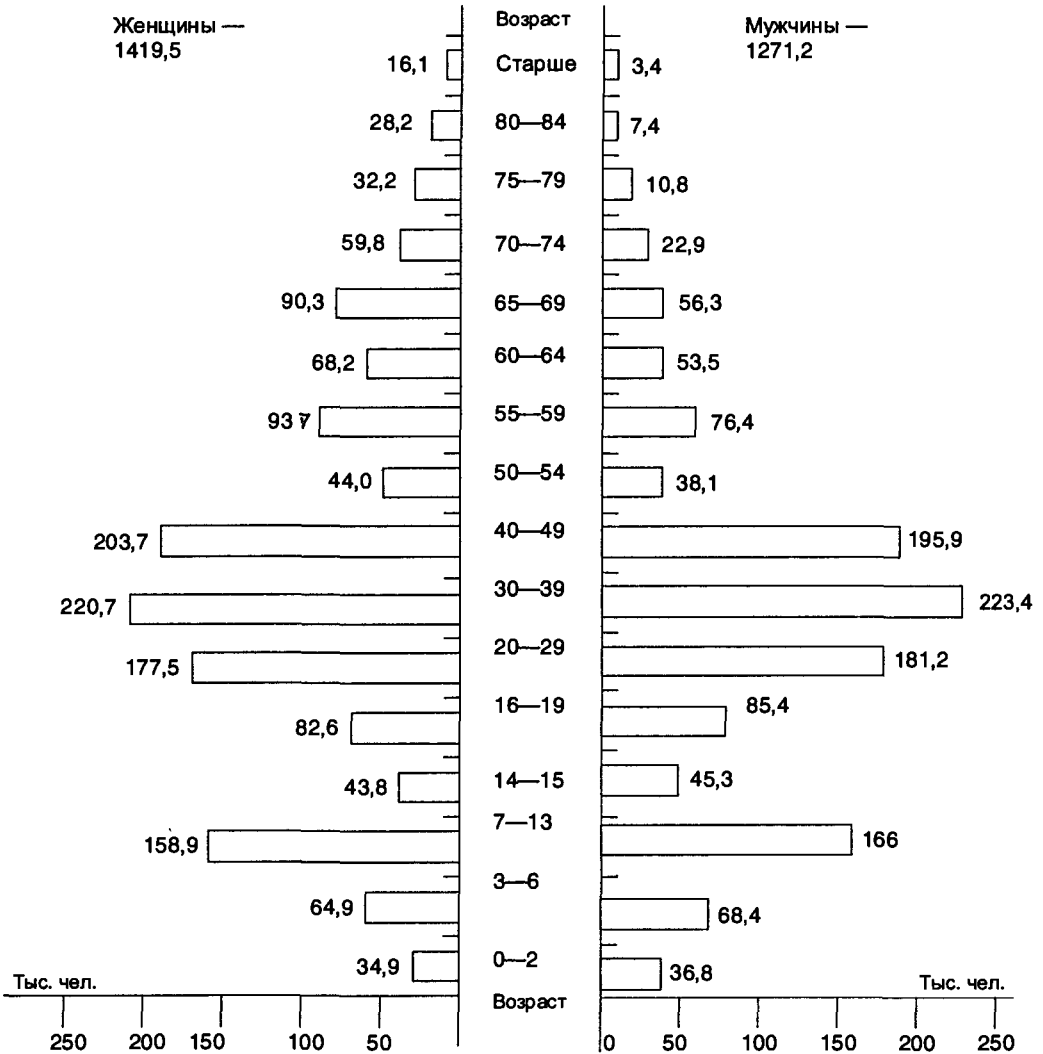
Административно-территориальные единицы Алтайского края	Все население, тыс. человек	Городское население, тыс. человек	Сельское население, тыс. человек
г. Новоалтайск и подчиненные его администрации населенные пункты	72,4	72,0	0,4
г. Новоалтайск	57,4	57,4	
пгт Белоярск	11,4	11,4	
пгт Новогорский	3,2	3,2	
г. Рубцовск	166,5	166,5	
г. Славгород и подчиненные его администрации населенные пункты	35,0	35,0	
г. Славгород	33,9	33,9	
пгт Бурсоль	1,1	1,1	
г. Яровое	22,7	22,7	

\* ПГТ — поселок городского типа.

**Примечание:** Полная количественная характеристика населения края по его районам содержится в сб. Численность населения по городам и районам Алтайского края (на начало 1997 г.); Барнаул, 1997. Сборник издан Алтайским краевым комитетом государственной статистики.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**Половозрастная структура населения Алтайского края в 1996 г., тыс. человек**



**Примечание:** Половозрастная структура населения Алтайского края поможет вам сориентироваться в возможных объемах продаж полиэтиленовых мешков, поскольку не каждый житель края испытывает в них острую потребность.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

УРОВЕНЬ ЖИЗНИ И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА  
АЛТАЙСКОГО КРАЯТаблица 1  
Денежные доходы населения

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Денежные доходы в расчете на душу населения в среднем в месяц, тыс. руб.	0,2	0,4	3,1	34,8	134,7	348,8	441,3
В ценах 1990 г., руб.	186,1	190,7	61,7	59,0	60,1	54,7	45,9
Реальные денежные доходы, % к 1990 г.	100	102	33	32	32	29	25

Таблица 2  
Структура денежных доходов населения (%)

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Денежных доходов — всего	100	100	100	100	100	100	100
из них: оплата труда	76,3	59,5	75,4	60,9	51,3	40,4	44,4
Поступления от продажи продуктов сельского хозяйства	5,0	5,1	3,1	7,4	5,6	4,0	2,1
Социальные трансферты	12,3	18,2	18,0	18,4	19,1	16,7	19,6
Прочие доходы	6,4	17,2	3,5	13,3	24,0	38,9	33,9

Таблица 3  
Структура денежных расходов населения (%)

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Денежных расходов — всего	100	100	100	100	100	100	100
из них: покупка товаров и оплата услуг	77,4	67,9	81,7	85,0	81,8	81,4	75,5
Обязательные платежи и добровольные взносы	13,1	8,8	11,4	8,7	8,1	7,7	7,1

Продолжение

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Прирост сбережений во вкладах и ценных бумагах	8,7	23,0	6,8	5,5	6,5	5,2	7,5
Расходы на приобретение валюты, деньги, отосланные по переводам и внесенные на аккредитивы	0,8	0,3	0,1	0,8	3,6	5,7	9,9

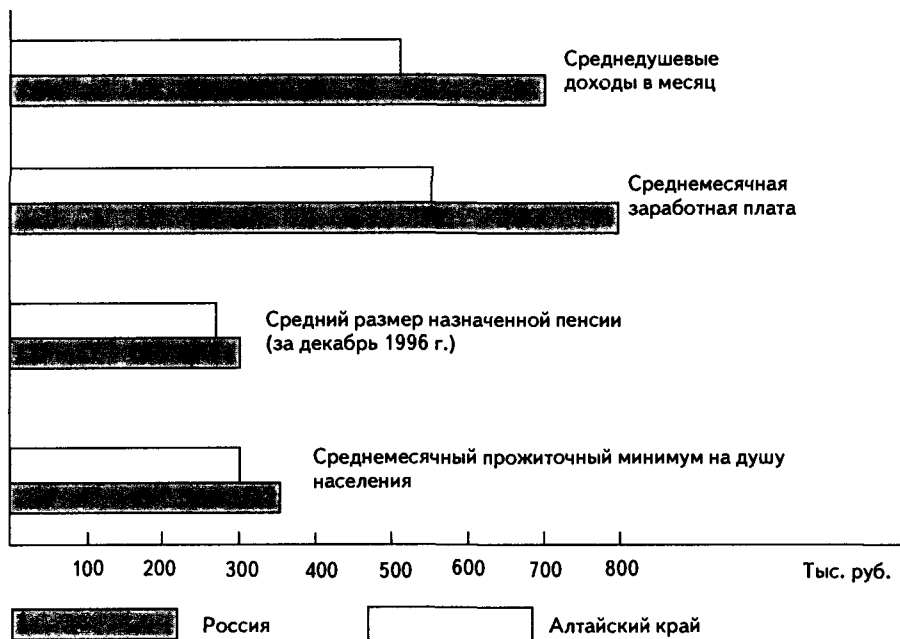


Рис. 2. Основные показатели уровня жизни населения Алтайского края в 1996 г.

Таблица 4  
Покупательная способность населения Алтайского края

(кг)

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Количество продуктов питания, которое можно было приобрести на величину среднедушевого дохода							
Хлебопродукты	670	500	256	315	226	171	128
Картофель	500	444	517	648	382	431	300
Овощи и бахчевые	250	167	169	113	110	137	122

Продолжение

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Фрукты и ягоды	91	74	64	56	60	79	71
Мясопродукты	57	51	36	33	43	40	38
Молокопродукты	1000	800	330	399	395	295	300
Сахар и кондитерские изд	111	95	38	50	45	57	62
Рыбопродукты	125	87	51	44	41	43	42
Яйца, шт.	2000	1820	1170	1438	1321	1125	981
Масло растительное	125	125	64	91	66	50	69

**Таблица 5**  
**Среднемесячная заработная плата работников**  
**по отраслям экономики**

(руб.)

Показатель	1965 г.	1970 г.	1975 г.	1980 г.	1985 г.	1990 г.	1995 г.	1996 г.
По краю — всего	88,9	115,6	154,9	178,2	204,6	288,6	322 184	568 627
Промышленность	96,9	127,2	171,0	195,8	221,3	303,9	353 647	669 579
Сельское хозяйство	79,2	109,6	153,0	172,9	219,5	328,9	211 964	338 034
Транспорт	100,9	130,7	179,2	212,7	229,8	320,9	521 496	807 071
Связь	65,6	87,1	142,1	152,9	167,0	254,3	527 762	903 854
Строительство	105,1	147,6	182,8	212,7	247,7	346,5	450 496	781 777
Торговля, общественное питание, материально-техническое снабжение, сбыт и заготовки	71,9	88,2	116,4	145,2	162,8	246,0	276 964	497 159
Жилищно-коммунальное хозяйство и бытовое обслуживание населения	68,8	89,3	119,3	147,4	167,6	217,4	372 707	716 061
Здравоохранение, физкультура и спорт, социальное обеспечение	76,1	88,2	113,7	136,9	144,3	215,8	307 093	528 454
Образование	88,1	99,0	131,7	140,1	159,3	198,9	265 324	463 206
Культура	59,4	73,7	95,0	113,2	121,9	184,9	205 708	463 206
Искусство	66,7	88,2	97,1	128,8	141,0	173,1	205 708	369 294

Продолжение

Показатель	1965 г.	1970 г.	1975 г.	1980 г.	1985 г.	1990 г.	1995 г.	1996 г.
Наука и научное обслуживание	112,1	125,1	160,4	184,4	212,5	364,6	347 292	590 456
Кредитование, финансы, страхование и пенсионное обеспечение	79,7	106,5	137,3	175,9	193,9	396,3	546 834	1 188 366
Аппарат органов управления	92,2	107,8	142,2	166,4	178,7	340,2	426 302	893 355

**Таблица 6**  
**Прожиточный минимум населения Алтайского края**  
**(в среднем на душу населения)**

(тыс. руб. в месяц)

Показатель	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1994 г.	1995 г.
Все население,	3,5	20,2	75,3	221,0	330,2
в том числе:					
Трудоспособное население	3,9	22,1	83,5	248,9	373,6
Пенсионеры	2,4	13,8	51,1	151,2	222,7
Дети	3,9	22,5	83,9	238,3	329,0

**Таблица 7**  
**Уровень бедности населения Алтайского края**

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Прожиточный минимум в среднем на одного жителя края, тыс. руб.	0,1	0,4	3,5	20,2	75,3	221,0	330,2
То же в ценах 1990 г., руб.	152	170	70	34	34	35	34
Численность населения, проживающего за чертой бедности, тыс. человек				622,7	989,7	899,3	1253,4



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

## ТОРГОВЛЯ

Таблица 1  
Некоторые показатели развития торговли

Показатель	1937 г.	1950 г.	1960 г.	1970 г.	1980 г.	1990 г.	1995 г.	1996 г.
Среднегодовая численность работников торговли и общественного питания, тыс. человек				54	68	72	39	
Число предприятий розничной торговли (на конец года), ед.	4 180	5 260	7 237	8 020	7 536	7 925	5 726	5 015
Торговая площадь (на конец года), тыс. кв. м.				303	458	610	575	465
Число предприятий общественного питания (на конец года), ед.	313	556	1 377	2 030	2 563	3 197	1 934	1 357
Число мест на предприятиях общественного питания (на конец года), тыс. мест				79	136	175	131	82

Таблица 2  
Объем розничного товарооборота  
(в фактически действовавших ценах)

(млрд руб.)

Показатель	1990 г.	1991 г.	1992 г.	1993 г.	1994 г.	1995 г.	1996 г.
Общий объем розничного товарооборота,	4,3	7,7	77,3	838,0	2 712,0	7 072,1	7 500,8
в том числе товарооборот торговых предприятий	4,0	7,0	58,3	600,9	1 802,1	4 461,2	4 940,1
Вещевых, смешанных и продовольственных рынков	0,3	0,7	19,0	237,1	909,9	2 610,9	2 560,7
Из общего объема розничного товарооборота:							
продовольственные товары	2,0	3,6	36,6	375,4	1 220,8	3 324,3	3 784,9
Непродовольственные товары	2,3	4,1	40,7	462,6	1 491,2	3 747,8	3 715,9

Таблица 3  
Продажа продуктов питания

Показатель	1970 г.	1980 г.	1990 г.	1995 г.	1996 г.
Мясо и птица, тыс. т	25	31	49	34	64
Колбасные изделия, тыс. т	11	8	7	10	10
Консервы мясные, млн условных банок	0,8	1	4	6	4
Масло животное, тыс. т	7	7	11	3	4
Масло растительное, тыс. т	4	5	8	3	4
Сыр, тыс. т	2	4	7	2	1
Яйца, млн шт.			309	86	119
Сахар, тыс. т	67	67	64	14	14
Кондитерские изделия, тыс. т	33	35	44	20	10

*Примечание:* Приложения 2, 3 и 4 подготовлены по материалам сборника, изданного Алтайским краевым комитетом статистики «60 лет Алтайскому краю. Юбилейный статистический сборник». Барнаул, 1997.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 5

### ОБЪЕМЫ ПРОИЗВОДСТВА В ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ В ЯНВАРЕ—ОКТЯБРЕ 1997 Г.

В пищевой промышленности за январь—октябрь 1997 г. объем производства составил 98,2% к соответствующему периоду 1996 г. (табл. 1)

**Таблица 1**  
**Объем производства некоторых продуктов питания**  
**в январе—октябре 1997 г.**

Показатель	Янв.—окт. 1997 г., т	Янв.—окт. 1997 г. в % к янв.—окт. 1996 г.	Окт. 1997 г. в % к сент. 1997 г.
Товарная пищевая рыбная продукция	1 347	76	151
Колбасные изделия	7 208	81	91
Масло животное	7 340	77	68
Сыры и брынза жирные	6 791	79	46
Цельномолочная продукция в пересчете на молоко	81 186	104	94
Хлеб и хлебо-булочные изделия	91 387	97	99
Кондитерские изделия	16 242	95	115
Масло растительное	5 195	66	9,9 раз
Мука	364 896	106	107
Крупа	25 751	68	86

## ПРИЛОЖЕНИЕ 6

## ОПТОВЫЙ РЫНОК

*Промышленные предприятия* за 9 месяцев 1997 г. на оптовом рынке продали продукции (товаров) на 12 695 млрд руб., что в фактических отпускных ценах, включая НДС и акциз, на 10% больше, чем за 9 месяцев 1996 г., в сопоставимых ценах меньше на 0,6%; *организации оптовой торговли* — на 1381 млрд руб., на 5% больше (в фактических оптовых отпускных ценах, включая НДС, акциз и торговую наценку), в сопоставимых ценах — на 6% меньше.

Доля продажи продукции (товаров) на местном рынке края характеризуется уровнем развития хозяйственных связей, состоянием инфраструктуры оптового рынка, товарной специализацией производителей. Удельный вес продукции (товаров), реализованной промышленными предприятиями на собственной территории, составил 86% общего объема продажи; организации оптовой торговли реализовали потребителям своего региона 91% всей проданной ими продукции.

Продажа на оптовом рынке отдельных видов продукции (товаров) крупными и средними предприятиями (без учета продукции, выработанной из давальческого сырья) характеризуется следующими данными.

**Таблица 1**  
**Продовольствие**

Продано за 9 месяцев 1997 г.	Промышленными предприятиями, т	Промышленными предприятиями в % к 9 мес. 1996 г.	Организациями оптовой торговли, т	Организациями оптовой торговли в % к 9 мес. 1996 г.
Мясо (включая птицу и субпродукты первой категории)	26 634	2 раза	548	3 раза
Колбасные изделия и копчености	5 734	84	256	5 раз
Масло животное	6 305	70	423	129
Масло растительное	5 021	144	21	23
Сахар	6 673	58	421	40
Мука	294 965	124	4 402	3 раза
Крупа	6 098	38	1 291	150
Макаронные изделия	4 791	45	151	30
Товарная пищевая рыбная продукция	1 134	54	2 307	101

*Примечание:* Приложения 5 и 6 подготовлены по материалам сборника, изданного Алтайским краевым комитетом статистики «Социально-экономическое положение Алтайского края. Январь—октябрь 1997 года». Барнаул, 1997.

## ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ РАЗДЕЛА II НА ПРАКТИКЕ

После изучения данного раздела вам предлагается оценить роль и значение маркетинговых исследований в деятельности вашего предприятия, или предприятия, которое вы хорошо знаете. Достаточно ли часто проводятся маркетинговые исследования на этом предприятии? Является ли информация, получаемая посредством этих исследований, достоверной и точной? Ответ на эти и другие подобные вопросы, приведенные ниже, с учетом полученных новых знаний в области организации маркетинговых исследований, позволит вам по-другому взглянуть на деятельность предприятия. Возможно, вы сформулируете новые решения, которые поднимут его деятельность на более высокий уровень и которые вы изложите в СДР.

Задания	Ответы
<p>Какие факторы внешней среды являются определяющими для деятельности вашего предприятия? Как они используются при формировании его стратегии и тактики? Предложите некоторые новые подходы к использованию факторов внешней среды в совершенствовании маркетинга на данном предприятии?</p>	
<p>Наметьте основные направления проведения SWOT-анализа на известном вам предприятии. Опишите коротко все параметры этого анализа:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ сильные стороны предприятия;</li> <li>■ слабые стороны;</li> <li>■ возможности для развития;</li> <li>■ угрозы.</li> </ul> <p>Как результаты SWOT-анализа, намеченного вами, можно использовать в формировании или корректировке стратегии предприятия?</p>	
<p>Сделайте сегментирование рынка анализируемого вами предприятия в следующей последовательности</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ выделите критерии;</li> <li>■ подразделите рынок на сегменты;</li> <li>■ охарактеризуйте сегменты;</li> <li>■ выберите целевые сегменты.</li> </ul> <p>Как сегментирование рынка можно использовать при формировании стратегии предприятия?</p>	
<p>Выберите один из товаров, выпускаемых анализируемым предприятием, и сделайте его позиционирование. Для этого выполните следующие действия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ выберите два показателя для позиционирования,</li> <li>■ выберите товары-конкуренты для сравнения;</li> <li>■ определите место позиционируемого товара по выбранным показателям среди товаров-конкурентов;</li> </ul>	

*Продолжение*

Задания	Ответы
<p>■ определите место позиционируемого товара в структуре потребительских предпочтений, постарайтесь выделить пустую товарную нишу.</p> <p>Как позиционирование товара можно использовать при формировании или корректировке стратегии развития анализируемого предприятия?</p>	
<p>Какая вторичная информация используется на анализируемом предприятии в обоснование принимаемых решений? Перечислите источники (документы, показатели).</p>	
<p>Как осуществляется на анализируемом предприятии сбор первичной информации? Применяются ли какие-либо другие методы сбора первичной информации кроме анкетирования и опросов? Если нет, то почему? Какие из других методов сбора первичной информации (кроме анкетирования и опросов) вы можете порекомендовать еще? Как их можно применить? Изложите в краткой форме проект применения этих методов сбора первичной информации.</p>	
<p>Имеется ли на предприятии маркетинговая информационная система? Как она выглядит? Какие показатели лежат в основе данной системы? Какие направления ее совершенствования вы можете предложить? Если ее нет, то почему? Изложите в краткой форме модель маркетинговой информационной системы для анализируемого предприятия.</p>	
<p>Постарайтесь сделать проект комплекса маркетинговых исследований для анализируемого предприятия, в котором бы системным образом были представлены эпизодические исследования и маркетинговая информационная система.</p>	

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА 2 (СДР-2) «ПРОЕКТ МАРКЕТИНГОВОГО ИССЛЕДОВАНИЯ»**

Это задание основывается на материалах второго раздела изучаемого курса «Маркетинг: основы теории и практики». Общий объем ответа не должен превышать 2500 слов (т.е. примерно 7—8 машинописных страниц формата А4), без учета схем и диаграмм, если вы сочтете нужным включить их в содержание СДР.

В данной СДР требуется дать характеристику рынка вашей фирмы (организации) или фирмы, которую вы лучше всего знаете. Можете описать рынок гипотетической фирмы, товары которой ждут потребители (возможно, это будет проект фирмы, которую вы могли бы создать).

## ВОПРОС 1

Используя идеи курса «Маркетинг: основы теории и практики», опишите в качестве введения основной вид деятельности вашей фирмы (или ее подразделения, в котором вы работаете) и ваше положение (должность, роль) в ее структуре.

- 1.1. Дайте характеристику рынка вашей организации, предварительно сформулировав критерии его выделения из общей массы жителей региона (укажите границы региона).

*(10 баллов)*

- 1.2. Дайте характеристику структуры рынка вашей организации по сегментам, предварительно сформулировав и обосновав критерии сегментации. Напишите, каким образом используется сегментация рынка в бизнесе, который ведет ваша организация на ранее описанном рынке. Как еще можно использовать сегментацию в деятельности вашей организации? Если рынок вашей фирмы не сегментирован, то почему? Можно ли его сегментировать? Обоснуйте ответ. Если рынок сегментирован, но, по вашим оценкам, не достаточно корректно, то предложите иную модель сегментации. Объясните, почему вы решили так сделать.

*(20 баллов)*

## ВОПРОС 2

- 2.1. Дайте характеристику внешнего окружения вашей фирмы. Опишите специфику влияния факторов внешней среды на деятельность фирмы. Не обязательно перечислять все факторы ближнего и дальнего окружения вашей организации. Сосредоточьте внимание только на тех из них, которые существенно влияют на деятельность вашей организации.

*(20 баллов)*

- 2.2. Сделайте SWOT-анализ по одному из внутренних факторов маркетинга вашей фирмы — товару, цене, месту продажи, стимулированию сбыта. Выберите для SWOT-анализа наиболее значимый внутренний фактор маркетинга. При изложении SWOT-анализа можете использовать диаграмму поля сил.

*(10 баллов)*

## ВОПРОС 3

- 3.1. Дайте краткую характеристику вторичной информации, которая используется в вашей организации для обоснования мар-

кетинговых решений или которая должна использоваться для этих целей. Опишите источники и методы ее сбора.

*(20 баллов)*

- 3.2. Обоснуйте потребности вашей организации в первичной информации; опишите, как она может (должна) дополнять вторичную информацию. Выберите и обоснуйте методы сбора первичной информации, наиболее приемлемые для вашей организации (наблюдение, опрос, анкетирование, эксперимент, др.). Опишите процедуру применения выбранного вами метода (если это опрос или анкетирование, обоснуйте объем выборки, разработайте опросные листы или анкеты).

*(20 баллов)*

Постарайтесь придать вашей работе стройную структуру. Выделите в ней параграфы, дайте им наименования, соответствующие содержанию освещаемых в них идей, положений, результатов анализа и т.п. Если в СДР вы опишите реальное положение дел с применением идей изучаемого курса и порекомендуете своим руководителям внедрить предложенные вами мероприятия в повседневную практику, это, возможно, позволит фирме улучшить свою деятельность на рынке. Помните, что вы делаете не просто самостоятельную письменную работу, которую необходимо выполнить в соответствии с учебным планом и получить за это проходной балл, вы разрабатываете проект совершенствования маркетинговой деятельности для вашей организации, призванный поставить всю ее деятельность на принципиально иной уровень управления.

В этом и только в этом заключается весь смысл вашего обучения. Новые знания только тогда приносят пользу, когда находят себе реальное применение. Не бойтесь допускать ошибки (не ошибается только тот, кто ничего не делает). Ваша работа будет тщательно просмотрена на предмет проверки применения новых для вас знаний и скорректирована. Работа должна быть представлена в отпечатанном виде на листах формата А4 с полями не менее 4 см (для рекомендаций и советов, которые преподаватель будет делать при проверке).





# **РАЗДЕЛ III**

## **ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ**

### **МАРКЕТИНГА**

---

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

##### **Товар**

Определение и классификации товаров

Трехуровневая модель анализа потребительных свойств товара; сущность товара, собственно товар, товар с дополнением

Жизненный цикл товара (ЖЦТ); стадии жизненного цикла: разработка, выведение на рынок, рост числа продаж, зрелость, насыщение, спад; формы кривых ЖЦТ

Внутренние факторы маркетинга («4р»)

##### **Разработка товара**

Товар рыночной новизны; факторы, обуславливающие рыночную новизну товара

Идея маркетинга; зарождение и использование маркетинговых идей в бизнесе

Последовательность разработки товара рыночной новизны

Диверсификация и конверсия; проблемы для российских предприятий

Товарные знаки (марки); методы и правила разработки; торговые марки; брэнды

##### **Товарная политика**

Содержание и сущность товарной политики

Использование концепции жизненного цикла товара в формировании товарной политики фирмы

Внутренние факторы маркетинга и их роль в формировании товарной политики фирмы

Формирование товарного ассортимента

## ВВЕДЕНИЕ

Данный раздел посвящен товару, его потребительным свойствам, их формированию, развитию и т.п. Но... не только... Раздел называется «Производственная функция маркетинга». В нем рассматриваются и вопросы, касающиеся производства, что отличает данный учебник от других учебных изданий по маркетингу. Здесь речь идет о трехуровневой модели анализа потребительных свойств товара, о методах разработки новинок, о жизненном их цикле, о внутренних факторах маркетинга, о товарных марках, о формировании товарного ассортимента и т.п., т.е. об известных понятиях, традиционно рассматриваемых в учебниках по маркетингу. Отличие же заключается в том, что материал в данном разделе излагается несколько по-иному, точнее, с иных позиций. Здесь вполне уместно припомнить рис. 1.1 из первого раздела данного пособия (найдите этот рисунок и еще раз проанализируйте его). На нем четко показано **место** и зафиксирована **роль производства в маркетинговой деятельности предприятия**. Об этой роли и пойдет речь в данном разделе. Вернее, изложение традиционного материала о товаре ведется и с позиции производства, осуществляемого для целей обмена на рынке, а не только с позиции рынка.

Именно этим можно объяснить то, что в определении товара автор попытался оттолкнуться от определения, сформулированного в трудовой теории стоимости, поскольку в нем весьма емко и четко подчеркивается роль труда в создании товара. В современных же определениях, которые в большей степени связаны с теорией предельной полезности, участие труда в создании товара не всегда просматривается. А данное обстоятельство, как кажется автору, чрезвычайно важно и не только для экономики России. Принципиальная важность этого обстоятельства обуславливается тем, что в сознании граждан страны незаметно для них самих наметилась некоторая трансформация идей национального хозяйствования. Так, в частности, многие из молодых людей искренне полагают, что главными определяющими факторами развития национальной экономики, хозяйства страны являются такие структуры, как банки, биржи и т.п., совершенно не представляя себе того, что эти структуры призваны лишь опосредовать производство продуктов и не более. Эти структуры — посредники, без производственных организаций им нечего делать. Ведь любые товары и услуги, это надо признать, все-таки производятся. Без их предварительного производства никакой обмен невозможен и посредники становятся просто не нужными. Желание подчеркнуть главенствующую роль производства — заводов и фабрик в традиционном их бытии — в том числе и в структуре новых для России задач, к которым относятся задачи маркетинга, и определило такой подход к изложению учебного материала.

В данном разделе, так же как и в двух предыдущих, выделены проблемные области, которые могут быть использованы при формулировании тем дипломных и диссертационных работ для более глубокой проработки.

Автор отдает себе отчет в том, что не все ему удалось решить в определении роли и места производства в маркетинговой деятельности, и поэтому любые критические замечания и предложения будут приняты с благодарностью и вниманием.

## ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА

### ЦЕЛИ

Третий раздел курса основ теории и практики маркетинга посвящен товару, товарной политике фирмы, ее формированию и корректировке, т.е. всем тем задачам, которые решаются службами маркетинга предприятия в сфере производства. Изучив материал данного раздела, вы должны:

- уметь делать анализ потребительных свойств товара;
- сопоставлять потребительные свойства товара с нуждами и потребностями покупателей;
- различать осознанные и неосознанные ожидания покупателей;
- видеть перспективы отражения в потребительных свойствах товара осознанных и неосознанных ожиданий покупателей;
- делать анализ товара по трехуровневой модели его свойств;
- различать в трехуровневой структуре свойств товара нужды, потребности, ожидания покупателей;
- определять положение товара на рынке по стадиям его жизненного цикла;
- формировать товарную политику и корректировать ее в зависимости от положения товара на рынке по стадиям жизненного цикла;
- анализировать внутренние факторы маркетинга (комплекс маркетинга, маркетинговую смесь, «4р»);
- корректировать товарную политику фирмы на основе результатов анализа внутренних факторов маркетинга.

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Вернемся в недавнее прошлое, в докалькуляторный (докомпьютерный) век. Представьте, что вы работаете на предприятии, изготавливающем в том числе и логарифмические линейки, предназначенные для удовлетворения извечной нужды человека — производства вычислений. Очевидно, что в те времена логарифмические линейки на более высоком потребительском уровне удовлетворяли нужды людей в производстве вычислений, чем, допустим, конторские счета. Предположим, что на предприятии рассматривается интересный в то время проект изготовления круглой логарифмической линейки. Она удобнее в применении, ее можно носить в кармане или в женской сумке. Ее могут применять начальники цехов, их заместители, мастера, которым по долгу службы часто приходится бывать в цехах, беседовать с рабочими на производственные темы и в процессе этих бесед иногда делать определенные вычисления (допустим, по корректировке норм времени или выработки). Предположим, что проект рассматривается уже несколько месяцев, корректируются расчетные шкалы и т.п. И вдруг руководители предприятия и разработчики узнают, что некоторыми зарубежными компаниями освоен выпуск новых приборов по производству вычислений, которые стали называть калькуляторами. Как поступить руководству предприятия? Что ему делать в этой ситуации? Что ему нужно было делать раньше, еще до появления новых вычислительных средств?

## 6. ТОВАР: ОПРЕДЕЛЕНИЯ И КЛАССИФИКАЦИИ

### 6.1. ОПРЕДЕЛЕНИЯ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ

#### Понятие товара в трудовой теории стоимости

*Безусловно, производство само по себе имеет массу задач, связанных со снабжением, с управлением персоналом и др. Но маркетинг и производство взаимосвязаны через посредство товара. Поэтому данный раздел, названный «Производственная функция маркетинга», посвящен именно товару и товарной политике.*

Еще совсем недавно в нашей стране в определениях товара исходили из теории трудовой стоимости К. Маркса, согласно которой под товаром следует понимать продукт труда, производимый для обмена [46]. Этим подчеркивалось предназначение товарного производства (по-современному производства в условиях рынка), направленного не на удовлетворение своих собственных потребностей, а на сбыт, продажу. Допустим, городская семья весной, как это принято в Барнауле и других сибирских городах, сажает картофеля больше, чем ей требуется для своего внутреннего потребления в течение длинной зимы. Поступает она так специально, чтобы часть картофеля продать. Так вот, ту часть картофеля, которая будет предназначена для потребления самой семьей, следует считать продуктом, а ту часть, которая предназначена на продажу, товаром.

Любой товар, согласно Марксу, обладает способностью, во-первых, удовлетворять какую-либо человеческую потребность (по Котлеру, — нужду [51], [53]) и, во-вторых, обмениваться на другие товары (в современном мире — на деньги).

Как бы мы сейчас ни относились к теории К. Маркса, невозможно, по мнению автора, найти сколько-нибудь убедительные аргументы для опровержения его подхода к определению товара. Можно, конечно, другими словами определить эту важнейшую категорию рыночной экономики, придав ей некий иной смысл. Давайте посмотрим, что из всего этого может получиться. Так, Котлер под товаром предлагает понимать все то, «что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления» [51, с. 49].

**ПРОБЛЕМНАЯ  
ОБЛАСТЬ**

**Отступление 6.1.** Введение в рыночную экономику / Под ред. А. Лившица, Н. Никулиной. М.: Высшая школа, 1994. С. 17—18.

Представители классической политэкономии У. Петти (1623—1687), А. Смит (1723—1790), Д. Рикардо (1772—1823) и другие явились создателями трудовой теории стоимости, которая получила законченное выражение в трудах К. Маркса (1818—1883).

Согласно марксистской концепции товар имеет два свойства: потребительную стоимость и стоимость. Потребительная стоимость — это способность товара удовлетворять ту или иную потребность людей. Как потребительные стоимости товары между собой различаются качественно. Вместе с тем каждый товар имеет способность обмениваться на рынке на другой товар в определенной пропорции. Другими словами, каждый товар имеет и некое количественное выражение. Согласно трудовой теории величина стоимости товара тем больше, чем больше труда затрачено на его изготовление. Таким образом, естественной мерой затрат труда является время. Однако различные производители на изготовление одного и того же товара тратят различное количество труда (рабочего времени). Поскольку стоимость характеризует обществен-

ное свойство товара, то ее величина определяется не индивидуальными, а общественно необходимыми затратами труда, совершенными при существующих нормальных условиях производства и при среднем уровне умелости и интенсивности труда. Но в реальной хозяйственной жизни такое измерение стоимости товара (посредством затраченного времени) является неосуществимым, и роль измерителя стоимостей выполняет особый товар — деньги... А в чем суть современной дискуссии?

По мнению авторов «Введения в рыночную экономику», трудовая теория стоимости не смогла дать убедительных ответов на вопросы: каким образом и с помощью каких коэффициентов можно сопоставить затраты простого и сложного труда? Что лежит в основе признания затрат труда общественно необходимыми? Как связаны между собой затраты труда на производство товара и его полезность, а последняя — с ценой? В каких все-таки единицах наиболее точно можно измерять стоимость товара?

**Что такое товар?**  
**Определение**  
**Ф. Котлера**

Разница в определениях, даваемых товару авторами трудовой теории стоимости и теории предельной полезности, безусловно, есть. Она заключается в том, что в последнем определении закамouflировано участие живого труда в создании товара. Собственно труда в этом определении и не видно. Как относиться ко всему этому? Ведь получается, что и обретенные любым другим способом (не обязательно трудовым) вещи, предметы (как, впрочем, идеи, информация) в руках определенной категории людей могут стать товарами. Здесь, между прочим, лежит широкое поле для рассуждений идеологических противников рыночной экономики. И если сторонники рыночных реформ в России упустят из виду это обстоятельство и не обоснуют товарные позиции с точки зрения не только обмена, но и труда, проблемы в области теоретических основ рыночной экономики неизбежны. Чтобы исключить двусмысленность, отстраниться от всех других способов приобретения богатства, о которых речь уже шла в первом разделе (таких, как отъем имущества, мошенничество, попрошайничество — поиски спонсоров, по-современному), в данном издании под товаром предлагается понимать все то, что производится на продажу и обладает определенными потребительскими свойствами. Слово «производится» здесь является очень важным, можно сказать ключевым.

А как же быть, спросит любознательный читатель, с теми товарами, которые завозят из-за рубежа, других регионов страны торговые фирмы и так называемые челноки и размещают их на своих торговых площадях, в киосках или выставляют на уличных лотках? Все эти красивые пакеты, бутылки и подобное будут ли являться товаром для тех, кто их продает или нет? Безусловно, будут, но не только они, а, может быть, не столько они. В отношении товара посредников все несколько иначе, возможно сложнее, но не настолько, чтобы с этим нельзя было разобраться. Разобраться можно, и даже нужно, и в первую очередь с товаром самих посредников.

Дело в том, что к товарам следует относить не только материальные объекты. Реально в состав товаров нужно также включать

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

*Одна из владельцев  
коммерческого киоска  
в Барнауле рассказыва-  
ла автору, как она  
пытается придать  
уникальное свойство  
своей услуге.*

*Она не просто сидит  
в киоске, как все, она  
стоит в нем, высунув  
лицо в окошечко,  
с надеждой, что кто-  
нибудь заметит ее,  
становится и купит...*

*Безусловно, это  
попытка придать  
своему товару (услуге)  
отличительные черты.*

*Начать можно  
и с этого. Но ограничи-  
ваться «лицом  
в окошечке» все-таки  
не следует*

все услуги, информацию и т.п. Модная прическа, путевка в санаторий, прикладная программа оптимизации производства продукции, методика расчета и обоснования бизнес-плана по его разделам — если все эти объекты, не имеющие привычной материальной оболочки, производятся на продажу и обладают определенными потребительными свойствами, значит они товары. А что же в таком случае является товаром для торговых посредников? Конечно, те вещи, которые они привезли, являются товарами, но настоящим товаром для них прежде всего будет та услуга, которую они оказывают конечному покупателю по перепродаже привезенных вещей. Ведь именно услуга по перепродаже ими постоянно производится и воспроизводится, только от постоянного воспроизводства этой услуги они и живут. И как они окажут эту услугу, какие особые, уникальные потребительные свойства придадут именно ей, так и будут (успешно или не очень) продаваться ими то, что они привезли из-за рубежа, из других регионов, т.е. то, что они чаще всего и считают своим единственным товаром. Каждый торговый посредник, таким образом, должен думать о своей деятельности как о продаже специфической услуги по перепродажам, должен стремиться придать этой услуге некие отличительные особенности, выгодно оттеняющие его деятельность по перепродажам от аналогичной деятельности всех других торговых посредников. Если посмотреть на наших торговцев, продающих завезенные товары в коммерческих киосках или с лотков на улице с этой точки зрения, то можно сказать, что все они работают совершенно одинаково (одинаково неудовлетворительно). А следовательно, и успехи у них не могут быть сколько-нибудь значительными.

Товар — это обобщенная категория рыночной экономики. Обособленная же товарная целостность, которую можно выделить из общей товарной массы по показателям размеров, внешнего вида, цены и некоторым другим параметрам, будет представлять собой товарную единицу. Так, в частности, туалетное мыло — товар. Упаковка же мыла «Dugi» из трех брикетов, весом по 150 г каждый, с запахом лимона, по цене «Х» руб. за упаковку — товарная единица. Таким образом, товарная единица представляет собой часть целого. А коль скоро это так, то она требует к себе несколько иного, дифференцированного подхода. Со стороны производителя эта дифференциация должна проявляться в действиях, направленных на создание достаточно большого разнообразия моделей, марок, сортов товаров и т.п., на снабжение их всевозможной удобной упаковкой. Со стороны продавца — в маневрировании ценами, в обеспечении наиболее удобных условий продажи, в послепродажном поведении и т.п. И для производителя, и для продавца здесь в конечном итоге открывается широкое поле для маркетингового творчества.

## 6.2.

## ОСНОВНЫЕ СХЕМЫ КЛАССИФИКАЦИИ ТОВАРОВ

### Обобщенные критерии классификации товаров

Мир товаров чрезвычайно разнообразен и для того, чтобы дать его обобщающую характеристику посредством такого распространенного метода познания, как классификация, одним критерием (признаком классификации) не обойтись. Поэтому Ф. Котлер описывает разные подходы (и, пожалуй, все возможные) к разделению товаров на классы, виды и разновидности [53, с. 623—627]. Знать эти классы, виды и разновидности необходимо для того, чтобы корректно и точно применять трехуровневую модель анализа потребительных свойств товаров (рис. 7.3) при проектировании их новых моделей, разработке или совершенствовании каналов и способов распределения и др.

Наиболее обобщенный критерий классификации — материальность товара, что позволяет выделять в структуре всей товарной массы два больших класса — материальные товары (или собственно товары) и товары-услуги (или просто услуги). Другим обобщенным критерием следует назвать время, позволяющее подразделять все товары также на два класса: длительного и кратковременного пользования. И третий обобщенный критерий — целевое назначение товаров. В соответствии с этим критерием их подразделяют на товары широкого потребления и товары производственного назначения. Каждый из этих классов в свою очередь подразделяется на более мелкие подклассы (виды и разновидности) по более частным критериям. Некоторые из классов (видов) пересекаются. Рассмотрим наиболее значимые из них.

### Товары широкого потребления

Товары широкого потребления предназначены для личного пользования (применения) конечными потребителями. Это такие товары, без которых люди не могут обходиться в своей повседневной жизни, а если и могут, то с неизбежным ухудшением ее (жизни) качества. Данный класс товаров в свою очередь также подразделяется на отдельные группы. Признаком классификации здесь являются покупательские (потребительские) привычки. В зависимости от этого признака товары широкого потребления подразделяются на следующие виды:

- товары повседневного спроса;
- товары предварительного выбора;
- товары особого спроса;
- товары пассивного спроса.

*Товары повседневного спроса*, как следует из их названия, нужны потребителям каждый день и покупаются ими по уже сформировавшимся, установившимся стереотипам без особых раздумий и сравнений при выборе. Располагаются они повсеместно, их не нужно долго искать, стоят они недорого. К товарам повседневного спроса относятся такие, как зубная паста, шариковые стержни для авторучек, газеты и др. Поскольку к товарам повседневного



го спроса чрезвычайно много, их также можно подразделить на отдельные группы по критерию регулярности совершения покупок (регулярно, нерегулярно, от случая к случаю):

- основные товары постоянного спроса;
- товары импульсной покупки;
- товары для экстренных случаев.

Основные товары повседневного спроса покупаются людьми регулярно, иногда ежедневно. К ним относятся основные продукты питания (не деликатесы) — овощи, хлеб, молоко, мясо, крупы, макаронные изделия и др. Сюда же можно отнести мыло, стиральные порошки и т.п. Товары импульсной покупки приобретаются людьми нерегулярно, без предварительного планирования, в результате неожиданно возникающих желаний — увидел, захотел, купил. Их следует предлагать (выставлять на витрину) во многих точках продажи магазина, поскольку потребители специально их практически никогда не ищут (не планируют покупать) и нужно обеспечить такое положение дел, чтобы эти товары постоянно «попадались на глаза». Для этого их хорошо выкладывать рядом с кассой. Когда покупатель, как он считает, уже все купил и начинает расплачиваться, он вдруг увидит этот товар, допустим, плитку шоколада, и вполне возможно захочет приобрести и его. Товары для экстренных случаев предназначены для удовлетворения неожиданно возникшей острой нужды. Допустим, трос для буксировки легковых автомобилей, предлагаемый в магазинчике, расположенном на междугородней трассе. Такие товары необходимо размещать во множестве торговых точек, чтобы они всегда могли оказаться под рукой, если вдруг в каком-то из них возникнет острая потребность.

*Если товары повседневного спроса, а именно основные товары постоянного спроса и товары импульсной покупки, относятся к классу товаров кратковременного пользования, то товары предварительного выбора — к классу товаров длительного пользования. В этом и заключается суть пересечения различных классов товаров, о чем упоминалось в начале данного параграфа.*

*Товары предварительного выбора* приобретаются редко и практически всегда рассчитаны на длительное применение. К ним относятся одежда, обувь, мебель, автомобили, электробытовые приборы (холодильники, стиральные машины, микроволновые печи и др.). Выбирая их, потребитель обычно тратит много времени и сил на сравнение различных марок, моделей, стремясь совершить наиболее выгодную для себя покупку с точки зрения качества, цены, соответствия функциональных характеристик товара своим потребностям. Все товары предварительного выбора по признаку однородности характеристик можно подразделить на две группы — однородные и неоднородные. К однородным товарам относятся холодильники, стиральные машины и др. Их покупатель склонен рассматривать как схожие по функциональным характеристикам, качеству, но различающиеся по цене, допустим, из-за наличия торговой марки. Именно по этой причине многие представители среднего класса предпочитают, например, купить стиральную машину «Ардо», а не «Индезит», и только спустя несколько лет пожалеют об этом. Поэтому продавец таких товаров должен хорошо знать об их потребительных свойствах и уметь

обосновывать цену. К неоднородным товарам относятся мебель, одежда, обувь и т.п. Их подбирают, в основном ориентируясь на вкусы, моду, а затем уже (во вторую очередь) на цену. Представителей высшего класса и многих из среднего класса высокая цена, если товар отвечает их эстетическим потребностям, не остановит. Поэтому магазин, торгующий неоднородными товарами предварительного выбора, должен иметь широкий их ассортимент с целью удовлетворения индивидуальных потребностей и также штат высококвалифицированных продавцов, способных предоставлять покупателям исчерпывающую информацию о предлагаемых товарах.

*Товары особого спроса* обладают уникальными потребительскими характеристиками и, как правило, принадлежат к определенной марке. К числу таких товаров относятся, в частности, некоторые модели автомобилей, музыкальных центров и даже авторучек, например фирмы «Паркер». Люди, покупая такие товары, обычно не сравнивают их между собой. Они доверяют марке, как правило, хорошо зарекомендовавшей себя на протяжении длительного времени, советам друзей и родственников, своим собственным наблюдениям за потреблением этих товаров знакомыми. Поэтому продажа подобных товаров не обязательно должна быть приближена к потенциальным покупателям. Они сами найдут его. Но вместе с тем продавец должен заботиться об информировании покупателей о месте продажи таких товаров.

*Товары пассивного спроса*, относясь к группе товаров широкого потребления, отличаются тем, что потребитель либо вовсе ничего не знает о них, либо знает, но не стремится к их приобретению. Примеры таких товаров — страховые услуги, домашние охранные системы. Успешный сбыт таких товаров возможен только при наличии интенсивной рекламы и (или) активных личных продаж.

### **Товары производственного назначения**

Товары производственного назначения используются в последующей переработке заводами и фабриками. В зависимости от предназначения (форм использования) они подразделяются на четыре группы:

- сырье (сырые материалы);
- материалы и комплектующие;
- основные фонды (капитальное имущество в терминологии Ф. Котлера);
- вспомогательные материалы и услуги.

*Сырье* в свою очередь подразделяется на продукты сельскохозяйственных предприятий (молоко, мясо домашнего скота, хлопок, пшеница и др.) и продукты природы (нефть, древесина, руды цветных и черных металлов, рыба и др.). Продукты сельскохозяйственного производства поставляются на рынок товаров производственного назначения мелкими сельскохозяйственными пред-

приятными, ассоциациями через посреднические звенья для последующей переработки. Например, для изготовления молочных продуктов (кефира, творога, др.) из сырого молока. Продукты природного происхождения производятся соответствующими предприятиями в больших объемах, имеют невысокую цену и требуют значительных транспортных затрат. Многие из них поставляются крупными производителями непосредственно промышленному потребителю, минуя посреднические звенья.

*Материалы и комплектующие* представляют собой продукты более или менее глубокой переработки на промышленных предприятиях. К материалам, отличающимся как раз не очень глубокой переработкой, относятся, например, чугунные чушки, которые идут в переплавку на сталь, пряжа, из которой изготавливают ткани и др. Комплектующие являются продуктами более глубокой переработки и включаются в готовые изделия полностью, без каких-либо изменений. К числу таких товаров относятся, например, шины, электромоторы и т.п. В значительной своей части материалы и комплектующие продаются непосредственно потребителям. Покупатели при этом основное внимание обращают на цены и сервис. Реклама особой роли не играет.

*Основные фонды (капитальное имущество)* — это здания, сооружения, станки, другое стационарное оборудование, то, что принято называть недвижимостью. Такие товары приобретают после длительных размышлений у непосредственного производителя. В состав данной группы, кроме названных товаров, входит и так называемое вспомогательное оборудование — инструменты, оргтехника, транспортные средства и т.п. Рынок таких товаров географически распылен, поскольку покупателей много, и они чаще всего реализуются через посредников.

*Вспомогательные материалы и услуги* непосредственно в готовый продукт не входят, но без них он все равно не может быть изготовлен. К таким товарам относятся уголь, газ, бензин и другое топливо, смазочные материалы, бумага, канцелярские товары и т.п. Для промышленных предприятий вспомогательные товары являются товарами повседневного спроса, поскольку они обычно приобретаются без особых затрат на выбор. Услуги, относящиеся к категории вспомогательных, включают в себя различного рода консультации в области маркетинга, менеджмента, права и др., а также услуги по уборке помещений, мелкому ремонту оборудования и т.п.

**Задание 6.1.** Найдите различия в применении трехуровневой модели анализа потребительских свойств товара по отношению к товарам широкого потребления и товарам производственного назначения.

---

---

## Услуги

Услуги, поскольку они производятся за деньги и имеют вполне определенные потребительные свойства, также являются товарами. Услуги существенно отличаются от товаров, имеющих материальное воплощение. Основное их отличие заключается в том, что очень многие услуги являются неосязаемыми, довольно часто оказываются потребителям в процессе их производства, а не после, как это бывает с материальными товарами, т.е. они неотделимы от субъекта, оказывающего услуги. Кроме того, они не передаются в собственность, их невозможно накапливать и хранить, они непостоянны по качеству. Услуги как товары отличаются чрезвычайным разнообразием, что обуславливает их неоднозначный характер: то, что хорошо при оказании одного вида услуг, может оказаться совершенно неприемлемым и даже вредным (разрушительным для бизнеса) при оказании другого вида услуг.

Неосязаемость услуг выражается в том, что услуги нельзя увидеть, почувствовать, попробовать, услышать или уловить запах, пока они не будут приобретены. Другими словами, неосязаемость услуги означает, что нечто приобретаемое нельзя потрогать, четко и однозначно определить качество, полезность.

Поскольку многие услуги потребляются в процессе производства, т.е. неотделимы от субъекта, оказывающего услуги, их нельзя вернуть, как материальный товар, если у потребителя вдруг возникнут претензии. Вместе с тем некоторым услугам присущи характеристики материальных товаров. К их числу относятся сервисные услуги и услуги по ремонту бытовой техники, автомобилей, др. Так, услуги по ремонту оказываются в отсутствие потребителя, они довольно часто имеют материальную основу (например, замена некоторых деталей), а значит, потребитель получает право на гарантию, что исключено, допустим, при оказании услуг в парикмахерской. Следовательно, многие услуги представляют собой комбинацию осязаемых и неосязаемых элементов.

В отличие от материального производства индустрия услуг имеет еще одну особенность, суть которой заключается в широком вовлечении клиентов в процесс производства услуги. В силу этой причины действия одних людей (специалистов по оказанию услуг) для других (клиентов) приводят к различным результатам, неодинаковым и непохожим на предшествующие. Другими словами, качество одинаковых по типу и содержанию услуг может колебаться в довольно широких пределах, и трудно, а иногда невозможно, разработать сколько-нибудь приемлемые стандарты для них. Качество же при этом во многом зависит от того, кто предоставляет услуги, когда и где.

Услуги, как правило, несохраняемы. Их нельзя изготовить заранее, хранить на складе с тем, чтобы предложить рынку в момент повышенного спроса на них. Услуги нельзя выставить на витрину, дать покупателю возможность ознакомиться с услугой до покупки. Все это формирует особые требования к бизнесу по оказанию услуг.

**Пакет товаров**

Очень важно для повышения удовлетворенности потребителей продажу материальных товаров сопровождать услугами, которые называются сервисными (хотя понятие сервиса значительно шире). Здесь речь идет о послепродажном обслуживании сложной бытовой техники, телевизоров, автомобилей и т.п. Пока покупатель не освоил приобретенное дорогое и сложное оборудование, ему надо помочь в его применении, чтобы новая покупка доставила ему истинное удовольствие, а не породила новые проблемы, как это часто бывает при продажах сложной бытовой техники. Более того, ему нужно так предложить материальный товар и так обслужить при покупке, чтобы у него надолго сохранились самые приятные воспоминания. В связи с этим появилось понятие пакета товаров. Пакет товаров агрегирует в себе как потребительские свойства самого материального товара, так и предпродажное и послепродажное обслуживание покупателей, приобретающих его. По сути, в пакет, кроме самого товара, входит и все то, что находится на третьем уровне трехуровневой модели потребительских свойств товара, о которой речь пойдет далее.

**Задание 6.2.** Вспомните, какой из товаров, относящихся к сложной бытовой технике, вы или ваши родственники недавно приобрели. Каким был пакет этого товара? Все ли вас (ваших родственников) удовлетворило в этом пакете? Что бы вы еще предложили включить в этот пакет?

---



---

**7.****АНАЛИЗ ТОВАРА: НАПРАВЛЕНИЯ И КОНЦЕПЦИИ****7.1.****ТРЕХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ АНАЛИЗА ПОТРЕБИТЕЛЬНЫХ СВОЙСТВ ТОВАРА****Прелюдия**

*«Если у тебя нет  
товара — у тебя нет  
ничего».*

*Ф Котлер*

Во втором разделе книги отмечалось, что маркетинговое исследование не ограничивается только изучением рынка. Оно должно включать в себя и исследование внутренней среды предприятия, т.е. изучение, анализ тех факторов, которые являются подконтрольными для руководства фирмы, менеджеры, специалисты и рабочие предприятия могут на них воздействовать и изменить ход развития событий в желаемом для фирмы направлении. Применительно к методике SWOT-анализа речь идет об изучении сильных и слабых сторон подконтрольных фирме внутренних параметров (факторов) ее состояния, стереотипов производственного и сбытового поведения, жизнедеятельности вообще. Один из самых важных внутренних параметров фирмы — товар. Поскольку он — фактор внутренней среды предприятия, все работники предприятия — от директора (президента) до рабочего —

могут оказывать (и оказывают) влияние на него. Ясно, что это влияние должно быть направлено на совершенствование потребительных свойств товара, улучшение его качества, обеспечение большего соответствия потребительных свойств товара нуждам покупателей. Последнее обстоятельство имеет особую важность. Чем больше данный товар удовлетворяет соответствующие нужды, тем охотнее его будут покупать, тем большим будет объем продаж этого товара, тем большим, естественно, будет и доход (а следовательно, и прибыль) у производителя и посредника.

Таким образом, в маркетинговых исследованиях внутренние факторы фирмы, в данном случае товар, его потребительные свойства, должны анализироваться не изолированно от внешнего мира, не сами по себе, а в структуре нужд и потребностей людей, в сопоставлении с этими нуждами и потребностями. Впрочем, это касается не только товара. Все внутренние факторы фирмы всегда должны сопоставляться с внешними. В этом и заключается диалектика маркетинговых исследований. Сделать так не просто, но без такого сопоставительного анализа фирма-производитель вряд ли добьется успеха. Для пояснения существа такого диалектического сопоставительного анализа Ф. Котлер применил схему [51, с. 49], которая с небольшими дополнениями представлена на рис. 7.1.

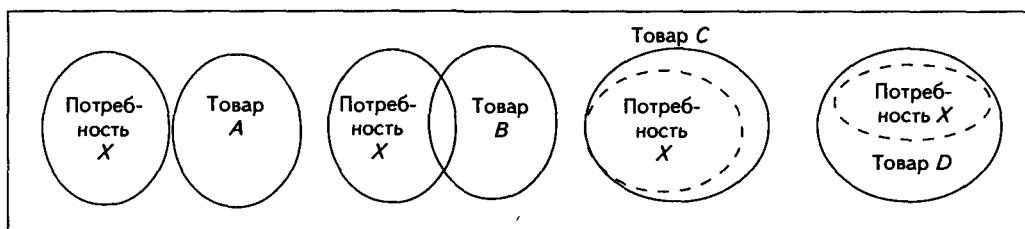


Рис. 7.1. Четыре степени удовлетворения потребности

Как следует из рис. 7.1, любая потребность может быть либо совершенно не удовлетворена, либо удовлетворена частично, либо удовлетворена полностью. Ясно, что чем полнее товар соответствует (отвечает) нуждам и потребностям покупателей, тем большего успеха на рынке добьется производитель. Таким образом, производители должны выяснять (посредством исследования рынка) нужды и потребности их потенциальных потребителей, а затем создавать товар, как можно в большей степени удовлетворяющий эти нужды и потребности. Идеальной будет ситуация в случае с товаром С. Достичь такого идеала трудно, но каждый производитель (товара или услуги) должен стремиться к этому. На рисунке 7.1 товар С полностью и с некоторым небольшим «запасом» перекрывает потребность X. Что касается товара D, то он с гораздо большим «запасом» перекрывает потребность X. Это говорит об избыточности функций этого товара в реше-

нии проблем потребителя. Если «запас» велик, то товар также может оказаться невостребованным (или востребованным в незначительной степени), и не только по причине более высокой цены, но и по причинам нежелания применять эти функции, ощущения ненужности их.

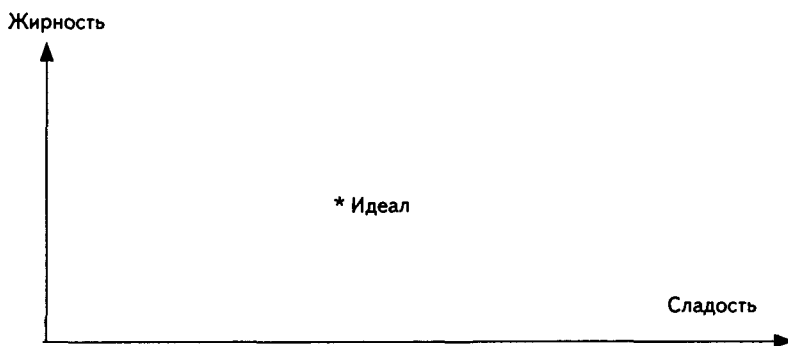
**Задание 7.1.** Дайте характеристику потребительных свойств товара вашей фирмы или фирмы, которую вы хорошо знаете. Определите, для удовлетворения каких нужд и потребностей людей он предназначен и какова степень удовлетворения им этих нужд и потребностей.

---



---

Пусть ваша фирма производит и реализует мороженое на рынке Барнаула. Установите, сколько различных сортов мороженого реализуется на этом рынке. Определите место каждого из них в системе координат «сладость», «жирность» относительно идеального варианта. Что бы вы порекомендовали фирме сделать для приближения к идеальному варианту? Какое бы из потребительных свойств мороженого вы вынесли еще в схему его позиционирования?



**Рис. 7.2.** Позиционирование сортов мороженого (для задания 7.1)

---



---

Для обеспечения наибольшего соответствия потребительных свойств товара нуждам и потребностям людей можно применить трехуровневую модель анализа товара, предложенную Ф. Котлером [51, с. 285—287], представленную в несколько измененном виде (рис. 7.3).

**Отступление 7.1.** Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1990. С. 143.

Обобщенный продукт (собственно сущность товара) делает упор на то, что товар означает для потребителей, а не продавца. Это наиболее широкое определение товара, соответствующее концепции маркетинга: «На фабриках мы производим косметические изделия, а в магазинах мы

продаем надежду» — Чарльз Ревлон из фирмы «Ревлон». «Один миллион четвертьдюймовых сверл был продан не потому, что людям были нужны четвертьдюймовые сверла, а потому, что им были нужны четвертьдюймовые дырки» — Теодор Левитт, профессор Гарвардского университета. «Люди больше не покупают обувь, чтобы держать ноги в тепле и в сухом месте. Они покупают ее из-за того, какие чувства она вызывает — мужественность, женственность, суровость, отличительность, умудренность, молодость, блеск. Покупка обуви стала эмоциональным действием. Наш бизнес сейчас — продажа эмоций, а не продажа обуви» — президент фирмы «Мелвил Корп».

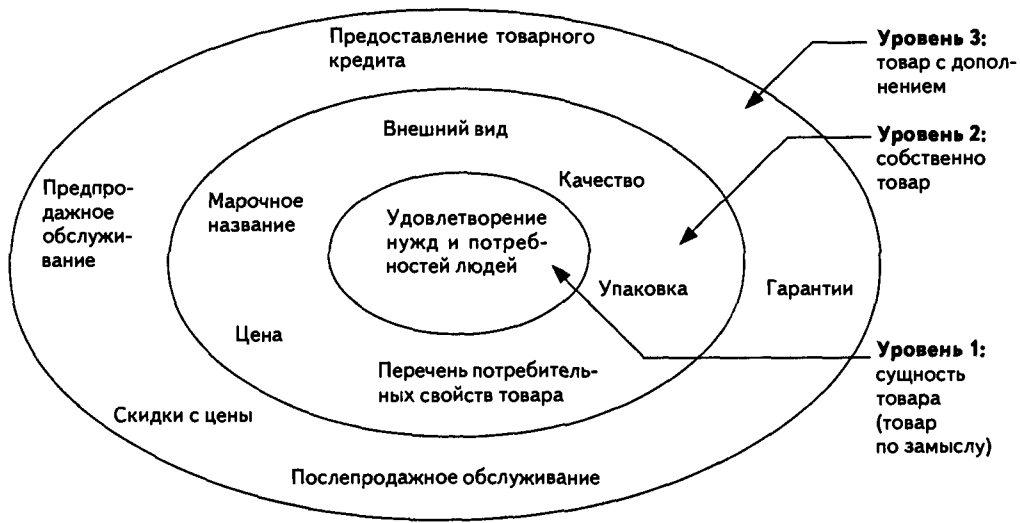


Рис. 7.3. Трехуровневая модель анализа товара

В некоторых работах по маркетингу введен еще четвертый уровень анализа, в котором рассматриваются характеристики товара, связанные с личностными особенностями потребителя. Для уникального товара, например для специально изготавливаемого оборудования, анализ по четвертому уровню, безусловно, имеет важное значение. Для товаров же широкого потребления, т.е. для большинства товарной массы, четвертый уровень анализа не имеет принципиального значения, поэтому ему и не нашлось места на рис. 7.3.

**Сущность товара  
(первый уровень  
модели)**

Ядром товара, как следует из рис. 7.3, является его сущность (товар по замыслу, как назвал этот уровень Ф. Котлер), выражающаяся через нужды и потребности людей, для удовлетворения которых он и предназначен.

**ПРОБЛЕМНАЯ  
ОБЛАСТЬ**

Анализируя нужды и потребности людей, маркетологи должны стремиться определить (угадать, вычислить и т.п.) их ожидания. Сделать это непросто, поскольку ожидания, как подчеркивалось в разделе I данной книги, могут быть неосознанными, а следовательно, никакой опрос или анкетирование не способны



*Следует отметить, что сами по себе ожидания в маркетинге рассматриваются как категория.*

*Но нигде не идет речь о методах и приемах определения неосознанных ожиданий покупателей.*

*Эта проблема ждет своих исследователей.*

*И, возможно, именно вы, уважаемый читатель, и скажете самое веское слово в ее решении.*

их выявить. Их выявление становится возможным, пожалуй, только при применении наблюдений, панельных обследований, «маркетинга во время прогулки». Определение неосознанных ожиданий покупателей — это высший пилотаж в маркетинговой деятельности. Практика маркетинга богата примерами определения неосознанных ожиданий покупателей, хотя это и не нашло должного отражения в его теории. Так, никто из покупателей не догадался однажды попросить (указав на это, допустим, в анкетах или как-либо другим способом) изготовителей чайников делать их с приборами автоматического отключения при достижении водой температуры кипения. Такой прибор — это неосознанное ожидание всех потребителей чайников. Почему? Допустим, вы смотрите по телевидению интересный фильм, на экране захватывающий сюжет, а в это время на кухне закипел чайник... И как хорошо, если он с автоматическим выключателем! И как хорошо, что есть люди, целые службы на заводах и фабриках, пытающиеся угадать, определить неосознанные ожидания покупателей и отразить их в потребительных свойствах товара! Воистину, маркетинг кроме всего прочего является основой научно-технического прогресса.

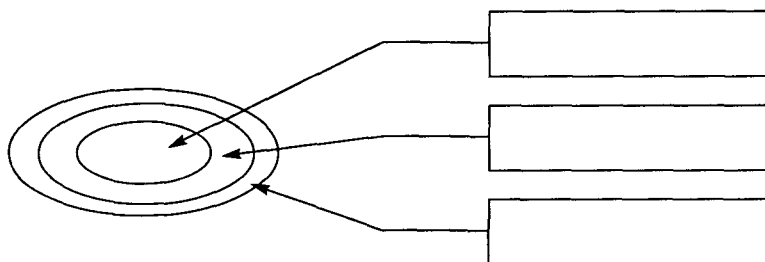
Еще один пример. Ли Якокка в свою бытность руководителем службы маркетинга фирмы «Форд» однажды, осуществляя «маркетинг во время прогулки», обратил внимание на новую моду американских женщин — узкие юбки и догадался, что им теперь очень неудобно садиться в автомобиль с высокой подножкой. А раз так, то днище автомобиля теперь должно располагаться несколько ниже, и предложил изменить конфигурацию машины (т.е., проще говоря, приспособить автомобиль к женской моде), чтобы женщинам было удобнее пользоваться автомобилями. Эту свою идею он реализовал, уже работая в фирме «Крайслер». Ясно, что любительницы узких юбок в 60-е годы даже и не догадывались о том, что фирму, занимающуюся производством автомобилей, можно попросить приспособить автомобиль к возникшей моде. Но это было их неосознанным ожиданием! И гениальный маркетинголог Ли Якокка его разглядел. Разглядел, очевидно, потому, что когда смотрел на женщин в узких юбках, думал не только о красоте женского тела, но и о нуждах женщин как потребителей автомобилей, а еще наверняка думал о том, что еще нужно сделать с автомобилем, с его потребительными свойствами, чтобы увеличить объем продаж. Он постоянно размышлял об этом, иначе на автомобильном рынке США не появился бы новый автомобиль, в потребительных свойствах которого четко прослеживалась забота о женщинах, предлагалось конкретное решение их маленьких проблем. И благодарные женщины по достоинству оценили маркетинговую находку Ли Якокки, адекватно отреагировав своим предпочтением в покупках именно этих моделей.

Безусловно, мысли по поводу определения неосознанных ожиданий покупателей и отражения их в потребительных свойствах

**ОКОНЧАНИЕ  
ПРОБЛЕМНОЙ  
ОБЛАСТИ**

товара могут прийти только тем людям, которые постоянно думают о том, как на более высоком потребительском уровне с учетом последних достижений науки и техники удовлетворять объективно обусловленные нужды людей. Без решения этой задачи любой маркетинг будет неполным.

**Задание 7.2.** Сделайте трехуровневый анализ потребительных свойств товара своей фирмы или фирмы, которую вы хорошо знаете. Опишите его характеристики по уровням.



**Рис. 7.4.** Трехуровневая модель товара

**Собственно товар  
(второй уровень  
модели)**

Узнав от исследователей рынка об истинных нуждах и потребностях людей, об их осознанных и неосознанных ожиданиях, производители превращают «товар по замыслу» в «собственно товар». По сути, происходит практическая реализация маркетингового проекта в технический проект, а затем и непосредственно в товар. Создавая «собственно товар» (т.е. товар, соответствующий второму уровню модели), разработчики должны обращать внимание на следующие пять параметров товара, которые так же, как и его существенные характеристики (первый уровень), составляют основу маркетинга в сфере производства:

- уровень качества;
- набор собственно потребительных свойств;
- специфика в оформлении;
- марочное название;
- специфика упаковки.

О каждой из этих составляющих реального товара пойдет речь ниже.

**Задание 7.3.** Сравните две модели стиральных машин. Пусть одна из них будет советского производства с механизмом ручного отжима («Белка»), а другая — машина-автомат («Indesit» или «Ardo»). Определите сущность каждой модели (первый уровень) и назовите их основные отличительные черты как «собственно товара» (второй уровень). При определении характеристик пользуйтесь рис. 7.3.

**Товар  
с дополнением  
(третий уровень  
модели)**

Идея «дополнения» товара (третий, последний уровень модели потребительных свойств) заставляет производителя с других позиций (или под другим углом зрения) взглянуть на систему потребления производимого товара. При этом взгляд должен быть комплексным, на более высоком уровне обобщений. Производитель должен как бы подняться над лесом и увидеть весь лесной массив, а не его отдельные деревья. Другими словами, он должен с системных позиций оценить весь комплекс параметров потребления товара покупателями и снабдить его (этот товар) такими потребительными свойствами, которые бы сделали комплексное потребление более удобным и более выгодным по сравнению с аналогичными товарами конкурентов. К таким потребительным свойствам, в частности, относятся гарантийные обязательства, предпродажное консультирование, послепродажное обслуживание и др.

**Задание 7.4.** Вы решили купить стиральную машину-автомат. Какое дополнение (третий уровень модели) к ней вы хотели бы получить?

---



---

Анализ товара по трем уровням потребительных свойств, направленный на такое совершенствование, которое однозначно приведет к увеличению объемов продаж; должен лежать в основе товарной политики фирмы. Отсутствие такого анализа в маркетинговой деятельности фирмы вряд ли будет способствовать коммерческому успеху.

## 7.2. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

### ЖЦТ. Что это такое?

*Автором концепции ЖЦТ является Теодор Левитт (1965 г.). Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. М., 1990 С. 152.*

Каждый товар, услуга, технология имеют свой жизненный цикл (ЖЦТ). Под ЖЦТ принято понимать период времени, в течение которого товар пользуется спросом на рынке. Различают ЖЦТ отдельной компании, отдельных моделей товара в масштабах отрасли (например, марок автомобилей), который, по сути, является некоей усредненной суммарной величиной жизненных циклов соответствующей отраслевой группы товаров, являющихся аналогами по физическим характеристикам или потребительным свойствам и назначению.

Поскольку спрос представляет собой довольно динамичную рыночную категорию, постольку, в зависимости от его колебаний, в структуре ЖЦТ можно выделить несколько стадий. В учебной литературе упоминается разное количество стадий ЖЦТ. Наиболее полным является набор из шести. Они представлены на рис. 7.5 при рассмотрении двух моделей товара *S* и *N*:

*разработка товара;*  
*выведение товара на рынок;*  
*рост числа продаж;*  
*зрелость;*  
*насыщение;*  
*спад.*

Суть маркетинговых решений фирмы, принимаемых с учетом анализа потребительных свойств товара, должна основываться в том числе и на согласовании различных стадий жизненного цикла своего товара с жизненными отраслевыми циклами аналогичных товаров. Для каждой стадии ЖЦТ по каждой модели фирма должна проводить особую политику, связанную с поддержкой его в производстве и на рынке.

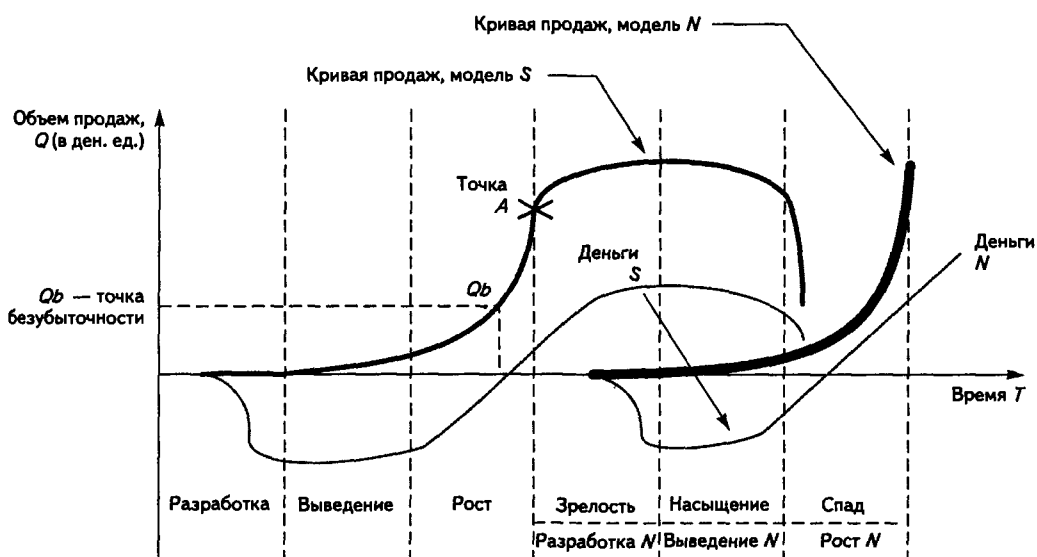


Рис. 7.5. Жизненный цикл товара

### Разработка товара

На первой стадии ЖЦТ, которая называется «разработка товара», все внимание фирмы должно быть сосредоточено на научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР). Товар на этой стадии уже существует, но еще в форме идеи — на чертежах, в проектах и т.п. Материального воплощения товара пока нет. За исключением разве что некоторых опытных образцов, причем иногда всего лишь фрагментарных (в виде отдельных деталей, узлов и т.п.). Поскольку товара как такового пока еще нет, следовательно, нет и его продаж, нет и дохода (выручки) от него. А что же есть? Есть пока лишь комплекс проблем, затраты в форме инвестиций и надежда, что они окупятся. Поэтому на графике

*На начальной стадии ЖЦТ торговые работники должны объяснять потенциальным покупателям, какую пользу им может принести новая идея, воплощенная в предложении товара. Это метод «продажи» потребности, или доведение до сведения клиента того, как новая модель товара может реально удовлетворить существующую потребность. Болт Дж. Практическое руководство по управлению сбытом М.: Экономика, 1991.*

(рис. 7.5) применительно к обеим моделям товара ( $S$  и  $M$ ) кривая продаж лежит на оси времени, кривая денег (доходов, расходов) — ниже нулевой отметки. Это означает, что фирма в настоящий момент осуществляет инвестиции в данный товар. Она вкладывает деньги в дополнительные исследования рынка (основные исследования должны быть завершены), в НИОКР и, естественно, в предварительную рекламу, которая направлена на ознакомление потенциальных покупателей с создаваемой моделью товара. Могут на этой стадии начать осуществляться инвестиции и в подготовку производства, если это необходимо (на расширение производственных площадей, на приобретение оборудования), но преобладающими в большинстве случаев будут все-таки затраты на НИОКР.

Разумеется, в разных отраслях виды работ и структура затрат на этой стадии существенно различаются. Так, в частности, в пищевой промышленности в понятие «разработка товара» вкладывается создание новых рецептов продуктов питания, технологий их реализации и т.п., сам же термин НИОКР (имеющий отношение в большей степени к машиностроению) не применяется. Но и здесь ведутся серьезные, порой довольно длительные исследования. Они связаны с химическим анализом, гигиеной, санитарией и др. Если взять швейную промышленность, то исследования на стадии разработки носят скорее модельный характер, чем какой-либо другой. Художники-модельеры создают новые модели одежды, ориентируясь на динамику моды, вкусы и предпочтения покупателей, возможности использования в разрабатываемых моделях новых материалов.

Таким образом, разработка новой модели товара в любой отрасли всегда предполагает в той или иной форме проведение необходимых исследований. Но какими бы разными ни были эти исследования, их объединяет одно, а именно маркетинговое начало. Все эти исследования направлены на создание новых моделей товара, которые прежние нужды людей должны удовлетворять на ином более высоком потребительском уровне благодаря новым уникальным свойствам, трудно преодолимым для конкурентов.

Источниками инвестирования исследований и других работ на этой стадии могут быть кредиты банка (иные заемные средства), поступления от эмиссии акций (возможно, и дополнительной) и, если разработка новой модели ведется на уже действующем предприятии, из его прибыли, получаемой от реализации им старых моделей товара. Это, безусловно, самый лучший вариант.

### **Выведение товара на рынок**

На стадии выведения товара на рынок структура затрат предприятия на производственную и рыночную поддержку будет уже другой. Поскольку на этой стадии начинаются продажи пока незначительного для покупателей товара, то основную долю, очевидно, составили, уважаемый читатель, должны составлять затраты на рекламу. При этом должны измениться не только затраты на рекламу,

*О рекламе более подробно сказано в разделе IV.*

но и ее характер. Если на предыдущей стадии она была предварительной, оповещающей покупателя о том, что готовится к выведению на рынок новая модель товара, то теперь, непосредственно на стадии выведения, она должна стать более содержательной, более информативной — она должна побуждать людей к покупке. Реклама на этой стадии должна быть чрезвычайно разнообразной: покупатель должен видеть ее и в печати, и на телевидении, и на радио. Причем значительное место в рекламных материалах могут занимать статьи, выступления, носящие разъяснительный характер. Важно, чтобы эти разъяснения покупатель получал от специалистов, известных в данной области знаний. Безусловно, такая реклама стоит денег, и немалых. Но поскольку люди в своем большинстве осторожны, не торопятся менять свои привычки, с недоверием относятся к новым товарам, без разъяснений (пусть и за большие деньги) не обойтись. Но если новый товар действительно лучше удовлетворяет прежние нужды потребителей, то эти затраты быстро окупятся.

#### **Рост числа продаж**

Что касается стадии роста, то она может и не наступить. Если товар не найдет признательности у покупателя, сразу же наступит стадия спада. Именно так и случилось с автомобилем «Эдзел» фирмы «Форд» в конце 50-х годов XX в., о чем пойдет речь дальше. Но если товар действительно обладает уникальными свойствами, информация о нем начнет распространяться среди потенциальных покупателей быстро и в разные стороны (по разным сегментам рынка). Стремительный рост числа продаж на данной стадии объясняется еще и тем, что многие покупатели перестают пользоваться старыми товарами, даже если они и находятся еще в пригодном состоянии, и начинают приобретать новый товар, если он действительно на более высоком потребительском уровне способен удовлетворять их прежние нужды.

*Подробнее вопрос о переходе от затрат к доходам, о так называемой точке безубыточности, или уровне нулевой прибыли, рассмотрен в разделе IV.*

С наступлением стадии роста фирма может несколько (иногда значительно) снизить свои затраты на рекламу, естественно, изменив и ее характер. Тем более что в условиях стремительного роста числа продаж у нее сразу появятся проблемы с рабочими местами. Если рост обещает быть значительным и устойчивым, то без расширения производственных площадей с покупкой нового оборудования и приемом новых работников не обойтись. Расширение производства (даже незначительное), как правило, всегда предполагает возникновение массы неожиданных проблем, обусловленных не только инвестированием в производство, в технологии, на приобретение нового оборудования. Эти проблемы связаны с обучением исполнителей работе на новом оборудовании, с ремонтом последнего, поскольку в период освоения рабочие неумышленно могут его ломать, с организацией системы сбыта все возрастающих объемов нового товара и др. Эта стадия, пожалуй, самая беспокойная для фирмы, поскольку проблемы будут появ-

ляться как в сфере производства, так и в сфере сбыта. Кроме того, обостряются конкурентные взаимодействия, всегда имеющие деликатный характер и приводящие порой к напряженным ожиданиям ответных действий со стороны конкурентов. Могут возникнуть проблемы и в отношениях с местными властными структурами, которые так или иначе стремятся регулировать рынок. Особенно это касается рынка продуктов питания. Проблем много. Но если они будут решены, то при достижении стадий зрелости и насыщения фирма вступит в полосу стабильного, ровного развития, которую можно назвать периодом благоденствия. Именно на этой стадии кривая «Деньги» переходит нулевую отметку (точка  $Q_b$  на рис. 7.5) и фирма начинает получать доход от продаж данного товара.

### Зрелость

Стадия зрелости — это начало стабилизации дел с новым товаром. Он, собственно, перестает быть новым. Основная отличительная характеристика ЖЦТ на этой стадии — изменение тенденции в темпах роста числа продаж. Они резко сокращаются, потому что рынок уже насыщен и первые покупки всеми, кто хотел, уже совершены. К концу стадии кривая продаж плавно переходит в прямую линию, параллельную оси времени (ее «поведению» следует и кривая «Деньги»), что красноречиво говорит о насыщении рынка. В реальной действительности стадия зрелости может быть очень короткой. Впрочем, все стадии ЖЦТ на практике имеют разную продолжительность и представление их на рис. 7.5 равными по продолжительности является теоретическим допущением. Это оправдано тем, что равнопродолжительное представление этих стадий на графике является на начальных этапах освоения концепции ЖЦТ более доступным и легким для восприятия.

### ПРОБЛЕМНАЯ

### ОБЛАСТЬ

Важный аспект анализа ЖЦТ — фиксация во времени момента наступления самой стадии зрелости. На рис. 7.5 этот момент обозначен точкой  $A$ . Делать это необходимо для того, чтобы на этой стадии, возможно не в самом ее начале, фирма уже приступила к разработке новой модели товара. Производство маркетинговых идей не должно прекращаться. С окончанием же стадии роста творческие службы фирмы (те, что занимались НИОКР или подобными изысканиями), завершив всякие доработки, которые иногда происходят на стадии роста, могут остаться без дела. Благоприятным для начала разработки новой модели товара этот момент является еще и потому, что к его наступлению все доделочные работы завершены, производство и сбыт продукции налажены, товар «зарабатывает» деньги, часть которых и можно пустить на инвестирование нового товара (на рис. 7.5 эта возможность показана стрелкой от кривой «Деньги  $S$ » к кривой «Деньги  $N$ »). И тогда стадия зрелости модели  $S$  может стать стадией разработки модели  $N$ . А когда наступит стадия спада для модели  $S$  и она перестанет приносить

фирме доход, на стадию роста выйдет новая модель товара — модель  $N$ , и фирма без денег не останется.

Но как определить момент наступления стадии зрелости? Поскольку в точке  $A$ , фиксирующей ее начало, происходит смена тенденции в темпах роста (или иногда прироста) числа продаж, то этот показатель и надо использовать для определения момента наступления стадии зрелости и, таким образом, начала разработки новой модели товара. Резкое падение темпов роста (или прироста) числа продаж и будет означать наступление стадии зрелости. А прекращение роста (или прироста) — стадии насыщения.

А теперь чуть подробнее о самих этих показателях, их экономическом содержании, методах расчета и т.п. Всю группу статистических показателей роста (применительно к концепции ЖЦТ роста объемов продаж) можно разделить на две группы: темпы роста и темпы прироста. Каждая из этих групп с разных позиций характеризует динамику развития экономических, социальных или других процессов. Темпы роста в абсолютном или относительном выражении показывают скорость изменений процесса (в нашем случае процесса изменений продаж). Темпы прироста, также в абсолютном или относительном выражении, характеризуют динамику уже самой скорости изменений. Если по аналогии использовать движение материальных объектов, описываемое физикой, то темпы роста — это аналог физической скорости, а темпы прироста — аналог физического ускорения. В экономике, как и в физике, любое движение (изменение объемов производства, объемов продаж и т.п.) имеет и скорость, и ускорение. Таким образом, темпы роста и темпы прироста как раз и позволяют дать характеристики скорости и ускорения экономического движения. Эти показатели (или хотя бы один из них), пожалуй, и могут отразить момент наступления стадии зрелости. Расчет их ведется предельно просто. Возможные формулы расчета представлены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

Формулы расчета темпов роста и темпов прироста

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	
Объем продаж товара $X$	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	...
Относительные темпы роста числа продаж, рассчитанные по отношению к предыдущему периоду	—	$X_2/X_1$	$X_3/X_2$	$X_4/X_3$	$X_5/X_4$	...
Относительные темпы роста числа продаж, рассчитанные по отношению к базовому периоду	—	$X_2/X_1$	$X_3/X_1$	$X_4/X_1$	$X_5/X_1$	..



Продолжение

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	
Абсолютные темпы роста числа продаж, рассчитанные по отношению к предыдущему периоду	—	$X_2 - X_1$	$X_3 - X_2$	$X_4 - X_3$	$X_5 - X_4$	...
Абсолютные темпы роста числа продаж, рассчитанные по отношению к базовому периоду	—	$X_2 - X_1$	$X_3 - X_1$	$X_4 - X_1$	$X_5 - X_1$	..
Относительные темпы прироста числа продаж, рассчитанные по отношению к предыдущему периоду	—	—	$\frac{X_3 - X_2}{X_2 - X_1}$	$\frac{X_4 - X_3}{X_3 - X_2}$	$\frac{X_5 - X_4}{X_4 - X_3}$	..
Относительные темпы прироста числа продаж, рассчитанные по отношению к базовому периоду	—	—	$\frac{X_3 - X_2}{X_2 - X_1}$	$\frac{X_4 - X_3}{X_2 - X_1}$	$\frac{X_5 - X_4}{X_2 - X_1}$	..
Абсолютные темпы прироста числа продаж, рассчитанные по отношению к предыдущему периоду	—	—	$\frac{(X_3 - X_2) - (X_2 - X_1)}{(X_2 - X_1)}$	$\frac{(X_4 - X_3) - (X_3 - X_2)}{(X_3 - X_2)}$	$\frac{(X_5 - X_4) - (X_4 - X_3)}{(X_4 - X_3)}$	...
Абсолютные темпы прироста числа продаж, рассчитанные по отношению к базовому периоду	—	—	$\frac{(X_3 - X_1) - (X_2 - X_1)}{(X_2 - X_1)}$	$\frac{(X_4 - X_1) - (X_2 - X_1)}{(X_2 - X_1)}$	$\frac{(X_5 - X_1) - (X_2 - X_1)}{(X_2 - X_1)}$	...

В литературе по маркетингу нет описания применения механизма этих показателей для определения момента начала стадии зрелости. Поэтому если вы решите применить этот механизм в своей деятельности, сначала нужно провести небольшой эксперимент, суть которого будет заключаться в следующем. Вам необходимо вести расчеты по всем этим показателям и сравнивать получаемые результаты с реальной ситуацией. Тот показатель — единственный из восьми, который точнее других будет отражать положение товара на рынке в переходный со стадии роста на стадию зрелости период, и следует признать контрольным для данной товарной группы. Вполне возможно, что на одной фирме, выпускающей разнообразные товары, для контроля над ситуацией по переходу ее товаров с одной стадии на другую потребуются разные контрольные показатели из табл. 7.1 (для каждой отдельной товарной группы — свой показатель).

Такое положение дел можно объяснить различием потребительских свойств товаров, сроком службы изделий, некоторыми другими объективными обстоятельствами. Это естественно и с этим нужно мириться, тем более что особых хлопот (если для всей этой системы отслеживания, расчетов и учета использовать компьютеры) не будет.

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

### Насыщение

*Японские автомобильные компании довели жизненный цикл моделей своих автомобилей до 5 лет, в то время как в США и в Европе он составляет 7 лет. Что делать американским и европейским компаниям? Конечно, хотелось бы сохранить стадию насыщения в прежних границах. Так спокойнее. Но в таком случае в силу отмеченных обстоятельств через два или три поколения автомобилей они могут навсегда отстать от японских компаний*

Стадия зрелости, как следует из логики рис. 7.5, сменяется стадией насыщения. На этой стадии, как уже отмечалось, природные показатели будут равны нулю. Еще одним ее отличием от предыдущей является то, что она по продолжительности намного дольше стадии зрелости, как, впрочем, и любой другой. Более того, может показаться, что всякой фирме выгодно затягивать эту стадию. Ведь когда уже все отлажено — и производство, и сбыт и нет никаких проблем ни с разработкой новой модели товара, ни с освоением нового оборудования, хочется, чтобы такое спокойное состояние продолжалось как можно дольше, тем более что и экономически оно выгодно. Но... рынок не терпит покоя! Тот предприниматель, который успокоился и «засиделся» на стадии насыщения, рано или поздно будет неприятно поражен тем, что конкуренты на крутых виражах обошли его и создали такую модель аналогичного товара, которая по потребительным свойствам на несколько порядков превосходит его товар, уже давно находящийся на стадии насыщения. И для него неожиданно наступит спад. А что для предпринимателя и фирмы может быть хуже, чем неожиданный спад? Трудно придумать. Поэтому, наслаждаясь спокойной и доходной ситуацией в производстве и сбыте своей продукции на стадии насыщения, фирма постоянно должна работать над обновлением своих товаров. Останавливаться и успокаиваться нельзя, рынок не простит такого легкомыслия.

### Спад

Стадия спада неотвратима, рано или поздно она неизбежно наступит. Хорошо, если фирма будет готова к ней и спокойно, без каких-либо значительных потерь, выведет устаревшую модель своего товара с рынка, заменив ее более совершенной, разработанной заранее. Таким образом, стадию спада, как и все другие, надо планировать, а иначе потери неизбежны. Хотя, когда устаревшая модель достигнет стадии спада, могут появиться и некоторые альтернативы ее выведению с рынка. Во-первых, можно сократить программу производства, а следовательно, и предложения товара на рынке. Иногда такой ход позволяет несколько продлить ЖЦТ и получить от его реализации еще некоторую, пусть не очень значительную, прибыль. Во-вторых, можно попытаться оживить продукт через незначительное совершенствование его потребительных свойств или даже просто через изменение его упаковки или формы сбыта. В-третьих, и об этом еще пойдет речь, можно попытаться предложить данный товар на другом, менее развитом рынке. И только после того как фирма убедится, что эти три альтернативы невозможны, ей следует прекратить выпуск этого товара, заменив его на новый, более совершенный.

**Отступление 7.2.** Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М.: Экономика, 1990. С. 152—153.

Маркетологи заинтересованы в знании ЖЦТ в силу ряда причин. Во-первых, некоторые аналитики обнаружили, что жизнь любого товара становится короче. Во-вторых, новая продукция требует растущих инвестиций. В-третьих, эта концепция позволяет маркетологу предвидеть из-

менения во вкусах потребителей, конкуренции и поддержке каналов реализации и соответственно приспособлять к ним план маркетинга. В-четвертых, концепция ЖЦТ позволяет маркетологу проанализировать товарный ассортимент, который фирма будет предлагать; многие компании стремятся достичь в своем производстве сбалансированного сочетания новых, развивающихся и зрелых товаров.

*Болт Г.Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом. М.: Экономика, 1991. С. 229—230.

Другое последствие феномена ЖЦТ заключается в том, что, как правило, по мере развития жизненного цикла товара меняется и характер поведения клиентов, что в свою очередь требует соответствующей модификации методов сбыта с учетом особенностей покупательского поведения. На начальных стадиях ЖЦТ стратегия сбыта заключается в том, чтобы продавать товар «первопроходцам», склонным к личному лидерству, если речь идет об индивидуальных покупателях, и компаниям — признанным лидерам в своих отраслях, если речь идет о предприятиях. Именно эти потребители определяют основные тенденции развития рынка. Индивидуальные потребители добиваются лидерства по причине своей экстравагантности или модернизма, а фирмы — в связи с поиском путей повышения эффективности производства и снижения издержек.

На более поздних стадиях примеру первых покупателей начинают следовать и более консервативные, которых большинство и которые на стадии выведения ведут себя очень настороженно по отношению к новому товару либо по причинам прежних привычек, стереотипов удовлетворения своих нужд, либо в силу недоверия рекламе, первым отзывам, либо по причинам выжидания более благоприятного времени для приобретения, когда все проблемы, обычно сопутствующие новому товару, производителями будут сняты. Если такое первоначальное сопротивление новому товару будет достаточно сильным (т.е. консервативные покупатели будут преобладать над новаторами), то наиболее эффективным методом сбыта может оказаться тот, при котором потенциальным покупателям как бы предоставляется благодидный предлог для отступления от их первоначальных консервативных привычек.

Полезной тактикой сбыта могут служить рекламные продажи с активным распространением отзывов покупателей, совершивших покупки, демонстрации покупателям преимуществ, которые получили первые покупатели нового товара.

На заключительных стадиях ЖЦТ в покупки включаются люди, которых принято называть аутсайдерами. Первопроходцы же (новаторы) уже начинают в своих покупках переключаться на новые, более совершенные модели. В этом случае метод сбыта должен заключаться не в том, чтобы «продавать преимущества», а в том, чтобы подчеркнуть возможные потери, которые могут понести покупатели-аутсайдеры, если и далее будут воздерживаться от приобретений данного товара.

### **Формы кривой ЖЦТ**

Не все товары имеют кривую ЖЦТ, аналогичную той, которая изображена на рис. 7.5. Форма кривой определяется многими факторами: потребительскими свойствами товара, отношением к нему потребителей и т.п. Наиболее часто встречающиеся формы ЖЦТ приведены на рис. 7.6 [108].

*Традиционный* вид кривой ЖЦТ включает в себя все четко выраженные стадии, каждая из которых уже достаточно подробно описана в данном параграфе.

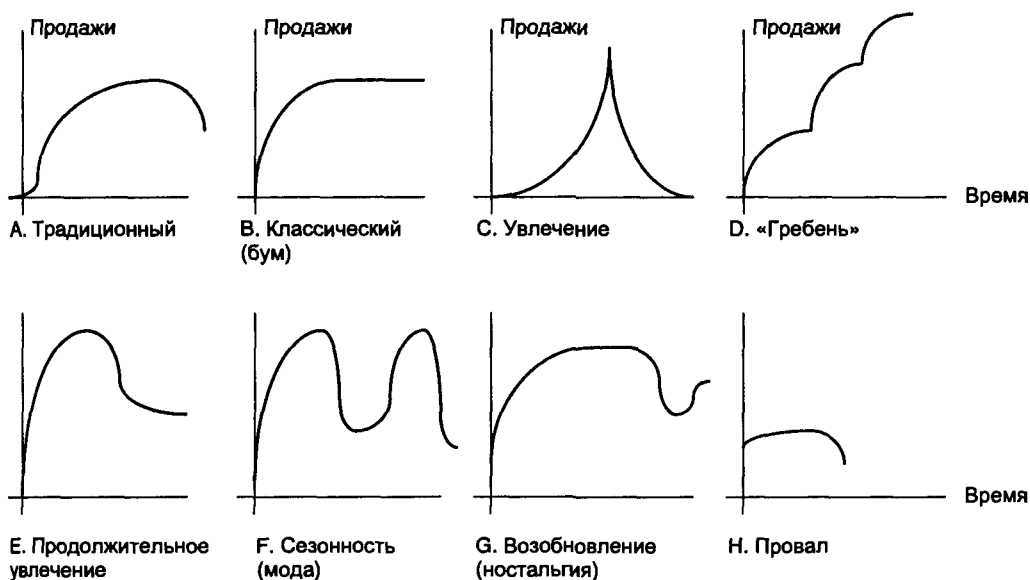


Рис. 7.6. Формы кривых ЖЦТ

*Классическая* кривая ЖЦТ показывает положение на рынке обычно чрезвычайно популярного товара, имеющего стабильный сбыт на протяжении довольно большого периода.

Кривая *увлечение* описывает ситуацию, когда товар на рынке получает быстрое и кратковременное признание. К таким товарам относятся, в частности, модные, не отличающиеся глубоким содержанием песенки, мелодии. Говорят, что жизненный цикл таких товаров иногда не превышает и одной недели. Вспомним судьбу популярной в конце 80-х годов XX в. мелодии «Ламбада», которая у нас продержалась более одной недели, но вряд ли более двух месяцев. За бурным взлетом интереса к ней последовало и не менее бурное падение.

Кривая *«Гребень»* (очевидно, имеется в виду гребень петуха) описывает такую ситуацию, когда интерес потребителей к товару все время растет. Это бывает в случае расширения рынка за счет появления все новых и новых его сегментов. Так было, например, с нейлоном. Когда создали нейлон, он в основном использовался только в производстве одежды. Затем его стали применять в производстве парашютов, а потом и в качестве нижней основы при производстве ковровых изделий. И вот в начале каждой стадии насыщения по данной товарной группе за счет появления новых сегментов опять начинался рост, что и привело к такой форме роста (в форме гребня) числа продаж.

*Продолжительное увлечение* — вначале это то же, что и просто увлечение. Различие (конечно, весьма значительное) заключа-

ется в том, что начало спада интереса к товару касается не всех его покупателей, довольно большая их группа сохраняет к нему приверженность.

Кривая ЖЦТ *сезонность* описывает положение на рынке сезонных товаров, например зимней одежды.

*Возобновление* обычно связано с падением спроса на данный товар на уже хорошо освоенном рынке. Возобновление роста обычно обуславливается выведением его на другие, как правило, менее развитые рынки. Товарная политика фирмы, построенная на возобновлении, часто применяется в международной торговле развитых в технологическом отношении стран с менее развитыми странами. Конкретный пример такой товарной политики рассмотрен в главе 9.

*Провал* обычно случается с неудачной моделью товара. Если были допущены ошибки, просчеты в процессе исследования рынка, проектирования товара и др., то при выведении товара на рынок стадия роста не наступает, покупатели игнорируют новинку и за выведением сразу же наступает спад. Это и есть провал (а как же еще назвать такую кривую?).

Анализ жизненного цикла товара имеет существенное значение в структуре задач маркетинга на предприятии. Зная на какой стадии находится та или иная модель товара, на предприятии может быть принято соответствующее решение по поводу либо развития его потребительных свойств (совершенствования), либо выведения на другой рынок, либо снятия с производства.

**Задание 7.5.** Выберите какой-либо товар, который производится на вашем предприятии (или товар, который вы хорошо знаете), и сделайте анализ его жизненного цикла. На какой стадии он находится на момент анализа? Какие маркетинговые решения вы рекомендуете принять на основе выполненного анализа?

---



---

Нарисуйте кривую ЖЦТ анализируемого товара в приведенной ниже системе координат. Постарайтесь при этом более или менее подробно определить временные параметры стадий ЖЦТ.

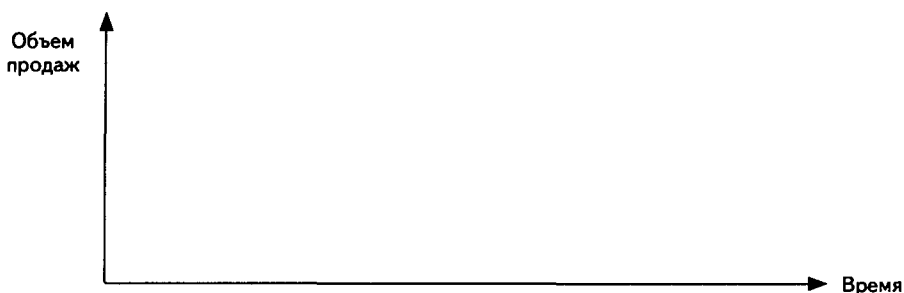


Рис. 7.7. Координаты для задания 7.5

## 7.3.

## ВНУТРЕННИЕ ФАКТОРЫ МАРКЕТИНГА («4р»)

**Маркетинговая формула.****Что это такое?**

*Не следует понимать маркетинговую формулу как некий аналог математическим формулам, в которых есть обозначения переменных величин, математические действия и т.п. Маркетинговая формула напоминает скорее термин, часто употребляемый политиками. Когда речь идет о каких-либо встречах политиков, часто можно слышать, что эта встреча идет по формуле, например, «семь плюс один», что несет в себе определенный смысл. Семь участников представляющей собой уже некое стабильное политическое объединение, а один из них является приглашенным, допущенным на время. Такая формула характеризует структуру участников встречи. Так же и маркетинговая формула показывает (количественно!) структуру затрат фирмы на составляющие ее внутренние факторы, подконтрольные ей, которыми она может управлять.*

К внутренним факторам маркетинга относятся такие, как товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта. Выше уже шла речь об этих факторах (см. раздел II). Сейчас пришла пора поговорить о них более подробно.

Прежде всего следует еще раз напомнить о том, что в литературе внутренние факторы маркетинга называют по-разному. Нейл Борден, профессор Гарвардского университета, предложивший эту концепцию, четыре перечисленных параметра назвал маркетинговой смесью. При разъяснении он употребил аналогию с рецептом теста для пирога. Если хозяйка хочет добиться уникальных свойств выпекаемого ею пирога, она должна искать уникальное сочетание ингредиентов в его рецепте. Аналогично если предприниматель хочет добиться успеха на рынке, он в товарной политике, проводимой им по отношению к каждому его товару, должен искать уникальное сочетание факторов маркетинга, определять, какому фактору — товару, цене, месту продажи или стимулированию сбыта — уделять в каждом случае больше внимания, а какому меньше. А еще лучше, если предприниматель сможет точно установить, сколько внимания (а также и средств) он должен уделить (выделить) каждому из внутренних факторов маркетинга, чтобы успех на рынке был максимальным. Если ему удастся это сделать, значит он создал уникальный «рецепт» для своего бизнеса, он определил оптимальное сочетание «ингредиентов» (факторов) маркетинга, приносящее ему наибольший эффект от его деятельности.

Выше уже указывалось, что внутренние факторы маркетинга, маркетинговую смесь называют еще «комплексом маркетинга», «четырьмя пи» («4р») — по начальным буквам слов, обозначающих эти факторы в английском языке. Но если осуществлен более или менее точный расчет «рецепта», то его иногда называют маркетинговой формулой [66]. В данной книге активно будет использоваться это название, поскольку оно четко указывает на то, что могут и должны быть (!) установлены точные пропорции внимания фирмы, а точнее ее затрат, по каждой составляющей комплекса. В обобщенном виде внутренние факторы маркетинга можно представить в форме следующего «пирога» (рис. 7.8).

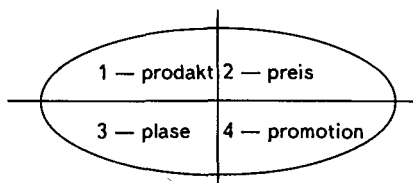


Рис. 7.8. Обобщенное представление маркетинговой смеси:  
1 — produkt (товар); 2 — preis (цена); 3 — plase (место продажи);  
4 — promotion (стимулирование сбыта)

Первый фактор комплекса маркетинга представляет собой разработку **товара**, способного удовлетворять конкретные нужды людей или способного удовлетворять их, если такой товар уже есть, на более высоком потребительском уровне.

Второй фактор — установление приемлемой **цены**.

Третий — размещение товара в **месте**, где его будут лучше покупать. Не следует фактор «место продажи» всегда понимать буквально. Возьмем для примера фирму «Цептор». По какой цене продавалась бы посуда этой фирмы, если бы она была выставлена в магазинах? В качестве места продажи фирма выбрала место проживания семей, увязала продажу с презентацией — результаты известны.

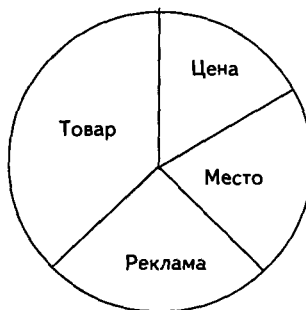
И четвертый — разработка системы специальных мер, которые будут способствовать росту объемов продаж, **стимулировать его сбыт**.

**Отступление 7.2.** Никелс У., Макхью Д., Макхью С. Постигание бизнеса. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1996.

Джон Скалли когда-то был президентом компании «PepsiCO» и создателем идеи «Поколение пепси». Затем его пригласил к себе в качестве генерального директора Стив Джобс, основатель фирмы «Apple Computer, Inc.». В начале своей деятельности в этой, тогда еще малоизвестной, компьютерной компании Д. Скалли допустил несколько грубых просчетов. Один из них был связан именно с маркетинговой смесью. Поначалу он тратил очень крупные денежные средства на рекламу, как привык это делать при торговле пепси (рис. А), а не на разработку товара, как это нужно делать при производстве компьютеров и их продаже (рис. В).



**Рис. А.** Примерная маркетинговая формула пепси



**Рис. В.** Примерная маркетинговая формула компьютера

Сектор «реклама» на приведенных выше рисунках представляет собой весь комплекс работ по продвижению товара на рынок. Сюда входят и различные работы по стимулированию сбыта и, конечно, рекламе. Очевидно, что при торговле напитками, какими бы известными они ни были, значительные средства должны тратиться именно на рекламу, а отнюдь не на разработку потребительных свойств товара. Что же касается компьютеров, как и любой другой техники, значительная доля ограниченных средств фирмы должна все время тратиться именно на такую

составляющую маркетинговой смеси, как «товар», т.е. на развитие, разработку его потребительских свойств. В противном случае потери неизбежны.

Таким образом, маркетинговая формула одного товара по структуре затрат на его поддержку в производстве и сбыте не похожа на маркетинговую формулу другого товара. Более того, различие может проследиваться не только по товарам, но и по фирмам — каждая фирма может иметь отличную от конкурентов, выпускающих такой же товар, маркетинговую формулу. Иногда именно это отличие и может обеспечить ей превосходство на рынке перед конкурентами. Следовательно, можно сделать вывод, что построение маркетинговой формулы — первостепенная задача, входящая в структуру задач производственной функции маркетинга. К сожалению, в литературе (зарубежной и отечественной) нет никаких конкретных рекомендаций по ее построению. Но очевидно одно: кто овладел секретом ее построения в своем бизнесе, тот, безусловно, обладает некоторым превосходством на рынке перед конкурентами.

В обобщенном виде, как представлено на рис. 7.8, внимание и затраты фирмы распределены пропорционально, поровну на каждую составляющую маркетинговой смеси («4р»). Так в жизни не бывает. Это, действительно, только смесь. А задача службы маркетинга заключается в том, чтобы на основе концепции маркетинговой смеси построить соответствующую только этой фирме маркетинговую формулу, т.е. определить, какие затраты, в каких объемах (в каких пропорциях) и, самое главное, по каким направлениям следует осуществить, чтобы успех на рынке по этому товару был максимальным.

### Маркетинговая формула и маркетинговый план

Очевидно, что в каждом конкретном случае маркетинговая формула представляет собой результат эмпирических обобщений. Она может родиться только в той фирме, которая постоянно и тщательно изучает рынок, знает свой товар, владеет ситуацией в области последних достижений науки, техники, технологий и планирует свою деятельность.

Формально процесс построения маркетинговой формулы, впрочем, и не только ее, но и плана маркетинга вообще, на основе маркетинговой смеси можно представить в виде следующей схемы (рис. 7.9).

В разделе II уже шла речь о внутренних факторах маркетинга. Особо подчеркивалось, что применительно к услугам в силу их особенностей число этих факторов доведено до семи. В частности, в их состав включены персонал, физическая среда оказания услуги и процесс (технология оказания услуги).

**Отступление 7.3.** *Никелс У., Макхью Д., Макхью С.* Постигание бизнеса. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1996. С. 214.

Несмотря на всемирную известность, компанию Procter & Gamble (P&G) однажды обошли японские конкуренты, создав аналогичные изделия с более высокими потребительскими свойствами. В то время как P&G занималась производством подгузников на основе традиционной бумажной массы, японская Uni-Charm Corp. вышла на рынок с изделиями на основе гранулированного полимера с высокой поглощающей способностью, впитывающего влагу и удерживающего



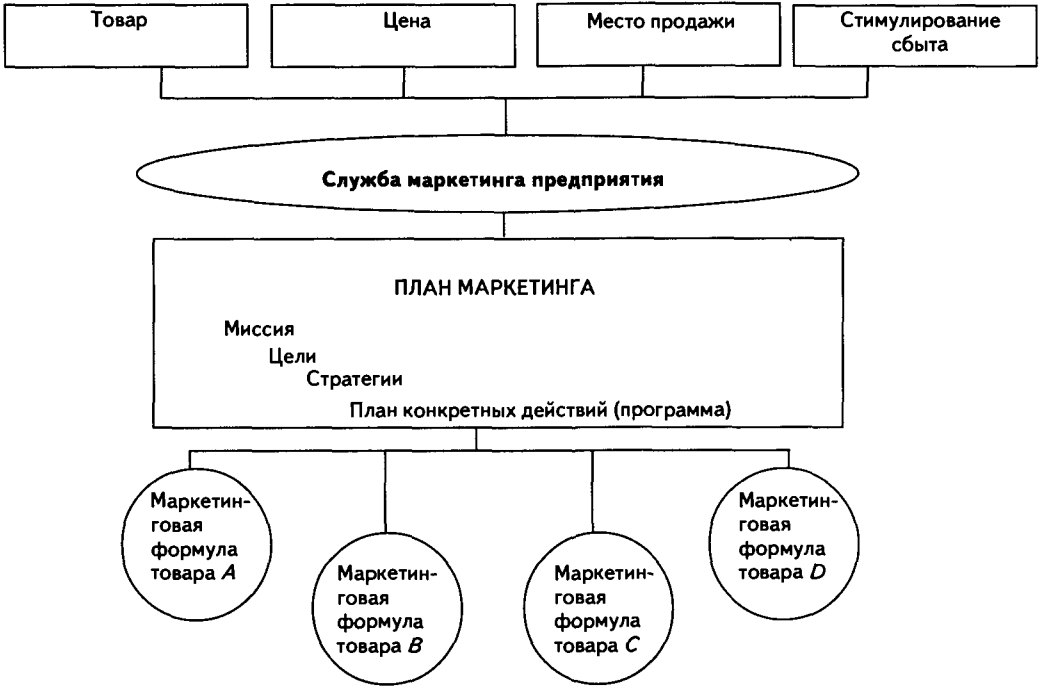


Рис. 7.9. Роль и место маркетинговой формулы в структуре товарной политики предприятия

ее в виде желе, что позволяет ребенку оставаться сухим более продолжительное время. Компания же P&G смогла предложить свое изделие на полимерной основе Rampergs в Японии лишь в январе 1985 г., три года спустя после появления в продаже полимерного изделия компании Uni-Charm Corp. В результате доля рынка P&G к январю 1985 г. упала до 7% (с 90% в недавнем прошлом). С того момента, когда компания P&G предложила свое новое изделие с повышенной поглощающей способностью, доля ее рынка поднялась всего лишь до 15%. И хотя основным просчетом P&G была утрата технологического лидерства, компания также уступила японским конкурентам и в области исследования рынка. В Uni-Charm Corp. в течение двух лет изучали покупательский спрос в Европе и в США, прежде чем выйти на рынок с новыми полимерными подгузниками. Они также провели опрос 300 японских матерей с целью выяснения их отношения к подгузникам иностранного производства. На основе результатов этих опросов Uni-Charm Corp. ввела влагосборники на ногах и карманы многократного использования на липком креплении, а также изменила их форму для большего удобства задолго до того, как до этого додумались в компании P&G. Кроме того, «продукция P&G не была адаптирована для японских потребителей», — утверждает Такаси Намото, аналитик из исследовательского центра Niko Research Center Ltd. в Токио.

Посмотрите, сколько маркетинговой возни с какими-то промокашками. Ведь что такое подгузник? Обыкновенная промокашка! Но... Промокашка ли?..

Как следует из рис. 7.9, маркетинговая смесь представляет собой не только источник для построения маркетинговых формул по товарной номенклатуре предприятия, что считается необходимым условием успешного бизнеса, но и исходную базу, и объект маркетингового планирования, без чего бизнес успешным не может

быть. Маркетинговому планированию будет посвящен отдельный раздел, поскольку оно действительно представляет собой одну из важнейших функций управления и организации бизнеса. А значит, к рис. 7.9 мы еще вернемся.

Описанный в отступлении 7.3 пример показывает, как перераспределение средств с одной позиции маркетинговой смеси на другую может обеспечить коммерческий успех фирме. Ведь секрет успеха японской фирмы кроется именно в том, что она применила другую структурную формулу маркетинговой смеси. В какой-то период она больше внимания уделила товару (т.е. больше средств потратила на исследования мнений покупателей по поводу потребительных свойств детских подгузников, затем на разработку этих свойств), в отличие от своих американских конкурентов, которые полагали, что их всемирно известная марка решит все проблемы продаж, в том числе и за рубежом. Это обстоятельство и обусловило успех компании Uni-Charm Corp. на национальном рынке.

---

## 8. РАЗВИТИЕ ТОВАРА

---

### 8.1. ТОВАР РЫНОЧНОЙ НОВИЗНЫ

#### Сущность товара рыночной новизны

Любая фирма должна стремиться к обеспечению на рынке быстрой сменяемости моделей своего товара. Но эта сменяемость производится не ради нее самой. Ее суть следует сводить к приданию товару уникальных потребительных свойств для того, чтобы выгодно выделить его на рынке среди товаров-конкурентов. Делать это нужно на основе последних достижений в области науки, техники, технологий. И такие товары (т.е. товары с развитыми потребительными свойствами) принято называть товарами рыночной новизны (в обиходе, а часто и на этикетках, на объявлениях в магазинах — товарами-новинками или просто новинками). По отношению к этим товарам, пусть в очень коротком периоде, может быть применена ценовая политика «снятия сливок», т.е. продажа их по более высоким ценам (иногда такие цены называют ценами престижа, или престижными ценами).

Каждая фирма, что бы она ни производила — собственно товары, услуги, информацию, — должна стремиться к созданию товаров рыночной новизны, ибо только они и могут служить материальной базой благополучного существования фирмы в будущем. В основе появления таких товаров на рынке лежат идеи. Можно назвать три вида маркетинговых идей формирования товара рыночной новизны:

- конструкторские, изобретательские идеи;
- идеи дизайна;
- идеи упаковки.

**Задание 8.1.** На основе каких идей товар вашей фирмы или фирмы, которую вы хорошо знаете, может на какое-то время стать товаром рыночной новизны? Обоснуйте свое мнение.

---

---

**Конструкторские  
и изобретательские  
идеи  
в формировании  
товара рыночной  
новизны**

Что касается первого вида идей (конструкторских, изобретательских), то здесь все кажется настолько простым, очевидным и прозрачным, что и говорить не о чем: не было товара, имеющего определенные конструкторские характеристики, и вот он наконец-то появился. Все видят его преимущества, все хотят его приобрести, даже те, у кого есть прежние модели такого товара, поскольку новая модель, являясь товаром рыночной новизны, по-другому, на более высоком потребительском уровне, решает прежние проблемы покупателей. Бурно растет число продаж, увеличивается прибыль и т.п. Вернемся к примеру про чайники с приборами автоматического отключения. Ведь до реформы, следует это признать, вся наша большая страна пользовалась одной моделью чайника. Почти в каждой семье был металлический, никелированный, очень крепкий чайник. Его хватало надолго — на 10 и более лет. Но вот появились новые, импортные, с автоматическим отключением и, подчеркнем особо, имеющие самые разнообразные формы. И для нашего неизбалованного рынка на некоторый период времени эти чайники стали товарами рыночной новизны. Как повели себя владельцы старых никелированных чайников? Очень просто. Несмотря на то, что эти чайники еще долго могли служить, большинство граждан перестали ими пользоваться и стали покупать себе новые чайники с автоматическими отключателями. Объективно обусловленное желание людей заменить еще годную в потреблении вещь на новую, с более развитыми потребительскими свойствами, и обуславливает бурный рост числа продаж товаров рыночной новизны, пока они таковыми еще являются.

Часто так и бывает. Но это только видимая часть айсберга. Невидимая же, а следовательно, и значительно большая, скрыта от посторонних глаз, но об этом чуть позже.

**Задание 8.2.** Назовите товар, который в силу фактора конструкторских, изобретательских идей (вообще творчества) стал товаром рыночной новизны?

---

---

**Идеи дизайна  
в формировании  
товара рыночной  
новизны**

Нередко новые потребительские свойства того или иного товара, делающие его товаром рыночной новизны, могут быть приданы ему посредством воплощения идей дизайна. Ведь дизайн призван обеспечить не только изысканность форм, красоту изделия, но и удобство практического применения. Вспомните пример о приспособлении фирмой «Крайслер» своего автомобиля к женской

моде. Ведь в новой модели по предложению Ли Якокки были воплощены идеи дизайна. Именно дизайн сделал эту модель автомобиля товаром рыночной новизны. В условиях рынка идеи художников, конструкторов по дизайну в ряде случаев (если не всегда) могут иметь преваляющее значение над идеями конструкторов-изобретателей. Дизайнер предлагает форму, которая обеспечит наибольший рост числа продаж данного товара на рынке, конструктор-изобретатель должен разместить в этой форме функциональные блоки изделия. Для наших отечественных конструкторов-изобретателей, которые никогда прежде особенно не беспокоились о форме, об удобстве, эта задача пока еще является новой и непростой.

Часто при разработке товаров рыночной новизны идеи изобретателей и дизайнеров применяются вместе, дополняя друг друга и придавая изделию не только комплекс полезных качеств (потребительных свойств), но и изысканный внешний вид. Действуя вместе, эти идеи обеспечивают фирме высокий объем сбыта в период рыночной новизны товара и его высокий стабильный уровень по завершению этого периода. Здесь уместно опять вспомнить про чайники с автоматическим отключением. Разнообразие их форм, т.е. результат работы дизайнеров, впечатляет. Если раньше покупатель не мог найти чайник хоть чем-нибудь отличающийся от других, то сейчас трудно найти два одинаковых. То же самое можно сказать и про кнопочные телефоны. И в них идеи изобретателей удачно сочетаются с идеями дизайнеров. Те, кто имеет дисковый телефон, даже если он еще и в хорошем состоянии, стремится заменить его на кнопочный, поскольку он не только удобнее в применении, обладает массой новых потребительных свойств, но и красивее.

Еще один пример. Весной 2002 года в магазинах появился растворимый кофе одной французской фирмы со стальной ложечкой в банке, при этом на ложке была выгравирована марка фирмы. Товар сразу же исчез с полок, всем хотелось посмотреть на интересную ложечку. Заметьте, что даже когда кофе кончится, надпись на ложечке будет напоминать об изобретательной фирме.

Примеров удачного применения идей дизайна в проектировании товаров рыночной новизны как совместно с идеями изобретателей, так и без оных можно приводить много. Они играют важную роль в производстве товаров, ориентированных на осознанные и неосознанные ожидания покупателей.

### **Упаковка в формировании товара рыночной новизны**

И последний вид идей, лежащий в основе формирования товара рыночной новизны, — упаковка. Наверное, вы удивились, прочитав, что упаковка может сделать товар товаром рыночной новизны. Ведь все мы до недавнего времени полагали, что упаковка должна выполнять только функцию сохранения товара, быть просто прочной и не более. Однако в условиях рынка упаковка может и должна выполнять другие функции. Одна из таких функций — реклама.

Утверждают, что самой действенной рекламой является реклама на упаковке. Это действительно так. Можно привести такой пример. В конце 80-х годов в наших магазинах ничего без талонов купить было нельзя. Раз в квартал каждая семья получала в своем ЖЭУ талоны буквально на все — на мясо, масло и даже на водку. Были среди них и талоны на стиральный порошок. Причем норма отпуска этого товара была в отличие от других продуктов несколько завышена и почти в каждой семье по истечении очередного квартала он в небольших количествах оставался. Таким образом, постепенно накапливались запасы порошка, но с началом нового квартала семья получала новые талоны и, чтобы они не пропали, вынуждена была «отovarивать» их, как тогда говорили. Но поскольку какие-то запасы были, многие хозяйки стремились покупать другой порошок (иногда просто ради разнообразия). И вот в один из магазинов Барнаула завезли иностранный порошок «Leotor», который был расфасован в очень большие коробки, имеющие специальную удобную ручку для переноски их без использования пакетов, мешков и т.п. Спрашивается, зачем изготовители этого товара, потребительные свойства которого не изменились, стали расфасовывать его в такую большую коробку? Только ли для увеличения объемов продаж? Отнюдь, нет. Большая коробка изготовителям понадобилась для того, чтобы покупателям не удалось спрятать свою покупку в пакет или мешок. А чтобы у покупателя и желания такого не появлялось, к этой коробке специально приделали удобную ручку. И вот в городе довольно часто можно было видеть людей, несущих такие коробки домой. Каждый, кто их видел, догадывался, что это стиральный порошок, вспоминал о том, что у них еще не отоварены талоны и начинал искать именно этот порошок. На работе спрашивали друг у друга: «А где можно „Leotor“ купить? Я вчера видел, многие несли...» Почему люди, уже имевшие у себя дома стиральный порошок, начали искать именно «Leotor» (в общем-то обычный порошок, ничуть не лучше любых других)? Да потому, что на данном территориальном рынке он вдруг стал товаром рыночной новизны и таким товаром его сделала именно упаковка. Представьте ситуацию. Человек, купивший такой товар, идет домой и все видят, что он уже предпочел именно этот товар всем другим, аналогичным. И каждый, кто еще не приобрел этот товар, начинает чувствовать себя немножечко обделенным и захочет иметь такой же товар, они начинают искать его, особенно настойчивые непременно находят и покупают. Покупают потому, что это товар рыночной новизны. Отсюда вывод — пусть на очень короткий период, но упаковка может придать товару признаки рыночной новизны и увеличить объем его продаж.

*В следующем разделе более подробно рассмотрены вопросы проникновения рекламной информации*

Стимулировать рост объемов продаж можно и посредством использования разной по размерам упаковки. Допустим, что вам нужно 20 г лака для того, чтобы сделать маленький ремонт своего письменного стола. Вы приходите в магазин, там нужный лак имеется в продаже, но... только в трехлитровых банках. Нет смысла

*на уровень подсознания человека и доказано, что именно в этом и должна заключаться истинная цель рекламы и что по-настоящему хорошая реклама направлена на достижение этой цели.*

спрашивать, каким будет ваше настроение после посещения этого магазина. А если в другом магазине вам все-таки удалось купить 20-граммовую упаковочку лака и вы сделали ремонт своего стола, то вполне понятно, что настроение ваше будет хорошим. Если все так и произойдет, то вместе с хорошим настроением в ваше подсознание навсегда войдет устойчивая информация о том, что магазин, где вы купили необходимую порцию лака, значительно лучше первого, и когда вам, допустим, через год или более придется делать у себя дома большой ремонт и понадобится много лака, вы поедете не в первый магазин, а во второй. Так разнообразная упаковка и без размещения на ней непосредственной рекламы способна выполнять рекламные функции. В данном примере речь шла о рекламе магазина.

Практика маркетинга демонстрирует и другие примеры функционального развития упаковки. Так, Ф. Котлер [51] описывает ситуацию, когда упаковка американской компании «Эйвон», занимающейся производством и реализацией косметики, неожиданно стала выполнять еще функцию предмета коллекционирования. Продавцы фирмы вдруг заметили, что молодые покупательницы косметики — те, кто только-только стал приобщаться к потреблению этого товара, — вдруг обратили внимание на коробочки, в которые упаковывалась косметика, собирая их в свои маленькие коллекции. «Эйвон» сразу отреагировала на такие необычные потребности своих молодых клиенток, предложив им одни и те же косметические средства в разных упаковках и обеспечив, к тому же, быструю сменяемость последней. Такие казалось бы пустяжные мероприятия привели к увеличению объемов продаж косметики этой фирмы.

Есть примеры, когда упаковка предназначается для ее последующего использования покупателем в каких-то иных целях, например для хранения других предметов. Та же фирма «Эйвон» делает коробочки для косметических средств таким образом, что покупательницы могут их использовать для хранения бижутерии.

Всем известно, что упаковка порождает массу проблем, связанных с загрязнением окружающей среды. Особенно это касается упаковки продуктов питания. По этой причине в США с осени 2002 г. стала внедряться съедобная упаковка. Внешне она похожа на полиэтилен, но изготавливается из измельченной массы ягод, фруктов, овощей и годится в пищу. Очевидно, что пищевые продукты будут покупать охотнее в съедобной упаковке, чем в традиционной.

Следовательно, упаковка — важное средство стимулирования роста объемов продаж и идея упаковки может на определенное время сделать товар товаром рыночной новизны.

**Задание 8.3.** Назовите товар, который благодаря упаковке на какое-то время стал товаром рыночной новизны. Мотивируйте ответ.

---

---

Таким образом, можно заключить, что три фактора — идеи конструкторов-изобретателей, идеи дизайнеров, идеи разработчиков упаковки (тоже в общем-то дизайнеров) — лежат в основе создания товаров рыночной новизны. Они могут использоваться как отдельно, так и в комплексе друг с другом. Решение фирмой проблемы товара рыночной новизны на каком-то временном отрезке всегда приводит к увеличению объемов продаж, поскольку многие владельцы прежних товаров, удовлетворяющих данные нужды, будут менять их, несмотря на то, что они (эти прежние товары) находятся еще в пригодном состоянии.

А теперь о главном, о чем долго умалчивалось, — о невидимой части айсберга. Дело в том, что все эти идеи носят вторичный характер. Они есть следствие одной причины (или, точнее, первопричины). И такой первичной идеей следует назвать идею маркетинга. В силу важности и значительности этой первопричины речь о ней пойдет в отдельном параграфе.

## 8.2.

### Немного философии

## ИДЕЯ: ЕЕ РОЛЬ И МЕСТО В МАРКЕТИНГЕ

Часто идею отождествляют с внезапно появившейся продуктивной мыслью. Это не совсем верно, а точнее, совсем неверно. С точки зрения философов, *идея представляет собой форму постижения в мысли явлений объективной реальности*. Понятие идеи было выдвинуто еще в античные времена. Платон утверждал, что идеи — это идеальные сущности, лишенные телесности и представляющие собой подлинно объективную реальность, находящуюся вне конкретных вещей и явлений. В современной науке идеи, с одной стороны, подытоживают опыт предшествующего развития знания в той или иной сфере, а с другой — это основа, синтезирующая знание в некую целостную систему. Таким образом, идеи выполняют роль активных эвристических принципов объяснения явлений, *поиска новых путей решения проблем*. Последнее обстоятельство чрезвычайно важно для маркетинга, ибо любой маркетинг следует начинать с поиска продуктивных идей, направленных на решение проблем покупателей, на более качественное удовлетворение нужд и потребностей людей. Решая проблемы покупателей, фирма решит и свои проблемы. Только такая взаимозависимость в решении проблем может обеспечить успех фирме на рынке. И маркетинговая идея в своей основе должна объединить эти проблемы в одном решении.

**Отступление 8.1.** Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991. С. 327—328.

Одной из самых дорогих товарных неудач является, пожалуй, автомобиль «Эдзел», выпущенный на рынок фирмой «Форд» в 1957 г. В то время в США успешно продавались модели «Шевроле» фирмы «Дженерал Моторс» и «Форд» одноименной фирмы, которые можно услов-

но отнести к классу более или менее дешевых автомобилей, а также модели «Понтиак», «Бьюик», «Олдсмобил» фирмы «Дженерал Моторс», «Меркурий» и «Линкольн» фирмы «Форд» — более высоких классов как по стоимости, так и по набору потребительных свойств. С ростом благосостояния владельцы «Фордов», т.е. автомобилей дешевого класса, стали предпочитать более престижные модели «Дженерал Моторс», а именно «Понтиак», «Бьюик», «Олдсмобил», но никак не машины аналогичного класса фирмы «Форд»: «Меркурий» им не нравился, а «Линкольн» был не по карману. В таких условиях на фирме «Форд» появилась *идея* создания новой модели автомобиля среднего класса стоимости, привлекательная для преуспевающих владельцев обычных «Фордов» и «Шевроле». Проведенное фирмой маркетинговое исследование показало, что представители численно растущего среднего класса готовы покупать автомобили более высокого качества. Изучив демографические характеристики, желания и предпочтения владельцев автомобилей, фирма «Форд» приступила к созданию модели, которая привлекла бы к себе этих покупателей.

В течение долгого времени проектирования и изготовления модели фирма постоянно информировала потенциальных покупателей о потребительных свойствах нового автомобиля, хотя и соблюдала при этом тайну его конструктивных особенностей. Делалось это исключительно в пропагандистских целях с тем, чтобы привлечь внимание потенциальных покупателей. В этих целях с большой помпой и всенародно фирма обсуждала имя новой модели. Было рассмотрено 6000 различных названий, в том числе и предложенных известной в США поэтессой Марианной Мур. Но все названия были отвергнуты, и автомобиль был назван «Эдзел» в честь единственного сына Генри Форда. Несмотря на значительные затраты, «Эдзел» должен был продаваться через отдельную дилерскую сеть, имеющую исключительное право на его продажу. Продажи начались 4 сентября 1957 г., и за этот день удалось продать и получить заказы на 65 тыс. автомобилей. Это был день триумфа, но первый и последний. Потом автомобиль перестали покупать. Уже к январю 1958 г. фирма ликвидировала сеть дилеров с исключительным правом, а в ноябре 1959 г. модель «Эдзел» была снята с производства.

Почему «Эдзел» потерпел неудачу на рынке? Во-первых, многим потребителям автомобиль просто не понравился. Передняя часть машины была выстроена по вертикали, а задняя — по горизонтали, как будто над противоположными частями машины трудились разные группы дизайнеров. Более того, довольно странный вид решетки радиатора дал повод для множества шуток с фрейдистским уклоном (возможно, такие шутки запускали конкуренты, как знать?). Во-вторых, пожалуй, самое важное, «Эдзел» фирмой «Форд» рекламировался как автомобиль нового типа (т.е. как товар рыночной новизны). Но потребители не увидели в нем никакой новизны. Они позиционировали его как обычный автомобиль среднего класса стоимости. Пожалуй, можно сказать, фирма перестаралась со своими обещаниями. Было и досадное третье: спеша побыстрее выйти на рынок, фирма ослабила контроль за качеством в производстве, и многие машины оказались с браком. Неудачным было и время вывода этой новой модели на рынок. В 1957 г. наметился глубокий спад в экономике, разразился один из первых нефтяных кризисов, цены на бензин резко пошли вверх и люди стали предпочитать машины подешевле не только по цене продажи, но и в потреблении. Стал увеличиваться объем продаж «Фольксвагенов», которые, кстати сказать, появились на автомобильном рынке США тоже в 1957 г., и других малолитражек. Неудача с «Эдзел» обошлась фирме «Форд» в 350 млн дол. убытков.

Можно сделать вывод, что при рассмотрении крупных проектов по созданию товаров рыночной новизны необходим всесторонний маркетинговый анализ. Должна быть построена взвешенная концепция этого товара. Неудача фирмы «Форд» — следствие несовершенного маркетингового планирования, недоучет в предварительном анализе факторов внешней среды, прежде всего экономических. Очевидно, фирма «Форд» просто хотела успеха, но не потрудились над тем, что-



бы найти возможно единственный путь к его достижению. *Не так ли действуют и сегодня большинство наших российских предпринимателей, полагаясь исключительно на свою интуицию, пренебрегая точным маркетинговым расчетом?*

**Задание 8.4.** Сгенерируйте маркетинговую идею развития своего товара. Обоснуйте ее.

---

**Маркетинговые идеи в крупном и малом бизнесе: общее и особенное**

Следует особо оговорить то обстоятельство, что размер предприятия не накладывает каких-либо ограничений на генерацию маркетинговых идей. Малый бизнес также продуктивно может использовать маркетинговые идеи в своем развитии. Более того, как отмечает Х. Швальбе [104], маркетинговые идеи на малых и средних предприятиях не обязательно должны представлять собой законченную концепцию. На крупных же предприятиях любая идея должна быть доведена до конкретной концептуальной формы, имеющей четкое техническое обоснование, подтверждающее расчетами продуктивность идеи. В противном случае потери могут быть весьма ощутимыми.

На малых предприятиях подробная концептуальная проработка не всегда обязательна. Часто бывает так, что идеи маркетинга малого бизнеса стимулируют появление новых идей, дополняющих основную (первую) и придающих некую уникальную специфику всему малому или среднему предприятию. Такие действия малого бизнеса иногда выглядят как непрофессиональные, но чаще всего они логичны и эффективны. Малое предприятие, напоминая скорее лоскутное одеяло, чем законченный блок (как это бывает на крупных предприятиях), тем не менее добивается успеха на рынке.

Маркетинговые идеи в малом бизнесе иногда кажутся наивными, незначительными (иногда и просто безумными), но в большинстве своем они продуктивны. Почему? Очевидно потому, что малым бизнесом занимаются энтузиасты и в основе их маркетинговых идей лежит здоровая жизненная, а следовательно, выверенная на практике интуиция.

**Отступление 8.2.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1991. С. 331.

В бизнесе бывают курьезные случаи, когда срабатывают идеи, кажущиеся на первый взгляд безумными. Американский изобретатель Роберт Гэрисон, работая на одной из крупных птицеферм в штате Орегон, предложил контактные линзы для кур. Дело в том, что выращивание кур-несушек в больших количествах (а в США в 1978 г. на крупных фермах их могло быть до 10 тыс. и более) дело очень хлопотное, поскольку при больших скоплениях куры могут заклеивать друг друга до смерти. Куриный гребешок и то, как курица держит голову, позволяют определять ее ранг в иерархии стада. Неудобных заклеивают. Если куры не видят гребешков соседок, случаи расклева резко сокращаются. Птицы сосредоточиваются на корме и откладывании яиц, т.е. только на том, для чего они собственно и предназначены. Но как сделать так, чтобы гребешки одних кур

не раздражали других. Вот здесь и смогут помочь контактные линзы Р. Гаррисона. Курица, которой они вставлены, может видеть только на 25—30 см от себя и не в состоянии рассмотреть гребешки соседок. Ничто ее не раздражает, не расстраивает. Она без всяких забот может предаться поеданию кормов и откладыванию яиц. Возникает вопрос, не дорогое ли это удовольствие, каждой курице линзы вставить? Подсчитали, что дешевле, чем каждой из них клюв отрубить, как это делали до изобретения куриных линз. И дешевле, и гуманнее.

Практика маркетинга свидетельствует о том, что в безумных идеях недостатка нет. И не надо отвергать их с порога. Если подумать, то даже из безумной идеи иногда может получиться что-нибудь дельное, как это и имело место в приведенном примере. Однако есть немало людей, не способных к восприятию таких идей. Весьма интересной, в частности, была реакция на приведенный пример про кур, который был в первом издании этой книги, одного из слушателей ФПК АГУ, подвергшего его (и автора, естественно) жестокой обструкции, заявив, примерно так, как это сделал один из героев А.П. Чехова: «Этого не может быть, потому что этого не может быть никогда». Жаль таких людей — они не способны на выдумку, а, следовательно, их бизнес может быть лишь копией деятельности других людей, других предприятий. Иногда безумные идеи можно трансформировать в продуктивные. Вот пример.

Однажды на семинаре, проводимом методом мозговой атаки, в одном из магазинов решалась задача, как увеличить число его посетителей (заметьте, не покупателей, а просто посетителей, ибо и это для магазинов тоже очень важно). Один из молодых менеджеров в шутку предложил рассыпать на дороге возле магазина гвозди, чтобы проезжающие мимо машины прокалывали шины, и тогда, пока водители меняют шины, пассажиры поневоле будут заходить в магазин. Действительно, безумная идея. Но другой менеджер, используя ее, нашел вполне приемлемое решение проблемы. Он предложил обратиться в муниципалитет с тем, чтобы сделать остановку городского транспорта в том месте, где было предложено рассыпать гвозди. И когда такая остановка появилась, число посетителей магазина действительно увеличилось. Маркетинг — это творчество, и в его основе лежит генерация идей.

Говорят, что Уолт Дисней, американский художник-мультипликатор и бизнесмен, платил своим помощникам 5 дол. за идею. Недостатка в идеях не было. Очевидно, поэтому его дело живет и поныне. На некоторых японских предприятиях в цехах висят специальные ящички, куда работники могут класть записки с идеями. Их предложения так же, как и у Диснея, оплачиваются.

### 8.3.

## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ РАЗРАБОТКИ ТОВАРА РЫНОЧНОЙ НОВИЗНЫ

**От идеи до товара  
и его реализации**

Ф. Котлер выделяет несколько последовательных этапов работы маркетологов с маркетинговой идеей [51, с. 325—339]. В несколько измененном виде эту последовательность можно представить в форме следующей схемы (рис. 8.1).

**Генерирование  
маркетинговых  
идей — 1-й этап**

Маркетинговые идеи часто обуславливаются хорошим знанием своего дела и своего рынка, причем в первую очередь своего рынка как совокупности реальных и потенциальных покупателей, поскольку такие идеи зачастую можно «подсмотреть», наблюдая

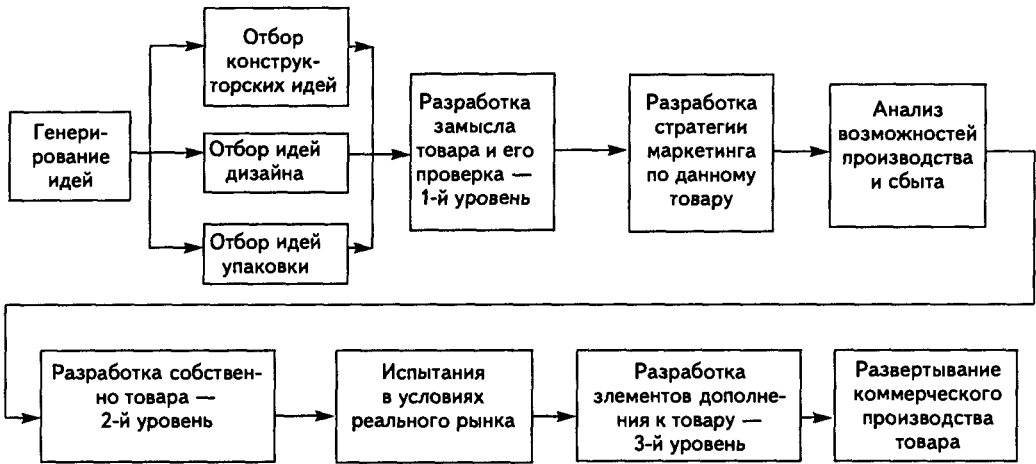


Рис. 8.1. Этапы разработки товара рыночной новизны

за поведением своих клиентов (как это и сделал Ли Якокка). Полезно также наблюдать за поведением конкурентов. Их действия могут вывести на новые маркетинговые идеи по поводу конструкторских характеристик товара, его дизайна и упаковки. На продуктивную маркетинговую идею может вывести постоянное чтение специальных журналов и книг, а также патентных сообщений (так как в них фиксируется передовая техническая мысль), выступления ученых и специалистов по радио, телевидению и т.п. Достижения ученых могут стать мощным источником маркетинговых идей, ибо в результате научных изысканий, как правило, появляются новые материалы, которые в свою очередь могут привести к созданию оригинальных товаров или усовершенствованию существующих. Хорошим источником маркетинговых идей может также стать торговый персонал, поскольку он находится в постоянном контакте с непосредственными потребителями и может собирать необходимую информацию о поведении последних при совершении покупок. Руководители фирм могут снабжать продавцов специально разработанными листами наблюдений, в которых они фиксировали бы некоторые интересные моменты, способные подсказать маркетологам направления исследований в области совершенствования потребительных свойств товара.

**Задание 8.5.** Предложите научную, конструкторскую, технологическую (или другую) разработку в качестве идеи создания товара рыночной новизны для своей фирмы.

В поиске маркетинговых идей ничем нельзя пренебрегать. Даже знакомство с далеким прошлым нашей или другой страны может привести к появлению маркетинговой идеи по поводу создания товара рыночной новизны. Ведь известно, что все новое — это хорошо забытое старое. Надо постоянно думать, вспоминать, сопоставлять и, самое главное, накапливать информацию. Накапливать ее как в различного рода картотеках, так и в своей собственной голове. Только тот, кто постоянно думает о своем товаре, собирает специальную информацию о нем, только тот может стать истинным генератором маркетинговых идей по поводу его развития.

### **Отбор маркетинговых идей — 2-й этап**

Если цель первого этапа — производство идей, то цель второго — выбор из их множества наиболее продуктивных и последующая работа с ними. При этом не прошедшие первичный отбор идеи не рекомендуется забывать, в будущем, возможно, они окажутся более актуальными.

Немецкий ученый-маркетолог Хайнц Швальбе, уделяя большое внимание поиску, формированию и развитию маркетинговых идей, рекомендует осуществлять систематическое их продвижение [104, с. 19], суть которого сводится к письменной регистрации маркетинговых идей, начиная от самой первой мысли до запоточенного процесса ее разработки. Необходимо вести специальную картотеку маркетинговых идей с подробными протоколами их развития. Составленная в алфавитном порядке такая картотека позволит охватить все замыслы по развитию товара, способам и методам его сбыта и т.п., позволит придать системный характер работе с маркетинговыми идеями на предприятии.

Из рис. 8.1 следует, что маркетинговые идеи могут касаться как конструкторских характеристик товара, так и его дизайна или упаковки. Ясно и то, что отбор этих идей должен идти дифференцированно. Если идея дизайна по аналитическим оценкам окажется более предпочтительной перед всеми остальными, то ее, безусловно, следует развивать, отложив в долгий ящик картотеки идей все остальные.

Производство и выбор маркетинговых идей можно осуществлять коллективно, посредством применения метода так называемого мозгового штурма. Мозговой штурм представляет собой довольно распространенный за рубежом метод коллективного творчества. Его суть заключается в том, что для решения какой-нибудь конкретной проблемы собирается довольно большая группа экспертов, которая в порядке вольного обсуждения предлагает первоначально целую совокупность решений рассматриваемой проблемы. Это первый этап мозгового штурма. Его основное требование заключается в том, что при выдвижении предложений (идей) нельзя с ходу отвергать их, нельзя даже обсуждать поступающие предложения. Обсуждать их можно только после того, как закончится этап выдвижения. Процесс мозгового штурма можно представить в виде схемы (рис. 8.2).

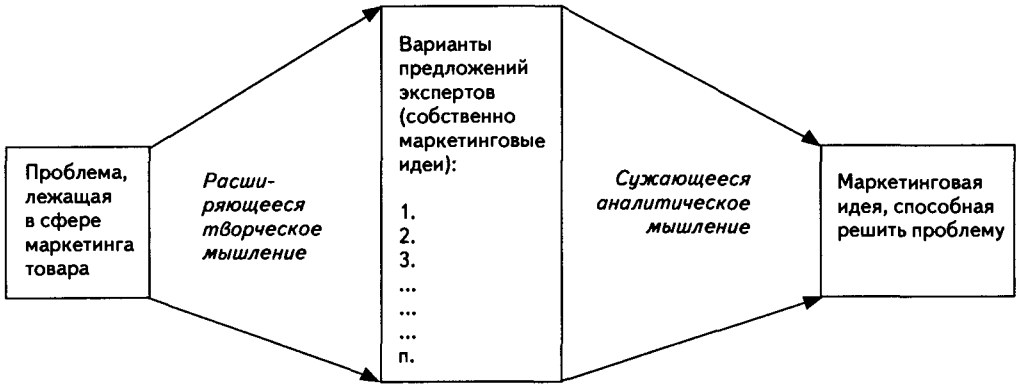


Рис. 8.2. Схема проведения мозгового штурма по коллективному генерированию маркетинговых идей

**Отступление 8.3.** *Мак-Дональд Д.* Игра называется бизнес. М.: Экономика, 1979. С. 6, 36.

Не нужно думать, что производство маркетинговых идей является таким простым и элементарным, как в случае с предложением производить автомобиль с низкой подножкой или в случае размещения остановки городского транспорта возле магазина.

По зарубежным данным, для создания товара, имеющего коммерческий успех, необходимо в среднем изучить около 60 новых идей, чтобы в конце концов получить одну, наиболее полно отвечающую перспективным требованиям рынка. Если за 100% принять время, нужное для всего цикла разработки, т.е. от зарождения идеи до выхода товара на рынок, то выйдет следующая картина: 5% времени уходит на обсуждение 60 идей с тем, чтобы выделить из них 15. 10% на то, чтобы оставить 5 перспективных. 60% на отсеивание еще 2—3 идей в конструкторском отделе. Остальное время — на стадию лабораторного и рыночного тестирования.

Потребители, как известно, не являются покупателями маркетинговых идей, даже если они и очень привлекательны. Потребители ищут на рынке то, что способно удовлетворять их объективно обусловленные нужды, т.е. товары, сущность потребительных свойств которых наиболее полно отражает ожидания покупателей.

### Разработка замысла товара — 3-й этап

*Руководитель одного из барнаульских предприятий рассказал, как у них принято отбирать идеи по созданию новых товаров «Соберемся у меня в кабинете, накурим — света белого не видеть — решаем, что*

Разработка замысла товара всегда связана с его сущностью, если припомнить трехуровневую модель анализа потребительных свойств товара. Поэтому на рис. 8.1 в соответствующем этому этапу блоке помещено сообщение, указывающее на данное обстоятельство. Иногда для удовлетворения давно сформировавшейся потребности можно разработать несколько вариантов «товара по замыслу». Другими словами, для отражения одной сущностной основы товара можно предложить несколько различных моделей. Последующая проверка покажет, какая модель может оказаться наиболее предпочтительной.

Замысел товара, каким бы реальным он ни казался первоначально, всегда рекомендуется проверять, особенно если предложено несколько вариантов (моделей). Таковую проверку можно орга-

*же нам все-таки произвести такое, чтобы все брали и помногу. Вот кто-нибудь из начальников цехов говорит, что надо производить вот это, брать будут. Все смотрят в потолок, и в синеве дыма всем начинает казаться, что это действительно будут брать. Решаем: будем производить. Производим — никто не берет»* Говорить о том, что на заводе службой маркетинга производится предварительный опрос, пожалуй, нет смысла.

низовать посредством предварительных опросов потенциальных покупателей. Для этого следует разрабатывать специальные опросные листы по образцу и подобию анкет, содержание и структура которых подробно рассмотрены в разделе II. В такой лист можно включить следующие вопросы:

- понятен ли вам замысел товара (наименование);
- в чем вы видите выгоды данного товара (наименование) перед традиционными;
- сможет ли данный товар (наименование) удовлетворить ваши нужды и потребности;
- как, на ваш взгляд, выглядят утверждения, что предлагаемый нами новый товар будет на более высоком потребительском уровне удовлетворять ваши нужды и потребности, не могли бы вы предложить более убедительные аргументы в пользу применения данного товара (наименование);
- возможно ли дальнейшее усовершенствование (развитие) предлагаемого нами нового товара, если возможно, то в каких направлениях;
- какие категории покупателей будут обращать внимание на предлагаемый нами новый товар (наименование), кто будет пользоваться им;
- в каких пределах, по вашему мнению, лежит справедливая цена на данный товар (наименование);
- предпочли бы лично предлагаемый новый товар (наименование) традиционному, если да, то почему, для каких целей;
- купите ли вы предлагаемый товар?

Если отработывается несколько вариантов (моделей) товара по замыслу, то по каждому из них следует составить подобные опросные листы.

Обработка полученных ответов поможет предприятию сориентироваться в ситуации и принять верное решение. В целом ряде случаев без сбора такой информации не рекомендуется экспериментировать с новым товаром. Особенно если товар требует значительных затрат на разработку и рынок уже насыщен аналогами в достаточной степени (не забывайте печальный пример из опыта фирмы «Форд» с автомобилем «Эдзел»; не повторяйте чужих ошибок).

#### **Разработка стратегии — 4-й этап**

*Цель всегда отвечает на вопрос что?*  
*Стратегия — на вопрос как?*

В общем и целом стратегия — это путь к достижению какой-либо цели. Если цель фирмы — разработка и выведение на рынок товара рыночной новизны в установленных объемах и в намеченные сроки, то стратегия — это конкретное направление ее действий и усилий в области проектирования такого товара, организации его производства, а в последующем и сбыта. Но начинать разработку стратегий создания товаров рыночной новизны при этом рекомендуется с конца, а именно с предполагаемого сбыта. Действительно, нужно сначала точно определить величины, структуру и поведение целевого рынка, что позволит реально представить себе

объемы производства нового товара, затем сделать общие предположения о цене, возможных расходах на маркетинг, системе сбыта. И в заключительной части стратегических наметок необходимо сформулировать перспективные цели по данному товару уже на более конкретном уровне.

### **Анализ возможностей производства и сбыта — 5-й этап**

Этап анализа возможностей производства и сбыта — это прямое продолжение предыдущего, хотя в ряде случаев он может и предшествовать ему. Но независимо от последовательности в структуре его задач обязательно должны быть следующие:

- анализ намеченных и произведенных контрольных продаж (объем продаж, их интенсивность, отношение к товару покупателей при покупках и т.п.);

- оценка и анализ реальных издержек по контрольным образцам;

- оценка деловой привлекательности проекта;

- соотнесение результатов контрольных продаж с первоначально сформулированными целями проекта;

- корректировка в случае необходимости целей проекта.

Если данные анализа (аналитические выводы) не позволяют ожидать сколько-нибудь значительного результата и «не вдохновляют» на дальнейшую работу с проектом нового товара, то на этом этапе еще не поздно отказаться от него — потери безусловно будут, но не столь масштабные и разрушительные, как в случае с автомобилем «Эдзел» фирмы «Форд». Но если данные анализа позволяют надеяться на успех, то проект должен получить приоритетное инвестирование по линии как материальных и финансовых ресурсов, так и интеллекта.

### **Разработка товара — 6-й этап**

Если проект нового товара, его замысел, успешно преодолел этап анализа возможностей производства и сбыта фирмы, то необходимо приступить к этапу научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). До сих пор товар имел только идеальное воплощение, т.е. он был представлен в чертежах, схемах, описаниях технологических процессов. Безусловно, были сделаны контрольные экземпляры нового товара и осуществлены их пробные продажи, но, как правило, таких контрольных образцов бывает немного и они порой отличаются от того, что получится от полного цикла НИОКР.

Процедура разработки сводится к тому, что конструкторские, технологические и производственные подразделения предприятия создают один или несколько вариантов реального, физического воплощения маркетингового замысла (проекта) с целью получить образец, который бы отвечал следующим критериям:

- потребители должны увидеть в нем носителя всех основных потребительных свойств, которые отражены в проекте (в замысле);

- товар должен быть безопасным и надежным в применении в обычных условиях;

■ его себестоимость не должна превышать запланированного уровня сметных издержек производства.

После изготовления образцов они должны быть подвергнуты тщательным испытаниям, которые могут быть проведены как в лабораториях, так и в реальных условиях (способ испытаний во многом определяется спецификой товара). Для испытаний в реальных условиях могут быть привлечены и потенциальные потребители. Их мнения могут оказаться полезными при доработке потребительных свойств товара.

### **Испытания в рыночных условиях — 7-й этап**

Этап испытаний в рыночных условиях предполагает выпуск уже не контрольных образцов, пробных изделий и т.п., а небольшой партии нового товара. В данном случае испытаниям подвергается не только (а иногда и не столько) сам товар, сколько его маркетинговая программа вообще. Здесь, уже в совершенно реальной обстановке, фирма довольно точно может определить фактическое отношение к товару не только самих потребителей, но и посредников, если таковые задействованы в процедуре продвижения товара к потребителям. Иногда этот этап называют пробным маркетингом. По информации, получаемой производителем на этом этапе, его следует отнести к одному из важнейших. Потому что даже на этом этапе еще можно остановиться и не выходить на рынок, если пробные продажи не обещают коммерческого успеха. Конечно, потери будут весьма ощутимыми, но все-таки не такими значительными, как это может оказаться, если просчеты в маркетинге будут замечены в условиях коммерческого развертывания объемов производства.

### **Развертывание коммерческого производства — 8-й этап**

*Ошибки в маркетинге не всегда так очевидны, как, например, в бухгалтерском учете, но они, как правило, всегда дороже бухгалтерских. Если ошибки в учете можно иногда исправить и избежать таким образом больших потерь, то ошибки в маркетинге практически неисправимы*

Если испытания в рыночных условиях убедительно свидетельствуют о возможных высоких объемах продаж, то предприятие должно незамедлительно приступить к развертыванию коммерческого производства. Такое решение, как правило, всегда сопровождается значительными затратами, поскольку либо придется строить производственные помещения и оснащать их необходимым оборудованием, либо арендовать все это в других организациях, что также недешево. Кроме того, иногда необходимо нанимать новых работников и практически всегда обучать их. Более того, придется тратить средства на ремонт нового оборудования, которое по незнанию и по неумению неопытные рабочие непременно будут выводить из строя. Значительными также могут оказаться затраты на рекламу и стимулирование сбыта, создание или развитие снабженческой сети и т.п. Все это говорит о том, что маркетинговые ошибки, допущенные на предыдущих этапах и незамеченные, могут стоить фирме очень дорого. Если же они все-таки будут своевременно замечены, то лучше либо сразу их исправить, если это возможно, либо отложить проект до лучших времен, либо отказаться от него вообще — дешевле будет.

Выведение нового товара на рынок должно осуществляться по предварительно составленному плану, в структуре которого



необходимо предусмотреть ответы не только на такие традиционные для любого плана вопросы, как **когда** осуществить этот выход, **когда** ввести в действие то или иное мероприятие по выведению товара на рынок, но и на вопросы типа где впервые сделать это, **кому** предложить первые образцы нового товара, и не менее важен вопрос: **как** сделать это, **как** предложить?

Своевременность или несвоевременность выведения нового товара на рынок может определяться как внутренними, так и внешними факторами. Если, допустим, новый товар будет каким-то образом подрывать сбыт прежнего товара фирмы, выпуск которого прекращать в данное время по каким-либо причинам нецелесообразно, то, естественно, даже при условии того, что новый товар уже совершенно готов к продаже, надо повременить с его предложением покупателям до тех пор, пока не будет решена судьба прежнего товара. Это внутренняя причина, способная задержать выведение нового товара на рынок. К внешним можно отнести, например, общее состояние экономики. Если в экономике наблюдается застой или, еще хуже, спад, то низкий уровень покупательной способности населения не сможет обеспечить приемлемый по объемам сбыт выводимого на рынок товара. Новый товар будет лежать на полках, покупатели привыкнув к тому, что его никто не берет, и когда начнется подъем и у населения появятся деньги, этот товар так и останется лежать, ибо он в их умах навсегда перекочует в категорию залежалых.

Другим внешним фактором, сдерживающим выведение нового товара, может оказаться уровень напряжения конкурентных взаимодействий. Если он очень высок, а фирма не чувствует за собой достаточных сил для успешного противодействия конкуренту, лучше немного подождать или попытаться выйти на те сегменты рынка, на которых позиции конкурента не так значительны. Здесь уже анализ переходит в сферу ответов на вопрос: где предпринять первые попытки по выведению товара на рынок? Отвечая на этот вопрос, надо учитывать не только действия конкурентов, но и потенциальные покупательские возможности потребителей, их отношение к фирме и ее товарам в прошлом, затраты на выведение товара именно на этот рынок (или сегмент), материальные (и другие) возможности фирмы и т.п. Фирма должна определить и территориальные границы рынка, т.е. стоит ли ей выходить на рынок в национальном масштабе или лучше ограничиться региональным рынком? Иногда разумно сосредоточить первоначальные усилия на одном городе (небольшом районе) и провести в его территориальных границах показательные продажи с подробными информационными отчетами о них в средствах массовой информации. И если эта акция окажется удачной, то есть смысл расширить регион вывода нового товара, но опять же с учетом реальных возможностей фирмы. Если же она покажется не очень удачной, то следует анализировать ситуацию дальше, более тщательно и скрупулезно, искать при-

чины неудачи и предпринимать новые попытки или искать новые рынки (сегменты).

Не менее важным вопросом, на который следует ответить, прежде чем приступить к развертыванию коммерческого производства, является вопрос: кому следует впервые предложить новый товар? Для ответа на этот вопрос фирма на основе испытаний товара в рыночных условиях (предыдущий этап) должна составить для себя профили первостепенных сегментов. Ф. Котлер в связи с этим обращает внимание на то, что первостепенные сегменты должны обладать следующими характеристиками [51, с. 339]:

- включать ранних последователей;
- ранние последователи должны быть активными потребителями;
- они должны быть лидерами в формировании мнений и хорошо отзываться о новом товаре;
- они должны быть «доступными» для реализации им нового товара при небольших затратах на это.

Где взять такие первостепенные сегменты? Как их вычислить? Однозначных ответов на эти вопросы быть не может. Ясно одно — начинать сбыт нового товара надо именно с доброжелательно настроенных к фирме и товару потребителей.

**Как приступить к продажам нового товара?** — последний вопрос, который нельзя оставлять без внимания при выходе фирмы на рынок с товаром рыночной новизны. Здесь всего лишь одна рекомендация, но имеющая настолько большое значение, что содержанию ее посвящен целый раздел в данной книге. Речь идет о составлении плана и бюджета (сметы) маркетинга. Если фирма выводит новый товар на несколько рынков, для каждого из них должен быть составлен отдельный план и отдельный бюджет. В этих документах должны быть предусмотрены все возможные ситуации, которые могут возникнуть при выводе нового товара на рынок. Для предвидения таких ситуаций можно воспользоваться методикой SWOT-анализа, главные положения которого изложены во втором разделе книги.

**Задание 8.6.** Проследите по этапам разработку нового товара от идеи до массовых продаж на примере какого-либо хорошо известного вам товара.

---

---

## 8.4.

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ И КОНВЕРСИЯ

**И еще раз  
о словах...**

«Опять новые иностранные слова», — скажет внимательный читатель с интересом, а возможно, и с возмущением (потому что нужно эти слова запоминать, правильно применять и т.п.). Но что делать? Вместе с реформой к нам приходят новые слова, которыми

весь мир уже давно пользуется в своей обиходной, деловой и любой другой речи. Мы не должны отставать от остального мира и в этом тоже, ибо мы — часть этого мира (далеко не самая маленькая).

### Понятие диверсификации

Слово «диверсификация», как утверждают многочисленные толковые словари, произошло от позднелатинского *diversificatio* и означает «изменение», «разнообразие». Применительно к производству и бизнесу диверсификация предполагает расширение номенклатуры производимой продукции, а также форм деятельности, проникновение на новые рынки и т.п. Как экономическое явление диверсификация возникла примерно в середине 50-х годов XX в. Среди причин ее появления следует назвать усиление к этому времени концентрации производства на уровне отдельных отраслей, динамичности развития мирового рыночного хозяйства, непредсказуемости изменений параметров внешней среды, особенно таких, как политика, экономика, наука, техника, технологии и некоторых других. В результате диверсификации многие крупные фирмы в странах с развитой рыночной экономикой превратились в сложные многоотраслевые комплексы, отдельные подразделения которых подчас никак и не связаны между собой посредством технологий, что, собственно, всегда отличало одно предприятие от другого. Таким образом, диверсифицированные предприятия (фирмы) отличаются от недиверсифицированных многообразием номенклатуры выпускаемой продукции (услуг), технологий, рынков сбыта и, как следствие всего этого, организационными структурами, внутрифирменной культурой и многим другим.

### Понятие конверсии

Слово «конверсия» произошло от латинского *conversio* и означает изменение, превращение. Первоначально это слово применяли только в языкознании, где оно означало образование нового слова путем перевода данной основы в другую парадигму словоизменения. Например, существительное «печь» (та, в которой в деревне пироги пекут) было превращено в глагол «печь» (тоже прямо и непосредственно применимый к пирогам). Такое изменение и принято было издавна называть конверсией. Позднее конверсией стали называть изменение условий ранее выпущенного государственного займа. И уже в наше время словом «конверсия» стали обозначать перевод предприятий военно-промышленного комплекса на выпуск продукции широкого потребления.

**Отступление 8.4.** Реальная конверсия и ее результаты // Телевизионная передача «Утро» 14 июля 1997 г.

В 1916 г. в одном из подмосковных городов русским предпринимателем Николаем Алексеевичем Второвым был основан завод. Шла Первая мировая война, русская армия испытывала острый недостаток в снарядах и гранатах. Н.А. Второву было предложено в кратчайшие по тем временам сроки, а именно в течение 9 месяцев, создать завод по производству этих боеприпасов. Он справился с поставленной задачей, и за один день до Февральской революции завод

начал выпускать гранаты. В скором времени он стал основным поставщиком боеприпасов для Красной Армии. Так получилось, что опять же за один день, но теперь уже до начала Великой Отечественной войны, завод начал выпускать снаряды для знаменитых «Катюш». Трудно переоценить значение его продукции для наших войск. В послевоенные годы «Элемаш» специализировался на производстве топлива и других средств для атомных реакторов.

Вот такая боевая история у этого завода. И, кажется, какая уж тут трансформация, какая конверсия возможны? Да и зачем они ему? И тем не менее к началу второй половины 90-х годов «Элемаш» под маркой «Самсунг» начал выпускать бытовые кондиционеры. Раньше их в нашей стране выпускал единственный завод в Баку, который теперь оказался за границей. Таким образом, в России возникла острая потребность в этих довольно непростых изделиях. Кроме того, кондиционеры, выпускаемые «Элемашем», обладают новыми для нашего рынка потребительскими свойствами, в частности их не надо врезать в окно, зимой они могут работать в режиме обогрева и др.

Данный пример свидетельствует о том, что задачи конверсии являются маркетинговыми и никакими другими. Конверсируемые предприятия должны проводить соответствующие исследования — сопоставлять реальные возможности своего производства (выявлять его сильные и слабые стороны) с запросами рынка (устанавливать возможности и угрозы в структуре параметров внешней среды). Другими словами, любой конверсии должен предшествовать взвешенный SWOT-анализ, а это, как показано в предыдущем разделе, действительно маркетинговая задача.

*Один из воронежских заводов, выпускавший ранее алюминиевые трубы и комплектующие для ракетных пусковых комплексов, освоил выпуск алюминиевых сборных церквей Информационная программа ТВ «Сегодня» от 04.01.98.*

Диверсификация и конверсия как методы, способы трансформации предприятий, особенно производственного назначения, в условиях осуществляемых в России рыночных реформ весьма актуальны для маркетинговых служб. К сожалению, отечественная практика реформирования экономики не обладает скольконибудь значительными, положительными примерами диверсификации или конверсии. Хотя небольшой опыт есть. В середине 90-х годов в одной из информационных телепрограмм вскользь было упомянуто, что на одном из машиностроительных предприятий Сибири, выпускавшем ранее танки, освоили выпуск маленьких тракторов для фермеров и индивидуальных сельских хозяйств. Выглядели они весьма привлекательно. Но, очевидно, это была всего лишь маленькая пробная партия. Потому что нигде, кроме как на экране телевизоров, эти трактора так и не появились. Вывод здесь может быть только один. Прежде чем взяться за конверсию, надо провести тщательное маркетинговое исследование нужд и потребностей людей, соответствия потребительных свойств, функциональных характеристик того, что им будет предложено, установленным в процессе исследования ожиданиям и возможностям потребителей.

Еще сложнее обстоит дело с диверсификацией. Проблема здесь заключается в том, что на конверсию так или иначе могут быть выделены какие-то (пусть небольшие) средства из бюджета (так было, например, с предприятием, выпускавшим прежде танки), то на диверсификацию — вряд ли. Предприятие само должно изыскать такие средства. А где их взять? Если вернуться к примеру с небольшой по размерам сельскохозяйственной техникой для кре-

стьян (маленькие трактора, мотоблоки), то можно заметить — проблема здесь заключается в том, что нет двигателей для этих изделий. Отечественные же моторные предприятия продолжают, как и прежде, выпускать большие двигатели для больших тракторов. Хотя и без сколько-нибудь изошренных маркетинговых исследований совершенно ясно, что теперь, после того как разрушились крупные сельскохозяйственные образования (совхозы, колхозы), столько много больших тракторов уже и не надо. Потребности на селе изменились. И причина этих изменений — не только сокращение крупного сельскохозяйственного производства, но и увеличение личного подсобного хозяйства крестьян, рост численности скота, находящегося в их собственности. Если в доперестроечный период обычная сельская семья в Алтайском крае имела две коровы, то сейчас она имеет уже три, а иногда и четыре (и все с ежегодным приплодом). Увеличение поголовья однозначно вызывает и увеличение приусадебного участка. А для нормального обслуживания все возрастающего личного подсобного хозяйства на селе становится крайне необходимой маленькая, мобильная и не очень дорогая сельскохозяйственная техника. Но где она? Крестьяне ждут. Это их неосознанное ожидание.

**Задание 8.7.** Приведите пример удачной конверсии или диверсификации, получивших развитие в ходе экономической реформы в России или в ближнем зарубежье. Предложите проект конверсии или диверсификации на каком-либо хорошо известном вам предприятии.

## 8.5.

## ТОВАРНЫЕ МАРКИ, БРЭНДЫ

### Определение понятия «товарная марка»

*Довольно часто материал о товарных марках излагается в разделах о рекламе. В данном пособии он умышленно помещен там, где рассматриваются вопросы о товаре, поскольку уникальные свойства товара и его марка тесно взаимосвязаны.*

Если фирме удалось придать уникальные свойства своему товару, то для того, чтобы выделить его из огромной массы похожих и трудно различимых и, что не менее важно, защитить обретенную им уникальность от использования конкурентами, есть смысл присвоить ему товарную марку. Это сделает данный товар хорошо различимым и зримым на рынке. Покупатели будут выделять его в море других товаров. Его сбыт будет иным, непохожим на обычный ни по форме, ни по объемам продаж, ни по ценам, ни по доходам. Но здесь важно неукоснительно соблюдать довольно простое и важное правило — товарный знак следует присваивать только тому товару, который действительно имеет уникальные потребительские свойства.

А что же такое товарная марка? Под товарной маркой понимается оригинальное, отличительное обозначение, которое присваивается товару для его индивидуализации и указания производителя [25]. Товарная марка может быть представлена в форме рисунка, графического изображения, виньетки, оригинального названия,

особого сочетания слов, букв, цифр, иных символов. Часто применяется символ амперсанта (&), употребляемый в математике (в теории множеств) как знак логического умножения. Например, *Jhonson & Jhonson*, здесь этот знак использован вместо союза «and» (по-русски «и»). Товарная марка может состоять из имени владельца фирмы, ее названия и т.п.

Следует различать понятия «товарная марка» и «торговая марка». Под торговой маркой принято понимать тот товарный знак, который присвоен предприятию в целом, а не отдельному выпускаемому им товару. *Jhonson & Jhonson* — скорее торговая марка, чем товарная. Но поскольку на каждом изделии фирмы написаны эти слова (ее фирменная торговая марка), то, нанесенные на упаковку или непосредственно на сам товар, они выполняют и функцию товарной марки. Таким образом, некоторые совпадения между товарной маркой и торговой маркой вполне допустимы. Надо только помнить, что одно предприятие может иметь несколько товарных марок, но всего лишь одну торговую марку.

Наряду с понятием «товарная марка» применяется и понятие «товарный знак». В чем заключается общее и особенное в этих понятиях? Обычно ту часть товарной марки, которую можно произнести, называют марочным названием, ту, которую можно изобразить, — марочным знаком, а ту, которая обеспечена правовой защитой, — товарным знаком. Понятию же «торговая марка» соответствуют и такие понятия, как «фабричная марка», «фирменный знак», «фирменная марка».

В ходе экономической реформы в России стали появляться оригинальные названия предприятий, особенно малых. Являются ли они торговыми марками? По большому счету вряд ли. Если, например, фирму «Кодак» знают все, то подавляющее большинство оригинальных названий, символов наших отечественных коммерческих структур мало кто знает. Хотя символические обозначения АО «Алтайдизель», «Барнаульский станкостроительный завод» и других, а из вновь появившихся фирмы «Байт», пожалуй, можно считать торговыми марками, хотя и весьма условно. Почему условно? А какие товары с уникальными свойствами стоят за ними? На момент написания этих строк — никакие. Понятно, когда за торговой маркой стоит товар с уникальными свойствами, имеющий свой товарный знак, известность и признание на рынке. Точнее, пожалуй, сказать, что эти фирмы и аналогичные им находятся на пути к формированию своих торговых марок. И это уже хорошо.

Формирование товарных знаков, торговых марок — объективный процесс. Люди иногда даже и не знают, что они формируют товарный знак, но именно это они и делают. Можно привести такой пример. В торговых рядах, где предлагаются отечественные (алтайские) продукты питания, продавщицы, расхваливая, например, масло, называют его то «Славгородским», то «Алейским». Зачем они это делают? Только затем, чтобы выделить свой товар из массы других, подчеркнуть в его названии некие уникальные свой-

ства. Они таким образом пытаются обозначить свой товар, придать ему соответствующее название, чтобы он, как и человек, имел свою «*фамилию*». Фамилией же для товара является товарный знак. Называя масло «Славгородским», «Алейским», продавщицы, пусть неофициально, пытаются присвоить каждому из них свой товарный знак. Если производители масла в Славгороде, в Алейске работают над созданием каких-то особых рецептов, способных придать их товарам действительно некую уникальность, то такие названия — «Славгородское масло», «Алейское масло» — более чем оправданны. Если это действительно так, то они — эти товарные марки — рождаются объективно. Люди постепенно узнают о них, запоминают. А когда запомнят, можно эти названия зарегистрировать юридически, как и положено по форме. Вот тогда они станут полноправными товарными марками. Безусловно, это непростой и неблизкий путь. Но зато он верен, поскольку многократно проверен на практике множеством предпринимателей.

**Задание 8.8.** Назовите известные вам торговые марки отечественных производителей. Какой товар за ними стоит? Не могли бы вы предложить своему предприятию (или предприятию, которое вы знаете) создать товарный знак?

---



---

Уникальные свойства товара и присвоенный ему товарный знак могут сделать фирму известной во всем мире. Иногда товарный знак, представляющий собой особое слово, не имевшее изначального смысла, становится затем общепризнанным словом и входит в разговорный язык. Такая счастливая судьба была уготована словам «аспирин», «сахарин», которые первоначально были зарегистрированы как словесные товарные знаки.

Товарные знаки (марки) довольно часто воруют. История знает немало таких прецедентов. Один из них приведен в следующем отступлении.

**Отступление 8.5.** *Шугарева Ю.* Штаны за 180 тысяч — не настоящие // Аргументы и факты. Ноябрь. 1997.

Статья, из которой заимствован фрагмент, появилась на свет до деноминационной реформы в РФ, поэтому цены в ней указаны еще в тысячах рублей. Затронутое же в ней положение дел с товарными фальсификациями актуально по сей день и не только для России. Эта проблема присуща рынку вообще.

С начала реформ в России сложились и параллельно стали существовать три джинсовых рынка. «Белый», т.е. официальный, — качественные джинсы поступают в страну законным путем через официальных дилеров и продаются в фирменных магазинах. «Черный» — рынок явных подделок, попадающих к нам при помощи «челноков» и мелких фирм с той же репутацией. Но самый большой вред официальной торговле наносит «серый» рынок — множество мелких магазинчиков, заявляющих, что у них продаются «настоящие джинсы из Америки». Действительно,

джинсы у них большей частью настоящие, но это товар либо второсортный, либо стоковый. Сток — это остатки коллекции, по каким-то причинам не проданные в течение сезона. Никто не знает, какой «свежести» сток он покупает. А ведь джинсы ветшают не только в процессе носки.

Таким образом, есть несколько неофициальных каналов использования чужих товарных марок: прямая подделка и продажа забракованных изделий известной фирмы как хороших. Естественно, каждая фирма пытается защитить свою марку. Вот как это делают фирмы, выпускающие джинсы.

**Внутренняя бирка** — на фирменных джинсах она содержит массу информации — инструкция по уходу, состав сырья, страна-производитель, код или название модели, закодированные данные о фабрике, сорте ткани и пр. Если подобной информации на внутренней бирке нет, или она не сходится с цифрами (кодами) на других лейблах, или дана лишь информация о составе ткани, значит это подделка. Например, на джинсах «Levi'S» на внутренней бирке стоит трехзначная цифра — код фабрики, которая дублируется на обратной стороне пуговиц (попробуй, подделай). **Заклепки** — на всех заклепках выбито название или логотип фирмы — на лицевой стороне и на изнанке. На подделках они гладкие. **Лейблы** — нашиваются в строго определенных местах и все одинакового размера. Так, в частности, маленькая бирка с логотипом «Calvin Klein» на джинсах этой фирмы всегда нашивается на маленький кармашек впереди и всегда выдержана в гамме серебристого хаки. Черная или коричневая бирка говорит о том, что это подделка...

Товарные марки довольно часто применяют в сочетании с коммерческой рекламой. Легко рекламировать тот товар, у которого есть своя «фамилия». Хотя в начале пути товарный знак сам нуждается в рекламе. Но по мере завоевания твердых позиций на рынке он начинает нести значительную рекламную нагрузку. Особенно четко на рынке работает товарный знак в связке с запатентованными изобретениями. Уникальный товар, имеющий уникальное обозначение, всегда облегчает борьбу предприятия с конкурентами, обеспечивает высокий сбыт.

### Требования, предъявляемые к товарным маркам

*Водка, названная фамилиями известных российских политиков, как это стало практиковаться с середины 90-х годов, не может долгое время быть популярной. Как только эти политики уйдут с политической сцены, забудут и про водку, названную их именами. Такие названия вряд ли могут стать товарными знаками.*

Товарная марка должна удовлетворять некоторым общепризнанным требованиям. Кроме оригинальности, она должна отличаться простотой, обеспечивающей легкость запоминания. Это необходимо для того, чтобы потребители без труда выделяли ее в среде товаров конкурирующих фирм. Для придания товару оригинальности нередко создаются звучные искусственные слова, лишённые собственного лексического смысла. В этом случае смысл нового искусственного слова воплощается в сознании покупателя в «марочном» товаре. Довольно часто затем данный товар начинают называть новым словом. При создании новых слов для марочного обозначения своего товара надо быть очень осторожным, поскольку в каком-либо иностранном языке может вдруг встретиться близкое по звучанию ему слово, имеющее вульгарное значение. История маркетинга знает немало таких печальных примеров. Кроме насмешек над фирмой, придумавшей такую торговую марку, они, как правило, приводят ее и к значительным финансовым потерям.

Не рекомендуется в товарных знаках употреблять слова, описывающие потребительные свойства (характеристики) товара. Знак не должен включать элементы государственной символики, нацио-



нальные цвета, портреты государственных деятелей и т.п. Он должен легко читаться и произноситься на всех языках. Надо стремиться к тому, чтобы марочное название соответствовало характеру, виду, назначению товара. Оно должно напрямую ассоциироваться с товаром, который представляет, или с его оформлением (упаковкой, банкой, бутылкой). Банки напитка «Хиро», в частности, совсем непохожи на банки с пивом или другими напитками, что позволяет покупателю легко их выделить из массы других, особенно если они стоят на одной витринной полке с прочими напитками.

Знак, получивший известность, может быть распространен фирмой и на иные ее товары, родственные первому (или аналогичные ему), а также на его последующие модификации (модели). Так, под знаком «Электролюкс» обращаются в сфере рынка многочисленные модели пылесосов. Использование одного товарного знака, хорошо зарекомендовавшего себя на рынке, на других моделях данного товара зачастую сопровождается применением цифр, обозначающих либо порядковый номер очередной модели («Боинг-707», «Боинг-720»), либо какое-нибудь ее потребительное свойство («Пентиум-100», «Пентиум-160»). И в том и в другом случае слова представляют собой искусственные лексические единицы (это товарные знаки), цифры же дают характеристику развития: относительно «Боингов» — последовательность моделей, относительно «Пентиумов» — частоту колебаний в мегагерцах (рост частоты колебаний свидетельствует о развитии процессора).

Следует избегать использования географических названий в товарных знаках, так как международное право такие знаки не охраняет законом и в случае регистрации их за рубежом у фирмы могут возникнуть проблемы. Такое требование объясняется тем, что географические названия не должны монополизироваться отдельными фирмами для маркировки своей продукции. Безусловно, это справедливое требование, и его надо соблюдать. Но как же быть с такими названиями, как «Славгородское», «Алейское» масло? Это пока еще не товарные марки. Продавцы просто стремятся обозначить свой товар отличительным именем, подчеркивая им некую уникальность. Очевидно, что на ограниченной территории такие названия будут работать. Но кто, например, в Калужской области что-нибудь знает об особенностях «Славгородского» масла? Ясно — никто. А вот масло «Рама» в конце 90-х годов знали все — и в Алтайском крае, и в Калужской области.

#### **Возникновение права на товарную марку**

В разных странах существует и разный порядок появления реального права фирмы на товарный знак. Поскольку, как указывалось, возникают проблемы с охраной своего товарного знака, существует опасность его утраты, связанная с недобросовестным поведением конкурентов, постольку и появляется объективная потребность в регистрации товарного знака у себя в стране, а также в тех странах, где предполагается распространять этот товар.

**Отступление 8.6.** Герчикова И.Н. Международное коммерческое дело. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. С. 295—296.

Весьма полезно знать о существующих правилах и традициях оформления и применения товарных знаков за рубежом. Это может пригодиться и при выходе на внешний рынок с экспортными предложениями, и при регистрации товарных знаков.

По законодательству некоторых стран (Франция, Иран, Филиппины) право на товарный знак возникает на основании того, что владельцу этого знака принадлежит приоритет в его использовании. Регистрация товарного знака в этих странах носит лишь декларативный характер, и заинтересованные третьи лица могут оспорить указанный знак в любое время, ссылаясь на приоритет использования. Таким образом, экспортеры могут ввозить в эти страны свои товары, предварительно не регистрируя свои товарные знаки. Законодательство других стран (Финляндия, Греция, латиноамериканские страны) предусматривает возникновение права собственности на товарный знак на основании приоритета регистрации. В этих странах регистрация товарного знака обязательна.

В некоторых странах законодательство признает право собственности на товарный знак, если в течение установленного законом срока после его регистрации этот знак не будет оспорен лицом, имеющим приоритет в его использовании (Англия, Австралия, Новая Зеландия, Шри-Ланка, Ирландия, Австрия, Бразилия, Дания, Ливан, Марокко, Мексика, Португалия, Сальвадор, США)...

Регистрация товарных знаков производится в соответствующих государственных учреждениях на определенный, обычно довольно длительный срок. Она дает владельцу исключительное право его использования в пределах данной страны...

Регистрация товарного знака за границей, как правило, требует предварительной регистрации в своей стране и осуществляется путем заявок, предоставляемых через особых патентных адвокатов. Всего в зарубежных странах зарегистрировано около 4 млн товарных знаков. Из них в странах Западной Европы — 1,8 млн, в том числе в Германии — 400 тыс., в Англии — 244 тыс., во Франции — 376 тыс. В США зарегистрировано 383 тыс. и в Японии — 700 тыс. товарных знаков.

Использование товарных знаков в международной практике регулируется многосторонними специальными межправительственными соглашениями. К ним, в частности, относятся Парижская конвенция и Мадридское соглашение.

Использование товарных знаков в практике отечественного бизнеса самым положительным образом скажется на отношениях к товарам и фирмам, применяющим товарные знаки российских потребителей (в чем, собственно, и заключается суть маркетинга) и, как следствие, на объемах продаж фирм, разработавших такой уникальный товар и официально зарегистрировавших товарную марку (знак) на него. В Российской Федерации принят Закон «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товара», защищающий права владельцев.

## **Брэнд и управление брэндом**

В последние годы наряду с понятиями «товарная марка», «торговая марка» в России стало употребляться и иностранное слово «брэнд» (*brand*), которое, однако, нельзя отождествлять ни с тем, ни с другим. Безусловно, брэнд без марки невозможен, но это не совсем одно и то же. «Брэнд» более богатое, насыщенное понятие, хотя изначально этим словом обозначали то же самое, что и сло-

*«Брэнд — это обещание, которое дает фирма своим потребителям, некая гарантия качества и престижа товара». Из выступления одного из западных консультантов на семинаре «Защита и продвижение брендов в России». (Панкрухин А. П. Маркетинг. М.: ОМЕГА-Л, 2002. С. 257). В цитате употребляется слово «некая», что как раз и свидетельствует о трудности однозначно определить брэнд*

вом «марка». Изначально слово «брэнд» означало клеймо, которым скотоводы метили своих животных. Позднее и ремесленники свои изделия стали метить специальными метками, которые также называли брэндами. Сегодня брэнд представляет совокупный «выход» фирмы, сочетающий в себе сложный комплекс экономических, социальных, психологических, символических отношений в обществе по поводу конкретной фирмы (организации) и ее товара (товаров). Под словом «Кока-Кола» и всеми атрибутами, окружающими его (форма бутылочки, цвет, шрифт и др.), мы понимаем не просто напиток со специфическим вкусом и особым оформлением. Это нечто большее, чем просто безалкогольный освежающий напиток, имеющий марочное название. «Кока-Кола» — это действительно системный выход организации, в котором отражены и специфика вкуса, и уверенность потребителя в качестве, и всемирная известность, и доступность на рынке, и еще многое другое, определяющее успех этого товара на рынке.

Не последнее место в понятии брэнда имеет известность, порождающая доверие покупателя к товару и его согласие заплатить за брэнд несколько дороже. Согласитесь, что «Кока-Кола», которую все знают, это не «Славгородское масло», о котором, кроме производителей, никто не слышал. Вообще-то можно зарегистрировать «Славгородское масло» как товарную марку, естественно, при наличии у него уникальных свойств, но до брэнда ему будет еще очень далеко. Это обстоятельство наводит на мысль о том, что создание и поддержание брэнда требует определенных усилий со стороны предприятия, определенных управляющих воздействий и не только на сам товар, на обеспечение его высокого качества, но и на рынок, как на совокупность реальных и потенциальных покупателей, и даже более — на общественное мнение. В связи с этим на фирмах вводится должность «управляющий брэндом» (brand manager), который действует не только в сфере материального производства. Свою энергию брэнд-менеджер должен направлять на придание товару уникальных характеристик и на формирование творческих идей, которые способны привлечь внимание рынка к товару, поставить конкурентов в трудное положение, чего можно добиться только при условии обеспечения согласованных действий всех подразделений, участвующих в выпуске брэнда, — от поставщиков до рекламных и сбытовых структур, и не только до них, но и до самих потребителей. Брэнд-менеджер должен:

- удовлетворять потребности клиентов лучше конкурентов;
- обеспечивать наиболее эффективное использование ресурсов;
- формировать и поддерживать благоприятное для фирмы общественное мнение.

Создание брэнда и управление им — задача не из легких.

## 9. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

### 9.1. СОДЕРЖАНИЕ И СУЩНОСТЬ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ

#### Понятие товарной политики, факторы, ее определяющие

Товарная политика представляет собой заранее сформулированный курс действий предприятия, производящего (или продвигающего на рынок) определенного вида товары, основанный как на долговременной (3—5 лет) стратегии развития этого предприятия, так и на текущих возможностях, возникающих для него на рынке. Товарная политика, с одной стороны, характеризуется некоей стабильностью (неизменностью), а с другой — в частных вопросах может изменяться с выгодой для предприятия и в рамках существующей стратегии. Если на рынке (или вообще во внешней среде) для предприятия будут возникать угрозы, товарная политика должна их учитывать с целью сокращения возможных потерь, но не отступая от главных принципов и положений стратегии. Другими словами, товарная политика должна быть как постоянной (незыблемой) в своих фундаментальных установках, так и адаптивной к возмущающим воздействиям внешней среды (рис. 9.1). В этом и заключается диалектическая сущность товарной политики.

*Товарная политика фирмы представляет собой противоречивое единство стабильности, определяемой стратегией, и динамичности, обусловленной непредсказуемостью развития факторов внешней среды.*

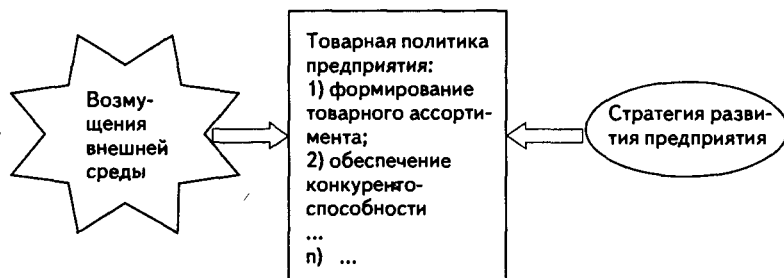


Рис. 9.1. Факторы, определяющие постоянство и адаптивность товарной политики

#### Структура товарной политики

Безусловно, в рамках товарной политики должны быть предусмотрены возможные обстоятельства, которые могут вызвать необходимость ее корректировки, возможные направления, а также пределы таких изменений.

Основное назначение и задачи товарной политики заключается в обеспечении преемственности мер и решений по следующим аспектам производственной и сбытовой деятельности предприятия:

- 1) поиск приемлемых товарных ниш для выпускаемых товаров, осуществляемый посредством организации поисковых маркетинговых исследований;
- 2) обеспечение предпродажного обслуживания покупателей (клиентов);

- 3) формирование товарного ассортимента и его оперативная корректировка;
- 4) обеспечение конкурентоспособности выпускаемых (продвигаемых на рынок) товаров;
- 5) совершенствование (развитие) упаковки и маркировки товара;
- 6) обеспечение послепродажного сервиса.

Безусловно, в структуре товарной политики организации могут быть и другие задачи, направленные на работу с товаром. Главное, чтобы подход к определению этих задач основывался на принципах системности.

#### **Виды и разновидности товарной политики фирмы**

Товарная политика предполагает определенный курс действий предпринимателя и использование таких принципов, благодаря которым обеспечивается эффективное, с коммерческой точки зрения, формирование ассортимента товара. В связи с этим выделяют три вида товарной политики, называемые иногда еще разновидностями диверсификации:

*концентрическая*, когда ведется поиск новых товаров, которые в технологическом или рыночном отношении были бы подобны уже имеющимся товарам предприятия и привлекали бы новых покупателей;

*горизонтальная*, когда новый товар является продолжением выпускаемого и рассчитан на сформировавшийся круг покупателей, а производство его ведется без каких-либо изменений применяемой технологии;

*конгломератная*, когда на рынок выводится новый товар, никак не связанный с товарами, ранее выпускавшимися на предприятии, что требует применения новых технологий и освоения новых рынков.

#### **Роль и предназначение товарной политики**

Таким образом, формирование товарной политики и ее корректировка предполагают наличие хорошего знания службой маркетинга своего рынка, ожиданий и требований покупателей и т.п., а также четкого представления о целях, задачах и стратегии своего предприятия, его возможностях и ресурсах. Многие из российских предприятий не уделяют достаточного внимания формированию своей товарной политики или делают это бессистемно, обращая внимание на ее отдельные фрагменты (те, что заметнее), допустим, на товарный ассортимент и только. Отсутствие товарной политики, как и ее усеченный вариант, обычно ведут к утрате контроля над конкурентоспособностью, нарушениям в структуре того же ассортимента из-за факторов внешней среды, возникающих неожиданно. Все это вызывает перебои в производстве, снижение уровня эффективности и результативности деятельности предприятия. Принимаемые в отсутствие товарной политики решения обычно основываются, что характерно для российского менеджмента, на интуиции руководителей, а не на взвешенных расчетах, ориентированных на долговременные интересы. Но интуиция хороша

и оправдана только в тех случаях, когда она подкрепляется выверенными решениями. Такие процедуры и правила в отношении товаров, выпускаемых предприятием, должны предусматриваться его товарной политикой.

## 9.2.

### КОНЦЕПЦИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА И ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ

**Необходимость корректировки товарной политики в зависимости от стадий ЖЦТ**

Определение положения товара на рынке позволяет соотнести его предложение с восприятием и желаниями потребителей, с конкуренцией. Как следует из концепции ЖЦТ, положение товара на рынке по этим причинам может очень быстро меняться. При каждом таком изменении фирма должна соответствующим образом корректировать свою товарную политику. Успех любой фирмы во многом будет зависеть и от того, насколько точно согласованы стадии ЖЦТ ее изделий с ЖЦТ отраслевых продуктов. Ситуация на рынке меняется в зависимости от смены стадий ЖЦТ и требует соответствующих изменений в стратегии и тактике маркетинга фирмы на рынке. А вслед за изменением стратегии и тактики маркетинга фирмы при вступлении товара в каждую новую стадию ЖЦТ должны меняться стратегия и тактика коммерческих служб, чтобы более точно приспособить свое поведение на рынке к изменениям рыночной ситуации.

**Политика продления ЖЦТ на других рынках**

Эффективное применение той или иной товарной политики вряд ли возможно без тщательного анализа ЖЦТ. К тому же этот анализ может подсказать и иной вид товарной политики. Рассмотрим в связи с этим пример. Одна западноевропейская фирма занимается производством оборудования для химической чистки верхней одежды. Это оборудование у нее постоянно приобретают те предприниматели, которые имеют свои частные химчистки и живут за счет этого немудреного бизнеса. Начало разработки новой модели своего оборудования эта фирма рассчитала совсем не так, как показано на рис. 7.5. В момент смены тенденции в темпах роста (или прироста) числа продаж, соответствующий точке *A* на рис. 7.5, эта фирма не стала торопиться с разработкой новой модели. В этот момент, т.е. тогда, когда наступила некая стабилизация в ее производственном процессе (ушли в прошлое заботы, связанные с приобретением, установкой нового оборудования, с приемом новой рабочей силы и обучением ее, с организацией сбыта и т.п.), фирма приступила к сооружению рядом со своей проходной собственной химчистки. Как вы думаете, зачем она это сделала?

**Задание 9.1.** Объясните, зачем эта фирма построила собственную химчистку и сама стала оказывать услуги проживающему в данном микрорайоне населению? Только ли затем, чтобы зарабатывать деньги еще и посредством оказания этой услуги?

---

---

Правы те, кто в своем ответе употребил такие термины, как «маркетинговое исследование», «сбор информации», «эксперимент» и т.п. Да, действительно, создание химчистки, оснащение ее тем оборудованием, которое фирма сама же и производит, работа в этой химчистке, в том числе и тех специалистов, которые создавали это оборудование, преследуют одну цель — сбор первичной маркетинговой информации посредством эксперимента (см. раздел II) о том, насколько хорошо (или не очень хорошо) оборудование удовлетворяет нужды и потребности людей. Причем нужды и потребности как тех, которые сдают свою одежду в химчистку, так и тех, которые ее принимают, а затем осуществляют эту чистку (т.е. непосредственных потребителей оборудования, потребительские свойства которого исследуются с целью их совершенствования). После того как была собрана необходимая информация по желательному для тех и других потребителей направлению развития потребительских свойств оборудования, всесторонне изучена, проанализирована, проведены НИОКР, фирма приступила к разработке новой модели оборудования (назовем ее так же, как и на рис. 7.5, моделью *N*). И этап роста числа продаж модели *N* совпал с этапом спада прежней модели — модели *S* (рис. 9.2).

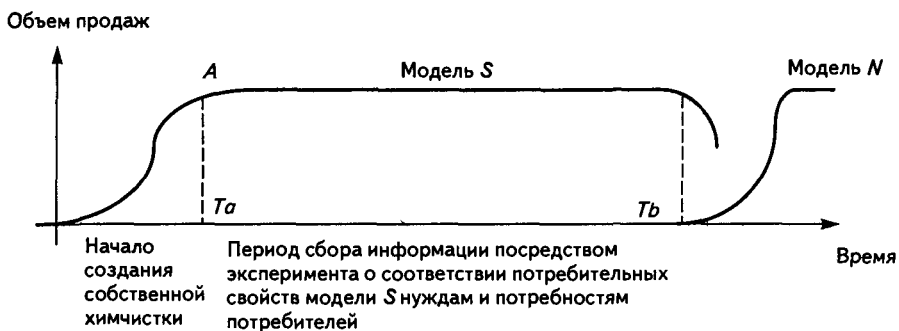


Рис. 9.2. ЖЦТ в формировании товарной политики фирмы по производству оборудования для химической чистки одежды

Может возникнуть вполне резонный вопрос: как же данная фирма рассчитала период времени « $T_a - T_b$ »? Возможно, по теории усталости материалов, из которых изготовлено оборудование. Ведь оно предназначено для работы в агрессивных средах (в щелочах и т.п.). Возможно, были учтены и другие факторы. Но здесь уже не важно, какие именно. Важно то, что такой период должен быть в любом случае, если фирма применяет аналогичный подход в построении своей товарной политики. А факторы в каждом случае будут свои, непохожие друг на друга. Они определяются особенностями товара, спецификой его потребления и т.п.

### Изменение товарной политики фирмы при появлении новых возможностей

Иногда жизнь прежней модели, после выведения на рынок более совершенной, не прекращается. Фирма, затратив определенные средства на сбыт, выводит прежнюю модель на новые территориальные рынки, менее развитые, чем прежний. И жизнь старой модели продолжается, иногда даже долго (рис. 9.3). Конечно, так бывает не всегда, но довольно часто. Именно так и случилось с рассматриваемым в примере оборудованием для химической очистки одежды: его продажи после выхода на национальный рынок модели *N* начали осуществляться в менее развитые в технологическом отношении страны — в страны СНГ, где к моменту спада старой модели началась приватизация и развитие своего национального бизнеса. Это позволило впоследствии фирме установить следующую товарную политику: модель *N* предлагалась только тем организациям, которые ранее уже купили модель *S*. Если же покупатель обращался к фирме впервые, то ему предлагалась только модель *S*.

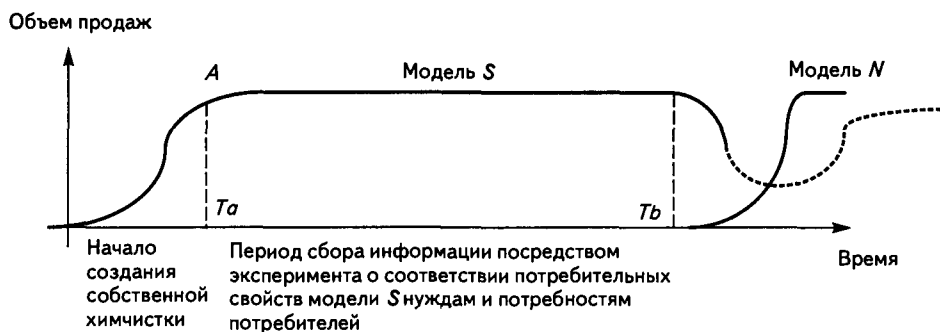


Рис. 9.3. Товарная политика расширения рынков сбыта

*Раньше, до реформы, иностранцы, бывая в СССР, любили покупать в наших магазинах «Столичную» водку, хотя лучшая «Столичная» (в экспортном исполнении) всегда стояла на полках их магазинов. Наивные, они думали, что мы, так же как и они, себе оставляем то, что получше, а на экспорт везем то, что уже не хотим потреблять*

Такой подход используется фирмами развитых в технологическом отношении стран, это их обычная практика. Как только товар той или иной фирмы морально устареет на своем национальном рынке, фирма своим избалованным покупателям предлагает уже более совершенный товар, старый же не выбрасывает из производства, а выводит его на рынки менее развитых в технологическом отношении стран [40, с. 132—136]. Иногда в этих странах и такому товару рады, поскольку он все равно лучше своего отечественного. Может быть, именно по этой причине А.И. Солженицын, возвращаясь на родину (он ехал на поезде через всю страну — от Владивостока до Москвы), уже где-то около Иркутска начал весьма критически высказываться по поводу того, какие товары завозят в Россию зарубежные фирмы. А у этих фирм просто такая товарная политика: лучшее себе, а что свои покупатели уже не берут — тем, которые еще готовы этот товар покупать.



Таким образом, жизненный цикл товара является основополагающей концепцией в формировании товарной политики фирмы. И при этом не важно — производственная это фирма или торговая. Любая из них должна строить свою товарную политику с учетом того, на какой стадии жизненного цикла находится товар, который она производит или продает. Какой, например, успех может ожидать торговую фирму, закупающую для своих продаж ту модель товара, которая уже переходит в стадию спада? Если вернуться к ситуации «Что делать?», описанной в начале раздела, какой успех может ожидать магазин, который принял на реализацию большую партию логарифмических линеек в тот момент, когда уже на рынке стали появляться первые калькуляторы? Можно при формировании товарной политики фирмы проигнорировать некоторые обстоятельства, те или иные теоретические концепции и т.п., но только никак не жизненный цикл товара.

**Задание 9.2.** Ответьте, учитывается ли при формировании товарной политики вашей фирмы (или хорошо известной вам фирмы) жизненный цикл товара? Если учитывается, то как? Если нет, то почему? К каким последствиям это приводит?

---



---

### 9.3. КОНЦЕПЦИЯ «4р» И ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОЙ ПОЛИТИКИ ФИРМЫ

**Основные направления использования «4Р» в формировании товарной политики фирмы**

Концепция «4р» (комплекс маркетинга, внутренние факторы маркетинга, маркетинговая смесь) также должна использоваться в формировании товарной политики фирмы. Собственно, построение маркетинговой формулы, о чем речь шла выше (см. 7.3), уже представляет собой начало разработки товарной политики на основе концепции «4р». Далее каждая из этих составляющих должна рассматриваться более подробно. Основные направления использования каждой составляющей представлены на рис. 9.4.

**«Товар» в формировании товарной политики фирмы**

Товар, как уже указывалось выше (см. 6.2), чтобы отвечать требованиям рынка, должен представлять собой неразрывное единство собственно товара (2-й уровень трехуровневой модели потребительных свойств товара) и соответствующих ему дополнений в форме услуг (3-й уровень трехуровневой модели), что и составляет так называемый пакет товара. Холодильник, например, состоит не просто из корпуса, холодильного агрегата, болтов, гаек, проводов и др., но и из его надежной работы в течение длительного времени, гарантий, сервисного обслуживания (ремонта) сразу же при возникновении у потребителя проблем. Эти обстоятельства представляют собой такие же неотъемлемые составляющие «пакета товара», как и шнур для подключения его к электрической сети.

Потребитель должен быть уверен, что при покупке холодильника он приобретает и все дополнения к нему (все составляющие 3-го уровня), делающие потребление товара удобным и беспроблемным. Если же потребитель не получит всего комплекса дополнений к товару при его продаже, у него в процессе потребления могут возникнуть проблемы и, как следствие, досада, обида на фирму, продавшую ему такой товар, что непременно скажется на ее коммерческом успехе. Все эти обстоятельства, включая и те, которые по параметру «товар» указаны на рис. 9.4, должны быть предметом самого тщательного внимания при формировании товарной политики фирмы.

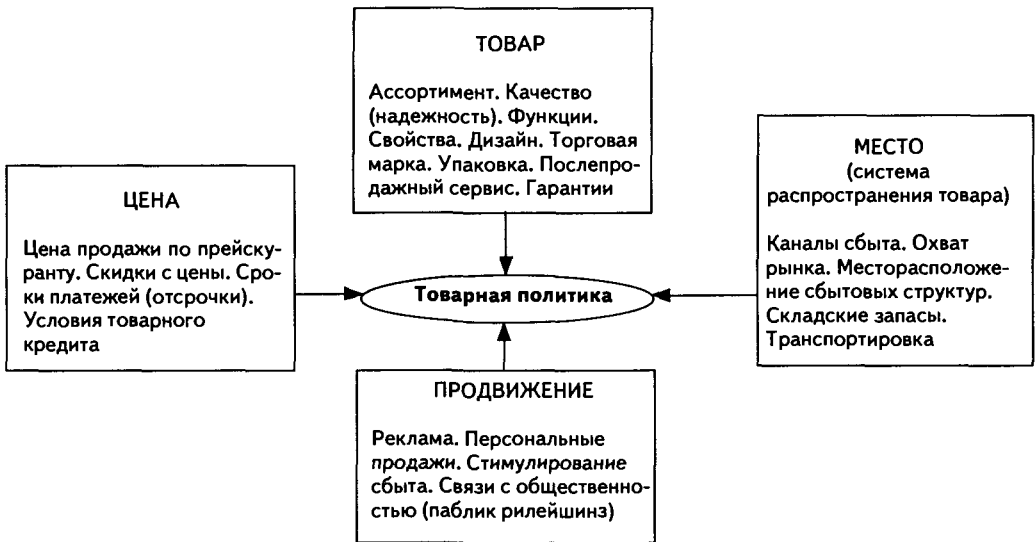


Рис. 9.4. Использование концепции «4р» в формировании товарной политики фирмы

**«Цена»  
в формировании  
товарной политики  
фирмы**

По отношению к цене, составляющей одну из важнейших характеристик товара, предприятие также формирует определенную ценовую политику, о чем речь пойдет отдельно, в разделе IV. Здесь же только отметим, что цена должна соответствовать и затратам на изготовление товара (превышать их), и способностям покупателей оплатить товар по такой цене. С целью удержания покупателей (формирования их постоянного контингента) следует применять гибкую систему скидок к цене, побуждая их к повторным покупкам. Эти вопросы должны составлять особые объекты внимания при формировании товарной политики фирмы.

**«Место продажи»  
в формировании  
товарной политики  
фирмы**

Место продажи — одна из важнейших составляющих комплекса «4р», которую не следует воспринимать так упрощенно, как элементарное территориальное размещение магазинов, оптовых баз и т.п., хотя и это тоже надо иметь в виду. Результативное

и эффективное использование фактора «место продажи» демонстрирует фирма «Цептер», избравшая в качестве места продажи своей дорогой посуды никак не традиционный хозяйственный магазин, а кухню потенциального покупателя. Чисто территориальный аспект при решении данной задачи нельзя оставлять без внимания. Основной критерий при выборе места продажи — доступность товара для его потребителей. Буквально, но вместе с тем и верно понимают фактор места продажи производители безалкогольных напитков, утверждая, что их товар должен находиться на расстоянии вытянутой руки для человека, почувствовавшего жажду. Очевидно, что совершенно другой подход для территориального размещения своей продукции, предназначенной для продажи, должны применять производители автомобилей, сложной бытовой техники и т.п. Другими словами, каждый товар требует своего подхода к определению места его предложения целевым покупателям, что и должно стать объектом пристального внимания при формировании товарной политики фирмы.

**«Продвижение  
товара на рынок»  
в формировании  
товарной политики  
фирмы**

Важной составляющей «4р» является и продвижение товара на рынок (стимулирование сбыта). Сюда относятся все мероприятия, связанные с распространением фирмой информации как о себе самой, так и о своих товарах с неперменной обратной связью об уровне удовлетворенности потребителей качеством, характеристиками приобретенных товаров, о сложившемся в обществе мнении о деятельности предприятия и т.п. Конкретными формами продвижения товара (стимулирования сбыта), о чем более подробно речь пойдет в разделе IV книги, является реклама, паблик рилейшинз, личные продажи, ярмарки, выставки, презентации товаров, подарки и т.п. Каждая из этих форм и должна стать объектом внимания в части продвижения товара (стимулирования сбыта) при формировании товарной политики.

**«4р» и их роль  
в формировании  
товарной политики  
фирмы,  
специализирующей  
на оказании  
услуг**

Очевидно, что если речь идет не о материальном товаре, а об услуге, «4р» должны быть дополнены еще тремя составляющими. Важное значение здесь может иметь квалификация персонала, оказывающего услугу, физическая среда, где происходит приобретение услуги, и сама процедура (процесс), т.е. применяемые при оказании услуги инструменты, приборы, материалы и т.п. Если речь, например, идет о такой стоматологической услуге, как пломбирование зуба, то и квалификация врача, и кресло, в котором располагается пациент, и бормашина, и материалы для пломбы — все имеет важное значение в равной степени, как и цена, и месторасположение поликлиники и другие параметры. Дополнительные составляющие концепции, если речь идет о формировании товарной политики фирмы, специализирующей на оказании тех или иных услуг, также должны стать объектом самого пристального внимания.

**Системный подход  
в формировании  
товарной политики  
фирмы на базе  
концепции «4P»**

Формирование товарной политики фирмы на основе концепции «4p» должно быть системным, т.е. учитывающим совместное воздействие всех составляющих на поведение целевых покупателей. Другими словами, каждую из составляющих надо рассматривать во взаимодействии и взаимовлиянии, ориентируясь на общий результат. Таким результатом, в частности, может быть объем продаж, либо уровень дохода (выручки), либо удовлетворенность покупателей. Автор этих строк не знает (да и не может знать), каким критерием руководствовалась фирма «Цептер», формируя свою товарную политику на основе концепции «4p», но в ней четко прослеживается системный подход к применению всех составляющих. Так, товар этой фирмы (ее кастрюли и сковородки) обладает четко выраженными уникальными свойствами, выделяющими его на рынке из всей совокупности аналогичных. Донышки кастрюль и сковородок, выпускаемых этой фирмой, имеют большую толщину. При этом структура металла такова, что тепло по донышку распространяется не снизу вверх, как у обычных кастрюль, а в разные стороны — от кристалла к кристаллу, в результате чего после прогрева донышко долго остается горячим, обеспечивая продолжение приготовления пищи при выключенной плите, что снижает затраты на энергию. В верхней части кастрюль, чуть ниже крышки, имеется специальная канавка, которая при приготовлении пищи заполняется конденсированной влагой, осуществляя герметизацию кастрюли, что препятствует испарению полезных микроэлементов из продуктов. Срок гарантии на посуду равен средней продолжительности жизни людей. Есть и другие уникальные особенности у этого товара, которые очень подробно излагаются представителями фирмы на презентациях этой посуды с демонстрацией всех ее качеств. Поскольку товар имеет уникальные свойства, не продается в магазинах, то цена на него не может быть низкой. Однако, несмотря на высокую цену, фирма не жалуется на отсутствие покупателей. Таким образом, все составляющие концепции «4p» увязаны в единое целое. В этом и заключается суть системного подхода в формировании товарной политики фирмы.

Системный подход к построению товарной политики фирмы прослеживается и в обеспечении связи каждой составляющей «4p» с желаниями, надеждами и т.п. потребителей (см. отступление 9.1).

**Отступление 9.1.** *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга. М.: Изд. дом «Вильямс», 1998. С. 138.

Со ссылкой на одного из зарубежных экспертов по маркетингу авторы совершенно справедливо утверждают, что «4p» в товарной политике фирмы должны рассматриваться с позиции «4c» покупателя.

«4p»	«4c»
Товар (product)	Нужды и потребности покупателей (customer needs and wants)
Цена (price)	Затраты покупателя (cost to the customer)

Продолжение

«4р»	«4с»
Место распространения товара (place)	Удобство (convenience)
Методы продвижения товара (promotion)	Обмен информацией (communication)

Таким образом, системный подход к формированию товарной политики на основе концепции «4р» прослеживается и во взаимосвязи каждой из ее составляющих с соответствующими желаниями покупателей.

Концепция «4р» имеет важное значение в формировании товарной политики фирмы. Ее грамотное применение позволит построить такую товарную политику, при которой у фирмы не будет сколько-нибудь существенных проблем с потребителями своей продукции.

**Задание 9.3.** Ответьте, используется ли при формировании товарной политики вашей фирмы (или хорошо известной вам фирмы) концепция «4р»? Если используется, то как? Если нет, то почему? И к каким последствиям это приводит?

## 9.4.

## ФОРМИРОВАНИЕ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА

## Классификация товаров

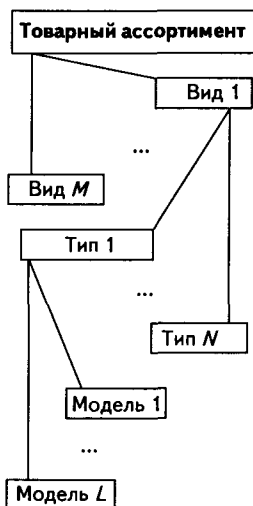


Рис. 9.5. Классификация товаров

Одна из задач товарной политики — формирование товарного ассортимента выпускаемой продукции. Под товарным ассортиментом принято понимать всю совокупность изделий, выпускаемых предприятием и предлагаемых на рынке с целью реализации и получения дохода (прибыли). Товарный ассортимент предприятия может иметь довольно сложную структуру, состоящую из нескольких иерархических уровней. На первом уровне выделяют виды товаров, например деревообрабатывающие станки, подъемно-транспортное оборудование, тракторы, автомобили и т.п. Каждый из таких видов подразделяется на ассортиментные группы (типы) в соответствии с функциональными характеристиками, качеством, ценой, др. Например, колесный трактор для производства сельскохозяйственных работ с соответствующим навесным оборудованием и тот же колесный трактор для проведения земляных работ при прокладке и ремонте теплосетей в городских условиях, оснащенный экскаватором. И функциональные характеристики, и цены этих типов (групп) изделия, входящих в один вид, различны.

Каждая ассортиментная группа состоит из ассортиментных позиций (разновидностей, марок), образующих низшую ступень в классификации. Например, предприятие производит холодильное оборудование и кухонные комбайны — это различные виды товаров (первый уровень квалификации). В производстве холодиль-

ного оборудования выделены такие ассортиментные группы, как собственно холодильники бытовые, холодильные камеры для магазинов, морозильные камеры бытовые, морозильные камеры для пищевых производств — это второй уровень классификации. Холодильники бытовые в свою очередь производятся предприятием в трех разновидностях — одно-, двух- и трехкамерные (каждый из них может выступать на рынке под своей маркой), что представляет собой третий уровень классификации. Если такой подход применен предприятием к формированию ассортимента и по кухонным комбайнам, то можно говорить о разнообразии его товарного ассортимента, а следовательно, и о больших объемах продаж, о значительном товарообороте и т.п. Классификация товаров, которая используется при формировании товарного ассортимента, представлена на рис. 9.5.

#### Показатели оценки товарного ассортимента

Товарный ассортимент характеризуется следующими показателями [61, с. 137—148]; [62, с. 266—270]:

- широта ассортимента;
- глубина ассортимента;
- возрастная структура входящих в ассортимент товаров;
- сопоставимость между предлагаемым ассортиментом и ожиданиями (нуждами, потребностями, запросами) целевого рынка;
- «поведение» товара на рынке.

Широта ассортимента — это количество ассортиментных групп (типов) по каждому виду товара, входящему в ассортимент. Глубина — количество позиций в каждой ассортиментной группе. Возрастная структура показывает доли старых и новых товаров в ассортименте. Сопоставимость — соответствие предложения спросу. «Поведение» товара на рынке определяет его конкретную роль, которую он призван исполнять в обеспечении сбыта всего ассортимента товаров.

Каждый из этих показателей по-своему характеризует ассортимент товаров, предлагаемый предприятием целевому рынку, каждый должен быть объектом внимания службы маркетинга при формировании ею товарной политики. Так, широта и глубина ассортимента говорят о производственном потенциале предприятия (мощном или ограниченном), с одной стороны, и о возможном коммерческом успехе на рынке (или об отсутствии такового) — с другой. Преобладание в структуре товарного ассортимента старых товаров — о возможном снижении спроса на рынке на изделия данного предприятия и о необходимости обновления их выпуска. Слабое соответствие потребительных свойств товара нуждам и потребностям покупателей не может способствовать росту спроса на них и требует обновления выпускаемых товаров, развития (совершенствования) их функциональных характеристик, дизайна, надежности и т.п.

Что же касается «поведения» товара на рынке, то, по свидетельству авторов учебника-практикума «Маркетинг» [62, с. 269—

270], все товары можно подразделить на «лидеры», «локомотивы», «зазывные», «тактические», «внедряемые», «уходящие». Каждый из них играет определенную роль на рынке, формируя отношение покупателей не только к самому себе, но и к фирме, к предприятию, способствуя, таким образом, осуществлению сбыта и других товаров. Так, в частности, «лидеры», являясь чаще всего товарами рыночной новизны, способны привлекать внимание покупателей и к другой продукции предприятия. «Локомотивы» обычно находятся на стадии зрелости или насыщения жизненного цикла, способны обеспечивать утверждение фирменной марки, что, безусловно, влияет на сбыт и других товаров фирмы. К «зазывным» товарам относятся такие, которые хорошо известны покупателям и фирма предлагает их рынку по ярко выраженной низкой цене. Покупатели по аналогии могут предположить, что и на другие товары этой фирмы цены несколько ниже, чем на аналогичные, предлагаемые другими фирмами. «Тактические» товары дополняют имеющийся ассортимент и на разных предприятиях могут играть самые разнообразные роли. Так, в частности, ликероводочные заводы выпускают майонез отнюдь не для того, чтобы и на его продаже «делать выручку», а чтобы, рекламируя его как товар, рекламировать и себя как предприятие, ибо реклама спиртных напитков запрещена и через них ничего нельзя сообщить о себе любителям выпить. В большинстве же случаев такие товары включают в ассортимент для того, чтобы покупатель не обращался к конкуренту. К «внедряемым» относятся товары рыночной новизны в самом начале вывода их на рынок. Они всегда нуждаются в поддержке и почти никогда сразу же не становятся рентабельными. Некоторые из них станут «лидерами» и будут приносить фирме доход, некоторые канут в небытие, и затраты на них окажутся неоправданными. «Уходящие» товары, как правило, находятся на стадии спада и требуют либо модификации (развития потребительных свойств), либо снятия с производства. И на то и на другое нужны определенные затраты.

### **Процедуры формирования товарного ассортимента**

Решение задач формирования ассортимента в рамках товарной политики фирмы преследует цель определения оптимальной (или близкой к этому) структуры товарного предложения. При этом следует учитывать как потребительские требования целевого рынка (или отдельных его сегментов), так и ресурсные возможности предприятия с тем, чтобы обеспечить, с одной стороны, высокий уровень удовлетворенности потребителей, с другой — приемлемые издержки производства. Решение такой задачи вряд ли возможно, если фирма не будет использовать приведенные выше показатели оценки ассортимента. Таким образом, суть проблемы формирования товарного ассортимента состоит в планировании на базе данных показателей всех видов хозяйственной деятельности предприятия, направленных на отбор продуктов для производства и предложения рынку. Это как бы формирование «портфеля» товаров, характеризующегося приемлемой и для рынка, и для предприятия широтой и глубиной ассортимента, возрастной структу-

рой входящих в него товаров, соответствием предлагаемых товаров ожиданиям покупателей, оптимальным (или близким к этому) сочетанием различных видов товаров в «портфеле» (т.е. приемлемым количеством «лидеров», «локомотивов» и др.). В фундаментальном отечественном учебнике «Маркетинг», вышедшем в свет под редакцией академика А.Н. Романова [61, с. 141], предложена такая последовательность процедур формирования товарного ассортимента:

- 1) изучение и определение текущих и перспективных потребностей покупателей, анализ способов потребления выпускаемой предприятием продукции и особенностей покупательского поведения на целевом рынке;
- 2) анализ и оценка товаров, предлагаемых конкурентами на данном рынке;
- 3) анализ изделий, выпускаемых как данным предприятием, так и конкурентами, с позиции потребителей;
- 4) определение структуры товарного ассортимента, предполагающего исключение из него неперспективных товаров и включение новых, ожидаемых рынком; определение направлений производства, благодаря которым можно осуществить диверсификацию, способную оптимизировать структуру товарного ассортимента;
- 5) анализ предложений по созданию новых продуктов и совершенствованию прежних с учетом требований покупателей и возможностей предприятия;
- 6) разработка спецификаций новых или усовершенствованных продуктов;
- 7) анализ ресурсов и возможностей освоения предприятием разрабатываемого товарного ассортимента;
- 8) проведение испытаний продуктов, входящих в разрабатываемый товарный ассортимент;
- 9) Проведение тестирования рынка по каждому из новых (или усовершенствованных) товаров, входящих в предлагаемый товарный ассортимент;
- 10) разработка рекомендаций для производственных подразделений предприятия по поводу функциональных характеристик, потребительных свойств, качества, дизайна, цены, упаковки, наименования, послепродажного обслуживания и т.п. с учетом выявленных на этапах 8 и 9 обстоятельств;
- 11) анализ товарного ассортимента, его оценка и возможная корректировка.

Как следует из содержания описанных процедур формирования товарного ассортимента и их порядка, служба маркетинга при его разработке должна обеспечить координацию и взаимодействие научно-технических и опытно-конструкторских служб, производственных, сбытовых, сервисных, рекламных и иных подразделений с тем, чтобы добиться наибольшего соответствия выпускаемых изделий нуждам и потребностям покупателей. Если такое взаимодействие не обеспечено, то в ассортимент товара могут быть



включены те, которые не найдут спроса на рынке, что приведет к невозвратным финансовым потерям. Следовательно, основная задача службы маркетинга при формировании товарного ассортимента заключается в подготовке соответствующей требованиям рынка спецификации на изделие (новое и изменяемое), передаче ее проектному (конструкторскому) отделу, отслеживании результатов испытаний опытных образцов с внесением необходимых корректив, обеспечивающих доведение потребительных свойств товара до требований рынка.

## ЧТО ДЕЛАТЬ? ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

Что же, действительно, делать, если фирма не сумела разглядеть угрозу со стороны более совершенных товаров, выпуск которых могут освоить конкуренты, как это и произошло на рассматриваемом в начале раздела предприятии, изготавливавшем логарифмические линейки? В интересах дела прежде всего необходимо разобраться с причинами такого провала. Почему ни руководство фирмы, ни ее службы не смогли увидеть реальные технические возможности появления такого товара на рынке, что не позволило фирме своевременно приступить к исследованиям, опытным разработкам в части не просто совершенствования прежней модели, но создания принципиально нового товара для удовлетворения тех же самых извечных человеческих нужд, к которым и следует отнести производство вычислений? Ответ, очевидно, следует искать в структуре и содержании маркетинговых задач, решаемых на данном предприятии. То, что на предприятии решаются задачи совершенствования потребительных свойств прежнего товара — это хорошо. Но, как оказывается, крайне мало. Нельзя маркетинговой службе завода, фабрики, коммерческой структуры ограничиваться только совершенствованием того, что производится и продается. Она, кроме всего прочего, должна постоянно держать руку на пульсе событий науки, техники, технологий, следить за действиями конкурентов, за появлением на рынке товаров рыночной новизны и т.п.

Кроме того, нужно всегда следить за движением товара по стадиям жизненного цикла, сопоставлять жизненный цикл своего товара с отраслевым. Если отраслевой жизненный цикл движется к спаду по данной модели товара, а свой товар запущен на стадию разработки, кроме провала от такого маркетинга ждать нечего. Но уж, коль скоро произошло то, что произошло, т.е. фирма допустила просчеты в своем маркетинге, надо искать выход из сложившейся ситуации, принимать адекватное решение. И это решение также должно быть маркетинговым, т.е. в его основе должны лежать маркетинговые расчеты, обоснования и т.п. Очевидно, в первую очередь следует свернуть все исследования, связанные с развитием прежней модели. Затем приступить к подготовке выведения такого товара с рынка вообще. И чем раньше это будет сделано, тем меньше потерь понесет фирма. Изготовленные же экземпляры товара еще можно попытаться продать, но по сниженным ценам и на других рынках, что неизбежно повлечет за собой дополнительные затраты. Проблем много... Чтобы их не было, надо постоянно вести многосторонний, взвешенный маркетинг.

## РЕЗЮМЕ

В заключение можно сделать следующие выводы.

■ Товар — это все то, что производится на продажу и обладает определенными потребительными свойствами.

■ Анализ потребительных свойств товара удобно делать, используя трехуровневую модель, согласно которой необходимо обращать внимание на сущность товара, вытекающую из нужд

и потребностей людей, собственно товар, характеризующийся внешним видом, качеством, упаковкой и др., а также неким дополнением к товару (гарантия, предоставление товарного кредита и т.п.), которое делает приобретение данного товара более выгодным по сравнению с аналогичными.

■ Довольно часто нужды и потребности трансформируются в ожидания покупателей, которые могут быть как осознанными, так и неосознанными; разгадать и определить эти ожидания, отразить их в потребительных свойствах товара — одна из основных задач маркетинга.

■ Суть другой важной задачи производственной функции маркетинга заключается в создании товара рыночной новизны; основные факторы, обуславливающие появление на рынке товаров-новинок: конструкторские идеи, идеи дизайнера, идеи упаковки. Возможны и другие факторы; найдите их для своего товара.

■ Большое значение в создании товаров рыночной новизны имеют маркетинговые идеи, работа с которыми представляет собой особый (и чрезвычайно важный!) блок задач в структуре производственной функции маркетинга.

■ В основе создания товара рыночной новизны лежит строгая последовательность этапов — от генерации и отбора идей до разработки элементов дополнений к товару и развертывания его коммерческого производства.

■ Большую роль в возрождении отечественного производства на принципиально иной хозяйственной основе играет диверсификация и конверсия, которые пока еще не востребованы в необходимой мере отечественными производителями, хотя первые положительные (к сожалению, немногочисленные) примеры уже есть.

■ Для успешной реализации того, что производится, необходимо пользоваться товарными знаками, которые способны однозначно идентифицировать товар в покупательской среде, выделяя его из общей товарной массы многочисленных конкурентов.

■ Фирма, добившаяся успеха на рынке, может создать свою уникальную торговую марку, благодаря которой она выделится на рынке из общей массы производителей (продавцов).

■ Отдельная фирма может иметь несколько товарных знаков, но одну торговую марку.

■ Каждый товар имеет свой жизненный цикл, который включает в себя стадии разработки, выведения на рынок, роста числа продаж, зрелости, насыщения и спада; жизненные циклы практически всех товаров имеют тенденцию к сокращению (это специфика нашего времени, обусловленная бурным развитием технологий, компьютерной техники и другими формами проявления научно-технической революции), поэтому службы маркетинга должны постоянно сопоставлять жизненный цикл своего товара с отраслевым жизненным циклом, что позволит фирмам своевременно осуществлять замену на рынке быстро стареющих моделей товара на новые, более совершенные.

■ Кроме жизненного цикла товара при формировании своей товарной политики фирма должна руководствоваться концепцией внутренних факторов маркетинга, в состав которых входят товар, цена, место продажи, стимулирование сбыта; оптимальное сочетание их в структуре маркетинговой формулы, которая строится эмпирическим путем, способно обеспечить фирме коммерческий успех на рынке.

■ Суть производственной функции маркетинга заключается в разработке, развитии, совершенствовании потребительных свойств товара; причем под товаром нужно понимать не только объекты, имеющие материальное воплощение, но и различного рода услуги, в том числе и по перепродажам; следовательно, работа, деятельность коммерческих магазинов, киосков и т.п. — это тоже товар, специфический, но товар, имеющий свои потребительные свойства, совершенствование которых может привести к росту числа продаж этих магазинов и киосков, к получению ими коммерческого успеха на рынке.

■ Работа с товаром на предприятии должна носить упорядоченный характер. Эту упорядоченность обеспечивает товарная политика, которую предприятие должно разрабатывать и по мере необходимости корректировать. Товарная политика фирмы — это вся совокупность товаров, производимых предприятием для предложения рынку с целью реализации и получения дохода. Товарный ассортимент характеризуется широтой, глубиной, возрастной структурой, соответствием потребительных свойств товара нуждам и потребностям, особенностями «поведения» различных товаров, входящих в ассортимент, на рынке. При формировании товарной политики решение ассортиментных задач является чрезвычайно важным, ибо именно структурой товарного ассортимента и определяется коммерческий успех предприятия.

### ТЕСТЫ К РАЗДЕЛУ III

Если вы сдали на проверку СДР-1 и СДР-2, прочитали и хорошо освоили содержание раздела III, выполнив при этом все его задания, следует решить приведенные ниже тесты.

1. Выберите правильные определения товара. Итак, товар — это:

- А. Все то, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.
- Б. Продукт труда, производимый для обмена.
- В. Продукт собственного производства, потребляемый в своем же домашнем хозяйстве (например, картофель, выращиваемый на собственном огороде для потребления в семье).
- Г. Любая вещь, обеспечивающая комфортные условия существования.
- Д. Продукт или действие (услуга), обладающие полезностью и предназначенные для продажи.

- Е. Все определения верны.
- Ж. Верными являются только определения А, Б, Г, Д.
- З. Неверными являются определения В и Г.

2. На какие параметры (не уровни!) трехуровневой модели потребительных свойств товара фирме следует обратить внимание, если вследствие развития технологий появилась возможность выпускать принципиально новый товар, удовлетворяющий прежние нужды на более высоком потребительском уровне:

- А. На качество?
- Б. На перечень потребительных свойств?
- В. На удовлетворение нужд и потребностей людей?
- Г. На гарантии?

3. Услуги как товар представляют собой:

- А. Процесс обмена продукта на деньги или другой товар.
- Б. Любое действие, осуществляемое за деньги и потребляемое в процессе его выполнения.
- В. Нематериальная форма продукта.
- Г. Любое действие, которое приносит ту или иную пользу клиенту.

4. Появление на рынке товара рыночной новизны определяется одним из следующих факторов:

- А. Созданием технологического проекта товара.
- Б. Деятельностью органов надзора за качеством товара.
- В. Принятием решения на выпуск товара, в основе которого лежат маркетинговые идеи (конструкторские, дизайн, упаковки и другие), а также экономическая целесообразность и возможности современных технологий.
- Г. Затратами на исследования и разработку новых моделей в сопоставлении с имеющимися ресурсами.

5. Что такое товарная марка:

- А. Сокращенное название предприятия (например, ОАО «Алтайдизель»)?
- Б. Почтовый знак?
- В. Средство идентификации товара?
- Г. Этикетка, товарный ярлык и т.п., на которых указывается цена и другая информация о товаре?

6. Что такое логотип:

- А. Составная часть товарной марки, которую можно прочесть?
- Б. Тип товара, предназначенный для того или другого сегмента рынка?
- В. Цифровой код товара, предназначенный для облегчения учета продаж?
- Г. Сведения о товаре, размещаемые в рекламных объявлениях?

7. При наблюдении службой маркетинга за стадиями жизненного цикла товара было замечено сначала увеличение темпов роста объемов продаж, а затем установление этих объемов на фиксированном уровне (темпы роста стали равны нулю). Какие действия должна предпринять фирма:

- А. Приступить к совершенствованию технологий с целью снижения издержек производства с тем, чтобы впоследствии снизить цены?
- Б. Приступить к разработке новой модели товара или к сбору информации, необходимой для такой разработки?
- В. Уделить большее внимание рекламе?
- Г. Готовить товар к переводу на следующую стадию?

8. Какая стадия наиболее приемлема для совершенствования его потребительных свойств:

- А. Стадия выведения товара на рынок, поскольку затраты на опытно-конструкторские работы еще планируются и осуществляются?
- Б. Стадия роста объемов продаж?
- В. Стадия зрелости?
- Г. Стадия насыщения?

9. На какой параметр комплекса маркетинга («4р», маркетинговой смеси, внутренних факторов маркетинга) фирме, выпускающей копировальную технику, следует обратить большее внимание, если наблюдается усиление интенсификации научно-технических исследований в этой сфере:

- А. На товар?
- Б. На цену?
- В. На место продажи?
- Г. На продвижение (рекламу, стимулирование сбыта)?

10. Какой из перечисленных выше приемов стимулирования сбыта наиболее приемлем для обеспечения повторных покупок товаров постоянного потребления:

- А. Демонстрация образцов товаров на выставках, ярмарках, витринах магазинов?
- Б. Предложение бесплатных образцов при совершении определенного числа покупок?
- В. Распространение подарочных купонов?
- Г. Размещение специальных купонов на упаковке?

11. Выберите правильное определение понятия «товарная единица». Итак, товарная единица — это:

- А. Минимальная обособленная величина, обладающая всеми признаками и свойствами товара, на которую можно делить всю товарную массу без потери этих признаков и свойств.
- Б. Метод подсчета покупаемых товаров на товарном чеке.

- В. Единица товара, на которую устанавливается цена.
- Г. Все определения верны.
- Д. Верны только определения А и В.

12. Что такое товарный ассортимент:

- А. Список товаров, на продаже которых специализируется магазин?
- Б. Совокупность магазинов различной специализации, расположенных в данном районе?
- В. Разновидности товара, отличающиеся друг от друга незначительными потребительскими свойствами?
- Г. Различные сорта одного и того же товара?

Ответы к тестам помещены в конце данной книги. Как всегда, сравните свои решения с ответами. Если ваши решения не совпадают с ними, обратитесь еще раз к соответствующему материалу данного раздела учебника и попытайтесь самостоятельно разобраться в причинах неправильных решений.

### СИТУАЦИЯ 3

#### Стоит ли овчинка выделки?

Суди люди, суди Бог,  
Как же я любила!  
По морозу босиком  
К милому ходила.  
Валенки, валенки,  
Не подшиты, стареньки...

С незапамятных времен зимней обувью в России были валенки. Но если в прежние времена их носили практически все (знать не составляла исключения), то сегодня потребность в этом товаре, в расчете на душу населения, значительно снизилась. В больших городах валенки носят только дети и люди пожилого возраста, да еще рыбаки, занимающиеся подледным ловом, и уличные торговцы, вынужденные подолгу стоять на морозе. Валенки носят в основном в сельской местности и в небольших городах, где ими не пренебрегают и люди среднего возраста, да еще на различных северных промыслах.

В связи с реформой производство валенок в России резко сократилось. Из 70 фабрик за годы реформы 60 вынуждены были закрыться, оставшиеся же значительно сократили объемы своего производства. И все-таки эти объемы остаются еще внушительными. Так, Новосибирская фабрика валяной обуви производит 800 пар валенок в день. По свидетельству газеты «Московский комсомолец» старейшая в России фетрово-обувная фабрика «Русские валенки» (Москва), работающая при полной загрузке производственных мощностей только в зимнее время, в год выпускает

до 300 тыс. пар валенок (из них 125 тыс. детских). Численность занятых составляет 130 человек, среди которых преобладают женщины со стажем работы в этом производстве более 15 лет.

Фабрика имеет богатую историю. Она была основана в 1900 г. на базе самоваленной артели крестьянином Капустиним и выпускала первоначально охотничьи валенки и женские войлочные чулки (что это такое, сейчас трудно представить). Совсем недавно фабрика модернизировала свое производство, внедрила импортное оборудование и приступила к выпуску экологически чистой продукции, т.е. валенок без добавок красителей. Теперь все производимые валенки имеют только натуральный цвет овечьей шерсти: серый или белый. Основные клиенты фабрики — магазины «Детский мир». Они принимают валенки для малышей и детей школьного возраста. Цена одной пары колеблется от 20 до 30 руб. (в зависимости от размера). Валенки для взрослых магазины Москвы берут неохотно, ссылаясь на невысокий спрос и низкие цены на них.

Похожая ситуация наблюдается и на Барнаульской сапоговаляльной фабрике. Она была основана в 1924 г. и первоначально называлась пимокатным заводом, который работал в одну смену при 80 основных и 11 вспомогательных рабочих, трудившихся вручную. В 1925 г. была проведена механизация, что сделало фабрику самой крупной в Сибири. Численность ее работников, выпускавших 55 тыс. пар пимов в год, увеличилась до 700 человек. В 1932 г. она была переименована в Барнаульскую сапоговаляльную фабрику им. М. Горького. Во время войны фабрика работала на полную мощность, выпуская зимнюю обувь для фронта. В 1946 г. была реконструирована, ее мощность достигла 817 тыс. пар обуви в год. В послереформенный период фабрика стала испытывать острую нужду в сырье, что во многом обусловлено сокращением поголовья овец в Алтайском крае. Так, если в 1992 г. фабрика потребила более 600 т алтайской шерсти, то в 1998 г. всего 160 т. С учетом же поставок шерсти из Средней Азии ее потребление в 1998 г. составило около 400 т. Шерсть на Барнаульской сапоговаляльной фабрике в настоящее время используется в основном для производства валенок, которые поставляются в северные регионы страны (Тюмень, Новосибирск, Томск, Кемерово, Хакасию, Бурятию и др.). Кроме того, фабрика производит технический войлок (линия по его производству была установлена в 1945 г.), который используется при изготовлении седел для лошадей, а также для утепления вагонов на вагоностроительных заводах и жилищ в некоторых случаях в строительстве. Фабрика выпускает также пыжи для охотничьих патронов.

Итак, потребность в валенках и других войлочных изделиях в России есть, хотя и незначительная. Возможно, эта потребность была бы большей, если бы были найдены новые сферы применения войлока. А пока с уверенностью можно сказать, что потребность в обычных валенках в России в ближайшие десятилетия не исчезнет. Вполне возможно, что даже возрастет, поскольку валенки, кроме всего прочего, можно, оказывается, использовать и для про-

филактики целого ряда заболеваний, а также и для лечения некоторых недугов (см. отступление). Обратили внимание на валенки и отечественные модельеры. Осенью 2003 г. в Санкт-Петербурге в Константиновском дворце были представлены модельные валенки под названием «Русский хит», изготовленные на единственной на Северо-Западе нашей страны фабрике валяной обуви в г. Гатчине Ленинградской области. И шли русские красавицы, обутые в красивые модельные валенки, и выступали так, как будто это были сверхмодные парижские изделия. Валенки смотрелись красиво.

Кроме России валенки выпускают в Германии и Канаде. В других странах производства этой уникальной обуви нет, поскольку нет и потребности в ней. Но, как знать, возможно, жители этих стран просто ничего не знают о преимуществах такой древней обуви, как валенки. А если узнают? В общем, подумайте и разберите данную ситуацию. Работайте над ситуацией в малых группах (до 8—10 человек) в форме подготовки докладов по приведенным ниже вопросам задания.

**Отступление.** Энергия солнца в... валенках // Аргументы и факты. Декабрь 1997. № 49.

...Ученые доказали, что если ребенок будет хотя бы до 12 лет носить валенки, он не будет подвержен многим простудным заболеваниям, а в зрелом возрасте у него не будет проблем с продолжением своего рода. Баран, из шерсти которого делается этот вид обуви, означает жизненную силу. Пожилых же людей валенки спасают от ревматизма.

В чем же источник огромной целебной и эргонесущей силы этой древней обуви? По одной из версий — в особенности роста шерсти овец, якобы впитывающей в себя энергию солнца, которая и переходит в валенки, поскольку они изготавливаются из шерсти, состриженной с живых животных.

В XVIII в. этот вид обуви был дорогим и считался престижным. Петр Первый при похмелье, в котором нередко пребывал, влезал в валенки: овечья шерсть согревала ноги, расширяла сосуды, восстанавливая кровообращение по всему телу (и похмелье, очевидно, проходило быстрее). Специальные чесанки (разновидность валенок) заказывала для себя Екатерина II. Знали цену исконно русской обуви и советские руководители — Ленин, Сталин, Хрущев. Что же касается современных государственных лидеров и звезд эстрады, то практически каждый третий из них на охоте, на даче носит русские валенки.

Испокон веку только в валенки одевали зимой наших солдат. Некоторые говорят, что именно их дефицитом были обусловлены поражения России в финской войне. А Наполеон и Гитлер были побеждены в том числе и благодаря достаточному количеству валяной обуви, выпущенной отечественной промышленностью.

### Задание

Представьте, что вас пригласили в качестве консультанта по маркетингу на Барнаульскую сапоговаляльную фабрику и вам нужно разработать рекомендации по увеличению объемов продаж за счет совершенствования (разработки) самого товара, его потребительных свойств. Необходимые для этого затраты пусть вас пока не беспокоят. На этой стадии познания методологии, методов и приемов маркетинга от них можно абстрагироваться.

1. Сделайте анализ потребительных свойств валенок, используя трехуровневую модель товара. Постарайтесь как можно



точнее определить сущность этого древнего товара, без которого трудно (а иногда и невозможно) обойтись в наше время. Нельзя ли его модифицировать с учетом последних данных медицинской науки. Подумайте над содержанием второго уровня. Возможно ли улучшение (развитие) валенок как «собственно товара». Если возможно, то в каких направлениях. Подумайте также над «дополнением к товару» (т.е. над содержанием третьего уровня). Какие «дополнения» можно предложить, чтобы увеличить объем сбыта Барнаульской сапоговаляльной фабрики?

2. На основе валяной обуви сформулируйте идею товара рыночной новизны. Используя соответствующую методику, определите содержание каждого этапа разработки нового товара. Не забудьте увязать каждый этап (или группу этапов) с соответствующими уровнями трехуровневой модели анализа потребительных свойств товара, а также с нуждами, потребностями и запросами возможных покупателей, их ожиданиями (осознанными и неосознанными). Выполните сегментирование потенциального рынка, предварительно определив критерии. Опишите характеристики потенциальных покупателей по сегментам.
3. Сделайте анализ жизненного цикла валяной обуви вообще или одной из ее разновидностей, представьте график, обоснуйте продолжительность каждой стадии, отметьте основные элементы товарной политики фабрики на каждой стадии жизненного цикла.
4. Определите роль и значение внутренних факторов маркетинга, «4р» (товар, цена, место продажи, продвижение на рынок) для продукции Барнаульской фабрики. Установите и обоснуйте доли внимания (и затрат), которые должна уделять фабрика каждому из внутренних факторов. Покажите зависимость внутренних факторов маркетинга в производстве и сбыте валяной обуви от внешних факторов (ближнего и дальнего окружения). Предложите мероприятия по совершенствованию деятельности Барнаульской фабрики валяной обуви по каждому внутреннему фактору.
5. Предложите концепцию совершенствования (развития) других товаров Барнаульской фабрики. Попробуйте определить рынки для них. Возможно, вы предложите принципиально новый товар (товар рыночной новизны), исходным сырьем которого может стать технический войлок. Сформулируйте его сущность, вид и способы (условия) предложения рынку. Обоснуйте его жизненный цикл в перспективе.
6. Определите в общих чертах товарную политику для Барнаульской сапоговаляльной фабрики.

## ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ РАЗДЕЛА III НА ПРАКТИКЕ

После изучения данного раздела вам предлагается поразмышлять о содержании той работы, которая ведется на вашем предприятии или на предприятии, хорошо знакомом вам, по формированию его товарной политики. Если вы еще не работаете и никогда не работали, то можете подумать о содержании товарной политики предприятия, которое хотели бы создать или на котором хотели бы работать. Главное в заданиях самопроверки то, как вы сможете применить новые знания, почерпнутые в данном разделе в решении конкретных практических задач.

Задания	Ответы
<p>Перечислите все товары, которые составляют товарный ассортимент вашей фирмы (или другой фирмы, которую вы хорошо знаете). Дайте определение товара. Докажите, что перечисленные предметы (или какие-либо действия) реально являются товарами</p>	
<p>Что такое классификация товаров? Товары каких классов производит анализируемая вами фирма?</p>	
<p>Что такое услуга? Оказывает ли анализируемое предприятие какие-либо услуги? Докажите, что это именно услуги, перечислите их характерные свойства. Если услуги не оказываются, то почему? Не могли бы вы предложить оказывать некоторые услуги в порядке сопровождения при продажах материальных товаров анализируемым предприятием?</p>	
<p>Сделайте анализ одного из товаров, выпускаемых анализируемой фирмой по трехуровневой модели:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ опишите сущность данного товара; для удовлетворения каких нужд он предназначен (первый уровень);</li> <li>■ опишите основные параметры собственно товара (второй уровень);</li> <li>■ какие параметры имеет данный товар в качестве дополнений к товару (третий уровень).</li> </ul> <p>Что, используя трехуровневую модель, можно предложить для совершенствования данного товара?</p>	
<p>Сделайте анализ жизненного цикла одного из товаров анализируемой фирмы. Нарисуйте график. Что вы можете предложить для развития товарной политики на основе анализа жизненного цикла товара?</p>	
<p>Предложите формулу «4р» для одного из товаров анализируемой фирмы</p>	
<p>Используя описанную в данном разделе методическую процедуру разработки товара рыночной новизны, предложите анализируемому вами предприятию проект создания нового товара (или кардинального совершенствования прежнего)</p>	

Задания	Ответы
Сформулируйте для анализируемого предприятия предложения по созданию товарной марки	
Сформулируйте для анализируемого предприятия основные предложения по построению (или корректировке) его товарной политики	

### САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА 3 (СДР-3) «ПРОЕКТ РАЗРАБОТКИ ТОВАРА»

Заканчивая работу над разделом III и приступая к выполнению СДР-3, необходимо обратить внимание на следующее обстоятельство. Разработка товара, кроме всего прочего, представляет собой довольно деликатную функцию маркетинга. Дело в том, что на отечественных предприятиях в создании новой продукции обычно принимают участие конструкторы, технологи, производственные службы (именно они в решении этой задачи «играют первую скрипку»). И включение в эту сферу деятельности маркетологов является совершенно новым для наших предприятий, поэтому специалистам маркетинговых служб надо четко уяснить содержание своей деятельности в разработке новых товаров. Они должны понять, что только в их компетенции посредством сопоставления нужд и потребностей реальных и потенциальных покупателей, а также их ожиданий (осознанных и неосознанных) с возможностями своего предприятия находится разработка потребительных свойств нового товара. Только они на основе исчерпывающих знаний о рынке могут предложить производителям создать такие модели товара, которые будут иметь хороший спрос на рынке. Только они могут предложить направления изменения существенных характеристик товара, опять же призванных обеспечить приемлемый рыночный спрос. Прерогатива маркетинговых служб здесь совершенно неоспорима.

Но ментальность наших производственных служб такова, что они непременно будут сопротивляться этому, принимая такую деятельность маркетологов за вмешательство в их традиционную сферу работы. Поэтому при исполнении данной функции кроме разработки потребительных свойств товара специалисты служб маркетинга много внимания должны уделять убеждению своих коллег из производственных подразделений в необходимости руководствоваться при создании новых моделей разработками маркетологов. Это непростая, но очень важная задача, и хорошо решить ее можно только при наличии у тех, кто ее решает, необходимых знаний в области разработки новых моделей товаров.

Предлагаемое задание в значительной степени основано на содержании раздела III. Вместе с тем предполагается, что вы задействуете в работе над СДР методические материалы из пер-

вых двух разделов. Желательно, чтобы ваша СДР-3 стала прямым продолжением СДР-1 и СДР-2. При соблюдении этого условия все ваши работы будут походить на единый, цельный проект преобразований маркетинговой деятельности в вашей организации.

В данной СДР требуется дать полную характеристику предлагаемого вами (вашей фирмой) товара рынку, основные характеристики которого вы описали в СДР-2. Больше внимание следует уделить соответствию потребительных свойств товара нуждам и потребностям людей, а также их запросам и ожиданиям, о чем вы писали в СДР-1. При выполнении данной СДР желательно ориентироваться на специфику рынка того региона, где вы ведете свой бизнес.

### ВОПРОС 1

Используя основные рабочие понятия маркетинга (раздел I), дайте подробную характеристику нуждам, потребностям и запросам вашего рынка (желательно того, который вы анализировали в СДР-2). Опишите формирующиеся на основе нужд, потребностей и запросов ожидания покупателей (осознанные и неосознанные), сложившиеся на этом рынке ценности. Если ваша фирма является посреднической, то опишите сначала тот товар, который вы получаете от посредника, а затем и свой непосредственный товар, т.е. услугу по продвижению товара до непосредственного потребителя. Если фирма производит (реализует, продвигает на рынок) большую номенклатурную группу товаров, выберите один из них (или несколько), который лучше всего знаете. Не обязательно освещать весь ассортимент товаров, с которым работает ваша фирма. Но нужно подчеркнуть, чем ваш товар отличается (если это обстоятельство имеет место) от аналогичных товаров, предлагаемых на рынках конкурентами. Если такого отличия нет, назовите причины их отсутствия и дайте им оценку.

*(25 баллов)*

### ВОПРОС 2

Сделайте подробный трехуровневый анализ потребительных свойств описываемого вами товара (группы товаров). Дайте взвешенную характеристику сущности вашего товара. Обоснуйте возможность (или невозможность) ее корректировки (развития) на основе последних достижений в области науки, техники, технологий, организации труда и т.п. Подробно опишите параметры второго уровня вашего товара. Определите, возможно ли некоторое его совершенствование на этом уровне. Если возможно, то какое именно, если невозможно, то дайте аргументированную характеристику факторов, ограничивающих эту возможность. Опишите параметры третьего уровня характеризующего вас товара. Так же, как и по первым двум уровням, наметьте возможные направления совершенствования товара на этом уровне. Если такой возможности нет, укажите причины и приемлемые пути их преодоления.

Трехуровневый анализ потребительных свойств товара должен привести вас к решению задачи придания ему некоторых уникальных свойств. Помните, что товар, обладающий такими свойствами, имеет особое преимущество перед товарами-конкурентами, и попытайтесь найти его. Это, безусловно, принесет коммерческий успех вашей фирме.

При ответе на вопрос 2 используйте процедуру генерации маркетинговых идей.

*(25 баллов)*

### ВОПРОС 3

На какой стадии жизненного цикла (ЖЦТ) находится ваш товар?

Если в предыдущих вопросах вы вели речь о нескольких товарах, то можете выбрать тот товар, который лучше всего знаете или дать характеристику ЖЦТ и каждому описанному вами товару. Если возможно, опишите каждую стадию. Наметьте ряд мероприятий (или хотя бы одно), которые способны продлить стадию насыщения для вашего товара. Дайте краткую характеристику факторов, определяющих степень рыночной новизны вашего товара. Вернитесь к процедуре разработки маркетинговых идей и попытайтесь определить, какие из них (конструкторские, дизайна или упаковки) могут стать основой для создания новинки. Представьте график ЖЦТ. Наметьте систему мероприятий, способных перевести ваш товар в ранг рыночной новизны. В анализе ЖЦТ лучше взять не просто товар, а какую-либо его модель.

*(25 баллов)*

### ВОПРОС 4

Представьте примерную схему маркетинговой формулы по концепции «4Р» (собственно маркетинговую смесь). Каким параметрам (товару, цене, месту продажи или продвижению) ваша фирма должна уделить большее внимание? Если вы в первых двух вопросах описывали несколько товаров, сопоставьте маркетинговые формулы по двум товарам. Выявите различия в них, если они имеются, и объясните их причины.

*(25 баллов)*

Постарайтесь придать работе стройную структуру. Выделите в ней параграфы, дайте им наименования, соответствующие содержанию освещаемых в них положений, результатов анализа и т.п. Если в СДР вы опишите реальное положение дел с применением идей курса, это придаст работе черты проекта, который можно будет рекомендовать к внедрению.

# **РАЗДЕЛ IV**

## **СБЫТОВАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА**

---

### **ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

#### **Цены и ценовая политика**

- Природа цены
- Издержки производства и их роль в формировании цен
- Роль спроса и предложения в формировании цен на товар
- Эластичность спроса по ценам
- Ценовая политика

#### **Реклама и внешние коммуникации фирмы**

- Функции рекламы
- Психология рекламы
- Рекламные сообщения и их структура
- Средства распространения рекламы
- Внешние коммуникации и их планирование
- Связи с общественностью

#### **Маркетинг продаж**

- Поведение покупателя при совершении покупок
- Взаимодействие продавца и покупателя
- Мотивация покупателей
- Роль продавца в успешной торговле
- Каналы распределения товара
- Структура каналов распределения
- Функции посреднических организаций
- Формирование спроса и стимулирование сбыта (ФОССТИС)
- Система покупательских привязанностей
- Многоуровневый маркетинг (Multilevel Marketing)

## ВВЕДЕНИЕ

Этот раздел посвящен сбытовой функции маркетинга. Сбыт, реализация, продажи — очень большой блок задач, сложность которых определяется стохастичностью (случайностью) рынка, трудностью предсказуемости динамики его развития.

Значительное внимание в разделе уделено ценам и ценообразованию. Именно с определения уровня цены и начинается собственно сбыт, продажи. Поскольку цены прямо и непосредственно (и в первую очередь!) затрагивают интересы обеих сторон — продавца и покупателя — определение уровня цен является одной из наиболее сложных и деликатных задач сбыта. Очевидно, что изначально в определении уровня цены надо отталкиваться от издержек производства. Какой смысл продавать по цене ниже издержек, нанося себе финансовый ущерб?! Хотя в ряде случаев и такие цены могут найти оправдание, но только как специальный инструмент ценовой политики той или иной фирмы, направленной на подавление конкурентов. Такая политика получила название демпинга цен, а сами цены называют демпинговыми. Во многих странах мира практика демпинговых цен, поскольку она направлена на подавление конкуренции, признана порочной и в той или иной форме запрещается государством. На внутренних же рынках России демпинг цен практически не применяется. Отечественные бизнесмены знают одно направление движения цен — все выше и выше, предполагая, что только повышение цен может увеличить их общий доход, их прибыль. Поэтому в данном разделе для разъяснения ошибочности такого мнения большое внимание уделено определению точки безубыточности, роли постоянных затрат в формировании уровня цены, взаимосвязи объемов производства, доли постоянных затрат, приходящихся на единицу товара, с уровнем цены на товар. С пониманием эластичности спроса по отношению к ценам это приводит к осознанию того, что в определенных случаях только понижение цены, разумеется, при условии недоведения их до уровня демпинговых, может привести к увеличению доходности фирмы по данному товару.

Отдельная глава посвящена рекламе. Существенное внимание в ней уделено психологическим аспектам воздействия рекламных сообщений на сознание потенциальных покупателей. Познание в процессе изучения данного раздела тонких психологических механизмов, если можно так сказать, восприятия человеком рекламной информации, может побудить вас, как рекламодателя, задуматься о содержании, о качестве рекламы, которой вы стремитесь привлечь внимание клиентов к вашему товару, к вашей фирме.

В заключительной главе раздела предложен материал о том маркетинге, который должен проводить продавец. Здесь так же, как и в главе о рекламе, большое внимание уделяется психологическим аспектам поведения людей, но уже не при получении ими новой информации о товаре, как в главе о рекламе, а при совершении ими покупок. Знание психологии поведения покупателя сделает ваш сбыт более эффективным, а деятельность фирмы — более доходной и прибыльной.

Этот раздел, как и другие, содержит в себе проблемные области, которые могут стать темами для дипломных и исследовательских работ обучающихся. Безусловно, автору не все удалось сделать так, чтобы его материал был полным и изложен ясно, просто. Поэтому любые замечания и рекомендации будут восприняты с пониманием и благодарностью.

## СБЫТОВАЯ ФУНКЦИЯ МАРКЕТИНГА

### ЦЕЛИ

Можно, конечно, произвести (или привезти) хорошую продукцию, с развитыми потребительскими свойствами, применив при их разработке, если речь идет о производственной фирме, все те методы и приемы, которые рассмотрены в предыдущем разделе данного пособия. Можно... но она все равно может оказаться непроданной (завалиться на складе, на полках в магазинах и т.п.). Почему? Причин несколько. Возможно, в том числе из-за неграмотного поведения производителя (продавца) на стадии сбыта продукции, точнее, неграмотного использования предприятием сбытовой функции маркетинга.

Прочитав данный раздел, вы должны быть в состоянии преодолевать подобные трудности. В частности, вы должны научиться:

- определять затраты на единицу продукции с тем, чтобы, учитывая переменные и постоянные издержки, устанавливать цену товара, обеспечивающую рентабельность деятельности фирмы;
- учитывать проявление законов спроса и предложения в установлении цен на свои товары;
- определять эластичность спроса по ценам;
- учитывать эластичность спроса по ценам при установлении цен на свой товар;
- учитывать действия конкурентов при установлении цен на свой товар;
- формировать ценовую политику фирмы, наиболее точно соответствующую ее целям и устремлениям;
- пользоваться услугами рекламных агентств для обеспечения высокого уровня сбыта своего товара;
- грамотно и правильно строить рекламную кампанию;
- создавать систему коммуникаций для эффективного продвижения товара на рынок;
- грамотно разрабатывать комплекс мер по продвижению своей продукции на рынок;
- создавать сбытовые сети для своей фирмы;
- обеспечивать эффективное стимулирование сбыта;
- применять в своей сбытовой деятельности, если есть необходимость, методы многоуровневого (сетевого) маркетинга;
- видеть стадию совершения покупки, на которой находится покупатель, с тем, чтобы, принимая грамотные действия, убедить его сделать покупку;
- чувствовать психологию торговли, владеть ситуацией при выполнении сбытовых процедур и вести торговые дела так, чтобы сбыт продукции фирмы отличался стабильным ростом и эффективностью.

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

Еще не изжита, к сожалению, и среди маркетологов ошибка, выражающаяся в отождествлении маркетинга со сбытом. Начиная с первого раздела учебника постоянно подчеркивается, что в функциональную структуру маркетинга включаются и исследование рынка (и не только рынка), и разработка товара, его развитие, и формирование в связи с этим товарной политики фирмы, и, конечно же, сбыт (реализация, продажа). Трудно сказать, какая из этих функций является ведущей, главной. Все они одинаково важны. Безусловно, очень важной является и функция сбыта, включающая такие частные подфункции, как ценообразование и формирование ценовой политики фирмы, рекламная деятельность и связи с общественностью, продвижение товара



на рынок и стимулирование продаж. Можно произвести хорошую продукцию и не найти возможностей для ее продажи. *И что делать* в таком случае?

Можно привести немало примеров, когда предприятия производят вполне приемлемую продукцию, которая ни по качеству, ни по цене не уступает аналогичной, производимой конкурентами, но сбыт которой по каким-то причинам затруднен, объемы продаж низки, значительно ниже производственных возможностей предприятий. В таких случаях предприятия если и не несут прямых потерь, то вполне определенно теряют на рынке выгоду — она могла бы быть значительно большей, но что-то обуславливает возникновение ограничений сбыта, а следовательно, ограничений производства. При этом страдают очень многие: и владельцы предприятия (акционеры — они получают незначительные дивиденды, если вообще их получают), и работники предприятия — их зарплата могла бы быть выше, и местные власти — на таких предприятиях возможно сокращение рабочих мест, следовательно, возможно повышение уровня безработицы и социального напряжения в регионе.

Весьма напряженная ситуация с продажами, очень похожая на то, что описано выше, сложилась на российском рынке пива, практически в каждом городе — крупном и малом. Она в принципе типична для товаров, которые производятся многими предприятиями по совершенно одинаковым или, в крайнем случае, очень похожим технологиям. Если говорить о качественных показателях пенного напитка, то они (в силу того что применяются одинаковые технологии) по состоянию на сегодняшний день у разных сортов (у разных производителей) одной ценовой категории достаточно близки друг другу, и только редкие потребители могут на вкус отличить одну марку пива от другой (при условии, что пробуют пиво действительно одной ценовой категории). А количество наименований пива, предлагаемого производителями, трудно перечислить. Только в Барнауле отечественные производители предлагают около девяти десятков наименований. Так, фирма «Ярпиво» привозит и реализует в Барнауле восемь наименований своей продукции. С учетом импортных поставок число марок пива в магазинах Барнаула приближается к двумстам. Пиво поставляется не только из Германии (традиционного производителя этого продукта), но даже из Мексики и Японии. В общем, конкуренция на рынке пива нарастает. *И что делать* отечественным производителям этого товара?

Очевидно, в тех случаях, когда продукт производится по одной технологии, при использовании одинакового или очень похожего сырья, трудно придать ему какие-либо уникальные свойства, чтобы выгодно выделить его на рынке из аналогичных. В таких случаях, скорее всего, преимущества следует отыскивать в сфере сбыта. Имеются в виду задачи, связанные с установлением цен, рекламой, поддержанием партнерских отношений с розничными торговыми предприятиями, а также с развитием упаковки, новых форм предложения товара конечным потребителям и новых форм стимулирования сбыта.

## 10.

## ЦЕНЫ И ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА ФИРМЫ

## 10.1.

РОЛЬ И МЕСТО ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ  
В ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ СТРУКТУРЕ МАРКЕТИНГАЦенообразование  
в функциональной  
структуре  
маркетинга

Прежде чем приступить к продажам того, что фирма произвела (или доставила на данный рынок), ее соответствующие службы должны рассчитать, обосновать и установить цену на единицу произведенной (или доставленной) продукции. В условиях рыночной экономики эта работа выполняется службами маркетинга, причем значимость задач ценообразования в функциональной структуре маркетинга предприятий (фирм) имеет тенденцию к возрастанию. Это подтверждается специальными исследованиями, которые проводились в среде руководителей маркетинговых служб американских компаний. Согласно этим исследованиям если в 1964 г. руководители маркетинговых служб американских компаний ставили ценообразование на 6-е по значимости место среди выделенных 12 маркетинговых факторов (после планирования продукта, маркетинговых исследований, управления сбытом, рекламы, стимулирования продаж и обслуживания покупателей), то в 1986 г. ценообразование было признано более важным (даже ключевым фактором маркетинга) по отношению к таким факторам, как внедрение новой продукции, сегментирование рынков, издержки сбыта и некоторым другим из 14 выделенных для этого исследований [42, с. 163]; [108, с. 277].

Такое резкое изменение мнений маркетологов относительно значимости цен обусловлено, очевидно, их возросшей динамикой. В современном рыночном мире цены имеют «склонность», если вообще можно так сказать о ценах, к весьма широким вариациям на протяжении одного жизненного цикла товара — от высоких на стадии роста для привлечения покупателей, предпочитающих новинки и ориентирующихся на престиж, до низких на стадиях насыщения и спада для покупателей, не желающих упустить свою выгоду от снижения цен. Кроме того, 70—80-е годы XX в. в мировом масштабе характеризуются резким возрастанием издержек производства вообще, которые и лежат в основе формирования цен. Есть и еще одно обстоятельство, которое обуславливает все возрастающее значение цен в структуре задач зарубежного маркетинга. Это быстрая сменяемость товаров, все учащающееся появление товаров рыночной новизны. Быстрая сменяемость товаров, предназначенных для удовлетворения все тех же нужд, появление новых товаров, удовлетворяющих эти же самые нужды, но на принципиально иной технологической основе,— все это обостряет проблемы ценообразования и придает им все большее значение, что, собственно, и подтверждается результатами упомянутых выше исследований.

Но так дело с ценами, ценообразованием обстоит у них, т.е. в странах с развитой рыночной системой хозяйствования. А как

у нас? Ведь наша экономика не похожа ни на экономику США, ни на экономику стран Европы и других континентов. У нас, пожалуй, все должно быть иначе. Иначе и есть. Отличие, прежде всего, в содержании и структуре проблем ценообразования. Наиболее заметна проблема непривычно высокого для российских граждан и не соответствующего доходам многих из них уровня цен на некоторые товары (хотя это проблема не только, а может быть и не столько, ценообразования). Еще одна, тоже хорошо заметная проблема — изменение (иногда просто искажение) ценовых пропорций (соотношений). Если раньше цены на одни товары были меньше, чем на другие, то сейчас, наоборот, они могут превышать цены ранее дешевых товаров. Более того, в России в 90-х годах наметилась устойчивая тенденция превышения на некоторые товары и мировых цен, что не могло не породить проблемы (и не только ценовые). Эти проблемы не способствуют нормализации функционирования экономики нашей страны, уже вступившей в систему мирового хозяйства. Очевидно также и то, что в основе решения этих негативных проблем и тенденций лежит необходимость создания соответствующей материальной базы, реорганизации кредитно-финансового механизма и рождение, наконец, нового экономического мышления в нашем обществе. А пока нет этих условий в реальной экономической действительности, она будет удивлять нас всех своими парадоксами, в том числе и в области ценообразования. Цены будут изменять не только свой уровень, но и направления своих изменений, т.е. то, что еще недавно дорожало, может вдруг начать дешеветь, и наоборот. Такого рода парадоксам посвящено отступление 10.1. Ситуация, аналогичная описанной в нем, может проявиться в любое время.

**Отступление 10.1.** *Аничкин А.* «...И по некоторым ценам мы впереди планеты всей» // Известия. 10 ноября 1995.

Автор приводит конкретные сведения о том, что в ходе осуществляемой реформы цены в России претерпели удивительные метаморфозы. Согласно данным аналитического отчета Центра экономической конъюнктуры при Правительстве России «О соотношении цен на внутреннем рынке с мировыми ценами» большая группа товаров в течение 1995 г. догнала и перегнала цены на аналогичные товары, в том числе и на товары широкого потребления, на мировых рынках. При этом рост цен на внутреннем рынке, в частности, с июля по сентябрь 1995 г. наблюдался на фоне снижения темпов инфляции (цены за этот период выросли на 20%, в то время как темпы роста инфляции составили 15%). Но парадокс заключается также и в том, что к анализируемому Центром экономической конъюнктуры периоду (т.е. к октябрю 1995 г.) более чем в два раза увеличилась группа товаров (по числу наименований), цены на которые внутри России стали превышать мировые. В частности, в марте 1995 г. Центр зафиксировал превышение цен на внутреннем рынке над мировыми ценами по 24% видов продукции, в июне — по 48%, а в сентябре уже по 58% видов продукции. Автомобильный бензин, например, в рассматриваемый период был на 78% дороже, чем на мировых рынках, дизельное топливо — на 47%, сахарный песок — на 68%. Поскольку дизельное топливо применяется и на малых электростанциях, тарифы на электроэнергию в то время стали на 2% дороже среднемировых (хотя причиной подорожания электроэнер-

гии является не только рост цен на дизельное топливо, но и на мазут, на уголь, а также рост транспортных тарифов и др.). При этом цены на традиционно «русские» товары сырьевого вида — нефть, лес — оказались значительно ниже, чем на мировом рынке. Цена одной тонны сырой нефти тогда составляла 62% от мировой цены, а одного кубометра пиломатериалов — 32%.

Как показал последующий анализ упомянутого в отступлении 10.1 Центра экономической конъюнктуры, превышение внутренних цен над мировыми имело место прежде всего там, где государство отпустило цены на волю рынка, в частности цены на бензин. Там же, где было сохранено государственное регулирование цен (например, на нефть), они не превысили или оказались ниже мировых. Наблюдавшийся в начале 1995 г. стремительный рост цен на газ и электроэнергию по отношению к мировому уровню был замедлен специальным постановлением правительства о замораживании цен на продукты естественных монополий, к которым относятся РАО «Газпром», Единые электрические системы и некоторые другие. А.Н. Цацулин [102, с. 13—15], анализируя рассматриваемую ситуацию, отмечает, что в ходе реформ сложилась действительно парадоксальная ситуация: там, где цены должны сдерживаться рыночными механизмами (как это бывает в мире), они «зашкаливают» далеко за пределы общемирового уровня. Там же, где применяются административные методы регулирования цен, они не превышают мировых и остаются в пределах приемлемых для России границ. Например, в первые годы нового века цены на бензин в России значительно отставали от мировых, что делало выгодным экспорт нефтепродуктов.

#### **Причины ценовых искажений в России**

Одной из причин таких парадоксов А.Н. Цацулин считает медленное формирование оптового рынка названных товаров, что приводит к усугублению монополизма производителей, при котором потребитель лишен сколько-нибудь широкого выбора. Отсутствие выбора в свою очередь сдерживает вступление в действие рыночных механизмов, обуславливающих появление факторов, побуждающих производителей снижать цены.

Ясно, что это все последствия переходного периода, которые, однако, еще будут существовать в экономике России. Но есть все основания надеяться, что при укреплении рыночных механизмов, в том числе и механизма ценообразования, произойдет выравнивание и возникновение экономически обоснованной структуры отечественных цен в соответствии с мировыми. Хотя, заметим, на нашем внутреннем рынке все равно останутся некоторые различия в структуре цен, обусловленные особенностями экономики России, запасами ее ресурсов, затратами на их добычу, сложившейся ментальностью населения и другими факторами, которые прямо или опосредовано влияют на формирование цен.

Поскольку цена является одним из ведущих внутренних факторов маркетинга, наряду с самим товаром (его разработкой), мес-

том продажи и стимулированием сбыта (продвижением товара на рынок), да к тому же еще имеющим тенденцию к возрастанию значимости, есть смысл рассмотреть ее формирование более основательно. Не лишним будет разобраться и с экономической природой цены, с различными ее теориями, концепциями, несмотря на то, что некоторые из них сейчас признаны не соответствующими действительному положению дел. Но как знать, возможно, и в отвергаемых в настоящее время теориях есть рациональное зерно истины, которое может быть использовано при решении конкретных практических задач в процессе развития отечественной системы ценообразования.

## 10.2.

### ПРИРОДА ЦЕНЫ

#### Трудовая теория стоимости в ценообразовании

Важно понять, что вовсе не концепции ценообразования, применяемые на предприятиях (на всех вместе и на каждом в отдельности), как-то воздействуют на экономическую природу цены. Цены как отражение всей социально-экономической политики государства, их уровень, сами методы ценообразования определяются объективными условиями производства продуктов и обращения их на рынке как товаров. В истории экономической науки зафиксировано несколько подходов в попытках познать объективно обусловленную экономическую природу цены. Их можно объединить в две больших группы: трудовые теории стоимости и нетрудовые теории стоимости.

Трудовая теория стоимости нашла свое законченное выражение в работах Карла Маркса. Однако еще задолго до него (почти за 200 лет) были предприняты попытки обосновать природу цены на основе затрат труда. В частности, основоположник школы классической политической экономии Вильям Петти (1623—1687) установил, что в основе так названной им «политической цены» (в современном языке — рыночной цены) лежит «естественная цена» (собственно стоимость, по терминологии К. Маркса и его предшественников — Адама Смита и Давида Рикардо), определяемая затратами труда.

*«Труд есть отец  
богатства, земля — его  
мать» Адам Смит.*

Адам Смит (1723—1790) в своем «Исследовании о природе и причинах богатства народов» предложил более развернутое толкование стоимости. Он ввел разграничение между потребительной стоимостью и меновой стоимостью. Согласившись в общем с позицией В. Петти о том, что стоимость товара определяется трудом и ничем более, он попытался доказать справедливость такого утверждения только для простого товарного производства. Применительно же к капиталистическому способу производства стоимость товара, по его мнению, следует рассматривать как сумму трех видов дохода — заработной платы, прибыли и ренты, хотя единственным создателем стоимости все равно может быть только труд. К. Маркс не был согласен с таким подходом А. Смита к разделению стоимости товара и назвал его «догмой Смита».

Давид Рикардо (1772—1823), разделяя в общем идеи своего предшественника, оказался более последовательным приверженцем трудовой теории стоимости. Он, в частности, критиковал А. Смита за противоречивость его определения стоимости.

Главным же положением трудовой теории стоимости К. Маркса является то, что общественный труд выражается в стоимости товара, а обмен товаров осуществляется в соответствии с количеством воплощенного в каждом из обмениваемых товаров абстрактного общественно необходимого труда. При этом Маркс не видел нарушения закона стоимости при отклонении цен товаров на рынке от их реальных стоимостей, т.е. соответствующих затратам труда в рамках сформулированной им и его предшественниками теории. По его утверждению, цена, представляя собой денежное выражение стоимости, не является точной мерой величины стоимости товара. Отклонение же цен товаров от их стоимостей проявляется в виде колебаний рыночных цен, происходящих под влиянием имеющихся соотношений между спросом и предложением. Направления и степень отклонения цены от стоимости непосредственно определяются соотношениями спроса и предложения, но стоимость при этом является центром притяжения для цены, т.е. цены товаров могут колебаться только вокруг их стоимостей, в основе формирования которых лежит труд. Таким образом, по теории Маркса, труд благодаря своему двойственному характеру создает как потребительную стоимость товара, т.е. сам товар непосредственно (в создании товара, по Марксу, участвует конкретный труд — труд плотника, слесаря и т.п.), так и его стоимость, т.е. то, что определяет цену товара (в создании стоимости участвует абстрактный труд — труд вообще).

#### **Нетрудовые теории стоимости**

В плановой экономике СССР все ценообразование было построено на основе трудовой теории стоимости К. Маркса. При этом широко применяемая в рыночном мире, в том числе и при решении задач ценообразования, теория предельной полезности замалчивалась. А если о ней и упоминалось, то только в процессе критики, причем обязательно с употреблением таких слов, как «вульгарная», «антинаучная». Однако «единственно научная» теория трудовой стоимости оказалась не в состоянии объяснить то, что стало происходить с ценами в России с 1992 г. Почему? Очевидно потому, что трудовая теория стоимости не учитывает всех факторов ценообразования в условиях рынка. А какие же факторы еще, кроме труда, влияют на формирование стоимости в условиях свободного обращения товаров? Ответ можно найти в альтернативных теориях стоимости, согласно которым в основе стоимости лежит не один производственный фактор, а несколько, в частности сам труд, затем капитал (средства производства), природный фактор (земля) и предпринимательские способности. Очевидным и общепризнанным является еще одно обстоятельство, а именно то, что рыночный обмен представляет собой процесс, в котором

происходит соизмерение не только трудовых и иных затрат, но и общественных полезностей товаров. И полезность товара, его ценность для покупателя также являются мощным ценообразующим фактором. Специфика этого фактора — полезности — заключается в том, что действие его может многократно усиливаться в условиях дефицита. Поэтому в начале 90-х годов цены в России так стремительно начали подниматься, многократно перекрывая все мыслимые и немыслимые затраты как труда, так и других факторов производства.

Таким образом, можно сделать вывод: на формирование уровня цен в условиях свободного рыночного обмена оказывают влияние многие факторы. С точки зрения учета затрат в цене — это труд, капитал, земля, предпринимательская способность. С точки зрения отношения к товару самих покупателей — полезность товара, вытекающая как из его сущности, так и из совокупности потребительных свойств. Ни одной этой составляющей игнорировать нельзя. По мнению российских ученых-экономистов (В.Д. Камаева, Д.Е. Сорокина и др.), теорию трудовой стоимости во многих ее составных частях можно рассматривать как частный случай теории предельной полезности. Но и ориентироваться только на одну полезность в решении задач ценообразования (кидаться в противоположную сторону, как это иногда бывает) тоже будет ошибкой, поскольку учет в цене всех понесенных производителем (или посредником) затрат составляет неотъемлемую часть эффективного бизнеса. Поэтому при установлении цен на товары необходимо учитывать три группы параметров — полные затраты на производство, сбыт и т.п., параметры рынка (спрос, предложение, общественную полезность и др.), цены конкурентов.

### 10.3.

## ИЗДЕРЖКИ ПРОИЗВОДСТВА, ДОХОДЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТОЧКИ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ

### Структура издержек производства и их учет при формировании цен

Любая организация, большая или маленькая, производственная или коммерческая, при установлении цен на свои товары должна учесть в них все понесенные ею затраты, связанные с этими товарами, и назначить при этом такие цены на них, которые бы обеспечили не только покрытие всех затрат, но и принесли реальную прибыль. Даже некоммерческие организации вынуждены покрывать свои затраты, хотя их деятельность полностью или отчасти субсидируется правительством.

В экономической теории все издержки принято подразделять на переменные и постоянные. К *переменным* относят все затраты, которые меняют свою величину в зависимости от объемов производства. Это затраты на сырье, материалы, топливо, электроэнергию, заработную плату рабочим, которые осуществляются на производство товара, а также затраты, связанные с временной арендой, например, складов, доставкой и упаковкой, оплатой комиссионных

торговым агентам и продавцам (хотя последнее в большей степени зависит от объема продаж, чем от объема производства). *Постоянные* затраты не зависят в пределах некоторых границ (часто определяемых мощностью установленного оборудования) от объемов производимой продукции. К ним принято относить все затраты, связанные с приобретением машин, механизмов, оборудования, зданий, сооружений. К ним же относится постоянная арендная плата и налоги, заработная плата администрации и других управленческих работников и т.п.

Отнесение тех или иных затрат к переменным или постоянным издержкам зачастую определяется спецификой производства или спецификой товара или услуги. Так, заработную плату преподавателей, читающих лекции, допустим, в школах бизнеса, следовало бы относить к категории переменных. Но на самом деле они в данном случае являются постоянными. Потому что такой программой обычно предусмотрено 500 часов аудиторных занятий (величина постоянная), следовательно, на эти 500 часов в течение учебного года и будет начислена заработная плата, которая также будет величиной постоянной.

**Задание 10.1.** Определите, какие издержки вашей организации являются постоянными, а какие переменными.

Постоянные	Переменные

Разница между переменными и постоянными издержками заключается еще и в том, что они неодинаково переносят свою стоимость на цену товара. Переменные сразу же полностью включаются в цену. Но не так легко и просто обстоит дело с постоянными издержками. Рассмотрим такой пример. Допустим, на предприятии, выпускающем утюги, приняли решение производить утюги с сигнальной лампочкой, чего ранее не делали. Для этого предприятию необходимо закупить лампочки и паяльники, чтобы припаивать патрончики для лампочек в сигнальных устройствах. Лампочек предприятие купит столько, сколько утюгов будет решено производить. И эти затраты будут переменными (например, 20 тыс. утюгов — 20 тыс. лампочек; 25 тыс. утюгов — 25 тыс. лампочек). А паяльников на предприятии решили купить 30 шт. И хоть 20 тыс. утюгов будут выпускаться предприятием, хоть 25 тыс., — паяльников все равно будет 30, и затраты предприятия на них, следовательно, будут составлять фиксированную (постоянную) величину. Если затраты на лампочки, поскольку известна их цена и норма расхода (одна лампочка на один утюг), легко можно перенести на цену утюга, то как быть с затратами на паяльники? Хотя цена их тоже известна, но включить ее непосредственно в цену каждого утюга нельзя,



поскольку затраты на паяльники ориентированы на производство утюгов вообще, а не на каждый из них в отдельности. Эти паяльники будут использоваться и потом, в других производственных циклах, и возможно, не только в производстве утюгов. Причем одна партия продукции от другой по объему могут отличаться. Как тут быть? В каждом конкретном случае подход будет свой. Четких и однозначных рекомендаций здесь не может быть.

В курсах «Бухгалтерский учет» и «Финансовый менеджмент» этот вопрос рассматривается очень подробно. И из этих учебных курсов вы узнаете, что списание на цену постоянных издержек осуществляется в форме так называемой амортизации, по частям. На многие ресурсы — станки, машины и т.п.— существуют нормы амортизации, фиксирующие величину переноса части постоянных издержек на цену, сроки амортизации, показывающие период времени, в течение которого данная машина или агрегат должны окупить себя.

Сумма переменных и постоянных издержек представляет собой полные издержки. Они могут быть рассчитаны как на одно изделие, так и в целом на весь объем. Иногда полезно делать оба эти расчета. Очевидно, что цена должна быть больше полных издержек, приходящихся на одно изделие. Но насколько? Ясно, что параметры рынка должны показать это. Но в каких пределах можно варьировать цену, например в сторону ее понижения, чтобы не перейти ту грань, за которой изделие станет убыточным? Если на предприятии производится четкое разграничение издержек на постоянные и переменные, такая ошибка вряд ли произойдет, а гибкое отношение предприятия к цене, на основе учета постоянных и переменных издержек, способно обеспечить ему дополнительную прибыль.

Таким образом, постоянные и переменные издержки связаны между собой не только самим производственным процессом, но и ценой. Различные сочетания их (тех или иных издержек, а также цены) в реальных процессах производства и сбыта обеспечивают различные объемы прибыли. Наглядно это показывают графики безубыточности. Впрочем, не только показывают, но и позволяют оценить возможные последствия изменений каждого из этих показателей.

**Графическая  
интерпретация  
взаимосвязей  
издержек  
производства, цен  
и прибыли**

Рассмотрим следующий пример. Пусть переменные затраты составляют 3,2 денежных единиц (ден. ед.) на товарную единицу, а постоянные затраты — 40 000 ден. ед. в год на весь объем производства этого товара. Представим на графике изменение общих (суммарных, полных) затрат в зависимости от объемов производства (рис. 10.1).

**Точка  
безубыточности**

Как следует из рис. 10.1, при объеме производства 25 тыс. единиц (штук) полные затраты составят 80 тыс. ден. ед. При этом 40 тыс. ден. ед.— постоянные затраты и столько же переменные.

Для определения точки безубыточности, представляющей собой такой объем производства товара, при котором предприятие возвращает все полные издержки, понесенные им в процессе производства продукции, но не получает прибыли (т.е. сумма выручки равна сумме переменных и постоянных издержек), на графике затрат следует дополнительно построить линию доходов, которая исходит из начала координат (рис. 10.2).

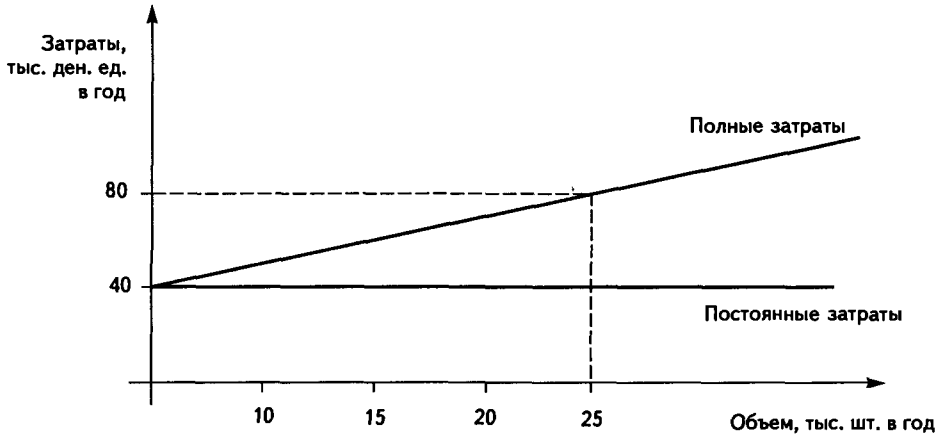


Рис. 10.1. Зависимость затрат от объемов производства

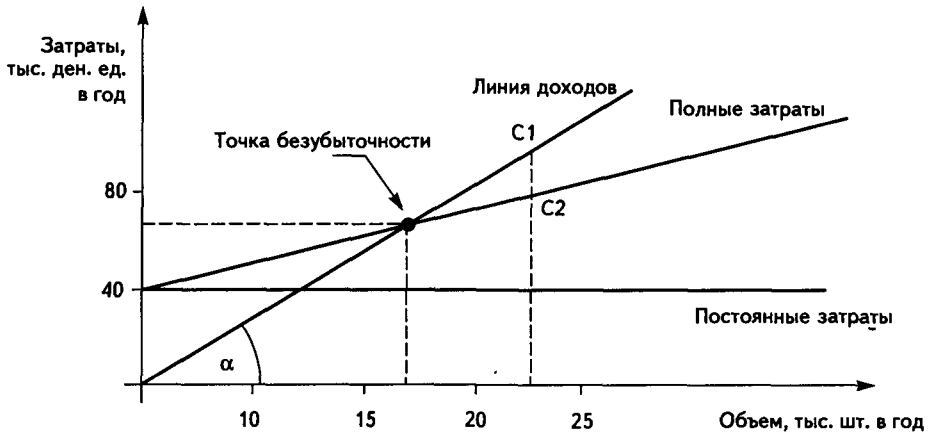


Рис. 10.2. График безубыточности

Угол наклона линии доходов к абсциссе « $\alpha$ » определяется уровнем цены — чем больше цена, тем больше угол наклона, и наобо-

рот. Представьте себе, что цена, по которой продается сейчас товар, составляет 3,6 ден. ед. за штуку, и линия доходов расположилась на графике так, как показано на рис. 10.2. Но если цена будет в 2 раза выше, то точка, показывающая выручку, например от продажи 10 тыс. изделий, на ординате будет находиться также в 2 раза выше, чем в данном случае, что и обусловит увеличение угла наклона линии дохода к абсциссе также в 2 раза. Точка безубыточности на рис. 10.2 показывает, что при той цене, которая определила положение линии доходов на графике, объем производства, покрывающий все расходы предприятия, должен быть порядка 17 тыс. изделий в год. При таком объеме все понесенные предприятием затраты будут окуплены, но оно не получит прибыли, которая, если сказать по-другому, будет равна нулю (поэтому точку безубыточности часто еще называют уровнем нулевой прибыли). При объеме производства и сбыта менее 17 тыс. изделий предприятие будет нести убытки, при большем объеме — получать прибыль. Так, при продаже 23 тыс. изделий в год предприятие получит прибыль, которая будет равна разнице между общим объемом дохода и общим объемом затрат ( $C1 - C2$ ). Эта разница откладывается по ординате. Разница же по абсциссе между объемом продаж, обусловившим прибыль, и между объемом продаж, обуславливающим безубыточность, называется «запасом безопасности». Данная величина показывает некий резерв возможностей предприятия на получение прибыли. Ясно, что чем больше этот резерв, тем лучше для предприятия, тем надежнее его положение на рынке.

#### Расчетный способ определения точки безубыточности

Точку безубыточности (уровень нулевой прибыли) можно вычислить и аналитическим способом. Один из них выражается через приравнивание выручки от продажи к полным затратам плюс прибыль.

$$\text{Выручка от продажи} = \text{Переменные затраты} + \text{Постоянные затраты} + \text{Чистая прибыль.}$$

Или в расчете на одно изделие:

$$\begin{array}{ccccccc} & & \text{Переменные} & & \text{Постоянные} & & \text{Чистая} \\ & & \text{затраты} & & \text{затраты} & & \text{прибыль} \\ \text{Цена} & = & \text{на одно} & + & \text{на одно} & + & \text{на одно} \\ & & \text{изделие} & & \text{изделие} & & \text{изделие} \end{array}$$

Если выручку приравнять к затратам, то чистая прибыль (приходящаяся как на весь объем, так и на одно изделие) будет равна нулю. А если исходя из цены и затрат на одно изделие перейти к определению выручки, введя величину проданных изделий, обеспечивающую нулевую прибыль (соответствующую точке безубыточности), то получится следующее уравнение:

$$\text{Цена} \times \begin{matrix} \text{Уровень} \\ \text{нулевой} \\ \text{прибыли} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{Переменные} \\ \text{затраты на} \\ \text{одно изделие} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Уровень} \\ \text{нулевой} \\ \text{прибыли} \end{matrix} + \begin{matrix} \text{Постоянные} \\ \text{затраты} \end{matrix} + 0.$$

Если сделать несложные алгебраические преобразования, то можно получить следующее уравнение:

$$\text{Цена} \times \begin{matrix} \text{Уровень} \\ \text{нулевой} \\ \text{прибыли} \end{matrix} - \begin{matrix} \text{Переменные} \\ \text{затраты на} \\ \text{одно изделие} \end{matrix} \times \begin{matrix} \text{Уровень} \\ \text{нулевой} \\ \text{прибыли} \end{matrix} = \begin{matrix} \text{Постоянные} \\ \text{затраты} \end{matrix}.$$

Вынося «уровень нулевой прибыли» за скобки и оставляя его в левой части уравнения, можно получить окончательную формулу расчета точки безубыточности (собственно уровня нулевой прибыли):

$$\begin{matrix} \text{Уровень} \\ \text{нулевой} \\ \text{прибыли} \end{matrix} = \frac{\begin{matrix} \text{Постоянные} \\ \text{затраты} \end{matrix}}{\begin{matrix} \text{Цена} \\ - \\ \text{Переменные} \\ \text{затраты на одно} \\ \text{изделие} \end{matrix}}.$$

Таким образом, для нахождения величины, определяющей безубыточное производство, не обязательно строить сложные графики. Достаточно воспользоваться выведенной формулой. Во многих учебниках по финансовому менеджменту можно встретить аналогичные формулы, возможно, несколько отличающиеся от приведенной выше. Различие в основном заключается в том, что разность между ценой и переменными затратами, приходящимися на одно изделие, в них называют удельной маргинальной (маржинальной) прибылью, как и разность между общей выручкой от продаж и суммарными переменными затратами называют маргинальной прибылью (иногда в переводной литературе маргинальную прибыль обозначают странным для нас словом «контрибуция»).

**Задание 10.2.** По предприятию, производящему швейные машинки, имеются следующие данные о затратах:

цена — 100 ден. ед.;

переменные затраты на изделие — 50 ден. ед.;

постоянные затраты — 40 000 ден. ед.

По приведенным данным определите точку безубыточности для этого предприятия.

Если вы правильно посчитали, то у вас должно получиться 800 машинок.

**Цена и уровень  
безубыточности**

Что может произойти, если предприятие будет менять цену, допустим, в сторону понижения? Обратимся к рис. 10.3.

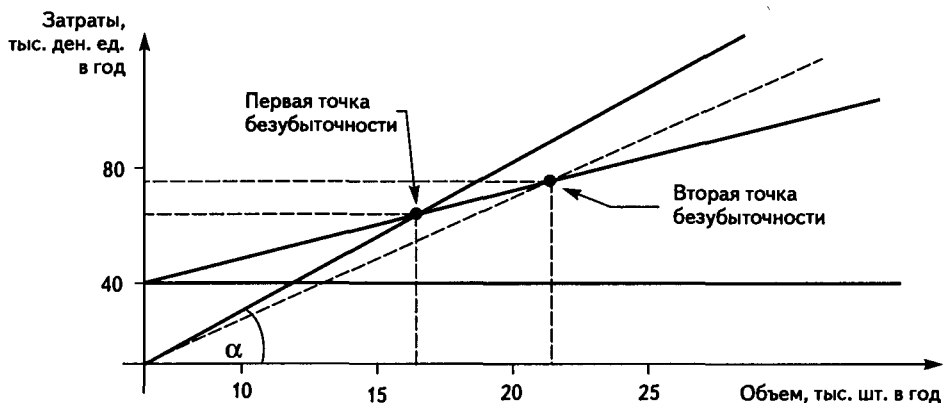


Рис. 10.3. Влияние изменения цены на уровень нулевой прибыли

Изменение цены, как уже отмечалось, влечет за собой и изменение угла наклона линии доходов к абсциссе: уменьшается цена — уменьшается и угол наклона (пунктирная линия — это новая линия доходов, обусловленная снижением цены). Как видно из рис. 10.3, в данном случае незначительное уменьшение цены обуславливает необходимость увеличить в существенно большей степени объемы продаж с тем, чтобы перейти за уровень безубыточности. Хотя масштаб на графике и не отличается высокой точностью, тем не менее (безусловно, приблизительно) по точкам на графике можно определить, что при первой точке безубыточности доход составил примерно 62 000 ден. ед. при объеме продаж (тоже примерном) 17 000 шт., а при второй точке безубыточности — 75 000 ден. ед. дохода получено при объеме продаж 22 700 шт. Цена в первом случае составила примерно 3,65 ден. ед. за штуку ( $62\ 000 : 17\ 000$ ), а во втором случае — 3,30 ден. ед. за штуку ( $75\ 000 : 22\ 700$ ). Таким образом, снижение цены составило примерно 9,6% (0,35 ден. ед.), а увеличение объема продаж для преодоления точки безубыточности уже должно произойти более чем на 25% (на 5700 шт. в абсолютном выражении). И чем больше предприятие будет изменять цену, тем в большей степени будет возрастать объем продаж для преодоления точки безубыточности. Справедливости ради следует отметить, что аналогичные соотношения будут действовать и при повышении цены. Так же легко можно посчитать не только объем продаж, необходимый для обеспечения безубыточности, но и объем продаж, необходимый для обеспечения той же прибыли, что и в случае, показанном на рис. 10.2.

Поскольку современное предприятие не может выпускать только один товар, а должно ориентироваться на многономенклатурное производство, то концепцию нулевой прибыли трудно применить на практике. Но это вовсе не означает, что маркетологи

не должны ее знать. Они просто обязаны в совершенстве владеть этим материалом, чтобы не только знать, но и чувствовать, при каких объемах производства того или иного товара прибыль по нему будет равна нулю. И лучшего способа, чем приведенные выше графики, для пояснения природы безубыточности нет.

### Переменные издержки и уровень безубыточности

Полезно также рассмотреть случай, когда при неизменной цене меняются переменные издержки (рис. 10.4).

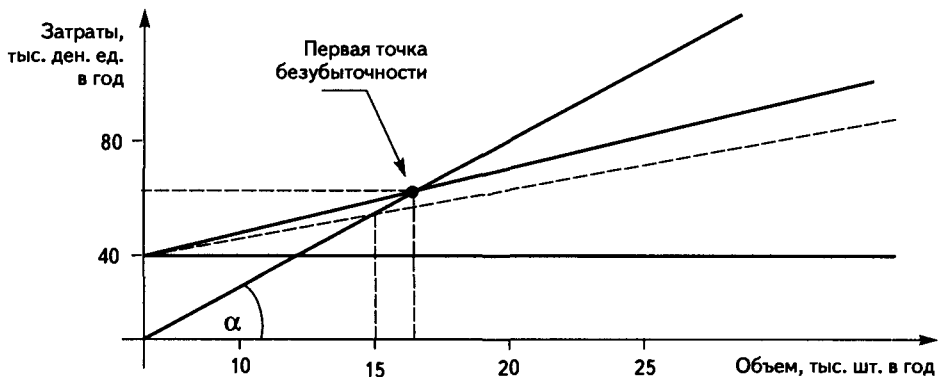


Рис. 10.4. Влияние изменения объемов переменных издержек на уровень нулевой прибыли

Из рис. 10.4 и без комментариев видно, что уменьшение затрат на сырье, материалы, топливо и другие составляющие, относящиеся к переменным, при фиксированной цене способно приводить к уменьшению уровня нулевой прибыли. Уровень нулевой прибыли благодаря снижению переменных издержек снизился с 17 тыс. шт. до 15 тыс. шт. в год. Таким образом, можно сделать вывод: устанавливая цену на товар на основе издержек, необходимо учитывать в том числе и объемы продаж, ибо не только цены определяют прибыль (коммерческий успех фирмы), но и их взаимодействие с объемами продаж.

#### Задание 10.3. Рассмотрим один пример.

Пусть некоторая фирма производит бумагу для письма и продает ее на своем привычном рынке, который хорошо знает, по цене 20 ден. ед. за пачку. Мощность фирмы — 2000 пачек в месяц. Но в силу сложившегося объема спроса она продает (а следовательно, и производит) 1000 пачек бумаги в месяц. Допустим, фирма получает коммерческое предложение на покупку у нее еще 500 пачек бумаги в месяц, но по цене 15 ден. ед. за пачку. Ранее на этой фирме, естественно, была рассчитана себестоимость одной пачки бумаги, которая составила из следующих затрат:

- материалы — 2 ден. ед. на 1 пачку;

- заработная плата — 7 ден. ед. на 1 пачку;
- прочие производственные расходы — 2 ден. ед. на 1 пачку;
- постоянные издержки — 5000 ден. ед. на весь объем производства (допустим, это ежемесячные амортизационные отчисления);
- затраты на сбыт — 2 ден. ед. на 1 пачку.

Себестоимость одной пачки, исходя из этих данных, была рассчитана следующим образом:

$$2 + 7 + 2 + 5000 : 1000 + 2 = 18 \text{ (ден. ед.)}.$$

При продажах по цене 20 ден. ед. за пачку фирма имела прибыль 2 ден. ед. на 1 пачку ( $20 - 18 = 2$  ден. ед.). При продажах же по предложенной цене в 15 ден. ед. за 1 пачку прибыль не просматривается. Что делать? Руководитель фирмы, сравнив имеющиеся варианты, отказался от сделки. Прав он или не прав? А что бы сделали вы? Выполните необходимые расчеты, чтобы обосновать свой ответ.

Итак, что получилось? Возможно, вы заметили, что постоянные расходы надо делить не на 1000 пачек бумаги, а на 1500, ибо предприятие теперь будет производить именно столько пачек бумаги. В этом случае расчет будет выглядеть следующим образом:

$$2 + 7 + 2 + 5000 : 1500 + 2 = 16,33 \text{ (ден. ед.)}.$$

Как видно, если оценку вести и с этих позиций, все равно предложенная сделка не выгодна. На прежнем рынке 1000 пачек бумаги будет продана по 20 ден. ед. за пачку как всегда и только 500 пачек по 15 ден. ед. Таким образом, в оценке этой сделки надо сопоставлять не цены и себестоимость, а доход и полные затраты. И смотреть при этом надо на то, какая прибыль получится, а не на уровень цены. Такие расчеты лучше всего вести в форме таблицы.

#### Обоснование сделки

(ден. ед)

Показатель	Первый вариант: 1000 пачек бумаги по 20 ден. ед.	Второй вариант: 1000 пачек бумаги по 20 ден. ед. + 500 пачек бумаги по 15 ден. ед.
Доход	$1000 \times 20 = 20\ 000$	$1000 \times 20 + 500 \times 15 = 27\ 500$
Затраты на:		
материалы	$1000 \times 2 = 2000$	$1500 \times 2 = 3000$
заработную плату	$1000 \times 7 = 7000$	$1500 \times 7 = 10500$
производство	$1000 \times 2 = 2000$	$1500 \times 2 = 3000$
постоянные издержки	5000	5000
сбыт	$1000 \times 2 = 2000$	$1500 \times 2 = 3000$
Полные издержки	18 000	24 500
Прибыль	$20\ 000 - 18\ 000 = 2000$	$27\ 500 - 24\ 500 = 3000$

Таким образом, руководитель фирмы был не прав, отказавшись от сделки. Для него она была более чем выгодной, ибо 50% прироста прибыли лишними никогда и ни для кого быть не могут. И подобного рода выгода, как это ни странно, иногда может быть обусловлена понижением цены. Особенно оправданным такой подход будет в условиях неполной загрузки оборудования и наличия возможностей реализовать продукцию на разных рынках по разным ценам. Для иллюстрации данного предположения можно воспользоваться графиком точки безубыточности.

Внимательно ознакомьтесь с расположенным ниже графиком (см. рис.). Обратите внимание на то, что произошло с линией доходов после продажи первых 1000 пачек бумаги, т.е. когда фирма стала продавать следующие 500 пачек по 15 ден. ед. Эта линия в точке «1000» получила излом, поскольку изменился уровень цены — цена после продажи 1000 пачек бумаги уменьшилась, уменьшился и угол наклона линии дохода к абсциссе.

Подумайте, до какой величины в данной ситуации будет оправдано снижение цены. Ведь и при производстве 1500 пачек бумаги в месяц основные производственные фонды фирмы будут загружены только на 75%. На все эти вопросы можно ответить после ознакомления со следующим графиком (рис. 10.5).

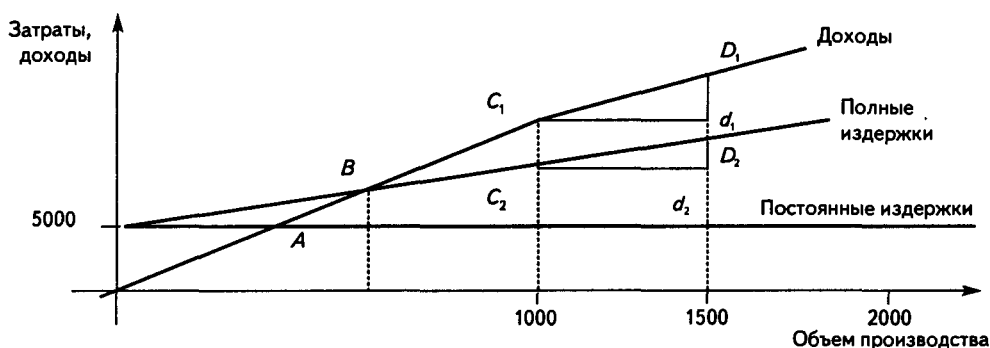


Рис. 10.5. Графическое обоснование сделки

Точка *A* при проектировании ее на абсциссу показывает тот объем производства бумаги, который необходим для того, чтобы окупить 5000 ден. ед. постоянных издержек. Точка *B* — уровень нулевой прибыли, т.е. такой объем производства бумаги, при котором окупаются полные затраты. Разность  $(C_1 - C_2)$ , если спроектировать эти точки на ординату, показывает прибыль, получаемую предприятием по первому варианту своей деятельности. Разность  $(D_1 - D_2)$  — прибыль по второму варианту. Построить график с точным соблюдением масштаба довольно непросто. Здесь масштаб выдержан в приблизительных отношениях. Но на графике просматривается то, что прибыль по второму варианту больше, чем по первому. И это несмотря на то, что линия доходов в точке «1000» изменила свой угол в сторону уменьшения, поскольку была снижена цена. Заслуживают также внимания разности  $(D_1 - d_1)$  и  $(D_2 - d_2)$ , или просто катеты  $D_1d_1$  и  $D_2d_2$  построенных на графике треугольников. Катет  $D_2d_2$  показывает, насколько надо увеличить переменные издержки, чтобы довести объем производства бумаги с 1000 пачек до 1500. А катет  $D_1d_1$  — насколько при этом увеличится прибыль. Как видно из рисунка, меньшее увеличение переменных издержек приводит к большему увеличению прибыли. Объясняется это, как уже указывалось выше, тем, что основные производственные фонды начинают отдавать себя производству в более полном, чем прежде, объеме.

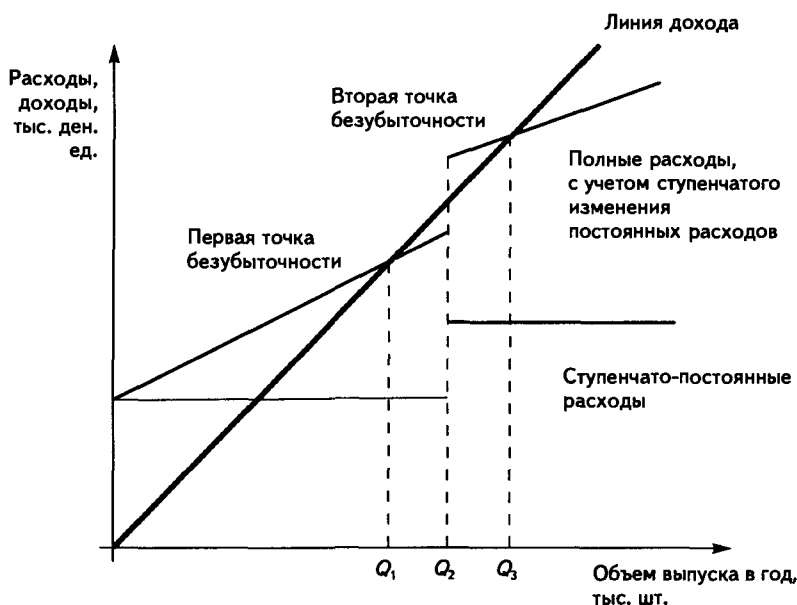
А теперь поразмышляйте и ответьте на уже поставленный вопрос: можно ли и дальше снижать цену на бумагу для реализации ее на других рынках? Если можно, то до каких пределов?



**Точка  
безубыточности  
в условиях  
ступенчатых  
постоянных затрат**

До сих пор рассматривалась упрощенная ситуация, когда постоянные издержки на каком-то временном отрезке не изменяются. Следовательно, все описанные выше закономерности справедливы только в пределах мощностей установленного оборудования. Но из практики известно, что через некоторые промежутки времени оборудование частично или полностью обновляется, дополняется его парк и т.п., т.е. величина постоянных издержек меняется ступенчатым образом. Как же в этом случае ведет себя точка безубыточности? Рассмотрим еще один пример.

Как следует из графика (рис. 10.6), фирма начинает получать первые доходы в промежутке между объемами продаж  $Q_1$  и  $Q_2$ . Далее, начиная с  $Q_2$ , при увеличении объемов производства до объема  $Q_3$  фирма будет получать убытки (заметьте — при увеличении объемов производства!). И только при увеличении объемов производства от  $Q_3$  начинается следующая фаза роста доходов, очевидно, до следующей ступени увеличения постоянных расходов. Почему это происходит? Потому, что неизменная цена не всегда позволяет окупать расходы на расширение парка оборудования, арендуемых площадей и т.п., если увеличение объемов производства незначительно, а понесенные затраты отличаются своими масштабами.



**Рис. 10.6.** График безубыточности в условиях ступенчатого изменения постоянных издержек

Хотя задача определения точек безубыточности при ступенчатом изменении постоянных издержек больше связана с управлением инвестициями, она имеет свое особое значение и в марке-

тинге. Устанавливая или изменяя цену на товар, маркетологи должны ориентироваться и на производственные мощности предприятия, его реальные возможности, способные принести желаемую прибыль.

## 10.4. РАСЧЕТ ЦЕН НА ОСНОВЕ ИЗДЕРЖЕК ПРОИЗВОДСТВА

Известны два метода установления цен на основе издержек производства: метод полных затрат и маргинальный метод. Применение каждого из них рассмотрим на следующем условном примере.

### Метод полных затрат

Пусть предприятие производит три модели детских игрушек по образу одного из персонажей национальных сказок — модель *A*, модель *B* и модель *C*. Переменные затраты, включая труд и материалы, имеют следующие величины в расчете на одно изделие:

- модель *A* — 0,08 ден. ед.;
- модель *B* — 0,13 ден. ед.;
- модель *C* — 0,20 ден. ед.

Постоянные затраты, в которые включены заработная плата торговых агентов, административные расходы и затраты на сбыт, составляют 15 тыс. ден. ед. Если известны объемы продаж, в том числе и в прошлом периоде, то постоянные издержки между различными изделиями можно распределить пропорционально этим объемам (табл. 10.1).

**Таблица 10.1**  
Определение доли постоянных издержек на изделие

Показатель	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	Итого
Объем продаж в прошлом периоде, шт.	10 000	6 000	4 000	20 000
Доля от общего объема продаж, %	50	30	20	100
Постоянные расходы, ден. ед.	7 500	4 500	3 000	15 000
Постоянные расходы на одно изделие, ден. ед.	0,75	0,75	0,75	

Если долю прибыли с одного изделия принять равной 30% от полных затрат, то процедуру расчета цены на каждую модель игрушки можно представить в следующей форме (табл. 10.2).

Данный метод позволяет более или менее справедливо распределить постоянные издержки по номенклатуре выпускаемой продукции и учесть их в цене каждой модели товара. Но недостаток его состоит в том, что он не учитывает параметры рынка, их динамику, в частности покупательскую способность населения.

А это может привести к затовариванию складов, магазинов не нашедшей сбыта продукцией. Уменьшение же объемов продаж, по данному методу, неизбежно вызывает увеличение цены, поскольку в этом случае постоянные издержки, чтобы их окупить, приходится переносить на меньшее количество продаваемой продукции.

**Таблица 10.2**  
Расчет цены на одно изделие каждой модели

Показатель	A	B	C
Переменные затраты, ден. ед.	0,08	0,13	0,20
Постоянные затраты на одно изделие, тыс. ед.	0,75	0,75	0,75
Полные затраты на одно изделие, ден. ед.	0,83	0,88	0,95
Прибыль (30%), ден. ед.	0,26	0,27	0,28
Цена, ден. ед.	1,09	1,15	1,23

### Маргинальный метод

Маргинальный метод в отличие от метода полных затрат предполагает в цене единицы продукции учитывать только переменные издержки. Но это вовсе не означает, что полностью игнорируются постоянные расходы и прибыль. Но их учет в цене происходит несколько иначе, в этом и разница (табл. 10.3).

**Таблица 10.3**  
Маргинальный метод расчета цены и затрат

Показатель	A	B	C
Переменные затраты, ден. ед.	0,08	0,13	0,20
Цена (ожидаемая продавцом или установленная на основе прошлого опыта), ден. ед.	1,09	1,25	1,43
Выручка, приходящаяся на одно изделие (вторая строка — первая строка), ден. ед.	1,01	1,12	1,23
Объем продаж, шт.	10 000	6 000	4 000
Выручка на покрытие постоянных затрат и прибыли, ден. ед.	10 100	6 720	4 920
Суммарная выручка = 21 740 ден. ед.			
Постоянные затраты = 15 000 ден. ед.			
Прибыль = 6 740 ден. ед.			

Таким образом, постоянные затраты в общей сумме 15 000 тыс. ден. ед. на производство всех моделей игрушки оказались покрытыми суммарной выручкой от их продажи в 21 740 тыс. ден. ед.

и без переноса их (постоянных затрат) на цену каждой модели. Прибыль при этом составила 6 740 тыс. ден. ед. Данный метод, как следует из его логики, предполагает необходимость учета в цене факторов рынка (платежеспособного спроса и объемов продаж), а расчеты выручки на покрытие постоянных издержек и прибыли, ее сопоставление с суммарной выручкой позволяют убедиться в том, что покрытие постоянных издержек состоялось — предприятие работает не в убыток. Но каким образом следует учитывать в цене факторы рынка? Об этом в следующем параграфе.

## 10.5. СПРОС, ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ЦЕНЫ РАВНОВЕСИЯ

**Объем спроса —  
функция цены**

Спрос, предложение, цены равновесия подробно изучаются в курсе экономической теории, и на первый взгляд включение этого материала в учебное издание по маркетингу может показаться неоправданным. Однако это не так. «Нет ничего более практичного, чем хорошая теория» — не просто красивая фраза, в ней скрыт глубокий смысл. И одна из задач практического маркетинга — извлечение реальной пользы (выгоды) для бизнеса из теоретических построений спроса и предложения. Это и стало главным поводом для включения сугубо теоретического материала в учебную книгу по практическому маркетингу.

Основные ценообразующие факторы рынка — спрос и предложение. Следует различать понятия «объем спроса» и «спрос», «объем предложения» и «предложение». На практике многие бизнесмены этого не делают, а между тем в различии между спросом и объемом спроса, предложением и объемом предложения лежит объяснение многих причин изменения поведения покупателей на рынке. В чем же кроется различие между этими понятиями?

Объем спроса представляет собой функцию от цены:

$$Q_d = f(P), \quad (10.1)$$

где  $Q_d$  — объем спроса;  
 $P$  — цена.

Установлена следующая закономерная зависимость: увеличение цены вызывает уменьшение объема спроса, и наоборот, при уменьшении цены объем спроса начинает расти. Так, если цена какого-либо конкретного товара  $P_1$  является очень большой (рис. 10.6), то на рынке мало у кого хватит денег на приобретение такого дорогого товара. Но если цена с  $P_1$  снизится до  $P_2$ , то на рынке сразу же найдется много людей, у которых на этот вдруг подешевевший товар денег хватит.

**Спрос — функция  
нескольких  
переменных**

Зависимость между ценой и объемом спроса называется законом спроса. Сам же спрос представляет собой функцию от нескольких переменных:

Внимательный читатель, очевидно, уже заметил, что на рис. 10.7 аргумент  $P$  расположен на ординате, тогда как функция — на абсциссе, что не совпадает с принятыми в математике правилами. Почему? В то время, когда впервые были описаны кривые спроса и предложения, было принято именно такое расположение координат. Традиция сохранилась и до наших дней. Очевидно, это один из примеров экономического жаргона

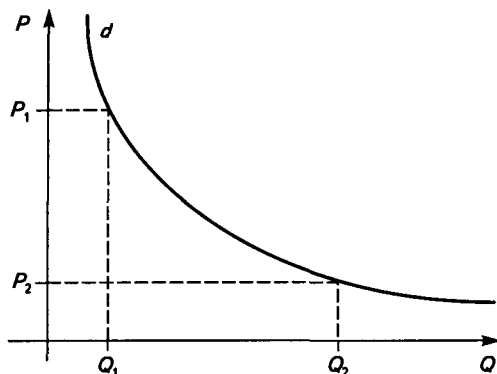


Рис. 10.7. Спрос и объем спроса

$$D = f(P, P_1, P_2, \dots, I, T, W), \quad (10.2)$$

где  $D$  — спрос;  
 $P, P_1, P_2$  — цены на данный товар и на другие товары;  
 $I$  — доходы населения;  
 $T$  — вкусы и предпочтения;  
 $W$  — ожидания дальнейшего повышения цен.

Таким образом, можно сказать, что объем спроса — это одна точка на кривой спроса, тогда как сам спрос представляет собой все множество точек кривой спроса (рис. 10.7).

### Объем предложения — функция цены

Аналогичным образом обычно рассуждают и по поводу объема предложения. Если цена незначительна, например  $P_2$ , то производители не будут иметь сколько-нибудь заметного интереса производить и продавать такой дешевый товар и объем предложения его на рынке будет низким (рис. 10.8). Следовательно, и здесь существует четкая функциональная зависимость объема продаж от цены:

$$Q_s = f(P), \quad (10.3)$$

где  $Q_s$  — объем предложения.

### Предложение — функция нескольких переменных

Увеличение цены до  $P_1$  делает более выгодным производство и реализацию такой дорогой продукции, и объем предложения по этой причине увеличивается, допустим, до величины  $Q_1$ . Такая зависимость объема предложения от цены называется законом предложения. Что же касается самого предложения, то оно так же, как и спрос, представляет собой функцию от нескольких переменных:

$$S = f(P, P_1, P_2, \dots, K, C, Z), \quad (10.4)$$

где  $S$  — предложение;  
 $K$  — применяемые технологии;  
 $C$  — налоги или дотации;  
 $Z$  — условия производства.

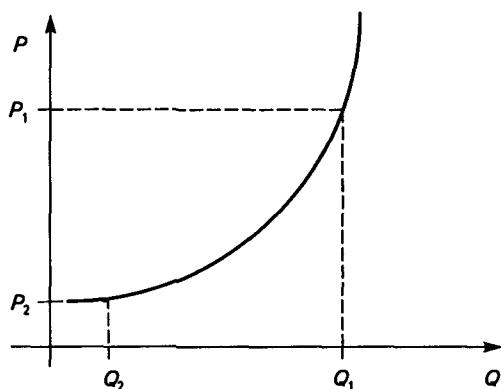


Рис. 10.8. Предложение и объем предложения

Таким образом, объем предложения представляет собой одну точку на кривой предложения, тогда как само предложение есть все множество точек кривой предложения.

### Равновесие рынка

Поскольку спрос и предложение взаимодействуют на рынке, то вполне возможным становится совмещение графиков (рис. 10.7 и 10.8) в одной системе координат (рис. 10.9). Кривые спроса и предложения данного конкретного товара, как следует из рис. 10.9, пересеклись в точке  $E$ . В этой точке и определяется равновесие (Equilibrium) рынка данного товара, при котором продается  $Q_E$  его единиц (штук, тонн и т.п.) по цене  $P_E$ . При этом  $Q_E$  называется равновесным объемом продаж,  $P_E$  — ценой равновесия.

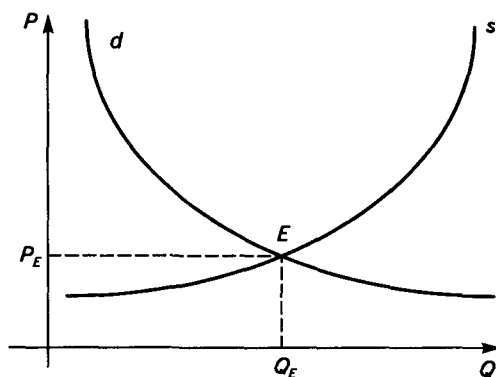


Рис. 10.9. Равновесие спроса и предложения

Что же такое равновесие? В общем и целом — это состояние покоя. Все в мире, как показывает практика, стремится к этому состоянию. Если представить груз, подвешенный на нитке, то оче-

видно, что без воздействия на него внешних сил он будет находиться в состоянии покоя. И только какая-нибудь внешняя сила (толкнет кто-нибудь) может вывести эту равновесную физическую систему из состояния равновесия. А что же представляет собой рыночное равновесие? Его можно описать в виде следующего уравнения (равновесие описывается уравнением — это логично):

$$Q_E = Q_S = Q_d, \quad (10.5)$$

где  $Q_S$  — объем предложения;

$Q_d$  — объем спроса.

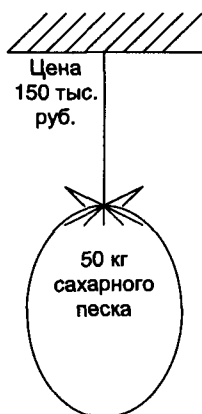


Рис. 10.10. Равновесие на рынке сахарного песка

Согласно этому уравнению на рынке продано  $Q_E$  единиц товара. А поскольку  $Q_E = Q_S$ , то это означает, что на складах у производителей ничего не осталось (все продано!). Из равенства  $Q_E = Q_d$  следует, что на рынке не осталось и ни одного покупателя, которому бы не хватило этого товара. Вот такая идиллическая картина следует из уравнения равновесия. Бывает ли так? Если поспешить с ответом, то, пожалуй, и усомниться в возможности такой идиллии. Но не будем спешить, обратимся за ответом к недавнему прошлому. В течение всего 1996 г. (даже летом!) и в первой половине 1997 г. цена на сахарный песок на рынках Барнаула равнялась 150 тыс. руб. за мешок (в доденоминационных ценах). Другими словами, в течение полутора лет груз сахарного песка весом 50 кг висел на нитке-цене в 150 тыс. руб. и находился в состоянии покоя. Значит, бывает все-таки такое идиллическое равновесие (или близкое к нему) (рис. 10.10).

### Нарушение равновесия рынка

А что же выводит рыночные равновесные системы из состояния покоя? Так же, как и в физике, — внешние силы. Применительно к рынку их можно разделить на две группы. К первой относятся те силы, которые воздействуют на равновесную рыночную систему со стороны спроса (они перечислены в формуле функции спроса (10.2)). Ко второй группе относятся те силы, которые воздействуют на систему рынка со стороны предложения (см. формулу функции предложения (10.4)). Для разных товаров могут существовать и различные наборы сил со стороны как спроса, так и предложения (в конце данного параграфа мы вернемся к этим силам). А сейчас на гипотетическом примере рассмотрим взаимодействие этих сил и их влияние на равновесие рынка, объемы продаж и, естественно, цены.

Пусть на рынке бытовых швейных машинок сложилось устойчивое равновесие (такое, например, как показано на рис. 10.9). А теперь представим семью (родителей и детей), которая пьет чай за вечерним столом. Неспешно течет беседа, обсуждаются более или менее значительные события дня, касающиеся этой семьи. Мать делает не очень строгий выговор сыну-школьнику за то, что он порвал брюки, которые еще совсем недавно куплены и которые он должен бы носить как минимум до следующих каникул. Она

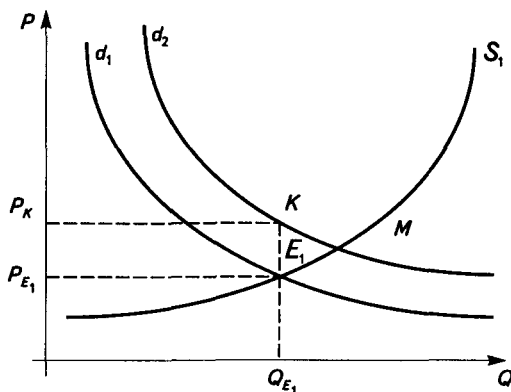
сетует, что теперь надо покупать новые, а цены на них высокие. Обратите внимание на то, что на рис. 10.9 изображено равновесие рынка швейных машинок, а речь за столом идет о ценах на брюки. А теперь обратите внимание на формулу функции спроса (10.2), одним из аргументов которой являются цены на другие товары. Затем жена спрашивает мужа о том, когда же ему, наконец, выплатят долги по заработной плате, поскольку ей на работе уже вернули все долги. Муж отвечает, что в текущем месяце ему обязательно вернут все долги по заработной плате. Заметим, что речь опять идет отнюдь не о швейных машинках, а об уровне доходов этой семьи, который в данном месяце может несколько увеличиться. Хозяйка дома, возвращаясь к необходимости покупки новых брюк для подрастающего сына, говорит, что сейчас в магазинах и на рынках брюки такого размера есть, но только китайского производства и они ей совсем не нравятся. И здесь речь идет о вкусах и предпочтениях — еще одном аргументе функции спроса. А в это время по радио, допустим, сообщается, что курс рубля на Московской межбанковской валютной бирже на сегодняшних торгах неограниченно близко подошел к критической точке. От такого сообщения осторожная, расчетливая хозяйка встрепетнулась и, обращаясь к мужу, выразила беспокойство по поводу еще большего повышения цен на детские брюки. Другими словами, она обеспокоена неприятной динамикой такого аргумента функции спроса, как ожидание дальнейшего изменения цен.

На основе всего изложенного в конце чаепития хозяйка предложила купить бытовую швейную машинку. Поскольку деньги есть (уровень дохода семьи в данном месяце выше, чем в прошлом), в магазинах в настоящее время продаются такие швейные изделия, которые совсем не отвечают ее вкусам, причем по высоким ценам, имеющим к тому же предпосылки к еще большему их возрастанию, то покупка швейной машинки и пошив ею самой некоторых предметов одежды хотя бы для детей может сделать их жизнь более экономной. И они коллегиально решили завтра же купить швейную машинку.

Сделаем еще одно предположение, последнее в данном примере: в этот удивительный вечер в каждой семье, проживающей в данном гипотетическом городе и не имеющей швейной машинки, решили купить ее, причем немедленно, т.е. завтра же утром. А на рынке, как следует из рис. 10.9, равновесие: предлагается производителями и продается  $Q_E = Q_S$  швейных машинок. И объем предложения  $Q_S$ , поскольку он определяется производством, так быстро, как объем спроса  $Q_d$ , увеличить не представляется возможным, поскольку надо расширять производство, покупать, устанавливать и осваивать новое оборудование, принимать новых рабочих, обучать их и т.п. А это, как известно, быстро не делается (во всяком случае это задача не для одной ночи). Обычно на это уходят даже не дни и недели, а месяцы и годы.



Что же произойдет, если действительно все решившие сделать такое приобретение в одно и то же время придут на рынок за вожделенным товаром, а увеличить объем предложения так же быстро, как объем спроса, нельзя? Произойдет вот что. Рынок разбалансируется, выйдет из состояния равновесия, его начнет лихорадить и на нем на какое-то время возникнет устойчивый дефицит. А в чем причины? Причины — в действии внешних сил. Внешние силы со стороны спроса (цены на другие товары, возросшие доходы, вкусы и предпочтения, ожидания дальнейшего увеличения цен), соединив свои потенции в какой-то равнодействующей, «толкнул» равновесную рыночную систему по швейным машинкам, изображенную на рис. 10.9, и выведет ее из состояния равновесия. Формально на графике это принято изображать смещением кривой спроса вправо от начала координат (рис. 10.11).



**Рис. 10.11.** Нарушение равновесия (смещение кривой спроса под воздействием внешних сил)

На рис. 10.11 показано, что кривая спроса заняла новое положение  $d_2$ , точка же  $Q_{E_1}$  (объем предложения) при этом осталась на месте, поскольку, как уже отмечалось, предложение, в силу объективных причин, не может успевать за спросом. Выполняя дополнительные построения на графике, убеждаемся, что цена на швейные машинки теперь поднимется с  $P_E$  до  $P_K$ . Такой рост цены обусловлен возникшим дефицитом, а последний — нарушением равновесия рынка. Если бы предприятия так же быстро, как меняется спрос, могли увеличивать и объемы производства, то рынок мог бы сместиться в точку  $M$  и возникло бы новое равновесие, которое бы характеризовалось возросшим объемом предложения и более низкой ценой, чем  $P_K$ . Но поскольку увеличение объемов производства всегда связано с капитальными вложениями и временем на их освоение, то быстро это сделать ни одному предприятию не под силу.

**Отступление 10.2.** Могут ли природные факторы влиять на спрос? // Факты из жизни. Январь 2000.

Причины изменения спроса на товары и услуги чрезвычайно многообразны. Описанный ниже пример нельзя назвать типичным, но он показывает четкое действие закона спроса. Он также убедительно свидетельствует о важности теоретических положений для практики, без знания которых вряд ли можно управлять бизнесом сколько-нибудь эффективно и результативно.

В середине января 2000 г. мощный снежный циклон (по-местному, буран) обрушился на Алтайский край. Случилось это в середине рабочего дня, а к его окончанию улицы и проспекты Барнаула так засыпало снегом, что весь городской транспорт вынужден был остановиться. Остановились автобусы, троллейбусы и трамваи. В рабочем состоянии остались только такси, спрос на услуги которых в этот вечер взлетел до небес, ибо горожанам нужно было возвращаться домой после рабочего дня. А поскольку предложение услуг такси не могло так же стремительно последовать за спросом, то цены на услуги такси взлетели до небес. После окончания непогоды, т.е. уже к утру следующего дня, «все вернулось на круги своя» — спрос на услуги такси опустился до прежнего уровня, вернулись в исходное положение и цены. Но один вечер «взбесившихся» на услуги такси цен был в истории Барнаула. Причиной такого явления было резкое увеличение спроса на услуги такси (кривая спроса весьма значительно сместилась вправо и вверх от начала координат), обусловленное таким природным фактором, как снежный буран.

В тот вечер и на всю ночь был закрыт выезд из всех городов Алтайского края междугородних автобусов. А те автобусы, которых буран застиг в пути, вынуждены были остановиться либо в населенных пунктах на автовокзалах, либо вообще на трассе возле придорожных кафе. Так вот, очевидцы рассказывают, что в одном из таких кафе на трассе Барнаул — Рубцовск, где пережидали непогоду несколько автобусов, цены на спиртные напитки в эту ночь, как и цены на услуги такси в Барнауле, взлетели, поскольку запасы в этом кафе были ограничены. К середине ночи они были исчерпаны, о чем хозяин кафе очень сильно сожалел. Говорят, что этот случай сформировал у него устойчивую привычку хранить большие запасы спиртных напитков даже летом.

Очевидцы рассказывают, что в этот заснеженный вечер в Барнауле резко увеличился спрос на лопаты, так как многие водители частных автомобилей вынуждены были откапывать своих «стальных коней», застрявших в сугробах. Цены на них, правда, не успели подскочить вслед за спросом, однако хозяйственные магазины неплохо заработали на продаже лопат при неожиданно возросшем спросе на них.

Ситуация, описанная в данном отступлении, имеет чисто практическое значение, относящаяся непосредственно к маркетингу. Конечно, маркетологи не могут учитывать такие неожиданно возникающие погодные явления в своей работе, да к этому и не надо стремиться. Но в окружающем мире есть немало других факторов, влияющих на спрос подобным образом, предугадывать которые маркетологи не только могут, но и обязаны. А делать это без знаний механизмов действия законов спроса и предложения вряд ли возможно. По этой причине в данной книге и уделяется такое большое внимание этим законам.

Высокая цена стимулирует увеличение объемов производства. Предприятия начинают осуществлять мероприятия по совершенствованию применяемых технологий, внедрять новые станки, увеличивать численность работников, повышать их квалификацию и т.п., т.е. «включать» в действие фактор  $K$  (см. формулу (10.4)) — технологический аргумент функции предложения. И ситуация медленно, но уверенно начнет изменяться в сторону увеличения объемов производства. Внешняя по отношению к рыночной системе

сила  $K$  начнет действовать в направлении давления на предложение, кривая предложения так же, как и кривая спроса, сместится вправо от начала координат, займет положение  $S_2$ , и таким образом образуется новое положение равновесия  $E_2$  (рис. 10.12), при котором объем предложения увеличится и составит величину  $Q_{E_2}$ , цена же вернется в исходное положение  $P_{E_1}$ .

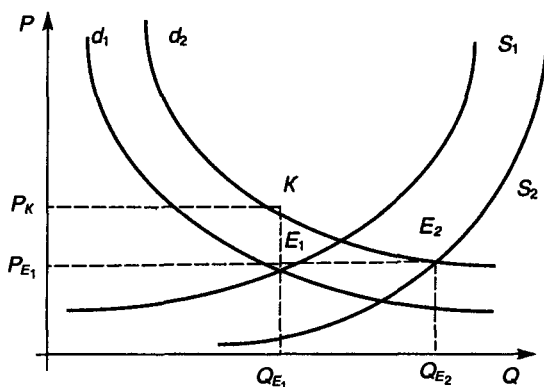


Рис. 10.12. Обретение рынком второго равновесия (смещение кривой предложения)

#### ПРОБЛЕМНАЯ

#### ОБЛАСТЬ

Вот так или примерно так осуществляются колебания цен на рынке любых товаров (не только швейных машинок) под влиянием свободного действия многочисленных рыночных сил. Разумеется, цены на любой анализируемый товар после воздействия сил предложения никогда не вернутся на прежний уровень. Скажется действие других сил, таких, например, как инфляция, которые вряд ли можно учесть в двухмерной системе координат.

Служба маркетинга предприятия, большого или малого, должна внимательно следить за колебаниями цен на рынке. При этом важно предварительно, на основе длительных наблюдений установить, какие внешние силы действуют на рынке продаваемого товара, способствуя равновесию рынка или нарушая его. Установление этих сил — важная маркетинговая задача.

**Задание 10.4.** Поскольку бытовые швейные машинки, рассмотренные в примере, являются товаром длительного пользования, определите, какие внешние силы еще могут действовать на равновесие этого товара на рынке.

Одной из таких сил, пожалуй, следует назвать «накопленное имущество»: если кто-то уже имеет швейную машинку, то он вряд ли будет приобретать новую (возможно, прежняя машинка будет использоваться более интенсивно).

Службе маркетинга необходимо также по установленному перечню сил вести постоянные наблюдения с целью установления тенденций их изменения. Наличие такой информации позволит службе маркетинга прогнозировать изменение цен, а следовательно, и корректировать свою ценовую и товарную политику.

**ОКОНЧАНИЕ**

**ПРОБЛЕМНОЙ**

**ОБЛАСТИ**

Очевидно, что у каждого товара могут быть особые внешние силы, влияющие на его спрос. Выявление этих сил, сбор информации об их динамике, систематизация этой информации и др. и будут представлять собой маркетинговую практику применения основ экономической теории. Как это можно делать, объясняется в отступлении 10.3.

**Отступление 10.3.** Возможные направления применения закона спроса в практике маркетинга // Факты из жизни. Вторая половина 1990 г. Весна.

В конце 1990 г. в Тюменской области работникам бюджетной сферы выплатили многолетнюю задолженность по заработной плате, эти выплаты пришлось на май и июнь. Таким образом, доходы многих семей в этот период резко увеличились, что привело к появлению огромных очередей за железнодорожными билетами. Люди, много лет не выезжавшие на юг, решили отдохнуть. Следствием явилось резкое увеличение спроса на железнодорожные пассажирские перевозки. Кривая спроса по ним «взлетела» вправо вверх от начала координат. У железной дороги появилась благоприятная возможность неплохо заработать даже без повышения цен. Однако она никак не воспользовалась этим обстоятельством, поскольку у нее не нашлось достаточного количества вагонов. А могла бы, ведь ее местные руководители не могли не знать о том, что в конце весны многие жители Тюменской области получают выплаты задолженности, поскольку этот вопрос наверняка обсуждался во властных структурах области, куда входят и руководители местного отделения железной дороги. Можно было бы посредством аренды в других региональных отделениях железной дороги увеличить парк пассажирских вагонов на этот период в Тюменской области. Такое решение, во-первых, сняло бы напряжение у железнодорожных касс, а во-вторых, увеличило бы доходы этого отделения железной дороги. Но, для того чтобы принимать такие решения, надо хорошо знать, как ведет себя закон спроса не только в общем и целом, но и по отношению к данному конкретному товару.

**Задание 10.5.** Определите хотя бы некоторые внешние силы, которые влияют на равновесие товара вашей фирмы на рынке.

---

---

## 10.6.

## ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА ПО ЦЕНАМ

**Понятие  
эластичности**

Кроме перечня внешних сил (со стороны спроса и предложения), способных вывести рынок конкретного товара, который производит и (или) продает фирма, из состояния равновесия и таким образом повлиять на уровень его цены, нужно еще владеть информацией и о степени воздействия самой цены на объемы спроса (объемы продаж) этого товара на рынке. Данная информация очень важна, поскольку незначительное повышение цены, сделанное без

учета этого обстоятельства, может вызвать значительное снижение объема продаж (спроса), что приведет к общему снижению выручки (произведение цены на объем продаж станет меньше), а следовательно, и прибыли. Для предотвращения таких ошибок можно использовать методику определения эластичности спроса по ценам.

Что же такое эластичность? В физике эластичность характеризует реакцию материала на действие внешних сил, направленных на растяжение (резина, например, адекватно реагирует на растяжение, она обладает высокой эластичностью). В экономике эластичность показывает, насколько резко изменится объем спроса при том или ином (четко фиксированном) изменении цены. Но почему именно какую-то эластичность следует использовать для этого? Ведь уже известно, что объем спроса представляет собой функцию от цены (см. формулу (10.1)). А степень влияния одной переменной на другую, находящуюся в функциональной зависимости от нее, обычно измеряют производной этой функции. Предположим, что  $\Delta P$  — это изменение цены (увеличение или уменьшение), а  $\Delta Q$  — изменение объема спроса, вызванное этим изменением цены. Тогда значение производной, показывающее, насколько изменится объем спроса при единичном изменении цены в бесконечно малой окрестности исходного значения, можно рассчитать по следующей формуле (см. формулу (10.6)), хорошо известной каждому студенту из курса математического анализа:

$$D(P) = \frac{dQ}{dP} = \lim_{\Delta P \rightarrow 0} \frac{\Delta Q}{\Delta P} \quad (10.6)$$

На графике эта зависимость выражается крутизной наклона касательной, проведенной к кривой спроса (или самой кривой спроса, если она аппроксимирована прямой) по отношению к оси цен. Здесь уместно напомнить еще раз о том, что на графиках спроса и предложения функция (объем спроса) откладывается на абсциссе, а цены (аргумент функции) на ординате, что не соответствует общепринятым в математике правилам графического изображения функций. Следовательно, крутизна наклона линии спроса определяется по отношению к ординате. Рассмотрим в связи с этим следующие примеры (рис. 10.13 и 10.14).

На рис. 10.13 линия спроса имеет крутой наклон к ординате. Что показывает такая линия спроса? Как видим, при цене  $P_1$  объем спроса равнялся величине  $Q_1$ . Незначительное повышение цены с  $P_1$  до  $P_2$ , предпринятое торговцем маслом, очевидно, с целью увеличения выручки, привело к значительно большему падению объемов спроса — с  $Q_1$  до  $Q_2$ . Следовательно, выручка от продажи сливочного масла отнюдь не возросла, как это ожидал продавец, а упала, и причем значительно. Такой спрос, при котором незначительное изменение в цене вызывает существенно большее изменение в объемах спроса (а следовательно, и в объемах продаж), назы-

вается эластичным по отношению к цене. И наоборот, когда значительное изменение в цене вызывает незначительное изменение в объемах спроса (в объемах продаж), спрос по отношению к цене называется неэластичным.

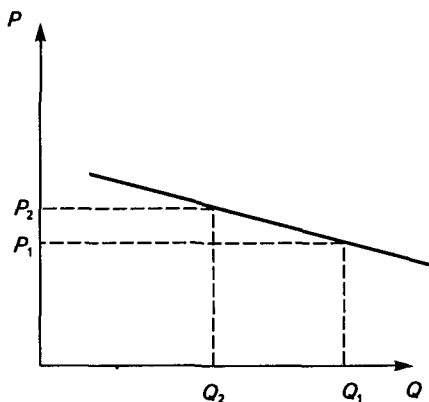


Рис. 10.13. Спрос на сливочное масло

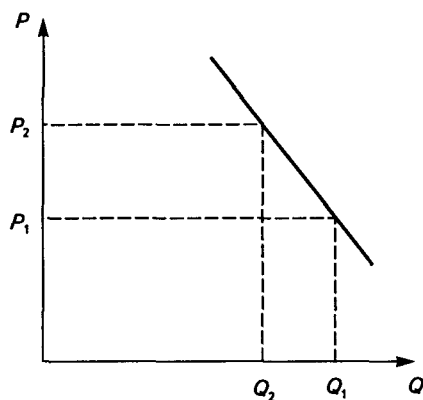


Рис. 10.14. Спрос на спиртные напитки

Если обратиться к рис. 10.14, то можно припомнить отчаянную борьбу советского правительства с пьянством, предпринятую им в 70—80-е годы. Официальные власти утверждали, что повышение цен на спиртные напитки будет способствовать снижению их потребления, а следовательно, большая часть зарабатываемых мужчинами денег будет доходить до семейных бюджетов. Но этого не произошло. Повышение цен на водку и вино не привело к снижению потребления этих напитков. А если и было снижение, то весьма незначительное, может быть, даже еще меньшее, чем показано на рис. 10.14. Причина же заключалась в том, что спрос на спиртные напитки является неэластичным по отношению к цене. Сливочное масло в этом случае более подвержено влиянию внешних сил, чем спиртные напитки. На последние же, сколько ни воздействуй высокой ценой, потребление практически не снижается. Но кто же думал о таких категориях, как рынок, спрос, его эластичность по отношению к цене? Очевидно, поэтому и была допущена ошибка, которая привела к тому, что денег в семьи пьющие мужчины стали приносить еще меньше. Государственный же бюджет, естественно, от повышения цен на водку и вина стал пополняться более интенсивно. Поэтому, вспоминая о событиях уже далеких лет, иногда приходят в голову мысли и о том, что не неосведомленность руководителей об эластичности была причиной повышения цен на спиртные напитки, и не о семейных бюджетах радели они. Не будем, однако, развивать эту тему, тем более что цель у данного параграфа совсем иная: объяснить природу эластичности спроса по ценам и, самое главное, изложение методов ее расчета и применения в маркетинге при решении задач ценообразования.

Что касается объяснения природы эластичности, то здесь необходимо еще добавить, что производная (см. формулу (10.6)) не может дать сколько-нибудь приемлемого ответа на характер реакции спроса на изменение цены. Рассмотрим пример. Пусть повышение цены на 1 кг яблок на 10 ден. ед. снижает годовой объем спроса на 10 кг, т.е.  $\Delta P = 0,1$  ден. ед. за кг,  $\Delta Q = -10$  кг/год. Если эти изменения принять бесконечно малыми, то производная приблизительно составит:

$$dQ : dP = -10 : 0,1 = -100 \text{ кг}/(\text{ден. ед.} \times \text{год}).$$

А если при таких же данных расчет провести для чулочно-носочных изделий? Тогда

$$dQ : dP = -0,05 \text{ пар}/(\text{ден. ед.} \times \text{год}).$$

Можно ли сказать, что показывают эти величины и какая из них больше, а какая меньше? Нет, конечно. Но получить ответы на эти и подобные вопросы при решении задач ценообразования, безусловно, надо. Для ответа на эти вопросы и применяется эластичность, а не производная. Производная хорошо измеряет влияние взаимосвязанных величин в том случае, если они непрерывны. Для дискретных же величин, как следует из приведенных примеров, производная не годится. Отличие эластичности от производной заключается в том, что реакция спроса на изменение цены измеряется посредством предела отношения *относительного* приращения объема  $\delta Q = \Delta Q : Q$  к *относительному* приращению цены  $\delta P = \Delta P : P$  при условии, что последнее стремится к нулю:

$$E_p(D) = \lim_{\Delta P \rightarrow 0} \frac{\delta Q}{\delta P} = \lim_{\Delta P \rightarrow 0} \frac{\Delta Q/Q}{\Delta P/P} = dQ : dP \times P : Q. \quad (10.7)$$

### Расчет эластичности

Формулы (10.6) и (10.7) приведены для того, чтобы показать взаимосвязь (хотя и не всегда однозначную) между мало известным понятием эластичности и широко известным понятием производной. Для практического же применения можно пользоваться значительно более простыми формулами, в частности формулой

$$E_p = \Delta Q : \Delta P, \quad (10.8)$$

где  $E_p$  — эластичность спроса по цене;  
 $\Delta Q$  — прирост величины спроса, %;  
 $\Delta P$  — прирост цены, %.

Показатель ценовой эластичности спроса для всех товаров является величиной отрицательной, поскольку с ростом цены уменьшается объем спроса и наоборот. Однако при изучении влияния цены на объем спроса знак эластичности не представляет никакого интереса. Поэтому для измерения величины реакции спроса на изменение цены предпочтительнее пользоваться абсолютной величиной эластичности. Так и поступают на практике. Рассмотрим условный пример. Пусть снижение цены на мороже-

ное на 5% вызвало увеличение спроса на 10%. Коэффициент эластичности будет равен

$$E_p = 10 : (-5) = -2; E_p = |-2| = 2.$$

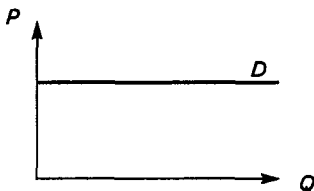
**Эластичность, цены и покупательская реакция**

Что показывает этот коэффициент? Как следует его интерпретировать и, самое главное, использовать в практической деятельности? Ответить на этот вопрос поможет табл. 10.4.

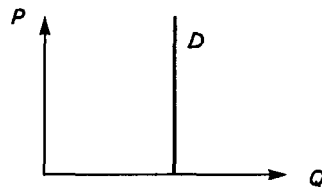
**Таблица 10.4**  
**Реакция покупателя на изменение цены**

Эластичность	Характер спроса	Поведение покупателя при снижении цены	Поведение покупателя при повышении цены
$E_p = \infty$	Совершенно (абсолютно) эластичный	Объем закупок (продаж) повышается на неограниченную величину	Объем закупок (продаж) снижается на неограниченную величину
$1 < E_p < \infty$	Эластичный	Объем спроса растет более высокими темпами, чем снижается цена, что приводит к значительному увеличению объемов продаж	Объем спроса снижается более высокими темпами, чем растет цена, что приводит к значительному снижению объемов продаж
$E_p = 1$	Единичная эластичность	Объем спроса растет теми же темпами, что и снижается цена	Объем спроса падает теми же темпами, что и растет цена
$0 < E_p < 1$	Неэластичный	Объем спроса растет меньшими темпами, чем снижается цена	Объем спроса снижается меньшими темпами, чем растет цена
$E_p = 0$	Совершенно (абсолютно) неэластичный	Объем продаж совершенно не изменяется	Объем продаж совершенно не изменяется

В таблице 10.4 зафиксированы два крайних случая. Первый из них — совершенно (абсолютно) эластичный спрос, при котором возможно существование только одной цены. Любое изменение цены приведет либо к полному отказу от приобретения данного товара в случае повышения цены, либо к неограниченному повышению спроса в случае снижения цены. Графически такой спрос выражается в виде прямой, параллельной абсциссе (рис. 10.15).



**10.15.** Совершенно эластичный спрос



**Рис. 10.16.** Совершенно неэластичный спрос



Второй крайний случай — совершенно неэластичный спрос — выражается в том, что изменение цены не отражается на объемах спроса (объемах продаж). График абсолютно (совершенно) неэластичного спроса представляется прямой, перпендикулярной абсциссе (рис. 10.16 на с. 379). Примером такой ситуации может быть, в частности, неограниченное повышение цены на редкое лекарство, без которого больные не могут обойтись и объемы продаж на него, следовательно, не падают.

Расчет коэффициента эластичности имеет важное значение для любой фирмы. Если спрос эластичный ( $E_p > 1$ ), то снижение цены, вызывая более значительное увеличение объемов продаж, может привести к увеличению общей выручки и наоборот — повышение цены может привести к финансовым потерям. Если же спрос неэластичен ( $E_p < 1$ ), то экспериментировать с ценой в сторону ее повышения можно значительно смелее — потерь не будет.

### Признаки эластичности или неэластичности спроса по ценам

От чего же зависит эластичность спроса по ценам и как можно использовать метод определения эластичности в ценообразовании? Это непростые вопросы, и ответы на них, безусловно, определяют эффективность ведения бизнеса. Самым первым и наиболее очевидным признаком эластичности или неэластичности спроса является наличие или, наоборот, отсутствие на рынке товаров-заменителей (субститутов) того товара, эластичность которого измеряется. Возьмем, в частности, спрос на сливочное масло (рис. 10.13). Если цена на него повысится, то большинство покупателей практически безболезненно для себя перейдет на потребление маргарина, растительных масел, других жиров и объем продаж этого товара может резко снизиться. У спиртных же напитков (рис. 10.14), по сути, заменителей нет. Поэтому если цены на все марки вин, коньяков и водки будут меняться, то сколько-нибудь заметных перемен в объемах продаж не следует ожидать. Отсюда можно сделать такой вывод: чем более агрегирован товар, тем ниже его эластичность.

Второй признак эластичности товара по цене — его доля в бюджете потребителя. Чем выше эта доля, тем больше эластичность, и наоборот. Если семья тратит на какой-то конкретный товар незначительную часть своего бюджета, то она вряд ли будет менять свои привычки при некотором изменении цены на него.

**Отступление 10.4.** Постоянна ли эластичность? // Экономическая школа. 1991. Вып. 1. С. 107—112.

Интересна история эластичности спроса по ценам такого товара, как соль. Абсолютная неэластичность ее в настоящее время совершенно очевидна, поскольку соль дешева и некоторое изменение в ее цене не способно изменить объемы ее продаж. Но так было не всегда. В середине XIX в. в России пуд соли из-за высокого налога на соляное производство стоил от 50 коп. до 1 руб. Для сельских жителей, которых было большинство (да и не только для сельских), это было непомерно дорого. После же отмены в 1880 г. акцизного налога на соль ее цена упала в два раза и потребление вследствие этого возросло на 70%. Это произошло

потому, что из-за высокой цены доля затрат на нее в семейных бюджетах многих россиян (не всех!) в то время была значительной и спрос на соль, следовательно, отличался некоторой эластичностью.

**Задание 10.6.** Рассчитайте коэффициент эластичности спроса на соль по ценам 1880 г. Ответьте на вопрос: для всех ли жителей России в то время спрос на соль характеризовался такой эластичностью? Если нет, то почему?

---

Интересно, что у вас получилось? Если в своем ответе вы учли то обстоятельство, что доходы российских граждан в XIX в. имели большие различия, то, очевидно, догадались, что и доли затрат на соль в бюджетах богатых семей (дворян, купцов) были меньше, а следовательно, и эластичность спроса на этот товар у них тоже была меньше (может быть, даже спрос на соль у них был абсолютно неэластичным). Следовательно, вполне справедливо предположить, что и до 1880 г., несмотря на колебания цен от 50 коп. до 1 руб. за пуд, они не меняли объемов своих закупок.

Из задания 10.6 можно сделать вывод о том, что эластичность спроса определяется не только ценой, но и доходами. А следовательно, в одно и то же время для разных слоев населения (для сегментов, выделенных по признаку доходов) эластичность спроса будет различной. Значит, иногда полезно считать эластичность и по доходу. Механизм расчета такой же. Эластичность спроса по доходу при наличии больших сегментов покупателей с высоким уровнем доходов может позволить фирме сформировать такую товарную и ценовую политику, которая будет приносить ей наивысшую выручку. Но для этого надо поработать. Во-первых, создать разные модели товаров (для людей с различным уровнем доходов). Во-вторых, точно сориентироваться в коэффициентах эластичности спроса как по цене, так и по доходу, и назначить соответствующие цены.

Третий признак эластичности определяется обобщенными мнениями покупателей о степени необходимости товара. Чем выше оценивается покупателями необходимость в данном товаре и в данное время, тем менее эластичным будет спрос на него. Например, спрос на цветы 8 марта и 1 сентября является совершенно неэластичным, поэтому и цены на них в эти дни «взвинчиваются» до небес.

Четвертый признак эластичности — время. Установлено, что в краткосрочном периоде спрос имеет тенденцию быть менее эластичным, чем в долгосрочном периоде. В частности, со стороны индивидуальных владельцев автомобилей спрос на бензин в летние месяцы относительно неэластичен — повышение цены на него в этот период вряд ли сократит объемы спроса. Но в осенние и зимние месяцы ситуация со спросом на бензин будет более чувствительной к цене — ее повышение может побудить некоторых владельцев автомобилей (безусловно не всех) к сокращению поездок.

Следовательно, в эти месяцы эластичность спроса на бензин по цене возрастет.

### Перекрестная эластичность

Перекрестная эластичность показывает степень влияния цен на некоторые товары на величину (объем) спроса на данный конкретный товар. Коэффициент перекрестной эластичности рассчитывается как отношение процентного изменения спроса на товар  $A$  к процентному изменению цены на товар  $B$ . Перекрестная эластичность рассчитывается на взаимозаменяемые и взаимодополняемые товары. К числу взаимозаменяемых относятся, например, сливочное масло и маргарин. Здесь коэффициент перекрестной эластичности будет положительным: подорожание сливочного масла вызовет рост объемов спроса на маргарин. К числу же взаимодополняемых товаров относятся, например, автомобили и бензин, фотоаппараты и фотопленки и др. Величины (объемы) спроса здесь будут изменяться в том же направлении, что и цены, т.е. коэффициент перекрестной эластичности в случае с взаимодополняемыми товарами будет отрицательным. Измерение перекрестной эластичности позволит фирме, торгующей взаимодополняемыми или взаимозаменяемыми товарами, определить, как изменение цен на одни товары повлияет на объемы продаж других товаров.

Как видим, эластичность выявляется на основе прошлых данных. Следовательно, ее ценность для прогнозирования объемов спроса (объемов продаж) от изменения цен во многом определяется стабильностью условий, в которых проводились наблюдения, и стабильностью условий будущего развития бизнеса. Таким образом, без взвешенного SWOT-анализа и анализа внешней среды (см. раздел II учебника), даже при наличии обоснованных значений коэффициентов эластичности, приступать к изменению ценовой политики вряд ли безопасно для доходов фирмы.

**Задание 10.7.** Предположим, предприятие вынуждено повышать цену своего товара из-за увеличения производственных издержек, обусловленных подорожанием электроэнергии. Какие расчеты его маркетинговой службе следует произвести, на какие вопросы она должна ответить, прежде чем будет предложена новая цена?

---



---

## 10.7.

## ЭЛАСТИЧНОСТЬ ПРЕДЛОЖЕНИЯ

### Расчет коэффициента эластичности предложения

Коэффициент ценовой эластичности предложения рассчитывается так же, как коэффициент ценовой эластичности спроса. Различие состоит лишь в том, что вместо величины спроса в формуле (10.8) применяется величина предложения. Эластичность предложения показывает, насколько значительно объемы производства той или иной продукции определяются изменением цены на нее.

Поскольку предложение связано с производственным процессом, с технологиями, то его объемы медленнее адаптируются к динамике цен, чем объемы спроса. Поэтому важнейший фактор, влияющий на эластичность предложения — время. Оценку эластичности удобно рассматривать с точки зрения трех периодов — краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного.

**Фактор времени  
в оценке  
эластичности  
предложения**

*Краткосрочным* является период, в течение которого фирма не может сколько-нибудь существенно повлиять на объемы предложения. Допустим, садоводы, вырастившие помидоры и представившие их в один из августовских дней на рынок, ничего не могут сделать с объемами предложения, как бы ни складывалась рыночная цена на них. Эластичность в этом периоде крайне низкая. Предложение неэластично.

*Среднесрочный* период считается достаточным для расширения или сокращения объемов производства на уже установленном оборудовании. Однако его не хватает для установления новых мощностей. Эластичность предложения в этом периоде повышается.

*Долгосрочным* является период, который будет достаточным для расширения или сокращения фирмой своих производственных мощностей. Эластичность предложения в этом периоде может существенно возрастать. В долгосрочном периоде эластичность предложения может рассчитываться с учетом создания новых фирм и предприятий в данной отрасли.

## 10.8. ЦЕНА В СТРУКТУРЕ СТАДИЙ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА

**Соотношение между  
ценой и стадиями  
ЖЦТ**

Цена на один и тот же товар может меняться, иногда существенно, в пределах его жизненного цикла. На стадии роста товар удовлетворяет объективные нужды людей на принципиально иной потребительской основе, формируя тем самым и новые потребности. А коль скоро это так, то цена товара, значительно превышающая его издержки, не покажется потребителю чрезвычайно высокой. Посредством установления высокой цены на стадии роста фирма может компенсировать затраты, произведенные ею на стадии разработки товара на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Как свидетельствуют некоторые публикации, за рубежом такая практика применяется в фармацевтической промышленности.

По мере продвижения товара по стадиям жизненного цикла его цена, как правило, снижается. Так, в странах Западной Европы цена черно-белого телевизора в середине 60-х годов была равна примерно двум-трем среднемесячным заработным платам. Сейчас же и цветной телевизор стоит там меньше одной месячной заработной платы. В чем же причина? Причина в том, что телевизор вообще перестал быть товаром рыночной новизны; он находится

на стадии насыщения, которая, кроме всего прочего, характеризуется еще и наличием на рынке множества конкурентов, которые давят на цены в сторону их понижения.

#### **Зависимость цен от моделей товара и стадий ЖЦТ**

Анализируя зависимость цен от стадий жизненного цикла товара, не надо забывать, что жизненные циклы можно строить как по целым товарным группам (например, по телевизорам), так и по отдельным маркам (моделям) этих товарных групп. Если товарная группа находится на стадии насыщения, то отдельные ее модели могут находиться на стадии роста и их технологические особенности, делая данный, уже широко известный товар товаром рыночной новизны, могут обусловить и высокую цену на них.

### **10.9.**

#### **ЦЕНА И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА**

#### **Зависимость уровня цен от позиционирования товара потребителями**

Позиционирование, как отмечено в разделе II, это определение места товара данной фирмы в структуре потребительских предпочтений покупателей и в соотношении с потребительскими свойствами товаров конкурентов. Здесь важно иметь в виду и то, как сами потребители позиционируют предлагаемый им товар. Если они найдут в нем уникальные свойства, позволяющие использовать этот товар на более высоком потребительском уровне, то высокая цена не покажется им неприемлемой. Если же они не найдут в товаре таких преимуществ, то будут ориентироваться на цены и выбирать для себя более дешевый товар. Чтобы избежать ценовой конкуренции, следует серьезно работать над потребительскими свойствами товара, задействовать в этих разработках весь спектр маркетинговой смеси («4р») и добиться того, чтобы выводимый на рынок товар не был похож на товар конкурентов. Если удастся добиться таких результатов, то высокая цена будет вполне допустимой. Более высокие цены всегда должны соответствовать потребительским свойствам товара, его уникальным качествам. Если же таких отличий в товаре нет, то ничего другого не остается, как ориентироваться на цены конкурентов.

#### **Роль «4р» в позиционировании товара и установлении цен**

### **10.10.**

#### **ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА**

#### **Стратегия ценообразования**

Ценовая политика — это система мероприятий по установлению фирмой цен на новые товары, выводимые на рынок, их корректировка в ходе продаж в зависимости от ситуации, проводимая с целью овладения и поддержания намеченной доли рынка. Таким образом, основное предназначение ценовой политики фирмы сводится к решению как оперативных задач, связанных с реализацией товара, находящегося на определенной стадии его жизненного цикла, так и к решению стратегических задач, заключающихся в адекватной реакции на действия конкурентов.



Рис. 10.17. Структура задач ценовой политики

В учебной и монографической литературе в структуре задач ценовой политики (рис. 10.17) принято выделять стратегические задачи, цели которых ориентированы на более или менее длительную перспективу, и тактические задачи, преследующие оперативные краткосрочные цели [47]. Стратегические задачи в свою очередь также можно подразделить на две группы — стратегии для существующих товаров и стратегии для новых товаров.

Одной из стратегий, которой рекомендуется придерживаться при выходе с прежним товаром на новый рынок, является *стратегия выхода на новый рынок*. Ее суть заключается в привлечении интереса покупателей к новому для них товару данной фирмы и закреплении его на новом рынке. Для этого рекомендуется устанавливать цены несколько ниже цен конкурентов. Пусть цена будет снижена незначительно — это все равно привлечет внимание покупателей. Главное здесь — побуждение его (потенциального покупателя) к совершению первой покупки. А дальше должно начать работать качество товара, комплекс его потребительных свойств. Если качество товара достаточно высоко, то покупатель быстро привыкнет к нему, будет предпочитать его другим, аналогичным, и последующее повышение цены на данный товар будет приемлемо. Следует подчеркнуть, что любое повышение цен должно быть оправдано. Покупатель, привыкший к потреблению данного товара, должен увидеть, почувствовать, что потребительные свойства товара, его качество или обслуживание при продажах изменились в лучшую сторону и именно это обстоятельство обуславливает некое повышение цены.

При перенасыщении рынка одинаковыми товарами некоторые фирмы, особенно те, которые отличаются большими объемами производства и таким образом имеют экономию на масштабе — снижают цены на свой товар, пытаясь увеличить объемы своих продаж и свести к минимуму продажи конкурентов. Делают они это с надеждой, что последние не выдержат ценовой конкурентной борьбы и разорятся, уйдут с рынка. Тогда победитель, оставшийся на рынке один или в менее напряженном конкурентном окружении, вновь может поднять цены, но теперь уже на более высокий уровень. Такое, безусловно, возможно, если ценовую войну начнет крупная компания против мелких конкурентов. Но могут быть и другие исходы. Одним из них может быть крушение надежд «ценового агрессора». Почему? Может оказаться, что конкуренты не захотят оставаться безучастными к вытеснению их с рынка и отреагируют на ситуацию снижением цен на свои товары. При таком исходе какое-то время на рынке будет наблюдаться колебание цен, но как только они придут в равновесие, обнаружится, что соотношение цен вернулось к исходному состоянию, а все участники ценового противостояния продают теперь товары дешевле. Возможны и другие исходы. Во-первых, повышение цен может снизить общие объемы продаж, потому что у покупателей не найдется необходимой суммы денег, во-вторых, на рынок могут вторгнуться

поставщики импортных товаров с еще более низкими ценами, и в-третьих, если мелкие фирмы являются филиалами (дочерними предприятиями) крупных компаний, то они могут не только устоять в ценовом противостоянии, но даже выиграть ценовую войну. Такая стратегия называется *стратегией снижения цен* — ее результаты не всегда очевидны, особенно на рынках с высоким уровнем конкуренции.

Та или иная ценовая стратегия фирмы (предприятия) во многом определяется его размерами, доминирующей (или незначительной) долей рынка, производственным, финансовым, интеллектуальным и иным потенциалом и т.п. Если фирма в производстве и сбыте данного товара занимает ведущее место на рынке, то она в целях удержания своей прежней доли рынка (или даже повышения ее), снижения уровня конкурентного напряжения стремится реализовать *стратегию ценового лидера*. Ее цены формируют тот базовый уровень, ориентируясь на который и другие, менее значимые фирмы, вслед за лидером меняют свои цены. Если цены лидером повышаются, то конкуренты, как правило, не спешат делать то же самое. Они занимают выжидательную позицию и ведут наблюдение за рынком, отслеживая его реакцию на повышение цен. Если же цены лидером понижаются, то другие фирмы вынуждены делать то же самое незамедлительно (тут уж не до наблюдений!), поскольку они могут потерять свой рынок полностью или частично. Таким образом, их ценовая стратегия не может быть никакой иной, кроме как *стратегией следования за ценой лидера*. Они вынуждены поступать так, поскольку ограниченные возможности не позволяют им вести самостоятельную ценовую политику и любое отклонение от стратегии ценового лидера однозначно приводит их к потерям. Типичный пример стратегии ценового лидерства и следования за ценами лидера — рынок бензина, поскольку продавцов этого продукта (бензоколонок) много, товар по своим потребительным свойствам не имеет сколько-нибудь существенных различий, а информация о доминирующей цене на бензин общедоступна. В этих условия конечные продавцы бензина вынуждены применять стратегию следования за ценовым лидером.

Наиболее популярной ценовой стратегией для новых товаров является *стратегия «снятия сливок»*. Ее суть заключается в том, что при выведении нового товара, отличающегося от прежнего совокупностью более развитых потребительных свойств, на рынок покупателей, хорошо знакомых с фирмой и ее деятельностью, цену на этот новый товар можно установить в максимально высоких пределах. Тяга некоторых покупателей (конечно, далеко не всех) к новому обусловит на стадии выведения товара на рынок приемлемый спрос, а следовательно, и довольно высокую прибыль на единицу продукции, что позволит быстрее покрыть первоначальные затраты и больше средств направить на развитие производства этого товара. Эта ценовая стратегия чаще всего используется

*При появлении товаров-новинок соображения престижа нередко берут верх над рациональными соображениями, что и обуславливает приемлемый спрос на них даже при очень высоких ценах.*

в таких высокотехнологичных отраслях, как производство компьютеров, видеомагнитофонов, видеокамер — все эти товары выводятся на рынок по довольно высоким ценам.

Однако следует иметь в виду, что применение стратегии «снятия сливок» весьма ограничено во времени. Высокий уровень цен стимулирует конкурентов быстро отреагировать на рыночный прорыв преуспевшей фирмы и создать аналогичные товары или их заменители, в том числе и при использовании совершенно новых технологий и «ноу-хау», и вывести их на рынок. Здесь практически всегда начинает проявляться эффект, удачно отраженный в одной китайской пословице, которая звучит примерно так: «В условиях роста цен у производителей и продавцов начинается болезнь круглых глаз». В частности, установлено, что на рынке компьютерной техники такие товары начинают появляться уже через 18 месяцев после выхода на рынок самого первого [63, с. 50]. Поэтому чрезвычайно важно суметь правильно определить момент окончания применения стратегии «снятия сливок» и, соответственно, начала снижения цены на пионерный товар с тем, чтобы выйти на новые сегменты рынка, с одной стороны, и не допустить приобретения конкурентами превосходства на рынке — с другой. Очевидно, что как только начнется снижение цен, большинство конкурентов вынуждено будет влиться в их установившийся диапазон и принять в области ценообразования стратегию следования за лидером.

Вместе с тем далеко не каждый новый товар можно успешно продавать, используя стратегию «снятия сливок». Так, если товар является просто новой версией уже существующего, то выводить его на рынок рекомендуется по несколько сниженной, а не значительно завышенной, цене. Такая ценовая стратегия получила название *стратегии проникновения*. И хотя кажется, что нет ничего проще снижения цены, тем не менее применение стратегии проникновения сопряжено с некоторыми трудностями. Фирма, применяющая эту стратегию, должна довести до покупателей информацию о том, почему она вынуждена выходить на рынок с ценой ниже «уровня доверия к ценам». Ведь покупатели могут усомниться в качестве товара, его надежности и т.п. Найти такое объяснение и сделать его достоянием гласности не всегда просто.

#### **Тактика ценообразования**

Кроме решения стратегических задач ценообразования фирма довольно часто в оперативном режиме должна применять различные тактические маневры, выражающиеся в *дифференциации цен*, разнообразных скидках и т.п. В практике маркетинга можно найти немало способов дифференциации цен для повышения нормы прибыли. Нередко такая тактика применяется туристическими фирмами, устанавливающими более высокие цены на время летних отпусков.

*И в реальной действительности снятие настоящих сливок — тоже довольно ограниченный во времени процесс.*



**Отступление 10.5.** Deutsch für Geschäftsleute (учебник немецкого языка). М.: Высшая школа, 1989. С. 105.

Немецкая семья прибыла в Баден-Баден: бабушка, дедушка, родители, два сына, три дочери — всего девять персон. Портье назвал им цену за каждый день. «Но почему 60 марок за одного человека? — спросил отец. — Вот ваше письмо: здесь написано, что 60 марок — это после начала сезона отдыха, а до начала сезона цена составляет всего лишь 30 марок. Сейчас весна и сезон еще не начался». «Да, господин, сейчас весна, — ответил портье, — но вас прибыло 9 человек, а это означает, что сезон начался сегодня».

Дифференциация цен часто применяется в ателье по ремонту бытовой техники или пошиву одежды (она часто определяется срочностью выполнения заказа). Стоимость авиабилетов может быть значительно ниже, если их покупать предварительно и в оба конца. Все это распространенные примеры тактики дифференциации в ценообразовании.

Один из тактических приемов, используемых в ценообразовании и отличающихся особым разнообразием, — применение тех или иных *скидок с цены*. Среди них наиболее распространены скидки за объем закупаемого товара. Например, при покупке первой тысячи единиц товара цена может составлять 10 руб. за единицу. Далее, допустим, покупателю предлагается скидка за каждую последующую тысячу на один рубль. Так, если покупатель купил 2500 ед. товара, то за одну тысячу он заплатил по 10 руб. за единицу, за вторую тысячу — по 9 руб. за единицу и за последние 500 ед. — по 8 руб. за единицу. Скидки на объем должны предлагаться всем покупателям, и их сумма не должна превышать суммы экономии продавца (и производителя) на издержках, которая получается за счет уменьшения себестоимости производства изделий («эффект масштаба»), сокращения процедур по продажам, поддержания товарных запасов (складские расходы), транспортировки и др., обусловленные сбытом больших партий. Наличие скидок за объем закупок стимулирует покупателя делать их у одного поставщика и в больших количествах. Предложения относительно таких скидок, как принято в большинстве случаев за рубежом, отражаются в прейскурантах или в коммерческих офертах.

Часто применяется скидка на условия платежа. Как известно, в нормальных рыночных условиях наиболее распространена аккредитивная форма платежей (документарные аккредитивы), которая наряду с чеками, банковскими переводами и инкассо представляет собой наличный платеж. А цена товара при наличном платеже всегда должна быть меньше, чем при оплате с предоставлением товарного кредита. Скидка в этом случае может равняться величине банковского процента кредитуемой части цены с добавлением скрытой части расходов продавца, которые он несет в связи с кредитом (стоимость страхования кредита в страховых компаниях и др.).

При купле-продаже техники, оборудования могут применяться поправки к цене, обусловленные технико-экономическими различиями. Иногда бывает так, что реальная поставка такого товара может несколько отличаться от заявленного в контракте. В этих

*В практике российского бизнеса под наличным понимается платеж типа «из рук в руки», в то время как в мировой практике наличным считается платеж без кредита.*

случаях применяются поправки на технико-экономические условия. Корректировка цены начинается с выбора базисного изделия, на которое известны твердые цены. Затем выбирается основной параметр, по которому ведется сравнение и определяется, как отличается реальная поставка от базиса. На величину этого различия и осуществляется корректировка цены. Если изделие, составляющее предмет контракта, отличается значительной сложностью и имеет несколько важных эксплуатационных характеристик, то можно методом экспертных оценок определить интегральную характеристику и использовать ее для корректировки цены.

Могут предоставляться скидки постоянным покупателям. Это делается для закрепления их за данным продавцом. Они, как правило, применяются в дополнение к скидкам на количество.

Определение стратегических направлений в ценообразовании вкуче с тактическими приемами и методами позволяет фирме вести взвешенную и эффективную политику по продаже своих товаров на рынке. Овладение этими методами и приемами, безусловно, обеспечит фирме маркетинговый успех.

## 11.

## РЕКЛАМА И РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ФИРМЫ

### 11.1.

### ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ РЕКЛАМНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

#### Определения

*Если ранее в учебнике рассматривались вопросы, относящиеся к первым двум «р» (produkt, price) из формулы «4р», то в главе 11 рассмотрена часть вопросов, касающихся третьего «р», а именно promotion — продвижение товара или стимулирование сбыта.*

*Реклама может быть надоедливой, навязчивой, но она никогда не должна быть насильственной.*

Поскольку основная задача маркетинга — удовлетворение нужд и потребностей людей посредством предложения им соответствующих товаров и услуг, то каждое предприятие, каждая фирма должны тем или иным способом информировать потенциальных покупателей о своих товарах (услугах), их потребительных свойствах, условиях приобретения и т.п., обеспечивая вместе с тем и обратную связь с ними, чтобы адекватно реагировать на динамику потребительских предпочтений, достижений в области науки и техники и т.п. Информирование покупателей о товарах на протяжении веков осуществляется с помощью рекламы и внешних коммуникаций.

Реклама представляет собой персонифицированную оплачиваемую передачу потенциальным покупателям информации о товарах (услугах), имеющей, как правило, характер убеждения, но осуществляемой с помощью ненасильственных средств [13, с. 5]; [104, с. 88]. Есть много и других определений рекламы. Так, Ф. Котлер определяет рекламу как «неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации» [51, с. 511], выражая ее через понятие коммуникации. Безусловно, реклама — это одна из многих форм внешних коммуникаций предприятия (фирмы). Но только одна из многих, не более. Особо подчеркнем, что коммуникация представляет собой более общее понятие, чем реклама. Реклама сама по себе — лишь частный случай коммуникаций, особая, специфическая форма

общения предприятия с рынком. Разграничение этих понятий позволяет уяснить их сущность и содержание, осознать ограниченность собственно рекламы, если она не дополнена другими формами коммуникаций. Осознание этих различий может позволить предприятию построить более эффективную систему информационных взаимодействий с покупателями. Так, реклама сама по себе не может обеспечить предприятию обратной связи с рынком, но дополнение ее другими коммуникационными средствами может установить постоянный мониторинг за реакцией покупателей на рекламные сообщения.

*На минимальной площади, отведенной под рекламу, должно находиться максимальное количество информации.*

Основное назначение рекламы заключается в убеждении, в создании побудительных стимулов у потенциального покупателя к совершению покупки. В связи с этим автор этих строк полагает, что реклама — это специфический жанр (возможно, литературы, если речь идет о печатной рекламе; возможно, искусства, если речь идет о видеороликах, рекламных фильмах, радиосообщениях). Ее отличительные характеристики как жанра выражаются в краткости, точности, информативности. Реклама, если обратиться к современным фильмам, так же как и тост на охоте (вспомните реплику одного из героев фильма «Особенности национальной охоты»), должна быть короткой, «как выстрел, как команда» и точно попадать в цель, т.е. побуждать покупателя к совершению покупки. Два-три слова (иногда чуть больше) — и человек, еще не имеющий товара, о котором идет речь в рекламном сообщении, уже чувствует себя глубоко несчастным. Попробуйте найти эти два-три слова! Если у вас это получается легко и свободно, то вы, безусловно, имеете способности (а возможно, и талант) к творческой деятельности в жанре рекламы.

**Задание 11.1.** Попробуйте минимальным набором слов выразить привлекательность таких хорошо известных товаров, как, допустим, сливочное масло отечественного производства «Крестьянское» в противовес импортному маслу «Рама», отдых в отечественных санаториях (или просто в деревне) отдыху на заграничных курортах типа «предпочту Майами Майму» (Майма — небольшой населенный пункт в предгорьях Алтая).

---

Теперь попытайтесь минимальным набором слов выразить привлекательность товара вашей фирмы (предприятия) или другого, хорошо известного вам товара.

---

**Отступление 11.1.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990. С. 513—515; *Бове К.Л., Аренс У.Ф.* Современная реклама. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1995. С. 9.

Как только появилась торговля, так появилась и острая потребность в рекламе, хотя самого этого слова в те далекие времена, разумеется, еще не было. О наличии древней рекламной

практики свидетельствуют самые первые документы письменности. Так, в частности, раскопки на территории стран Средиземноморья позволили археологам найти вывески, предназначенные для информирования древних жителей о различных событиях, о предложении товаров. На стенах древнего Рима пестрели объявления о гладиаторских боях, а скалы по маршрутам шествий древних финикийцев в форме разнообразных рисунков несли информацию о потребительных свойствах различных товаров. Все это, можно сказать, предшественники современной уличной рекламы (на стендах, домах, транспорте).

Другой разновидностью древней рекламы называют устные объявления глашатаев, которые ходили по оживленным улицам и площадям городов Древней Греции и сообщали о продажах рабов, скота и т.п. Ф. Котлер приводит пример одного из рекламных объявлений, которое исполнялось древним глашатаем как песня: «Чтоб глаза сияли, чтоб адели щеки, чтоб надолго сохранилась девичья краса, разумная женщина будет покупать косметику по разумным ценам у Экслиптоса».

Еще одной разновидностью рекламы в древности было личное клеймо мастера, которое ставилось им на его товар. Так, в частности, помечались гончарные изделия. И если, допустим, кувшины конкретного гончара действительно отличались высокими потребительными свойствами по сравнению с аналогичными, изготовленными его конкурентами, народная молва обеспечивала популярность этому ремесленнику, а покупатели начинали искать на рынке кувшины с его личным клеймом. Все, как и у нас сейчас, в современном мире, только средства выражения были другими, соответствующими уровню развития техники и культуры того времени. В наши дни похожие функции (в более развитой форме, естественно) выполняют товарные знаки и марочные названия, о чем речь шла в разделе III.

Значительные изменения в рекламной практике произошли в связи с изобретением И. Гутенбергом в 1450 г. печатного станка. Первое печатное объявление на английском языке появилось уже в 1478 г. А выход в свет в 1622 г. первой газеты на английском языке «Уикли ньюс» придал еще более мощный стимул развитию рекламной деятельности. Стали появляться специальные рекламные издания и даже советы по созданию рекламных текстов. Так, Эддисон, один из первых профессиональных рекламистов, отмечал: «Великое искусство написания рекламного объявления заключается в отыскании правильного подхода, дабы захватить внимание читателя, без чего добрая весть может остаться незамеченной или затеряться среди извещений о банкротствах».

Наибольшего расцвета, как известно, реклама достигла в США. Отцом американской рекламы называют Бенджамин Франклина. В 1729 г. он начал выпускать «Газет», которая добилась самого большого объема рекламных публикаций среди других газет колониальной Америки.

Изобретение фотографии, радио, телевидения придало еще больший импульс развитию рекламы. Современная торговля практически невозможна без рекламной деятельности. Любое предприятие — большое или маленькое — вынуждено в той или иной форме заниматься рекламной деятельностью, контактировать со своими потенциальными покупателями посредством рекламы.

## Функции рекламы

Итак, начиная с древних времен, реклама была призвана оказывать целенаправленное ненасильственное воздействие на потенциальных покупателей, побуждающее их на основе доброй воли принимать положительные решения о совершении покупок. Именно в этом и заключается ее основная функция. Вместе с тем реклама выполняет и другие функции, которые не менее важны и необходимы для современного бизнеса. Так, пробуждая желания, она стимулирует сбыт; нацеливая покупателей на совершенно кон-

кретный товар, оказывает регулирующее воздействие и на рынок в целом; обеспечивая поддержание интереса покупателей к данному товару на высоком уровне, гарантирует устойчивое развитие производства. Таким образом, известная фраза «реклама — двигатель торговли» отражает только одну ее функцию. И следует иметь в виду, что если реклама ориентирована исключительно на сбыт, то вряд ли она окажется сколько-нибудь эффективной. Только комплексный подход к решению рекламных задач, включающий в структуру рекламной компании все ее функции, способен обеспечить стабильное развитие фирмы.

## 11.2.

## ПСИХОЛОГИЯ ВОСПРИЯТИЯ РЕКЛАМЫ ЛЮДЬМИ

### Доминанта

*Значение рекламы хорошо подчеркнуто в объявлении фирмы «Мак-Гроу Хилл», в котором с фотографии на читателя глядит многоопытный покупатель и говорит: «Я не знаю вашу фирму. Я не знаю товаров вашей фирмы. Я не знаю клиентов вашей фирмы. Я не знаю историю вашей фирмы. Я не знаю репутацию вашей фирмы. Я не знаю достижения вашей фирмы. Так какой товар после всего этого вы хотите мне предложить?»*

Огромное значение для рекламы, особенно при исполнении ею функции убеждения, имеют достижения психологической науки. Отдельные ее концепции, методы и приемы, объединенные исследователями, дополненные и развитые ими применительно к задачам рекламы, пожалуй, уже можно назвать рекламной психологией, которую следует идентифицировать как специфическую ветвь прикладной психологии. Одна из работ, которую по праву называют пионерной и основополагающей в области рекламной психологии,— это книга И.Л. Викентьева «Приемы рекламы» [19]. Ссылаясь на труды академика Алексея Алексеевича Ухтомского (1875—1942), установившего, что деятельность человека во многом определяется *доминантой*, т.е. устойчивым очагом повышенной возбудимости в коре и (или) подкорке головного мозга, Викентьев справедливо полагает, что посредством рекламного воздействия возможны как корректировка в сознании человека прежних доминант (доминантных очагов), так и создание новых, которые способны побуждать его к совершению покупок.

Как формируются доминанты? Формирование их осуществляется в процессе мышления. Известно, что человек думает всегда, даже во сне. Но все его думы, размышления чаще всего связаны с воспоминаниями о том, что он уже знает, видел, слышал, ощущал. Новые мысли (те самые, которые называют озарениями) приходят в голову нормального человека значительно реже, иногда вообще крайне редко. Бернард Шоу утверждал: «Я добился мировой известности благодаря тому, что думаю раз или два в неделю» (цитируется по И.Л. Викентьеву). Очевидно, Шоу под «думаю» как раз и понимал появление новых мыслей, т.е. собственно озарения. Озарения приходят неожиданно. Но кто хоть раз испытал счастье озарения, знает, что ему всегда предшествует долгая и напряженная работа. Причем это может случиться совершенно неожиданно, под воздействием какого-нибудь случайного впечатления. Так, Исаак Ньютон, например, думал все время о земном притяжении, и однажды упавшее ему на голову яблоко породило в его мозгу

идею закона всемирного тяготения. Точно так же и Джеймса Уатта, долго и упорно решавшего проблему создания силовых установок, при наблюдении за кипящим чайником неожиданно посетила мысль об использовании силы пара в двигателях. Можно припомнить массу других аналогичных примеров, из которых предположим, что доминанта формируется довольно долго. Но как только она появляется, человек получает побуждение к тому или иному действию (мыслительному или физическому).

### Стадии формирования доминанты

Как появляется доминанта? Викентьев обращает внимание на три стадии ее формирования [19, с. 8—9].

На первой стадии под совместным, возможно, очень сложным, взаимодействием факторов внутренней секреции и внешних раздражителей происходит ее появление. Только что сформировавшаяся доминанта нуждается в закреплении и развитии, для чего необходимо привлечение самых разных внешних раздражителей, в числе которых должны находиться рекламные мероприятия.

На второй стадии, согласно учению И.П. Павлова, происходит образование условного рефлекса, т.е. из всего множества действующих внешних раздражителей доминанта «выбирает» только те из них, которые ее возбуждают.

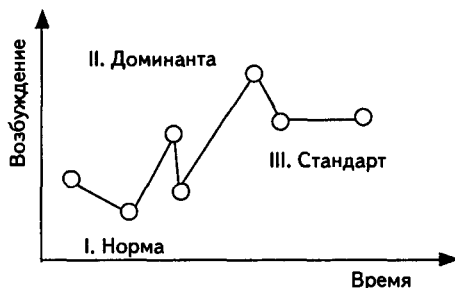
На третьей стадии происходит установление прочной связи между доминантой и внешними раздражителями. Вся внешняя среда как бы подразделяется на отдельные предметы, но только на некоторые из них (далеко не все!) реагирует сформировавшаяся доминанта.

### Свойства доминанты

Любая доминанта (доминантный очаг) характеризуется определенными свойствами. Приведем основные доминанты:

- 1) доминантный очаг характеризуется достаточной стойкостью во времени;
- 2) доминантный очаг может располагаться одновременно и в коре головного мозга, управляющей высшими функциями человека (речь, письмо, счет и т.п.), и в его подкорке, которая ведает инстинктами;
- 3) доминантный очаг концентрируется на конкретных внешних раздражителях и способен реагировать на них, побуждая человека к определенным действиям (в частности, к покупкам), а также к производству новых идей, которые, казалось бы, возникают неожиданно и сами по себе;
- 4) в определенные интервалы времени (границы которых определяются ситуацией — от минут до нескольких лет) может господствовать только одна доминанта [19].

Формирование и развитие доминанты можно представить в форме следующего графика (рис. 11.1).



I. Стадия первичного восприятия внешних и внутренних раздражителей.

II. Стадия образования доминанты, т.е. формирования раздражителей в отдельную группу.

III. Стадия закрепления доминанты за каждым раздражителем из группы

Рис. 11.1. Формирование и развитие доминанты

**Выводы:**  
направления  
использования  
механизма  
доминант  
в рекламной  
практике

*Как моряки ориентируются на Полярную звезду, никогда не достигая ее, так и рекламист должен стремиться к созданию идеальной рекламы, никогда не достигая этого идеала в продажах. И Л Викентьев*

**Пример**  
формирования  
доминанты

Исходя из вышеизложенного можно сделать следующие выводы.

**Первый вывод.** Поскольку принятие любых решений, действий, интуиция, озарение, с одной стороны, а также неприятие нового, шаблонность мышления, бездействие и т.п. — с другой, реализуются с помощью единого психофизиологического механизма, открытого А.А. Ухтомским, — доминанты, постольку в реализации функции побуждения потенциальных покупателей к совершению покупок необходимо использовать этот механизм, формируя или корректируя посредством различных приемов рекламы (информационного, физиологического и эмоционального воздействия) доминантные очаги, имеющие положительную направленность по отношению к рекламируемому товару.

**Второй вывод.** В конкретной рекламной ситуации доминанта потенциального покупателя может способствовать либо противодействовать восприятию рекламы. Нежелательную доминанту можно приглушить, выработав новую, положительную по отношению к рекламируемому товару. При выработке новой доминанты желательно сбалансированное сочетание физиологических и эмоциональных воздействий с текстом рекламного сообщения.

**Третий вывод.** Задача любой рекламной компании — не просто информационное воздействие на потенциальных покупателей, а корректировка или устранение нежелательных доминант, выработка положительных и перевод их в систему устойчивых стереотипов поведения покупателей (стадия III на рис. 11.1).

**Четвертый вывод.** За идеальную рекламу можно принять ту, которая, сформировав доминанту и стереотипы, не была воспринята потенциальным покупателем как реклама. Такого идеала достичь крайне трудно (вряд ли вообще возможно), но стремиться к нему надо.

Поскольку психология — и наука, и сфера практической деятельности, особенно в части наблюдений за поведением человека и определения мотивов, побуждающих его к тем или иным действиям, поступкам, познавать процесс формирования доминант

*«97% психической деятельности людей протекает на уровне подсознания и только 3% — на осознанном уровне». Аргументы и факты 1998. № 26. С. 7.*

лучше всего на самом себе. Рассмотрим следующий пример. Однажды в передаче «Поле чудес» ведущий Леонид Якубович, сделав широкий жест рукой и обращаясь к игрокам, сказал: «Пейте Хиро!». Автор этих строк раньше ничего не знал об этом напитке, впервые услышал и само слово. Бросив беглый взгляд в указанном направлении он увидел баночки с этим напитком, внешне заметно отличающиеся от всех других, в которых обычно продается пиво, «Пепси» и другие напитки. Баночки с «Хиро» имели строгую цилиндрическую форму, были выше и меньше в диаметре. Процесс информационного воздействия был очень кратким, он длился всего лишь несколько секунд, но и этого времени вполне хватило на то, чтобы в коре головного мозга автора этих строк сформировалась вполне устойчивая положительная доминанта на данный товар. Формированию положительной доминанты способствовало также и то, что обращение ведущего не было воспринято им как реклама. Внешне оно выглядело как обращение ведущего только к игрокам, а не ко всем телезрителям страны. Но получилось так, что именно все телезрители страны и стали объектами воздействия данного рекламного сообщения. У кого-то из них сформировалась положительная доминанта на «Хиро», у кого-то нет... Но что же было дальше? Спустя примерно полгода в одном из коммерческих киосков автор этих строк неожиданно увидел высокие цилиндрические баночки «Хиро», на которые у него рекламой Л. Якубовича была сформирована устойчивая положительная доминанта, и купил их. А попробовав, решил никогда больше не покупать этот напиток (квас вкуснее). Так устойчивая положительная доминанта была скорректирована на устойчивую отрицательную, а у автора возник устойчивый отрицательный стереотип этого товара.

**Задание 11.2.** Вспомните какой-нибудь случай, связанный с воздействием на ваше поведение рекламного сообщения. Возникла ли в вашем сознании доминанта? Какой характер (положительный или отрицательный) она носила? Каковы были последствия этой доминанты?

---

---

Придумайте рекламную фразу и ее «эмоциональное окружение», благодаря которому у потенциальных покупателей возникла бы устойчивая положительная доминанта на рекламируемый вами товар.

---

---

### 11.3.

### КОРРЕКТИРОВКА НЕЖЕЛАТЕЛЬНЫХ ДОМИНАНТ

Психологи выделяют четыре способа корректировки прежних доминант, если они стали вдруг нежелательными [19, с. 10—14].



**Ослабление  
доминанты**

*Первый способ.* Резкое ослабление доминанты в связи с ее естественным разрешением. Для демонстрации действия этого способа воспользуемся примером, приведенным в книге И.Л. Викентьева, из жизни Иоганна Вольфганга Гёте, который преодолел мрачную доминанту юности о самоубийстве из-за несчастной любви тем, что написал роман «Страдания молодого Вертера», повествующий о том, как герой, пережив то же самое, что и сам автор, кончает жизнь самоубийством. Изданием этого произведения навязчивая доминанта самого Гёте была ослаблена, и он остался жить. Но, как свидетельствует статистика тех лет, данное произведение сформировало соответствующую доминанту в сознании многих молодых людей, переживавших безответную любовь. А поскольку они не смогли ее ослабить, число самоубийств на почве неразделенной любви в Европе тогда заметно увеличилось.

**Задание 11.3.** Приведите пример ослабления какой-либо доминанты, сформированной рекламой. Какие факторы («естественное разрешение») способствовали ее ослаблению?

---



---

**Запрещение  
доминанты**

*Второй способ.* Попытка запрета доминанты, выражаемая в основном приказами и распоряжениями типа «нельзя». Этот способ крайне неэффективен в рекламе, и к нему лучше не прибегать.

**Автоматизация  
доминанты**

*Третий способ.* Перевод нужных действий в автоматизм. В рекламной практике он, очевидно, может быть сведен к привычкe покупателей автоматической привычки пользоваться рекламируемым товаром. Ясно, что одних рекламных средств для этого недостаточно. Важно, чтобы и потребительные свойства товара соответствовали вкусам и предпочтениям покупателей. Иначе возникновение отрицательных стереотипов неизбежно.

**Задание 11.4.** Определите комплекс мероприятий — рекламных и совершенствования потребительных свойств, — способных сформировать автоматический положительный стереотип поведения покупателя на рынке по отношению к рекламируемому товару, который вы хорошо знаете.

---



---

**Торможение  
доминанты**

*Четвертый способ.* Торможение прежней доминанты новой. Механизм формирования новых доминант изучен еще слабо. Для рекламной практики могут пригодиться выводы психологов по поводу того, что новые доминанты формируются под воздействием трех групп факторов — информационных, физиологических, эмоциональных. При этом информационное воздействие является самым слабым. Сколько бы ни предупреждал Минздрав, что куре-

ние опасно для здоровья, курильщиков от этого меньше не становится (даже среди самих медиков). Для достижения сколько-нибудь заметного эффекта рекламной кампании необходимо сбалансированное применение всех трех групп факторов. Сколько бы ни информировала, допустим, автомобильная компания потенциальных покупателей о том, что ее автомобиль является самым удобным, безопасным и т.п., покупатель быстрее примет решение о покупке, если посидит за рулем этого автомобиля, немножко проедет, т.е. в дополнение к информации на физиологическом и эмоциональном уровнях оценит его преимущества. А в результате прежняя доминанта негативного отношения покупателя к автомобилям данной фирмы может быть преодолена новой доминантой — положительной.

Таким образом, восприятие человеком рекламы зависит не только (а возможно и не столько) от информационного воздействия на него, сколько от имеющейся у него доминанты или стереотипов. Хорошая реклама может подавить нежелательную доминанту посредством создания новой, для чего наряду с информированием она должна обеспечить и соответствующее физиологическое и эмоциональное воздействие. Только совместное действие этих трех факторов может обеспечить успех рекламной кампании.

#### 11.4.

### ИСПОЛЬЗОВАНИЕ И ПРЕОБРАЗОВАНИЕ СТЕРЕОТИПОВ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В РЕКЛАМНОЙ ПРАКТИКЕ

**Зависимость стереотипов от сформировавшихся ранее доминант**

Стереотип поведения человека обладает свойствами сформировавшейся его доминанты и оказывает определенное воздействие на принятие покупателем решения. Для продавца эти решения могут быть как благоприятными (совершение покупки), так и неблагоприятными (отказ от покупки). Такое положение дел объясняется тем, что стереотипы, как свидетельствует И.Л. Викентьев [19, с. 16], в отличие от доминанты у одного покупателя могут быть различными: положительными (Ст+), отрицательными (Ст-) и нейтральными (Ст0). В сознании субъекта в момент от рекламного воздействия до принятия решения происходит примерно следующий процесс (рис. 11.2).

**ПРОБЛЕМНАЯ ОБЛАСТЬ**

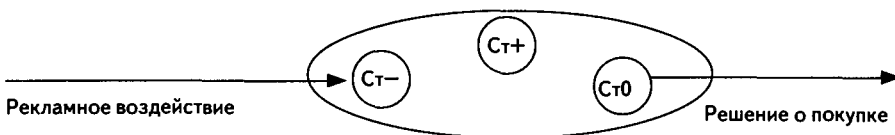


Рис. 11.2. Схема рекламного воздействия

### Отличительные характеристики стереотипов

Очевидно, стереотипы (Ст+, Ст– и Ст0) могут отличаться друг от друга не только по знаку, но и по силе (или по мощности), если только возможно оценить их абсолютные величины. Если это так, то какой из этих стереотипов в большей степени господствует в сознании покупателя в настоящее время, такое решение и может быть принято... На самом деле все это значительно сложнее и данный вопрос еще ждет своего исследователя. Пока же ясно одно — в рекламном сообщении следует ориентироваться на положительные стереотипы, отрицательные же надо нивелировать, или, в крайнем случае, корректировать. Но как это делать? Задача не из легких. Иногда достаточно прибегнуть к другим стереотипам и корректировка произойдет легко и быстро. Викентьев в своей книге приводит такой пример. Советские тележурналисты по заказу американского телевидения сделали фильм о советских женщинах, в котором образно представили женщину-труженицу. Наши женщины, как показывал фильм, и в космос летают, и стоят у ткацкого станка, и выступают в Верховном Совете. Американское телевидение не сделало ни одной правки в этом фильме. Просто в последние две-три минуты диктор сказал, что американские женщины, к сожалению, ничем подобным не занимаются. Эти слова прозвучали на фоне картинок, показывающих американских женщин, удобно расположившихся в шезлонгах с книгой, на пляже и т.п. [19, с. 26]. Попытка сформировать положительный стереотип о том, что советская женщина имеет большие социальные права и возможности, за эти две минуты была умело сведена на нет американскими психологами, вложившими в уста диктора всего лишь одну фразу, подкрепленную двумя-тремя нужными для этого кадрами.

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

**Задание 11.5.** Припомните хотя бы один пример корректировки стереотипов вашего поведения по отношению к тому или иному товару.

---



---

## 11.5.

### МОДЕЛИ ВОСПРИЯТИЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫМИ ПОКУПАТЕЛЯМИ РЕКЛАМНЫХ СООБЩЕНИЙ

#### Модель AIDA

Единых правил формирования доминантных очагов и стереотипов в сознании и подсознании людей, естественно, нет и быть не может. Все происходит индивидуально и определяется психологией конкретного человека. Однако обобщенные модели поведения потенциальных покупателей под воздействием рекламы установить можно. Зарубежные авторы выделяют две категории людей, которые по-разному реагируют на рекламные сообщения [48]. Первая из них описывается моделью AIDA, которая структурно выглядит следующим образом (рис. 11.3).

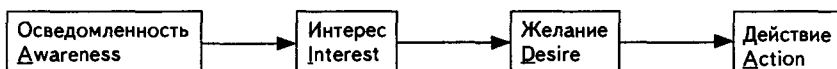


Рис. 11.3. Модель *AIDA* восприятия человеком рекламного сообщения

Модель *AIDA* характеризует импульсивный образ совершения покупок некоторыми покупателями. Так поступают нетерпеливые люди, что приводит их к необдуманным покупкам, о чем потом приходится сожалеть, или очень богатые люди с уже сформировавшимся особым подходом к деньгам и тратам.

### Модель *ATR*

Вторая модель — *ATR*, судя по ее структуре (рис. 11.4), характеризует поведение людей, не спешащих сделать выбор, взвешивающих самые различные товары, всесторонне оценивающих рекламируемый товар.



Рис. 11.4. Модель *ATR* восприятия человеком рекламного сообщения

*«Любое рекламное послание обязано быть юридически безупречным, благопристойным, честным и правдивым.*

*Любое рекламное послание обязано создаваться с чувством ответственности перед обществом и отвечать принципам добросовестной конкуренции, обычной в коммерции. Никакое рекламное послание не должно подрывать общественное доверие к рекламе» Международный кодекс рекламы (основные принципы) Париж. Июнь 1987*

Модель *ATR* описывает характер людей основательных, которые после получения рекламного сообщения тысячу раз подумают, попробуют, пока не убедятся в том, что рекламная информация соответствует действительности (подкреплена множеством их личных проб), не примут решения о покупке.

Безусловно, есть и другие (пока еще не открытые) модели восприятия рекламной информации людьми. В России, по всей вероятности, под воздействием лживой рекламы у большинства людей сформировался устойчивый стереотип невосприятия рекламной информации вообще. Если взять телерекламу, то в большинстве случаев как только начинается рекламный ролик, очень многие телезрители либо переключают непосредственно телевизор на другой канал, либо «переключают» свое сознание с восприятия информации с телеэкрана на обсуждение с домашними далеких от рекламируемых товаров проблем. Виной тому — неприкрытый рекламный обман, обильно льющийся с экранов телевизоров на наших сограждан. Если вспомнить рекламу финансовых компаний в России в 1992—1993 годах, да и позже, то трудно найти хотя бы одну из них, которая бы правдиво информировала своих потенциальных клиентов о предоставляемых им услугах. Результат же налицо — теперь и правдивая реклама воспринимается как ложь. Где же выход? Очевидно, в повышении уровня рекламной культуры, уровня образования бизнесменов и, безусловно, в повышении их правовой ответственности за ложь в рекламных посланиях. Во многих странах мира осознали опасность лживой рекламы. В 1937 г. в Париже был принят Международный кодекс

рекламной практики [33, с. 365—373], на основе которого затем стали создаваться национальные законы, регламентирующие рекламную деятельность и требующие правдивого представления информации о товаре.

**Отступление 11.2.** *Плоский Н.* Реклама. Ея значение, происхождение и теория. СПб.: Издание Ф.В. Щепанского, 1894 (цит. по: *Викентьев И.Л.* [19, с. 30]).

«Многие из русских полагают, что реклама не более как одно из орудий „надувательной“ системы и поэтому безусловно вредна».

Обратите внимание, уважаемый читатель, на дату издания, из которого взята цитата. Здесь нет ошибки... Более ста лет прошло с тех пор, а что изменилось?

Пожалуй, можно выявить и другие модели восприятия потенциальными покупателями рекламной информации. Возможно, они определяются назначением, потребительскими свойствами товара, характером покупателя. В любом случае тот, кто готовится обратиться к покупателям с рекламным посланием, должен учитывать форму реакции потенциальных покупателей на это обращение.

## 11.6.

### СТРУКТУРА РЕКЛАМНОГО СООБЩЕНИЯ

#### Элементы рекламного сообщения

Можно выделить следующие структурные элементы рекламного сообщения (послания):

- графическая часть, которая может включать в себя как изображение рекламируемых товаров или услуг, так и товарные знаки (марки) рекламодателя;
- слоган (рекламный девиз);
- информационная часть (текст), основное назначение которой заключается в том, чтобы переключить внимание покупателя с графического изображения или слогана, первоначально захвативших его, на содержание (суть) рекламируемого товара или услуги.

#### Рекламная графика

Графическая часть рекламы имеет особое значение в формировании доминантных очагов повышенной возбудимости в коре (или подкорке) головного мозга на признаки рекламируемого товара. Как установили археологи, между первыми инструментами для материальной работы, изобретенными человеком (топор, ловушка и т.п.), и первыми инструментами для регистрации информационных образов (иероглифов, букв, цифр и др.) на камне, глиняных пластинках, кости и т.п. лежит промежуток почти в миллион лет. Другими словами, примерно 99% времени своего исторического развития люди имели дело в основном с материальными объектами. А весь период, в течение которого они пользовались и информационными образами (буквами, письмом), не составляет и 1% от всего возраста человеческой цивилизации [30, с. 11—12]. Следовательно, глубина творческой интуиции человека в сфере инфор-

мационной деятельности значительно слабее, чем в сфере обработки графических изображений. Таким образом, абстрактные графические образы рекламы позволяют включить в процесс формирования доминантных очагов наиболее мощные области человеческой интуиции, которые были развиты за первые 99% времени эволюции человеческого интеллекта. Именно поэтому потенциальный покупатель за доли секунды и успевает воспринять графику рекламы, и если она (по очертаниям, форме) знакома ему, запоминает ее практически мгновенно и надолго. Нельзя не использовать в рекламе эту способность человека. К этому, собственно, и должно сводиться предназначение графической части рекламного сообщения.

### **Рекламный слоган (девиз)**

*Слоган — это краткая, меткая, легко запоминающаяся фраза («ударная» строка рекламы) Это выражение, которое способно мгновенно восприниматься и формировать доминантные очаги на долгое время и без какого-либо усилия со стороны читателя. Этому способствует краткость слогана и тщательная стилистическая и особенно фонетическая обработка каждого слога*

Слоган представляет собой краткое изложение сути рекламируемого товара (услуги). Слоган — это девиз, лозунг, призыв, под которым продается товар (услуга). Он должен быть кратким и точным, соответствовать настроению и ожиданиям покупателей, которые, как утверждалось ранее, могут быть осознанными и неосознанными. А поскольку настроение и ожидания меняются, рекламный слоган также не должен оставаться неизменным. В книге К.Л. Бове и У.Ф. Аренса «Современная реклама» [13, с. 6—7] перечислены все девизы фирмы «Кока-Кола» за сто лет, начиная со дня ее основания в 1886 г. и по 1987 г. Они менялись практически каждый год, а иногда и в течение одного года применялось два или более слоганов. Вот некоторые из них: «Пейте „Кока-Колу“» (1886 г.), «Свет солнца с прохладой льда», «Пришла жажда — жажду утоли» (1932 г.), «Жажда больше ничего и не просит» (1938 г.), «„Кока-Кола“... вечное качество», «Вечное качество — это качество, в которое можно верить», «Качество „Кока-Колы“ — это качество Ваших друзей, которым всегда можно верить» (1947 г.), «Живите, освежаясь лучше других» (1963 г.), «„Кока-Кола“ издает этот особый звук и освежает лучше всех» (1964 г.), «Подобного чувства больше нет!» (1987 г.) Как видно из этих примеров, некоторые слоганы объединены общей темой, налицо развитие их в рамках этих заданных тем, обусловленное, очевидно, массой обстоятельств, в том числе и реакцией покупателей на тот или иной рекламный девиз. Так в 30-х годах в слоганах отражалась тема жажды, в 1947 г. — тема качества, в первой половине 60-х — тема «освежения». Менялись отношения людей к напитку, менялись их привычки — менялись и девизы рекламы...

Все взаимосвязано в рекламном мире... Довольно удачный слоган, по мнению автора, удалось найти производителю аналогичного напитка — фирме «Пепси»: «Новое поколение выбирает „Пепси“». Прошло уже много лет со дня его создания, а он по-прежнему, наряду с другими, работает на фирму. Удачный слоган таким образом может обеспечить успех всему рекламному посланию.

**Задание 11.6.** Попробуйте кратко, в форме девиза (слогана) выразить суть вашего товара (или товара, который вы хорошо знаете) так, чтобы содержание фразы соответствовало настроению и ожиданиям покупателей. Мотивируйте ответ.

---

---

Хейнц Швальбе в своей книге «Практика маркетинга для малых и средних предприятий» [104, с. 144—148] выделяет следующие типы (виды, разновидности) рекламных слоганов (он их называет заголовками):

- **информационные;** в них сообщается о новых потребительных свойствах товара, которые сулят существенные выгоды покупателю;

- **вопросительные;** в них в форме вопроса обращается внимание читающего на преимущества рекламируемого товара (такого типа слоганы наиболее трудны, поскольку довольно часто можно подобрать анекдотичный ответ на заданный вопрос и вся реклама превратится в антирекламу);

- **ошеломляющие (озадачивающие);** предназначены для воздействия на определенную целевую группу покупателей, чаще всего из молодежной среды;

- **приглушающие;** их трудно выделить из общего текста рекламного послания, они дополняют его, делая текст более убедительным и обоснованным.

Рекламный слоган благодаря своей точности, выразительности может затем применяться без графики и без информационного блока. Он может начать как бы самостоятельную рекламную жизнь (но в рамках общей рекламной кампании!) и повторяемый средствами массовой информации бесчисленное количество раз будет постоянно напоминать реальным и потенциальным покупателям о преимуществах, уникальных свойствах, достоинствах рекламируемого товара, о выгодах покупателей, обретаемых ими при приобретении данного товара.

### **Рекламный текст**

Есть масса понятий, характеристик и т.п. у рекламируемого товара, которые невозможно выразить с помощью графических образов или в форме коротких призывов (слоганов). Поэтому без специально составленного текста в рекламных посланиях не обойтись. Но прежде чем перейти к его составлению, разработчик рекламы должен определить, какие естественные графические изображения характерны для данного товара и выразительная сила которых сильнее всяких слов, а какие свойства товара нуждаются в доказательствах, в обоснованиях на вербальном (словесном) уровне. Такое разграничение позволит оптимизировать структуру рекламного послания — графика органично дополнит текст, который в свою очередь разовьет идею графического изображения.

Рекламный текст должен быть содержательно связан и со слоганом рекламы, задача которого (как некоего заголовка) заключа-

*При составлении текста рекламы нужно иметь в виду, что его авторы могут работать в удобном кабинете с кондиционером, а потенциальные покупатели, возможно, будут читать его в переполненном городском транспорте, возвращаясь домой после трудного рабочего дня.*

ется в том, чтобы побудить человека прочитать по крайней мере хотя бы несколько первых строк рекламного послания. А эти строки должны быть настолько захватывающими, чтобы у читающего человека появилось стойкое желание прочитать весь текст до конца. Х. Швальбе отмечает, что, несмотря на значимость графики и заголовков, хороший рекламный текст — это самое ценное в рекламе, хотя затраты труда на составление хорошего и плохого текстов почти одинаковы [104, с. 131]. Он сформулировал ряд ценных указаний, которым должен следовать составитель рекламных текстов, если хочет, чтобы затраты его труда не вылились в создание примитивной неработающей рекламы.

1. Прежде чем приступить к созданию рекламного текста, его составители должны подготовить перечень (список) всех фактов, имеющих место в действительности и характеризующих отношение покупателей к рекламируемому товару, а также специфику его потребительных свойств и др.

2. Необходимо определить совокупность целевых групп, на которые предполагается направить рекламное воздействие с тем, чтобы изучить образ жизни этих людей, узнать, в чем заключаются их нужды и потребности, к чему сводятся заботы, радости и т.п., какими оборотами речи, выражениями они пользуются в обыденной жизни. Надо обеспечить как можно более точное попадание рекламного текста в тон привычной речи целевых групп (адресатов рекламы). Добиться такого совпадения можно только в том случае, если составитель рекламного текста, усвоив привычки и речь возможных читателей рекламы, сможет поставить себя на их место — он не должен дистанцироваться от них, он должен находиться среди них.

3. Составитель рекламного текста должен знать, что текст читателями воспринимается значительно медленнее, чем графика или слоган. Воспринять и осознать смысл рекламного послания по тексту без некоторого интеллектуального напряжения невозможно. Следовательно, при составлении текста нужно стремиться к ясности, четкости формулировок, к пробуждению интереса у читателя, чтобы заставить его прочитать весь текст до конца.

4. Разработчик рекламы должен осознать, что текст пишется им для людей, с которыми он лично не знаком, а они возможно никогда раньше и не задумывались над тем, о чем им сообщается в рекламном послании. В этих условиях составитель рекламного текста должен добиться не только того, чтобы текст был прочитан до конца, но и, самое важное, того, чтобы он смог побудить прочитавшего рекламу человека к совершению определенных действий (если уж не к немедленной покупке, то как минимум к обсуждению рекламируемого товара в кругу родственников, знакомых, к поиску дополнительной информации о потребительных свойствах данного товара и т.п.).

5. Последнее требование к рекламному тексту — правдивость его содержания, о чем уже шла речь в данной главе. При составле-



нии рекламного текста следует избегать использования слов в превосходной степени, утверждений, которые не очевидны, а также преувеличений и т.п.

Большое значение в формировании доминантных очагов имеет тон рекламного текста. В зависимости от некоторых обобщенных характеристик адресатов рекламы, ее целей и других обстоятельств ему может быть придан ироничный или какой-либо иной оттенок. Текст может содержать совет, приказ или намек, он может быть проникнут пафосом, предостережением от ошибок и др. Тон рекламы может определяться и ее целями, в зависимости от которых принято выделять первоначальную, конкурентную и сохраняющую рекламу [25, с. 82—83].

### Виды рекламы

*Первоначальная* реклама предназначена для ознакомления целевых групп потенциальных покупателей с новыми для рынка товарами, услугами посредством сообщения им подробных сведений о качестве, цене, способе потребления, месте продажи и т.п. Очевидно, что рекламный текст в такой рекламе должен нести в себе мощный заряд убеждения, все доводы в нем должны быть тщательно взвешены, оценены, обоснованы.

*Конкурентная* реклама имеет целью выделение рекламируемого товара из массы аналогичных, которые предлагают конкурирующие фирмы. Основная задача составителей рекламного текста здесь заключается в том, чтобы показать отличия рекламируемого товара, его преимущества перед другими. Но сделать это нужно очень тонко и деликатно, чтобы не принизить потребительские качества, достоинства товаров конкурентов. Поэтому лучше не допускать прямых сравнений рекламируемого товара с любыми другими. А если все-таки без сравнений не обойтись, то нельзя называть тот товар, с которым это сравнение производится. В этих случаях иногда употребляют слово «обычный» — «обычное средство», «обычный стиральный порошок» и др.

*Сохранная* реклама преследует цель поддержания спроса на ранее рекламируемый товар, который уже давно продается на рынке и покупатели с ним хорошо знакомы. Она носит напоминающий характер и поэтому может применяться не полностью. Иногда вполне достаточно применения одного слогана.

Составление рекламных текстов, безусловно, требует определенных знаний, а также навыков и умений. Все это можно приобрести в процессе обучения и практики.

## 11.7.

### ОСНОВНЫЕ СРЕДСТВА РАСПРОСТРАНЕНИЯ РЕКЛАМЫ

#### Классификация рекламных средств

Современная реклама располагает довольно широким набором средств своего распространения. Согласно классификации Международной торговой палаты ее основными средствами являются:

- прямая почтовая рассылка;
- реклама в прессе;
- печатная реклама (плакаты, листовки, каталоги, буклеты);
- кинореклама;
- радиореклама;
- телереклама;
- наружная реклама;
- реклама в витринах;
- реклама на транспорте;
- выставки;
- рекламные сувениры и подарки.

Научно-технический прогресс сделал возможным расширение этого списка. Теперь в состав рекламных средств следует включать и такие, как:

- видеопрограммы с возможной доставкой на дом;
  - лазерные диски с размещенными на них каталогами;
  - компьютерные диски размером 3,5 дюйма с рекламными программами;
  - телефон;
  - факс;
  - Интернет;
  - локальные электронные сети.
- Рассмотрим каждый из этих видов.

### **Прямая почтовая рассылка**

Прямая почтовая рассылка (ее еще называют директ мейл) представляет собой адресное распространение рекламных материалов (в форме писем, буклетов, проспектов, каталогов и т.п.) среди потенциальных покупателей. К преимуществам рассылки можно отнести то, что рекламные тексты, во-первых, прочитываются практически всеми получателями (до 90% адресатов и более), во-вторых, они лучше запоминают прочитанное (до 80% прочитавших) [47] и, в-третьих, прямая почтовая рассылка осуществляется, как правило, скрытно от завистливых взглядов конкурентов, что не позволяет им предпринять адекватные рекламные и иные меры. К тому же почтовую рассылку рекламных материалов не следует считать слишком дорогой, что также можно отнести к ее преимуществам. По некоторым оценкам рассылка в тысячу адресов по эффективности (т.е. по количеству откликов на нее) равна публикации в прессе двух коммерческих объявлений. К недостаткам же прямой почтовой рассылки можно отнести ограниченность круга возможных покупателей и невозможность применить ее к довольно большой группе товаров. Так, прямая почтовая рассылка может найти весьма ограниченное применение (или вообще не найти его) при продаже в розницу товаров широкого потребления (например, зубной пасты, жвачки и т.п.). Наиболее оправданной прямая почтовая рассылка может оказаться при торговле товарами промышленного назначения, при оптовых продажах и т.п. Основная трудность при ее применении заключается в выборе адре-

сатов. Преодолеть ее можно посредством составления предварительных списков потенциальных покупателей, наблюдения за их поведением на рынке и определения на базе этих наблюдений наиболее вероятных клиентов, откликнувшихся на рекламное послание.

### Реклама в прессе

Реклама в прессе уже на протяжении ряда десятилетий является одной из самых распространенных и действенных. Она предполагает использование газет, журналов, бюллетеней, справочников, ежегодников, альманахов, путеводителей и др. Огромные тиражи этих изданий обеспечивают низкую стоимость одного рекламного контракта, хотя цена одной полосы (или страницы) рекламы в них может оказаться весьма высокой. В периодической печати реклама помещается в форме объявлений и статей.

Рекламные объявления призваны пробуждать интерес у потенциальных покупателей к рекламируемому товару, а также и у возможных контрагентов к заключению коммерческих сделок. Принято выделять две группы рекламных объявлений: классификационные и коммерческие. Классификационные объявления представляют собой тематические таблицы, в которые сведены данные о товарах, местах их продажи и ценах. За рубежом они оплачиваются по льготному тарифу и публикуются всегда на постоянных страницах периодических изданий без согласования места размещения с рекламодателями [25, с. 84].

Коммерческие объявления представляют собой более подробное описание товара, способов его применения, цены, места продажи, фирмы-производителя, гарантийных обязательств и т.п. Они более дорогостоящие, чем классификационные, причем в ряде изданий цена их может определяться местом размещения и занимаемой площадью. В структуре коммерческих объявлений могут размещаться и несложные графические изображения, отражающие символику предприятия-изготовителя либо контуры изделия. Они могут начинаться со слогана, хотя рекламодатели довольно часто в коммерческих объявлениях прекрасно обходятся и без них. В каждом случае структура и содержание коммерческого объявления определяются реальной ситуацией, и каких-либо строгих рекомендаций по их составлению нет.

Рекламные статьи в прессе описывают потребительные свойства товара обычно более подробно, чем это можно сделать в коммерческих объявлениях. Как правило, эти статьи пишут известные специалисты, ученые в области изготовления или применения рекламируемого товара. Если это лекарства, то авторами рекламных статей могут быть врачи, фармацевты. Высокая компетентность авторов придает рекламным статьям особую убедительность, их роль в формировании доминантных очагов положительной реакции читателей на побудительные стимулы рекламируемого товара довольно велика. Преимуществом статей является также и то, что за научной терминологией трудно разглядеть ее рекламную суть, ее рекламную направленность. Следовательно, эффективность воз-

действия таких статей на поведение покупателей значительно выше, чем дорогих коммерческих объявлений, откровенную рекламную направленность которых скрыть невозможно.

Достоинствами рекламы в прессе является относительная ее дешевизна по сравнению с другими рекламными средствами и значительные тиражи периодических изданий, особенно газет и журналов. Однако, как показывают некоторые исследования, рекламные материалы в газетах могут заинтересовать не более 6% читателей этих изданий, да и то лишь после нескольких публикаций [48]. Следует отметить стойкую тенденцию падения процента взрослых людей, читающих ежедневные газеты. Так, в США за последние 10 лет он снизился с 66% всего взрослого населения в 1982 г. до 61,7% в 1993 г. [85]. И это при том, что «время жизни» (возможного действия) рекламного материала, опубликованного в газете, не более одного дня. Ежедневная (или чуть реже — два-три раза в неделю) публикация одной и той же рекламы в одной и той же газете, разумеется, несколько снижает проявление этого недостатка, поскольку есть реальная возможность многократного воздействия на одного и того же читателя.

Что же касается журналов, то период действия опубликованной в них рекламы несколько больше, иногда значительно, поскольку люди могут обращаться к журналам спустя несколько месяцев и даже лет после их выхода в свет. К тому же журналы способны более сильно эмоционально воздействовать на читателя. Еще одним преимуществом журналов для размещения в них рекламы является то, что они обеспечивают идеально точный выход на конкретного потребителя, если, конечно, тема рекламы и информационная направленность журнала совпадают [35]. В связи с этим все журналы удобно разделить на две группы: журналы общего характера и специальные журналы. В первую группу следует включить журналы, предназначенные для массового читателя (журналы для женщин, журналы деловых новостей и т.п.). Во вторую группу — журналы, ориентированные на узкий круг специалистов (научные журналы, журналы для автолюбителей и др.).

Успех рекламы в журналах, как уже отмечалось, во многом определяется совпадением тем, затрагиваемых в данном издании, и тем размещаемой рекламы. Поэтому анализ публикаций в журнальных изданиях крайне необходим при определении рекламных средств, он должен предшествовать принятию решений в процессах проектирования любой рекламной кампании.

Кроме тематики при выборе печатного издания необходимо иметь в виду следующие обстоятельства [48]:

- тираж, периодичность, размер полосы, вид набора, вид печати, формат, объем, качество бумаги;
- характер рекламных объявлений и других материалов, размещаемых в нем конкурентами;
- тариф, скидку, комиссию, их зависимость от налога, взимаемого в стране;

■ район (регион), способ распространения издания, круг читателей;

■ время и место публикации.

Западными исследователями установлено, что существует зависимость между размерами коммерческих объявлений в периодических изданиях и коэффициентом привлечения внимания читателей, которая носит нелинейный характер. Если за единицу взять объявление форматом в  $\frac{1}{4}$  полосы (страницы) в журнале, где помещено 100 разных объявлений всевозможных форматов, то в этом случае полуполосное оказывается не в 2, а в 3 раза, а полосное в 6,5 раза более заметным. Реклама в  $\frac{1}{4}$  полосы, расположенная в правой верхней части страницы, привлекает 33% внимания читателя, направленного на страницу, 28% внимания уделяется верхней левой части страницы, 23% — нижней правой и только 16% — нижней левой части страницы [48].

Х. Швальбе обращает внимание на соблюдение правил «золотого сечения» в оформлении рекламных объявлений. Речь идет об определении соотношений между длиной и высотой размещаемых рекламных материалов. Суть этих пропорций согласно правилу «золотого сечения» сводится к тому, что при делении прямой меньший отрезок должен относиться к большему так, как больший отрезок будет относиться ко всей длине. На цифрах это соотношение выглядит следующим образом: 3 : 5, или 5 : 8; 8 : 13, или 13 : 21; 21 : 34, или 34 : 55 и т.д. Соблюдение правила «золотого сечения» приводит к устранению монотонности как в размещении рекламных объявлений на полосе вообще, так и в компоновке отдельных информационных блоков внутри одного рекламного объявления. Так, если полосу формата А4 разделить ровно посередине для размещения двух рекламных объявлений (или двух фрагментов одного рекламного текста), то такая полоса будет выглядеть чрезвычайно монотонной. Но, если линия деления этого формата пройдет в пропорции 3 : 5, вся плоскость его будет выглядеть гармоничной (рис. 11.5 [104, с. 164]).

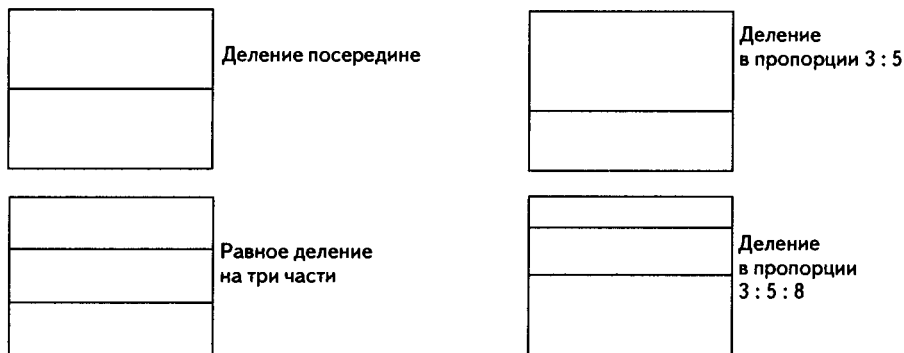


Рис. 11.5. Правило «золотого сечения» в оформлении рекламных сообщений

Такой эффект достигается, очевидно, благодаря тому, что, как установили еще в эпоху Возрождения (вспомните известный «анатомический рисунок» Леонардо да Винчи, опубликованный во многих хрестоматийных изданиях), принцип «золотого сечения» близок по своей сути пропорциям человеческого тела. А коль скоро это так, то игнорировать его нельзя. Деление плоскости для рекламы в пропорции 3 : 5, как следует из рис. 11.5, смотрится более привлекательно, чем деление пополам. В равной степени и деление этой плоскости в пропорции 3 : 5 : 8 также воспринимается лучше, чем деление на три равные части. Очевидно, что такой подход должен применяться и при вертикальном делении полосы, а тем более при совместном — вертикальном и горизонтальном — ее делении. Таким образом, после составления рекламного текста (объявление, статья или листовка), его необходимо разбить на блоки, которые надлежит разместить в намеченном месте в соответствии с пропорциями «золотого сечения». А чтобы добиться живого и легкого восприятия рекламного послания посредством соблюдения принципа «золотого сечения», нужно разработать несколько эскизов формального его представления, последовательно сравнить их и выбрать наиболее приемлемый.

Большое внимание при оформлении рекламных посланий требуется уделять не только пропорциям, но и шрифтам. Их много. Современные компьютерные и программные средства предоставляют большие возможности для выбора шрифтов. Из всего их множества Х. Швальбе [104] предлагает выделить две группы (гарнитуры) — «антиква» и «гротеск».

Гарнитура «антиква» является одной из старейших, восходящей в своем историческом развитии к эпохе Древнего Рима. От других она отличается тем, что буквы в ней изображаются с так называемыми засечками. Группа же шрифтов «Гротеск» в отличие от «Антиквы» в оформлении букв обходится без засечек. На рисунке 11.6 представлены шрифты «Times New Roman Cyrillic», аналогичный «Антикве», и «Arial Cyrillic», аналогичный «Гротеску».

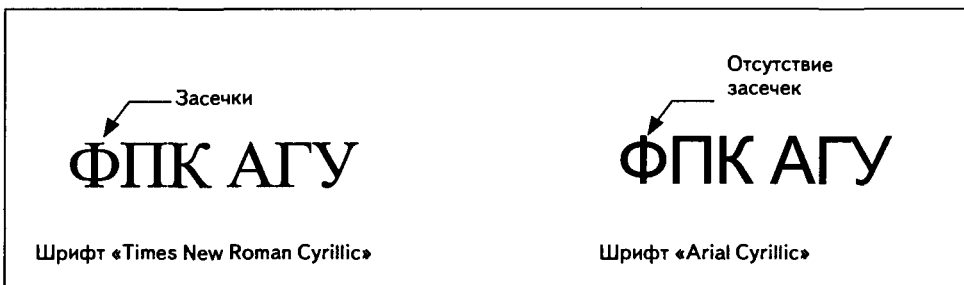


Рис. 11.6. Виды шрифтов

Швальбе утверждает, что текст, набранный шрифтом «Антиква», читается легче и быстрее, но если в рекламе речь идет о тех-

нике (станках, машинах, механизмах и т.п.), то лучше использовать шрифты группы «Гротеск» [104, с. 167]. Кроме типа шрифтов при подготовке рекламы надо учитывать и их размеры, а также форму начертания букв (прямо или с наклоном). Слоган рекламы должен быть выделен размером, а возможно, и формой начертания букв. Если речь идет о названии фирмы и о стремлении руководителей выделить это название необычной графикой с тем, чтобы воздействовать на подсознание читателей с целью формирования доминантных очагов, то ясно, что без компьютерных экспериментов со шрифтами не обойтись. Современные программные средства позволяют видоизменять начертание букв любого шрифта, придавая им оригинальную форму.

### Печатная реклама

Общие принципы и приемы оформления рекламных текстов в прессе, изложенные выше, могут быть использованы и в печатной рекламе. К печатной рекламе относятся специальные типографские издания: каталоги, проспекты, буклеты, рекламные листовки, плакаты, вкладыши, памятки, письма. Отличительными характеристиками печатной рекламы являются тираж, офальцованность (фальцевание — это складывание отпечатанного листа размером от 60 × 90 см до 84 × 108 см без сшивания или склеивания) или сброшюрованность (брошюрование — это сшивание или склеивание офальцованных листов перед обрезкой на заданный формат). Особенностью печатной рекламы является также и то, что она ориентирована на заранее установленный круг потребителей (целевую аудиторию), среди которых распространяется бесплатно.

*Каталог* представляет собой многополосное сброшюрованное издание, содержащее систематизированный перечень большого числа товаров по группам. Описание товара в каталоге, как правило, отличается краткостью и касается только некоторых технических (или других) параметров, а также условий продажи. Довольно часто описание сопровождается изображением предлагаемых товаров. Иногда в каталогах указываются и цены, после чего каталоги начинают играть роль каталогов-прейскурантов. Но в большинстве случаев прейскуранты печатаются отдельно и распространяются вместе с каталогами как приложения. Как рекламное средство каталоги широкого применения нашли в торговле машинами, оборудованием, одеждой и т.п. Полиграфически каталоги издаются в виде альбомов, брошюр, листовок и буклетов.

*Проспект* — это иллюстрированное сброшюрованное издание, содержащее более или менее подробные сведения только об одном товаре (его модели, модификации). Кроме иллюстраций в проспекте может содержаться большое число таблиц, графиков, фотографий, позволяющих лучше понять сущность товара. Тираж проспектов всегда меньше, чем каталогов. Печать осуществляется в четыре и более красок. Обязательным элементом является так называемый фирменный блок (наименование фирмы, товарный знак), помещаемый на первой и последней странице проспек-

та. Проспекты могут издаваться в виде брошюр, буклетов или листовок.

**Буклет (фирменный альбом)** представляет собой иллюстрированное красочное издание в форме офальцованного неразрезанного листа, отпечатанного в четыре и более красок. Его основное предназначение заключается в представлении товара с помощью нескольких ярких фотографий или рисунков при минимуме текста и технических данных. В буклете может быть также информация о фирме, ее деятельности, перспективе развития, особенно в части разработки новых товаров, совершенствования прежних и т.п. Буклеты издаются не чаще одного раза в два-три года большими тиражами.

**Рекламная листовка** — это малоформатное издание, имеющее большой тираж (до десятков и даже сотен тысяч экземпляров) и посвященное, как правило, одному товару. Важнейшее предназначение листовки заключается в быстром и широком распространении краткой, отражающей только суть информации о товаре с тем, чтобы вызвать к нему интерес у возможного покупателя и побудить его к поиску новых сведений о рекламируемом товаре. Для обеспечения оперативности в листовках чаще всего вместо фотографий помещаются чертежи, схемы, таблицы, а иногда их издают и вообще без иллюстраций, поскольку главная цель листовки может быть достигнута и без применения сложных типографских ухищрений.

**Плакат** — несфальцованное красочное издание большого формата. Выпускается большим тиражом и предназначается для оформления офисов, выставочных стендов и т.п. в местах ярмарок, выставок или обычной торговли. На плакатах принято изображать названия фирм, фотографии товаров, фирменные знаки, адреса.

**Вкладыш** — небольшой рекламный листок, в котором описываются преимущества данного товара. Их обычно вкладывают в упаковку с тем, чтобы побуждать покупателей к повторным покупкам.

**Рекламное письмо** — это своего рода послание, вложенное в конверт и посылаемое по почте. Так могут рассылаться бланки заказов, собственно письма, открытки, приглашения, календари. При их рассылке адресат может извещаться о широкой распродаже товаров, завозе сезонных товаров, появлении новинок и т.п.

К печатной рекламе относятся также товарные ярлыки, этикетки, различного рода памятки по применению товара, упаковка. На них обычно размещаются товарные знаки и названия фирм.

#### **Распространение печатной рекламы**

Печатная реклама может распространяться разными способами: на выставках и ярмарках, в демонстрационных залах, на тематических конференциях, при личных встречах руководителей фирм (организаций), во время коммерческих переговоров, посредством вывешивания плакатов, буклетов, листовок во внутренних поме-



щениях вокзалов, ресторанов, гостиниц, учебных заведений. Большое значение в распространении рекламы отводится прямой почтовой рассылке.

**Некоторые  
рекомендации  
по созданию  
эффективной  
печатной рекламы**

Чтобы печатная реклама, как, впрочем, и реклама в прессе, достигала своих целей, текст должен быть убеждающим, мотивирующим читателей к определенным действиям. Чтобы тексты получались именно такими (воздействующими, побуждающими, формирующими положительные доминантные очаги), Дон Дебелак предлагает руководствоваться некоторыми простыми правилами [35, с. 160—162]. Во-первых, перед тем как приступить к составлению объявлений, заголовков, текстов для проспектов, буклетов или статей, полезно ответить на следующие вопросы:

- кто является вашим реальным и потенциальным покупателем;
- какие отличительные характеристики имеют эти люди;
- какая продукция (услуги) им предлагается;
- для удовлетворения каких нужд и потребностей она предназначена;
- в чем заключаются осознанные и неосознанные ожидания покупателей;
- что может побудить их к совершению покупок;
- какие дополнения к предлагаемому товару (третий уровень трехуровневой модели анализа потребительских свойств товара) вы можете предложить покупателям;
- какие сильные фразы, отражающие существо товара (первый уровень трехуровневой модели анализа потребительских свойств товара), можно использовать в тексте;
- какие визуальные (графические) образы можно использовать для создания у покупателей положительных доминантных очагов на физические признаки товара;
- какие аргументы могут оказать убеждающее воздействие на покупателя?

Ответы на эти вопросы позволят составителям текста более точно определить цели рекламных обращений и средства их достижения.

Во-вторых, рекламные послания должны отвечать следующим требованиям:

- текст и визуальный образ (фотография, чертеж и т.п.) должны иметь четкую информационную взаимосвязь;
- информация должна быть новой для покупателей;
- предложения должны быть краткими, точными, ясными.

Сложноподчиненные (или сложносочиненные) конструкции могут «задавить» смысл рекламного послания. Текст должен быть предельно простым и доходчивым, хотя и очень информативным. Нужно помнить, что в течение дня людям попадают на глаза десятки и даже сотни рекламных объявлений и они, естественно, могут воспринять только простые (но образные!) тексты;

*Одним из удачных вопросов в рекламе следует, пожалуй, назвать вопрос, сформулированный фирмой «Apple Computer»: почему у каждого ребенка после окончания школы будет стоять на столе наш компьютер?*

*Яркий пример рекламного надувательства содержится в одном популярном мультфильме по стихам С. Михалкова: «А много ль корова дает молока? Не выдоишь за день — устанет рука!» Кажется, и не наврал ничего рекламист про корову, но и правду не сказал*

■ рекламные послания должны быть очень конкретными — никаких «ниже», «больше» и др.;

■ писать следует только в настоящем времени. Установлено, что это облегчает восприятие;

■ вполне уместными в рекламном послании могут оказаться хорошо сформулированные вопросы, побуждающие читателя самого генерировать ответы, призывающие к покупке. Хотя здесь есть хорошо замаскированная опасность («ловушка»). Юмористы и сатирики могут найти на эти вопросы анекдотичные ответы, растиражировать их через средства массовой информации по всей стране, и тогда реклама, как уже отмечалось выше, может превратиться в антирекламу;

■ придание тексту некоторой эмоциональной окраски может несколько оживить его. Но здесь важно, как и в случае с вопросами, не допускать двусмысленностей для последующего толкования возможных оппонентов;

■ текст рекламы (подчеркнем это еще раз) должен быть правдивым, без употребления слов, реальное подтверждение которых трудно осуществимо. Каждое рекламное послание должно преследовать четко очерченную реальную и единственную цель. Помните русскую поговорку: «За двумя зайцами погонишься — ни одного не поймаешь».

Соблюдение этих несложных правил способно сделать печатную рекламу целенаправленной и эффективной.

## Кинореклама

Благодаря своей массовости и популярности кино является одним из мощных рекламных средств. Наибольшее распространение кинореклама получила в странах Европы, что же касается США и Японии, то в этих странах реклама в кино практически не применяется. Есть попытки распространения рекламы посредством кинофильмов (особенно в области туризма) и в России, однако вряд ли их можно признать сколько-нибудь удачными.

Г.Н. Герчикова предлагает классифицировать кинорекламу по методам ее осуществления на **прямую** и **косвенную**, а фильмы прямой рекламы в свою очередь по характеру рекламируемых товаров и кругу потенциальных покупателей подразделять на **общие** и **специальные** [25, с. 86—87]. Такая классификация, безусловно, позволит точнее взглянуть на кинорекламу с тем, чтобы более тщательно и целенаправленно подходить к ее разработке.

Что такое структурные элементы этой классификации? **Общие рекламные фильмы** ориентированы на представление потребительских товаров (услуг) широким слоям массового потребителя. Они, как правило, коротки, их продолжительность не превышает двух-трех минут. Первоначально их рекомендовали показывать в кинотеатрах перед началом сеансов, а затем и по телевидению. В последнее же время такие рекламные фильмы стали показывать только по телевидению. Они имеют незамысловатый сюжет, в котором участвуют два-три известных артиста либо спортсмена. Неред-



Рис. 11.7. Структура кинорекламы

ко роли в таких фильмах исполняют и неизвестные люди, но обязательно такие, которых легко ассоциировать с типичными потребителями рекламируемого товара. Сюжет же может носить шуточный, забавный характер, что и пробуждает к нему интерес у зрителей и заставляет их просмотреть его до конца, даже и в том случае, если они видят его не в первый раз.

**Специальные фильмы** предназначены для демонстрации в узком кругу потенциальных покупателей. Это могут быть специалисты промышленных предприятий, студенты вузов и другие учащиеся, торговые посредники. Продолжительность специальных фильмов может достигать 20 минут. Их объектом чаще всего являются новые технологии, машины, механизмы с показом их в действии, с разъяснением конструкторских особенностей и преимуществ в эксплуатации. Местом показа могут быть ярмарки, выставки, студенческие аудитории, конференции, симпозиумы. Информация, представляемая в таких фильмах, ориентирована в том числе и на длительную перспективу, а не только на побуждение к немедленной покупке. Допустим, студент 4-го курса технического вуза на одном из практических занятий просмотрел фильм о новых технологиях, применяемых в той отрасли промышленности, для работы в которой он и готовится. После устройства на работу на соответствующее предприятие он, естественно, может побуждать руководство приобрести эту новую технологию, о которой узнал еще в процессе обучения в вузе. Надо только, чтобы рекламные образы фильма сформировали в его подсознании устойчивую положительную доминанту на рекламируемую технологию.

Показ специальных фильмов полезно сопровождать раздачей каталогов, проспектов и других образцов печатной рекламы. Таким образом может быть организована целая рекламная кампания, представляющая собой комплексное, многогранное воздействие на сознание и подсознание покупателей.

**Косвенная** (точнее, скрытая) реклама в кино связана с финансированием крупными промышленными фирмами процесса создания художественных фильмов с привлечением популярных артистов, которые по мере развития событий пользуются товарами, производимыми данной фирмой. Поскольку зрители не чувствуют (не осознают), что это реклама, сила положительного побуждающего воздействия ее, безусловно, значительно выше, чем в прямой кинорекламе. К такой кинорекламе довольно часто прибегают автомобильные компании. Она может быть весьма действенной и при рекламировании бытовой техники, фотоаппаратов, радиотехники, одежды и др. Важно, чтобы эти фильмы имели яркие, захватывающие сюжеты, в которых бы явно фигурировали объекты рекламы. Тогда вместе с интересным сюжетом в сознание зрителя надолго войдет и образ рекламируемого товара.

Косвенная реклама может быть рассчитана не только на информирование покупателей о товарах, но и на создание благоприятного имиджа фирмы, отрасли и даже страны.

## Радиореклама

Реклама по радио обладает особыми преимуществами. Они вытекают из большой распространенности радиоприемников в связи с их низкой ценой, что позволяет охватить рекламой широкий круг потенциальных покупателей. Распространение переносных транзисторных радиоприемников, а также радиоприемников, устанавливаемых в автомобилях, способствует значительному увеличению времени прослушивания радиопередач, что также говорит в пользу радио. К преимуществам радиорекламы можно отнести и то, что она относительно дешева и проста в разработке. Подготовка и передача рекламы по радио требует значительно меньше времени, чем в кино и по телевидению. Тарифы же существенно ниже телевизионных.

Реклама по радио может осуществляться в виде рекламных объявлений, самостоятельных рекламных программ и финансируемых программ [25].

*Рекламное объявление по радио* представляет собой короткое сообщение о рекламируемом товаре, месте его продажи, осуществляемое под приглушенное музыкальное сопровождение. Хорошая музыка здесь может сыграть положительную роль в формировании доминантных очагов в подсознании (или сознании) потенциальных покупателей. И однажды услышанная вновь (пусть даже без рекламного текста) может быть ассоциирована с данным товаром. Соединение положительных эмоций, вызванных хорошей музыкой и возникших при этом ассоциаций в единую равнодействующую, безусловно, заставит человека если не купить этот товар немедленно, то хотя бы подумать о его приобретении. Таким образом, даже простое рекламное объявление может не только информировать, но и побуждать потенциальных покупателей к конкретным действиям.

*Самостоятельные рекламные программы* ориентированы на представление по радио новых товаров. Такое представление может быть оформлено как мини-спектакль, диалог, репортаж, интервью или песня, иногда с легкой иронией, иногда без нее, но всегда в привлекательном виде и под хорошее музыкальное сопровождение. Цели те же, что и у рекламных объявлений — не просто проинформировать, но и попытаться проникнуть с этой информацией, с ее музыкальным оформлением, стилем представления и др. на уровень подсознания и остаться там в форме доминантных очагов.

*Финансируемые программы* представляют собой приобретенные компаниями, выпускающими различные потребительские товары, больших тематических передач с выступлениями известных артистов, которые прерываются короткими рекламными сообщениями. В начале и конце передачи, как правило, упоминается название фирмы (организации), которая выступила в качестве спонсора этой программы.

## Телереклама

Из всех современных средств реклама по телевидению занимает одно из ведущих мест — и по охвату информацией потенциальных покупателей, и по цене, и по другим параметрам. В 138 веду-

*Изобретение дистанционного управления телевизором значительно облегчило «борьбу» телезрителей с рекламой — теперь переключать телевизор на другую программу во время трансляции рекламного блока они могут не вставая с дивана. Следовательно, сюжет телерекламы должен быть таким, чтобы рука телезрителя даже не тянулась к пульту переключения программ.*

щих странах мира в эксплуатации находится более 400 млн телевизоров, и ежедневная телевизионная аудитория составляет примерно 80 млн человек [25]. Как показывает статистика, число телевизоров, находящихся в эксплуатации, продолжает расти, а значит, растет и число телезрителей. Падение интереса людей к газетам объясняется только тем, что газетам люди стали предпочитать именно телевидение. Таким образом, падение процента читателей газет вовсе не означает, что люди стали меньше получать информации. Они стали получать ее не меньше, а даже больше, но из других источников, и прежде всего по телевидению. Поэтому телевидение становится одним из самых мощных рекламных средств, и значение его в этой сфере будет расти.

В зарубежных странах реклама по телевидению начала развиваться со второй половины 50-х годов. В настоящее время она относится к наиболее дорогому виду рекламных средств и стоимость ее продолжает увеличиваться. Так, если в 1973 г. 30 секунд рекламы на американском телевидении стоили в среднем 40 тыс. дол., то в 1983 г. — уже 100 тыс. дол. А те же самые 30 секунд телерекламы в период чемпионата мира по футболу во Франции летом 1998 г., размещаемой во время трансляции матчей, обошлись рекламодателям в 7 млн дол. Телереклама становится одним из самых доходных видов бизнеса. В 1992 г. четыре телевизионные сети США заработали на рекламе 10,3 млрд дол. [85].

**Отступление 11.3.** Сколько стоит телереклама в России? // Аргументы и факты. 1998. № 22.

Одна минута в информационной программе «Время» на ОРТ с 21-00 до 21-30 стоит столько же, сколько приличная двухкомнатная квартира в Москве, — 60 300 дол. США. Минута рекламного времени в суперфильме по первому каналу вечером стоит 63 300 дол. В развлекательной программе «Поле чудес» — уже 69 500 дол. Самым крупным рекламодателем на телевидении является «Проктер энд Гембл», который рекламирует косметические средства, стиральные порошки и т.д. Месячный бюджет этой рекламы составляет 22 млн дол. США. «Пей легенду!» — так назывался самый дорогой рекламный сюжет, снятый в России. Компания «Кока-Кола» выложила за серию из пяти видеороликов около 2 млн дол.

Реклама по телевидению отличается разнообразием. Наибольшее распространение получили такие ее виды, как рекламные объявления, коммерческие рекламные передачи, финансируемые передачи, рекламные репортажи, диапозитивы и диапозитивные фильмы [25, с. 85].

**Рекламные объявления по телевидению** представляют собой очень короткие, до 10 сек., сообщения, в которых телезрителям предлагается сжатая информация о новых товарах, месте их продажи и способе употребления. Такие рекламные объявления обычно транслируются в начале телепередач.

**Коммерческие рекламные передачи** — это короткие — до двух-трех минут — сообщения об одном товаре, оформленные в виде развлекательных сенок с остроумным сюжетом. Их могут демонстрировать и в середине телевизионных фильмов, концерт-

ных программ и других передач. Желательно, чтобы тема рекламного сообщения и тема передачи при этом совпадали, тогда вероятность возникновения положительного доминантного очага в сознании или подсознании телезрителей, разумеется, больше.

**Финансируемые телевизионные передачи**, как и финансируемые радиопередачи, представляют собой финансовое обеспечение какой-либо интересной или полезной передачи крупными промышленными или торговыми фирмами. Эти передачи могут быть короткими (5—10 мин.) и длительными (до часа и более). Они могут прерываться показом товара спонсирующей передачу фирмы, демонстрацией его достоинств и преимуществ. В начале и в конце программы объявляется название фирмы, выделившей средства для ее демонстрации по телевидению.

**Рекламные репортажи** — это передача из универмагов или других мест массовой торговли интервью с покупателями рекламируемого товара, в которых они дают свои отзывы о его потребительских свойствах.

**Диапозитивы или диапозитивные фильмы (слайдфильмы)** — графическое или фотографическое изображение рекламируемого товара продолжительностью 10—15 сек., сопровождаемое небольшим дикторским текстом о его потребительских свойствах. С помощью таких фильмов можно рекламировать одежду, обувь, бытовую и другую технику. Их преимуществом является легкость изготовления, а следовательно, и дешевизна. Показ слайдфильмов сопровождается музыкой, что способствует возникновению у телезрителей положительных доминантных очагов.

## Наружная реклама

Реклама на улицах, на транспорте, световая реклама, оформление витрин — все это разновидности наружной рекламы, которая в отличие от других обладает рядом специфических свойств. Основным из них является то, что наружная реклама способна только напоминать потенциальным покупателям о товаре, фирме, но никак не убеждать их совершать покупки. Дело в том, что проезжающие или проходящие люди не имеют возможности долго сосредоточиваться на призывах наружной рекламы. Для ее восприятия у них есть лишь доли секунды. Поэтому информация наружной рекламы должна восприниматься легко и быстро, практически мгновенно. Добиться этого непросто, но иного пути нет.

**Реклама на улице** чаще всего представляется с помощью различных изобразительных средств — щитов, афиш, плакатов, транспарантов.

**Реклама на транспорте** может быть двух видов. Во-первых, размещенной непосредственно на наружной поверхности транспортных средств. В этом случае она должна быть краткой и только напоминающей. Во-вторых, размещенной в салонах городского транспорта. А поскольку в салонах автобусов, троллейбусов, трамваев люди проводят длительное время, реклама здесь может носить и убеждающий характер. Она может быть представлена в

виде коммерческих объявлений с более или менее подробным описанием потребительных свойств рекламируемого товара, места продажи, телефонов для справок и др.

*Световая реклама*, как и уличная, носит только напоминающий характер. Она может заметно выделять товарный знак, наименование фирмы, усиливая восприятие специальным освещением и движущимися световыми эффектами.

*Оформление витрин* магазинов также составляет элемент наружной рекламы. В витринах обычно выставляются настоящие образцы продаваемого товара (хотя бывают и муляжи), причем экспозициям стремятся придать вид реального применения рекламируемого товара. Вид витрины, стиль ее оформления призваны пробудить у прохожего желание либо купить выставленный в витрине товар, либо узнать о нем больше, дополнительно обратившись к другим рекламным источникам.

#### Рекламные сувениры и подарки

Рекламные сувениры и подарки — как специфическое средство рекламы — предполагают передачу постоянным клиентам или другим заинтересованным лицам недорогих предметов повседневного обихода с изображением на них символики фирмы, ее наименования, адреса, телефона. К таким предметам относятся шариковые ручки, календари, записные книжки и т.п. Передача недорогого подарка ни к чему не обязывает того, кто его принял, но у него возникает естественное для таких случаев чувство благодарности к фирме и ее представителям.

#### Реклама в оформлении товара

Реклама в оформлении товара предполагает информационную, графическую и конструкторскую работу над упаковкой. Этот вид рекламы, хотя он и охватывает не очень широкий круг людей, имеет мощную силу убеждения. Из рекламы на упаковке, в которой купленный товар некто несет домой, следует, что ему (этому товару) уже отдано предпочтение. И тот, кто видит это, жалеет, что у него такого товара пока нет, и в его сознании (или подсознании) начинает формироваться устойчивая положительная доминанта, направленная на желание приобрести его. И чем больше он увидит людей на улице, несущих товар в такой упаковке, которая его поразила, тем быстрее сформировавшаяся доминанта побудит его к совершению покупки.

#### Новые информационные технологии в рекламе

Что касается таких новых средств размещения рекламы, как видеопрограммы с доставкой на дом, лазерные диски с каталогами, электронные сети и др., то все они представляют собой разновидности уже описанных выше типов, форм представления рекламной информации и не более. Так, видеопрограммы можно оформлять по принципам создания кино- или телерекламы, факс в рекламе можно использовать для рассылки рекламных писем, электронные сети («Интернет» и локальные) пригодны для размещения как коммерческих объявлений, так и рекламных статей и т.д.

Желательно размещать рекламную информацию не в одном рекламном средстве, а в нескольких. Для обеспечения заметного эффекта нужно, чтобы информация о товаре (услуге) доходила до сознания (или подсознания) потенциальных покупателей из различных источников. Рассмотрим один реальный пример. Допустим, в одном из субботних августовских номеров газеты «Алтайская правда» молодой человек, имеющий непрофильное образование высшее образование, прочел коммерческое объявление о наборе слушателей на ФПК АГУ по программе «Менеджмент и маркетинг в современном бизнесе», в воскресенье в бегущей строке одной из местных телевизионных программ он увидел сообщение о том, что может повысить уровень своих знаний в области управления бизнесом на ФПК АГУ, в четверг в газете «Свободный курс» прочел большую статью о дистанционных формах обучения менеджменту и маркетингу на ФПК АГУ, в пятницу утром за завтраком услышал выступление декана ФПК АГУ, посвященное специфике управления бизнесом на современном этапе экономической реформы и возможности узнать все это в процессе обучения на этом факультете, а в наступившую вновь субботу опять прочел объявление о наборе на ФПК АГУ и т.д. После такого информационного воздействия этот молодой человек захочет побольше узнать об обучении на ФПК АГУ и пойдет в деканат по указанному в объявлении адресу, где его ждет подробное собеседование с квалифицированным методистом факультета, ведущим набор, программа переподготовки, демонстрация учебных пособий, которые написаны профессорами и доцентами АГУ специально для ФПК и которые он получит, если примет решение об обучении. После всего этого, вполне возможно, он решится пройти переподготовку на этом факультете. Вот такое комплексное воздействие рекламной информации и способно побудить потенциального клиента к принятию положительного решения о покупке.

**Задание 11.7.** По аналогии с приведенным примером опишите структуру рекламной кампании вашей фирмы (или фирмы, которую вы лучше всего знаете). В отличие от примера попробуйте обосновать выбор каждого рекламного средства (по охвату целевой аудитории, по ценам и др.).

---

---

## 11.8.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ВНЕШНИХ КОММУНИКАЦИЙ

**Роль и место  
рекламы в системе  
внешних  
коммуникаций  
фирмы**

Реклама, как отмечалось в начале главы, является одним из важнейших элементов внешних коммуникаций фирмы. А что же такое коммуникации вообще и какое место в них занимает реклама? В общем и целом коммуникации представляют собой адресную передачу той или иной информации, организацию обратной связи для адекватной реакции на сигналы среды информирования.



Коммуникационные системы в управлении хозяйствующими субъектами можно подразделить на два вида — внешние и внутренние. Внешние коммуникации — это системы общения фирмы (организации) с рынком как с совокупностью реальных и потенциальных покупателей. Внутренние — системы общения работников организации, как руководителей и подчиненных, так и всех работников, между собой без соблюдения иерархии (допустим, информационное взаимодействие двух параллельных отделов по решению общих задач или специалистов и рабочих разных структурных подразделений по выполнению ими общего задания и т.п.).

Рекламу следует относить к системам внешних коммуникаций, и основная ее роль в них заключается в информировании рынка о предлагаемых фирмой товарах (услугах). Что же касается мониторинга за реакцией покупателей на побудительные стимулы рекламы, анализа их действий, вследствие рекламного прессинга, и выработки корректирующих мероприятий, то все это другие задачи, но вместе с тем тесно связанные с задачами прямой и непосредственной рекламы (т.е. с задачами прямого и непосредственного информирования). Тесная взаимосвязь их однозначно предполагает и совместное, комплексное решение. Только системный подход в решении комплекса задач внешних коммуникаций может поднять эффективность всей сбытовой (торговой) деятельности. Системную взаимосвязь задач внешней коммуникации фирмы можно представить в виде следующей схемы (рис. 11.8).

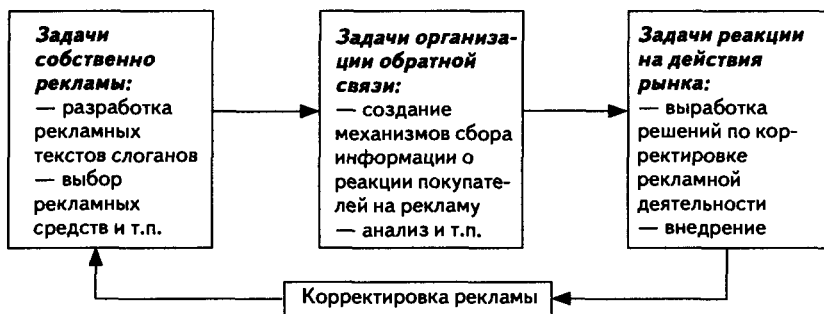


Рис. 11.8. Структура внешних коммуникаций фирмы

Таким образом, более широкий взгляд (как бы с высоты птичьего полета) на проблемы взаимоотношений продавцов и покупателей и представление рекламы только как части информационных взаимодействий между ними позволяют решать не просто проблему информирования, а комплекс проблем, относящихся к внешним коммуникациям вообще, что в результате корректировок способно обеспечить повышение эффективности и собственно рекламы, т.е. непосредственного информирования.

Поскольку комплекс задач внешних коммуникаций отличается разнообразием и сложностью, решать эти задачи лучше всего последовательно (рис. 11.9).

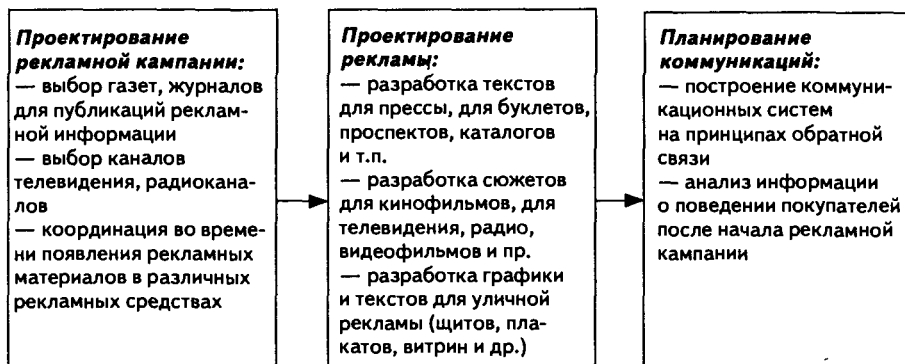


Рис. 11.9. Последовательность построения коммуникационных систем

### Выбор рекламных средств

Что касается второго блока схемы, изображенной на рис. 11.9, то все задачи его подробно рассмотрены в параграфе 11.7. Первый же блок представляет в своей значительной части задачи выбора. Следовательно, прежде чем приступить к их непосредственному решению, необходимо сформулировать критерии, по которым можно производить сравнение для последующего отбора. Одним из самых важных критериев для выбора рекламных средств следует назвать охват потенциальных покупателей рекламным сообщением. Для рекламы в прессе это легко определяется по тиражам изданий, в которых предполагается размещать рекламу. Тираж определяется множеством внешних факторов, на которые сам рекламодатель повлиять не может. Но он должен хорошо изучить эти факторы, чтобы придать соответствующий стиль рекламному сообщению, с учетом, как минимум, специфики читателей данного издания, а также с учетом и других факторов. Для рекламы в прессе важным критерием является также периодичность издания (ежедневные или ежедневные газеты). Что же касается печатной рекламы (буклетов, проспектов, каталогов и др.), то их тираж представляет собой подконтрольный для рекламодателя фактор, рекламодатель сам его выбирает исходя из предполагаемой численности своей целевой аудитории. Следовательно, не тираж выступает в этом случае критерием, а нечто другое. Что именно? Скорее всего, количественный и качественный состав целевой аудитории (потенциальных покупателей). Качественный состав определяется интересами покупателей, их нуждами, потребностями, запросами и ожиданиями, в соответствии с которыми и должен определяться вид печатного издания. Количественный же состав позволяет рекламодателю определять тираж изданий печатной рекламы.

*«Знаем, что половина средств, которые тратим на рекламу, пускается на ветер. Жаль только, что не знаем, какая именно половина» [94, с. 169].*

Примерно так же обстоит дело с критериями охвата и при выборе каналов теле- и радиорекламы, при принятии решения, стоит ли прибегать к этим рекламным средствам вообще.

Не последнее место среди возможных критериев выбора рекламных средств занимает цена. После того как определены наиболее приемлемые рекламные средства по тому или иному критерию охвата, именно цена может скорректировать предварительно принятое решение. Согласно общепринятому мнению самой дорогой является реклама по телевидению. Это действительно так, если оценку вести в абсолютном измерении, т.е. если сравнивать стоимость публикации рекламной информации (допустим, объявления) в какой-либо газете и стоимость представления этой же самой информации на телевидении. Однако оценку рекламных средств можно вести и в другом измерении. В журнале «Эксперт» от 28 октября 1996 г. в одной из публикаций оценку рекламных средств предлагается вести из расчета расходов на охват 1 тыс. потенциальных покупателей. Возможная средняя стоимость тысячи контактов в различных рекламных средствах по данным рекламных агентств «Аврора» и «Компас-реклама» представлена в табл. 11.1.

**Таблица 11.1**  
**Оценка расхода рекламных средств на охват 1 тыс. потенциальных покупателей**

Рекламные средства (СМИ)	Средняя стоимость 1 тыс. контактов, дол.
Радио (30 сек.)	0,1
Метро и наружная реклама (3 × 6 м)	0,2—0,3
Центральное телевидение (30 сек.)	0,5
Центральная пресса (1/4 формата А2)	0,6—0,8
Региональная пресса (1/4 формата А2)	1,5
Журналы (1/4 формата А4)	10

Таким образом, центральное телевидение оказывается далеко не самым дорогим рекламным средством. Но и этот способ оценки нельзя трактовать единственным образом (не все так ясно). Все относительно в этом лучшем из миров и реальная стоимость того или иного рекламного средства определяется в значительной степени спецификой реальной ситуации. Так, если рекламодателя интересуют, например, президенты крупных российских банков, то реклама в журнале «Деньги» может оказаться для него дешевле не только рекламы по телевидению, но даже и по радио. Следовательно, критерий цены того или иного рекламного средства далеко не так очевиден, как это может показаться в первом приближе-

нии. Для реальной ситуации важными могут оказаться и какие-либо другие критерии, которые и определяют выбор тех или иных рекламных средств при проектировании рекламной кампании.

**Задание 11.8.** Сформулируйте критерии оценки рекламных средств для размещения рекламы вашей фирмы (или фирмы, которую вы лучше всего знаете), а также факторы и условия, определяющие специфику применения этих критериев. Обоснуйте выбор рекламных средств.

### План рекламной кампании

После того как осуществлен выбор рекламных средств и разработаны по каждому из них различные послания, обращения и т.п., следует упорядочить появление их во времени. Это должно придать рекламной кампании характер системного воздействия на сознание и подсознание потенциальных покупателей. Упорядочение выхода рекламных сообщений показано в табл. 11.2, представляющей недельный фрагмент двухмесячной (август — сентябрь) рекламной кампании ФПК АГУ по набору слушателей на 1998/99 учебный год (рекламная кампания ФПК на этот учебный год мало чем отличалась от аналогичных кампаний прошлых лет).

**Таблица 11.2**  
Недельный план-график рекламной компании ФПК АГУ в период с 1 по 8 августа 1998 г.

Рекламное средство	01.08. Суббота	02.08. Воскресенье	03.08. Понедельник	04.08. Вторник	05.08. Среда	06.08. Четверг	07.08. Пятница	08.08. Суббота
«Алтайская правда»	Объявление							Объявление
«Свободный курс»						Статья		
ТВ «Мир»		Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка			
ТВ «Алвест»		Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка			
ТВ «Вечер»		Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка			
ТВ «АТН»		Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка	Бегущая строка			
Радио-Алтай			Объявление	Объявление	Объявление			Объявление

Как следует из табл. 11.2, рекламную кампанию начинает объявление в одном из субботних номеров газеты «Алтайская правда». Известно, что в субботнем номере этой газеты всегда печата-

ется телевизионная программа на следующую неделю, что увеличивает объем ее продаж, поскольку многие покупают ее только из-за программы. К тому же наличие программы продлевает жизнь газеты с одного дня до недели, следовательно, и объявление, опубликованное в ней, может быть прочитано не только в субботу, но и в любой другой день недели.

Действие объявления в газете затем подкрепляется бегущей строкой в нескольких местных вечерних программах, информирующих о начале набора слушателей на ФПК АГУ. Объявления в бегущей строке появляются каждый вечер по воскресеньям, понедельникам, вторникам и средам. В четверг вечером в таких объявлениях уже нет особой необходимости, потому что большинство телезрителей в пятницу будут думать о предстоящем отдыхе в субботу и воскресенье, готовиться к нему и вероятность достижения внимания потенциальных слушателей в предвыходные и выходные дни (за исключением вечера в воскресенье) будет минимальной.

Появление в еженедельной газете «Свободный курс», которая выходит по четвергам, материала о деятельности ФПК АГУ призвано усилить воздействие объявлений. Причем статья, помещенная в этой газете, предположительно должна «работать» не только в четверг, но и в пятницу, а также в субботу и в воскресенье, поскольку еженедельные газеты живут дольше ежедневных. К тому же эта статья не должна восприниматься как реклама, поскольку в ней нет прямых призывов к поступлению на ФПК. Следовательно, ее воздействие должно быть более сильным, чем у объявлений.

В пятницу никакого прямого воздействия на потенциальных слушателей ФПК АГУ не запланировано. В этом нет особой необходимости, потому что косвенно должна «работать» статья в газете «Свободный курс», и в предвыходной день этого вполне достаточно.

В субботу вновь запланирован выход объявления о наборе слушателей на ФПК АГУ в газете «Алтайская правда».

Последующие недели двухмесячной рекламной кампании, разумеется, не похожи на первую. Намечено появление статей о деятельности ФПК в газете «Алтайская правда», в газете «Купи-продай». Запланированы выступления декана ФПК по программам местного телевидения, телерепортажи с участием выпускников прошлых лет и многое другое.

Безусловно, не все мероприятия рекламной кампании ФПК АГУ, которую он проводит ежегодно в августе и сентябре, нашли отражение в табл. 11.2 и в пояснениях к ней. Но для того чтобы понять принципы и правила построения таких рекламных кампаний, и этого материала вполне достаточно. Ясно и то, что спорадически появляющиеся объявления менее эффективны в своем воздействии на потребительское поведение покупателей, чем хорошо продуманная, всесторонне взвешенная, точно нацеленная рекламная кампания.

**Задание 11.9.** По образцу табл. 11.2 разработайте недельную рекламную кампанию для своей фирмы (или фирмы, которую знаете лучше других). Предварительно сделайте краткое обоснование проектируемой рекламной кампании.

**Проект плана-графика недельной рекламной кампании**

<b>Рекламные средства</b>								

**Построение коммуникационных систем**

Уже отмечалось, что сама по себе реклама или даже рекламная кампания не могут быть сколько-нибудь эффективными без четко налаженного двустороннего информационного взаимодействия продавцов и покупателей, без того, что принято называть внешними коммуникациями. Поскольку одна рекламная кампания не может быть похожа на предыдущую, то вполне обоснованным является постоянное планирование коммуникационных систем (или корректировка прежних). Другими словами, планирование коммуникаций можно назвать итеративным процессом, т.е. повторяющимся периодически в зависимости от изменения некоторых обстоятельств — совершенствования потребительных свойств рекламируемого товара, что меняет содержание рекламы, соотношение сил конкурирующих организаций на одном и том же рынке, уровень цен на аналогичные товары и др. Как только появляются подобные обстоятельства, так сразу же возникает острая необходимость менять рекламную политику, а следовательно, содержание рекламных обращений, структуру рекламной кампании, а также структуру всей коммуникационной системы. В общем и целом весь процесс планирования коммуникаций можно представить в виде укрупненной схемы (рис. 11.10 на с. 426).

Рассмотрим более или менее подробно каждый этап планирования коммуникаций.

**Определение проблем**

Определение проблем, ради решения которых создаются (развиваются) коммуникационные системы, позволяет сделать информационное воздействие на покупателей более целенаправленным, что может обеспечить высокую эффективность средств, вкладываемых в создание (развитие) коммуникаций. Проблемы могут быть самыми разнообразными: слабая, недостаточная информированность потенциальных покупателей о наличии данного товара (услуги) на рынке или о потребительных свойствах его; неудовлетворенность покупателей потребительными свойствами предлагаемого



Рис. 11.10. Итеративный процесс планирования развития коммуникационных систем

товара (услуги); снижение объемов продаж из-за того, что на рынке появился аналогичный товар с более низкой ценой, и др. В зависимости от характера и содержания проблем определяются цели для создания (развития) внешних коммуникаций вообще и для осуществления рекламной кампании в частности.

### Определение целей

*Подробно вопрос об определении маркетинговых целей рассмотрен в разделе V.*

Цель любой рекламной кампании заключается в информировании потенциальных покупателей либо о возможности фирмы удовлетворить их нужды, потребности, запросы, либо о преимуществах рекламируемого товара по сравнению с аналогичными и т.п. в зависимости от того, в чем заключается суть проблемы. Так, суть коммуникационных проблем ФПК АГУ на момент написания данных строк заключается в недостаточной информированности потенциальных слушателей о его деятельности, о содержании обучающих программ, о преимуществах обучения (переподготовки) именно на этом факультете, а не каком-либо другом и т.п. Отсюда цель развития внешних коммуникаций факультета — повышение уровня информированности потенциальных слушателей о деятельности ФПК АГУ. А чтобы цель оказалась достигнутой, необходимо ориентировать рекламную кампанию на ту категорию людей, которая нуждается в приобретении образовательных услуг. Другими словами, необходимо определить целевую аудиторию рекламного воздействия, т.е. возможный круг потенциальных слушателей.

**Определение  
целевой аудитории**

Для определения (выделения) целевой аудитории необходимо первоначально сформулировать соответствующие критерии. А для этого надо четко представить себе суть предлагаемого товара (услуги), т.е. выполнить, если это еще не сделано, анализ товара по трехуровневой модели, как это описано в разделе III. Суть товара и подскажет критерии выделения целевой аудитории для рекламного обращения. В частности, суть образовательной услуги ФПК АГУ как товара заключается в приобретении слушателями новых знаний в области маркетинга, менеджмента, организации, финансов и другого современного бизнеса в условиях реформирования экономики России. Кому может быть интересной такая программа? Очевидно, тем молодым людям, а также людям среднего возраста<sup>1</sup>, которые имеют высшее (или среднее специальное) неэкономическое образование, т.е. выпускникам технических, педагогических, медицинских и других вузов и колледжей (хотя в истории ФПК были единичные случаи обучения людей предпенсионного возраста), и занимаются бизнесом. Следовательно, критериями выделения целевой аудитории для ФПК являются образование (качественный критерий) и возраст (количественный критерий). Зная критерии, можно обратиться в учреждения государственной статистики, используя их как ключевые параметры для выборки из базы данных, и получить более или менее точную справку о численности намеченной целевой аудитории, проживающей на определенной территории (в частности, в Барнауле), что в свою очередь поможет сориентироваться в выборе творческой стратегии рекламного воздействия, средств рекламы и др.

**Разработка  
творческой  
стратегии  
рекламного  
воздействия**

Разработка содержания рекламных информационных материалов определяется целями рекламной кампании и характерными особенностями целевой аудитории. Эти параметры в основном и определяют выбор творческой стратегии рекламного воздействия, важнейшее назначение которой сводится к формированию положительных доминантных очагов на потребительные свойства (качества) рекламируемого товара. Поскольку формирование доминантных очагов осуществляется не только на уровне сознания, но и на уровне подсознания, то большую роль в этом играет эмоциональная окраска рекламных сообщений. Если это реклама в прессе или печатная реклама, то стиль, графическое оформление могут обеспечить успех проникновения рекламной информации на подсознательный уровень; если же это телереклама, то данную задачу помогут решить сюжет, музыкальное сопровождение и т.п. Какие формы представления рекламной информации могут пробудить те или иные чувства у представителей целевой аудитории? Как они, в частности, реагируют на юмор? Какой юмор они предпочитают? Что вызывает в них чувства беспокойства, безопасности, восхищения? Ответы на эти и подоб-

<sup>1</sup> Лица примерно от 23—24 лет до 40—45 лет.



ные вопросы и помогут выработать творческую стратегию рекламной кампании.

Что касается творческой стратегии ФПК АГУ в ее ежегодной двухмесячной рекламной кампании, то эта кампания основана не на юморе, не на веселых и забавных сюжетах, поскольку при обучении бизнесу шутки не всегда уместны, а на серьезном представлении сведений об учебной программе, применяемых дистанционных обучающих технологиях и средствах обучения, т.е. обо всех потребительных свойствах предлагаемой образовательной услуги как товара, которые выгодно выделяют ее из ряда аналогичных, характеризуя как уникальную, что позволяет надеяться на повышенное внимание потенциальных слушателей.

### **Выбор рекламных средств**

В полном соответствии с творческой стратегией рекламной кампании следует осуществлять и выбор рекламных средств. Процедуры выбора уже описаны выше. Их суть, напомним, сводится к формулированию критериев и непосредственному отбору тех или иных рекламных средств по этим критериям. Добавим только, что среди критериев отбора не последнее место могут занимать и критерии, вытекающие из содержания творческой стратегии рекламной кампании. А иногда при наличии, допустим, достаточного объема финансовых ресурсов, когда стоимость рекламы не будет сдерживать выбор рекламных средств, они (творческие критерии) могут оказаться определяющими. Так, творческая стратегия рекламной кампании ФПК АГУ позволяет задействовать такие рекламные средства, как пресса, печатные издания, радио и телевидение. При этом рекламные сообщения в каждом из них должны быть выдержаны в строгом стиле. Например, на телевидении могут быть представлены только информационные фильмы без развлекательных сюжетов и объявления. Но поскольку финансовые ресурсы факультета весьма ограничены, то действие творческих критериев не работает в полную меру и в структуре рекламной кампании ФПК АГУ телевидение задействовано только для рекламных объявлений в форме бегущей строки.

### **Организация обратной связи и наблюдений за реакцией рынка**

Наличие обратной связи и использование ее в управлении сбытом отличает обыкновенную рекламную кампанию от коммуникационной системы. Обратная связь может быть организована посредством наблюдения за потребительским поведением группы покупателей. Могут быть также организованы опросы и анкетирование. Следовательно, организация обратной связи предполагает разработку опросных листов, анкет и сбор посредством их необходимой для оценки реакции потребителей информации.

Результаты такого взаимодействия с целевой аудиторией или только частью ее позволяют оценить эффективность (отдачу) вложений в рекламную кампанию. А чтобы эта оценка была объективной, необходимо определить долю влияния рекламы на реакцию потребителей (ведь увеличение объема продаж может быть

вызвано воздействием и других составляющих маркетинговой смеси или внешними факторами — экономическими или даже погодными).

На ФПК АГУ обратная связь с целевой аудиторией организована через устный опрос слушателей, при котором определяются источники (рекламные средства), оказавшиеся для них основными в информировании о деятельности факультета. Ясно, что такую форму обратной связи нельзя назвать совершенной — за пределами влияния ФПК остаются люди, нуждающиеся в приобретении новых знаний об организации современного бизнеса, но не принявшие по тем или иным причинам решения о поступлении на ФПК. Но зато такая форма взаимодействия с клиентами позволяет установить, в каких средствах массовой информации размещение рекламы наиболее эффективно. Для ФПК АГУ такими средствами являются газета «Алтайская правда» (объявления, статьи), а также рекомендации слушателей прошлых лет.

**Задание 11.10.** Посоветуйте ФПК АГУ, как следует ему развить (усилить, сделать более эффективным) механизм обратной связи в системе его внешних коммуникаций.

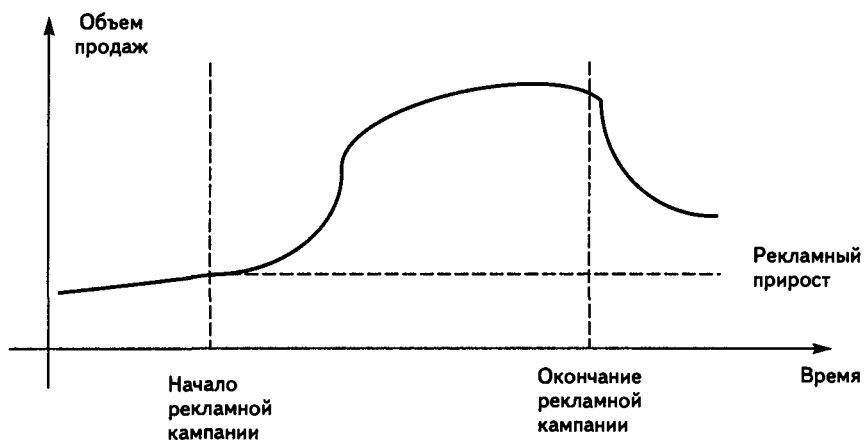
---

---

**Анализ  
и диагностика  
рекламных  
воздействий  
на целевую  
аудиорию**

Ясно, что сбор любых данных, их первоначальная обработка и упорядочение проводятся для того, чтобы осуществить затем тщательный анализ состояния дел (в данном случае с отдачей средств, затраченных на рекламную кампанию), поставить точный диагноз развития событий и принять взвешенные корректирующие решения. Разработка механизма обратной связи в системах рекламных коммуникаций предполагает предварительное установление каких-либо показателей (или хотя бы одного из них), характеризующих эффективность рекламного воздействия. Один из наиболее часто упоминаемых в учебной литературе [33], [41], [85] и др. показателей — *объем продаж*, который следует фиксировать и анализировать как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

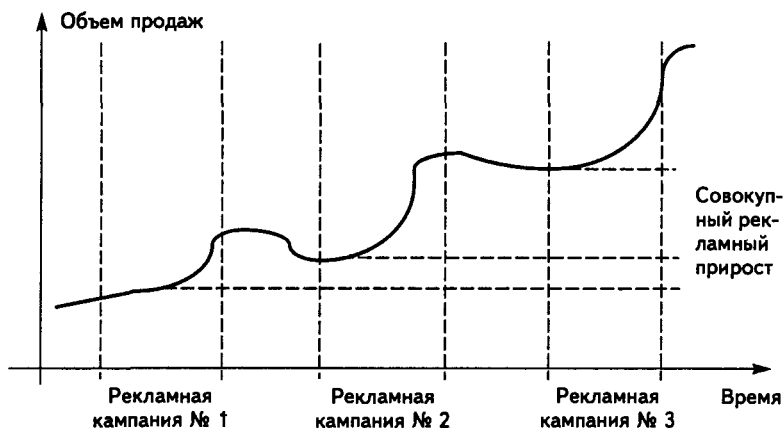
Утверждается (и справедливо!), что только та рекламная кампания может считаться эффективной, которая не просто обеспечивает увеличение объема продаж в период своего активного действия, но и сохраняет затем, после ее прекращения, более высокий уровень объема продаж, чем тот, который был до ее начала. Разница между новым уровнем объема продаж (после прекращения рекламной кампании) и прежним (тем, что был до ее начала) называется рекламным приростом. Его получение под воздействием рекламной кампании, что, собственно, и определяет ее эффективность (чем больше рекламный прирост, тем больше и отдача от финансовых и других вложений в рекламную кампанию), можно представить в форме графика (рис. 11.11).



**Рис. 11.11.** Динамика объема продаж под воздействием рекламной кампании в краткосрочном периоде и получение рекламного прироста объема продаж

Если рекламная кампания хорошо подготовлена и организована, то после ее начала объем продаж быстро растет, но с постепенным затуханием темпов роста. С прекращением же рекламной кампании объем продаж довольно резко падает, но не до прежнего уровня, обеспечивая тем самым получение фирмой прироста в объемах продаж.

В долгосрочном периоде точно таким же образом можно проследить изменение объемов продаж фирмы под воздействием нескольких, последовательно осуществляемых рекламных кампаний. Если от каждой из них получается рекламный прирост (как это представлено на рис. 11.12), то цепь рекламных кампаний следует признать эффективной.



**Рис. 11.12.** Совокупный эффект последовательной цепи рекламных кампаний

Очевидно, что каждая фирма, разрабатывающая концепцию своего рекламного поведения на рынке в форме одной или нескольких последовательно проводимых рекламных кампаний, должна стремиться к получению рекламного эффекта в виде прироста объема продаж, единичного или совокупного.

Если же рекламная кампания организована в форме поддерживающей рекламы, то ее прекращение может привести к падению объемов продаж (рис. 11.13). Напомним, что поддерживающая реклама, как правило, применяется в отношении уже хорошо известного покупателям товара. И поскольку считается, что покупатели к нему привыкли, то реклама иногда может показаться излишней (говорят, что товар сам себя рекламирует). Но это не всегда так. Самореклама товара безусловно есть, но она не может продолжаться длительное время. Она, как правило, работает в короткой перспективе, и поскольку конкуренты в любой момент могут вывести на рынок товар-новинку, который может оказаться ничуть не лучше уже имеющегося на рынке товара, то постоянная рекламная поддержка не будет лишней.

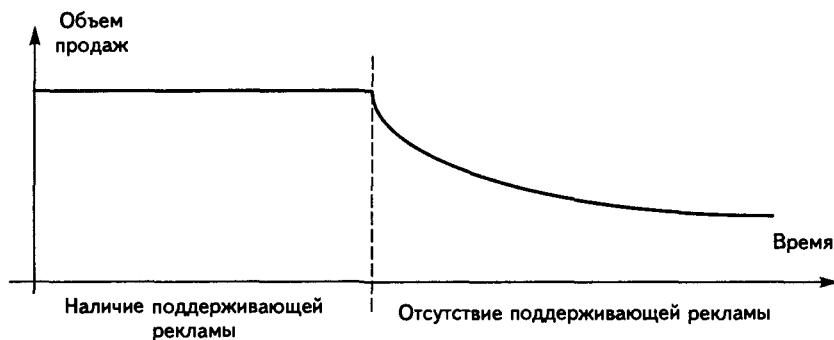


Рис. 11.13. Возможные последствия прекращения поддерживающей рекламы

**Задание 11.11.** Оцените величину прироста объема продаж от рекламной кампании в вашей фирме (или в фирме, которую хорошо знаете) или хотя бы наличие или отсутствие такового (если отсутствие, то почему?). Как должна быть организована рекламная кампания, чтобы обеспечить рекламный прирост вашей фирме?

---

---

Кроме объемов продаж в анализе рекламной кампании могут (и должны!) применяться и другие показатели. В частности, полезным может оказаться показатель численности охвата граждан рекламной информацией, приходящейся на один рубль затрат на рекламу, размещенную в данном рекламном СМИ. Этот показатель представляет собой простую арифметическую сумму всех читателей, зрителей, слушателей, которые могли быть охвачены

рекламой, размещенной в соответствующих средствах массовой информации, соотнесенную с затратами. Если вернуться к примеру о рекламной кампании ФПК АГУ, то суммарная степень охвата в августе объявлениями и публикациями в газете «Алтайская правда» составила 300 тыс. человек при затратах 1,5 тыс. руб. (числа условные). Соотнеся эти величины, находим, что один рубль затрат позволяет охватить 200 читателей.

$$300 \text{ тыс. человек} : 1,5 \text{ тыс. руб.} = 200 \text{ человек/руб.}$$

Чем больше эта величина, тем дешевле данное рекламное средство. Сопоставляя ряд рекламных средств (телевидение, газеты, радио и т.п.) по этому показателю, можно в ходе рекламной кампании принять некоторые корректирующие решения, позволяющие снизить общую стоимость рекламной кампании без ущерба по степени охвата целевой аудитории.

**Задание 11.12.** Определите наиболее выгодные средства массовой информации для размещения рекламы вашей фирмы. Ответ обоснуйте.

### Построение коммуникационных систем

В процессе анализа результатов рекламной кампании и диагностики ее воздействия на потенциальных клиентов иногда полезно определить *эффективный рекламный охват*. Что он собой представляет? В учебной и монографической литературе утверждается, что большинство потенциальных покупателей проявляют какую-либо реакцию в отношении рекламируемого товара только после многократного знакомства с публикуемыми объявлениями. Возможно, постоянный читатель газеты «Алтайская правда» примет решение позвонить в деканат ФПК АГУ и уточнить некоторые обстоятельства по поводу переподготовки только после того, как трижды натолкнется на объявление в этой газете о приеме на факультет. Но все ли постоянные читатели этой газеты сосредотачивают свое внимание на объявлениях ФПК АГУ? Разумеется, не все. Те, кто трижды прочтут эти объявления, и будут входить в группу эффективного охвата. Таким образом, чем чаще публикуются рекламные материалы, тем быстрее формируется группа эффективного охвата, тем многочисленнее она может оказаться, а следовательно, и более эффективной будет вся рекламная кампания.

С целью корректировки графической и содержательной части рекламы очень важно установить *степень узнаваемости рекламы* потенциальными клиентами и способности их припомнить содержание рекламных публикаций. Установить это можно посредством опросов группы потенциальных покупателей. Если узнаваемость рекламы низкая, значит, необходимо принимать меры по ее повышению посредством придания ей какой-либо уникальной выразительности. Этого можно достичь посредством оригина-

нального графического оформления, выделения названия фирмы необычным шрифтом и т.п.

Возможно применение и других аналитических (диагностических) показателей для оценки действенности рекламной кампании. К их числу относится *приверженность покупателей к товарному знаку или к торговой марке фирмы*. Узнать о степени приверженности можно посредством опросов, в процессе которых не лишним будет установить причины (побудительные мотивы) приверженности с тем, чтобы придать этим стимулам еще большую привлекательность.

**Задание 11.13.** Какие из перечисленных выше показателей и каким образом могут быть применены для анализа действенности рекламной кампании вашей фирмы? Возможно ли применение для этих целей других показателей?

---

---

Как видим, рекламная кампания представляет собой сложный и многогранный процесс, охватывающий большую совокупность последовательных шагов — от разработки творческой стратегии с целью формирования доминантных очагов в сознании и подсознании потенциальных покупателей до оценки ее эффективности. И поскольку реклама — дорогое мероприятие, каждый из этих шагов заслуживает особого внимания со стороны рекламодателя.

## 11.9.

## СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

### Паблик рилейшинз и паблисити

*Public relations в переводе с английского означает рассказ для публики, отношение к публике, взаимоотношения с публикой (слово «публика» можно заменить словом «общественность»)*  
[42, с. 278].

Отличной от рекламы формой общения продавцов с потенциальными покупателями является неличностное стимулирование спроса на товар посредством размещения коммерчески важной информации в печатных изданиях, на радио, телевидении или сцене, осуществляемое на некоммерческой основе (т.е. не оплачиваемое спонсором) и называемое за рубежом либо «паблик рилейшинз», либо «паблисити». Речь идет о таких связях с общественностью, которые призваны создавать благоприятное отношение к фирме-продавцу не только потенциальных покупателей, но и широких масс публики, включая также государственные учреждения и даже правительство. Основная цель паблисити — формирование у самых широких масс устойчивого доверия к фирме. Поэтому работа по созданию и развитию связей с общественностью должна быть еще более системной и целенаправленной, чем работа по осуществлению рекламных кампаний. Если рекламу товаров можно, а иногда и нужно прекращать (когда, например, товар выходит из моды), то работу по связям с общественностью следует проводить всегда, возможно, даже и после ухода с рынка (если фирма планирует когда-нибудь на него вернуться).

*«Имидж» (imago) в переводе с латинского означает «картина». Но уже в Древнем Риме это слово стали применять в переносном смысле. Под имиджем там понимали посмертную восковую маску, снятую с лица усопшего и снабженную биографическим текстом. Во Франции на рубеже XIX и XX вв. этот термин стал употребляться в сфере искусства. В последнее время это слово стали применять специалисты по рекламе. Оно употребляется в основном в области организации связей фирмы с общественностью [104, с. 218].*

Основная идея паблисити заключается в убеждении широкой общественности в том, что фирма производит и продает товар исключительно в интересах публики, стремясь к удовлетворению нужд и потребностей людей, а не из своих коммерческих (корыстных) побуждений, хотя получение прибыли представляет собой естественное следствие любой торговой деятельности. Данная мысль, выражаемая, конечно, не столь откровенно, как это сделано выше, и будет формировать в сознании (и в подсознании) людей благоприятный образ фирмы, который все чаще называют непривычным для русского языка словом «имидж».

Формы связей с общественностью могут быть следующие:

- пресс-конференции;
- некоммерческие статьи и телефильмы (телерепортажи);
- общественная и благотворительная деятельность и широкое оповещение о ней населения через средства массовой информации;
- юбилейные мероприятия;
- ежегодные отчеты о коммерческой деятельности, публикуемые в средствах массовой информации;
- нерекламные фирменные журналы (бюллетени).

Используя все эти формы информирования населения страны или региона, служба предприятия по связям с общественностью вообще не должна сосредоточивать внимание публики на прямых призывах к совершению покупок (в этом ее отличие от рекламы), она должна доходчиво разъяснять людям преимущества новых товаров в части их более удобного применения, большей защиты окружающей среды от загрязнения и т. п. В этом заключается суть формирования имиджа фирмы.

**Отступление 11.4.** *Швальбе Х.* Практический маркетинг для малых и средних предприятий. М.: Республика, 1995. С. 227.

...Предприятие может существовать столько времени, сколько общественность позволит ему существовать. Это звучит как преувеличение, но не следует забывать данный тезис. Такое положение дел ярко иллюстрируется борьбой вокруг атомных электростанций. Там, где народ или согласные с его требованиями судебные органы выступают против эксплуатации атомных электростанций, возникают значительные убытки, а в некоторых случаях и полная потеря капиталовложений. Значит, общественное мнение способно оказывать мощное влияние на судьбы предприятий.

## **Имидж**

Работая с общественностью по созданию положительного образа фирмы (имиджа), нужно иметь в виду, что общественность отличается неоднородностью. Х. Швальбе предлагает подразделять ее, особенно для малых и средних предприятий, на ближнее и дальнее окружение [104, с. 218—221]. К ближнему окружению он относит рабочих и служащих данного предприятия, постоянных клиентов, друзей и соседей руководителей и работников предприятия, а также учреждения банков, поставщиков, конкурентов. Дальнее окружение, по его мнению, составляют государственные учреж-

*Ежедневно любая организация подвергается формальной и неформальной оценке людей, что, естественно, прямо и непосредственно влияет на формирование ее имиджа. Об этом надо помнить всегда.*

*«Ах, если б у себя могли мы,  
Увидеть все, что ближним зримо,  
Что видит взор идущих мимо  
Со стороны,—  
О, как мы стали бы терпимы  
И как скромны!»  
(Роберт Бернс в переводе С.Я. Маршака).*

дения, правительство, партии и профсоюзы, другие предприятия, средства массовой информации. С каждым из этих окружений нужно работать по-разному. Так, в создании имиджа фирмы в ближнем окружении большое значение имеет личность предпринимателя, если речь идет о малом или среднем бизнесе. Его квалификация, честность, порядочность, уровень культуры в обслуживании клиентов быстро формируют в сознании ближнего окружения атмосферу доверия и доброжелательности. Она затем еще более укрепляется, поскольку все немногочисленные работники малого предприятия вольно или невольно начинают подражать манерам поведения в бизнесе своему лидеру. Что же касается дальнего окружения, то здесь одних личностных характеристик предпринимателя (хотя и они очень нужны) уже недостаточно. Большее значение для этой категории начинает играть сама производственная и коммерческая деятельность предприятия, его отношения с государственными учреждениями (например, с налоговой инспекцией), с общественными организациями, оказание влияния на развитие территорий (населенных пунктов и т.п.), объектов здравоохранения, культуры и церкви, благотворительных фондов и т.п. Целеустремленное и постоянное воздействие на обе сферы окружения — ближнюю и дальнюю — будет способствовать созданию и поддержанию благоприятного имиджа фирмы.

**Задание 11.14.** Предложите концепцию создания благоприятного имиджа вашей фирмы (или фирмы, которую вы хорошо знаете). На какие аспекты ее деятельности следует обратить внимание широкой общественности? В каких средствах массовой информации нужно публиковать материалы о ней?

**Отступление 11.5.** *Швальбе Х.* Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Республика, 1995. С. 234—235.

В современной общественной жизни России особенно заметно включение в активную политическую деятельность тех людей, которых стали называть предпринимателями. Банкиры и бизнесмены занимают места в парламенте, ключевые посты в правительстве и т.п. Для чего?

Вопрос о том, где кончаются связи с общественностью и начинаются более мощные формы воздействия, всегда становится актуальным, когда речь идет о скандалах, связанных с взятками. В этой связи на ум приходит слово «лоббизм».

Сегодня безоговорочно признают, что лоббизм в ранний период своего существования был весьма агрессивным явлением, и совершенно очевидно, что существовали недобросовестность, коррупция, подкуп, принуждение и т.д. С течением времени методы лоббизма стали цивилизованнее, но, глядя на современные политические скандалы, никто не сможет с чистой совестью сказать, что лоббизм — безобидная вещь. Разумеется, совершенно очевидно, что сегодня вряд ли хоть одна отрасль экономики обходится без лоббизма. Приведем лишь один пример.

Во время одного из заседаний Европейского сообщества его депутат предложил развернуть дискуссию по докладу. Президент некоего союза мелких и средних предпринимателей спросил, что могут сделать в Брюсселе для членов его союза. Депутат в ответ поинтересовался,



содержит ли союз в Брюсселе лоббистское бюро. Получив отрицательный ответ, он намекнул, что необходимо в первую очередь создать подобное бюро, чтобы иметь надежды на какое бы то ни было стимулирование.

Председатель союза потерял дар речи. Поэтому возражение прозвучало от лица, не участвующего непосредственно в дискуссии. По его мнению, надежды европейцев не следовало бы направлять в какое-либо русло при помощи лоббистских бюро. Но факт остается фактом, и в Брюсселе отдают себе отчет во влиянии лоббистов. Насколько сильно ему поддаются, это уже другой вопрос.

По Германии нет соответствующей статистики, но известно, например, что депутат парламента США «обрабатывается» в среднем двадцатью лоббистами. О том, что и в Германии дело обстоит таким же образом, свидетельствует заявление одного лица, имеющего доступ к внутренней информации: «Парламентарий зажат между бюрократией и лобби, как между Сциллой и Харибдой. Слишком легко теряется принцип непосредственной сопричастности депутата по отношению к гражданам и их проблемам, а вместе с тем и их собственные независимые оценки».

Мы уже не раз сталкивались с тем, что сильные лоббистские группы вынуждают тех, кто несет политическую ответственность, принимать иногда решения, далекие от здравого смысла. Но с этим нельзя мириться. У малых и средних предприятий есть свои интересы, но у них нет ни средств, ни достаточной власти, чтобы защищать их так же эффективно, как конкурирующие хозяйственные гиганты. И все же в этой области можно сделать намного больше, если малые и средние предприятия будут использовать даже самые незначительные шансы для выражения собственных требований.

В процессе экономической реформы России приходится многое перенимать из опыта западных стран, плохое и хорошее. Безусловно, можно найти примеры заимствования и методов лоббирования в практике работы Государственной Думы.

## 12. МАРКЕТИНГ ПРОДАЖ

### 12.1. МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ — СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ПОНЯТИЯМИ

#### Рынок и маркетинг (повторение)

Если взглянуть на прежнюю модель хозяйствования в России (социалистическую плановую экономику) и ту, которая сейчас приходит ей на смену (капиталистическую рыночную экономику), о чем подробно написано в разделе I, с точки зрения торговли, продаж, то можно выделить следующие диаметрально противоположные отличия. Плановая экономика России всегда отличалась дефицитом, и основную проблему общества, если, повторим, смотреть на ситуацию через призму торговли, можно было определить вопросом: как купить? Если выразиться по-другому, то проблемная область в сфере торговли, как мы уже не раз отмечали, была смещена на полюс покупателей. В этих условиях производитель не беспокоился о качестве продукции, о разнообразии ее потребительных свойств (все равно купят!), продавец же (посредник) вел себя пассивно по отношению к покупателю. Его задача заключалась только в том, чтобы принять от покупателя деньги и подать ему товар. А если продавец и проявлял кое-какую активность, то она

чаще всего была направлена как раз против покупателя. Продавец (или коллектив продавцов магазина во главе с заведующим, если говорить обобщенно) припрятывал товар под прилавок (был и такой термин) или на складе, с тем чтобы еще больше усугубить дефицит и продать затем этот товар из-под прилавка по более дорогой цене, сделав «навар», порой немалый.

В условиях капиталистической рыночной экономики ситуация кардинальным образом меняется. Частная инициатива тем или иным способом (в том числе и посредством челночного бизнеса) насыщает рынок, дефицит исчезает, предложение начинает превышать спрос и проблемная область постепенно начинает перемещаться с полюса покупок на полюс торговых процедур, вернее, на полюс продавцов. И ее — эту проблемную область — можно более или менее точно обозначить вопросами: Как продать? Что нужно сделать, чтобы купили у меня? Что нужно сделать, чтобы покупатели предпочли мой магазин магазину конкурирующей фирмы?

Насыщение рынка товарами, концентрация проблем на полюсе продавцов и обусловили появление такой сферы деятельности, как маркетинг. Известный американский специалист в этой области рыночной экономики Филип Котлер — напомним еще раз — предлагает под маркетингом понимать вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей людей посредством обмена [51, с. 47]. Как видим, в его определении используется слово «обмен». А это означает, что когда идет речь о маркетинге, то имеется в виду и торговля тоже. Следовательно, продажи также представляют собой составную часть маркетинга, причем — важно понять(!) — по значимости для бизнеса вообще далеко не самую последнюю часть, да и по логике исполнения тоже.

Сам же по себе маркетинг — это процесс движения товаров или услуг от производителя к потребителю, который начинается задолго до изготовления товара. Производитель изучает рынок как совокупность реальных и потенциальных покупателей, чтобы решить, какой товар, с какими потребительскими свойствами им нужен. Затем производит такой товар, который люди будут, как показали маркетинговые исследования, покупать. А после производства производитель организует сбыт, реализацию, продажу товара, причем чаще всего фирмам-оптовикам (посредникам в бизнесе). Но и при достижении товаром розничного продавца маркетинг не заканчивается. Не заканчивается он и после того (подчеркнем еще раз), как товар из рук продавца перейдет в руки покупателя. Получается, что маркетинг — это такая глобальная сфера деятельности, в которой должны принимать участие все, кто так или иначе причастен к движению товара. Должны им заниматься и руководители фирмы, и специальные подразделения этих фирм, и, безусловно, продавцы (торговые фирмы-посредники). Каждый

на своем уровне в соответствии со своей должностью и профессиональным предназначением должен решать свои (именно свои!) маркетинговые задачи.

**Роль и место продаж в структуре маркетинговых задач (повторение)**

В данном разделе речь пойдет о маркетинге, который должны вести те работники службы маркетинга фирмы, которые занимаются продажами, сбытом. Для этой категории работников важно обозначить различие между маркетингом и продажами, точнее определить (зафиксировать) место продаж во всей маркетинговой деятельности продавцов. Если для пояснения различий между маркетингом и продажами использовать спортивную терминологию, как это сделал американский специалист по маркетингу Энтони Л. Дженик, выступая осенью 1995 г. в Барнауле на конференции, посвященной реструктуризации приватизированных предприятий, то под продажей следует понимать спортивный результат (о чем уже упоминалось в разделе I), а под маркетингом — все тренировки, которые смогли привести спортсмена к этому результату [34]. Например, рекордный прыжок с шестом Сергея Бубки — это его продажа, а тренировки, обусловившие появление рекорда, — это его маркетинг. Может показаться странным, но как в спорте, так и в торговле, если продавец хочет достичь высоких результатов в объемах продаж, он должен постоянно готовить эти продажи, т.е. вести свой целенаправленный маркетинг. Именно маркетинг помогает продавцу, работающему в условиях рынка, решать проблему «как продать?» и даже более сложную проблему «как много продать?».

## 12.2.

### ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ ПРИ СОВЕРШЕНИИ ПОКУПОК

**Общая модель совершения покупки**

Одна из самых важных задач, которую должен решать розничный продавец на своем рабочем месте и которую можно отнести к категории маркетинговых, — задача установления контакта с покупателем. Причем это должно быть сделано так, чтобы у потенциального покупателя, даже если он и не совершит покупку именно сейчас, в свое первое посещение магазина, возникло (укрепилось) стойкое убеждение в том, что необходимую вещь надо купить именно в данном магазине. Правильно среагировать на действия покупателя и вступить с ним в продуктивный контакт продавцу будет легче, если он сможет распознать, на какой стадии совершения покупки находится покупатель. Структурно процедуру совершения покупки можно представить в форме следующей схемы (рис. 12.1) [51].

Итак, первое, что должен сделать продавец, вступая в контакт с покупателем, как указывалось выше, — попытаться определить, на какой стадии совершения покупки находится покупатель.

Решив эту задачу, продавец должен начать последовательно передвигать покупателя по схеме от одной стадии к другой, ближе

и ближе к стадии принятия решения о покупке. И не беда, если покупатель, после того как продавец затратил на него много времени, уйдет из магазина без покупки. Если продавцу все-таки удалось переместить его, допустим, со второй стадии на третью — это тоже успех. Ибо стадия сравнения вариантов может носить довольно длительный характер, особенно если речь идет о дорогой покупке, о товаре длительного пользования. Покупатель может посетить еще несколько магазинов, но если ваш контакт с ним был более продуктивным, вполне возможно, что для совершения покупки он обратится затем именно к вам.



Рис. 12.1. Структурная схема совершения покупки

#### Пример совершения покупки по общей модели

Рассмотрим последовательно содержание каждой стадии совершения покупки на фоне реального примера, который имел место в одном солидном учреждении Барнаула, решившем оснастить рабочие места своих сотрудников компьютерной техникой. После покупки компьютеров и введения их в эксплуатацию руководитель одного из подразделений вдруг узнал о том, какими вредными для компьютеров и обрабатываемой на них информации могут оказаться последствия перепадов напряжения в электрической сети и особенно внезапного отключения электричества (что, к сожалению, бывает довольно часто). Для таких экстремальных ситуаций — выяснил он — существуют блоки бесперебойного питания, через которые компьютеры и должны быть включены в сеть. Они гасят колебания напряжения в сети, кроме того, если по причинам аварии в ней неожиданно вообще пропадет напряжение, блоки бесперебойного питания, используя накопленную ими энергию, поддерживают работу компьютеров (работают в режиме аккумулятора) в течение десяти или более минут, подавая при этом тревожные звуковые сигналы. За это время пользователь может спокойно записать информацию на диск, подготовить компьютер к выключению (т.е. закрыть все программные приложения, в которых он работал) и без ущерба для компьютера правильно выключить его. Таким образом, блок бесперебойного питания позволяет,

во-первых, сохранить «наработанную» информацию и, во-вторых, продлить срок службы компьютера. Вот так или примерно так происходит осознание потребности потенциальным покупателем в том или ином товаре. Хотя вариантов здесь может быть очень много, бесчисленное множество — начиная с того случая, когда покупатель, приходя в магазин, не знает точно, что конкретно ему нужно, и до того случая, когда покупатель точно осознает свои потребности и удовлетворение их видит через покупку уже выбранного им товара. Ясно, что в каждом возможном случае продавец должен вести себя адекватно состоянию покупателя.

Вернемся, однако, к нашему примеру, из которого следует, что покупатель осознал потребность в блоке бесперебойного питания не в магазине, а на своем рабочем месте. Более того, информацию о таком специфическом товаре он начал собирать задолго до посещения самого магазина. Бывая по служебным делам в различных организациях Барнаула, он всегда интересовался, применяются ли у них блоки бесперебойного питания и если применяются, то какой от них эффект, сколько они стоят, где продаются. К своему удивлению, он обнаружил, что существует очень много моделей этих блоков. Но пользователи компьютеров не смогли подробно объяснить ему, в чем все-таки заключается разница между ними, кроме внешнего вида, количества кнопок и т.п. Тогда покупатель зашел в один из магазинов, торгующих компьютерной техникой, чтобы непосредственно у специалистов узнать интересующие его аспекты применения этих блоков, разобраться в их потребительных свойствах. Автор этих строк с интересом наблюдал за работой продавца. Следует отметить, что продавец вел себя в высшей степени грамотно, что пока еще не характерно для российских представителей этой профессии. Он понял, что покупатель блок бесперебойного питания прямо сейчас не приобретет, но тем не менее не ушел от контакта с ним. Он также догадался, что покупатель находится на стадии сбора информации и очень умело и профессионально довел его до стадии сравнения вариантов. Продавец уточнил у покупателя условия применения блока: сколько компьютеров на один блок может быть подключено, будут ли к ним подключены также и принтеры и т.п. Уточнив, таким образом, условия эксплуатации блоков, продавец порекомендовал покупателю остановить свой выбор на одной модели, которая, кстати сказать, оказалась не самой дорогой и наиболее подходящей для названных продавцом условий.

Решение о покупке блока в данной организации (4-й этап) принималось коллективно. В обсуждении участвовали все работники отдела и все согласились с доводами руководителя, что такая покупка необходима. Правда, две работницы, которым по долгу службы больше всего приходилось работать на компьютерах, сказали, что не лишними, пожалуй, в добавление к покупке блока, будут и удобные мягкие кресла на поворачивающейся основе. Подолгу работая на компьютерах, они, очевидно, не столько осознали, сколько прочувствовали, что мягкая и удобная мебель сдела-

ет их работу менее утомительной. В результате были куплены и блоки бесперебойного питания, и кресла.

Пятый этап — поведение покупателя после покупки. Ясно, что при работе с товарами повседневного спроса продавец должен стремиться к тому, чтобы покупатель постоянно возвращался именно к нему. Но как проявляет себя этот этап при покупке товаров длительного применения, в частности таких, как блоки бесперебойного питания? Может быть, продавцам, торгующим такими товарами, и не стоит обращать внимание на последний этап? Стоит, даже очень, ибо поведение покупателя такого товара также может оказаться выгодным или невыгодным для магазина. Если он будет не удовлетворен покупкой (или обслуживанием), то никому из своих знакомых не посоветует идти в данный магазин, даже отговаривать будет. И наоборот, если покупатель будет удовлетворен и покупкой, и обслуживанием, то любому из своих знакомых, испытывающему такие же нужды и потребности, он посоветует обратиться в этот магазин, где сам купил данный товар. Другими словами, своим отношением к покупателю фирма (магазин) формирует положительно или отрицательно настроенную контактную аудиторию (см. раздел II), что непременно скажется на будущем успехе фирмы. Если покупатель доволен товаром и обслуживанием, то он всем своим знакомым порекомендует обращаться именно в эту фирму (в этот магазин). Так было и с блоками бесперебойного питания. По совету этого руководителя блоки бесперебойного питания в этом магазине купили еще три покупателя. Профессиональная работа продавца обусловила соответствующее поведение покупателя, что укрепило позиции фирмы на компьютерном рынке края.

### 12.3.

## ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ПРОДАВЦА И ПОКУПАТЕЛЯ

### **Модель взаимодействия продавца и покупателя**

Одна из основных задач, которую должен решить для себя любой коммерсант (владелец магазина, продавец или торговый представитель), — задача распознавания (идентификации, определения) причин, побуждающих людей к покупкам предлагаемого ими конкретного товара. На первый взгляд эта задача может показаться надуманной, никчемной. Возьмем, например, одежду. Почему люди ее покупают? Ясно, почему. Нельзя же ходить обнаженными! Однако если вы обратите внимание на то, что, допустим, в течение одного рабочего дня вам ни разу не встретились два одинаково одетых человека (если это только не военные или милиционеры), то есть повод задуматься. Почему, например, одни мужчины предпочитают яркие, бросающиеся в глаза галстуки, другие же наоборот — более спокойных тонов, а третьи вообще обходятся без этих предметов мужского туалета? Есть здесь предмет для размышлений руководителя (владельца) магазина, торгующего галстуками, а также товароведов, продавцов и других его работников? Безусловно, есть.

Многие коммерсанты прекрасно знают, что покупатели, прежде чем совершить какую-нибудь покупку, собирают как можно более полную информацию о товаре. Но это, пожалуй, все, что им известно из области поведения покупателя при совершении покупки. Как справедливо отмечается в фундаментальном труде Чарльза Фатрелла «Основы торговли» [97], за пределами доступного для коммерсанта остается мыслительный процесс покупателя, предшествующий принятию им решения о покупке. Никому не дано заглянуть в мозг покупателя. И здесь, по утверждению Ч. Фатрелла, уместно применить кибернетический принцип черного ящика, согласно которому известными являются вход в систему (в данном случае — презентация товара, реклама) и выход из нее (в данном случае — решение покупателя о том, приобретать или не приобретать товар), а преобразования в самой системе (мыслительный процесс покупателя) остаются недоступными для наблюдения и прямого влияния. Но если невозможно прямое влияние продавца, так, может быть, возможно, косвенное? Чтобы ответить на этот вопрос, надо разобраться в психологической природе поведения покупателя. Но сделать это нужно отнюдь не с целью выработки каких-то конкретных рекомендаций — подчеркнем это особо — по оказанию изощренного и незаметного для покупателя давления на него, склонения его к покупке ненужного ему товара, а с целью оказания ему реальной помощи в выборе посредством мудрых советов, рекомендаций, демонстрации (на уровне профессионала!) потребительных свойств товара и т.п.

Потребительское поведение покупателя в процессе взаимодействия его с продавцом можно представить в виде следующей схемы (рис. 12.2).

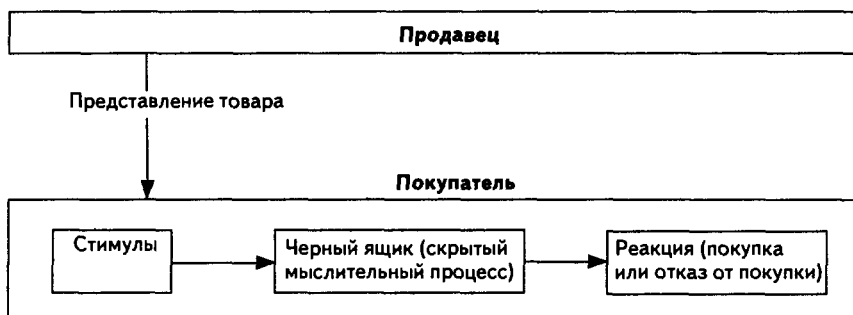


Рис. 12.2. Укрупненная модель взаимодействия продавца и покупателя

Изображенная схема, по утверждению Ч. Фатрелла [97, с. 120], является собой классическую модель реакции покупателя на побуждающие стимулы товара, умело или не очень умело демонстрируемые продавцом. Представляя свой товар, продавец (в этом и заключается его ближайшая цель) должен формировать в сознании

покупателя побудительные стимулы, а покупатель в свою очередь так или иначе будет реагировать на них (совершит покупку или откажется от нее), предварительно (долго ли, коротко ли) поразмышляв над этим. Естественно, приведенная модель не может объяснить, почему люди одни товары предпочитают другим — мыслительный процесс покупателя скрыт от продавца непроницаемыми стенами кибернетического черного ящика. И теоретики, и практики — и психологи, и коммерсанты — пытаются проникнуть в эту тайну за семью печатями, но... тщетно — удалось в этом направлении пока очень немного. Фатрелл называет лишь три области, в которых получены некоторые результаты, позволяющие в большей или в меньшей степени разгадывать тайные помыслы покупателя с тем, чтобы, профессионально помогая ему (направляя его), подводить к наиболее приемлемому для него выбору при покупке.

1. Покупки совершаются под влиянием либо практических (рациональных) соображений, либо под воздействием эмоциональных (спонтанных) побуждений.
2. Сформулированы общие методические подходы, используя которые коммерческие работники более или менее точно могут определять направления мысленных рассуждений потенциального покупателя при представлении ему товара.
3. Многие факторы, которые принимаются во внимание покупателями в процессе принятия решений о покупке, могут быть установлены коммерческими работниками в повседневной практике и использованы ими для совершенствования своей работы.

### **Мотивация покупателей**

Каждая из этих трех областей ориентирована на понимание продавцом поведения покупателя, мотивов, побуждающих его исследовать потребительные свойства товара с тем, чтобы сделать выбор. Мотивационные факторы покупателя в реальной действительности проявляются через его нужды, потребности, желания (как осознанные, так и неосознанные). Ф. Котлер утверждает, что наиболее популярными теориями мотивации людей являются теории, разработанные Зигмундом Фрейдом и Абрахамом Маслоу [51, с. 197—200]. Так, З. Фрейд утверждал, что люди в своем большинстве и сами не осознают те реальные психологические силы, которые формируют их поведение. Допустим, женщина покупает сумку. Свой мотив она может описать как желание создать определенный стиль в своем туалете, обеспечить соответствие сумки по цвету, форме и т.п. ее новому костюму. Но, возможно, она и сама себе не признается, что, покупая именно такую сумку, она стремилась выглядеть моложе, привлекательнее с тем, чтобы произвести впечатление на коллег или знакомых.

Что же касается А. Маслоу, то он попытался объяснить, почему в разное время у людей возникают разные потребности, которые и мотивируют их к конкретным действиям. Он полагал, что



человеческие потребности располагаются в иерархической последовательности в направлении от наиболее к наименее настоящим. Эта иерархия представлена на рис. 12.3, хотя есть утверждения других ученых-психологов (например, Клейтона Альдерфера), что иерархия в удовлетворении потребностей не всегда имеет место. А иначе как объяснить такое, когда голодный художник в холодном помещении создает шедевр?

Но согласно иерархии Маслоу человек не будет стремиться к удовлетворению, например, социальных потребностей (общение, дружба, любовь), если он голоден либо не защищен. Возвращаясь к примеру о женщине, покупающей сумку, можно предположить, что потребности первых трех уровней у нее уже удовлетворены и она теперь желает быть замеченной и признанной, желает получить определенный статус во мнении других людей.

Таким образом, факторы, мотивирующие людей совершать разнообразные покупки, обуславливаются их нуждами, потребностями и желаниями. Причем все они в создании побуждающего мотива могут действовать как порознь, так и совместно, создавая тем самым какую-то равнодействующую мотивирующую силу.



Рис. 12.3. Иерархия потребностей по А. Маслоу

Рассмотрим условный пример. Пусть некто, живущий на окраине, а работающий в центре города, испытывает острую нужду в передвижениях, но не на городском транспорте. Следовательно, у него появляется потребность в автомобиле. Но ему хотелось бы передвигаться не только в более комфортных, чем на городском транспорте, условиях, но и выделиться из общей среды владельцев автомобилей оригинальностью своей машины. Таким образом, на объективно обусловленные нужды данного потенциального покупателя автомобиля (на рациональные, практические факторы)

накладываются еще и его индивидуальные желания, имеющие эмоционально окрашенную психологическую природу. У каждого покупателя (можно сформулировать такое правило) всегда найдутся свои особые причины, чтобы предпочесть один товар другому. И задача коммерсанта здесь заключается в том, чтобы определить при общении с покупателем не только его нужды, практические (рациональные) причины, побуждающие его к покупкам, они чаще всего очевидны, но и скрытые желания этого покупателя, обусловленные психологией восприятия им реальной действительности и фиксации в ней своего места, своей роли, своего назначения. Если правильно определены и нужды, и желания покупателя, продавцу легче строить свое представление товара, обеспечивая согласованность подаваемой им информации с желанием покупателя. Сделать это, конечно, не всегда легко, поскольку, как подчеркивалось уже не раз, покупатели не всегда и сами осознают свои истинные потребности, а иногда просто не хотят или не могут раскрыть их продавцу.

#### **Особенности, преимущества и ценности**

В решении задач представления товара с ориентацией на желания покупателей существенную помощь продавцу может оказать так называемая *торговля по системе ОПЦ* [97, с. 123—128], рекомендующая строить информационные сообщения на базе таких параметров товара, как его особенности, преимущества и ценности (ОПЦ). К *особенностям* товара принято относить его любые физические характеристики, но в первую очередь те из них, которые выделяют данный товар из общей товарной массы. *Особенностями* товара могут быть цвет, вкус, цена, наличие доставки, форма, размер, условия оплаты, применение и т.п. *Преимущества* данного товара являются те его эксплуатационные параметры, характеристики, которые так или иначе превосходят такие же характеристики аналогичных товаров. Эксплуатационным преимуществом, например, обладает копировальный аппарат, делающий двухсторонние копии. Еще один пример: автомобиль с автоматической коробкой передач обладает вполне реальным преимуществом перед автомобилем с механической коробкой. К *ценностям* товара относят тот положительный результат, который получит покупатель, потребляя данный товар, обладающий определенными преимуществами перед аналогичными. Ценностью, например, фотопленки является возможность зафиксировать на бумаге яркие события из жизни семьи, друзей и т.п.

Не нужно путать понятия цены и ценности. Между ними, безусловно, есть тесная связь, но по содержанию это не одно и то же. Цена представляет собой меру ценности того, что предлагается покупателю и в чем он действительно испытывает острую нужду. Поскольку ресурсы, которыми приходится расплачиваться за приобретенный товар, обладающий необходимой для покупателя ценностью, чаще всего ограничены, цены всегда находятся в центре внимания продавцов и покупателей. Зависимость цен от ценно-

стей носит прямой характер — чем больше ценность товара для потребителей, тем больше будет и его цена, хотя затраты на его производство, возможно, будут и не очень значительными. Но такова природа вещей и ее нужно учитывать в бизнесе.

**Отступление 12.1.** *Котлер Ф.* Основы маркетинга. М.: Прогресс, 1990.

Очевидно, что молодая состоятельная женщина, покупая себе шубу, покупает вовсе не теплую зимнюю одежду. Покупая шубу, она приобретает прежде всего престиж. Выбирая ту или иную модель, она меньше всего думает о том, насколько хорошо эта шуба будет согревать ее в холодные зимние месяцы. Все ее мысли будут вращаться только вокруг того, как она будет выглядеть, когда пойдет в ней по главному проспекту своего города.

Автор однажды видел, как у знакомой женщины, только что купившей хорошую шубу, изменилась даже походка. Настолько ее радовала удачная покупка! Через некоторое время ее походка, правда, стала прежней, но в первые после приобретения шубы дни женщина не ходила, она грациозно парила... По ее изменившемуся виду — даже не виду, а состоянию души — можно было понять, что она купила не просто теплую зимнюю одежду, а нечто большее, что и составляет для нее истинную ценность в этой покупке.

*Похожий подход, основанный на системе ОПЦ, используют торговые агенты фирмы «Zepter», которая в качестве «места продажи» своей дорогой посуды выбрала кухню потенциального покупателя. Представляя товар, они непременно обращают внимание на такую особенность кастрюли (или сковороды), как толстое доньшко, в котором структура металла позволяет распространять тепло при нагревании в разных направлениях, посредством своеобразного отражения тепла кристаллами металла. Вследствие этого доньшко кастрюли при выключенной плите продолжает готовить*

В информационном сообщении продавца при представлении товара должны быть логически увязаны основные признаки (характеристики) особенностей, преимуществ и ценностей товара. Представляя товар, нельзя ограничиваться только особенностями, иначе покупатель не увидит для себя никакой ценности (полезности) от приобретения его. Но и игнорировать особенности также не следует, поскольку отсутствие их не позволит сформировать в сознании покупателя полный его облик. При упоминании в представлении товара его преимуществ обязательно предполагается возможность (а иногда и необходимость) их демонстрации покупателю. Следовательно, продавец должен знать свой товар, уметь в самом выгодном свете представить покупателю его преимущества. И наконец, ценность товара, полезность его для покупателя. Она вытекает из преимуществ, и продавец, демонстрируя их, должен уметь оттенить суть этих ценностей, акцентировать внимание покупателя на той полезности, которая станет для него реальной после приобретения товара.

Далеко не последним вопросом в общении продавца с покупателем является определение места расположения элементов в информационном сообщении. С чего же все-таки следует начинать — с особенностей, преимуществ или прямо с ценностей? Порядок их представления в разговоре с покупателем также весьма важен. На первых порах, советует Ч. Фатрелл [78, с. 127], строить сообщение можно по следующей схеме ОПЦ:

**[ОСОБЕННОСТЬ]... означает, что... [ПРЕИМУЩЕСТВО]... в результате чего [ЦЕННОСТЬ].**

Например, «Энергосберегающий режим работы кондиционера означает, что потребление электроэнергии будет меньше, в результате чего ваша экономия на стоимости энергии может соста-

*пищу (преимущество).  
А это приводит  
к экономии энергии при  
приготовлении пищи  
(ценность).*

вить более 10% месячной платы». Между выделенными шрифтом переходными словами можно ставить любые физические особенности, эксплуатационные преимущества и аспекты полезности, чтобы получить информационное сообщение, построенное по схеме ОПЦ. Начинаящие коммерсанты свое общение с первыми покупателями могут строить именно таким образом.

**Задание 12.1.** Найдите в товаре своей фирмы (или в товаре, который вы знаете лучше всего) особенности, преимущества и ценности и постройте по схеме ОПЦ информационное сообщение, в котором каждый бы из этих аспектов нашел отражение.

---

---

По мере освоения схемы ОПЦ в своем представлении товара вы можете варьировать размещение ее элементов: особенностей, преимуществ, ценностей. Некоторые коммерсанты предпочитают, например, начинать с ценностей товара и только затем, в качестве аргументов приводят данные о его физических особенностях и преимуществах. Пример: «Ваш автомобиль никогда не заглохнет на перекрестке (ценность) и вы не создадите аварийную ситуацию на дороге (ценность), если приобретете автомобиль с автоматической коробкой передач (особенность), обеспечивающей возможность не переводить рычаг в нейтральное положение при остановках (преимущество) или переключать передачи при изменении дорожного покрытия (преимущество)». Можно найти много других примеров, когда информационное сообщение предпочтительнее начинать именно с ценностей. Но в большинстве случаев порядок размещения элементов во время представления товара не столь существен — важно только то, чтобы все они присутствовали в нем, были логически связаны между собой и отражали реальное положение вещей, а не вводили покупателя в заблуждение по поводу его истинной ценности. Еще один пример: «Если вы будете изучать курс „Маркетинг в современном бизнесе“ на ФПК АГУ по дистанционной обучающей технологии (особенность), вы получите в вечное пользование учебные пособия, разработанные преподавателями этого факультета (особенность), которые в значительной степени построены на местном материале (преимущество) и которые в связи с этим позволят вам за время обучения сформулировать концепцию развития маркетинговой деятельности на своем предприятии (ценность)».

Информационное сообщение может носить и более сложный характер. Ведь иногда для того чтобы правильно сориентировать покупателя в выборе конкретной модели, необходимо обратить его внимание не на одну ценность или преимущество этой модели, а на несколько. Ясно, что практически все товары обладают целым спектром и особенностей, и преимуществ, и ценностей, а не по одному на каждый из этих элементов. Продавец для своей



## 12.4.

**ПРОДАВЕЦ И ЕГО РОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИИ УСПЕШНОЙ ТОРГОВЛИ****Продавец, знай свой товар!**

*Автору этих строк довелось услышать, как продавец докладывал своему менеджеру о вчерашней выездной торговле на улице. Рассказал, в частности, об успехе другого продавца их же фирмы, который совершенно не зная потребительных свойств товара, продал все, потому что поставил перед собой цель не уходить с улицы, пока все не продаст. Интересно, это он профессионально продавал или у него просто так покупали?*

Для установления и особенно для развития контакта с покупателем в желаемом направлении по схеме, представленной на рис. 12.1, и по схеме ОПЦ продавец должен хорошо ориентироваться в потребительных свойствах продаваемого им товара. «Знай свой товар», — говорил уже неоднократно упоминавшийся ранее Э.Л. Дженик [28], утверждая совершенно справедливо, что эти три слова — объективный закон успешной торговли (он назвал его своим именем).

Рассмотрим пример, который показывает, как трудно работать продавцу, если он слабо разбирается в потребительных свойствах своего товара. Поскольку пример негативный, воздержимся от названия магазина, укажем только, что он находится в одном из престижных районов Барнаула. Семья решила купить кухонный комбайн. Хозяйка стала собирать информацию и сравнивать между собою различные варианты покупки (второй и третий этап, по сути, выполнялся ею практически одновременно). Она расспрашивала знакомых женщин, которые уже пользуются кухонными комбайнами и пришла к выводу, что если уж и покупать этот необходимый для кухни, но не дешевый предмет, то импортный и непременно фирмы «Moulinex». Эта фирма, как потом узнала она, выпускает несколько моделей комбайнов, отличающихся друг от друга набором выполняемых функций и, естественно, ценой. Какую же модель предпочесть? Ни одна из женщин, пользующихся комбайнами, не смогла ответить ей на этот вопрос. Возникла острая потребность в квалифицированной консультации. А кто должен оказывать покупателям такую помощь вообще? Кто должен их консультировать, помогая сравнивать варианты покупок, постепенно подводя конкретного покупателя к наиболее приемлемому решению? Ясно кто — продавец. Во всем мире именно продавцы исполняют эту функцию. А отсюда однозначно следует: они должны досконально знать товар, которым торгуют, чтобы им было о чем говорить покупателю по схеме ОПЦ.

**Отступление 12.2.** Дженик Э.Л. Продажа и маркетинг: ключи к процветанию вашего бизнеса / Проблемы рыночной адаптации приватизированных предприятий: Тезисы и доклады Российской научно-практической конференции. Барнаул, 1995.

Я помню то время, когда я был молодым продавцом компании Procter & Gamble, и тот период, когда на рынок Чикаго вводился новый товар — одноразовые пеленки Pampers. Перед появлением их на рынке весь торговый персонал фирмы в Чикаго (около 50 продавцов) был собран на обязательный обучающий семинар по новому товару. Чтобы нас ничто не отвлекало, фирма организовала его в курортном тихом местечке недалеко от города, где в течение 2,5 дней с нами проводились интенсивные занятия.

Обучающие материалы были высшего качества; они были тщательно подготовлены, в них содержалась подробная информация о пеленках из ткани (конкурентный продукт), одноразо-

вых пеленках (особенности и польза), порядке ценообразования, а также детальное описание технологии и процесса изготовления. Учебное пособие было не менее дюйма толщиной, а наши преподаватели прибыли из штаб-квартиры компании в Цинцинатти. Я до сих пор помню, что требуется 6 галлонов воды для того, чтобы смыть грязные пеленки в унитаз, а также стоимость этой воды. Обучение было настолько интенсивным и тщательным, что вряд ли подготовка к управляемому космическому полету бывает более полной. И, естественно, мы сдавали зачет своим менеджерам. Если мы не владели информацией, нам не разрешалось заниматься торговлей за пределами магазина, а если и через определенное время не усваивали нужный материал, то просто подлежали увольнению...

...Продажа — это момент истины. Именно в этот момент становится ясно, вся ли маркетинговая подготовка была успешной. Продажа — это вознаграждение, оплата всех ваших усилий, затраченных на подготовительную работу. Но прежде чем совершится продажа, требуется достаточно много времени на обучение, чтобы команда ваших продавцов в полной мере овладела искусством торговли. Существует несколько вопросов, которые должны быть включены в программу всесторонней подготовки продавцов. К ним можно отнести психологию продаж, искусство продажи и ведения переговоров, этику бизнеса и т.п. Так же, как каждый из элементов маркетинга является отдельной дисциплиной, так и каждый из этих строительных блоков системы продаж играет одинаково важную роль для успеха вашего предприятия... Для продавца очень важно видеть успешность продажи. Неуверенность в себе — сомнительный путь к успеху. Помните: знание — сила!.. Владение информацией о товаре придаст вам уверенность в себе, необходимо для умения продать товар каждому из потенциальных покупателей.

**Задание 12.4.** Назовите особенности, преимущества и ценности товара, рассмотренного в отступлении 12.2. Попробуйте построить по схеме ОПЦ сообщение для покупателей о памперсах как о новом товаре.

---

---

Обратимся снова к примеру о покупке кухонного комбайна. Обойдя много магазинов, наша хозяйка остановила свой предварительный выбор в одном из них на комбайне «*Moulinex*» модель «*Masterchef-750*». Цена модели ее вполне устраивала, и осталось выяснить только набор исполняемых функций и посмотреть, как он работает. Но, к большому сожалению и покупательницы, и продавщицы, комбайн даже не удалось включить. Молодая продавщица пришла в крайнее смущение и на вопрос: «Да уж не сломан ли он?» — ничего не смогла ответить. Покупку пришлось отложить. Наша хозяйка сделала еще один «круг» по всем магазинам, но, не найдя нигде «*Masterchef-750*» и ничего лучше его, вернулась в тот магазин, где уже была и где ее не смогли обслужить должным образом. Продавщица ее тут же узнала, издали стала призывно махать рукой и кричать: «А он у нас работает, он у нас работает... Мы тогда неправильно его включили. Надо было емкость с обрабатываемым продуктом повернуть направо до упора, а мы этого не сделали. Комбайн очень хороший. В конструкционном плане здесь все продумано до малейших подробностей. При незакрепленной емкости в целях безопасности его включить невоз-

можно». И она, очевидно, получив некоторые консультации от какого-то специалиста, принялась демонстрировать отдельные приспособления комбайна, поясняя их назначение. Она очень старалась, несколько раз возвращалась к одним и тем же приспособлениям, повторяя их технические характеристики (особенности по схеме ОПЦ), но из преимуществ же, кроме невозможности включить комбайн при незакрепленной емкости, так ни о чем более и не смогла сказать. Что же касается ценности комбайна, заключающейся прежде всего в значительной экономии времени при приготовлении пищи, так об этом вообще не было сказано ни слова.

Ее суета была более чем неуместной, хотя и вполне простибельной как для начинающей свою профессиональную деятельность на поприще торговли. Совершенно же непростительными были ее ошибки, которые она совершала, поясняя функциональные назначения некоторых приспособлений. Одно из приспособлений она несколько раз назвала кофемолкой. «А вот это кофемолка, а вот это кофемолка...» — повторяла она, когда ей попался данный предмет.

Так или иначе покупка (а для продавца, естественно, продажа) состоялась. И вот комбайн фирмы «*Moulinex*» модель «*Masterchef-750*» доставлен домой покупателю. Вся семья собралась, чтобы посмотреть как работает комбайн. Внимательно изучили инструкцию, которая была написана на всех европейских языках, кроме русского, что, естественно, не способствует продвижению товара на российский рынок (была бы инструкция на русском языке, и продавец лучше бы знал потребительные свойства этого комбайна). Сделав тщательный перевод инструкции, хозяйка с удивлением установила, что кофемолка — это вовсе не кофемолка, а мельница, на которой можно молоть все... кроме кофе! Вот так! А продавщица представляла это приспособление именно как кофемолку! В инструкции же на этот счет содержалось специальное пояснение — кофе при его перемалывании дает очень мелкую пыль, которая может закупорить пространство между вращающимися частями, что выведет эту мельницу из строя.

Представьте себе, что в данной семье не разобрались бы с этим нюансом, поленились бы сделать тщательный перевод и стали пользоваться мельницей как кофемолкой. Через некоторое время она бы вышла из строя. Получается, что из-за непрофессиональных действий продавца дорогая вещь могла бы оказаться испорченной. Ну, и каким же следует ожидать поведение покупательницы после этого по отношению к магазину, где она купила комбайн, по отношению к продавцу, так «прекрасно» обслужившему ее?

Она потом долго рассказывала всем своим знакомым, в том числе и автору этих строк, про мельницу-кофемолку, что отнюдь не способствовало положительному имиджу этого магазина. В этом и заключалась специфика ее поведения после покупки и суть реальных последствий.



### Каким должен быть идеальный продавец

Поскольку продавец является ключевой фигурой в процедурах сбыта продукции, то вполне уместно обратить внимание на его личные и профессиональные качества. Это важно знать руководителям фирм для квалифицированного подбора и найма продавцов и самим продавцам. Тот, кто ведет наем на работу, должен иметь перед собой образ идеального продавца и подбирать работников по возможности близких к этому идеалу. Тот же, кто нанимается на работу, также должен стремиться к идеалу, постоянно постигая премудрости этой профессии.

**Отступление 12.3.** *Швальбе Х.* Практика маркетинга для малых и средних предприятий. М.: Республика, 1995. С. 245—247.

Продавцы — это обходительные люди. Они позитивно мыслят и положительно относятся к своим задачам. Продавцы активны и энергичны, они любят свое дело и знают, что агрессивное поведение не приведет к цели в их профессии. Им свойственна решительность в действиях и постоянное внимание к клиентам. Продуктивность в работе естественна для хорошего продавца, он верит в личный успех, и каждый новый день начинает с верой в свои успехи и успехи своего предприятия. Продавец должен всегда рассчитывать на поддержку фирмы в работе, но он и сам найдет выход из положения, если помощь не пришла вовремя. Головы хороших продавцов всегда полны новых идей, и они умеют воплощать их в жизнь.

Хорошие продавцы, конечно, хорошие собеседники, они сильны в дискуссиях и ловки в переговорах. Но ораторское искусство ничто по сравнению с умением слушать. Из слов своих клиентов они способны извлекать лучшие аргументы для продажи товара. Это подкрепляется тем, что продавец в совершенстве владеет искусством задавать вопросы. Продавец не позволит втянуть себя в долгие разговоры и дебаты, он должен быть краток, ценить время клиента и свое собственное. Он точно знает: важно, что говоришь, но не менее важно и как говоришь. Хорошие продавцы относятся к окружающим доброжелательно и готовы им помочь. Продавая что-то, они помогают клиенту решить его проблемы. Известно, что тот, кто действительно любит своих ближних, может рассчитывать на взаимность с их стороны, и это помогает им в повседневной работе.

Несмотря на идеализацию образа, нельзя ожидать, что продавец симпатичен всем клиентам. Хороший продавец не будет искать всеобщих симпатий, но он всегда останется любезен и в любой ситуации не позволит вывести себя из равновесия.

Тот, кто хочет стать продавцом, должен следить за своей внешностью, потому что опрятный вид никогда не вызывает неприятных впечатлений у клиентов и позволяет чувствовать себя уверенно.

Удачливые продавцы никогда не сидят без дела. Они всегда знают, как занять себя с пользой, даже если нет клиентов: обдумывают, как найти новых клиентов, строят творческие планы.

Хорошими продавцами не рождаются, ими становятся в результате упорного труда. Поэтому хорошие продавцы постоянно совершенствуются, серьезно относятся к своему и чужому опыту. **Они всегда хорошо информированы, прежде всего в отношении объектов продажи, своих клиентов и конкурентов;** поддерживают постоянные отношения с клиентурой и используют свои контакты с коллегами на пользу предприятия.

Но прежде всего хорошие продавцы исключительно лояльны. Они дорожат репутацией своей фирмы и они верные консультанты для своих клиентов. Они видят себя честными посредниками и знают, что успех их работы во многом зависит от того, как они сами оценивают свою деятель-

Да... Быть хорошим продавцом не так просто, как иногда может показаться. Но зато интересно. Настоящий продавец должен многое знать и уметь. Это под силу только творческим личностям, постоянно стремящимся к обучению, самообучению и самосовершенствованию.

**Задание 12.5.** Назовите ключевые личностные и профессиональные качества, которыми должны обладать продавцы вашей фирмы, исходя из ее специфики. Какими специальными знаниями должны обладать продавцы? Как они должны приобретать эти знания? Достаточно ли хорошо налажена профессиональная подготовка и повышение квалификации продавцов вашей фирмы?

---

---

## 12.5. КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ТОВАРОВ

### Роль посредников

Продажа произведенной продукции представляет собой самостоятельную и довольно значительную по объему выполняемых процедур сферу деятельности субъектов рынка. А коль скоро это так, то сбыт, продажи просто невозможны без хорошей организации торгового дела, без проектирования организационных структур, предназначенных исключительно для осуществления движения товаров от производителя к потребителю. Одним из основных понятий этих структур является «канал распределения» товаров. Каждая фирма-производитель должна иметь несколько таких каналов.

Как формируются каналы распределения? В основном через посредников, о которых уже шла речь в разделе II при изучении факторов внешней среды. Канал распределения представляет собой одну или несколько независимых посреднических организаций, а иногда и организационных структур, входящих в состав самой фирмы-производителя, обеспечивающих передачу права собственности на товар (услугу) кому-либо другому на пути его движения от производителя к потребителю. Использование посреднических звеньев выгодно прежде всего самим производителям, поскольку происходит сокращение числа связей (коммуникационных, транспортных и др.) и контактов, которые опосредствуют реализацию продукции.

Рассмотрим гипотетический пример. Пусть имеется пять предприятий, которые так или иначе связаны взаимными поставками. Без посредника общее число таких связей будет равно десяти (рис. 12.4). При наличии всего лишь одного посредника, обслуживающего всех этих производителей, число связей сократится в два раза. Каждый производитель будет привозить ему для сбыта то, что он производит, и закупать то, что произвели другие производители. Совокупная экономия на издержках сбыта может составить значительную величину.

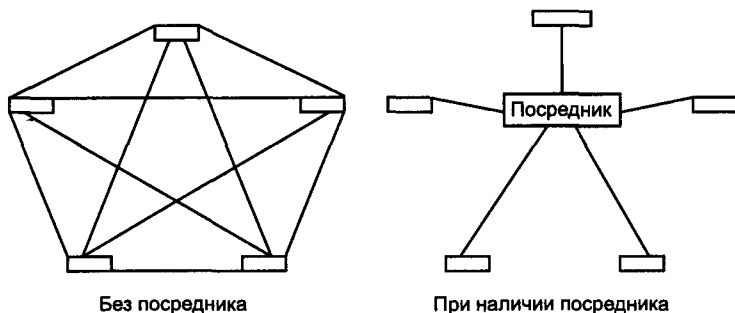


Рис. 12.4. Число связей взаимных поставок без посредника и при его наличии

### Эффективность посреднической деятельности

Таким образом, посредник своей деятельностью обеспечивает значительный рост эффективности осуществления сбытовых процедур, хотя так бывает и не всегда. События лета 1998 г. в г. Кемерово, связанные с перекрытием железных дорог пикетами шахтеров, много месяцев не получавших зарплату, высветили негативное влияние посреднического звена, занятого распределением угля, на социальные параметры общества. Хотя речь здесь должна вестись совсем не о посредниках, а об элементарных мошенниках, прикрывающихся этим именем. Покупая уголь у производителей по мизерной цене и расчитываясь за него различного рода векселями (и другими суррогатами платежных средств), они продавали его потребителям за «живые» деньги втридорога. Причем каналы распределения угля характеризовались необоснованной многоуровневостью. Результатом же стали высокая цена на уголь для конечного потребителя и отсутствие денег у шахт для выплаты своим работникам заработной платы — все деньги сосредоточивались в этом так называемом посредническом звене.

Но если вести речь о честном посредничестве, которому только и есть место в здоровой экономической среде, то оно безусловно обеспечивает совокупную экономию средств, которые вынуждены тратить на сбыт фирмы-производители. Среди основных факторов, обуславливающих эффект от использования посредников в сбыте продукции, можно назвать следующие:

- 1) уровень профессиональных знаний, умений и навыков в области организации продвижения товаров от производителей к потребителям, которые можно приобрести, занимаясь только одной посреднической деятельностью, не отвлекаясь на производство;
- 2) накопленные базы данных и знаний о конъюнктуре рынка, где производится сбыт продукции;
- 3) наличие финансовых ресурсов, задействованных в сфере сбыта;
- 4) наличие материальной базы (помещение, оборудование, транспортные средства), задействованной в сфере сбыта.

Таким образом, специализация и опыт, сформировавшиеся устойчивые контакты позволяют посредникам обеспечить широкую доступность к товарам при доведении их до целевых рынков (сегментов). Но предприятия тем или иным способом должны контролировать деятельность каналов распределения, которыми они пользуются, стремиться к оптимизации процесса движения товаров от производителя к потребителю, суть которой сводится к минимизации затрат на сбыт. В противном случае финансовые потери неизбежны.

Эффективность деятельности каналов распределения может быть значительно повышена за счет придания им традиционных функций маркетинга вообще. Так, посреднические структуры, входящие в каналы распределения, могут заниматься исследованиями рынка, на котором они работают, наблюдением за динамикой его развития, налаживанием контактов с потенциальными потребителями, транспортировкой и складированием, финансированием сбытовых процедур и т.п.

#### **Виды каналов распределения**

Различают три вида каналов распределения: прямые, косвенные и смешанные [61, с. 201].

К *прямым* каналам относятся такие, в которых перемещение товаров организовано на основе прямых договоров между производителями и потребителями, т.е. без привлечения посреднических организаций. К преимуществам таких каналов следует отнести возможность полного контроля со стороны производителя за движением товара. К недостаткам — ограниченность рынков сбыта.

*Косвенные* каналы предполагают использование посреднических звеньев, т.е. движение товаров от производителей идет сначала к одному из посредников, а от него либо к потребителю, либо к другому посреднику — мелкооптовому. Преимуществами таких каналов является расширение возможностей сбыта, границ рынка и т.п. Недостатки же выражаются в сокращении возможностей контроля за продвижением товара.

*Смешанные* каналы объединяют в себе признаки тех и других. Часть продукции сбывается по прямым поставкам, часть — через посреднические звенья.

Казалось бы, прямой сбыт товаров наиболее выгоден для производителей (хотя бы потому, что не надо «содержать» посредников), но это обманчивое впечатление. Выгодным он может быть только при определенных условиях. В частности, у производителя должна быть полная уверенность в том, что вся продукция, предназначенная для прямого сбыта, будет реализована. При работе с посредниками, если они, конечно, являются независимыми и приобретают товар в свою собственность для последующей перепродажи, в такой уверенности сколько-нибудь настоящей потребности нет, так как при получении товара независимый посредник оплачивает поставку и производитель остается «при деньгах». Другими словами, сбыт продукции для предприятия-производи-

теля уже произошел, хотя товар еще и не достиг конечного потребителя. Кроме того, если прямой сбыт носит постоянный, а не разовый характер, предприятие должно иметь собственные региональные склады. Ибо аренда складов — это тоже работа через посредников. И еще: прямой сбыт оправдан при поставках оборудования для применения его в сложных технологических системах, когда изготовитель сам может обеспечить монтаж непосредственно на предприятиях покупателя. В остальных же случаях каналы распределения должны включать в свою структуру посреднические звенья — одно или несколько.

### Структура каналов распределения

Посреднические звенья довольно часто называют уровнями распределения [61, с. 202—203]. При этом каждый посредник (будь то оптовая база или просто склад, сдаваемый в аренду), который выполняет свою определенную функцию по приближению товара и права собственности от производителя к конечному потребителю, представляет собой отдельный уровень канала распределения. Таким образом, каналы распределения могут быть одноуровневыми, двух- и более уровневыми (рис. 12.5).

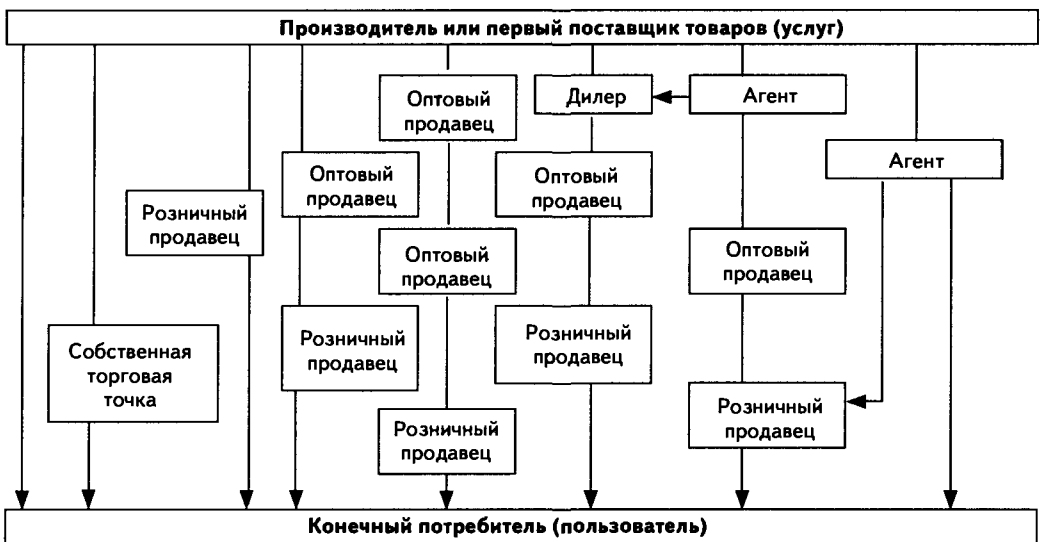


Рис. 12.5. Возможная структура маркетинговых каналов распределения

Одной из основных причин, вызывающих многоуровневость каналов распределения, является территориальная разобщенность производителей и потребителей (хотя могут быть и другие причины). Довольно часто крупнооптовые базы находятся в непосредственной близости от производителя или в больших региональных центрах (таких, например, как Москва или Новосибирск). Мелкооптовые — в более отдаленных и меньших по численности

населения городах. Розничные же торговцы — непосредственно в местах проживания конечных потребителей.

Проектирование каналов распределения имеет далеко идущие последствия для фирмы. Однажды построенную схему бывает очень трудно изменить, даже если она и недостаточно эффективна. Основным критерием при проектировании каналов распределения является желаемая производителем степень контроля за продвижением товара к непосредственному потребителю. Она, очевидно, зависит от количества уровней канала распределения: чем больше посредников задействовано в распределении продукции, тем меньше возможностей у потребителя проконтролировать процедуры продвижения товара к рынку. И наоборот, меньшее количество посредников дает больше возможностей для контроля над продвижением.

**Задание 12.6.** Проследите цепочку поставок товара, с которым работает ваша фирма (или фирма, которую вы хорошо знаете). Какое место в канале распределения она занимает? Какова ее роль и какую распределительную функцию она выполняет? Есть ли возможность усовершенствования данного канала распределения?

---

---

## 12.6. КЛАССИФИКАЦИЯ И ФУНКЦИИ ПОСРЕДНИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### Виды и разновидности посредников

Чтобы разобраться в содержании посреднических процедур и иметь более конкретное представление о формировании эффективных каналов распределения, есть смысл подробнее и основательнее рассмотреть структуру, предназначение и функции посредников, чем это сделано в разделе II.

Прежде всего всех посредников по отношению к производителям следует подразделять на зависимых и независимых. Независимые посредники приобретают товары у производителей в свою собственность для последующей перепродажи с приемлемой для себя и для рынка наценкой, которая покрывает их расходы и формирует прибыль. Зависимые же не приобретают товары в свою собственность, а получают от производителей комиссионные вознаграждения за реализацию произведенной продукции. Виды и разновидности тех и других представлены на рис. 12.6 и 12.7 [61, с. 205].

Хотя на рис. 12.6 только розничные торговцы названы купцами, по сути, вся группа независимых посредников имеет (пусть не все) признаки купечества. Вспомните, что говорилось в разделе II: купец — это тот, кто продает товар от своего имени и за свой счет. Дистрибьюторы если иногда продают и не от своего имени, то всегда за свой счет, поскольку приобретают товар у про-

изготовителя в свою собственность. Этим самым, надо признать, они оказывают огромную услугу производителям, принимая на себя весь риск, вызываемый изменениями рыночной конъюнктуры, порчей (частичной утратой физических свойств товара), моральным старением и т.п. Так же, как и купцы (торговые фирмы), дистрибьюторы берут на себя все затраты и заботы, связанные с хранением товара, избавляя тем самым своих поставщиков и заказчиков от необходимости содержания складских запасов. Естественно, дистрибьюторы принимают на себя не свойственные купечеству функции. В частности, посредством комплектации изделий разных производителей они могут решать и решают задачи преобразования промышленного ассортимента выпускаемой продукции в торговый ассортимент, ориентируясь при этом на конкретные производственные нужды конечных потребителей. Кроме того, они могут осуществлять транспортные операции, а также предоставление потребителям товарного кредита, ведение рекламной деятельности, оказание консультационно-информационных услуг.

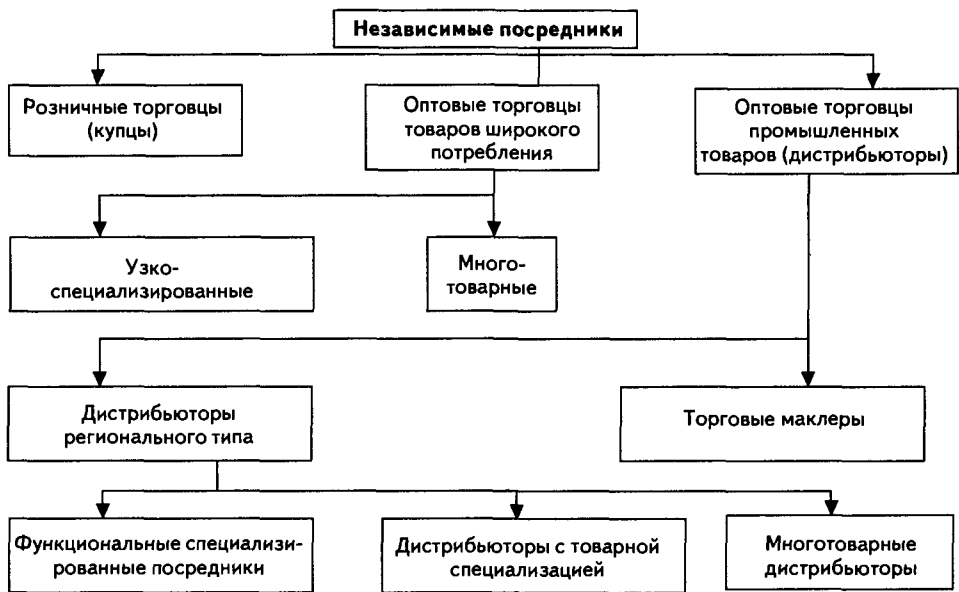


Рис. 12.6. Независимые посредники

### Функции независимых посредников

Как оптовые базы товаров широкого потребления, так и дистрибьюторы промышленной продукции могут либо специализироваться на продвижении к рынку узкого спектра товарной массы либо ориентироваться на сбыт многопрофильной продукции. В условиях обострения конкурентной борьбы, замечено, начинает действовать тенденция движения узкоспециализированных оптовых баз (и дистрибьюторов) в направлении расширения как assor-

тимента товаров, с которыми они работают, так и оказываемых поставщиком и заказчиком сопутствующих товародвижению услуг.

Производитель в принятии решения о создании каналов распределения с задействованием посреднических организаций должен ориентироваться не только на экономию затрат, связанных со сбытом, но и на то, как воспринимают посредника конечные потребители товаров (или последующие звенья канала распределения) — доверяют ли ему, предпочитают ли обращаться именно к нему, а не к другим посредникам. Таким образом, имидж посредника представляет собой немаловажный фактор эффективности каналов распределения и его необходимо учитывать при их создании.

Что касается зависимых сбытовых посредников, то о них речь шла в разделе II при описании факторов внешней среды. Здесь же есть смысл обратить на них более пристальное внимание. Подробная структура зависимых посредников представлена на рис. 12.7. Их функции, как и функции независимых посредников, нацелены на продвижение товаров к рынку. Зависимость этого вида посредников заключается в том, что они продают товар и от имени производителя (или от имени более высокого уровня иерархии канала распределения), и за его счет. Сами же довольствуются комиссионными вознаграждениями.

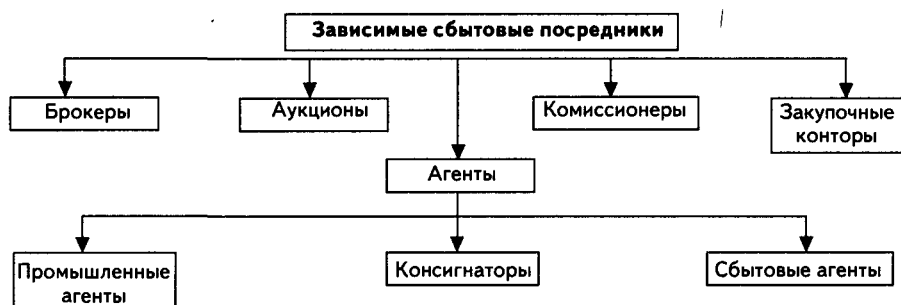


Рис. 12.7. Зависимые посредники

Так же, как и независимые посредники, они могут специализироваться на узкой товарной номенклатуре. Так, например, аукцион «Сотби» в Англии специализируется на продаже предметов искусства и антиквариата, Санкт-Петербургский (в прошлом Ленинградский) пушной аукцион — на продаже мехов.

**Отступление 12.4.** *Ивашкин В.А.* Международные товарные аукционы: Учебно-методическое пособие. М.: Высшая коммерческая школа, 1990. С. 21—25.

Исторически сложилось так, что для каждого аукционного товара имеются свои центры. По пушно-меховым товарам важнейшими центрами являются: Ленинград, Нью-Йорк, Лондон, Монреаль, Лейпциг, Копенгаген, Осло, Стокгольм и др. Ежегодно по пушно-меховым товарам проводится свыше 150 международных аукционов... Первый Ленинградский международный пушной аукцион был проведен в марте 1931 г. Этот акт вызвал весьма негативную реакцию за рубежом.



Пресса писала об «угрозе и вреде» советских пушных аукционов и призывала бойкотировать их. Несмотря на эти призывы на первый Ленинградский пушной аукцион прибыло 78 купцов из 11 стран. Многие из них до сих пор участвуют в его торгах.

Обратите внимание на то, что зарубежные купцы хотя и злились на Советский Союз, но на торги приехали. Отсюда вывод — торговля действительно сближает людей, она способна их примирить и сделать партнерами к их же взаимной выгоде. **Торговля приводит к миру.**

Первоначально аукционы в Ленинграде проводились один раз в год и в разные месяцы. Затем, с 1933 г. и по 1938 г., аукционы стали проводиться уже на регулярной основе — дважды в год, в марте и июле (или августе). Всего до начала Второй мировой войны было проведено 17 аукционов. Для них специально был построен Дворец пушнины на Московском проспекте. Затем после восьмилетнего перерыва с 1947 г. они проводились по одному разу в год (в июле). А начиная с 1964 г. до перестройки по три раза в год: в январе, июле и октябре. Успеху Ленинградских пушных аукционов способствовало то, что на них предлагался большой ассортимент пушнины и каракуля в сыром и переработанном виде. До реформы на аукционе выставлялось ежегодно около 5 млн шкурок норки, каракуля, соболя, белки, лисицы красной и серебристо-черной, песца голубого и белого и многие другие виды пушнины. Такого количества товаров не знает ни один пушной аукцион в мире.

Так же, как аукционы, могут специализироваться комиссионные магазины, агентские, брокерские, закупочные конторы.

**Задание 12.7.** Расскажите, какой тип посредников (зависимых или независимых) наиболее подходит для сбыта производимой вами продукции? Если ваша организация сама является посреднической, то к какому типу она относится? Сколько уровней имеет канал распределения, которым пользуется ваша организация или в котором она участвует? Какие функции исполняют отдельные звенья (уровни) этого канала распределения?

---

---

## 12.7.

### ФОРМИРОВАНИЕ СПРОСА И СТИМУЛИРОВАНИЕ СБЫТА (ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНОК)

#### Понятие ФОССТИС

В отечественной литературе по маркетингу сложилось вполне определенное понятие — «Формирование Спроса и СТИмулирование Сбыта» [42, с. 226—230]; [63, с. 84—95], которое получило устойчивую и уже довольно распространенную аббревиатуру — **ФОССТИС**.

В деятельности **ФОССТИС** авторы предлагают различать две части: коммуникационную, представляющую собой информирование на постоянной основе реальных и потенциальных покупателей о товаре, развитии его потребительных свойств, что и представляет собой совокупность мероприятий по формированию спроса (**ФОС**), и коммерческую, направленную на создание системы каких-либо предпочтений в приобретении именно этого това-

ра и побуждение покупателей к совершению повторных покупок, т.е. собственно стимулирование сбыта (СТИС).

Задачами ФОС являются:

- 1) информирование покупателей о существовании товара;
- 2) осведомление о потребностях, которые этим товаром могут быть удовлетворены;
- 3) предоставление доказательств относительно качества товара и его потребительных свойств;
- 4) снижение, если имеется, барьера недоверия у потенциальных покупателей к товару, фирме;
- 5) создание и расширение категории постоянных покупателей (приверженцев товара, фирмы).

Решение этих задач достигается посредством активной рекламной деятельности, организации выставок, участия в ярмарках и т.п., о чем уже шла речь.

Задачи СТИС сводятся к созданию постоянных коммерческих связей, если в качестве покупателей выступают различного рода посредники (агенты, дилеры), или сколько-нибудь стабильных групп постоянных покупателей, регулярно совершающих покупки данного товара, если речь идет о розничной торговле, формировании в их среде стабильной покупательской привязанности (см. рис. 12.8).

Решение задач СТИС достигается посредством предоставления покупателям каких-либо льгот, уступок: введение купонов, премий на определенное количество покупок [41, с. 501]. Допустим, при предоставлении покупателем доказательств (возможно, посредством предъявления специальных купонов, сопровождающих каждую покупку, накопленных им в течение некоторого времени) того, что он уже приобрел определенное количество данного товара, следующая порция товара предлагается ему бесплатно. Если же речь идет о продажах товара посредникам, то им в рамках решения задач СТИС могут предлагаться различного рода скидки с цены.

**Отступление 12.5.** Стимулирование сбыта или что-то другое? // Факты из жизни. Июнь — август 1998.

В Западно-Сибирском регионе, а возможно, и в других тоже летом 1998 г. фирма, производящая прохладительные напитки, поместила на этикетках следующую информацию.

Откройте бутылку и загляните под крышку. Вы можете моментально выиграть: бандану (универсальный платок для ношения на шее или руке), автомобиль «тойота-королла» в комплектации по усмотрению компании, бутылку (название напиток) емкостью 0,5 литра. Если под крышкой вы обнаружили изображение половины какого-либо предмета, то найдите дополняющую его другую половину и вы получите солнцезащитные очки, футболку, велосипед.

Это конкретный пример попытки решения задач СТИС. Многие дети «купились» на такой призыв и стали специально выбирать напитки этой фирмы, просить родителей покупать только их. Делали это они не только с целью утоления жажды, но и с надеждой выиграть желанный приз (велосипед, футболку или очки). Некоторые из них собрали значительное количество пробок,

но с изображением только одной половинки товара. Другая же, необходимая для получения приза, так никому и не попалась. Разочарование было столь велико, что к концу лета некоторые из детей, усмотрев в этом обман, принципиально перестали покупать (просить у родителей) эти напитки. Стали предпочитать другие, даже менее вкусные. Стимулирование сбыта превратилось в антистимулирование, СТИС — в антиСТИС.

### Покупательские привязанности

Большое значение в стимулировании сбыта имеет формирование покупательской привязанности к фирме или ее товару. Она (покупательская привязанность) может иметь несколько уровней и ее удобно представить в форме пирамиды (рис. 12.8).

Из пирамиды покупательских привязанностей следует, что сторонники фирмы или товара (т.е. положительно настроенные контактные аудитории) вряд ли могут появиться случайно. Как правило, они могут стать только результатом целенаправленной деятельности фирмы в рамках решения задач ФОССТИС. Компания по производству прохладительных напитков, упомянутая в отступлении 12.5, конечно, стимулировала свой сбыт в коротком периоде (в течение 2—3 месяцев, вряд ли более). Что же касается длительной перспективы, то здесь так однозначно сказать нельзя. Отсутствие же реальных подтверждений указанным на этикетке обещаниям не способствовало формированию стойких сторонников этой фирмы.

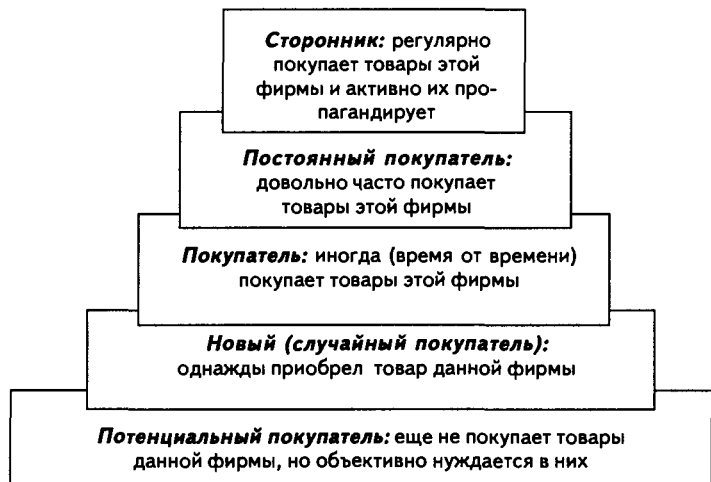


Рис. 12.8. Пирамида покупательских привязанностей

Как же в рамках решения задач ФОССТИС добиваться создания групп стойких сторонников фирмы (товара), как же подняться на вершину пирамиды покупательских привязанностей? Во-первых, фирма должна разделить всех своих реальных и потенциальных покупателей на сегменты в полном соответствии с пирамидой покупательских привязанностей. Во-вторых, на каждом сегменте

она должна проводить соответствующую политику (или систему мероприятий) по ФОССТИС с целью последовательного продвижения как можно большего числа покупателей на ее верхний уровень — в сегмент стойких сторонников фирмы (товара). В-третьих, не надо скупиться на затраты по такому продвижению покупателей. Если покупателям в рамках решения фирмой задач СТИС обещаны какие-либо подарки, призы, сюрпризы, эти обещания неукоснительно следует выполнять. Особенно в отношении детей. Ведь они скоро станут взрослыми и положительный образ фирмы, возникший в их детском сознании (а также и в подсознании в форме доминант), даст себя знать. Если фирма стремится жить не одним днем, она должна заботиться об этом. Другими словами, своих покупателей она должна воспринимать как своеобразные активы. Тогда затраты на ФОССТИС будут представлять собой не что иное, как инвестирование, способное принести доходы.

**Задание 12.8.** Скажите, применяет ли ваша фирма (или фирма, которую вы хорошо знаете) методы ФОССТИС, если применяет, то какие именно и в каком объеме? Есть ли реальные возможности совершенствования применяемых методов ФОССТИС?

---

---

## 12.8. МНОГОУРОВНЕВЫЙ МАРКЕТИНГ (MULTILEVEL MARKETING) КАК ОДНА ИЗ СОВРЕМЕННЫХ ФОРМ ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА НА РЫНОК

### История возникновения сетевого бизнеса

В 1993—1994 годах на Алтае появились экзотические для того времени способы распространения некоторых зарубежных товаров. Речь, в частности, идет о продажах лечебно-оздоровительных препаратов фирмы «Herbalife», посуды швейцарской фирмы «Zepter» и некоторых других. Суть новой системы продвижения товаров и услуг, зародившейся в США и получившей там название «multilevel marketing» (MLM), что в дословном переводе означает «многоуровневый маркетинг» (в России эту систему стали называть сетевым маркетингом), заключается в следующем. Сбыт на совершенно законных основаниях может осуществляться самими потребителями этой продукции, которые создают свои уровни-сети. В основу метода положен объективный принцип общения людей при покупках — те, кто собирается что-либо приобрести, часто советуются с теми, у кого уже есть данный товар. При этом участники сетей имеют долю в прибыли как своей сети, так и нижележащих сетей. Таким образом, сетевой маркетинг как новая форма сбыта продукции представляет собой нетрадиционный подход к общению людей по поводу купли-продажи.

**Отступление 12.6.** *Мазырко М.А.* Особенности и сущность multilevel marketing /Дипломная работа ФПК АГУ. Барнаул, 1997. С. 12—15.

Первая компания, которая начала работать по стратегии MLM, носила название «Витамины Калифорнии». Это было в 1940 г. В то время эта компания была единственной, которая использовала программу продаж с выплатой компенсаций на нескольких уровнях, откуда и пошло название «multilevel marketing». Компания «Витамины Калифорнии» давала своим представителям право спонсировать новых людей для участия в продажах и зарабатывать проценты от продаж, которые производили эти люди. Сотрудники компании независимо привлекали, обучали и руководили новыми работниками. Каждый сотрудник компании имел возможность построить свою собственную организацию по продажам. Эти организации получали от компании товар и выплаты за произведенные ими продажи. Через несколько лет двое наиболее удачливых в продажах сотрудников этой компании, Рич Де Вosz и Джей Ван Эндел, поняли огромные возможности, заложенные в концепции multilevel marketing. В 1959 г. эти два человека организовали свою собственную компанию под названием «AMWAY» («Американский путь»).

В период с 1959 по 1975 гг. MLM в США развивалась довольно медленно. Только около 30 фирм можно было назвать компаниями сетевого маркетинга. К концу 60-х годов ситуация стала меняться. На арену многоуровневого бизнеса вышел некий Глен Тернер. Он вошел в историю MLM как один из мотиваторов, способных пробуждать в людях желание добиться успеха. Его программы тренинга и мотивации используются и сегодня. Беда заключалась в том, что Глен Тернер работал с продуктами, которых никогда не существовало. Его сотрудники (дистрибьюторы) получали деньги только за набор новых членов. В результате Глен Тернер был приговорен к 7 годам тюрьмы за мошенничество и для всей концепции MLM начались трудные времена. Дело в том, что такая форма сбыта была признана пирамидой, которые в США были запрещены после кризиса 1929—1933 гг., поскольку во многом и обусловили этот кризис. В течение нескольких лет шла упорная борьба фирмы «AMWAY» с правительством за право существования концепции MLM. В 1979 г. суд принял решение, которое называют «AMWAY-решение» и в котором зафиксировано, что компания «AMWAY» не является нелегальной пирамидой, а представляет собой коммерческую организацию, применяющую специфический метод дистрибуции, сам же multilevel marketing представляет собой законный вид бизнеса.

## Содержание сетевого маркетинга

Что же конкретно представляет собой концепция *MLM* (концепция сетевого маркетинга)? Это особая система дистрибуции, в рамках которой независимые участники сети зарабатывают комиссионные от продаж продукции, передаваемой им производителем. Одной из особенностей предприятий сетевого маркетинга является то, что в них нет взаимоотношений типа «начальник — подчиненный», хотя субординация тем не менее есть, но она определяется естественной иерархией сетей, создаваемых покупателями этого товара, пожелавшими к тому же принять участие и в процедурах его дистрибуции. Иерархия в этой форме бизнеса действительно носит естественный характер и определяется только временем включения индивида в структуру сети. Если рассматривать структуру сети или значительный ее сегмент с позиции отдельного индивида — участника *MLM*, то можно обнаружить, что есть участники дистрибуции, находящиеся *непосредственно* над ним, и участники дистрибуции, находящиеся *непосредственно* под

ним. Первые привлекали его самого к покупке товара и к участию в дальнейшем его распространении, а вторых — к покупке, к участию — он привлек уже сам, построив, таким образом, свою сеть. Все участники сети, стоящие в ее структуре выше данного индивида, являются для него информационными спонсорами. Особое место занимает тот участник, который стоит *непосредственно* над ним. Поскольку он привлек его к участию в данном бизнесе, он и несет перед ним особые информационные обязательства. Точно так же и сам данный индивид становится информационным спонсором для всех привлеченных им сотрудников. А в дальнейшем он становится информационным спонсором и для тех сотрудников, которые завлечены в сеть уже привлеченными им сотрудниками. Но основные спонсорские обязательства по информированию он все-таки несет только перед теми сотрудниками, которых пригласил сам. Другими словами, главные спонсорские функции он выполняет только для первой линии сотрудников, стоящих в иерархии ниже его.

Основными задачами спонсора являются:

- осуществление руководства своими сотрудниками;
- личное участие в продвижении сотрудников к успеху;
- работа над созданием собственного имиджа;
- ответственность за этику бизнеса.

Обязанности спонсора заключаются в следующем:

- обеспечение своих сотрудников информацией о компании и ее товарах (услугах);
- обучение своих сотрудников правилам построения своих организаций (сетей);
- обучение своих сотрудников методам продаж по принципам *MLM*;
- обучение сотрудников правилам работы с вышестоящими структурами;
- обеспечение сотрудников продуктами компании;
- помощь сотрудникам в проведении презентаций и бизнес-встреч;
- помощь сотрудникам в оформлении документов;
- обеспечение сотрудников текущей информацией о встречах, презентациях, собраниях.

Таким образом, всю деятельность участников сетевого маркетинга можно разделить на две части: продвижение товара и привлечение новых участников. Продвижение товара — самая важная часть в *MLM*-бизнесе. Если сеть или отдельный ее фрагмент ограничат свою деятельность только вовлечением в бизнес людей и обучением их набору новых участников и не будут заниматься продвижением реального продукта (или услуги) к конечному потребителю (т.е. если не будет продаж конкретного товара), то провал всего дела неизбежен, ибо это откровенное мошенничество, а не *MLM*-бизнес. Любая *MLM*-система может успешно функцио-

нирывать только до тех пор, пока продается реальный товар или оказывается услуга.

Одним из принципов *MLM*-бизнеса является совмещение в одном лице и покупателя, и участника сети. Для того чтобы добиться результатов в продажах, каждый участник дистрибуции в системе *MLM* должен сам стать активным потребителем продукта, который распространяет. Этот принцип реализован в полном объеме и в *MLM*-системах известных в Барнауле фирм «*Herbalife*» и «*Zepser*». Личное использование продукции компании всеми участниками сети способствует продвижению ее к конечным потребителям. Во-первых, потому что они хорошо узнают все потребительские свойства продукта и могут выгодно представить его на презентациях, используя в качестве примеров свой личный опыт. Во-вторых, являясь потребителями продукта, они в глазах покупателей выглядят гарантами его качества.

Другой принцип *MLM*-бизнеса заключается в том, что все участники сети, в том числе и высших уровней иерархии, должны заниматься непосредственными продажами. Их личный успех в этой сфере деятельности — хороший пример для всех других участников сети, стоящих на нижних лестницах.

Таким образом, любая *MLM*-система не что иное, как элементарная пирамида, но в основе ее в отличие от финансовых, с которыми население России уже хорошо знакомо и которые во многих странах Запада запрещены законом, лежат реальный товар и идея его продвижения к конечным потребителям. Это нормальная и вполне этичная форма бизнеса. У нее есть, пожалуй, только один недостаток — навязчивость дистрибуторов. Возможно, так и следует действовать в *MLM*-системах и в странах с развитой рыночной экономикой к таким формам общения (иногда откровенного навязывания) потенциальные покупатели относятся лояльно. Но, может быть, за рубежом дистрибуторы и не такие навязчивые, как у нас в России.

Но как бы то ни было, в России и к таким формам бизнеса надо подходить с учетом российской ментальности. Поскольку в России не любят навязчивых людей, дистрибуторы *MLM*-систем должны работать с учетом этого фактора. Ведь иногда только навязчивость продавца вселяет подозрение в сознание российского покупателя, и это может побудить его отказаться от покупки, хотя предлагаемый товар мог бы оказаться для него весьма полезным. Очевидно, это обстоятельство и побудило некоторые коммерческие организации осенью 1997 г., когда наблюдался некоторый всплеск в возникновении *MLM*-систем в Барнауле, вывесить на дверях своих офисов объявление: «Представителей канадских фирм и фирмы «*Herbalife*» просьба не беспокоить». Создатели маркетинговых сетей (*MLM*-систем) в нашей стране этот фактор непременно должны учитывать.

Важный элемент работы в *MLM*-бизнесе — проведение презентаций. Цель презентации заключается в предоставлении потен-

циальным покупателям исчерпывающей информации о товарах и услугах, предлагаемых компанией. Презентации могут быть коллективными и индивидуальными (домашними). Коллективные презентации проводятся в том числе и для того, чтобы помочь в работе начинающим сотрудникам сети. На них могут приглашаться любые граждане, которые даже не станут реальными покупателями. Делается этого для большего распространения информации о товаре, о компании, его производящей, среди населения города, населенного пункта. Рано или поздно распространенная информация проявит себя и обусловит совершение покупки. Индивидуальные консультации (дома) проводятся по личной договоренности с потенциальным покупателем. На них также могут приглашаться гости, но немного, и приглашать их должен покупатель.

Презентации рекомендуется проводить по следующей схеме. Во вступлении следует рассказать о мотивах, побудивших того, кто проводит презентацию, включиться в работу по распространению данного товара по системе *MLM*. Затем необходимо кратко осветить историю фирмы-производителя, характер ее деятельности, место, которое она занимает на мировом, национальном или местном рынке. Самая главная часть презентации — представление товара. Здесь нужно дать подробную характеристику его потребительных свойств, качества, преимуществ перед товарами конкурентов. При описании продуктов очень важно привести статистические данные по продажам его в регионе, стране, на мировом рынке, иллюстрируя рассказ графиками, диаграммами, схемами. Весьма эффективной может оказаться демонстрация применения предлагаемого товара. Так традиционно строит свои презентации фирма «*Zepter*».

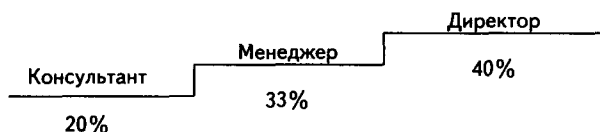
По тем же принципам и с той же целью проводятся конференции покупателей и бизнес-брифинги. На конференциях покупателей те, кто уже купил данный товар, рассказывают потенциальным покупателям о его свойствах, преимуществах по сравнению с аналогичными, которыми они пользовались ранее. Вовлекается в действие сила убеждения тех людей, которые уже являются пользователями предлагаемого товара. Разумеется, подготовкой и проведением таких конференций руководят дистрибьюторы маркетинговых сетей. Они подбирают контингент участников конференции, готовят выступающих, организуют демонстрацию применения товара. Бизнес-брифинги представляют собой презентации преуспевающих участников сетей. На них можно обменяться мнениями по поводу развития *MLM*-бизнеса данного товара (услуги), привлечь к нему новых участников.

Таким образом, презентации, конференции и брифинги предоставляют потенциальным покупателям исчерпывающую информацию о продуктах и услугах, а потенциальным сотрудникам — подробную информацию о методах ведения бизнеса по их распространению. Тем самым презентации, конференции и брифинги, с одной стороны, обеспечивают успешный сбыт товаров фирмы, а с другой — привлекают к распространению новых сотрудников.



**Пример  
организации  
сетевого бизнеса**

Изложенная выше концепция *MLM* носит довольно общий характер и в таком виде она может служить лишь принципиальной основой для разработки конкретных *MLM*-систем. Их реальные формы во многом определяются потребительскими свойствами товара, который является предметом *MLM*-бизнеса, особенностями рынка и другими условиями. Так, *MLM*-система одной из зарубежных фирм, занимающейся производством и реализацией лекарств и косметических препаратов, состоит из двух частей: карьерной лестницы и механизма распределения доходов от продаж, построенного на основе скидок с цены при приобретении товаров у фирмы для последующего распространения, комиссионных от продаж, премий (бонусов). В укрупненном виде эта система представлена на рис. 12.9.



**Рис. 12.9.** Карьерная лестница и скидки с цены на приобретение товаров фирмы участниками *MLM*-системы по продвижению на рынок лекарств и косметических препаратов

На нижней ступени карьерной лестницы находится консультант, который имеет право заключить контракт с фирмой только после того, как сам приобретет ее продукцию на сумму в 150 очков (измерение всего бизнеса в данном случае ведется в условных единицах, и каждому продукту присвоено определенное количество очков, что позволяет производить оценку результатов, достигаемых каждым дистрибьютором). Собственно только после приобретения товара фирмы тот или иной индивид и может стать консультантом, т.е. реальным участником маркетинговой сети (*MLM*-бизнеса). При включении в сеть консультант получает конкретные права и привилегии. В частности, он может:

- приобретать весь спектр продукции со скидкой в 20% от розничной цены, как указано на рис. 12.9;
- получать выплаты в размере 25% от затраченной им на приобретение продуктов суммы;
- привлекать в бизнес новых людей.

Особенностью *MLM*-системы является то, что результат деятельности каждого дистрибьютора оценивается по так называемым накопительным и собирательным моделям. Накопительная модель предполагает, что накопление очков, заработанных на продажах, не ограничивается временем. Так, для того чтобы стать менеджером, необходимо набрать 1500 очков. Их можно набрать за один год, месяц или даже минуту, самому совершив крупную покупку. В некоторых *MLM*-системах, например в фирме «*Herbalive*», набранные очки учитываются до 1-го числа каждого месяца, а затем



Рис. 12.10. Действие собирательной модели MLM-системы

списываются и набор начинается сначала. Собирательная модель позволяет дистрибьюторам высших уровней сетей записывать в результат и очки, заработанные привлеченными ими распространителями. Пусть, например, некий менеджер (рис. 12.10) сам заработал 200 очков, два привлеченных им консультанта в свою очередь заработали — первый 100 и второй 200 очков. Тогда общий результат работы менеджера составит 500 очков (200 + 100 + 200).

Набрав 1500 очков, как уже указывалось выше, распространитель приобретает статус менеджера. Он может этого достичь как путем личных закупок, так и путем привлечения новых распространителей, которые будут приносить ему очки. Допустим, некий консультант сам приобрел товар компании на 1000 очков, совершил продажу на 150 очков и привлеченные им два распространителя в статусе консультантов заработали — первый 200 очков, второй 150 очков, он автоматически переходит в статус менеджера, поскольку общий результат его работы (150 + 1000 + 200 + 150) позволяет это сделать.

Менеджер обладает большими правами и привилегиями, чем консультант. В частности, он вправе:

- приобретать весь спектр продукции фирмы со скидкой, как указывалось на рис. 12.9, 33% от розничной цены;
- получать выплаты в размере 49% от затраченной на приобретение продуктов суммы;
- получать комиссионные от закупок своих консультантов в размере 13% от розничной цены;
- привлекать к участию в бизнесе новых консультантов.

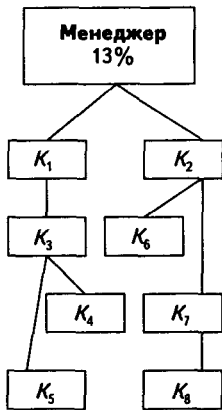


Рис. 12.11. Субъекты сети, формирующие комиссионные менеджера

При этом комиссионные менеджера от закупок консультантов слагаются по всей структуре сети, находящейся под менеджером. Так, если под менеджером имеется структура, представленная на рис. 12.11, то комиссионные ему будут начисляться от суммы закупок всех восьми консультантов (от  $K_1$  до  $K_8$ ), находящихся в иерархии ниже его, а не только от суммы закупок двух из них, привлеченных в MLM-бизнес непосредственно им самим. Таким образом, все консультанты работают и на себя и на менеджера, построившего структуру, в которую они входят, и обеспечивающего ее бесперебойную работу. Но вместе с тем на получение менеджером комиссионных от закупок консультантов налагается одно существенное ограничение — он сам ежемесячно должен делать личные закупки объемом не менее чем на 100 очков. Несоблюдение этого требования не влечет за собой изменения статуса менеджера (перемещения его в ранг консультантов) или отмены (снижения) скидок на закупки. Просто в данном месяце он не получит 13% комиссионных от закупок консультантов. В следующем месяце, если требование по объему личных закупок будет выполнено, менеджер вновь обретет право на получение комиссионных от закупок консультантов.

В дальнейшем, если совокупный доход распространителя достигнет 6000 очков, он приобретает статус директора, который имеет следующие права и привилегии:

- приобретать продукцию со скидкой 40% от розничной цены;
- получать выплаты в размере 67% от затраченной на приобретение продуктов суммы;
- получать комиссионные от закупок своих распространителей — менеджеров и консультантов — с учетом скидок с цены, которую в свою очередь получают они;
- получать премии (бонусы) в процентах от розничной цены закупок других директоров, находящихся на более низких уровнях иерархии.



Рис. 12.12. Иерархия начисления комиссионных директору

Для пользы дела рассмотрим подробнее получение комиссионных директором, которые начисляются ему с учетом скидок с цены, причитающихся другим распространителям (менеджерам и консультантам), находящимся ниже него. Допустим, в сети ниже директора находится один менеджер ( $M$ ) и два консультанта ( $K_1$  и  $K_2$ ), как показано на рис. 12.12. В данном случае директор получает:

20% с консультанта 1 (40% минус 20% скидки с розничной цены, получаемой консультантом 1);

7% с менеджера (40% минус 33% скидки с розничной цены, получаемой менеджером);

7% с консультанта 2 (40% минус 20% скидки с цены, получаемой консультантом 2 и минус 13% комиссионных, получаемых менеджером с консультанта 2 (33% минус 20%)).

Таким образом, директор в данном случае получает 34% (20% + 7% + 7%) комиссионных от всех закупок товаров у компании, совершенных в сети, находящейся ниже его (созданной им).

В случае если под директором 1 появляется директор 2, то для директора 1 включается система выплат по бонусам (премиям). Поскольку под каждым директором могут появиться несколько директоров, существует шкала выплаты бонусов по уровням иерархии:

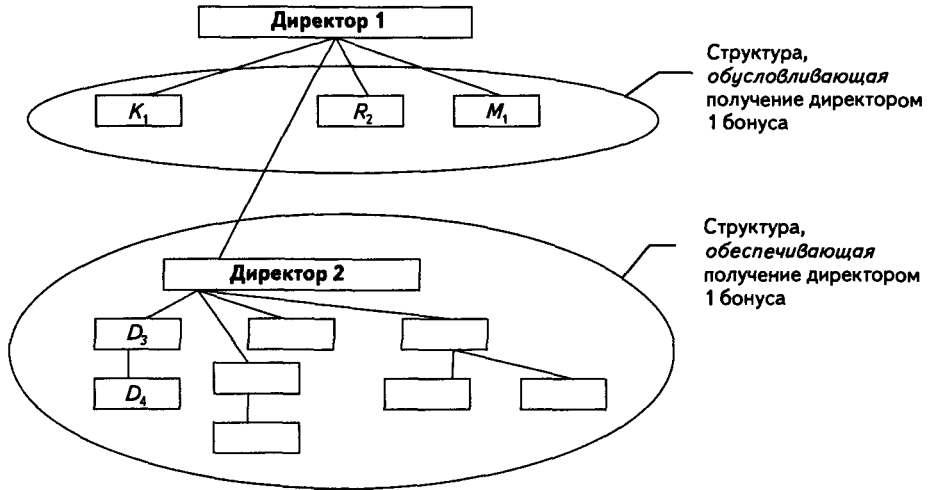
- 1-й уровень — 7%;
- 2-й уровень — 6%;
- 3-й уровень — 5%;
- 4-й уровень — 4%.

Но директору для получения бонусов недостаточно появления других директоров, находящихся ниже его в иерархии *MLM*. Ему необходимо еще обеспечить месячный объем совокупных закупок его прямых сотрудников на сумму в 1000 очков. Пусть организация директора 2 ( $D_2$ ) сделала закупок за месяц на 10 000 очков (рис. 12.13), и директор 1 вправе ожидать премии в размере 7% от этой закупки, но реально он ее получит только в том случае, если сам и непосредственно находящийся под ним менеджер 1 ( $M_1$ ) и консультанты ( $K_1$  и  $K_2$ ) осуществят закупки не менее чем на 1000 очков.

Следовательно, структура (сеть) директора 2 *обеспечивает* директору 1 получение 7%-ного бонуса (премии), но *при условии* достижения определенного результата структурой, находящейся непосредственно под опекой директора 1.

**Ограничения,  
накладываемые  
на сетевой бизнес**

Подводя итог, можно сказать, что структура *MLM* (маркетинговая сеть) действительно представляет собой пирамиду (это хорошо видно из рис. 12.9—12.13). Но пирамиду товарную! В ее основе всегда должны лежать какой-нибудь товар или услуга и умные, честные, активные люди, объединенные общей целью, коммерческий успех которых обусловлен не только их личными достижениями, но и достижениями других участников пирамиды.



**Рис. 12.13.** Зависимость премий (бонусов) директоров в *MLM*-структурах от деятельности ее различных уровней

**Отступление 12.7.** *Мазырко М.А.* Особенности и сущность *multilevel marketing* /Дипломная работа ФПК АГУ. Барнаул, 1997. С. 39.

Доктор Дин Блек так описал товарную пирамиду как одну из организационных форм современного бизнеса: «На определенном этапе роста любая организация, которая распределяет продукты или услуги, принимает структурное построение в форме пирамиды. Эта пирамида имеет большое количество уровней, которые постоянно увеличиваются при продвижении к ее основанию... Сила в любой многоуровневой пирамиде приходит от основания, но взамен от вершины поступают результаты в виде реальных действий и услуг — это закон пирамиды. Компании отдают товары или услуги вниз, а мы отдаем им вверх наши деньги. Легальная пирамида существует в этом качестве до тех пор, пока существуют потоки в этих двух направлениях — вверх и вниз».

Можно сказать, что законом товарной пирамиды является обязательное наличие в ней товара. Как только товар исчезает, нарушается закон пирамиды, изменяются ее содержание и сущность, она сразу становится нелегальной. Наличие товара в структуре *MLM*-бизнеса придает ему реальную ценность, что и делает его моральным, этичным, легальным. Отсутствие же в пирамиде реальных ценностей представляет собой элементарное мошенничество, преднамеренный обман и ничего более.

Как и где можно применять концепцию *MLM* в России? Во-первых, при продвижении к конечным потребителям товаров зарубежных фирм, которые и за рубежом распространяются по моделям *MLM*, что, собственно, уже и делается. Во-вторых, ее могут использовать и оптовые коммерческие структуры, специализирующиеся на поставках конкретных видов товаров, для распространения которых модели *MLM* еще не созданы. В настоящее время они зачастую отдают продукцию мелким магазинам, даже отдельным коммерсантам, торгующим на улицах с лотков. Механизм такого бизнеса чрезвычайно прост: субъект, взявший товар на реализацию, через оговоренный промежуток времени возвращает владельцу товара также оговоренную сумму денег. Вполне возможно, что оптовая организация может увеличить общий объем сбыта, а следовательно, и свои доходы, если разовьет свою примитивную систему сдачи товара на реализацию до сбытовых структур, построенных на принципах *MLM*. Ясно, что при построении таких систем надо все хорошо просчитать и взвесить, определить иерархию товарных пирамид, взаимозависимость и взаимообусловленность их уровней, условия вознаграждения участников продвижения товара к рынку и т.п. Описанный выше пример для решения подобных задач может пригодиться, пожалуй, только отчасти. Многое в таких пирамидах определяется потребительскими свойствами товара, спецификой рынка, общим внешним окружением бизнеса.

## ЧТО ДЕЛАТЬ? ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

Если вернуться к проблемам, описанным в ситуации «Что делать?» в начале раздела на примере рынка пива, то для ответа можно воспользоваться реальными событиями, описанными в газете «Аргументы и факты», № 40, октябрь 2003 г., относительно компании «САН Интербрю», занимающейся бизнесом на этом рынке (см. статью Олеса Калайды «Как победить в „пивной войне“»).

«САН Интербрю» представляет собой одну из ведущих компаний мира, которой принадлежат 9 заводов в России и 3 на Украине. По объему продаж эта компания занимает второе место в России и первое на Украине. Наиболее известными торговыми марками «САН Интербрю» являются «Стела Артуа», «Старопрамен», «Сибирская корона», «Клинское», «Толстяк», «Баг-Бир». «САН Интербрю» стремится получить конкурентное преимущество на рынке за счет более эффективной системы дистрибуции, представляющей собой абсолютно инновационную для Сибири работу с торговыми предприятиями. Начало созданию такой системы было положено летом 2001 г. после тщательного анализа, позволившего установить, что при наличии у компании значительных производственных мощностей она вместе с тем слабо влияет на процессы сбыта продукции и вопросы формирования цены. На основе такого заключения было принято решение о значительном увеличении штата отделов продаж и создании региональных сбытовых структур компании.

К осени 2003 г. «САН Интербрю» имела 7 региональных подразделений, которые в отличие от других пивных компаний, имеющих в регионах по одному торговому представителю, являются в достаточной мере самостоятельными. Каждое из таких подразделений представляет собой слаженно работающую команду, контролирующую все этапы продвижения товара к рынку — от конвейера до прилавка. Кроме того, совместно с торговыми партнерами была организована система эксклюзивных агентов, входящих в штат дистрибьютора и занимающихся только продукцией

«САН Интербрю». Благодаря таким новациям торговые предприятия, получая продукт «САН Интербрю», уверены в его подлинности и высоком качестве. Уверены в этом и конечные потребители. К тому же такая система позволяет более эффективно размещать торговое оборудование, что также влияет на увеличение объемов продаж. Таким образом, компания «САН Интербрю», по сути, внесла изменения в систему дистрибуции, связанные с повышением упорядоченности снабжения розничных точек продукцией и контроля, при сохранении ответственности за поставку дистрибьютору и отгрузку продукции в розничную сеть за собой. Безусловно, это связано с увеличением штатов, ибо в каждом городе работают супервайзеры, ответственные за работу торговых агентов, и линейные менеджеры, контролирующие супервайзеров. Такой подход приносит фирме коммерческий успех, а значит, затраты, связанные с увеличением штата работников, занятых в сфере сбыта, нужно признать оправданными.

## РЕЗЮМЕ

Основные положения раздела можно сформулировать следующим образом.

- Установление цен — одна из главных функциональных областей маркетинга.

- На формирование уровня цен в условиях свободного рыночного обмена значительное влияние оказывают многие факторы со стороны затрат (издержек) производства и сбыт. Это такие факторы, как труд, капитал, земля, предпринимательская способность. Со стороны отношения к товару самих покупателей — полезность товара, вытекающая как из сущности, так и из совокупности потребительных свойств.

- Издержки подразделяются на переменные и постоянные. К переменным относятся затраты на сырье, материалы, топливо, заработную плату рабочим и др. Они меняют свою величину в зависимости от изменения объемов производства (потому их и назвали переменными). К постоянным — затраты на здания, сооружения, оборудование и др. В пределах установленных мощностей они не изменяют свою величину в зависимости от изменения объемов производства. Сумма постоянных и переменных издержек называется полными издержками. Полные издержки, приходящиеся на единицу продукции и называемые себестоимостью, служат основой для определения уровня цены.

- Поскольку цены на сырье, материалы и др. могут меняться, будет меняться и точка безубыточности, что позволяет судить о зависимости прибыли не только от уровня цены, но и от объемов производства и многих других факторов.

- Что касается факторов рынка, то основными из них, влияющими на уровень цен, являются спрос и предложение. Они формируют цены равновесия, которые упорядочивают функционирование товарных рынков.

- Для различных условий осуществления бизнеса фирма формулирует соответствующую им ценовую политику.

- Значительная роль в продвижении товара к рынку принадлежит рекламе как одной из важнейших внешних коммуникацион-

ных систем предприятий и организаций, являющихся субъектами рынка.

■ Функции рекламы сводятся не просто к информированию потенциальных покупателей, но и к формированию в их сознании и подсознании доминантных очагов, побуждающих к совершению покупок.

■ Различают две структурные модели восприятия людьми рекламных сообщений. Одна из них работает по схеме «Осведомленность → Интерес → Желание → Действие», другая — по схеме «Осведомленность → Проба → Подкрепление». Какая из моделей превалирует в мыслительном процессе покупателя при принятии им решения о совершении покупки, определяется в основном спецификой его характера.

■ Любое рекламное сообщение должно включать в себя следующие структурные элементы: графика, слоган, текст. Каждый из этих структурных элементов несет свою информационную нагрузку.

■ В современной практике бизнеса реклама распространяется посредством прямой почтовой рассылки, печатных средств, прессы, кино, радио, телевидения, выставок, стендов и др. Реклама должна представлять собой объект тщательного планирования.

■ Эффективность рекламной кампании определяется приростом объемов продаж, обусловленным ее действием.

■ Совершение покупок покупателем описывается конкретной структурной моделью. Распознавание продавцом стадии совершения покупки по данной модели позволит ему действовать более убедительно и эффективно, последовательно продвигая покупателя к положительному решению. Действия продавца должны быть искренними и честными.

■ Хорошо зарекомендовала себя в зарубежной практике продаж так называемая система ОПЦ (особенности, преимущества, ценности). Использование ее в представлении продавцом товара покупателю делает его работу более результативной. Но опять же не следует забывать о честности и искреннем желании помочь покупателю сделать правильный выбор.

■ Одним из важнейших средств эффективного сбыта являются хорошо спроектированные каналы распределения. Любой канал распределения состоит из одного или нескольких независимых (впрочем, и зависимых тоже) посреднических организаций. Все вместе они должны действовать не просто как продавец и покупатель, а как партнеры, решающие одну общую задачу.

■ Большая роль в продвижении товара к рынку (к потребителю) отводится концепции формирования спроса и стимулирования сбыта (ФОССТИС), суть которой заключается в разработке многогранных форм привлечения внимания потенциальных покупателей к товару. Одним из направлений ФОССТИС можно назвать мероприятия, направленные на формирование пирамиды покупательских привязанностей.

■ В последние годы стали применяться весьма экзотические формы продвижения товара на рынок. Одна из них — *MLM*-концепция, суть которой заключается в том, что активные потребители данного товара сами становятся не менее активными его дистрибьюторами, формируя, таким образом, пирамидальные каналы распределения.

■ Для целого ряда отраслей, производство на предприятиях которых осуществляется по сходным технологиям и используемое сырье также является очень похожим, сбытовая функция начинает превалировать над другими, но, безусловно, при соблюдении требований стандартов к качеству выпускаемого продукта.

## ТЕСТЫ К РАЗДЕЛУ IV

1. Какие факторы (обстоятельства, параметры, условия) необходимо учитывать при установлении цен на товары:

- А. Полезность товара для потребителя и его финансовая состоятельность (способность оплатить его по цене предложения)?
- Б. Полные издержки производства и сбыта (внутрифирменные параметры), динамика спроса и предложения, а также возможные изменения полезности товара, уровня доходов покупателей и т.п. (параметры рынка), цены конкурентов?
- В. Издержки производства и возможности покупателей, обусловливаемые уровнем доходов (в сопоставлении)?
- Г. Возможности покупателей и цены конкурентов?

2. Постоянные затраты предприятия на товар *X* составляют 300 тыс. дол. в год. Продажная цена его равна 25 дол. Прибыль на единицу — 10 дол. Можно ли определить точку безубыточности? Если нет, то какая дополнительная информация требуется для этого:

- А. Да. (Если вы действительно уверены в этом, то каково ее значение?)
- Б. Нет. Требуются сведения о переменных затратах, приходящихся на единицу товара *X*.
- В. Нет. Требуется информация о постоянных затратах, приходящихся на единицу товара *X*.
- Г. Нет. Требуется информация о динамике цен конкурентов на товар *X*.

3. Предприятие рассматривает перспективы выведения на рынок нового товара. Предварительные расчеты показывают, что постоянные издержки составят 2,4 млн дол. в год. При продажной цене 20 дол. за одно изделие точка безубыточности по предварительным оценкам будет достигнута при годовом объеме продаж в 400 тыс. изделий. Чему равны переменные издержки на одно изделие для объема продаж, соответствующего уровню нулевой прибыли:



- А. 4 дол.?
- Б. 14 дол.?
- В. 15 дол.?
- Г. 10 дол.?

4. Объем продаж товара  $X$  достиг 100 тыс. дол. Цена продажи составляет 50 дол. Эластичность спроса по цене равна  $-2$ . Цена снизилась на 6%. Чему будет равен после этого новый общий объем продаж:

- А. 94 000 дол.?
- Б. 104 360 дол.?
- В. 106 000 дол.?
- Г. 97 532 дол.?

5. Если предприятие больше внимания будет уделять неценовым компонентам комплекса маркетинга, совершенствуя его, то положение кривой спроса на графике будет меняться следующим образом:

- А. Кривая спроса сместится вправо.
- Б. Кривая спроса сместится влево.
- В. Произойдет сдвиг точки по кривой спроса вниз.
- Г. Произойдет сдвиг точки по кривой спроса вверх.

6. Какая ценовая политика может быть оправданной при выведении на прежний рынок (на котором фирму хорошо знают) более совершенной модели товара:

- А. Политика незначительного повышения цены?
- Б. Политика продаж по высоким ценам (политика «снятия сливок»)?
- В. Политика ориентации на средние рыночные цены по товарам данной группы?
- Г. Политика ориентации на спрос?

7. В чем заключается потенциальная опасность ценовой политики «снятия сливок»:

- А. В высоких издержках обращения?
- Б. В побуждении конкурентов к совершенствованию товара и повышению их активности на рынке?
- В. В необходимости постоянно совершенствовать производство и повышать тем самым издержки производства?
- Г. В необходимости поддерживать на высоком уровне затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы?

8. В чем заключается цель рекламной кампании:

- А. В создании и поддержании предпочтения на рынке определенному продукту (товарной марке)?
- Б. В росте объемов продаж?

- В. В увеличении числа торговых точек?
  - Г. В увеличении доли рынка?
9. Каким показателем может быть определена эффективность рекламной кампании:
- А. Увеличением числа информированных покупателей?
  - Б. Увеличением объемов продаж в процессе осуществления рекламной кампании?
  - В. Получением рекламного прироста, представляющего собой разность между объемами продаж после прекращения рекламной кампании и объемами продаж до ее начала?
  - Г. Увеличением числа торговых точек?
10. Что является каналом распределения:
- А. Часть транспортного пути перевозки грузов?
  - Б. Маршрут перемещения товаров от производителя к потребителю?
  - В. Совокупность процедур по отпуску товаров для транспортировки и размещения на складе получателя?
  - Г. Цепочка торговых посредников, по которой движется товар в направлении от производителя к потребителю?
11. Канал распределения нулевого уровня — это:
- А. Только розничный продавец.
  - Б. Оптовые и розничные посредники.
  - В. Отсутствие посредников.
  - Г. Только свои представители.
12. Ближайшая цель продавца при использовании им модели поведения покупателя при совершении покупки заключается:
- А. В продвижении покупателя на следующую ступень модели.
  - Б. В побуждении его совершить покупку.
  - В. В информировании покупателя по схеме «особенности — преимущества — ценности».
  - Г. В побуждении покупателя к распространению позитивной информации о товаре.

#### **СИТУАЦИЯ 4**

##### **Исследование возможностей освоения выпуска и сбыта нового товара**

Становление и развитие рынка в России наполнило отечественные магазины разнообразными товарами, в том числе и продуктами питания. Это, безусловно, хорошо. Особенно если речь идет об экзотических продуктах, таких, которые у нас просто не могут произрастать. Например, авокадо. Но когда речь идет о свеж-

ле, морковке и др., замороженных в свежем виде и продающихся в красиво упакованных пакетах, становится не понятно, почему их почти нет в продаже.

Алтайский край является крупным производителем сельскохозяйственной продукции, в том числе и овощной. В 1995 г., по данным Алтайского краевого комитета государственной статистики, на 14,1 тыс. га посевных площадей валовой сбор овощей составил 217,1 тыс. т. Горожане же пользуются результатами крестьянского труда только в конце лета и осенью. Зимой в свежемороженом виде овощей, произведенных в Алтайском крае, в продаже нет. Значительная их часть обычно идет на корм скоту. И горожане зимой вынуждены покупать свежемороженые овощи иностранного производства.

Ниже предлагается учебная ситуация по решению аналогичной проблемы в одной из европейских стран в начале 70-х годов, когда отрасль производства замороженных продуктов еще находилась в самом начале развития. Внимательно изучите содержание проблемы, сделайте анализ всех таблиц, и дайте ответы на все вопросы задания. Обратите внимание не только на содержание таблиц, но и на их форму, ибо и в форме подобных таблиц отражается суть проблемы измерения бизнеса. Учтите, что все эти таблицы построены на базе первичной информации, собранной посредством многочисленных опросов. Здесь уместно напомнить еще раз о том, что при подготовке опроса или анкетирования недостаточно определить объем выборки, разработать анкеты (или опросные листы), чтобы затем по ним провести сбор первичной информации, но важно уже на подготовительной стадии разработать формы таблиц, в которые будет сводиться первичная информация для последующего анализа. Эти таблицы приведены ниже.

#### **Описание учебной ситуации**

Фирма, назовем ее условно «Frost GmbH», в 1970 г. вышла на рынок пищевых продуктов с предложением покупателям целого ряда глубоко замороженных продуктов, среди которых превалировали овощи и мясо домашней птицы. Для потенциальных потребителей имя этой фирмы было мало известно. А поскольку отрасль производства замороженных продуктов была в то время молодой, то они мало знали и о самом товаре. Характеристика потребления этих видов продукции представлена в табл. 1. (*Согласитесь, уважаемый читатель, если на Алтае организовать аналогичное производство, то ситуация на рынке будет точно такой же или очень похожей.*) К тому же фирма «Frost GmbH» имела двух национальных конкурентов и одного австрийского. Доля рынка «Frost GmbH» составляла 20%. Не желая довольствоваться таким скромным положением на рынке пищевых продуктов, фирма захотела расширить свое участие на нем. Для достижения этой цели она приняла решение увеличить свой ассортимент посредством предложения потребителям нового товара, а именно

«замороженного готового меню» в алюминиевой фольге. Упаковка при этом кроме всего прочего должна была выполнять функции посуды для разогревания и комплекта тарелок. Различные ингредиенты меню предусматривалось упаковывать отдельно. Это необходимо было для того, чтобы аромат одного из них не впитывался другим.

Таблица 1

Сбыт глубоко замороженных овощей на душу населения в период, предшествующий выведению на рынок нового товара

Год	Потребление на душу населения, кг	Общее потребление, тыс. т	Потребление в домашних хозяйствах, ресторанах, кафе и т.п., % к объему продаж	Закупки оптовиков, % к объему продаж
1962	1,0	55	78	22
1963	1,2	70	76	24
1964	1,5	85,2	75	25
1965	1,8	103,8	72	28
1966	2,0	119,2	71	29
1967	2,2	148,1	69	31
1968	2,5	148,8	67,8	32,2
1969	3,1	189,1	63,8	36,2
1970	3,42	210,5	60,8	39,2

Известно, что многие товары требуют к себе особого отношения. Это иногда ограничивает распространение новинок. Глубоко замороженные продукты предъявляют специальные требования к транспортировке и хранению. Необходимо постоянно поддерживать температуру, равную  $-15^{\circ}\text{C}$ . Поэтому посредники или крупные потребители должны иметь морозильные камеры или большие холодильники, оснащенные такими камерами. Обеспеченность морозильными камерами магазинов и домашних хозяйств по географическим областям страны представлены в табл. 2 и 3 соответственно.

Таблица 2

Количество морозильных камер в продуктовых магазинах в 1969 г.

Виды магазинов	Количество магазинов, тыс.	Из них оборудованы морозильными камерами, тыс.
Продовольственные мелкие магазины	Около 160	Около 141

Продолжение

Виды магазинов	Количество магазинов, тыс.	Из них оборудованы морозильными камерами, тыс.
Специализированные магазины (рыбные, мясные, овощные)	Около 110	Около 50

Очевидно, что и домашние хозяйства, если они собираются потреблять глубоко замороженные продукты, также должны иметь морозильные камеры или холодильники с такими камерами соответствующего объема (чтобы у домашних хозяек не возникали проблемы с хранением глубоко замороженных овощей и фруктов).

**Таблица 3**  
**Оборудование домашних хозяйств морозильными камерами по географическим районам в 1969 г.**

Область	Домашние хозяйства, имеющие морозильные камеры	Численность населения, млн человек
1	81	12,2
2	85	17,0
3	87	18,9
4	83	10,5
5	69	1,2

(%)

Во второй половине 60-х годов XX в. в данной стране наметилась четкая тенденция увеличения числа домашних хозяйств, имеющих морозильные камеры. В 1970 г. уже 90% домашних хозяйств имели их. Это привело к порождению тенденции увеличения потребления на этом сегменте рынка и глубоко замороженных продуктов. Хотя здесь трудно сказать, что первично, а что вторично. Возможно, желание увеличить потребление глубоко замороженных продуктов породило тенденцию увеличения спроса на морозильные камеры.

Как следует из теории маркетинга, при решении таких задач (т.е. задач выведения на рынок новых товаров) маркетологи должны опираться, кроме всего прочего, на сложившиеся потребительские обычаи потенциальных покупателей, на возможность изменения (корректировки) этих обычаев. По отношению к глубоко замороженным продуктам в анализируемой стране, по данным маркетинговых исследований, потребительские обычаи в то время характеризовались различными показателями и тенденциями. Так, среди 25 млн работающих, по состоянию на начало 1970 г., как показал анализ первичной информации, предпочтения распределялись следующим образом:

- 5 млн человек обедали на рабочих местах;
- 12 млн человек обедали дома;
- 4,1 млн человек обедали в заводских столовых;
- 1,7 млн человек обедали в ресторанах и кафе;
- 1,2 млн человек не обедали.

В стране насчитывалось 15 тыс. заводских столовых, и из них только 900 столовых готовили обеды из размороженных продуктов.

К началу 70-х годов в обществе наметились две противоположные тенденции. Сформировалась большая группа людей, которая положительно восприняла идею глубоко замороженных продуктов. В них они увидели ряд преимуществ:

- замороженные продукты облегчают работу домашних хозяек и сокращают время на приготовление обедов и ужинов;
- замороженные продукты сохраняют витамины и другие полезные вещества и обладают гаммой приятных вкусовых качеств;
- замороженные продукты в отличие от консервированных не наносят сколько-нибудь ощутимого ущерба здоровью людей, что делает их более приемлемыми как для домашнего потребления, так и для приготовления пищи в заводских столовых, кафе и т.п.

Количественные параметры отношений этой положительно настроенной контактной аудитории, собранные посредством опросов и анкетирования, приведены в табл. 4—9.

**Таблица 4**  
**Отношение покупателей к глубоко замороженным продуктам в городах**

(%)

Города с численностью	Очень хорошее	Хорошее	Нейтральное	Негативное	Очень плохое	Нет данных	Всего
Более 100 тыс. человек	19	34	16	20	9	2	100
От 10 до 100 тыс. человек	14	25	24	27	9	1	100
Менее 10 тыс. человек	10	19	19	31	17	4	100

Число опрошенных по разным типам городов составило: в городах с численностью жителей более 100 тыс. человек — 50 человек; в городах с численностью от 10 до 100 тыс. человек — 42 человека; в городах с численностью менее 10 тыс. человек — 40 человек.

**Таблица 5**  
**Отношение покупателей, имеющих морозильные камеры,**  
**к глубоко замороженным продуктам**

(%)

Группы владельцев морозильных камер	Очень хорошее	Хорошее	Нейтральное	Негативное	Очень плохое	Нет данных	Всего	Число опрошенных
Пользование морозильной камерой от 1 года до 3 лет	17	32	28	12	9	2	100	45
Пользование морозильной камерой от 3 до 4 лет	11	21	21	29	15	3	100	43

**Таблица 6**  
**Отношение покупателей из различных слоев населения**  
**к глубоко замороженным продуктам**

(%)

Социальные слои населения	Очень хорошее	Хорошее	Нейтральное	Негативное	Очень плохое	Нет данных	Всего	Число опрошенных
Высший	27	40	10	15	6	2	100	46
Средний	17	26	20	22	12	3	100	47
Низший	9	19	15	30	23	4	100	30

**Таблица 7**  
**Отношение домохозяек разного возраста**  
**к глубоко замороженным продуктам**

(%)

Возраст домохозяйек	Очень хорошее	Хорошее	Нейтральное	Негативное	Очень плохое	Нет данных	Всего	Число опрошенных
До 30 лет	25	38	15	14	7	1	100	46
30—49 лет	18	29	12	23	15	3	100	46
Более 50 лет	9	17	23	31	17	3	100	38

**Таблица 8**  
**Отношение работающих и неработающих домохозяек**  
**к глубоко замороженным продуктам**

(%)

Домо-хозяйки	Очень хорошее	Хорошее	Нейтральное	Негативное	Очень плохое	Нет данных	Всего	Число опрошенных
Работающие	24	35	13	16	11	2	100	48
Неработающие	14	22	16	30	15	3	100	41

**Таблица 9**  
**Отношение к глубоко замороженным продуктам в семьях,**  
**имеющих различную численность**

Численность семьи, человек	Очень хорошее	Хорошее	Нейтральное	Негативное	Очень плохое	Нет данных	Всего	Число опрошенных
1	23	38	16	13	8	2	100	42
2	17	35	18	15	12	3	100	44
3—4	12	29	20	24	14	2	100	48
5 и более	10	27	17	30	14	2	100	43

Для проведения рекламной кампании фирма в то время могла ориентироваться на различные журналы, издающиеся еженедельно. Некоторые сведения об этих журналах приведены в табл. 10.

**Таблица 10**  
**Характеристика журналов,**  
**в которых можно было размещать рекламу**

Журнал	Читатели — всего, тыс. человек	Мужчины, тыс. человек	Женщины, тыс. человек	Цена 1 строки рекламы, тыс. ден. ед.
<i>A</i>	1500	700	800	23,4
<i>B</i>	1700	800	900	28,9
<i>C</i>	900	100	800	24,9
<i>D</i>	2900	2100	800	138
<i>E</i>			2000	57,5

Было установлено, что журнал *A* предпочитали читать малоимущие слои населения и жители деревень. Журнал *B* покупали постоянные читатели. Журнал *E* читали все группы населения,



но го меньше покупали в четвертом территориальном округе данной страны. Кроме того, круг читателей этого журнала нельзя было назвать постоянным.

На рекламную кампанию в печати фирма могла израсходовать от 270 до 290 тыс. ден. ед. Для того чтобы уложиться в отведенную сумму, было принято решение использовать только два журнала. А для того чтобы достигнуть желаемого результата, объявление должно было быть повторено не менее чем в трех их номерах.

### Задание

1. Выберите целевые сегменты, на которые следовало бы обратить внимание фирме «Frost GmbH» при построении ею коммуникационной системы. Обоснуйте ваш выбор.
2. Сформулируйте конкретные цели коммуникационной политики для внедрения на рынке глубоко замороженных продуктов с учетом выделенных целевых сегментов.
3. Какие рекламные аргументы вы выдвинули бы для влияния на домашних хозяек, а какие для влияния на работников предприятий общественного питания? Сформулируйте текст рекламного послания для каждого целевого сегмента по системе ОПЦ.
4. Какие средства коммуникации и органы печати вы использовали бы для влияния на домашних хозяек, а какие для других целевых групп (сегментов)? Обоснуйте ваше предложение.
5. Какой из приведенных в табл. 10 журналов больше подходит для влияния на домашних хозяек?
6. Исходя из содержания предыдущих заданий наметьте укрупненный проект выведения на рынки пищевых продуктов Алтайского края замороженных овощей, производимых на его предприятиях. Оцените потенциальные возможности сельского хозяйства и предприятий переработки сельскохозяйственного сырья края для осуществления такого проекта. Выделите целевые сегменты потенциальных потребителей этого продукта в крае. Наметьте основные мероприятия по информированию их о появлении нового товара. В связи с этим определите средства рекламы, виды сообщений, построенные по системе ОПЦ, периодичность их представления в СМИ и т.п.

## ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ РАЗДЕЛА IV НА ПРАКТИКЕ

После изучения данного раздела вам предлагается поразмышлять о содержании той работы, которая ведется на вашем предприятии или на предприятии хорошо знакомом вам по формированию его сбытовой политики. Если вы еще не работаете, то можете

подумать о содержании сбытовой политики предприятия, которое хотели бы создать или на котором хотели бы работать. Главным в заданиях самопроверки является то, как вы сможете применить новые знания, почерпнутые в данном разделе в решении конкретных практических задач. Подумайте над организацией сбыта в тех случаях, когда предприятия работают с почти одинаковыми технологиями, используя при этом и почти одинаковое сырье, что приводит к трудно различимым по качеству товарам.

Задания	Ответы
<p>Сделайте анализ структуры издержек на вашем предприятии или на предприятии, которое вы знаете лучше всего. Определите, какие издержки следует относить к переменным, какие к постоянным, как те и другие влияют на ценообразование на данном предприятии. Если вы нигде не работаете, возьмите за основу анализа условное предприятие, или предприятие, на котором работают ваши родители или знакомые</p>	
<p>Определите внешние факторы, влияющие на спрос товара вашей фирмы или любой другой фирмы, с деятельностью которой вы хорошо знакомы. Если вы нигде не работаете, то можете взять за основу анализа любой товар, положение которого на рынке знаете лучше всего. Выясните, как те или другие факторы (например, вкусы и предпочтения, или доходы граждан, или изменение в конкурентном окружении) могут повлиять на спрос в целом, а через него и на уровень цен. Для каждого товара во внешнем окружении имеются свои факторы, влияющие на спрос</p>	
<p>Сделайте анализ эластичности спроса по ценам для товара, спрос на который проанализировали выше</p>	
<p>Опишите, в чем заключается суть товарной политики фирмы, издержки которой вы анализировали в первом пункте</p>	
<p>Приведите пример формирования положительных или отрицательных доминант в подсознании потребителей под воздействием рекламы либо других обстоятельств (возможно, поведения продавца при общении с покупателем)</p>	
<p>Предложите укрупненный проект рекламной компании для предприятия, которое вы взяли за основу при анализе издержек производства (в первом пункте самопроверки). Что бы вы предложили сделать в первую очередь, во вторую и т.д., какие рекламные средства следовало бы использовать, какими средствами контролировать эффективность рекламной кампании?</p>	
<p>Перечислите мотивы покупателей, под воздействием которых они покупают товар фирмы, деятельность которой вы уже анализировали при осуществлении этой самопроверки (в других пунктах) Как можно использовать эти мотивы в схеме ОПЦ?</p>	
<p>Сделайте анализ системы сбыта, которой пользуется анализируемая вами компания</p>	

## **САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА 4 (СДР-4) «ПРОЕКТИРОВАНИЕ СИСТЕМ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ И ПРОДВИЖЕНИЯ ТОВАРА»**

После изучения IV раздела вам предлагается выполнить очередную СДР, посвященную решению имеющихся на вашем предприятии проблем сбыта. Для этого при работе над каждым вопросом задания первоначально наметьте наиболее значимые проблемы, а затем, используя материалы учебника, опираясь в том числе и на другие книги по маркетингу, разработайте в форме проекта систему мер, способных разрешить эти проблемы.

### **ВОПРОС 1**

Дайте общую характеристику сбытовой деятельности вашей фирмы. Опишите структуру задач функции сбыта на вашем предприятии, ее содержание и процедуры решения. Это должна быть короткая, но емкая характеристика, вводящая в суть сбытовой деятельности.

*(10 балла)*

### **ВОПРОС 2**

В чем заключается истинная ценность предлагаемого вами товара (услуги)? Как в вашем случае ценность товара (услуги) влияет на цену?

Опишите процедуры ценообразования, принятые на вашем предприятии. Какое место в них занимают издержки производства, факторы рынка, цены конкурентов? Выберите какой-нибудь товар (услугу) вашей фирмы, ценообразование которого лучше всего знаете. Сделайте анализ издержек производства этого товара (выделите переменные и постоянные издержки), определите точку безубыточности и представьте ее в графическом виде. Установите тенденции изменения точки безубыточности в зависимости от изменения цены на товар и переменных издержек. Наметьте рекомендации, направленные на совершенствование управления процессом ценообразования.

Какие факторы оказывают влияние на спрос этого товара на рынке (уровень доходов населения, вкусы и предпочтения или что-то другое)? Предложите проект информационно-следающей за динамикой этих факторов системы. Как можно использовать информацию об изменениях этих факторов в решении задач сбыта на вашем предприятии?

Является ли спрос на данный товар эластичным по отношению к цене? Ответ обоснуйте. Как информацию об эластичности (или неэластичности) спроса по цене можно использовать в систе-

ме ценообразования на вашем предприятии? Как на предприятии в процессе ценообразования учитываются цены конкурентов?

(35 баллов)

### ВОПРОС 3

Сделайте критический анализ традиционно осуществляемых на вашем предприятии рекламных кампаний. Отметьте их положительные и отрицательные стороны. На основе данных анализа и материалов курса разработайте проект итеративного плана развития коммуникационной системы, обратив особое внимание на организацию обратной связи. Используйте при написании этой части работы рекомендации по построению коммуникационных систем.

Разработайте схему презентации товаров вашей фирмы. Используйте представление товаров по системе ОПЦ.

Сделайте анализ и предложите проект совершенствования деятельности вашей фирмы по организации результативных связей с общественностью.

(35 баллов)

### ВОПРОС 4

Сделайте анализ процесса продвижения вашего товара к рынку. Используя результаты анализа и материалы курса, предложите проект совершенствования этой сферы деятельности на вашем предприятии. Пусть рекомендации касаются как всей системы продвижения товаров (каналов распределения и т.п.), так и работы отдельных менеджеров по продажам с покупателями. Определите, на какие аспекты продвижения товара следует обратить большее внимание. Опишите содержание отдельных, наиболее важных процедур продвижения товара, оцените реальность их практической реализации.

(20 баллов)

Постарайтесь придать выполняемой СДР законченную структуру. Ответ на каждый вопрос должен быть представлен как самостоятельный параграф, имеющий оригинальное название. Не забывайте, вы пишете не просто контрольную работу, вы создаете проект совершенствования маркетинговой деятельности на вашем предприятии, внедрение которого позволит улучшить результаты всей его деятельности (производственной и сбытовой).

При ответе на третий вопрос кроме этого учебника можете использовать и другую литературу, например следующие книги.

1. *Бове К.Л., Аренс У.Ф.* Современная реклама. Тольятти: Изд. дом «Довгань», 1995.

2. *Батра Р., Майерс Д.Д., Аакер Д.А.* Рекламный менеджмент. М.; СПб; К.: Изд. дом «Вильямс», 1999.

При ответе на четвертый вопрос весьма полезной может оказаться следующая книга: *Фатрелл Ч.* Основы торговли. Толянти: Изд. дом «Довгань», 1995.

При работе над СДР-4 можно использовать и другие книги. Вы уже имеет более или менее полное представление о содержании маркетинговой деятельности на предприятиях. Сопоставление ваших знаний с мнениями нескольких авторов на этой стадии обучения будет полезным.

# **РАЗДЕЛ V**

## **ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА**

---

### **ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

#### **Процедуры маркетингового планирования**

- Формулирование миссии фирмы
- Формулирование целей фирмы
- Обоснование стратегий достижения целей
- Матрица Ансоффа и стратегии поведения фирмы на рынке
- Матрица Бостонской консультационной группы и стратегии формирования «портфелей товаров»
- Матрица Мак-Кинси
- Разработка планов конкретных действий
- Разработка вариантов планов на непредвиденные случаи

#### **Согласование плановых действий во времени**

- Методы упорядочения плановых действий во времени
- Линейные графики упорядочения плана действий
- Сетевые модели упорядочения плана действий (работ)
- Основные понятия сетевых моделей
- Правила построения сетевых моделей
- Временные параметры построения сетевых моделей

#### **Бюджет маркетинга**

- Правила построения бюджетов маркетинга
- Обоснование бюджетов маркетинга

#### **Контроль и корректировка планов**

- Построение схем контроля за исполнением планов
- Корректировка планов

## ВВЕДЕНИЕ

Если в предыдущих разделах речь последовательно шла о крупных блоках маркетинговых задач — исследованиях рынка, разработке товаров (о производственной функции маркетинга), коммерческой деятельности фирмы на рынке, и все вопросы, касающиеся содержания маркетинговой деятельности, были более или менее подробно в них рассмотрены, то в данном разделе вниманию читателей предлагается материал, посвященный тому, как правильно планировать всю дальнейшую деятельность предприятия после проведения исследований рынка, анализа ресурсов и возможностей предприятия, определения перспективных направлений товарной политики и т.п.

Планирование представляет собой особую сферу интеллектуальной деятельности в бизнесе вообще и в предпринимательстве в частности. На проблемы планирования ведущие ученые и практики в области управления производством обращали внимание еще на заре зарождения менеджмента, в первой трети XX в. Так, Анри Файоль, один из первопроходцев в этой области знаний (его — француза — американцы считают отцом американского менеджмента), одной из основных функций менеджмента назвал именно планирование. Более подробно планирование изучается, естественно, в курсе «Менеджмент». Здесь же, в курсе «Маркетинг», ему уделяется ровно столько внимания и места, сколько необходимо для того, чтобы обучающийся смог составить план маркетинга для своей организации, своего отдела или только для своего рабочего места.

Хотя изложение процесса планирования начинается с его глобальных методологических основ — формулирования миссии фирмы, большее внимание уделено все-таки таким деталям, как определение целей и стратегий, построение планов конкретных действий, упорядочение последних во времени и т.п.

К разделу V вместо традиционной СДР прилагается рабочая тетрадь, где представлены некоторые формальные структуры (таблицы, схемы), заполнение которых поможет составить свой план маркетинга (возможно, он будет вашим первым планом маркетинга). Вполне очевидно, что не все таблицы и схемы подойдут для вашей организации. Вряд ли возможно (во всяком случае очень непросто) создать единую форму планирования маркетинга для всех обучающихся по этой программе, в которую как в прокрустово ложе можно уложить любое предприятие. Поэтому, работая с тетрадью, вы можете изменять ее, дополнять, т.е. приспосабливать к специфике вашего предприятия.

Запомните: планирование деятельности вашей фирмы — это ваше личное творчество, планирование же маркетинга — это ваше личное творчество вдвойне, поскольку в разрабатываемом плане надо отразить ваши же маркетинговые идеи, являющиеся наивысшей формой творчества в бизнесе. Однако эти идеи нужно почерпнуть из внешней среды, из наблюдений за поведением потребителей, из анализа достижений науки и т.п. Помните, что обычный (традиционный) план — это план желаний руководителей, а план маркетинга — это план желаний потребителей. И вы, планируя маркетинговую деятельность своего предприятия, являетесь полномочным представителем потребителей продукции, выпускаемой вашим предприятием, направляя его деятельность в то русло, которое наиболее соответствует желаниям потребителей.

## ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

### ЦЕЛИ

Данный раздел как бы подытоживает содержание четырех предыдущих. Действительно, освоив процедуры исследования рынка, разработки (развития, совершенствования) потребительских свойств товара и формирования товарной политики фирмы, организации сбыта произведенной продукции, которую ждут на рынке, вы теперь должны уметь упорядочивать во времени и с учетом имеющихся ресурсов всю совокупность маркетинговых действий, связанных с исследованиями, производством и сбытом. Другими словами, вы должны уметь составлять план маркетинга. Именно процедурам планирования маркетинговой деятельности и посвящен данный раздел пособия. Прочитав его, вы должны научиться:

- проводить предплановый анализ состояния внешней среды и возможностей развития фирмы (организации);
- формулировать миссию фирмы и четко видеть ее назначение;
- определять конкретные цели развития бизнеса, в котором работаете (или принимаете участие);
- формулировать стратегию достижения целей фирмы;
- планировать конкретные действия;
- упорядочивать плановые мероприятия во времени.

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

В начале 90-х годов XX в. в России четко обозначилась тенденция создания малых частных предприятий. Но по прошествии незначительного времени многие из них самоликвидировались. Далеко не все из тех, что остались, сразу же нашли свое место на рынке, сориентировались в том, что нужно производить (или доставлять), чтобы обеспечивать себе приемлемый доход. Многие из них и до сих пор ищут, меняют сферу своей деятельности и не добиваются при этом, что вполне естественно, сколько-нибудь заметных успехов, а обеспечивают себе только элементарное существование. Можно привести немало примеров, когда такого рода поиск не приносит успехов. Вот несколько из них.

Активный молодой человек, не без связей, выкупил небольшой завод по консервированию овощей. Уже после совершения сделки он узнал о колоссальных долгах завода. Пришлось брать кредиты, чтобы и с долгами рассчитаться, и начать действовать, развиваться. Однако все кредиты ушли на проведение презентаций, праздников, поездки за рубеж, на золотые значки для сотрудников (зачем они?) и др. В результате завода нет, а в регионе продаются овощные консервы других производителей.

Другой пример. Фирма, предлагающая на рынке аудиторские услуги, работая над одним заказом и получив более выгодный заказ, отказывается от выполняемого, не закончив его. В качестве характеристики фирмы можно сообщить, что она постоянно задерживает выплату заработной платы своим работникам, которую никак нельзя назвать достойной для такого рода работ.

В чем причины такого положения вещей? Что нужно делать, чтобы этого не происходило?



## 13.

## ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

## 13.1.

## ПРЕДПЛАНОВЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ

**Важность анализа факторов внешней среды**

*Среди опытных менеджеров бытует мнение, что отказ от планирования есть планирование неудач.*

Очевидно, что любая совокупность взаимосвязанных действий должна быть упорядочена во времени. В этом и заключается суть планирования. Но прежде чем упорядочивать действия, их нужно сформулировать (наметить). А прежде чем сформулировать, необходимо четко представить себе ту среду, в рамках которой намечаемые действия будут осуществляться. Следовательно, любое планирование, в том числе и планирование маркетинга, необходимо начинать с анализа внешней среды и анализа потенциальных возможностей организации, намечающей осуществление конкретных действий. Таким образом, непосредственному планированию маркетинга должен всегда предшествовать анализ факторов внешней среды и SWOT-анализ деятельности фирмы в прошлом. Процедуры того и другого более или менее подробно освещены в разделе II, который посвящен маркетинговым исследованиям.

**Роль и место маркетинговых исследований в предплановом анализе**

Может создаться впечатление, что составление плана маркетинга надо осуществлять после проведения исследования. Это не совсем так. Маркетинговые исследования, как утверждается в разделе II, должны носить непрерывный характер (фирма должна стремиться к этому). Непрерывность в исследованиях может быть достигнута посредством создания маркетинговых информационных систем, осуществляющих слежение за динамикой рынка, накопление, хранение и обработку данных о нем, а также путем составления планов эпизодических маркетинговых исследований, направленных на сбор и анализ первичных данных.

Планирование носит относительно дискретный характер. Но, несмотря на это, оно должно основываться на получении посредством постоянных наблюдений информации о состоянии внешней среды с тем, чтобы в разработке маркетинговых плановых мероприятий учесть динамику ее (среды) параметров. Если слежение за рынком будет действительно постоянным, то информация о его развитии поможет выявить объективные тенденции в движении спроса и предложения, нужд, потребностей, ожиданий покупателей и т.п. Исходя из этих тенденций и следует делать плановые наметки, т.е. определять возможные направления развития вашего бизнеса.

**Роль и место SWOT-анализа в структуре предплановых задач**

После анализа факторов дальнего внешнего окружения уместно дать критическую оценку возможностей своей фирмы в части некоторых (наиболее важных) характеристик ее товара, его потребительных свойств. Для решения этой задачи необходимо привлечь материал раздела III. Оценку своего товара можно начать с анализа его потребительных свойств по трехуровневой модели, затем

определить стадию жизненного цикла, на которой он в настоящее время находится, и долю, занимаемую им в общей маркетинговой смеси («4р»). Анализ товара полезно делать в сопоставлении с теми возможностями и угрозами, которые могут исходить из дальнего окружения внешней среды фирмы.

## 13.2.

### ПРОЦЕДУРЫ ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

#### Планирование в прошлом и сейчас

В недавнем прошлом в условиях административно-командной системы управления (в социалистической плановой экономике, как это названо в разделе I) планирование носило централизованный характер. Предприятия получали плановые задания, в которых им четко регламентировалось *что, сколько и для кого* они должны производить. План считался законом, который непременно следовало выполнять, но который до истечения плановых сроков можно было и скорректировать.

В ходе рыночных реформ такой подход к планированию деятельности предприятий был решительно отвергнут, и, как это часто бывает у нас, с осуждением негативных сторон прошлой модели планирования были опорожены и все те позитивные элементы (формы, методы, приемы), которые связаны с планированием вообще. Предприятия, в том числе и вновь возникающие, стали ориентироваться на текущую ситуацию, не просчитывая свои действия на более или менее длительную перспективу. Отсутствие видения перспективы, как показывает весь опыт человеческого бытия, неизбежно приводит к потерям. В бизнесе эти потери всегда в конечном итоге связаны с финансами и могут привести фирму к краху. Таким образом, планирование — одна из важнейших функций управления бизнесом и игнорирование его чревато огромными потерями вплоть до банкротства предприятия.

#### Формулирование миссии фирмы

Процесс планирования представляет собой строгую последовательность логически взаимосвязанных процедур (рис. 13.1). Начинать его следует с определения глобальной цели предприятия, которая в большинстве зарубежных (а теперь и отечественных) учебных изданий обозначается как его миссия. Что же представляет собой миссия предприятия, организации, фирмы, в чем заключается ее суть? Миссия — это четко выраженная причина существования организации, ее предназначение, ее действительно глобальная цель. Она может быть выражена в форме одного предложения, а может быть представлена и как некий кодекс чести в виде перечислений ценностей и высоких устремлений организации, принятых ею как руководство к действию при ведении бизнеса. В книге «Основы менеджмента» М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури (первое издание на русском языке вышло в 1992 г.) отмечается, что в формулировке миссии фирмы должны отражаться следующие обстоятельства:

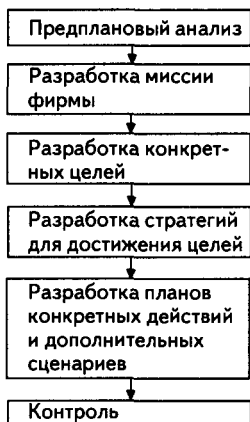


Рис. 13.1. Порядок планирования маркетинга

- 1) задачи, которые фирма поставила перед собой с точки зрения ее основных товаров и (или) услуг, рынков, применяемых технологий и т.п. (т.е. основное содержание ее деятельности);
- 2) внешнее окружение фирмы, ради которого она возникла и которое формирует основные принципы ее деятельности (существования);
- 3) культура организации, т.е. определение рабочего климата, существующего внутри организации (организационной культуры).

Составленная с учетом этих требований миссия фирмы детализирует ее статус, обозначает ориентиры для ее конкретных целей и стратегий, закрепляет в сознании работников фирмы стереотипы производственного поведения, их отношения к труду, к реальным и потенциальным потребителям производимого фирмой товара (услуги). Таким образом, миссия фирмы своим информационным воздействием направлена как на внешнюю среду предприятия, так и на его внутреннюю среду. Покупатели (и другие субъекты рынка тоже) узнают из миссии истинное назначение фирмы, работники же воспринимают стиль производственного поведения, направленный на благополучие и развитие организации, в которой они работают. Взаимодействуя через посредство миссии с внешней средой, руководство создает, с одной стороны, положительное общественное мнение о фирме, а с другой — благожелательное мнение своих клиентов. В этом отношении миссия фирмы направлена на создание в сознании людей благоприятного имиджа предприятия. На предприятии же через посредство миссии формируется коллектив единомышленников, действующих определенным (похожим) образом (в рамках единой организационной культуры) в достижении общей цели.

**Отступление 13.1.** Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 264.

Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Как видим, миссия компании «Сан Бэнкс» состоит из одного, хотя и очень большого предложения. Но в нем отражены и предназначение компании, и ее основные ценности.

Миссия, как следует из примера, приведенного в отступлении 13.1, призвана оказывать влияние на эмоциональные и духовные ресурсы организации, ее морально-этические ценности, направляя обязательства работников на решение проблем общества (клиентов, покупателей). В отступлении 13.2 приведена примерная миссия подразделения учебного заведения.

**Отступление 13.2.** Миссия факультета переподготовки кадров (ФПК) экономического факультета Алтайского государственного университета (АГУ).

Автор этих строк — декан ФПК АГУ — для обозначения целевой установки факультета предложил миссию, которая в принципе может быть использована и в любом другом учебном заведении, занимающемся дополнительным к высшему экономическим образованием.

ФПК АГУ в качестве своей глобальной цели на данном этапе развития общества видит содействие экономической реформе в России через предоставление на рынке образовательных услуг высококачественных обучающих программ по методам и технике управления бизнесом. Деятельность факультета должна способствовать внедрению на отечественных предприятиях (больших и малых) прогрессивных технологий управления производством и сбытом продукции, формированию принципов этичного ведения бизнеса, направленного на удовлетворение нужд и потребностей людей. В связи с этим основными принципами деятельности факультета являются:

- повышение качества образовательных услуг посредством широкого применения дистанционных обучающих технологий;
- предоставление выпускникам ФПК разных лет бесплатных консультационных услуг;
- оказание выпускникам разных лет посильной помощи в трудоустройстве;
- углубление и расширение знаний в области организации и управления бизнесом с помощью научных исследований (посредством подготовки кандидатских и докторских диссертаций преподавателями, работающими на ФПК, а также его выпускниками);
- повышение профессионального и общего интеллектуального потенциала преподавателей ФПК;
- уважительное отношение ко всем людям, хоть однажды по тому или иному поводу обратившимся на ФПК, для того чтобы как можно больше людей могли оказать содействие развитию факультета.

Эта миссия время от времени пересматривается, актуализируется. Так обычно поступают все предприятия со своей миссией, ибо любое предприятие представляет собой живой организм — оно не просто занимается определенной деятельностью, оно живет своей жизнью. И миссия предприятия должна быстро и точно реагировать на происходящие в его структуре и направлениях жизнедеятельности изменения. Хотя злоупотреблять этим нельзя — клиенты перестанут узнавать такое предприятие, которое часто меняет свои основные целевые установки. В общем здесь, как и во всем, нужно соблюдать меру.

**Задание 13.1.** Не могли бы вы что-нибудь добавить к формулировке миссии ФПК АГУ? Если дополнение покажется вам удачным, передайте его в деканат ФПК.

---

*Мудрость — это способность предвидеть отдаленные последствия совершаемых действий, готовность пожертвовать сиюминутной выгодой ради больших благ в будущем и умение*

В России трудно найти предприятие, которое имело бы четко сформулированную миссию, хотя такие попытки были. Некоторые учебные и научные учреждения нашей страны в период планового способа ведения хозяйства часто использовали лозунг, утверждавший, что высшая цель науки заключается в служении делу народа. Но ведь ученый может служить народу и перебирая картофель в овощехранилище. Так и бывало в те годы. Служили ученые делу народа на колхозных полях, на токах, на стройках. Некоторые из них неявно сопротивлялись. Вспомните фильм Эльдара Рязанова

*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. Планирование — это проектирование желаемого будущего и эффективных путей его достижения.*

*Акофф Р.Л. Планирование в больших экономических системах.*

*М. Советское радио, 1972. С. 14.*

«Гараж», в котором такой эпизод, правда, за кадром, имел место: ученый в каждый пакет с перебранным им картофелем клал свою визитную карточку, чтобы покупатель знал, кто именно отвечает за качество картофеля в этом пакете. Служил ли этот ученый делу народа? Конечно, служил! Но как?! В этом ли заключается истинное предназначение науки? Единственная высшая цель науки — производство новых знаний и через это служение своему народу. Таким образом, несмотря на некую размытость, непреложно вытекающую из глобальности, миссия тем не менее должна быть конкретной. Иначе возможны искажения в понимании, дезориентация и т.п. Для обеспечения конкретности миссии можно воспользоваться перечнем ценностных ориентаций, предложенных в книге М.Х. Мескона и его коллег «Основы менеджмента» (табл. 13.1).

**Таблица 13.1**

**Ценностные ориентации и их характеристики**

Ценностные ориентации	Категория ценностей	Тип целей
Теоретические	Истина, Знания, Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность, Полезность, Накопление богатства	Рост, Прибыльность, Результаты
Политические	Власть, Признание	Общий объем капитала, продаж, количества работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения, Привязанность, Отсутствие конфликтов	Социальная ответственность относительно прибыли, Косвенная конкуренция, Благоприятная атмосфера
Эстетические	Художественная гармония, Симметрия, Форма	Дизайн изделия, Качество, Привлекательность (даже с ущербом для прибыли)
Религиозные	Согласие со Вселенной	Этика, Мораль

Таким образом, при формулировании миссии фирмы нужно стремиться к тому, чтобы она, во-первых, была ориентирована не только на работников фирмы, но и на внешнюю среду, которая окружает данную фирму. Во-вторых, миссия должна быть конкретной. И в-третьих, в ее содержании должны быть заложены высшие морально-этические ценности, которые были бы достижимы для фирмы.

## Формулирование целей фирмы

*Процесс планирования направлен на достижение такого состояния или состояний в будущем, которые желательны, но от которых нельзя ожидать, что они возникнут сами собой... Следовательно, в плане всегда содержится доля пессимизма и доля оптимизма.*

*Пессимистическая сторона плана состоит в убеждении, что если ничего не делать, то желаемое будущее вряд ли наступит, оптимистическая — в том, что своими действиями можно увеличить шансы наступления желаемого будущего.*

*Акофф Р. Л. Планирование в больших экономических системах.*

*М.: Советское радио, 1972. С. 17.*

Из миссии фирмы в полном соответствии с логикой планирования должны вытекать цели предприятия. Формулирование конкретных целей — это следующая процедура планирования. Чтобы цели действительно могли привести организацию к успеху, они должны быть построены в соответствии с определенными требованиями (критериями). В зарубежных теориях менеджмента эти критерии называются *SMART*-критериями. *SMART* — это аббревиатура от следующих английских слов:

Specific — конкретный;  
 Measurable — измеримый;  
 Achievable — достижимый;  
 Relevant — насущный;  
 Timed — рассчитанный по времени.

Это, в частности, означает, что цели должны быть конкретными, измеримыми (т.е. иметь количественное выражение), достижимыми, насущными и скоординированными (согласованными) во времени. В дополнение к этим критериям можно добавить, что цели должны быть взвешенными по ресурсам (чтобы на их достижение хватило и временных, и финансовых, и человеческих, и материальных, и любых других ресурсов), что они должны быть желаемыми для исполнителей и реальными в исполнении. Конкретность и достижимость целей стимулируют исполнителей к высокопроизводительному труду. Установление же целей, превышающих возможности организации (в силу особенностей внешнего окружения либо в силу недостаточной обеспеченности ресурсами), может привести ее к катастрофе. Количественная измеримость целей и координация их во времени необходимы для контроля за достижением намеченных рубежей.

Допустим, некая фирма, заботясь о повышении культуры обслуживания своих клиентов, что зафиксировано в ее миссии, в качестве одной из своих целей наметила: «Обеспечить в течение ближайших 12 месяцев трехдневное обучение всех своих продавцов передовым методам обслуживания потребителей». Соответствует ли эта цель описанным выше критериям? Да, безусловно. В ней есть и количественное выражение результата (все продавцы), и координация во времени. С высокой долей уверенности можно говорить и об ее реальности, достижимости, взвешенности по ресурсам. И она конкретна (вряд ли можно конкретнее сформулировать цель повышения квалификации работников). Поскольку цель отвечает всем критериям, то в конце года руководство фирмы может оценить, насколько ему удалось ее достичь. Если цель не отвечает критериям *SMART*, то это, скорее всего, лишь намерение. Но если это намерение направлено на длительную перспективу и входит в миссию предприятия, то его, пожалуй, можно назвать и стратегической целью. Так если вернуться к приведенной выше цели по повышению квалификации, то утверждение в миссии, указывающее на постоянную высокопрофессиональную работу персонала фирмы,

можно считать стратегическим намерением или стратегической целью.

В больших организациях, имеющих иерархическую структуру, цели могут быть конкретизированы как по уровням иерархии, так и по подразделениям, находящимся на одном уровне иерархии (рис. 13.2).

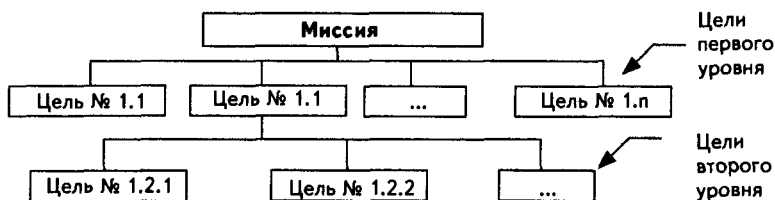


Рис. 13.2. Иерархическая структура целей

Если в организации применяется иерархия целей (такая структура часто называется деревом целей), то все они должны быть увязаны между собой единым содержанием, соединять в целое различающиеся интересы работников разных подразделений. В противном случае достижение целей первого уровня окажется под угрозой, а этого допускать никак нельзя. Ибо именно в целях первого уровня обычно фиксируются будущие успехи фирмы.

Как следует из рис. 13.2, одна организация может наметить для себя несколько целей. Важно, чтобы они были согласованы между собой. Следует также иметь в виду, что цели могут быть ориентированы как на потребителей, так и на работников фирмы. Хорошо, если такая ориентация имеет место в рамках одной цели. В приведенном выше примере о повышении квалификации продавцов цель ориентирована и на потребителей (их теперь будут обслуживать лучше), и на работников фирмы (они повысят свою квалификацию, что может им пригодиться при продвижении по службе или даже при смене места работы). Впрочем, ориентация на потребителей и работников (на внешнюю и внутреннюю среду) может быть обеспечена и двумя различными, внешне не связанными между собой целями. Так, при планировании маркетинга ФПК АГУ на 1997/98 учебный год одна из целей была ориентирована на внешнюю среду: «Увеличить набор слушателей в текущем учебном году по сравнению с прошлым учебным годом на 40%». Другая цель касалась внутренней среды ФПК, преподавателей: «Обеспечить подписку периодических изданий в области экономики и организации бизнеса в 1998 г. на 5000 руб.» Знакомство преподавателей со свежими публикациями в журналах, безусловно, способствует повышению профессиональной эрудиции каждого из них, а следовательно, и повышению уровня переподготовки слушателей на ФПК.

*«Раз не можешь измерить того, что хочешь, нужно хотеть либо то, что можешь измерить, либо то, что не хочешь измерять».*

*Р. Акофф*

**Задание 13.2.** Оцените соответствие приведенных выше целей маркетинга ФПК критериям (требованиям) SMART. Какие еще цели вы могли бы предложить ФПК?

### Формулирование стратегий достижения целей

После формулирования целей необходимо наметить пути их достижения (третий этап согласно рис. 13.1). Эти пути чаще называют стратегией развития фирмы, предприятия.

Что такое стратегия? В переводе с греческого стратегия (strategos) означает «искусство генерала» и конечно представляет собой нечто значительно большее, чем просто наметку путей достижения целей. О сущности и предназначении стратегического планирования подробнее ведется речь в учебной литературе по менеджменту. В разделе же «Планирование» курса «Маркетинг в современном бизнесе» стратегиям уделяется внимание только в контексте определения путей достижения целей. Формулируемые стратегии так же, как и цели, должны быть оценены по критериям реальности, взвешенности по ресурсам и т.п.

### Матрица Ансоффа — формальный метод построения стратегий

Как формулировать стратегии? Есть несколько формальных методов построения маркетинговых стратегий. Один из них предложен американским профессором Игорем Ансоффом и описан практически в каждом зарубежном учебнике по маркетингу (см., например, [41]). Этот метод представляет собой обычную классификационную матрицу — излюбленный прием зарубежных исследователей (рис. 13.3).

*Напомним еще раз — цель отвечает на вопросы: что хочет достичь фирма; куда она хочет идти в своем развитии? Стратегия — как она это будет делать? Предплановый же анализ отвечает на вопрос: где сейчас находится фирма?*

		Товар	
		Старый	Новый
Рынок	Старый	Более глубокое проникновение на рынок	Развитие товара
	Новый	Расширение рынка	Диверсификация

Рис. 13.3. Матрица Ансоффа

*Стратегия более глубокого проникновения на рынок* выражается в расширении объемов производства (или поставки) продуктов и предложения на рынке большего объема одного и того же товара большему числу покупателей одного и того же рынка



(сегмента). Такого увеличения объемов продаж можно добиться либо за счет подавления активности конкурентов и занятия их доли рынка, либо за счет убеждения реальных покупателей потреблять данный товар в больших, чем прежде, объемах. Такая стратегия, безусловно, требует определенных затрат. Во-первых, на расширение объемов производства, во-вторых, на рекламу. Она может быть применена для достижения целей, ориентированных на увеличение объемов продаж, доходов или прибыли при прежних ценах. Преимуществом данной стратегии является низкая степень риска для предприятия, обусловленная тем, что на рынке его хорошо знают. Многие покупатели уже давно пользуются его товарами и могут составить мощную моральную поддержку более глубокому проникновению фирмы на рынок.

*Стратегия развития товара* предполагает модификацию моделей уже имеющегося на рынке товара или разработку совершенно нового товара для удовлетворения прежних нужд и потребностей людей на традиционном для фирмы рынке. По сути, имеется в виду создание товара рыночной новизны для предложения его покупателям, уже хорошо знающим данную фирму. Такая стратегия может быть ориентирована на получение фирмой дохода (прибыли) за счет формирования на знакомом рынке новых потребностей или хотя бы иных потребительских предпочтений. Степень риска здесь несколько выше, чем при реализации предыдущей стратегии. Ее рост обусловлен тем, что трудно предсказать поведение даже хорошо знакомых покупателей при появлении на рынке товара-новинки. Затраты фирмы на реализацию стратегии развития товара и по величине, и по структуре, существенно отличаются от затрат более глубокого проникновения на рынок. Значительных затрат следует ожидать на разработку товара (на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы — НИОКР), а также на его рекламу и продвижение на рынок. Хотя, следует подчеркнуть, рынку фирма и ее прежний товар знакомы, покупатели испытывают к ней чувство доверия, что значительно облегчает, в том числе и в материальном плане, процесс выведения нового товара на рынок.

*Стратегия расширения рынка* представляет собой систему мер, направленных на привлечение внимания новых категорий потребителей или на создание новых каналов распределения товара фирмы. Речь идет не обязательно о новых территориальных рынках. И в пределах той территории, где фирма традиционно ведет свой бизнес, можно найти новых покупателей и дополнительные возможности для создания новых каналов распределения продукции. Пусть некая фирма производит программные продукты для персональных компьютеров и реализует их предприятиям, расположенным в данной области. На этой территории имеется много вузов, выпускники которых получают работу на предприятиях, являющихся постоянными клиентами фирмы-производителя программных продуктов. Чтобы молодые специалисты быстрее адап-

тировались в новых для себя условиях, вузы должны обучать их применению тех программных продуктов, с которыми они непременно столкнутся после завершения учебы. Следовательно, вузы могут стать новыми покупателями прежнего товара фирмы в пределах той же территории.

Еще один пример. Пусть товаром фирмы являются канцелярские принадлежности, которые она реализует через сеть розничных магазинов. При определенных условиях (которые надо предварительно выявить посредством маркетинговых исследований) фирма может создать сеть мелких оптовиков (или воспользоваться уже имеющейся) и сбывать свой товар им, а они продвинул его в большее количество розничных магазинов, находящихся в административных границах этой области или края. Сама фирма-производитель вряд ли сможет охватить своим вниманием такое большое число розничных магазинов, какое может охватить оптовик, специализирующийся только на этой сфере деятельности. Такие подходы могут быть применены фирмой и на другой территории. Разница будет заключаться только в объеме и структуре затрат.

Данная стратегия может найти применение при достижении целей, выражающихся в увеличении доли рынка или в освоении новых рынков. Степень риска здесь следует характеризовать как среднюю. Она обусловлена невозможностью точно предсказать поведение новых покупателей при совершении ими покупок или новых сбытовых структур при дальнейшем продвижении товара. Затраты при реализации этой стратегии складываются из расходов на рекламу, создание (развитие) сбытовых сетей, расширение объемов производства. Они могут быть оправданными только в том случае, если объемы продаж на новых рынках будут отличаться внушительными размерами и стабильностью.

**Стратегия диверсификации** означает продвижение нового товара на новые рынки. В ней четко прослеживается сочетание стратегий развития товара и расширения рынка. Таким образом, все, что выше было сказано об этих двух стратегиях, справедливо и для диверсификации, и нет особого смысла еще раз обращать внимание на уже освещенные характеристики, признаки возможных путей достижения намеченных целей. Очевидно и то, что степень риска при реализации стратегии диверсификации будет наивысшей, поскольку она представляет собой синергическую (согласованно действующую) сумму риска расширения рынка и риска разработки нового товара. В разделе III один из параграфов посвящен диверсификации и конверсии. Примеры (отступления), приведенные в нем, уместны для иллюстрации применения этой стратегии и в данном параграфе. Поэтому для закрепления знаний есть смысл вернуться сейчас к разделу III и еще раз ознакомиться с содержанием маркетинговой деятельности при реализации стратегии диверсификации. Для России, идущей нелегким путем реформ, эта стратегия, нацеленная на смену экономических ориентиров, более чем актуальна.

*Эффект синергии проявляется в том, что совокупный результат какого-либо действия обязательно оказывается больше простой арифметической суммы участвующих в действии индивидуальных усилий.*

**Задание 13.3.** Если ваша фирма занимается производством и реализацией нескольких товаров, то определите по матрице И. Ансоффа, к какому товару какую стратегию следует применять (впишите в соответствующие клетки матрицы название товаров или моделей товаров).

		Товар			
		Старый	Новый		
Старый	Более глубокое проникновение на рынок		Развитие товара	Старый	Рынок
	_____	_____	_____		
Новый	Расширение рынка		Диверсификация	Новый	
	_____	_____	_____		

Какие цели преследуются вами при реализации этих стратегий?

Цели для стратегии более глубокого проникновения на рынок

---



---

Цели для стратегии развития товара

---



---

Цели для стратегии расширения рынка

---



---

Цели для стратегии диверсификации

---



---

**Матрица  
Бостонской  
консультационной  
группы  
и формирование  
инвестиционного  
портфеля фирмы**

К числу стратегических относится и задача отделения товарных групп, которые приносят ощутимый доход и которые обещают приносить такой доход в будущем (или подразделений компании, добивающихся таких результатов), от тех (как товаров, так и подразделений), которые стали приносить убытки, не могут стать перспективными. Решения, принимаемые по этой задаче, выражаются в плановых предписаниях; выпуск каких товаров следует начинать, каких поддерживать, а каких прекращать, снимать с производства. Довольно часто это называется формированием портфеля товаров (или других единиц). Одним из методов стратегического планирования эффективного и результативного портфеля товаров является матрица Бостонской консультационной группы (матрица БКГ),

которая так же, как и матрица И. Ансоффа, вошла во многие учебники по маркетингу, менеджменту, стратегическому планированию (например, [41]). Матрица БКГ представлена на рис. 13.4.

Суть метода заключается в том, что каждый товар, выпускаемый фирмой, следует расположить в соответствующих клетках матрицы, имеющих несколько необычные названия. Клетки можно разместить в системе координат (хотя в большинстве учебной литературы на это обстоятельство не обращается никакого внимания), по абсциссе которой откладывается относительная доля, занимаемая товаром на рынке (отсчет следует делать в обратном направлении), по ординате — темпы роста рынка. Доля рынка, занимаемая товаром, говорит о том, какой доход он приносит фирме. Темпы роста рынка свидетельствуют как о привлекательности рынка, так и об уровне напряжения конкурентной борьбы на нем — при высоких темпах она обостряется, при низких снижается.

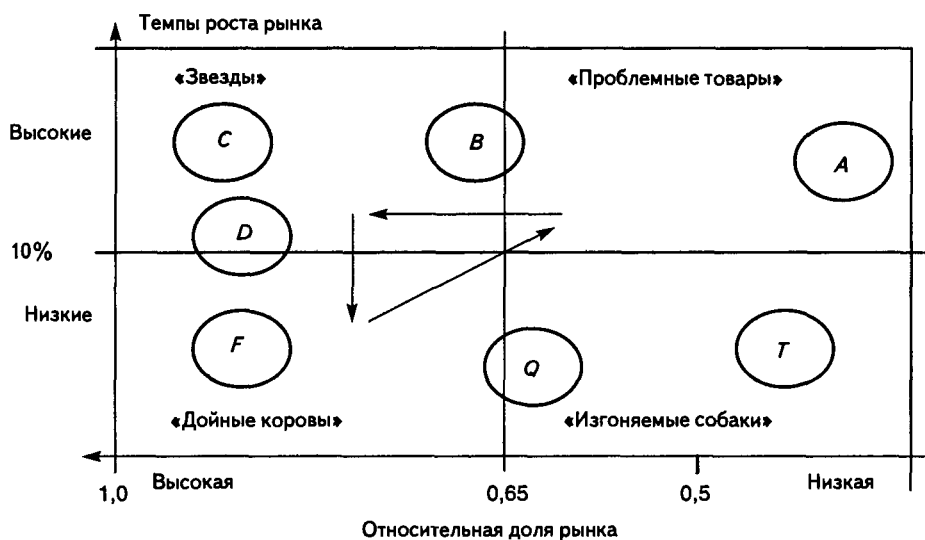


Рис. 13.4. Матрица Бостонской консультационной группы

Пусть некая фирма производит и продает семь товаров (или семь моделей одного и того же товара), представленных на рис. 13.4 в виде кружков. В соответствии с относительной долей, занимаемой каждым из них, и темпами роста самого рынка, данные товары разместились в различных клетках матрицы БКГ. Сопоставительный анализ расположения товаров в системе координат позволяет сформулировать общее стратегическое направление действий фирмы относительно каждого из них.

Так, товар *A* находится в клетке «проблемные товары». Низкая доля, которую он занимает на рынке, высокие темпы самого рынка свидетельствуют о том, что у фирмы с этим товаром наверняка есть масса проблем. Ей требуется огромный объем затрат для

поддержания его на рынке. Если фирма обладает средствами, а товар *A* в перспективе обещает приносить существенную прибыль, то стоит заниматься им и впредь, переводя его постепенно сначала в клетку «звезды», а в клетку «дойные коровы» он перейдет сам. В противном же случае товар *A* должен быть исключен из портфеля товаров. На практике довольно часто именно так и бывает. Поскольку фирма должна многое взвесить, прежде чем принять какое-нибудь из этих двух решений, товары, попадающие в эту клетку, и названы проблемными.

Товары *B*, *C* и *D* находятся в клетке «звезды». Конечно, с ними у фирмы тоже много проблем. Но в отличие от товара *A* они имеют на рынке высокую долю и наверняка приносят прибыль. Проблемы же, связанные с поддержанием их на рынке, в основном обусловлены конкурентной борьбой (при росте рынка какого-либо товара все фирмы, способные производить его, оживляются, и каждая из них стремится занять как можно большую долю этого растущего рынка). Кроме того, надо тратить средства, иногда не маленькие, на увеличение объемов производства, ибо рынок растет. Причем надо увеличивать и оборотные фонды, и постоянный капитал. Но поскольку рынок растет не бесконечно, а только до его насыщения, то товары *B*, *C* и *D* фирма должна оставить в своем портфеле. Она должна изыскать необходимые ресурсы для того, чтобы удержать товары *C* и *D* на таком же уровне по доле рынка, который они уже достигли, и несколько продвинуть по этому показателю товар *B*, иначе он может вернуться в категорию проблемных и усугубить тем самым общее положение фирмы.

Что касается товара *F*, то совершенно ясно его безусловное включение в портфель товаров — он приносит хорошую прибыль благодаря большой доле рынка и не требует сколько-нибудь значительных затрат на поддержание, ибо рынок стабилизировался и на нем не наблюдается острой конкурентной борьбы. Кроме того, у предприятия к этому времени (когда товар перейдет в категорию «дойных коров») по отношению к этому товару уже налажена и производственная и сбытовая инфраструктура, и надо не тратить средства на ее наращивание, а только использовать ее на полную мощь.

Товар *Q* тоже может быть включен в портфель, но с условием, что фирма несколько увеличит затраты на его поддержание на рынке, поскольку он находится в состоянии дрейфа в клетку «изгоняемые собаки».

Товар *T*, скорее всего, не следует включать в портфель — на предмет прибыльности он совершенно бесперспективен.

Таким образом, общая стратегическая установка для данной гипотетической фирмы заключается в том, что в ее портфеле непременно должны быть товары *F*, *C*, *D* и *B* и, возможно, *Q* и *A*. При этом по отношению к каждому товару должна применяться своя товарная политика. В общем же и целом деятельность любой фирмы по отношению к каждому своему товару должна соответствовать треугольному контуру, отмеченному на рис. 13.4 стрелками.

Если товар находится в клетке «проблемные товары», то фирма должна либо перевести его в клетку «звезды», либо, если не хватает средств, вывести его с рынка. Если товар находится в клетке «звезды», то надо стремиться удержать его на завоеванных позициях по показателю доли рынка (или даже увеличить ее), а в клетку «дойные коровы» он, как уже указывалось, перейдет сам по мере насыщения рынка. При моральном старении товара, находящегося в клетке «дойные коровы», его можно перевести в клетку «проблемные товары» с тем, чтобы начать совершенствование этого товара, направленное на развитие его потребительных свойств. В противном случае он сам перебазирован в клетку «изгоняемые собаки» (произойдет как бы «перерождение» товара) и его придется выводить с рынка. Как правило, в клетку «изгоняемые собаки» попадают товары, ставшие безнадежно бесперспективными, у которых нет иной судьбы, кроме как выведение с рынка.

Матрицу БКГ можно применять не только для анализа выпускаемых фирмой товаров, но и для сравнительного анализа работы ее подразделений. Собственно говоря, она и появилась как раз для оценки деятельности подразделений крупных предприятий с целью выявления, какие из них следует закрывать, какие развивать и использовать (см. отступление 13.3, в котором такого рода подразделения названы стратегическими бизнес-единицами).

**Отступление 13.3.** *Шув Ч.Д., Уотсон А.* Курс МВА по маркетингу. М.: Альпина Паблишер, 2003. С. 70—71.

В 70-е годы XX в. General Electric реорганизовала свои сорок восемь отделов и девять товарных линий в стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Каждая СБЕ состоит из одного или нескольких товаров, торговых марок, отделов компании или рыночных сегментов, у которых есть нечто общее, например одна и та же система дистрибуции, схожие покупатели или одна и та же базовая технология. В то же время у каждой СБЕ есть собственная миссия, свой набор конкурентов и стратегический план. Около двадцати процентов крупнейших предприятий США взяли на вооружение систему СБЕ...

Бостонская консультационная группа предположила в 70-х годах, что СБЕ следовало бы управлять как портфелем, как управляют финансовыми инвестициями. У различных СБЕ могут быть разные миссии, но все они работают совместно ради достижения общих целей компании. Высший менеджмент решает, какие деловые подразделения или торговые марки создавать, поддерживать, постепенно выводить с рынка или ликвидировать. Говоря коротко, компания старается постоянно оптимизировать свой портфель СБЕ, избавляясь от тех подразделений, которые не показывают должных результатов, и одновременно приобретая новые многообещающие подразделения.

Таким образом, матрица Бостонской консультационной группы может иметь более широкое применение, чем представлено на рис. 13.4. А то, как ее применить, зависит от решаемых руководством предприятия задач. Сама по себе она представляет просто методический подход, формализующий в некоторой степени процедуры формирования стратегий фирмы по достижению намеченных ею целей.

Как можно использовать описанные выше методы формулирования стратегий фирмы? Если вновь обратиться к примеру пла-

нирования маркетинга на ФПК АГУ и припомнить, что одной из его целей в 1997/98 учебном году было увеличение набора слушателей на 40%, то применение матрицы И. Ансоффа и матрицы БКГ будет выглядеть следующим образом. Традиционно на ФПК на протяжении ряда лет обучалась одна группа слушателей по программе «Экономика и организация бизнеса». В 1997/98 учебном году появилась возможность принять на обучение две группы, причем одну из них по новой для ФПК программе «Управление в учреждениях государственной статистики». Каждая программа ФПК — это его товар. Таким образом, для достижения одной цели предполагалось использовать две стратегии — стратегию более глубокого проникновения на рынок (старый товар на старый рынок) и стратегию диверсификации (новый товар на новый рынок). Обе они были применены, и намеченная цель оказалась достигнутой. Если к данному примеру применить матрицу БКГ, то можно сказать, что портфель заказов ФПК в 1997/98 учебном году состоял из двух товаров и оба они находились в клетке «дойные коровы». При этом программа «Управление в учреждениях государственной статистики» дрейфовала к клетке «изгоняемые собаки», и в 1998/99 учебном году ее в портфеле заказов ФПК не оказалось.

**Задание 13.4.** В какой клетке матрицы БКГ вы поместили бы такой товар, как программа дистанционной переподготовки кадров по менеджменту, предлагаемую каким-либо учебным заведением в течение более десяти лет? Обоснуйте ваш ответ.

---

---

Как следует из описанных выше методов, при разработке стратегий всегда учитываются параметры внешней среды. Несмотря на кажущуюся простоту матриц проектирования стратегий (а возможно, и на их примитивность), в них довольно полно отражаются и характеристики, и динамика ближнего и дальнего окружения фирмы. Так, в матрице БКГ автоматически учитывается деятельность конкурентов — чем выше темпы роста рынка, тем острее конкурентная борьба на нем. В матрице Ансоффа — ожидания потребителей. Если покупатели по тем или иным причинам (экономическим, социальным или другим) не готовы к потреблению новых моделей товара, ни о какой стратегии его развития и речи быть не может. Таким образом, каждая стратегия, непременно вытекающая из клеток матриц, косвенно уже взвешена по основным параметрам внешней среды. Но это вовсе не означает, что их разработчикам следует успокоиться и не искать в своем окружении дополнительных аргументов — подтверждающих либо опровергающих результативность намечаемых стратегий. Поэтому каждая стратегия должна не только оцениваться по тем же критериям, что и сама цель (по критериям SMART), но и взвешивать-

ся по каждому параметру окружения фирмы как ближнего, так и дальнего.

Основные требования к стратегиям сформулированы И. Ансоффом и представлены в отступлении 13.4.

**Отступление 13.4.** *Ансофф И.* Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 68—69.

Ниже приведены некоторые ключевые выводы Ансоффа по поводу формирования стратегий развития фирм.

1. Процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием. Обычно он заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы.

2. Сформулированная стратегия должна быть использована для разработки стратегических проектов методом поиска. Роль стратегии в поиске состоит в том, чтобы, во-первых, помочь сосредоточить внимание на определенных участках и возможностях; во-вторых, отбросить все остальные возможности как несовместимые со стратегией.

3. Необходимость в стратегии отпадает, как только реальный ход развития выведет организацию на желательные события.

4. В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий. Поэтому приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах.

5. Как только в процессе поиска открываются конкретные альтернативы, появляется и более точная информация. Однако она может поставить под сомнение обоснованность первоначального стратегического выбора. Поэтому успешное использование стратегии невозможно без обратной связи.

6. Поскольку для отбора проектов применяются как стратегии, так и ориентиры, может показаться, что это одно и то же. Но это разные вещи. Ориентир представляет собой цель, которой стремится достичь фирма, а стратегия — средство для достижения цели. Ориентиры — это более высокий уровень принятия решений. Стратегия, оправданная при одном наборе ориентиров, не будет таковой, если ориентиры организации изменятся.

7. Наконец, стратегия и ориентиры взаимозаменяемы как в отдельные моменты, так и на различных уровнях организации. Некоторые параметры эффективности (например, доля рынка) в один момент будут служить фирме ориентирами, а в другой — станут ее стратегией. Далее, поскольку ориентиры и стратегии вырабатываются внутри организации, возникает типичная иерархия: то, что на верхних уровнях управления является элементами стратегии, на нижних превращается в ориентиры.

### **Матрица Мак-Кинси и формирование инвестиционного портфеля фирмы**

Компания «*General Electric*», освоив одной из первых стратегическое планирование применительно к структуре СБЕ, вскоре убедилась в ограниченности матрицы БКГ, обусловливаемой наличием лишь единственного фактора (темпов роста рынка) при оценке возможностей развития фирмы. После привлечения к разработке более совершенного метода анализа портфеля (товара, СБЕ, др.) крупной консультационной фирмы «Мак-Кинси» («*McKinsey & Company*») появилась новая матрица (рис. 13.5), позволяющая использовать в оценках привлекательность отрасли на рынке и положение самой фирмы.



### Положение фирмы

		Прочное	Среднее	Слабое
Привлекательность отрасли на рынке	Высокая	Рост	Развитие	Поддержка
	Средняя	Подкрепление	Поддержка или сохранение (избирательное инвестирование)	«Жатва» (ограниченное использование или избавление)
	Низкая	Сохранение	«Жатва» (ограниченное использование или избавление)	«Жатва» (избавление)

Рис. 13.5. Матрица Мак-Кинси

*В фирме General Electric, когда начала применяться эта матрица, левые верхние клетки были закрашены зеленым цветом, средние диагональные — желтым, а правые нижние — красным. Зеленый цвет как бы говорил о том, что попавшим в эти клетки товарам надо давать зеленую улицу, с попавшими в желтые клетки надо быть осторожным, а попавшим в красные — не давать никакого хода в развитии. Сама же матрица получила название светофора.*

Положение фирмы выражается в устойчивости ее бизнеса, в превалировании сильных сторон (если воспользоваться терминологией SWOT-анализа) над слабыми. Привлекательность же отрасли на рынке — в маркетинговых возможностях предприятия на этом рынке, в их превосходстве над угрозами (опять же по терминологии SWOT-анализа).

Как следует из рис. 13.5, матрица Мак-Кинси предлагает три группы стратегий, выделенных на рисунке интенсивностью заливки. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ) или отдельные товары (товарные группы), представленные на привлекательных рынках и имеющие прочные позиции на предприятии (левая верхняя часть матрицы), заслуживают особого внимания при решении задач распределения инвестиций, поскольку они имеют многообещающие предпосылки для роста. Товары и СБЕ средней привлекательности на рынке без учета того, какие позиции они занимают на предприятии (диагональная — снизу вверх и слева направо — часть матрицы), заслуживают избирательного подхода при выделении инвестиций на развитие. Инвестиции, если товары или СБЕ попали в эту диагональную часть матрицы, возможны только при условии получения краткосрочной прибыли от реализации товара (или деятельности СБЕ). А СБЕ, действующие на малопривлекательных рынках и при слабых внутренних позициях (правая нижняя часть матрицы), должны либо закрываться, либо продаваться. Использование их возможно только в очень ограниченных случаях, когда, несмотря на незначительные возможности и слабые внутренние позиции у данного СБЕ имеются приверженцы на рынке. Такой же подход должен быть применен и по отношению к отдельным товарам или товарным группам.

Преимущество матрицы Мак-Кинси над матрицей БКГ в анализе портфеля (товаров или СБЕ) заключается в возможности применения множества критериев (а не одного — темпов роста рынка) для оценки [5, с. 696—697]; [53; с. 124—127]. Эти критерии представлены в табл. 13.2.

Таблица 13.2  
Критерии оценки портфеля по матрице Мак-Кинси

Привлекательность отрасли на рынке	Положение фирмы
Размер рынка	Доля на рынке
Темп роста	Качество продукции
Цикличность спроса	Конкурентоспособность цен
Сезонность спроса	Возможности маркетинга
Острота конкуренции	Потенциал производства
Темп изменения технологий	Финансовые ресурсы
Барьеры на пути доступа	Возможности распределения
Экономия от масштабов производства	Эффективность продаж
Требуемая капитализация	Использование мощностей
Законодательное регулирование	Технологический уровень

Различные сочетания приведенных в табл. 13.2 критериев позволяют намечать и более конкретные (частные) стратегии развития, как СБЕ, так и товаров (или товарных групп). Так, для случаев с высокой рыночной привлекательностью при сильных внутренних позициях возможны стратегии роста, развития и подкрепления (см. рис. 13.5). Стратегия роста применима по отношению к новым СБЕ (или товарам, товарным группам) при условии весьма благоприятных возможностей на рынке. Стратегия развития — в тех случаях, если рынок предоставляет очень хорошие возможности для получения дохода (прибыли), но фирма еще не имеет материальных ресурсов для того, чтобы воспользоваться этим. Стратегия подкрепления более подходит для зрелых СБЕ (давно выпускающихся товаров), которые занимают прочное положение на рынке, но сталкиваются с растущим конкурентным напряжением и их надо поддержать.

Для избирательного инвестирования могут применяться две конкретные стратегии, которые, однако, трудно однозначно разместить в той или иной диагональной клетке матрицы: стратегия поддержки и стратегия сохранения. Стратегия поддержки наиболее подходит к тем СБЕ (товарам, товарным группам), которые имеют уникальные конкурентные преимущества на определенном сегменте рынка и фирма на избирательной основе выделяет финансовые средства для сохранения (или даже повышения) этих конкурентных преимуществ с целью увеличения доли рынка. Такая стратегия наиболее применима к тем СБЕ (товарам, товарным группам), которые находятся в правой верхней клетке матрицы (см. рис. 13.5). Стратегия сохранения также предполагает выделение инвестиций, но для сохранения позиций на тех сегментах (или рынках), где уве-

личить долю невозможно или очень трудно (рынок не растет, темпы его роста либо равны нулю, либо незначительны). Эта стратегия применима в наибольшей степени к тем СБЕ (товарам, товарным группам), которые попали в левую нижнюю клетку. Если же СБЕ (товары, товарные группы) расположились в самой средней клетке матрицы Мак-Кинси, то к ним может применяться либо стратегия поддержки, либо стратегия сохранения.

Что касается стратегий для тех СБЕ (товаров, товарных групп), которые разместились в правой нижней части матрицы Мак-Кинси, то для всех этих трех клеток рекомендуется применять одну стратегию, «жатву», с некоторыми незначительными вариациями. Применение «жатвы» возможно только при наличии так называемых приверженцев, которые предпочитают товар СБЕ, несмотря на слабую рекламу и неразвитую торгово-сбытовую сеть. При отсутствии же приверженцев от такого рода СБЕ и товаров (товарных групп) надо незамедлительно избавляться, включать их в инвестиционный портфель никак нельзя.

Таким образом, разработку стратегий достижения целей можно назвать (и называют) стратегическим планированием, которое может быть ориентировано как в целом на всю компанию, так на ее стратегические бизнес-единицы (на каждую), если таковые выделены, а также и на все отдельные товары (или товарные группы). Очевидно, что все эти стратегические планы должны быть между собой связаны, т.е. логически вытекать друг из друга — примерно так, как связаны между собой цели предприятия (см. рис. 13.2). Очевидно также, что разрабатываться эти взаимосвязанные стратегические планы должны на разных уровнях управления, иметь различное, хотя и взаимосвязанное, содержание и т.п. Обобщенная характеристика трех видов стратегических планов представлена в табл. 13.3.

**Таблица 13.3**  
**Характеристика трех уровней стратегического планирования в маркетинге**

	Уровень управления	Содержание плана	Ориентация стратегий	Уровни распределения ресурсов	Временной горизонт планирования
Компания	Высший менеджмент	Структура бизнеса компании	Стратегия роста компании	Для СБЕ	Пять лет
Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Менеджмент подразделений	Номенклатура выпускаемого продукта	Стратегия роста СБЕ	Для товаров	Пять лет
Отделение маркетинга товара	Менеджеры-маркетологи по товарам	Комплекс маркетинга товаров («4Р»)	Сегментирование рынка, позиционирование товара	Для элементов комплекса маркетинга	Один год

Из таблицы видна содержательная зависимость этих трех уровней стратегических планов. По сути, это один стратегический план, но для разных уровней компании. Однако на каждом уровне иерархии фирмы ее стратегический план может рассматриваться и как самостоятельный. В этом и заключается логика стратегического планирования на крупных, сложных по структуре, предприятиях. Для небольших предприятий такой трехуровневой системы стратегических планов не может быть, будет либо два уровня, либо — для малых предприятий — один.

### **Разработка плана конкретных действий**

Для достижения одной цели может быть применено несколько стратегий. По каждой из них следует разработать план конкретных действий, содержащий подробное описание процедур, обеспечивающих движение фирмы по выбранному пути. Если, например, намечено расширение рынка (предложение старого товара на новом рынке по матрице Ансоффа), то необходимо решить вопросы, связанные с расширением рекламной активности, — как и где рекламировать товар (услугу), когда, как часто и в каких рекламных средствах размещать рекламные сообщения и т.п. Мероприятия плана должны быть конкретными, измеримыми, не превышающими имеющиеся ресурсы (материальные, трудовые, финансовые). Они должны также иметь временные рубежи (для контроля и оценки реализации плана) и ответственных за исполнение.

Если вернуться к примеру про сорокапроцентное увеличение набора слушателей на ФПК АГУ в 1997/98 учебном году за счет реализации на рынке образовательных услуг двух обучающих программ, т.е. за счет применения двух стратегий развития (более глубокого проникновения на рынок и разработки нового товара), то в структуру плана для реализации стратегии диверсификации были включены следующие мероприятия:

- 1) разработать учебный план программы «Управление в учреждениях государственной статистики»;
- 2) согласовать учебный план с руководством Алтайского краевого комитета государственной статистики;
- 3) отпечатать учебный план в общепринятой форме;
- 4) утвердить учебный план в ректорате АГУ;
- 5) заключить договор АГУ с краевым комитетом государственной статистики;
- 6) подготовить учебно-методические материалы;
- 7) составить расписание занятий и т.д.

Каждое мероприятие было скоординировано во времени и за каждым из них был закреплен ответственный.

Что касается стратегии более глубокого проникновения на рынок, т.е. реализации на рынке образовательных услуг прежней программы, то ее план конкретных действий состоял в большей степени из рекламных мероприятий.

Любой план может быть скорректирован, поскольку нельзя предусмотреть все возможные изменения во внешней среде, влия-

ющие на деятельность фирмы. Руководство каждой фирмы должно стремиться к тому, чтобы предусмотреть события (хотя бы основные), которые могут произойти не так, как это предполагалось при разработке плана, и породить тем самым возникновение препятствий на пути движения фирмы к намеченной цели. Полезно знать, где и что может произойти, чтобы продумать и «иметь в запасе» альтернативные сценарии деятельности фирмы, направленные на снижение возможного ущерба.

### **Непредвиденные обстоятельства и альтернативные сценарии**

В связи с развитием рыночных отношений каждая фирма в России всегда должна иметь план альтернативных действий на случай изменения конкурентного окружения, появления на рынке новых возможностей, создания новых технологий, изменения курса рубля и др. Но пока еще мало кто имеет такие «запасные» планы, мало кто осознал их необходимость. Поэтому события, наступившие после 17 августа 1998 г. и приведшие к обвалному падению курса рубля (с 5,5 до 18 и более рублей за 1 доллар), привели к закрытию большинства (если не всех!) торговых предприятий, ориентированных на продажу импортных товаров. И только через некоторое время (через две или более недель) они, как бы оправившись от шока и произведя некоторые корректировки в своей деятельности, вновь открылись. Так, фирмы в течение многих лет продававшие компьютеры и все обеспечение к ним, стали предлагать своим клиентам услуги по разработке компьютерных программ. Многие же торговые предприятия были вынуждены либо значительно сократить поле своей деятельности (сократить рабочие места), либо вовсе уйти из бизнеса. В чем причина? Можно, конечно, искать (и найти!) ее в структуре факторов внешней среды (например, действия правительства), а можно обратить свой аналитический взор и внутрь своей фирмы, детально посмотреть на ориентацию бизнеса, его структуру, организацию ведения дел, на планирование, наличие стратегий, их качества и т.п. Почти каждый российский бизнесмен, если сделает так, увидит недостатки планирования маркетинга на своей фирме, отсутствие в структуре его плановых мероприятий альтернативных сценариев... А ведь курс рубля у нас падает не первый раз и никто не может дать никаких сколько-нибудь точных прогнозов его поведения в будущем.

### **Соподчиненность и взаимосвязь планов предприятия**

Выше была рассмотрена взаимосвязь стратегических планов компании. Очевидно, что совокупность планов определяется величиной предприятия и его структурой. Если речь идет о небольших предприятиях, то у них, скорее всего, имеется один стратегический план и несколько бизнес-планов. Подобная структура планов может быть и у отдельных структурных подразделений (стратегических бизнес-единиц) крупных предприятий.

Каждое предприятие должно иметь не один план маркетинга, процесс разработки которого описан выше, а несколько планов деятельности, согласованных между собой. Укрупненная структу-

ра возможных планов предприятия и место среди них плана маркетинга представлены на рис. 13.6. Логика взаимосвязи планов здесь настолько очевидна, что вряд ли есть смысл подробно комментировать каждую структурную единицу. Достаточно кратко изложить некоторые аспекты информационных взаимосвязей стратегического плана, планов маркетинга и бизнес-планов.

Согласно рис. 13.6 на основе плана маркетинга может быть построен бизнес-план. Это действительно так. А любой бизнес-план в свою очередь имеет раздел, посвященный маркетингу. Но план маркетинга имеет и самостоятельное значение, и в этом самостоятельном значении он является более подробным и основательным, чем маркетинговый раздел бизнес-плана. Последний же как раз и должен составляться на базе подробного плана маркетинга. Поэтому на рис. 13.6 планы маркетинга и бизнес-планы представлены в форме пересекающихся овалов, из чего следует, что раздел маркетинга бизнес-плана чаще всего представляет собой лишь некоторую часть плана маркетинга предприятия.

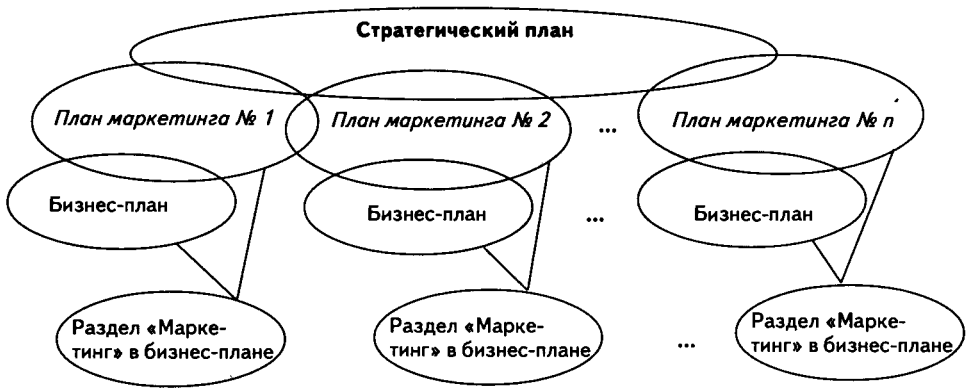


Рис. 13.6. Место плана маркетинга в общей структуре планов предприятия

**План и время**

В социалистической плановой экономике время в планировании учитывалось весьма жестким образом. Как правило, план составлялся на пять лет с разбивкой по годам (рис. 13.7).

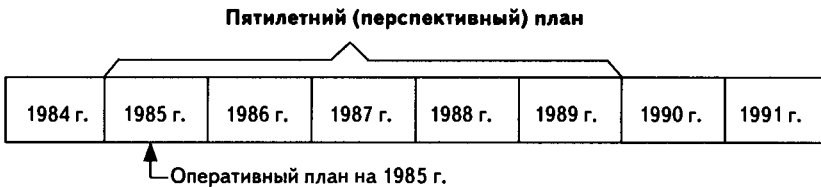


Рис. 13.7. Временная модель планирования в плановой системе хозяйствования

Как представлено на рис. 13.7, в 1984 г. составлялся план на предстоящую пятилетку, и он являлся законом для отраслей, предприятий по действовавшей тогда методологии планирования, т.е. если план в какой-либо год пятилетки каким-либо предприятием не выполнялся, невыполненная его часть переносилась на следующий год. К концу же пятилетки весь план должен быть неукоснительно выполнен. Корректировать его в течение пятилетки можно было (если, конечно, удавалось убедить в этом Госплан), но не выполнять нельзя.

В чем же конкретно проявлялась жесткость такой системы планирования и в чем заключались ее основные недостатки? Допустим, в середине пятилетки появилось какое-то новое достижение в области технологий, внедрение которого могло бы резко увеличить возможности предприятий той или иной отрасли. Несмотря на то, что научно-технический прогресс также являлся объектом планирования, все равно на многих предприятиях, где могло найти применение это новшество, в плановых заданиях оно не всегда находило отражение, т.е. зачастую все откладывалось до следующей пятилетки. Таким образом, прежняя модель планирования иногда выступала просто в качестве тормоза технического развития предприятий.

В условиях рыночной экономики план не является законом. Предприятия должны сами для себя разрабатывать планы, а не получать их в качестве руководства к действию из вышестоящих государственных структур. При таких обстоятельствах план начинает выполнять функцию ориентира. Его можно и пересматривать, и корректировать. Следовательно, должна претерпеть изменение и временная модель планирования (рис. 13.8).



**Рис. 13.8.** Временная модель планирования в рыночной экономике

Допустим, в 2000 г. некая фирма разработала перспективный план на период с 2001 по 2005 гг. и план маркетинга на 2001 г. В течение 2001 г. в ее ближайшем и дальнем окружении произошло много изменений, которые не были учтены ни в перспективном, ни в годовом планах и которые определенным образом повлияли на результаты деятельности фирмы. В конце 2001 г. данная фирма учитывает все эти изменения, пытается предугадать грядущие и строит новый перспективный план с упреждением на новые пять лет (с 2001 по 2006 гг.) и план маркетинга на 2002 г. Очевидно, что при такой временной модели планирования перспектив-

ный план действительно будет служить ориентиром, причем восприимчивым к динамике внешней среды и оперативно реагирующим на ее изменения.

**Задание 13.5.** Дайте краткую характеристику сложившейся на вашем предприятии (или на предприятии, которое вы хорошо знаете) систему планирования маркетинга. Как разрабатываются цели, стратегии, применяются ли описанные выше формализованные средства обоснования стратегий (матрица И. Ансоффа, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси), составляются ли маркетинговые программы? Если эта работа не делается, то почему? Что бы вы могли предложить для внедрения в практику руководства вашим предприятием планирования маркетинга? Как бы вы использовали описанные выше методы и приемы в планировании маркетинга?

---

---

### 13.3.

## ПЛАНИРОВАНИЕ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### Взаимосвязь плана маркетинга с планами реализации его отдельных функций

Стратегия предприятия и план маркетинга для ее реализации вряд ли возможны, если при их разработке не опираются на планы отдельных функциональных направлений маркетинговой деятельности. Другими словами, чтобы мог быть реализован общий (сводный) план маркетинга, содержание и структура которого описаны выше, на предприятии должны быть разработаны планы маркетинговых исследований, планы развития товара или товарных ассортиментов, планы рекламных кампаний, планы развития сбыта (например, создания новых сбытовых структур, мероприятий по стимулированию продаж) и, возможно, другие. Таким образом, каждая функция маркетинга (см. рис. 1.1 в разделе I) должна иметь свой частный план. А коль скоро это так, то определенно есть смысл коротко остановиться на содержании этих частных планов функциональной маркетинговой деятельности, поскольку каждый из них имеет свою цель, безусловно, связанную с целями общего (сводного) плана маркетинга и основной стратегической целью, свои пути (стратегии) достижения этих частных целей и свои программы конкретных действий.

### Содержание плана маркетинговых исследований

В разделе II, посвященном маркетинговым исследованиям, неоднократно подчеркивалось, что они должны быть непрерывными, ибо только бесперебойное поступление информации может позволить высшему менеджменту принимать взвешенные оперативные решения. Вместе с тем следует отметить, что разработка стратегических направлений развития предприятий (стратегических планов) также должна опираться на непрерывное поступление информации о состоянии дел на рынке, поскольку только так можно определить складывающиеся во внешней среде тенденции. А именно на тенденции и должны ориентироваться глобальные



цели и стратегии каждого предприятия. Непрерывность же маркетинговых исследований можно обеспечить на основе четких и непротиворечивых планов их проведения.

План маркетинговых исследований рекомендуется составлять на один год. В этом плане четко фиксируются цели их проведения, мероприятия по сбору и анализу вторичной и первичной информации, определяются временные периоды осуществления конкретных процедур по исследованию рынка и других факторов внешней среды (конкурентов, поставщиков, посредников и др.). Так, например, в плане может быть задано начало и окончание проведения устного опроса, анкетирования и т.п. В данном частном плане должны фиксироваться все методы сбора маркетинговой информации, которые будут применяться в текущем году, а также регионы, рынки проведения маркетинговых исследований и другие важные обстоятельства, обеспечивающие не только бесперебойное поступление на предприятие маркетинговой информации, но и ее полноту и достоверность. В годовом плане маркетинговых исследований, поскольку он краткосрочный, все исследовательские процедуры распределяются во времени, по каждой из них намечается ответственный и рядовые исполнители, а также промежуточные контрольные точки (для координации действий исследователей), конкретизируется форма конечного результата (допустим, форма отчета по проведению фокус-группы) и др.

Разумеется, каждое из намеченных в годовом плане маркетинговых исследований мероприятие (опрос, глубинное интервью, наблюдение, др.) должно иметь свой собственный план реализации, в котором следует детально описывать процедуры маркетингового исследования в их взаимосвязи и взаимообусловленности, располагать эти процедуры во времени, соблюдая логическую последовательность с учетом возможностей совместного выполнения параллельных работ, и т.п.

Таким образом, в целях обеспечения бесперебойного поступления маркетинговой информации на предприятие оно должно иметь не только годовой план маркетинговых исследований, но и стройную взаимосвязанную систему таких планов. Такой подход позволит руководству предприятия принимать выверенные по множеству параметров, а следовательно, более точные маркетинговые решения — как стратегические, так и тактические.

#### **Содержание плана развития товара (товарного ассортимента)**

Цели и процедуры планов по развитию потребительных свойств отдельного товара, созданию нового товара (или по развитию товарного ассортимента) вытекают из общего (сводного) плана маркетинга предприятия и из его стратегического плана. Безусловно, они связаны и с планом маркетинговых исследований, поскольку основываются на информации о рынке, о динамике потребительских предпочтений, о поведении конкурентов и т.п. В этих планах отражаются мероприятия по проведению научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР), свя-

занных с разработкой новых товаров или с приданием прежним товарам новых функций. Сюда же относится проведение экспериментов, испытаний и т.п., т.е. все те действия, которые связаны с развитием товара, с расширением товарного ассортимента вплоть до запуска в производство новых изделий. Специфика плана развития товара в отличие от плана маркетинговых исследований заключается в том, что в число исполнителей включаются работники не только маркетинговых служб, но и других подразделений. В частности, конструкторских, производственных, снабженческих, возможно, художественных, занимающихся разработкой дизайна, и др. Для реализации таких планов создаются специальные команды по матричному принципу, который подробно описан в разделе IV. План по развитию товара (товаров) или по развитию всего товарного ассортимента рекомендуется разрабатывать на один год с развертыванием его отдельных позиций в самостоятельные планы. И в этом случае вполне правомерно вести речь о системе взаимосвязанных планов, как и в случае с планированием маркетинговых исследований. Такой системный подход к планированию развития товаров на предприятии, безусловно, будет способствовать упорядочению всей деятельности, и не только маркетинговой, но и производственной, снабженческой, сбытовой.

#### **Содержание рекламного плана предприятия**

Поскольку затраты на рекламу всегда значительны, разработка планов рекламных кампаний, в которых предусматриваются рекламные мероприятия и их взаимосвязь, обеспечивающая совокупное влияние на представления покупателей о фирме, о ее товарах, позволяет не допускать излишних, а иногда и чрезмерных затрат на информирование покупателей о своей деятельности. Основными целями планов рекламных кампаний является увеличение объемов продаж посредством целенаправленного и точного (по адресу) предоставления информации о товаре. Затраты в таких планах, как и в любых других, выступают в роли ограничений.

В планах рекламных кампаний должны указываться не только рекламные мероприятия, упорядоченные во времени, и связанные с ними обстоятельства, но и рекламные средства, формы представления информации. Важно определить, где и когда должна быть осуществлена та или иная публикация, в каком виде и т.п. При составлении плана рекламной кампании необходимо учитывать логическую связь информационных сообщений, представляемых через различные средства массовой информации (и не только через них). Необходимо, чтобы эти публикации как бы дополняли друг друга. Чтобы потенциальный клиент, получив первую информацию, допустим, из утренней передачи, не успел ее забыть, получив подтверждение о сообщавшемся утром из вечерних передач по телевидению, из газет и т.д.

План рекламной деятельности также должен составляться на один год. Содержание такого рода плановой работы описано в разделе IV. Очевидно, что оно (это содержание) должно основыв-

ваться на планах развития товаров и товарного ассортимента, поскольку рекламировать надо товары (услуги), а также и на планах маркетинговых исследований, так как все рекламные воздействия должны иметь совершенно точную ориентацию по адресу, чего можно добиться только в результате специальных маркетинговых исследований. Значит, между этими планами должна быть четкая и однозначная связь. Такой подход к планированию рекламных кампаний способен, во-первых, обеспечить экономию затрат на общение с клиентами и, во-вторых, повысить от них отдачу, т.е. обеспечить приемлемую эффективность рекламных мероприятий.

В структуру плана сбыта входят и планы по совершенствованию (развитию) или созданию сбытовых сетей, а также планы по стимулированию продаж. Они так же, как и планы рекламных кампаний, направлены на увеличение объемов продаж, предполагают выполнение своих уникальных процедур, которые необходимо упорядочивать во времени и увязывать между собой. Сбытовые планы основываются на планах развития товаров (товарных ассортиментов), поскольку производство последних осуществляется для того, чтобы продавать и получать доход. Они, безусловно, должны быть увязаны и с планами маркетинговых исследований, поскольку все мероприятия по стимулированию сбыта должны строиться на основе достоверной информации о потребительском поведении клиентов (покупателей), знании их мотивов и ценностей. Они должны быть связаны и с планами рекламных кампаний — все нововведения, касающиеся стимулирования сбыта, развития сбытовых сетей, должны находить отражение в рекламных сообщениях. Такой подход к развитию сбытовых планов способен увеличить объемы продаж, что приведет к росту эффективности всей маркетинговой деятельности.

В заключение отметим, что планирование маркетинга представляет собой разработку комплекса многообразных и взаимоувязанных плановых решений, призванных обеспечить упорядоченное функционирование маркетинговых служб предприятия при реализации намеченных стратегий развития.

**Задание 13.6.** Предложите общую схему взаимосвязанных маркетинговых планов предприятия, на котором вы работаете или деятельность которого вы лучше всего знаете. Если вы еще не работаете, попытайтесь разработать такую схему для предприятия, которое хотели бы создать. В ваших предложениях должны быть представлены показатели по каждому виду плана, которые направлены на повышение эффективности маркетинговой деятельности, показаны возможные взаимосвязи между ними.

---

Как следует из изложенного выше подхода к разработке плана маркетинга, этот план представляет собой не просто документ,

в котором перечислены отдельные конкретные мероприятия, а систему взаимосвязанных и взаимообусловленных комплексов таких мероприятий, имеющих временную соподчиненность.

---

## 14. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

---

### 14.1. МЕТОДЫ УПОРЯДОЧЕНИЯ ПЛАНОВЫХ ДЕЙСТВИЙ ВО ВРЕМЕНИ

**Процедуры обеспечения выполнения планов маркетинга**

Среди процедур, обеспечивающих выполнение маркетинговых планов, наиболее важными являются:

- 1) упорядочение плановых действий во времени;
- 2) составление бюджетов маркетинга;
- 3) контроль выполнения планов маркетинга.

Каждой из этих процедур посвящен отдельный параграф главы 14.

**Еще раз о последовательности плановых процедур**

Планирование маркетинга (как, впрочем, планирование любой деятельности) представляет собой строгую цепь логически взаимосвязанных и последовательных процедур, которые иногда могут носить итерационный характер. Логика планирования представлена на рис. 13.1. Поскольку изображенная на нем схема носит укрупненный характер и посвящена в основном составлению планов, то есть смысл еще раз вернуться к ней и более подробно познакомиться не только с их составлением, но и с исполнением.

**Этап 1.** Предплановый анализ (*анализ факторов внешней среды, SWOT-анализ, сбор и анализ вторичной информации, качественный анализ выявленных проблем и др.*).

**Этап 2.** Формулирование (корректировка, уточнение) миссии фирмы (*определение ее назначения, морально-нравственных целей, отношения к потребителям, к обществу и т.п.*).

**Этап 3.** Определение конкретных целей, их оценка по критериям SMART (*чего хочет достичь ваша фирма, ваш отдел или лично вы*).

**Этап 4.** Генерация стратегий (наметка путей) достижения целей, их оценка и выбор наиболее приемлемых (*как, каким образом предполагается достичь намеченных целей*).

**Этап 5.** Формулирование конкретных действий (*что следует сделать при движении по намеченному стратегическому пути для достижения целей*).

**Этап 6.** Координация действий во времени, т.е. определение очередности их выполнения, времени начала и окончания, а также возможных резервов (*в какой последовательности нужно выполнять действия*).

**Этап 7.** Определение необходимых ресурсов по каждому действию и в целом по плану, т.е. составление бюджетов маркетинга (*какие ресурсы и в каких объемах потребуются для реализации плана*).

**Этап 8.** Проверка и уточнение плана (*можно ли выполнить намеченный план*). Если выполнение плана невозможно, то следует вернуться к этапам 3, 2 или даже 1. В этом и заключается итерационность процедуры планирования.

**Этап 9.** Подготовка графика (*кто, что, когда должен делать*).

**Этап 10.** Мониторинг и контроль (*в какой степени достигнуты цели, выполняется ли план*). При несоответствии результатов контроля и плановых действий возможна корректировка плана, что также свидетельствует об итерационности процесса планирования.

Первый этап — предплановый анализ — подробно описан в разделе II. Последующие четыре этапа (второй — пятый) — в параграфе 13.2. Следующий шестой этап является чрезвычайно важным и заслуживает отдельного рассмотрения.

После того как определены все действия, которые необходимо выполнить, чтобы, реализуя выбранные стратегии, достичь намеченных целей, следует скоординировать (упорядочить) их во времени. Если действий немного (не более 10—15), то необходимость в решении такой задачи не возникает, поскольку эти действия как бы сами собой выстраиваются в строгой временной последовательности. Но если плановых действий много и среди них есть такие, которые могут выполняться параллельно с другими, без специального решения этой задачи не обойтись.

### **Линейные графики в упорядочении плановых действий**

Наиболее простым методом упорядочения, который можно применять при относительно небольшом количестве действий (от 10 до 40—50) является метод линейных графиков. Применительно к ранее приводимому примеру плана конкретных действий ФПК АГУ по стратегии освоения нового товара (по выведению на рынок образовательных услуг обучающей программы «Управление в учреждениях государственной статистики») линейный график выглядит так, как показано на рис. 14.1.

Как следует из рис. 14.1, некоторые виды действий можно делать параллельно. Так, подготовку учебно-методических материалов можно начать в первую неделю выполнения работ. Но некоторые виды действий, например первые четыре, необходимо начинать по порядку. На графике можно также зафиксировать продолжительность выполнения каждого действия, даты их начала и окончания (ранние и поздние) и получающиеся в связи с этим резервы времени для каждого действия.

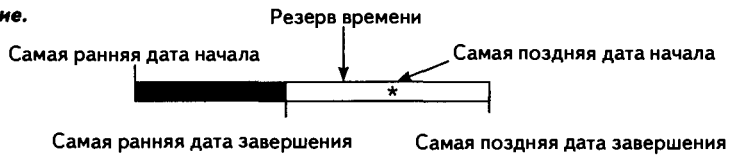
### **Сетевые модели в упорядочении плановых действий**

Для решения очень сложных плановых задач в части упорядочения намечаемых мероприятий во времени применяются методы сетевого планирования и управления (СПУ). Эти методы осно-

ваны на моделировании процессов с помощью сетевых графиков и многообразных формализованных расчетов.

Действие	1-я неделя августа	2-я неделя августа	3-я неделя августа	4-я неделя августа	1-я неделя сентября	2-я неделя сентября	3-я неделя сентября
1. Разработать учебный план	■						
2. Согласовать учебный план с комитетом статистики		■					
3. Отпечатать учебный план			■				
4. Утвердить учебный план				■ *			
5. Заключить договор			■	■ *			
6. Подготовить учебно-методические материалы	■	■	■	■	■ *		
7. Составить расписание занятий						■	■ *

**Примечание.**



**Рис. 14.1.** Линейный график плана действий

**Отступление 14.1.** Ахьюджа Х. Сетевые методы управления в проектировании и производстве. М.: Мир, 1979. С. 7—16.

Первые системы, использующие сетевые графики, были построены и применены в США в конце 50-х годов и получили там свои названия — CPM (Critical Path Method — метод критического пути) и PERT (Program Evaluation Review Technique — метод оценки и обзора программ). Система CPM была впервые применена при управлении строительными работами, система PERT — при разработке проекта «Поларис», представлявшего собой комплекс ракетных вооружений, предназначенных для противостояния СССР (этот проект состоял из 60 тыс. операций и координировал работу около 3800 основных подрядчиков).

В нашей стране работы по сетевому планированию начались в 60-х годах. Они нашли применение в строительстве и научных разработках, позднее эти методы стали использоваться и в других областях. Безусловно, они могут найти применение и в упорядочении конкретных действий планов маркетинга.

Сетевые модели позволяют формировать календарные планы выполнения комплексов работ, выявлять и мобилизовать резервы времени, добиваясь наиболее эффективного использования этого ограниченного ресурса. Без них очень трудно обойтись, если в план

входит не один десяток или даже не одна сотня работ. А если проект включает в себя тысячи и десятки тысяч работ, то сетевое моделирование просто незаменимо.

Главными элементами сетевой модели являются работы, события и пути. Под **работой** в системах СПУ понимается протяженный во времени процесс, требующий затрат труда и других ресурсов (понятие работы в СПУ соответствует понятию конкретного действия в линейных графиках). В качестве работы в отдельных случаях могут быть признаны, в частности, ожидание — протяженный во времени процесс, не требующий затрат труда (например, твердение бетона), а также логическая зависимость одной работы от другой, не требующая никаких затрат, в том числе и времени, но обусловленная необходимостью соблюдения очередности наступления событий (такие работы в сетевых моделях называются фиктивными).

**Событие** — это момент завершения какого-либо процесса (работы или совокупности работ), отражающий конкретный этап выполнения плана (проекта). События в сетевых моделях не имеют продолжительности и совершаются как бы мгновенно. Любое отдельное событие считается совершенным после окончания всех работ, предшествовавших ему. Последующие же работы могут начаться только после данного события. Особый статус в сетевых моделях имеют исходное и завершающее события. Исходное событие не имеет предшествующих работ и событий, а завершающее — последующих работ и событий.

**Путь** на сетевых моделях представляет собой завершенную последовательность работ, т.е. последовательную совокупность взаимосвязанных работ от исходного события до завершающего. При возможности параллельного выполнения некоторых работ на сетевой модели появляется несколько путей достижения завершающего события.

События в сетевых моделях принято изображать кружками, работы — стрелками (ориентированными дугами), как это представлено на рис. 14.2.

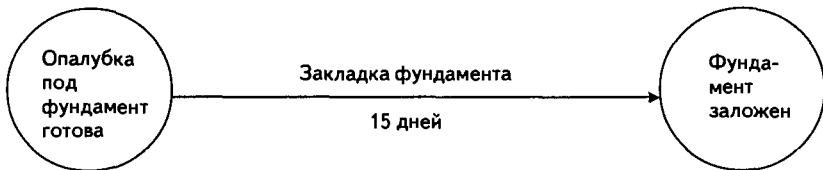


Рис. 14.2. Простейший фрагмент сетевой модели

При построении сетевых моделей нужно руководствоваться следующими правилами:

- 1) в сетевой модели не должно быть «тупиковых» событий, за исключением завершающего, т.е. событий, из которых не выходит ни одна работа;

- 2) в сетевой модели не должно быть «хвостовых» событий, за исключением исходного, т.е. событий, которым не предшествует хотя бы одна работа;
- 3) в сетевой модели не должно быть замкнутых контуров и петель, т.е. путей, соединяющих некоторые события с ними же самими;
- 4) любые два события могут быть связаны не более чем одной работой;
- 5) в сети должно быть только одно исходное и только одно завершающее события.

### Построение сетевого графика

Вернемся к примеру плана конкретных действий, на базе которого составлен линейный график (рис. 14.1) и дополним его некоторыми действиями (теперь их следует называть работами) с тем, чтобы составить сетевую модель этого плана. Данные для построения сетевой модели представлены в табл. 14.1.

**Таблица 14.1**  
**Продолжительность выполнения работ**

Кодовое обозначение работы	Наименование работы	Продолжительность работы, дней
(0,1)	Разработать учебный план	9
(0,6)	Подготовить учебные материалы	41
(1,2)	Согласовать учебный план с комитетом по статистике	6
(1,5)	Заключить договор	25
(2,3)	Подготовить учебный план в общепринятой форме	3
(2,4)	Подготовить списки обучающихся	14
(3,4)	Утвердить учебный план	12
(4,5)	Подготовить проект приказа и согласовать его со всеми службами	15
(4,7)	Составить расписание и согласовать его с преподавателями	14
(5,7)	Подписание приказа	4
(6,7)	Комплектование учебных материалов	5

Исходя из того, что общепринятым обозначением работ в сетевых моделях является запись  $(i, j)$ , где  $i$  — начальное,  $j$  — конечное события работы, кодовые представления работ в данном примере будут иметь вид: (0,1), (0,6), (1,2), (1,5), (2,3), (2,4), (3,4), (4,5), (4,7), (5,7), (6,7). Эти обозначения работ плана представлены в первой графе табл. 14.1, во второй графе содержатся наименования работ, в третьей — их продолжительность. В такой форме и нужно пред-



ставлять на практике все виды работ плана для упорядочения их во времени.

Пусть, как уже указывалось выше, для выполнения данного комплекса работ требуется составить упорядоченный сетевой график. Исходным событием, как следует из перечня работ, является событие 0, поскольку ему не предшествуют никакие работы. Завершающим же — событие 7, поскольку за ним не идет никакая работа. Используя правило построения сетевых графиков, согласно которому изменение времени отражается слева направо, и полагая, что номера событий в примере естественным образом отражают последовательный ход осуществления работ, можно получить вариант сетевого графика, представленный на рис. 14.3. Чтобы легче было ориентироваться в представленной сети работ и событий, работы имеют краткое название (полное их название приведено в табл. 12.1) и каждая работа имеет продолжительность исполнения в днях. Работа (4,5), представленная на сети пунктирной стрелкой, является фиктивной, т.е. она не имеет продолжительности и для нее не требуется никаких других ресурсов. Фиктивная работа (4,5) показывает, что работа (6,7) может быть начата только после того, как завершится работа (2,4).

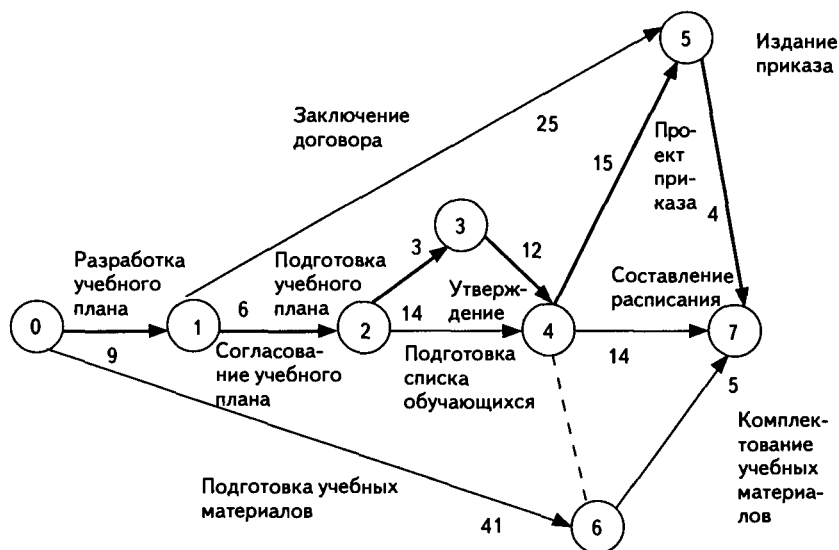


Рис. 14.3. Возможный вариант сетевого графика

Важнейшим элементом сетевого графика наряду с событиями и работами является путь, под которым принято понимать любую последовательность работ, когда конечное событие каждой работы совпадает с начальным событием следующей за ней работы. Путь считается полным, если начало его совпадает с исходным событием сети, а конец — с завершающим. Самый продолжитель-

ный полный путь сетевого графика называется критическим. Критическими же называются также работы и события, расположенные на этом пути.

Сеть, представленная на рис. 14.3, имеет шесть полных путей. Критический путь на ней выделен жирными стрелками и его продолжительность составляет 49 дней. Быстрее выполнить весь комплекс работ нельзя, так как для достижения завершающего события критический путь надо пройти обязательно.

Поскольку другие пути сети по продолжительности меньше критического, то находящиеся на них события и работы имеют резервы времени, обусловливаемые ранними и поздними сроками начала и окончания работ. Знать эти величины заранее весьма полезно, так как в процессе выполнения плана случайные возмущения внешней среды могут приводить к необходимости маневрирования некоторыми ресурсами. Зная резервы времени работ, находящихся на некритическом пути, можно осуществлять эти маневры, не выходя за пределы планового времени выполнения всего комплекса работ. Некоторые наиболее часто применяемые на практике временные параметры событий и работ сетевых моделей представлены в табл. 14.2.

**Таблица 14.2**  
**Временные параметры сетевых моделей**

Элемент сети, характеризуемый параметром	Наименование параметров	Условное обозначение параметра
Событие $i$	Ранний срок совершения события Поздний срок совершения события Резерв времени события	$t_p(i)$ $t_n(i)$ $R(i)$
Работа $(i, j)$	Продолжительность работы Ранний срок начала работы Ранний срок окончания работы Поздний срок начала работы Поздний срок окончания работы Полный резерв времени	$t(i, j)$ $t_{pn}(i, j)$ $t_{po}(i, j)$ $t_{mn}(i, j)$ $t_{no}(i, j)$ $R_n(i, j)$
Путь $L$	Продолжительность пути Продолжительность критического пути Резерв времени пути	$t(L)$ $t_{cp}$ $R(L)$

Рассмотрим порядок расчета каждого из представленных в табл. 14.2 временных параметров. Ранний срок совершения  $i$ -го события определяется продолжительностью максимального пути, предшествующего этому событию:

$$t_p(i) = \max (L_{\Pi i}), \quad (14.1)$$

где  $L_{\Pi i}$  — любой путь, предшествующий  $i$ -му событию.

Для события  $j$ , если ему предшествует несколько путей, ранний срок совершения можно находить по формуле

$$t_p(j) = \max [t_p(i) + t(i, j)]. \quad (14.2)$$

Поздний срок совершения  $i$ -го события определяется как разность между поздним и ранним сроками его совершения:

$$t_{\Pi}(i) = t_{\text{КР}} - \max(L_{ci}), \quad (14.3)$$

где  $L_{ci}$  — любой путь, следующий за  $i$ -ым событием (путь от  $i$ -го до завершающего события сети).

Если событие  $i$  имеет несколько последующих путей, то поздний срок совершения события  $i$  можно находить по формуле

$$t_{\Pi}(i) = \min[t_{\Pi}(j) - t(i, j)]. \quad (14.4)$$

Резерв времени  $i$ -го события определяется как разность между поздним и ранним сроками его совершения:

$$R(i) = t_{\Pi}(i) - t_p(j). \quad (14.5)$$

Таким образом, резерв времени события показывает, на какой допустимый период времени можно задержать наступление этого события, не вызывая при этом увеличения срока выполнения всего комплекса работ. Критические события резервов времени не имеют, так как любая задержка в совершении события, лежащего на критическом пути, вызовет такую же задержку в совершении события всего комплекса работ. Из этого следует, что топологию критического пути можно определить не обязательно посредством перебора всех полных путей сетевого графика, что иногда может оказаться утомительным, а просто посредством выявления всех событий, имеющих нулевые резервы времени.

**Задание 14.1.** Рассчитайте временные параметры событий сетевого графика рис. 14.3. Результаты расчетов сведите в табл. 14.3.

**Таблица 14.3**  
Временные параметры событий сетевого графика, представленного на рис. 14.3

Номер события	Ранний срок совершения события	Поздний срок совершения события	Резерв времени, дней
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Что касается работ, то они в отличие от событий, не имеющих продолжительности, могут начаться, а также и окончиться в ранние, поздние или в любые другие промежуточные сроки. Очевидно, что ранний срок начала работы  $(i, j) - t_{PH}(i, j)$  — совпадает с ранним сроком наступления начального события  $i$ :

$$t_{PH}(i, j) = t_P(i). \quad (14.6)$$

Тогда ранний срок окончания работы  $[(i, j) - t_{PO}(i, j)]$  можно рассчитать по формуле

$$t_{PO}(i, j) = t_P(i) + t(i, j). \quad (14.7)$$

Согласно методологии сетевого планирования ни одна работа не может окончиться после допустимого позднего срока своего конечного события  $j$ . Поэтому поздний срок окончания работы  $[(i, j) - t_{ПО}(i, j)]$  определяется соотношением

$$t_{ПО}(i, j) = t_H(j), \quad (14.8)$$

а поздний срок начала этой работы  $[t_{ПН}(i, j)]$  — соотношением

$$t_{ПН}(i, j) = t_H(j) - t(i, j). \quad (14.9)$$

Каждая работа, как и пути, в которые она входит, имеет резервы времени. Резерв времени любого полного пути сетевого графика представляет собой разность между длиной критического пути и длиной данного пути:

$$R(L) = t_{KP} - t(L). \quad (14.10)$$

Резерв пути показывает, насколько может быть увеличена продолжительность всех работ, лежащих на этом пути. Если затянуть выполнение работ, принадлежащих этому пути, на время, большее, чем  $R(L)$ , то сеть, хотя внешних изменений и не произойдет, станет уже другой, поскольку критический путь переместится на путь  $L$ .

Среди резервов времени работ наиболее общий характер имеет полный резерв времени  $[R_{П}(i, j)]$ , который показывает, насколько можно увеличить время выполнения данной работы при условии, что срок выполнения комплекса работ останется неизменным. Полный резерв времени работы  $(i, j)$  определяется по формуле

$$R_{П}(i, j) = t_{П}(j) - t_P(i) - t(i, j). \quad (14.11)$$

Полный резерв времени работы равен резерву максимального из путей, проходящего через данную работу. Этим резервом можно располагать при выполнении данной работы, если ее начальное событие совершится в самый ранний срок, можно допустить совершение ее конечного события в самый поздний срок. Полный резерв времени принадлежит не только этой работе, но и всем полным путям, проходящим через нее. Следовательно, использование полного резерва времени только для одной работы приводит к тому, что резервы времени остальных работ, лежащих на максимальном пути, проходящем через нее, будут полностью исчерпаны. Резерв-

вы же времени других работ, лежащих на не максимальных путях, проходящих через данную работу, сократятся на величину использованного резерва.

Поскольку возможно использование полных резервов времени работ не во всем их объеме, а только частично, то возникают различные варианты выполнения намеченного плана. Методологией сетевого планирования они предусмотрены в других резервах времени работ. Так, выделяют частный резерв времени первого вида, частный резерв времени второго вида и независимый резерв времени. Все они являются частями полного резерва времени и позволяют осуществлять более тонкое маневрирование ограниченными ресурсами в процессе выполнения всего комплекса работ без нарушения времени критического пути. О них можно прочитать в специальной литературе по экономико-математическим методам.

**Задание 14.2.** Рассчитайте временные параметры работ для сетевой модели, приведенной на рис. 14.3. Результаты сведите в табл. 14.4.

**Таблица 14.4**  
Временные параметры работ сетевого графика,  
представленного на рис. 12.3

Работа ( $i, j$ )	Продолжительность работы $t(i, j)$	$t_{\text{нп}}(i, j)$	$t_{\text{по}}(i, j)$	$t_{\text{ин}}(i, j)$	$t_{\text{но}}(i, j)$	$R_{\text{п}}(i, j)$
(0,1)						
(0,6)						
(1,2)						
(1,5)						
(2,3)						
(2,4)						
(3,4)						
(4,5)						
(4,7)						
(5,7)						
(6,7)						

## 14.2.

**БЮДЖЕТ МАРКЕТИНГА****Соотношение  
маркетингового  
плана и бюджета  
маркетинга**

Обобщенный (сводный) план маркетинга представляет собой сведенную воедино в виде организационно-управленческого документа систему всех видов маркетинговых действий фирмы в соответствии с ее целями и стратегиями, с учетом имеющихся ресурсов, включая материальные, кадровые и, конечно, финансовые. Если скоро в осуществлении плана маркетинга задействованы финансовые ресурсы, то на его основе разрабатывается бюджет маркетинга фирмы и создается система контроля ее рыночного поведения в соответствии с намеченным планом. В данном параграфе речь пойдет только о составлении бюджета маркетинга.

**Форма и структура  
бюджета  
маркетинга**

Бюджет представляет собой сведение денежных доходов и расходов какого-либо субъекта — от государства до семьи — на определенный период времени. Исходя из этого, под бюджетом маркетинга следует понимать сведенные вместе доходы от маркетинговой деятельности, выражаемые в форме выручки от продаж, и расходы на нее по направлениям, которые могут иметь различную структуру на разных предприятиях, определяемую спецификой товаров, рынков и т.п. Очевидно, что бюджет маркетинга может быть составлен только для организации (предприятия, фирмы) или для ее крупных структурных подразделений, ведущих самостоятельную деятельность, прибыль по которой без труда может быть выделена из общей прибыли всей организации.

Общая, укрупненная структура бюджета маркетинга может быть представлена в виде следующей формулы:

$$P = S \times W - [S \times (O + A) + E + F + D], \quad (14.12)$$

где  $P$  — прибыль;  
 $S$  — объем продаж в штуках, тоннах и др.;  
 $W$  — цена по прейскуранту;  
 $O$  — комиссионные, транспортные, складские и подобные расходы;  
 $A$  — затраты на производство единицы товара, его развитие;  
 $E$  — постоянные затраты;  
 $F$  — затраты на рекламу и иные коммуникации;  
 $D$  — затраты на продвижение товара к рынку и стимулирование сбыта.

Разумеется, эта формула, подчеркнем еще раз, носит общий характер. При составлении бюджета маркетинга для реального предприятия ее практически всегда следует разукрупнять и конкретизировать. Однако готовых рецептов, как это надо делать, нет и быть не может. Составление бюджета маркетинга — это одна из сложных и деликатных задач, которую приходится решать и маркетологам (работникам службы маркетинга), и высшему руководству предприятия. Маркетологи предлагают маркетинговые мероприятия и обосновывают затраты на них. Высшее руководство

анализирует величины этих затрат, сопоставляет их с другими потребностями предприятия в финансовых ресурсах и принимает непростые решения по выделению объемов финансирования на маркетинг.

Сложность составления бюджета маркетинга определяется теми трудностями, которые связаны с установлением и обоснованием необходимых затрат на отдельные мероприятия плана маркетинга, а деликатность вытекает из ограниченности финансовых ресурсов, предполагающей согласование объемов затрат на маркетинг на различных уровнях хозяйственного управления. Ведь в бюджет маркетинга надо включать затраты на маркетинговые исследования, отдачу от которых первоначально трудно определить и выразить в деньгах; на развитие товара, направленное на повышение его конкурентоспособности; на маркетинговые коммуникации, обеспечивающие информационную связь предприятия с клиентами; на организацию товародвижения и поддержание в работоспособном состоянии сбытовой сети и др. Финансовые средства на все это приходится черпать только из одного источника — из прибыли. А поскольку у предприятия есть масса других задач, на решение которых требуется финансирование из прибыли, то выделение средств на маркетинг, пожалуй, является оптимизационной задачей с множеством переменных, форму и силу (тесноту) связи между которыми не всегда легко определить (они, скорее всего, никогда не будут линейными).

Таким образом, бюджет маркетинга является не просто финансовым планом маркетинговой деятельности предприятия, а неким прогнозным документом, в котором содержатся не только точные утверждения, но и предположения. Но при этом, естественно, надо стремиться к превалированию утверждений.

Еще одной непростой задачей составления бюджета маркетинга является распределение выделенных из прибыли средств между отдельными структурными подразделениями службы маркетинга и между отдельными маркетинговыми мероприятиями составленного плана. Обычно эта задача решается на основе прошлого собственного опыта с учетом ранее совершенных ошибок, а также опыта конкурентов, если о нем удалось тем или иным способом узнать. При этом нельзя ограничиваться одним опытом — своим или чужим. Надо ориентироваться и на новые тенденции, открывающиеся на рынке, на новые возможности предприятия, новые технологии производства и сбыта.

Формально бюджет маркетинга предприятия может быть представлен, как показано в табл. 14.5.

В каждом случае, согласно отмеченным выше обстоятельствам, могут быть как свои направления затрат на маркетинг, так и сами величины этих затрат, поэтому в табл. 14.5 не показаны объемы затрат по направлениям. Эта таблица представляет только примерную схему бюджета и не более. Что же касается долей затрат по направлениям в маркетинговых бюджетах, как и на сам марке-

тинг в целом, то они, во-первых, определяются спецификой отрасли, в которой работает предприятие. При этом маркетинговые расходы могут колебаться в очень больших пределах. Так, из-за обильной рекламы затраты на маркетинг производителей парфюмерии могут достигать половины и более всех затрат на создание и реализацию товаров. В отраслях же, производящих сырьевые материалы, доля затрат на маркетинг будет значительно меньше.

**Таблица 14.5**  
**Примерная схема бюджета маркетинга**

Показатель	Тыс. ден. ед.	%
<b>Выручка от продаж (прогноз на год)</b>		<b>100</b>
Вероятные затраты на производство		
Затраты на маркетинг:		
маркетинговые исследования (приобретение вторичной и получение первичной информации)		
развитие товара		
упаковка		
реклама		
продвижение товара на рынок		
организация продаж		
другие затраты на распределение продукта		
техническое обслуживание отдела маркетинга		
заработная плата маркетологов		
Величина товарных кредитов, предоставленных покупателям		
Гонорары привлеченным консультантам		
<b>Суммарные затраты на маркетинг</b>		
<b>Разница между выручкой и затратами на маркетинг</b>		

Во-вторых, абсолютные и относительные величины затрат на маркетинг определяются размерами предприятия. Чем меньше предприятие, тем меньше в его общих затратах доля на маркетинг, поскольку небольшие предприятия чаще всего вынуждены следовать на рынке за лидером отрасли, который и осуществляет основные расходы по освоению товаром рынка. В-третьих, затраты на маркетинг зависят от той стратегии, которую выберет предприятие на планируемый период. Если вернуться к матрице Ансоффа (см. рис. 13.3), то можно с уверенностью предположить, что объемы затрат на маркетинг и их структура при реализации стратегии освоения нового товара будут существенно отличаться от затрат при реализации на этом же предприятии стратегии более глубокого проникновения на рынок. К таким же выводам можно прийти и при анализе матрицы Бостонской консультационной группы и матрицы Мак-Кинси.



На практике при построении бюджета маркетинга используются несколько методических подходов. Их краткая характеристика представлена в отступлении 14.2.

**Отступление 14.2.** *Панкрухин А.П.* Маркетинг. М.: Омега-Л, 2002. С. 219—222.

**Финансирование от возможностей.** Этот метод основан на приоритете приказов «сверху». Он ориентирован на производство, а не на потребителя и находит применение на предприятиях с производственными организационными культурами. Это так называемый остаточный метод финансирования. По результатам его применения затраты на маркетинг определяются только после того, как сформулированы затраты на производство. При таком финансировании, очевидно, и план маркетинга надо составлять только после того, как определены объемы финансирования.

**Прейскурантный метод.** Согласно Ф. Котлеру это метод представляет собой «планирование на основе показателей целевой прибыли». Однако, по справедливому утверждению А.П. Панкрухина, и он основан на принципах остаточного финансирования, поскольку бюджет маркетинга и в этом случае представляет собой разницу между валовой прибылью и целевой.

**Метод «фиксированного процента».** Основан на отчислении определенной доли от ожидаемой выручки. Это один из наиболее простых методов. Однако он не лишен определенных недостатков. При падении объемов продаж снижаются и средства на реализацию маркетингового плана, что может привести к тяжелым последствиям. Его рекомендуется применять при распределении средств на маркетинг между подразделениями в тех компаниях, которые имеют разветвленную структуру и где другие методы составления бюджета трудно применить.

**Метод соответствия конкуренту.** Это не очень простой метод. Первоначально надо подобрать конкурента, похожего на фирму, составляющую бюджет, и являющегося если не лидером, то не самым последним на рынке. Затем надо установить размеры его финансирования маркетинга, здесь без специальных маркетинговых исследований в форме наблюдений не обойтись. И наконец, надо установить зависимость между затратами этого конкурента на маркетинг и результатами от него, что вряд ли возможно без построения математических моделей.

**Метод максимальных расходов.** Этот метод предполагает не скупиться на маркетинг, но вряд ли его можно назвать прогрессивным. Такой подход к финансированию маркетинга может привести к неоправданным затратам.

**Метод «цель — задание».** Согласно этому методу любое маркетинговое усилие должно соответствовать конкретным целям маркетинговой деятельности предприятия. Затраты на каждое действие плана маркетинга при этом должны обуславливаться ожидаемой выгодой.

**Метод «маржинального дохода».** Ориентирован на прошлый опыт, но использует не такой обобщенный показатель, как объемы продаж в прошлые периоды, а фактически сложившиеся нелинейные зависимости между изменениями этих объемов и затратами на маркетинг. Непростой, следует сказать, метод и так же, как и метод соответствия конкуренту, требует построения математических моделей в форме уравнений.

**Метод учета программы маркетинга.** Это обобщающий метод. Он похож на функционально-стоимостной анализ и предполагает тщательный анализ издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т.е. при сравнении альтернативных вариантов развития.

Бюджет маркетинга будет обоснованным и реальным, пожалуй, только в том случае, если фирма несколько лет ведет сбор информации о своем собственном развитии. При составлении бюд-

жета полезно знать затраты на маркетинг в прошлые годы, результаты, которые были получены благодаря этим затратам, формы зависимостей между ними. На основе этих многолетних данных полезно вывести закономерность поведения кривой сбыта от затрат на маркетинг. Для каждого предприятия существует нижний порог затрат на маркетинг, после преодоления которого сбыт начинает расти, и верхний порог, после которого такой рост прекращается и затраты на маркетинг оказываются неоправданными. Эти пороговые величины можно установить только после длительных наблюдений. При этом должно быть ясно, что установленные таким образом зависимости будут хорошо работать только при стабильном развитии экономики, в периоды потрясений на них не следует опираться.

**Задание 14.3.** Сформулируйте, ориентируясь на табл. 14.5, возможные направления затрат на маркетинг в бюджете маркетинга вашего предприятия или предприятия, которое вы лучше всего знаете или хотели бы создать.

---

---

### 14.3. КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ПЛАНОВ И ИХ КОРРЕКТИРОВКА

#### Система контроля

Выполнение любого плана необходимо контролировать. Наиболее общим ориентиром для контроля является цель — ее количественное выражение позволяет периодически оценивать уровень достижения намеченных рубежей. Контрольными ориентирами могут быть и события на сетях, свидетельствующие о завершении предшествующих им работ. Иногда есть смысл установить специальные ориентиры в форме неких стандартов и по ним отслеживать процесс движения организации к намеченной цели. Контроль необходим не только для оценки уровня достижения цели, но и для осуществления возможных корректировок, которые могут быть обусловлены непредвиденными изменениями факторов внешней среды. Эти корректировки могут касаться сроков исполнения работ (конкретных действий), имеющих резервы времени, а иногда и намеченных рубежей — стандартов и даже самих целей, если изменения внешней среды столь глубоки и кардинальны, что намеченные ранее ориентиры оказались на недостижимом уровне. Таким образом, самым первым этапом в организации контроля над ходом выполнения плана является установление тех или иных стандартов оценки уровня достижения намеченной цели.

Если план имеет сложную структуру (много параллельно осуществляемых работ) или цели являются чрезвычайно важными для фирмы, можно на данном этапе не просто наметить стандарты контроля, но и установить масштабы допустимых отклонений от них реальных результатов с тем, чтобы на последующих этапах осу-

существовать необходимые корректировки. Подробно построение схем контроля рассмотрено в курсе «Менеджмент в современном бизнесе». Здесь же ограничимся упрощенной моделью процесса контроля (рис. 14.4), полное представление о которой можно найти в фундаментальном труде М.Х. Мескона и его коллег «Основы менеджмента» (с. 389—432). Материалы этой книги использованы автором при изложении данной части параграфа.

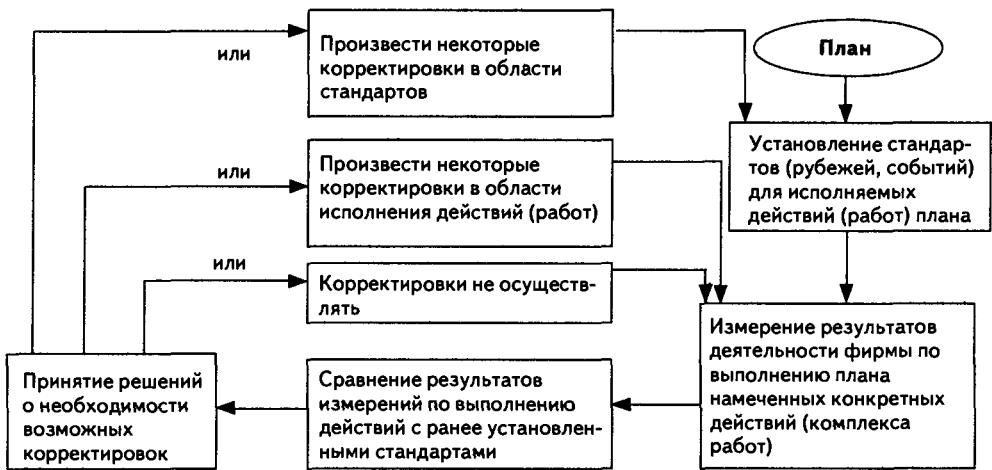


Рис. 14.4. Упрощенная модель процесса контроля

### Корректировка планов маркетинга

Как следует из рис. 14.4, информация об оперативно достигнутом уровне решения намеченных в плане задач сравнивается с заранее установленными контрольными точками, которые могут быть выражены в различного рода стандартах, степени достижения целей и т.п. На основе соотнесения этой информации производится корректировка намеченных действий. При этом могут меняться не только сами действия, стандарты, но и цели, стратегии. Объект и степень корректировки определяется характером изменений во внешней среде, которые не могли быть учтены при составлении плана маркетинга. Так, события начала 90-х годов, связанные с переходом к рынку стран Восточной Европы, России и бывших республик СССР, заставили многие западные фирмы поменять свои маркетинговые планы. В отступлении 14.3 представлена ситуация, при которой одна из западных фирм вынуждена была изменить свой план в связи с объединением Германии.

**Отступление 14.3.** Панкрухин А.П. Маркетинг. М.: Омега-Л, 2002. С. 216.

В связи с изменением геополитической ситуации в результате объединения Германии компания «Форд Джермани», представляющая интересы корпорации «Форд» на немецком рынке, вынуждена была не просто скорректировать, а существенно изменить план маркетинга на 1990 г.,

принятый в октябре 1989 г., поскольку необходимо было отразить в нем меняющиеся перспективы и реалии спроса на автомобили. Был разработан и принят переходный план на вторую половину 1990 и на 1991 гг. Он предусматривал самостоятельную стратегию маркетинга и программу действий на территории бывшей ГДР. Прежде всего в него входило развертывание на ней собственной дилерской сети. Надо отметить, что это решение было принято своевременно, в мае 1990 г., т.е. за несколько месяцев до юридического объединения страны. Однако в плане не было отражено первоначальное желание и возможности западных немцев осуществлять покупки только подержанных автомобилей западного производства и воздерживаться от покупок новых. Фирма попала в трудное положение, и если бы не возросший спрос на новые автомобили, финансовые потери были бы неизбежны.

**Задание 14.3.** Какие бы стандарты (точки контроля) вы предложили для организации контроля над исполнением плана ФПК, описание которого содержится в табл. 14.1 и рис. 14.3?

---

---

## 14.4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К РАЗРАБОТКЕ ПЛАНОВ МАРКЕТИНГА И К ОБЕСПЕЧЕНИЮ ИХ ВЫПОЛНЕНИЯ

**Обоснование  
необходимости  
системного подхода  
в планировании  
маркетинга**

Планирование маркетинга, как следует из изложенного, представляет собой сложный поэтапный процесс, основанный во многом не только на точной выверенной информации, но и на предположениях. Последнее обстоятельство и обуславливает необходимость в разработке «запасных» вариантов планов, в корректировке некоторых плановых действий уже в процессе выполнения составленного плана. Правы те, кто утверждает, что в мире еще не было ни одного плана, который был бы выполнен без изменений до конца. Стохастичность внешней среды не позволяет этого сделать. В связи с этим и возникают мысли о том, что процесс составления плана маркетинга и его выполнения может (и должен) быть единым, целостным, построенным на системных принципах.

**Принцип обратной  
связи  
в планировании  
маркетинга**

Более подробно системный подход в проектировании маркетинговой деятельности на отечественных предприятиях рассмотрен в разделе VI. Здесь же уместно упомянуть только об одном из системных принципов, широко применяемых при проектировании организационных систем, а именно о принципе обратной связи. Его суть применительно к планированию маркетинговой деятельности сводится к тому, что при выполнении каждого последующего этапа составления плана, а потом и его выполнения следует возвращаться к предыдущим этапам и в случае необходимости вносить в них некоторые изменения. Схематично системный подход в планировании маркетинга и в выполнении плана показан на рис. 14.5, где произведена детализация схемы планирования мар-

кетинга, представленная в начале раздела на рис. 13.1 и описанная в параграфе 14.1.

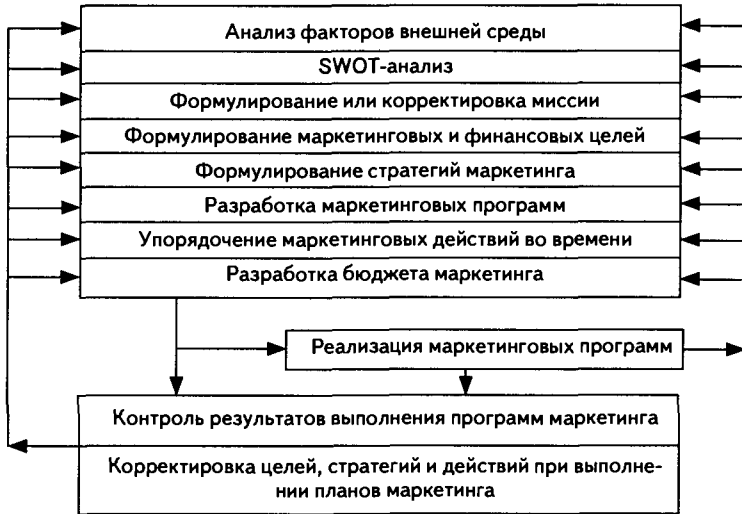


Рис. 14.5. Системный подход к составлению и выполнению планов маркетинга

Очевидно, что при составлении и выполнении плана вовсе не обязательно производить изменения на каждом из предыдущих этапов, как это показано на рис. 14.5. Изменения будут оправданы только в случае возникновения непреодолимых препятствий их исполнения, которые невозможно предусмотреть заранее. Такой подход к планированию маркетинга придаст всему процессу (и составлению, и выполнению планов) необходимую динамичность и восприимчивость к не зависящим от фирмы изменениям во внешней среде. Таким образом, план маркетинга как организационно-управленческий документ, построенный на системных принципах, не будет представлять собой догму, способную превратиться при условии значительных изменений в тормоз развития предприятия.

## ЧТО ДЕЛАТЬ? ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

Проблемы многих отечественных предприятий в условиях перехода к рыночной экономике кроются в том числе в отсутствии сколько-нибудь взвешенного планирования своей деятельности. Все управление в значительной степени ориентировано на ситуацию: меняется ситуация — меняются и направления деятельности фирмы, ее ориентиры и приоритеты. Планы же если и строятся, то в своем большинстве носят не системный, не взвешенный по возможностям предприятия и по требованиям рынка характер. Они довольно часто не связаны между собой. Бывает так, что работники одной фирмы в своей деятельности преследуют разные цели, что для развития сколько-нибудь эффективного бизнеса совершенно недопустимо. Цели должны консолидировать работников фирмы, обеспечивать получение синергического результата от их совместной дея-

тельности. Этого чаще всего не наблюдается. А нет целей — значит, нет и стратегий, нет и планов конкретных действий. То есть улучшение (повышение результативности) деятельности любой фирмы — большой или малой — следует начинать с определения системы взаимосвязанных мероприятий, объединенных общей целью и имеющих четкую стратегию ее достижения.

Описанные в «Что делать?» примеры — и про консервный завод, и про аудиторскую контору — свидетельствуют о полном отсутствии маркетингового планирования на этих предприятиях. Консервный завод, чтобы быть успешным, на деньги, взятые в кредит, должен был провести тщательное маркетинговое исследование, сделать SWOT-анализ, выявить своих реальных и потенциальных покупателей. Среди них вполне могли оказаться и государственные учреждения, такие как воинские части, пенитенциарные учреждения, что обеспечило бы стабильный государственный заказ. Очевидно, что при качественном исполнении консервов их заказчиками могли стать столовые, рестораны, кафе, магазины. На основе выделенных групп клиентов следовало бы сформулировать цели и стратегии своего развития, наметить конкретные действия, наладить контроль над их исполнением. После поступления первых доходов следовало бы приступить к ликвидации долгов. Естественно, ни о каких праздниках и богатых презентациях в самом начале пути любого предприятия и речи быть не должно. Только дело.

Что касается аудиторской конторы, то у нее не только сколько-нибудь обоснованных целей и стратегий нет, но нет и элементарных маркетинговых программ даже на несколько дней. Если компания так легкомысленно обходится со своими клиентами (не выполнив заказ, отказывается от него в пользу более выгодного на данный момент), то нет ничего удивительного в том, что ее финансовое положение не позволяет регулярно выплачивать заработную плату своим работникам.

Приобрести первый опыт в планировании своей деятельности вам призвана помочь рабочая тетрадь по планированию. Ее заполнение позволит не только получить план маркетинга вашей организации (отдела, рабочего места) на некоторую перспективу, но и научит пользоваться методами планирования в вашей деятельности.

## РЕЗЮМЕ

По содержанию раздела V можно сделать выводы, которые отражают логику планирования маркетинговой деятельности на предприятиях и в организациях, занимающихся предпринимательской деятельностью.

- Тщательный, взвешенный анализ факторов внешней среды и возможностей фирмы должен предшествовать составлению планов ее развития; результаты всестороннего анализа являются исходной базой любого планирования, его аналитической основой.

- Логика процесса планирования заключается в последовательном формулировании взаимообусловленных целей развития фирмы и ее структурных подразделений.

- Наивысшей целью фирмы является ее миссия (предназначение), которая ориентирована как на информирование общества о содержании деятельности фирмы, так и на ее работников для сплочения их в решении перспективных и ближайших задач.

- Миссия фирмы служит источником для формулирования конкретных целей предприятия; цели предприятия должны отвечать на вопрос «Что хочет достичь его коллектив?» и соответство-

вать критериям реальности, достижимости, измеримости, взвешенности по ресурсам и координации во времени.

■ Для достижения намеченных целей формулируются конкретные стратегии, которые отвечают на вопрос «Как фирма собирается достичь намеченных целей?», стратегии должны соответствовать тем же критериям, что и цели.

■ Для формулирования стратегий разработаны такие формализованные методики, как матрица Ансоффа, матрица Бостонской консультационной группы, матрица Мак-Кинси; в отдельных случаях стратегии фирмы можно формулировать и не прибегая к упомянутым методикам; для достижения одной цели может быть сформулировано несколько стратегий.

■ Каждая стратегия затем разворачивается в план конкретных действий, представляющий собой перечень скоординированных во времени мероприятий (конкретных действий, работ); за каждым мероприятием должен быть закреплен ответственный; на случай непредвиденных обстоятельств должен разрабатываться «запасной вариант» плана конкретных действий.

■ Фирма должна разрабатывать систему маркетинговых планов: планы маркетинговых исследований, рекламных кампаний и др.

■ Планы конкретных действий должны упорядочиваться во времени, для чего разработаны конкретные методики, наиболее развитая из которых система сетевого планирования и управления (СПУ).

■ Исполнение планов должно контролироваться по заранее разрабатываемым схемам, в случае необходимости планы могут корректироваться.

## ТЕСТЫ К РАЗДЕЛУ V

1. Укажите полный и правильный порядок выполнения процедур планирования:

- А. Разработка (корректировка) миссии фирмы; формулирование конкретных целей (первого, второго и других уровней); определение стратегий достижения намеченных целей; разработка плана конкретных действий.
- Б. Разработка (корректировка) миссии фирмы; определение стратегических направлений ее развития; формулирование приоритетов и целей для успешной реализации намеченных стратегий; разработка плана конкретных действий; упорядочение мероприятий плана конкретных действий во времени.
- В. Разработка (корректировка) миссии фирмы; формулирование конкретных целей (первого, второго и других уровней); определение стратегий достижения намеченных целей; разработка плана конкретных действий; упорядочение мероприятий плана конкретных действий во времени.

Г. Формулирование ясных и достижимых для предприятия целей развития; исходя из возможного в достижении целей формулирование миссии фирмы и основных стратегических направлений ее развития; разработка плана конкретных действий; упорядочение мероприятий плана конкретных действий во времени.

2. Определите, какая из целей предприятия отвечает необходимым требованиям (критериям) формулирования целей:

- А. Увеличить долю рынка по изделиям  $X$  с 23 до 25% в течение наступающего квартала.
- Б. Обеспечить увеличение объема продаж изделий  $X$  на 60% к концу текущего месяца.
- В. Увеличить прибыльность фирмы.
- Г. Повысить уровень благосостояния работников предприятия, увеличив затраты на социальные нужды коллектива в наступающем календарном году на 6,2% по сравнению с прошлым годом.
- Д. Все цели соответствуют требованиям.
- Е. Соответствуют требованиям только цели А, Б и Г.
- Ж. Не соответствуют требованиям все цели, кроме А.

3. Выберите правильное определение стратегии маркетинга. Итак, стратегия — это:

- А. План и программа маркетинговых действий.
- Б. Целевое направление развития фирмы, обусловленное ее возможностями, а также расстановкой и соотношением сил на рынке.
- В. Устав предприятия.
- Г. Комплекс мероприятий, позволяющих фирме вести предпринимательскую деятельность на рынке.

4. Что представляет собой стратегическая матрица И. Ансоффа?

- А. Метод матричной алгебры, формализующий процедуру определения стратегии развития фирмы.
- Б. Пространственно-графическая модель, определяющая возможную позицию на рынке.
- В. Графическая модель спроса и предложения.
- Г. Двухфакторная классификационная модель определения возможных направлений (стратегий) развития фирмы в зависимости от ее потенциала в совершенствовании товара и освоения рынков.
- Д. Верны определения Б, В, Г.
- Е. Неверны определения А, В.

5. Автомобильный дилер рассматривает возможность расширения своей деятельности. Он может сделать выбор между включением или невключением автомобильных аксессуаров в спектр



своих товаров, а также оценить возможность продажи своим постоянным клиентам цветов, прохладительных напитков, сигарет. Если воспользоваться матрицей Ансоффа, то его действия соответствуют одной из следующих стратегий:

- А. Развитие продукта и диверсификация.
- Б. Проникновение на рынок.
- В. Интеграция и развитие рынка.
- Г. Глубокое проникновение на рынок и его развитие.

6. Что представляет собой матрица Бостонской консультационной группы:

- А. Метод упорядочения номенклатуры выпускаемых товаров?
- Б. Классификационный метод формирования портфеля товаров?
- В. Метод установления приоритетов производства и реализации продукции?
- Г. Метод определения тактических шагов фирмы?

7. Какая позиция в матрице Бостонской консультационной группы в наибольшей степени соответствует стратегии атаки:

- А. «Проблемные товары»?
- Б. «Звезды»?
- В. «Дойные коровы»?
- Г. «Изгоняемые собаки»?

8. Какая позиция в матрице Бостонской консультационной группы в наибольшей степени соответствует стратегии отступления:

- А. «Проблемные товары»?
- Б. «Звезды»?
- В. «Дойные коровы»?
- Г. «Изгоняемые собаки»?

9. В чем заключается суть стратегии диверсификации:

- А. В расширении номенклатуры товаров и рынков их сбыта?
- Б. В освоении новых сегментов рынка?
- В. В применении методов агрессивного маркетинга?
- Г. В активизации рекламной деятельности?

10. Мероприятия плана маркетинга могут быть направлены на достижение следующих целей (при условии, что в реальной постановке они отвечают требованиям SMART):

- А. Увеличение объемов производства и сбыта продукции.
- Б. Увеличение доли рынка.
- В. Увеличение численности работающих.
- Г. Повышение интенсивности использования установленного оборудования.

- Д. Все цели являются маркетинговыми.
- Е. Маркетинговыми являются только цели Б, В.
- Ж. Маркетинговыми являются цели А, Б.

11. Каждое мероприятие (действие) плана маркетинга должно быть оценено по следующим параметрам:

- А. По имеющимся ресурсам (материальным, финансовым, человеческим, информационным и др.).
- Б. По очередности их выполнения.
- В. По наличию ответственных специалистов (руководителей) за исполнение.
- Г. Верны все утверждения.
- Д. Верным является только утверждение А и Г.

12. При осуществлении контроля за исполнением плана установлено несоответствие результатов деятельности с намеченными рубежами за счет некоторых (незначительных) отклонений в режимах работы технологического оборудования. Какие меры следует предпринять:

- А. Оставить все так, как есть, поскольку изменение режимов работы оборудования недопустимо, и продолжать контролировать?
- Б. Произвести допустимые корректировки в работе технологического оборудования и организации труда, с тем чтобы обеспечить выполнение плана?
- В. Пересмотреть цели и задачи плана?
- Г. Скорректировать стратегию?

## СИТУАЦИЯ 5

### Разработка маркетинговой стратегии

**Общая характеристика проблемы.**

**Вместо введения**

Ситуация посвящена разработке плана маркетинга по выведению на рынок нового товара. Пусть немецкая фирма с условным названием «Obstsafte GmbH» предлагает на своем привычном рынке новый напиток «Yurru плюс кальций». Данная ситуация демонстрирует адаптацию так называемого исследовательского примера, демонстрировавшегося на семинаре «Управление стратегическим маркетингом» в октябре 1998 г. в Новосибирске.

«Yurru» представляет собой популярный в Германии марочный фруктовый сок. «Yurru плюс кальций» — это результат маркетинговой разработки товара, выразившейся в придании продукту новых потребительских свойств. Это товар рыночной новизны, появившийся в результате изучения потребностей покупателей и стремления производителя (фирмы «Obstsafte GmbH») на более высоком потребительском уровне удовлетворять эти потребности.

Суть задания заключается в разработке плана маркетинга по выведению «Yurru плюс кальций» на рынок, для чего необходи-

мо в соответствии с процедурой, описанной в разделе V, сформулировать и обосновать цели, наметить стратегии и предложить план конкретных действий.

**Характеристика рынка**  
(результаты маркетингового исследования)

**Общая ситуация на рынке.** Начиная с 1990 г. на рынке прохладительных напитков в Германии наметилась устойчивая тенденция роста спроса на фруктовые соки. Откликаясь на нее, фирма «Obstsaft GmbH» в 1993 г. вывела на рынок новый по тем временам сок «Yurru». К 1997 г. наметившаяся в начале 90-х годов тенденция увеличения потребления фруктовых соков еще более усилилась. Благодаря этому рынок стал насыщаться все новыми и новыми марками фруктовых соков. Различные фирмы предлагали своим потребителям уже около 15 марок разнообразных соков. При этом (по данным опросов) сложилась четкая система потребительских предпочтений. Так, в 1997 г. из числа опрошенных предпочтение отдали:

- апельсиновому соку — 50%;
- яблочному соку — 16%;
- мультивитаминному соку — 13%;
- грейпфрутовому соку — 5%.

**Емкость и прогноз развития рынка.** В 1993 г. рынок фруктовых соков имел емкость, равную всего лишь 820 млн литров. В 1997 г. его емкость составляла уже 1360 млн литров. Таким образом, за четыре года его емкость увеличилась более чем в 1,6 раза. Причиной такого роста потребления соков, по мнению специалистов, явились две группы факторов:

1. Создание в производстве соков новых вкусовых направлений как результат продуктовых инициатив отдельных конкурирующих фирм-производителей.

2. Резкое увеличение всеми производителями соков расходов на рекламу. За четыре года, в течение которых осуществлялось наблюдение за рынком соков, расходы на рекламу выросли в четыре раза и рынок фруктовых соков таким образом стал одним из наиболее рекламируемых.

**Положение на рынке фруктовых соков.** В 1997 г. сок «Yurru» по показателю доли рынка находился на третьем месте, доля его с такими фруктовыми соками, как «La Vamba» и «Trinkgenuss» фирмы «Granini», и располагаясь вместе с ними за продуктами «Hohes C» и «Punica», производимыми конкурирующими фирмами «Eckes» и «Ditmeyer» (табл. 1). При этом «Yurru» имел в отличие от них ценовую надбавку от 2 до 5% (в различных местах продажи).

В рекламных мероприятиях «Yurru» в 1997 г. занимал ведущее место, не являясь передовым на рынке напитков по показателю доли рынка. Это может свидетельствовать только об одном — о стремлении фирмы «Obstsaft GmbH» расширить свое присутствие на рынке и завоевать более высокую долю рынка.

Результаты анализа потребительских предпочтений любителей соков, осуществленные маркетологами всех фирм-производителей, привели к общему решению, суть которого выражается в том, что на рынке четко выделяются три сегмента. К первому сегменту относятся покупатели, которые воспринимают соки как средство поддержания и укрепления своего здоровья и здоровья своих близких (сегмент «здоровье»). Они потребляют соки постоянно и целенаправленно. Зная численность этого сегмента, можно довольно точно прогнозировать объемы продаж. Ко второму сегменту относятся покупатели, которые предпочитают соки из экзотических для данной местности фруктов (сегмент «экзотика»). Их вряд ли можно отнести к постоянным покупателям. Они ищут новых вкусовых ощущений, переключаются с одних напитков на другие, часто могут купить тот или иной сок всего лишь один раз, только для пробы. К третьему сегменту относятся покупатели, которые, потребляя фруктовые соки, предпочитают всемо вышеупомянутому просто вкусовые наслаждения (сегмент «гурманы»). На этом сегменте могут складываться более длительные, чем на втором, привязанности, хотя и не такие сильные, как на первом. На каждом из этих сегментов в объемах продаж стали превалировать определенные марки соков. Для каждой марки стали применяться свои рекламные сообщения, отражающие потребности представителей этих сегментов.

Позиции производимых в 1997 г. в Германии соков по данным сегментам и суть их рекламных сообщений отражены в табл. 1.

**Таблица 1**  
**Позиционирование ведущих марок фруктовых соков на рынках Германии в 1997 г.**

Сегмент	Марка сока	Рекламная фабула
«Здоровье»	«Hoehs C» (много витамина C)	Продукт важен для твоего здоровья и здоровья твоей семьи. Его пьют ежедневно, как ежедневно едят хлеб. «Hoehs C» имеет высокое содержание витамина C. На одну бутылку перерабатывается 0,5 кг апельсинов
	«Dr. Koch's Trink 10» («напиток д-ра Коха 10»)	Мультивитаминный сок из 10 различных, богатых витаминами фруктов. Для самых высоких кулинарных запросов и для покрытия ежедневной потребности в витаминах
«Экзотика»	«La Vamba»	Наслаждение и приключение под ярким солнцем Бразилии. С «La Vamba» вы принесите домой кусочек бразильского солнца
	«Granini Trinkgenuss» (напиток-наслаждение)	Вкус зрелого фрукта. Много фруктовой мякоти и вкус лучших, отборных фруктов

Продолжение

Сегмент	Марка сока	Рекламная фабула
		делают питье настоящим кулинарным переживанием
«Гурманы»	«Yurru»	«Yurru» имеет вкус, как свежееотжатый апельсиновый сок, более свежий, чем любые другие марки соков. Апельсины для «Yurru» особенно долго зреют на южном солнце, следовательно, в них в большей степени, чем в других, накапливается энергия солнца

**Потребительные свойства «Yurru» и его упаковка  
(общая характеристика)**

**Информация о продукте.** «Yurru» — это 100%-ный апельсиновый сок, который вырабатывают из концентрата специального сорта апельсинов «Поздняя Гранада». Эти апельсины требуют для своего созревания от 11 до 12 месяцев, поэтому он относится к сортам, урожай которых снимается позднее всего и которые получают особенно много солнца. Вкус «Yurru» ни с чем нельзя сравнить, его невозможно перепутать. Одно из его преимуществ обуславливается также и тем, что в производстве «Yurru» применяются новые технологии, обеспечивающие сохранение свежести. Упаковка (Frischerpack) изготавливается из картона и покрывается с внутренней стороны слоистым пластиком, что делает ее непроницаемой для воздуха. До заполнения соком она стерилизуется.

Опросы потребителей однозначно свидетельствуют о том, что «Yurru» оценивается и принимается потребителями положительно. Так называемые слепые дегустации показали явное предпочтение потребителями сока «Yurru» конкурирующему продукту — соку «Nohes C». Анализ результатов опросов позволил даже вывести соотношение этого предпочтения, которое выражается как 7 к 3. (Но еще раз обратим внимание на то, что «Nohes C» имеет большую долю рынка. Что это — парадокс или закономерность?)

«Yurru» по состоянию на начало 1997 г. предлагался покупателям в виде двух вкусовых направлений (двух марок):

- 1) терпкий апельсиновый сок с ароматом свежих фруктов;
- 2) солнечно-сладкий апельсиновый сок с ароматом свежих фруктов.

Потребительские привязанности сложились таким образом, что примерно половина постоянных потребителей стала предпочитать первый вариант напитка, а другая половина — второй его вариант. Но каждая из этих двух групп одинаково ценит свежий апельсиновый вкус напитка.

И тот, и другой вариант сока «Yurru» разливается в упаковку Frischerpack объемом по 0,7 литра.

**Цели и стратегии маркетинга фирмы «Obstsaft GmbH»  
по отношению к соку «Yuppu»**

**Цель.** В течение предстоящих четырех лет (начиная с 1998 г.) завоевать ведущие позиции на рынке фруктовых соков и не позднее чем через два года начать получать прибыль не менее 8% от оборота (до уплаты налогов).

**Стратегия продукта.** Свежий вкус «Yuppu» должен и дальше улучшаться. Он должен всегда иметь более свежий вкус, чем любой фруктовый сок на рынке.

**Стратегия рекламы.** Реклама должна убеждать, что только «Yuppu» имеет вкус свежеежатого апельсина, ибо только «Yuppu» изготавливается из апельсинов сорта «Поздняя Гранада», которые зреют значительно дольше обычных апельсинов и больше накапливают солнечной энергии, и только «Yuppu» разливается в специальную, сохраняющую свежесть упаковку Frischepack. «Yuppu» — это лучший друг семьи, способный передать тем, кто его потребляет, свежесть и счастье жизни под южным солнцем.

**Стратегия упаковки.** Упаковка должна сохранять аромат свежести апельсинов, легко открываться и снова закрываться, быть приемлемой для потребителя.

**Стратегия цен.** В соответствии с рекламой «Yuppu» как качественного продукта, сохраняющего свежесть апельсинов в течение очень длительного времени, цена одной его упаковки на полке магазина должна быть на 5% выше самого дорогого прямого товара-конкурента.

**«Yuppu плюс кальций» — вызов и шанс**

**Предпосылки создания товара рыночной новизны.** Кальций представляет собой чрезвычайно важный материал для укрепления костной системы человека. Кальций необходим и для обеспечения функционирования мышц и механизмов передачи импульсов в его нервной системе. Германское общество питания установило, что значительная часть населения страдает от недостатка кальция. В одном из его отчетов приведены данные о том, что человеческое тело нуждается в ежедневном потреблении примерно 800 мг кальция. На этапе же роста человеческого организма ежедневная потребность кальция значительно выше. В два раза повышается она у беременных женщин и кормящих матерей. И хотя, как показали опросы, 74% потребителей знают о важности кальция для человеческого организма, только 27% из числа опрошенных пытаются активно покрывать свою ежедневную потребность в нем через прием пищи.

Причина такого положения заключается, во-первых, в том, что только незначительная часть потребителей имеет некоторые, причем весьма ограниченные, знания об источниках естественного кальция. Во-вторых, в том, что не все из осведомленных могут потреблять некоторые пищевые продукты, содержащие кальций.

Известно, что больше всего кальция содержится в молоке и молочных продуктах. Но многие потребители отвергают молочные продукты из-за высокой калорийности и содержания холестерина. Вместе с тем в одном из опросов 42% указали, что наиболее предпочтительным источником покрытия их потребности в кальции является апельсиновый сок. Но, как показал более глубокий анализ, так ответили в основном те, которые регулярно потребляют апельсиновый сок и не хотят менять свои предпочтения.

**Разработка нового продукта на основе сока «Yurru».** Фирма «Obstsaft GmbH» сумела найти ответ на вопрос об удовлетворении потребностей людей в покрытии недостатка кальция. Она разработала новый апельсиновый сок, обогащенный кальцием. Он получил название «Yurru плюс кальций». Обогащение кальцием осуществлено посредством введения в состав сока пищевой добавки «Кациль». По составу «Кациль» представляет собой смесь минералов и микроэлементов, содержащую карбонат кальция, лимонную кислоту, уксусную кислоту. Этот состав гарантирует приемлемое восприятие кальция человеческим организмом.

**Тестирование «Yurru плюс кальций» на рынке фруктовых соков.** Фирма «Obstsaft GmbH», основываясь на хорошей оценке продукта официальными учреждениями, произвела на рынке тестирование вкусовых качеств и приемлемости продукта потребителями. Тестирование показало, что потребители пили «Yurru плюс кальций» не менее охотно, чем и просто «Yurru» любой из его прежних марок. Процедура тестирования заняла несколько недель. В процессе ее осуществления к упаковке «Yurru плюс кальций» прилагалась брошюра, информирующая покупателя о значении кальция, которым богат новый продукт, для человеческого организма. В процессе тестирования производился опрос потребителей, предпочитающих «Yurru» и потребляющих другие соки. Для оценки предлагались два ценовых варианта «Yurru плюс кальций». Результаты опроса представлены в табл. 2 и 3.

**Таблица 2**

**Результаты тестирования потребителей фруктовых соков (не приверженцев «Yurru»)**

Готовность покупать, % от числа опрошенных	«Yurru плюс кальций» по цене 1,04 дол.	«Yurru плюс кальций» по цене 1,33 дол.	«Yurru терпкий с ароматом свежих фруктов» по цене 1,04 дол.
Регулярно	31	13	30
Иногда	54	64	59

**Таблица 3**  
**Результаты тестирования потребителей сока «Yurru»**

Готовность купить, % от числа опрошенных	«Yurru плюс кальций» по цене 1,04 дол.	«Yurru плюс кальций» по цене 1,33 дол.	«Yurru терпкий с ароматом свежих фруктов» по цене 1,04 дол.
Регулярно	38	17	37
Иногда	59	68	55

**Многосценарный вариант тестирования.** Спустя восемь месяцев после первого тестового исследования в городе Деггендорфе были организованы еще два тестовых микрорынка, на которых действовали два различных сценария тестирования.

**Сценарий 1**

- Применение 28%-ной надбавки к цене по сравнению со всеми другими продуктами семейства «Yurru».

- Имитация рекламной кампании с коротким рекламным сообщением по радио в местах продажи.

- Содействие сбыту посредством высокой торговой активности в местах продажи (распространение брошюр, проведение дегустаций и т.п.).

**Сценарий 2**

- Установление цен, не превышающих цену остальных продуктов семейства «Yurru».

- Отсутствие рекламы в средствах массовой информации.

- Ограниченная активность по поощрению покупок.

- Результаты деггендорфских тестовых исследований представлены в табл. 4.

**Таблица 4**  
**Результаты тестирования в Деггендорфе**

Доля рынка, %	Предшествующий тестированию период	Сценарий 1	Сценарий 2
«Yurru плюс кальций»	—	1,2	1,2
«Yurru»	3,6	4,8	4,5

**Задание на разработку стратегии маркетинга**

Ваша задача состоит в том, чтобы, основываясь на приведенных выше фактах, а также на данных приложения к ситуации, разработать план маркетинга для представления его правлению фирмы «Obstsft GmbH». Для этого необходимо сначала четко



определить цели маркетинга, а затем разработать стратегии как для нового продукта «Yurru плюс кальций», так и для прежнего «Yurru» (двух модификаций). Основываясь на выдвинутых стратегиях, вы должны разработать план конкретных действий. Важно, чтобы план был финансово оправданным. Другими словами, необходимо не только взвесить план по затратам, но и определить, с какого времени «Yurru плюс кальций» будет приносить прибыль и в каком объеме (без учета налоговых отчислений). Дополнительные сведения для обоснования выводов можно взять в приложении.

### **Указания по разработке стратегии маркетинга**

1. Для формулирования целей и стратегий определите сначала те целевые группы покупателей, которые обещают наибольший рост объемов продаж, особенно в первый год осуществления проекта.

2. Сформулируйте цели и стратегии выведения на рынок «Yurru плюс кальций». Определите, будете ли вы концентрировать деятельность фирмы «Obstsaft GmbH» на «Yurru плюс кальций» или, как и прежде, будете предлагать ей рассчитывать в большей степени на «Yurru».

3. Разработайте стратегию рекламы и ее бюджет для привлечения наиболее приемлемых средств массовой информации (СМИ). Обоснуйте выбор СМИ для решения данной задачи (телевидение, радио, уличные стенды, ежедневные газеты, специальные журналы и т.п.). Определите время для проведения активной рекламной кампании (один год или полгода). Решите, стоит ли рекламировать «Yurru плюс кальций» совместно с его исходной маркой, а именно с «Yurru» (в двух модификациях), или отдельно от нее.

4. Определите стратегию цен. Не нужно стремиться к точной калькуляции цены нового товара. Важно наметить ценовое поведение фирмы по отношению к «Yurru плюс кальций»: будет ли это цена с надбавкой (если да, то с какой именно), или такая же цена, как и у других продуктов «Yurru», или будет применен совершенно новый подход к ценообразованию (если да, то какой).

5. Разработайте план продвижения «Yurru плюс кальций» на рынок. Наметьте и мотивируйте систему мер по поддержке продавцов фирмы при выведении нового сока на рынок. Разработайте текст представления продавцами «Yurru плюс кальций» по системе ОПЦ (см. раздел IV).

6. Предложите дизайн упаковки «Yurru плюс кальций».

7. Определите возможное увеличение объемов продаж фирмы «Obstsaft GmbH» благодаря выведению на рынок «Yurru плюс кальций». Разработайте финансовый план на первый год продажи нового сока, обоснуйте его. Отрадите в плане возможное намерение фирмы «Obstsaft GmbH»: получить ли прибыль от продаж «Yurru плюс кальций» уже в первый год его продажи (если

да, то в каком объеме до выплаты налогов) или допустить некоторые финансовые потери (укажите и обоснуйте их объемы) с тем, чтобы завоевать большую долю рынка со всеми вытекающими из этого последствиями.

**8.** Разработайте систему маркетинговых мероприятий на последующие годы. Определите возможные затраты по каждому из них. Весьма желателен план распределения издержек, пусть первоначально без определения их количественных величин.

**9.** По плану маркетинговых мероприятий составьте бюджет маркетинга. Каждую из его статей необходимо обосновать.

При выполнении задания пользуйтесь таблицами приложений. Если вы в каких-либо данных будете испытывать недостаток, используйте сведения, почерпнутые вами из периодической печати, учебной или монографической литературы, специальных справочников, статистических отчетов и т.п.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1  
Данные о долях рынка конкурирующих продуктов

Фирма	Доля рынка по объемам продаж (в %)	Марка сока	Цена, (дол. за 0,7 л)	Затраты на рекламе в СМИ, млн дол.
«Eckes»	8	«Hohes C»	1,01	7,5
	2	«Dr. Koch's Trink 10»	1,43	3,5
«Granini»	5	«La Bamba»	0,99	5,2
	5	«Trinkgenuss»	0,94	5,2
«Ditmeyer»	7	«Punika»	0,62	3,5
«Obstsft GmbH»	5	«Yuppu»	1,04	8,1

Таблица 2  
Финансовые показатели

Показатель	Единица измерения	«Yuppu» в среднем	«Yuppu плюс кальций» по цене 1,04 дол.	«Yuppu плюс кальций» по цене 1,33 дол.
Цена на полке (0,7 л)	Дол.	1,04	1,04	1,33
Емкость рынка в 1997 г.	Млн литров	1 360	1 360	1 360
Емкость рынка в 1998 г.	Млн литров	1 500	1 500	1 500
Доля рынка	%	5		
Объем продаж в 1997 г.	Млн литров	68		
Общий оборот	Млн дол.	82 960		
Издержки на 1 литр	дол./литр	0,93	0,9	0,9
Общие издержки	Млн дол.	63 240		
Вклад в возмещение издержек	Млн дол.	19 720		
Расходы на рекламу	Млн дол.	8 100		
Поддержка продаж	Млн дол.	3 550		
Прибыль (убытки)	Млн дол.	8 070		

Таблица 3  
Расходы на содействие сбыту «Yuppu» (опытные данные)

Статья расхода	Расходы
Национальный конкурс (включая плакаты, пригласительные билеты, проведение)	110 000 дол.
Небольшие информационные брошюры о кальции и «Yuppu»	0,1 дол. на брошюру

*Продолжение*

Статья расхода	Расходы
Распространение образцов товаров «от двери к двери», упаковка, доставка	3 дол. на домашнее хозяйство
Распространение образцов товаров (брошюр и т.п.) по почте	4 дол. на одну посылку
Оплата работы продавцов на рынках, включая дегустацию	300 дол. на один день
Демонстрация на 60% рынков потребительских товаров	350 000 дол.
Презентационные материалы для внешней службы	40 000 дол.

**Дополнительные сведения о рынке напитков:**

Домашние хозяйства — 30 млн.

Магазины — 80 тыс.

Рынки потребительских товаров, выполняющие 25% общего оборота в области продовольствия, — 2 тыс.

**ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ РАЗДЕЛА V  
НА ПРАКТИКЕ**

После изучения данного раздела предлагается поразмышлять о содержании той работы, которая ведется на вашем предприятии или на предприятии, хорошо знакомом вам, по планированию маркетинговой деятельности, по формированию целей и стратегий его развития. Если вы еще не работаете и никогда не работали, то можете подумать о плановой деятельности на предприятии, которое вы хотели бы создать или на котором хотели бы работать. Главным в заданиях самопроверки является то, как вы сможете применить те новые знания, почерпнутые в данном разделе, в решении конкретных практических задач по планированию маркетинга.

Задания	Ответы
<p>Наметьте хотя бы очень укрупненно процедуры SWOT-анализа для вашего предприятия, или для предприятия, которое вы лучше всего знаете, или для предприятия, которое хотите создать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ сделайте анализ факторов внешней среды;</li> <li>■ выделите сильные и слабые стороны предприятия (сделайте их списки);</li> <li>■ выделите угрозы и возможности во внешней среде для предприятия (сделайте их списки);</li> <li>■ сопоставьте сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами; наметьте конкретные сочетания сильных сторон, возможностей и др. с целью установления путей развития предприятия</li> </ul>	

Задания	Ответы
<p>Что такое миссия фирмы? Какой она могла бы быть для анализируемого предприятия: краткой (в виде лозунга) или подробной (в виде перечисления основных морально-нравственных ценностей)?</p>	
<p>Что такое цели? Что такое критерии SMART? Как эти критерии могут быть применены на анализируемом предприятии? Сформулируйте основные цели предприятия и оцените их по критериям SMART</p>	
<p>Что такое стратегии развития предприятия? Какие методы их построения вам известны? Дайте краткие характеристики каждому методу. В какой степени эти методы применимы на анализируемом предприятии?</p>	
<p>Что такое программа маркетинга? Как она составляется? Дайте характеристику известных вам программ маркетинга (составленных для вашего предприятия или предприятия, которое вы лучше всего знаете)</p>	
<p>В чем заключается суть проблем упорядочения плановых действий (работ) во времени. Какие методы упорядочения вы знаете?</p>	
<p>Какие виды и разновидности планов маркетинговой деятельности вы знаете? Предложите конкретные меры по каждому из этих планов для вашего предприятия или предприятия, которое вы лучше всего знаете, или для предприятия, которое вы хотели бы создать</p>	
<p>Определите роль и место контроля за ходом выполнения плана маркетинга. В каких случаях допустимы его корректировки? Приведите примеры таких корректировок из практики анализируемого вами предприятия</p>	

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА 5 (СДР-5) «ПРОЕКТ ПЛАНА МАРКЕТИНГА»

### ВВЕДЕНИЕ

После изучения материала раздела V вам предлагается составить план маркетинга для своего предприятия или его подразделения. Разумеется, план маркетинга может быть составлен и для гипотетического предприятия, возможно, для предприятия, которое вы хотите создать, или предприятия, которое вы лучше всего знаете.

Для составления плана маркетинга предлагается его примерная схема в форме рабочей тетради, состоящей из ряда взаимосвязанных документов. Заполняя эти документы, вы и получите план маркетинга. Предлагаемая схема в виде рабочей тетради является примерной, поскольку невозможно предусмотреть многообразие нюансов всех предприятий и отразить их в одной общей схеме. Поэтому, составляя план маркетинга, вы можете изменять форму предлагаемых документов, создавать новые. Возможно, для заполнения некоторых документов у вас не будет данных и придется оставить их незаполненными, сделав, однако, пометку, почему этот документ остался несостоятельным и какие сведения нужны для его заполнения. Вероятно, у вас появятся необходимость и возможность включить в структуру плана маркетинга новый, не упомянутый в предлагаемой схеме рабочей тетради документ. Это можно и нужно сделать.

Планирование представляет собой один из способов обеспечения руководством единого направления усилий всех подразделений и членов организации для достижения ее общих целей. В процессе планирования решаются четыре блока задач:

1. В первую очередь производится определение «местонахождения» фирмы на момент начала планирования. Руководители оценивают ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для развития фирмы во внешнем окружении (SWOT-анализ). Все это делается для того, чтобы определить, в каком направлении и каких результатов должна добиваться фирма.
2. Оценив возможности и угрозы окружающей среды (политические, экономические, социальные, демографические и культурные условия, уровень достижений науки, техники, технологий, уровень конкурентного напряжения на рынке, действия поставщиков, клиентов, общественное мнение и т.п.), сопоставив их со своими сильными и слабыми сторонами, руководство фирмы определяет цели ее развития (*что* хотела бы и *что* может достичь фирма).
3. Сформулировав цели, руководство фирмы намечает пути их достижения, стратегии ее дальнейшего развития (т.е. *как, каким образом* фирма будет добиваться поставленных целей).
4. После определения целей и стратегий их достижения руководство намечает и упорядочивает план конкретных действий.

Заполнение данной тетради можно вести вместе с изучением раздела V, а можно и после его прочтения, но при обязательном повторном обращении к его тексту (а также к тексту и некоторых других разделов) с тем, чтобы лучше освоить процедуры планирования. Заполнение тетради и представляет собой выполнение СДР-5. Если при решении данной задачи вы будете использовать реальную информацию вашей фирмы, у вас может получиться

реальный план маркетинга, который, возможно, продвинет бизнес на новый, более высокий уровень. При составлении и заполнении документов тетради можно воспользоваться также вашими ответами на задания учебника, если они будут подходить по смыслу к заполняемому документу. Можно использовать и ваши ответы на предыдущее задание, где вы намечали пути применения материалов раздела V на практике.

## СХЕМА РАБОЧЕЙ ТЕТРАДИ ПО СОСТАВЛЕНИЮ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

### Документ 1. «Характеристика дальнего окружения фирмы \_\_\_\_\_»

Обратитесь сначала к разделу II и повторите материал, касающийся анализа внешней среды и *SWOT*-анализа, а затем к разделу III и повторите материал о товаре, о внутренних факторах маркетинга (маркетинговой смеси, «4р»). Используя описанные в этих разделах процедуры, сделайте предплановый анализ деятельности своей фирмы (или фирмы, которую вы хорошо знаете) с тем, чтобы наметить направления ее развития (возможно, становления).

Ответьте на следующие вопросы, касающиеся дальнего окружения вашей фирмы (т.е. ее макросреды):

- 1) каково общее политическое окружение;
- 2) каково экономическое окружение фирмы;
- 3) каковы демографические характеристики и социальные условия жизни ваших клиентов;
- 4) влияют ли культура, традиции, обычаи, религия на ваш бизнес;
- 5) возможно ли применение в вашем бизнесе последних достижений науки, техники, технологий, если возможно, то каким образом?

Ответ на каждый из этих вопросов оформите в виде следующей таблицы.

Таблица 1.1  
Общее политическое окружение вашей фирмы

Характеристика	Источник информации

Таких таблиц должно быть пять, по количеству вопросов. Попробуйте дать в них развернутую характеристику изучаемого фактора внешнего окружения, укажите источники информации, из которых вы почерпнули эти сведения. Можете ввести в свой проект плана и другие факторы внешнего окружения, допустим, фактор природы.

### Документ 2. «Характеристика ближнего окружения фирмы \_\_\_\_\_»

По схеме документа 1 сделайте анализ ближнего окружения вашей фирмы. Обратитесь к рис. 3.2 учебника и сопровождающему его тексту и по наиболее важным для вашей фирмы факторам ближнего окружения постройте таблицы, аналогичные табл. 1.1. Обратите внимание на то, каким образом ваша фирма может повлиять на поведение клиентов, поставщиков, посредников, конкурентов, а также на общественное мнение в выгодном направлении. Помните, что факторы ближнего окружения тем и отличаются от факторов дальнего окружения, что на них можно влиять (управлять ими нельзя, но влиять можно). Почему бы не повлиять так, чтобы это было выгодно для вашей организации? Как это можно сделать? Попробуйте ответить на эти и подобные вопросы в документе 2.

Дайте краткую характеристику своих *покупателей* (своего рынка), опишите их демографические, социальные и другие (если имеются) признаки. По каким из этих признаков наблюдается наибольшее различие? Нельзя ли эти признаки использовать в качестве критериев для сегментирования рынка? Если можно, то сделайте сегментирование, определите количественно каждый сегмент.

Наметьте направления вашей деятельности с учетом выполненного сегментирования (будете ли вы работать на всех сегментах, предлагая каждому из них свою модель товара, или выберете только те сегменты, которые по тем или иным причинам окажутся более предпочтительными). Мотивируйте выбранное вами направление.

Назовите своих *поставщиков* и дайте им характеристику по степени надежности. Работаете ли вы с *посредниками*? Если да, то назовите их и дайте им характеристику. Какие мнения о вашей фирме вы знаете? Как относятся к ней люди, которые не являются покупателями вашего товара? Интересовались ли вы когда-нибудь мнениями, казалось бы, посторонних для вашей фирмы людей (*контактных аудиторий*).

Дайте анализ своего *конкурентного окружения*.

Таблица 1.2  
Цены конкурентов

№ п/п	Название компании-конкурента	Местоположение	Цена товара (1) _____	Цена товара (2) _____	Цена товара (3) _____



**Таблица 1.3**  
**Оценка конкурентного окружения**

Критерии	Ваша фирма	Конкурент (1) _____	Конкурент (2) _____	Конкурент (3) _____
Цены				
Рекламная терминология				
Реклама				
Выставка товаров в магазинах				
Качество товаров				
Ассортимент				
Надписи на товарах (на упаковке)				
Квалификация персонала				
Местоположение				
Парковка автомобилей				
Публикации о фирме				

Заполните таблицу, присвоив критериям следующие оценки:

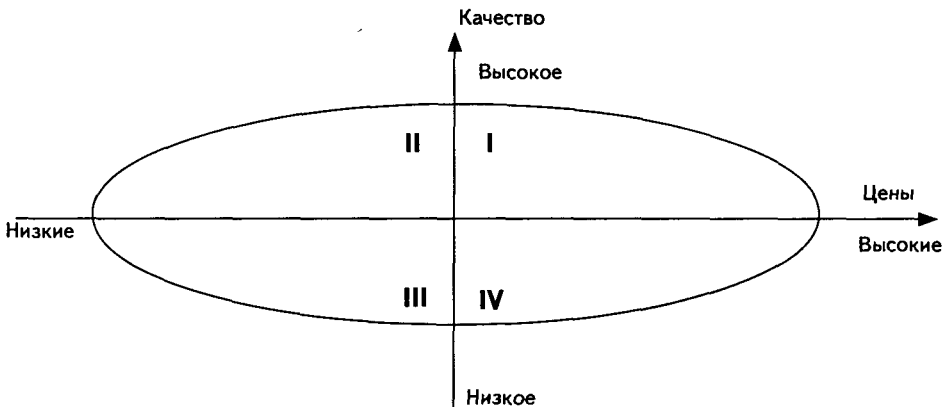
О — отлично;

Х — хорошо;

У — удовлетворительно;

П — плохо.

Выполните позиционирование одного из ваших товаров по критериям «Цены» и «Качество», используя приведенную ниже схему.



**Рис. 1.** Схема позиционирования товара

Проранжируйте в баллах качество вашего и конкурирующих с ним товаров и нанесите шкалу баллов качества на ординату. На абсциссе поставьте цены, по которым продаются ваши товары и товары конкурентов. Выберите условные обозначения для каждого товара (вашего и конкурентов), позицию которых вы хотите определить. Определите местоположение каждого позиционируемого товара в системе координат «цены — качество». Как выглядит ваш товар по сравнению с товарами конкурентов? Как выглядит ваш товар в структуре потребительских предпочтений? Какой товар ждут покупатели? Имеется ли на вашем рынке пустая товарная ниша, возможна ли она?

Вы можете сделать тщательный, подробный и глубокий предплановый анализ, создать наиболее подходящие для вашего бизнеса аналитические таблицы. Рабочая тетрадь в этом случае может служить для вас просто образцом, учебно-тренировочным материалом.

### Документ 3. «Общий анализ внутренних факторов маркетинга фирмы \_\_\_\_\_»

Первоначально дайте полную, подробную характеристику товара (услуг) вашей фирмы. Укажите наименования товаров (товарной группы) фирмы; перечислите товарную номенклатуру производимых и реализуемых вашей фирмой товаров.

Сделайте анализ товара по трехуровневой модели, описав его сущность, физическое воплощение и добавленные характеристики. Воспользуйтесь для этого материалами параграфа 7.1, обратив внимание на рис. 7.3 и задание 7.2.

Определите стадию жизненного цикла товара (ЖЦТ), на которой находится анализируемый товар (модель товара). График ЖЦТ можно построить, отразив на оси времени конкретные (реальные) даты. Если вы анализируете несколько товаров (моделей товара), постройте несколько графиков (по числу анализируемых товаров). Для анализа ЖЦТ воспользуйтесь материалами параграфа 7.2, обратив внимание на рис. 7.5 и задание 7.5.

Определите момент начала разработки новой модели товара или сбора информации, необходимой для решения такой задачи, используя показатели темпов роста или темпов прироста объемов продаж (см. табл. 7.1). Для этого вы должны собрать информацию по объемам продаж за довольно длительный период (не менее чем за один год), выполнить необходимые расчеты и сделать анализ. Данные расчетов и анализа можно представить в таблице. Поскольку форма таблицы определяется спецификой товара и его сбыта, разработайте ее сами.

Дайте общую характеристику трех оставшихся внутренних факторов маркетинга — цене, месту продажи, стимулированию сбыта. Используя концепцию «4р», постройте маркетинговую фор-

мулу для анализируемого товара или модели товара. Для этого воспользуйтесь материалами параграфа 7.3, обратив внимание на рис. 7.7 и отступление 7.2. Для иллюстрации маркетинговой формулы представьте в рабочей тетради диаграмму по аналогии с рисунками отступления 7.2.

#### Документ 4. «Анализ ценообразования и расчет цен.

Фирма \_\_\_\_\_»

В разделе IV отмечено, что при установлении цен на товары надо учитывать три обстоятельства:

- издержки производства и сбыта (цена должна быть выше затрат);

- цены конкурентов;

- ожидания реальных и потенциальных покупателей (готовы ли покупатели — морально и материально — платить за ваш товар столько, сколько вы хотели бы за него получать).

При анализе процедур установления цен на товары вам поможет заполнение табл. 1.4—1.8 данного документа. Если вы производите и продаете более четырех товаров (как это отмечено в таблицах), то подготовьте себе таблицы с таким количеством столбцов в них, сколько товаров вы производите и продаете. Можно решать эту задачу на компьютере в пакете программ Excel.

К постоянным затратам относятся:

- зарплата менеджеров и администрации;

- арендная плата;

- налоги;

- затраты, связанные со складским оборудованием, если оно принадлежит фирме.

Переменные затраты включают в свой состав:

- материалы;

- зарплату рабочих;

- энергию;

- хранение, если склады арендуют по мере необходимости;

- доставку и упаковку;

- оплату комиссионных торговым агентам и продавцам.

При заполнении табл. 1.4—1.6 следует помнить, что в каждой фирме в зависимости от ее специфики может быть своя несколько отличающаяся от традиционной структура переменных и постоянных затрат. Может также оказаться, что элемент затрат (например, заработная плата рабочих) традиционно относится к переменным, а на вашей фирме он будет относиться к постоянным издержкам. Все определяется тем, как затраты переносят свою стоимость на товар (на его цену) — полностью или частями. Подробно с этим материалом вы знакомились при изучении раздела IV. Если в этом есть необходимость, обратитесь к этому разделу еще раз.

Таблица 1.4  
Расчет переменных затрат

№ п/п	Наименование элементов переменных затрат	Товар (1)	Товар (2)	Товар (3)	Товар (4)
		_____	_____	_____	_____
	<b>Итого</b>				

Укажите, каков общий объем постоянных затрат (накладных расходов) вашей фирмы примерно в следующей форме.

Наименование затрат	Сумма
<b>Итого</b>	

Распределите постоянные затраты между реализуемыми фирмой товарами, для этого заполните табл. 1.5.

Таблица 1.5  
Определение постоянных затрат на единицу каждого товара

№ п/п	Показатель	Товар (1)	Товар (2)	Товар (3)	Товар (4)	Итого
		_____	_____	_____	_____	
1	Общий объем продаж в прошлом периоде, шт., тонн, др.					
2	Доля продаж от общего объема, %					
3	Общий объем постоянных издержек, тыс. руб.					
4	Постоянные издержки, приходящиеся на 1 изделие, руб.					

Допустим, если постоянные издержки составили 15 тыс. руб., а доля продаж товара — 30%, то постоянные расходы, приходящиеся на этот товар, будут равняться 4500 руб. ( $15\ 000 \times 0,3$ ). Производя деление полученных в строке 3 результатов на строку 1, получим постоянные издержки, приходящиеся на одно изделие. Для получения окончательной цены по этому методу необходимо заполнить табл. 1.6.

**Таблица 1.6**  
**Определение полных затрат на единицу изделия и цены**

№ п/п	Показатели	Товар (1)	Товар (2)	Товар (3)	Товар (4)
1	Переменные затраты (из табл. 1.4), руб.				
2	Постоянные затраты на 1 изделие (из табл. 1.5), руб.				
3	Полные затраты (стр. 1 + стр. 2), руб.				
4	Прибыль на единицу товара (% от полных затрат), руб.				
5	Цена (стр. 3 + стр. 4), руб				

Если метод полных затрат не удовлетворяет вас, можно применить маргинальный метод, описанный в разделе IV.

Теперь, после получения тем или иным методом цен на ваши товары с учетом понесенных фирмой затрат, необходимо сопоставить их с ценами конкурентов, а также оценить (взвесить) ваши цены по параметрам рынка (по ожиданиям, по возможностям покупателей). Для этого заполните сначала табл. 1.7, а затем табл. 1.8.

В таблице 1.7 отведены столбцы только для двух конкурентов, что объясняется ограниченностью пространства на тетрадном листе. Если у вас конкурентов больше, постройте аналогичную таблицу с большим количеством конкурентов.

**Таблица 1.7**  
**Сопоставительный анализ цен вашей фирмы и цен конкурентов**

№ п/п	Наименование товара	Полные затраты на единицу товара вашей фирмы	Цены вашей фирмы	Цены конкурента (1)	Отклонения (графа 4 – графа 5)	Цены конкурента (2)	Отклонения (графа 4 – графа 7)
1	2	3	4	5	6	7	8

Используя данные табл. 1.7, определите, по каким товарам есть резерв снижения цены, а по каким нет (сравните отклонения с величинами полных затрат по товарам вашей фирмы).

Наименование товара	Величина отклонения	Возможная (наиболее приемлемая цена)

Теперь необходимо оценить вероятные ожидания и материальные возможности покупателей. Заполните для этого табл. 1.8.

Таблица 1.8

Оценка ожиданий и возможностей покупателей

Наименование товара	Объем продаж при ценах конкурента	Объем продаж при ценах конкурента + 10%	Объем продаж при ценах конкурента + 20%	Объем продаж при ценах конкурента + 30%

Сделать такой прогноз, какой требуется в табл. 1.8, не совсем просто, но он необходим для ориентации фирмы в области определения ее ценовой политики. Возможно, он у вас с первого раза и не получится, так как вы не обладаете всей необходимой для этого информацией. Не огорчайтесь, но заметьте на будущее, что необходимо владеть и этим вопросом. Определите, по какому конкуренту и какую информацию в области цен вы будете собирать, и в следующий раз, при составлении другого плана маркетинга, и эта задача не покажется вам сколько-нибудь трудной.

Для формирования ценовой политики фирмы (см. раздел IV) одного анализа затрат и цен недостаточно. Необходимо сделать и анализ безубыточности.

#### Документ 5. «Определение точки безубыточности фирмы \_\_\_\_\_ по товару \_\_\_\_\_»

Выполните расчет точки безубыточности для вашего товара примерно в следующей форме.

#### Расчет точки безубыточности

##### 1. Постоянные затраты

Аренда \_\_\_\_\_

Коммуникации \_\_\_\_\_

Оклады \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Всего \_\_\_\_\_

##### 2. Переменные затраты

Материалы \_\_\_\_\_

Топливо \_\_\_\_\_

Электроэнергия \_\_\_\_\_

Упаковка \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Всего \_\_\_\_\_

$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена} - \text{Переменные затраты на 1 изделие}} =$$

Объем продаж в последнее время =  
(укажите период)

\_\_\_\_\_

Как изменение цены может повлиять на точку безубыточности и на объем прибыли?

Цена \_\_\_\_\_ Точка безубыточности \_\_\_\_\_

Прибыль \_\_\_\_\_.

### Документ 6. «Планируемая ценовая политика фирмы \_\_\_\_\_»

Используя результаты анализа, отраженные в предыдущих документах, сформулируйте и обоснуйте ценовую политику вашей фирмы. Для этого обратитесь к материалам раздела IV. Опишите, какой является ценовая политика вашей организации, насколько она соответствует требованиям рынка и другим факторам внешней среды. Можно ли наметить направления изменения ценовой политики вашей фирмы? Если да, то какими они могут быть?

### Документ 7. «Оценка маркетинговой деятельности фирмы \_\_\_\_\_»

На основе проведенного анализа оцените деятельность вашей фирмы. Для этого заполните табл. 1.9.

**Таблица 1.9**

**Оценка маркетинговой деятельности фирмы \_\_\_\_\_**  
по состоянию на « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ г.

№ п/п	Наименование формы деятельности	Адекватность (используется, не используется; имеется, не имеется)	Что следует изменить
1	Обучение продавцов (или других работников)		
2	Обучение в области маркетинга, товароведения		
3	Картотеки покупателей, клиентов (регистрация)		
4	Технические аннотации		
5	Принятие заказов по телефону		

Продолжение

№ п/п	Наименование формы деятельности	Адекватность (используется, не используется; имеется, не имеется)	Что следует изменить
6	Каталоги товаров		
7	Рекламные проспекты		
8	Визитные карточки		
9	Образцы товаров		
10	Совещания по маркетингу (продвижению товаров)		

### Документ 8. «Формулирование миссии и целей фирмы \_\_\_\_\_»

Если вы сделали тщательный, глубокий анализ своих возможностей и динамики внешней среды, то его результаты помогут сформулировать миссию вашей фирмы и наметить дальнейшие цели ее развития. Напомним, что в миссии фирмы нужно прежде всего отразить ее назначение, смысл создания и дальнейшего существования. В этом должна проследиваться ориентация миссии на покупателей, клиентов фирмы. Миссия также должна представлять «моральный кодекс» поведения работников фирмы и в общении с клиентами, и в производственном взаимодействии друг с другом. И в этом своем качестве она должна служить объединяющей, цементирующей силой, направленной на создание сплоченного коллектива единомышленников. Если миссия есть, то в период разработки плана полезно проанализировать ее содержание и в случае необходимости скорректировать его.

После корректировки миссии фирмы нужно наметить цели ее развития. При этом необходимо следить за тем, чтобы цели соответствовали критериям (требованиям) SMART, описание которых, как и миссии, представлено в разделе V. Одним из основных требований является наличие в цели количественных параметров. Для их определения разумно сделать предварительный прогноз продаж.

**Таблица 1.10**  
Прогноз продаж на предстоящий год

Товар (услуга)	Емкость рынка, шт.	Емкость рынка, руб.	Доля рынка фирмы, %	Оптимистический прогноз объема продаж	Пессимистический прогноз объема продаж	Реальный объем продаж



Весьма желательным будет более детализированный прогноз продаж, составленный по месяцам предстоящего года по каждому товару. Поэтому каждую строчку табл. 1.10 предлагается развернуть в форме табл. 1.11.

Таблица 1.11

Детальный прогноз продаж товара \_\_\_\_\_

Месяц	Предыдущий год, руб.	Предыдущий год, %	Нарастающий итог по предыдущему году	Прогноз, руб.	Нарастающий итог	Вариант
1-й						
2-й						
3-й						
4-й						
5-й						
6-й						
7-й						
8-й						
9-й						
10-й						
11-й						
12-й						
Итого						

С учетом прогнозных значений, а также всех требований (критериев) сформулируйте цели вашего предприятия на предстоящий год и включите их в рабочую тетрадь. Разумеется, целей может быть больше одной.

**Документ 9. «Обоснование стратегий достижения целей фирмы \_\_\_\_\_»**

Построение и обоснование стратегий удобно начинать с заполнения матрицы Ансоффа по предложенной ниже форме, методы работы с которой описаны в разделе V. Расположите в матрице все товары (модели товара), производимые (реализуемые на рынке) вашей фирмой. При этом не забывайте, что новый рынок может находиться и на привычной для вас территории. Новый рынок — это новые покупатели, которые ранее не пользовались предлагаемым вашей фирмой товаром.

		Товар		
		Старый	Новый	
1. Более глубокое проникновение на рынок	_____	_____	_____	Старый
	_____			
3. Расширение рынка	_____	_____	_____	Новый
	_____			
		2. Развитие товара		
		4. Диверсификация		
				Рынок

Определите состав и объемы ресурсов, необходимых для поддержания товара в производстве и в сбыте на рынке, а также направления (и объемы) их использования, т.е. подготовьте и заполните табл. 1.12. Постарайтесь более подробно и основательно описать необходимые ресурсы.

Сопоставьте затраты, связанные с поддержанием каждого товара на рынке с реальными возможностями вашей фирмы, а также с ранее сформулированными целями, определите, какие стратегии по отношению к каким товарам и для достижения каких именно целей могут оказаться наиболее эффективными.

Выберите наиболее результативные стратегии (и товары!), определите долю рынка по каждому товару и темпы роста (или падения) рынков по каждому товару. Будет неплохо, если вы

не только заполните табл. 1.13 цифрами, но после таблицы приведете их обоснование.

**Таблица 1.12**  
**Стратегии и необходимые для их реализации ресурсы**

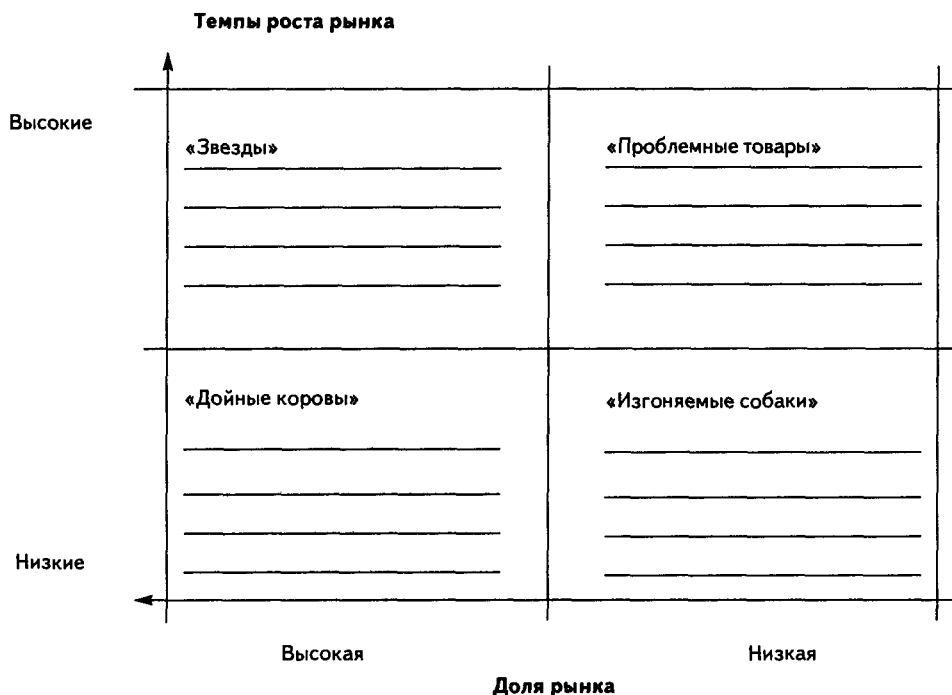
Стратегия	Наименование товара	Ресурсы (материальные, трудовые, финансовые), необходимые для поддержания товара на рынке; направления использования этих ресурсов (на рекламу, развитие производства и т.п.)
Более глубокое проникновение на рынок		
Развитие товара		
Расширение рынка		
Диверсификация		

**Таблица 1.13**  
**Характеристика долей рынка товаров фирмы и темпов роста товарных рынков**

Стратегия	Товар	Доля рынка	Темпы роста рынка
Более глубокое проникновение на рынок			
Развитие товара			
Расширение рынка			
Диверсификация			

Постройте по приведенной ниже форме (т.е. разработайте шкалы по абсциссе и ординате) матрицу БКГ применительно к рынку, на котором работает ваша фирма, и заполните ее. Методический материал по построению матрицы БКГ (так же, как матрицы И. Ансоффа) изложен в разделе V. Очевидно, что эту матрицу имеет смысл заполнять только в том случае, если у фирмы есть проблема комплектования портфеля товаров. Если же в фирме имеются и стратегические бизнес-единицы, то вам целесообразно представить в этом документе и матрицу Мак-Кинси.

Сформулируйте в окончательном варианте маркетинговые стратегии вашей фирмы, еще раз скоординируйте их с ранее намеченными целями (в случае необходимости скорректируйте последние) и в кратком резюме мотивируйте реальность целей и стратегий.



**Документ 10. «Разработка плана конкретных действий по фирме \_\_\_\_\_»**

Для каждой стратегии разработайте план конкретных действий. Ниже приведена форма табл. 1.14, которая и должна послужить основой для разработки этого плана. Вам необходимо разработать столько форм типа табл. 1.14, сколько стратегий получилось при разработке документа 9. Затем, если в этом будет необходимость, можно разработать сводную таблицу программы маркетинга.

**Таблица 13**  
**План конкретных действий по стратегии \_\_\_\_\_**

№ п/п	Действия	Необходимые финансовые ресурсы	Необходимые трудовые ресурсы	Другие ресурсы	Ответственные

**Документ 11. «Упорядочение во времени плана конкретных действий фирмы \_\_\_\_\_»**

Упорядочение во времени плана конкретных действий можно осуществить одним из двух способов: посредством построения линейных графиков (если действий не более 40—50) либо сете-

вых моделей (если действий значительно больше). Для упорядочения действий посредством линейных графиков заполните табл. 1.15.

**Таблица 1.15**

**Упорядочение плана конкретных действий**

№ п/п	Наименование	1-й месяц	2-й месяц	3-й месяц	4-й месяц	5-й месяц	6-й месяц	7-й месяц	8-й месяц	9-й месяц	10-й месяц	11-й месяц	12-й месяц

Если табл. 1.15 по структуре не соответствует вашему плану, используйте ее только как образец и постройте собственную таблицу, в которой можно наметить другие временные интервалы (допустим, один год разбить на недели или даже дни). По каждому действию определите ранние и поздние начала и окончания, а также резервы времени, сведите их в специальную таблицу. По каждому плану конкретных действий произведите их упорядочение во времени (на отдельных листах сделайте и заполните табл. 1.15), а также расчет резервов времени.

# **РАЗДЕЛ VI**

## **ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**

---

### **ОСНОВНЫЕ ТЕМЫ**

#### **Организация маркетинговой деятельности**

Организационные структуры маркетинга

Виды и разновидности организационных структур маркетинга  
(функциональная, товарная, рыночная, региональная)

#### **Документы, регламентирующие деятельность маркетинговых служб на российских предприятиях**

Положение о службе маркетинга

Должностные инструкции работников службы маркетинга

#### **Содержание маркетинговой деятельности на предприятиях**

Организационные (корпоративные) культуры и различие  
в содержании маркетинга на предприятиях

Производственная ориентация предприятия как признак  
организационной культуры

Маркетинговая ориентация предприятия как признак  
организационной культуры

Роли и ресурсы менеджера по маркетингу

Функциональные подсистемы и их новые задачи, объективно  
появляющиеся с внедрением маркетинга на предприятиях

Координирующая функция маркетинга

#### **Логика процесса изменений организационной культуры предприятия**

Процесс изменений организационной культуры

Диалектика изменения культуры предприятия

#### **Система маркетинга**

Понятие систем и системного подхода

Понятие системы маркетинга

## ВВЕДЕНИЕ

Данный раздел во многом опирается на содержание раздела I, в котором главное внимание обращалось на то, что внедрение маркетинга на отечественных предприятиях затрагивает практически все их службы и подразделения. У каждого из этих подразделений объективно появляются принципиально новые задачи (см. табл. 1.1 раздела I), которые по исполнению гораздо сложнее прежних и которые трудно освоить и внедрить в практику повседневной производственной деятельности.

В данном разделе на более высоком методологическом уровне продолжается обсуждение этой непростой проблемы. Вначале излагаются вопросы построения организационных структур служб маркетинга, архитектура которых зависит от специфики деятельности предприятия, предлагаемых им товаров и, конечно, от его внешнего окружения — как ближнего, так и дальнего. Более или менее подробно освещены вопросы разработки документов, регламентирующих деятельность службы маркетинга. В приложениях А и Б приведены типовые положения о службе маркетинга и должностные инструкции ее работников. Изменяя их, приспособив к специфике предприятия, вы можете разработать аналогичные документы для себя и своей службы маркетинга.

В разделе VI проводится мысль о том, что с созданием службы маркетинга вся созидательная деятельность предприятия в этом направлении только начинается, а не заканчивается, как это покажется на первый взгляд. Такая служба на предприятии и может быть создана, но это вовсе еще не будет означать, что предприятие теперь имеет действительно маркетинговую ориентацию. Нужно, чтобы каждый работник (ни больше, ни меньше!) осознал новые ценностные ориентации своей фирмы, суть которых сводится к удовлетворению нужд и потребностей покупателей; взглянул на свои должностные обязанности по-другому и стал относиться к своей работе вообще не так, как прежде. Сделать это значительно сложнее, чем просто создать службу маркетинга, поскольку речь идет об изменении организационных культур, которые, как установлено исследователями проблем менеджмента, быстро изменить нельзя и такие намерения практически всегда встречают сопротивление. В разделе намечены важнейшие направления в создании методики переориентации культуры предприятия с производственной на маркетинговую.

Еще многое придется осмыслить (и, как это часто бывает, переосмыслить) в области создания маркетинговых организационных культур. Поэтому весь параграф, посвященный данному вопросу, отмечен как проблемная область и вы, уважаемый читатель, можете принять участие в разработке этой проблемы.

В заключение предпринята попытка объяснить содержание маркетинга на предприятии с системных позиций. А в последнем параграфе 16-й главы описана методика представления маркетинга как системы, границы которой не всегда могут совпадать с физическим и организационными границами самого предприятия. Такой подход к маркетингу позволяет взглянуть на маркетинговую деятельность как на некую целостность, дающую возможность представить ее в форме взаимодействующих элементов, придающих системе маркетинга уникальные свойства, выражающиеся в том, что предприятие становится не просто производителем продукции, а средством решения проблем потребителей.

---

## ВНЕДРЕНИЕ МАРКЕТИНГА НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

---

### ЦЕЛИ

Раздел VI посвящен проблемам создания и развития служб маркетинга на отечественных предприятиях. Изучив материал данного раздела, вы должны уметь:

- проектировать организационные структуры служб маркетинга с учетом особенностей производимых или просто реализуемых фирмой товаров и специфики рынка;
- разрабатывать документы, регламентирующие деятельность служб маркетинга (положение об отделе маркетинга, должностные инструкции работников);
- формулировать и ставить новые задачи, обусловленные маркетинговой концепцией управления, перед другими службами предприятия (конструкторским, производственным, финансовым, сбытовым отделами, бухгалтерией и др.);
- целенаправленно воздействовать на весь коллектив работников предприятия для формирования организационной культуры, ориентированной на маркетинг.

### ЧТО ДЕЛАТЬ?

На многих отечественных предприятиях созданы службы маркетинга. Однако сколько-нибудь заметного сдвига в производстве высококонкурентной продукции нет. Большинство российских изделий, особенно товары широкого потребления, значительно уступают зарубежным образцам. То же самое можно сказать и об обслуживании покупателей в наших магазинах, в том числе и в новых, возникших уже в ходе экономической реформы. В чем причина? Что нужно сделать, чтобы ситуация стала другой?



## 15.

## ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

## 15.1.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ  
МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**Зависимость  
организационных  
структур служб  
маркетинга  
от содержания  
решаемых ими  
задач**

*«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 Из выступления в Санкт-Петербурге в сентябре 1998 г*

Маркетинговая деятельность только тогда становится актуальной для предприятий той или иной страны (региона), когда рынок производителя на этой территории начинает превращаться в рынок потребителя, т.е. когда предложение по данному товару начинает превышать спрос и на рынке свою волю начинает диктовать покупатель. Все свои проблемы на рынке потребителя производитель может решать только посредством активного использования маркетинговых методов и приемов, о которых речь шла в разделах I—IV. Однако эффективное применение инструментов маркетинга предполагает наличие на предприятиях определенных служб (отделов, бюро), основной функциональной обязанностью которых являлась бы организация маркетинговой деятельности.

Маркетинговая служба (отдел или бюро) предприятия должны заниматься решением следующих задач.

- Постоянный мониторинг рынка и анализ всей внешней среды (ближнего и дальнего окружения) с целью определения возможных направлений развития предприятия (фирмы) в перспективе.

- Организация постоянного сбора, хранения и обработки данных о покупателях с целью выявления тенденций развития рынка и прогнозирования объема продаж в зависимости от состояния внешней среды и возможностей предприятия.

- Определение номенклатуры товаров для производства, которые найдут сбыт на рынке, а также потребительных свойств этих товаров.

- Разработка товаров рыночной новизны.

- Определение наступления стадии спада по морально устаревшим товарам и разработка рекомендаций по их выведению с рынка.

- Разработка рыночных стратегий развития предприятия и планов конкретных действий по продвижению товаров на рынок.

- Контроль осуществления технологических процессов и их корректировка в случае выявления отклонений, обеспечивающих снижение качества выпускаемой продукции и, как следствие, трудности сбыта.

- Создание систем внешних коммуникаций, проведение рекламных кампаний, организация связей с общественностью (публик рилейшинз).

- Разработка мероприятий по формированию спроса и стимулированию сбыта (ФОССТИС) и рекомендаций по их выполнению.

- Участие в создании и развитии миссии фирмы (предприятия), формирование и поддержание на высоком уровне ее имиджа.

Содержание перечисленных задач, которые должны решать специалисты маркетинговых служб, безусловно, носит общий характер. Поэтому каждая из них может быть трансформирована в соответствии со спецификой конкретного предприятия. Это творческая работа, которая необходима для высокоэффективной маркетинговой деятельности. Без ее проведения вряд ли стоит рассчитывать на успех.

**Задание 15.1.** Перечислите задачи службы маркетинга для вашего предприятия или предприятия, которое вы лучше всего знаете. Сравните их с вышеприведенным списком. Дополните в случае необходимости свой список.

---

---

**Понятие  
«организационная  
структура»**

Совокупность стоящих перед предприятием маркетинговых задач и определяет организационную структуру его службы маркетинга. Но что собой представляет содержание понятия «организационная структура»? Содержание этого понятия можно вывести из значений составляющих его терминов. Термин «организация» имеет французские корни и означает строение чего-либо конкретного. В управлении предприятиями под организацией понимается группа людей, объединившихся на принципах разделения труда для достижения общей цели, которую ни один из входящих в группу людей не в состоянии достичь самостоятельно (см. отступление 15.1).

**Отступление 15.1.** Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 308.

Организация — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей. Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям... Другим, менее осязаемым аспектом организации, являются взаимоотношения полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Таким образом, построение организационных структур любого уровня (в целом ли предприятия или только отдельных его подразделений) предполагает построение более или менее сложной иерархии, с одной стороны, и распределение обязанностей работников между собой с фиксацией их в специальных документах — с другой.

Термин «структура» латинского происхождения. Им обычно обозначают взаиморасположение и связь составных элементов какого-либо более или менее сложного строения. В теории менеджмента, когда говорят о структуре, имеют в виду строение предприятия. Поэтому здесь эти два термина объединены в одно понятие — «организационная структура», обозначающее внутреннее строение организации (предприятия) с определением взаимосвя-

зей между составляющими его подразделениями, обеспечивающими их взаимодействие в решении задач по достижению общей цели.

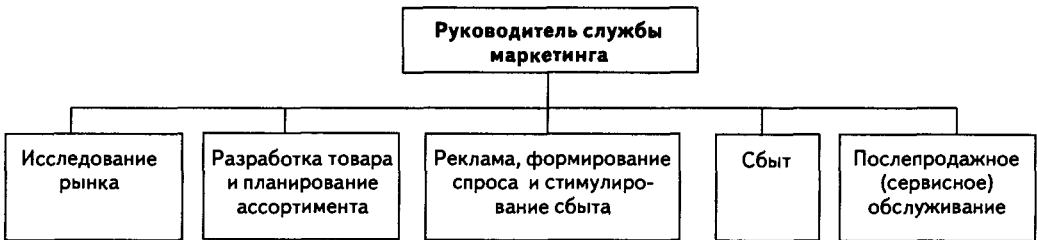
Свою организационную структуру имеет не только предприятие (организация), но и каждое подразделение: отдел маркетинга, бухгалтерия и др. Принципы и методы построения организационных структур подразделений такие же, как и организационных структур самих предприятий. Похожи они и по форме. Например, предприятие может иметь функциональную структуру, как и отдельные его подразделения.

Организационная структура маркетинга играет ведущую роль в успешной реализации маркетинговой концепции управления предприятием. Поэтому весьма важно приспособить эти структуры к специфике маркетинга предприятия. В процессе маркетинговой практики были созданы следующие типы организационных структур для управления маркетингом на предприятиях [41], [47], [48]:

- функциональная;
- товарная;
- рыночная;
- региональная.

#### **Функциональная (базовая) структура службы маркетинга**

Функциональная структура хорошо подходит для предприятий, выпускающих продукцию в узкой номенклатуре, которая к тому же реализуется ими на ограниченном количестве рынков.



**Рис. 15.1.** Функциональная структура службы маркетинга

Если, несмотря на количественную ограниченность номенклатуры и рынков, предприятие имеет значительные объемы производства и сбыта, то в его функциональную структуру могут быть включены подразделения, занимающиеся разработкой новых товаров, управлением товародвижения, планированием маркетинговой деятельности и т.п.

Функциональная структура имеет свои достоинства и недостатки. При небольшой номенклатуре выпускаемой продукции и устойчивом производстве она достаточно маневренна, проста в процедурах координации и контроля. При увеличении же номенклатуры маневренность функциональной структуры заметно снижается, поскольку узкая специализация работников, обусловленная их разделением труда, выступает в качестве своеобразного

тормоза при реакции предприятия на динамику внешней среды. Функциональная структура маркетинга является базой для всех других видов структур.

### Товарная структура службы маркетинга

Предприятиям, выпускающим большое количество изделий, отличающихся значительным разнообразием в технологиях изготовления, а также и в потреблении, что требует специальных условий производства и сбыта, структуру службы маркетинга целесообразно строить по принципу товарной ориентации.

Как следует из рис. 15.2, товарная структура маркетинга не может заменить функциональную. Ее суть сводится к тому, что добавляется еще один уровень иерархии в управлении маркетинговой деятельностью на предприятии. Получается, что управляющий, допустим, по товару *B*, координирует весь комплекс работ по его маркетингу. А поскольку он владеет всей маркетинговой информацией по данному товару, реакция его на возникающие на рынке проблемы будет более оперативной. Таким образом, несмотря на то, что такая структура будет несколько дороже обходиться предприятию, отдача от нее может оказаться более значительной, ибо фактор времени в рыночной экономике имеет особую значимость.

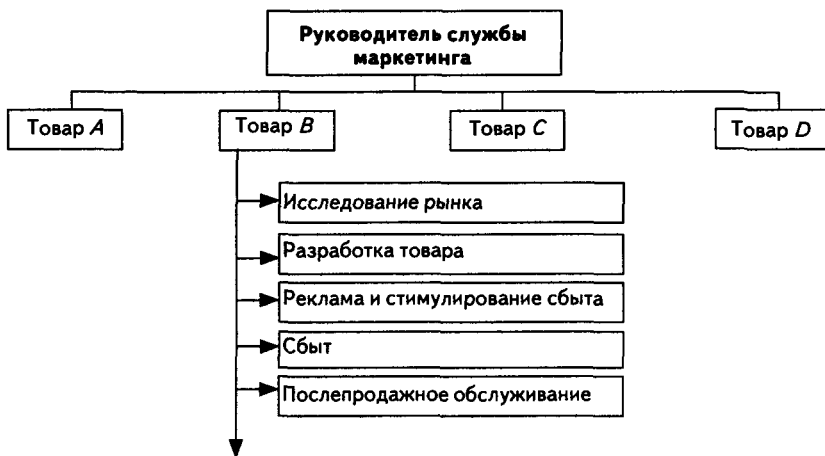


Рис. 15.2. Товарная структура службы маркетинга

В последнее время товарная ориентация маркетинговых структур получает все большее развитие. Это объясняется ускорением обновления товаров, предлагаемых предприятием рынку. Обострение конкурентной борьбы вынуждает производителей сокращать срок жизненного цикла товаров, с одной стороны, и разрабатывать для предложения рынку принципиально новые модели товаров — с другой. Все это обуславливает необходимость сосредоточения внимания маркетинговых служб предприятия на потребительных свойствах товаров, откликах покупателей, сбытовых процедурах,

действиях конкурентов и т.п., что делает товарную ориентацию маркетинговых структур в ряде случаев просто незаменимой.

В функциональные обязанности управляющего маркетингом по тому или иному товару, которого с недавних времен стали называть брэнд-менеджером (или управляющим брэнда), обычно включается решение следующих задач [47, с. 353—354]:

- координация деятельности всех подразделений предприятия (в том числе и производственных), влияющих на маркетинг курируемого им товара;
- развитие потребительных свойств товара;
- снятие с производства морально устаревших товаров и выведение на рынок новых; формирование и развитие брэнда;
- изучение деятельности конкурентов и контроль цен на рынке;
- прогнозирование динамики рынка курируемого им товара;
- составление плана маркетинга по данному товару.

Ясно, что функциональная область управляющего по товару может быть дополнена, изменена, скорректирована — это определяется спецификой товара и (или) рынка. Главное здесь — полный охват одним подразделением службы маркетинга всех задач по производству и продвижению на рынок конкретного товара. Именно это и обеспечивает высокое качество деятельности товарных структур. Товарная структура является гибкой. Она способна быстро реагировать на запросы рынка, но требует больших затрат труда узких специалистов из-за дублирования функций.

### **Рыночная структура службы маркетинга**

Довольно часто, в целях увеличения сбыта, фирма вынуждена вести свою деятельность на нескольких рынках, где наблюдаются различные потребительские предпочтения, обусловленные сложившимися традициями, обычаями, и требуются в связи с этим особые формы продвижения товара. В таких случаях целесообразна рыночная ориентация маркетинговой службы предприятия, структура которой представлена на рис. 15.3.

В этом случае вводятся должности управляющих по рынкам (по аналогии с товарной структурой), что позволяет основное внимание сосредоточить на нуждах, потребностях и запросах покупателей конкретных рынков или их сегментов. По каждому рынку разрабатывается соответствующая его специфике стратегия маркетинга, ориентированная на как можно более полный учет потребительных свойств товара, форм его продвижения, осознанных и неосознанных ожиданий покупателей. Все это делает структуры, ориентированные на рынки, более эффективными.

### **Региональная структура службы маркетинга**

Если предприятие выпускает продукцию, которая находит сбыт в нескольких регионах, отличающихся друг от друга природно-климатическими условиями, образом жизни людей и т.п., есть смысл ориентировать структуру его маркетинговой службы на регионы (рис. 15.4). Это позволит учесть в маркетинговых стратегиях специфику потребления одного и того же товара на разных

территориях и отразить ее в потребительных свойствах товара (очевидно, что, например, автомобили, поставляемые в северные районы нашей страны, по целому ряду параметров должны отличаться от автомобилей, поставляемых в южные регионы).

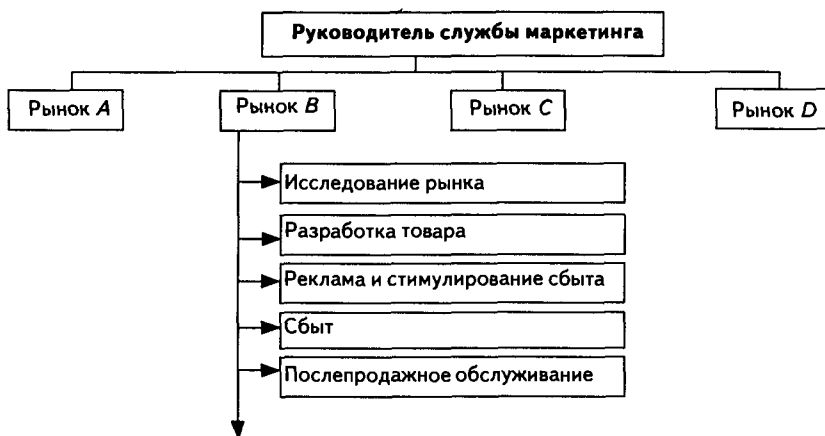


Рис. 15.3. Рыночная структура службы маркетинга

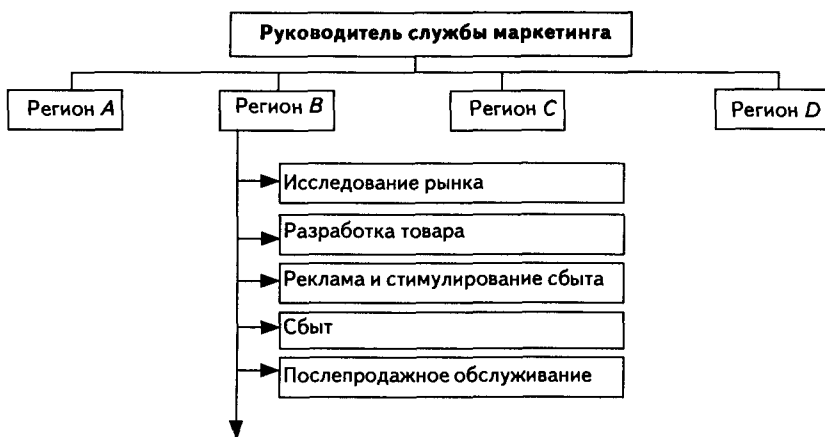


Рис. 15.4. Региональная структура службы маркетинга

#### Общее и особенное типовых структур служб маркетинга

Последние три вида структур организации маркетинга по форме очень похожи друг на друга. Их отличие видится только в том, что на втором уровне иерархии управляющие (начальники бюро) могут быть ориентированы либо на работу с товаром, либо на работу с рынком, либо на работу с регионом. На самом же деле, несмотря на одинаковые названия задач на третьем уровне иерархии, различия между этими тремя структурами более значительны. И кроются эти различия в содержании решаемых задач. В частности, исследование рынка в товарной структуре конечно не похоже

на комплекс аналогичных задач в двух других структурах. Кроме того, на третьем уровне иерархии могут появляться и совершенно специфические структурные подразделения. Так, в рыночной структуре будет оправданным создание подразделения, например для работы с посредниками.

Может показаться также, что рыночная и региональная структуры адекватны. Но это возможно только в том случае, если рынки, на которых работает фирма, территориально разобщены. В более же общем случае различные рынки могут находиться и на одной территории. Если это так, то между рыночной и региональной структурами маркетинга безусловно большая разница.

Приведенные выше организационные структуры маркетинга можно, пожалуй, назвать типовыми. Они носят обобщенный характер и в каждом случае могут быть только основой для создания наиболее приемлемой для конкретного предприятия службы маркетинга. В реальной действительности исходя из условий, в которых действует предприятие, структура его службы маркетинга может сочетать в себе черты функциональной и товарной, либо функциональной и рыночной, либо функциональной и региональной структур. Это означает, что предприятие, уделяя большое внимание функциям маркетинга, вместе с тем ведет большую маркетинговую работу и в направлении либо товаров, либо рынков, либо территорий. Пример функционально-товарной структуры службы маркетинга приведен на рис. 15.5.

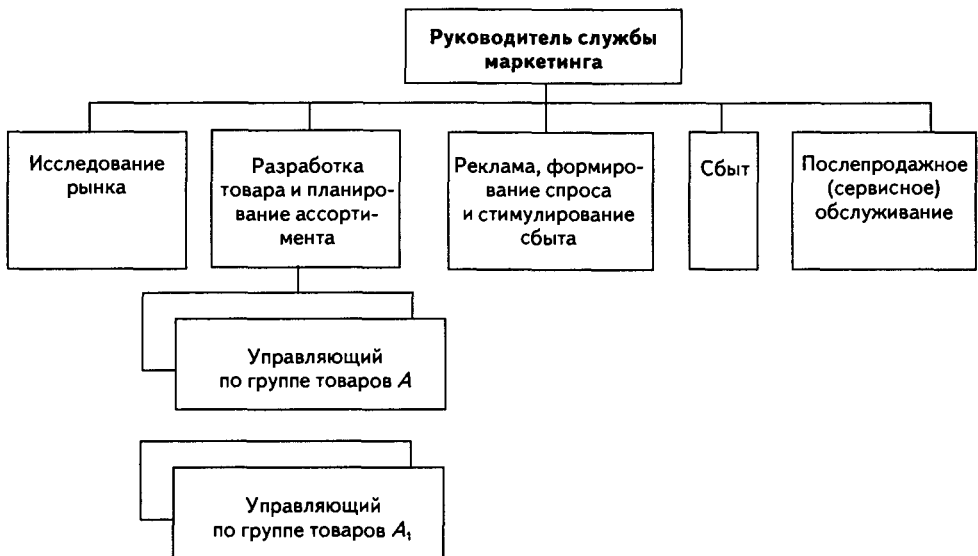


Рис. 15.5. Функционально-товарная структура службы маркетинга

Такого рода комбинированные организационные структуры службы маркетинга, использующие одновременно два и более при-

знаков разделения труда (в частности, по функциям и товарам, как на рис. 15.5, по функциям и регионам, по функциям и рынкам, а также по товарам и регионам и т.п.— комбинаций может быть очень много), позволяют организациям лучше адаптироваться к динамике внешней среды, характеризующейся неисчерпаемостью сочетаний ее различных факторов. Однако такого рода комбинирование неизбежно приводит к увеличению уровней иерархии организационной структуры. Другими словами, обуславливается переход от более эффективных, как признается современными теориями менеджмента, «плоских» структур к менее эффективным «высоким». Это порождает проблемы при передаче информации «сверху вниз» и наоборот, поскольку вероятность появления искажений в сообщениях возрастает. Но при этом практически на прежнем уровне остаются возможности служб маркетинга участвовать в разработке стратегий развития предприятия, в обосновании и принятии эффективных и результативных решений, ориентированных на перспективу.

**Штабные  
организационные  
структуры  
и место в них  
маркетинговых  
подразделений**

Проблемы, связанные с участием или неучастием службы маркетинга в разработке стратегических направлений развития предприятия снимаются при создании штабных организационных структур, которые предполагают введение должности заместителя руководителя предприятия по маркетингу. Такого рода структура представлена на рис. 15.6.

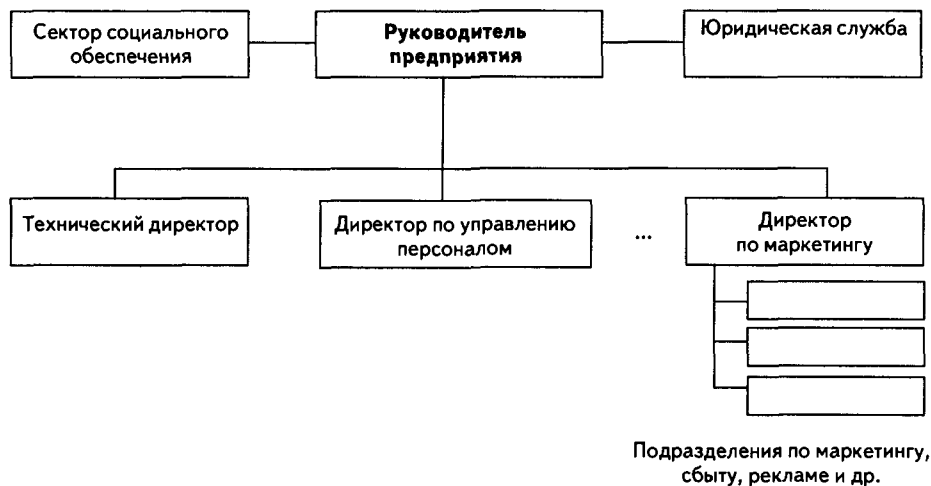


Рис. 15.6. Штабная структура предприятия и место в ней маркетинговых подразделений

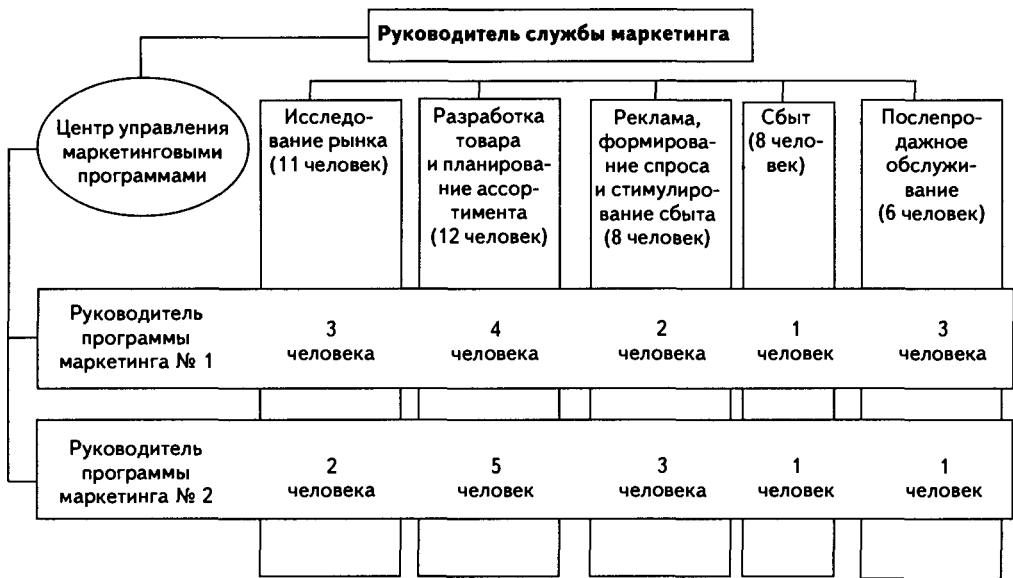
Штабная структура похожа на функциональную, но только по форме. Штабы в отличие от руководителей функциональных подразделений участвуют в разработке стратегий развития предприятий. Поскольку директор по маркетингу является руководи-



телем одного из штабов, маркетинговые службы становятся причастны и к разработке стратегий предприятия, а не только к решению его тактических задач. Однако штабная структура не лишена и некоторых недостатков. Поскольку в разработке некоторых решений принимают участие сотрудники различных штабов, происходит «размывание» ответственности, в том числе и в среде тех подразделений, которые не участвуют в реализации этих решений. К тому же штабная структура довольно громоздка, неповоротлива и медленно реагирует на изменения во внешней среде.

### Матричные структуры и их роль в маркетинге

Благодаря развитию компьютерной техники, информационных и транспортных технологий мир бизнеса стал более динамичен. Отвечая на вызов времени, предприятия должны научиться быстро реагировать на динамику внешней среды. Этого можно добиться в том числе посредством создания восприимчивых к изменениям внешней среды организационных структур. К числу таких гибких организационных структур относятся матричные (рис. 15.7).



15.7. Матричная организационная структура

Матричные структуры наиболее эффективны при решении каких-либо задач проектного характера. Допустим, нужно в сжатые сроки разработать новую модель товара, новую рекламную кампанию либо что-то другое, требующее значительных затрат квалифицированного труда. Для решения задачи создаются временные группы специалистов (команды) из соответствующих подразделений. Например, как показано на рис. 15.7, подразделение «исследование рынка» направило для работы в маркетинговых

программах пять человек: три человека в программу № 1 и два человека в программу № 2. Оставшиеся в данном подразделении шесть человек выполняют текущую работу. И так по всем функциональным подразделениям службы маркетинга. Включенные в программы работники не освобождаются от текущей работы, но их основная работа на какое-то время определяется содержанием программ, в которые они включены. На этот период они подпадают под двойное подчинение: по-прежнему подчиняются руководителю своего подразделения, в котором работают на постоянной основе, и руководителю программы.

Таким образом, матричные структуры создаются на время, они не постоянны. В числе их преимуществ можно назвать сочетание функционального содержания в деятельности участников проектных программ и ярко выраженной их (команд) проблемной ориентации, гибкое использование специалистов, сокращение времени реакции на запросы рынка, повышение эффективности деятельности маркетинговых подразделений. Однако наряду с очевидными преимуществами у матричных структур есть и недостатки. К их числу следует отнести возникновение конфликтов между руководителями проектов и руководителями функциональных подразделений из-за двойной подчиненности участников проектных групп, нарушение в балансах прав и ответственности из-за кратковременности существования команд, увеличение затрат на контроль (опять-таки из-за двойной подчиненности).

### **Концептуальная эволюция организационных структур**

*Подробнее о механистических и органистических типах организационных структур вы можете узнать в кн. Виханский В. С., Наумов А. И. Менеджмент. М.: Гардарики, 1998. С. 336—339*

Анализируя виды и разновидности организационных структур, можно прийти к выводу, что идеальных структур нет и быть не может. Меняются параметры внешней среды и, чтобы соответствовать ситуации, должны изменяться и сами организации, и их структуры и культуры. В связи с этим постоянно появляются новые, нетрадиционные взгляды и суждения на внутреннее обустройство организаций. Так, в частности, зарубежные ученые Т. Бернс и Г.М. Сталкер (1961 г.), анализируя факторы, определяющие способность организации реагировать на изменения, сгруппировали все организационные структуры в два больших класса: механистические и органистические (иногда пишут органические).

Эти классы структур можно представить в качестве полюсов континуума. Организационная структура конкретного предприятия может быть более или менее органистической или более или менее механистической и вряд ли может быть только той или иной в абсолютно чистом виде. В организациях механистического типа все задачи четко дифференцированы и сотрудники выполняют однозначно выраженные предписания внутри строго очерченной иерархии. С такого рода структурами соотносят бюрократию, охарактеризованную М. Вебером, в которой большое значение придается детальному описанию выполняемых процедур, прав и обязанностей исполнителей. Механистические структуры, как правило, хорошо работают в стабильной, медленно изменяющей-

ся (точнее, незаметно изменяющейся) внешней среде. На противоположном конце континуума находятся организационные структуры органистического типа, в которых исполнители руководствуются не только (и даже не столько!) предписаниями, но и требованиями внешней среды, новыми условиями ситуации, которые не отражены в предписаниях. Подобные структуры наиболее эффективны в быстро меняющейся внешней среде, поскольку решения принимаются на основе быстрых экспертных оценок специалистов, свободных от бюрократических барьеров. Очевидно, что органистические структуры предполагают уход от централизации и делегирования полномочий в принятии решений специалистов.

Механистическую структуру можно уподобить механизму, а органистическую — организму. Механистические структуры практически бесчувственны к изменениям во внешней среде или, в лучшем случае, реагируют на них с трудом и с большим запозданием, но при этом мощные и выносливые, как машины. Органистические структуры более чувствительны, реагируют мгновенно, но не в состоянии нести все бремя проблем организационного характера.

Есть и другие подходы к созданию быстро реагирующих на изменения внешней среды организационных структур. О двух из них, сформулированных Ч. Хэнди, идет речь в отступлении 15.2.

**Отступление 15.2.** *Крейкер Ст.* Ключевые идеи менеджмента. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 57—63.

Идею «трилистника» в организационных структурах выдвинул Чарльз Хэнди, родившийся в Ирландии, национальной эмблемой которой является трилистник (лист клевера), что, очевидно, и послужило основанием для обозначения нового типа организационных структур.

Согласно одной из концепций Хэнди многие современные организации состоят как бы из трех типов работников, которых можно условно разместить на листах трилистника. На первом листе «размещаются» основные сотрудники организации, в число которых включаются квалифицированные специалисты, менеджеры, организующие взаимодействие всех групп работников в производственном процессе. На втором листе — исполнители, работающие по контрактам. И на третьем — работники, нанимаемые на неполный рабочий день или для разовых поручений. Такой подход к выполнению операций является наиболее экономичным и эффективным.

В качестве примера такого рода организационных структур можно привести работу многих российских школ бизнеса. На одном листе их трилистника размещаются руководители этих школ, секретари и др. На другом — приглашаемые для чтения лекций на контрактной основе преподаватели (профессора и доценты) из университетов. На третьем — нанимаемый на неполный рабочий день обслуживающий персонал (уборщицы, официанты, водители для выполнения разовых поручений и др.).

Другая концепция Хэнди из области структур получила название «федеральной организации» («федерализма»). «Федеральная организация» представляет собой структуру, в рамках которой несколько небольших организаций объединяются в более крупную с целью получения экономии на увеличении объемов выпуска. Такое объединение не является децентрализацией в чистом виде, при которой власть остается сосредоточенной в центре, а структурные подразделения недостаточно автономны, чтобы гибко реагировать на ситуацию. В настоящих федераль-

ных структурах роль центра должна быть минимальной, чтобы не сковывать инициативу подразделений, которые, предполагается, лучше знают, как им поступать в том или ином случае. Такой тип организационной структуры является довольно радикальным, и организаций подобного рода пока что мало.

Таким образом, концептуальная эволюция организационных структур свидетельствует о неисчерпаемости форм внутреннего упорядочения деятельности предприятий и их подразделений. Это обстоятельство, безусловно, нужно учитывать при проектировании (или совершенствовании) служб маркетинга на отечественных предприятиях. Они должны быть надежными и работоспособными, с одной стороны, а с другой — гибкими и восприимчивыми к динамике внешней среды. При формировании организационных структур служб маркетинга следует помнить, что работа маркетолога является творческой, следовательно, она не терпит жестких форм. Она очень ответственна, ибо во многом определяет будущий успех предприятия на рынке, следовательно, она должна быть контролируемой. Вот в таких противоречивых диалектических началах и следует искать организационные формы взаимодействия работников служб маркетинга на отечественных предприятиях.

**Задание 15.2.** Дайте более-менее подробную характеристику организационной структуры службы маркетинга вашего предприятия или предприятия, которое вы хорошо знаете. К какому типу она относится? Можно ли ее назвать совершенной? Соответствует ли она стоящим перед предприятием маркетинговым задачам? Если на вашем предприятии пока нет службы маркетинга, определите, какая из возможных структур наиболее предпочтительна для него? Как при проектировании (или совершенствовании) организационной структуры маркетинга на данном предприятии можно использовать новые концептуальные подходы?

---

---

## 15.2. ПРОБЛЕМЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

**Маркетинг в России:  
как все начиналось**

До начала 90-х годов XX в. служб маркетинга на отечественных предприятиях не было. В плановой экономике они и не были нужны. Затем они стали создаваться, но, как правило, бессистемно, без обозначения решаемых ими задач, границ ответственности, зачастую без разработки регламентирующих их деятельность документов. Такое отношение к созданию служб маркетинга вряд ли могло продемонстрировать их роль и место в системе управления предприятиями в условиях рынка, поскольку отдача от их деятельности не была, да и не могла быть сколько-нибудь заметной. В результате у руководителей предприятий возникало разочарова-

ние этими службами и в силу этого на многих из них службы маркетинга не получили должного развития. Безусловно, не последнюю роль в этом сыграло и то обстоятельство, что российская высшая школа до реформы не вела подготовку специалистов по маркетингу и в создаваемых маркетинговых подразделениях некому было работать.

На какой же кадровой основе создавались службы маркетинга в 90-х годах? В общем, на базе родственных служб, а именно коммерческих отделов и отделов (служб) сбыта. В обязанности этих структур входили поиск заказчиков, заключение контрактов на сбыт, организация сбыта и некоторые аналогичные сбытовые функции. Как правило, такого рода подразделения не играли определяющей роли в формировании стратегии развития предприятия. Таковую роль, как уже отмечалось, играли производственные службы, но никак не сбытовые. Более того, сбытовики, составившие ядро отделов маркетинга, не владели методической основой осуществления маркетинговой деятельности. Ведь вся их прошлая деятельность сводилась только к сбыту того, что уже произведено. А производилось то, что было запланировано. Таким образом, приобретенные в прежней трудовой деятельности стереотипы они привнесли и в новую деятельность, отождествив тем самым маркетинг с элементарным сбытом. На многих отечественных предприятиях внедрение маркетинга проявилось просто в смене таблички «Отдел сбыта» на табличку «Отдел маркетинга», т.е. никаких содержательных изменений не произошло. Следовательно, даже если на некоторых отечественных предприятиях и есть службы маркетинга, это вовсе не говорит о наличии там самого маркетинга. Поэтому есть смысл хотя бы коротко рассмотреть порядок реформирования этих служб, повторив некоторые основные положения, изложенные в разделе I.

### **Порядок создания служб маркетинга**

При создании (или развитии) службы маркетинга в первую очередь надо определиться с задачами, которые должна решать эта служба, построить ее организационную структуру, соответствующую этим задачам, или хотя бы прикинуть приблизительно, какой она должна быть. После этого следует приступать к разработке регламентирующих документов, помня, что при их создании можно, а иногда просто необходимо, возвращаться к организационным структурам и задачам с тем, чтобы посредством корректировки обеспечить их взаимное соответствие (в противном случае возникнет путаница и неразбериха уже в процессе деятельности службы).

### **Документы, регламентирующие деятельность маркетинговых служб**

Регламентация маркетинговой деятельности на предприятии, в рамках общепринятых требований, должна быть отражена в положении о службе маркетинга, обязанности же ее работников — в их должностных инструкциях. В этих документах четко описываются задачи, права, обязанности и ответственность самой структуры и всех ее работников. Регламентирующие документы, по сути, позволяют «рассадить

по местам» исполнителей организационной структуры, созданной на предыдущих этапах, и обеспечить их работой.

В специальной литературе можно найти немало образцов регламентирующих документов. Два из них, с некоторыми незначительными изменениями, приведены в специальных приложениях А и Б, которые помещены в конце данного раздела. В приложении А содержится типовое положение о службе маркетинга, в приложении Б — одна из типовых должностных инструкций для руководителя этой службы. Ваша задача — ознакомиться (сейчас или после прочтения всего раздела) с содержанием этих типовых документов с тем, чтобы сделать анализ аналогичных регламентирующих документов, имеющихся на ваших предприятиях, и в случае необходимости выполнить некоторую их корректировку. А если вы еще только учитесь, значит, суть задачи заключается в освоении этого методического материала для последующего использования.

Что касается должностных инструкций, то их корректировку (или разработку) можно выполнить по следующей схеме. Сначала менеджеру рекомендуется самому составить должностную инструкцию для подчиненного (или группы подчиненных). Для этой цели можно использовать любую типовую должностную инструкцию. Затем, не показывая ее подчиненному, попросить его разработать должностную инструкцию для самого себя. На третьем этапе менеджеру следует сопоставить свое представление о работе подчиненного с его представлением о том же самом. В конечном итоге рекомендуется выйти на некий консенсус, сделав подчиненного как бы соучастником в разработке должностной инструкции для самого себя, т.е. учтя и его мнение по поводу того, как должна выполняться порученная ему работа, поскольку он имеет о ней точное представление. Кроме того, являясь соучастником в разработке должностной инструкции, он будет охотнее и точнее ее исполнять.

Вот примерно так рекомендуется создавать службы маркетинга, если их создавать «с чистого листа». Но если они уже созданы, а работают неэффективно, то требуется введение некоторых изменений, более или менее существенных, и в их структуры, и в регламентирующие документы, и в решаемые задачи. Реформирование даже недавно созданной службы маркетинга на том или ином отечественном предприятии надо начинать с анализа причин, обстоятельств ее появления, корней и истоков, с анализа кадрового состава, его соответствия решаемым задачам. Такой анализ может на многое открыть глаза. Кроме этого, надо четко представлять, какой должна быть служба маркетинга, каким должно быть ее окружение (внутреннее, выражающееся во взаимодействиях службы маркетинга с другими подразделениями предприятия, и внешнее), т.е. каким должно быть содержание маркетинговой деятельности на предприятии. На эти вопросы даются некоторые ответы в последней главе учебника. Но прежде чем приступить к ее изучению, вам нужно выполнить задание 15.3.

**Задание 15.3.** Сформулируйте основные направления совершенствования действующей на вашем предприятии службы маркетинга или на предприятии, которое вы лучше всего знаете. Если вы еще не работаете, попытайтесь сформулировать основные направления создания службы маркетинга для типичного российского предприятия.

**16. СОДЕРЖАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**16.1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И РАЗЛИЧИЯ В СОДЕРЖАНИИ МАРКЕТИНГА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ**

**Производственная и маркетинговая ориентация предприятий как типы их организационных культур**

В разделе I со ссылкой на труды П.С. Завьялова и В.Е. Демидова [33], [48] дана характеристика различий между производственной и маркетинговой ориентациями предприятий (см. табл. 1.1). От того, на что ориентирована деятельность предприятия — на проблемы производителей или на нужды и потребности потребителей, зависят роль, задачи и содержание его маркетинговой службы. Поэтому ориентацию на производство либо на рынок следует рассматривать как два типа организационной культуры предприятия, в которой воплощаются и философия его жизнедеятельности, и система конкретных «инструментов» (методов, приемов), и типы хозяйственного поведения, соответствующего общепринятой (устоявшейся) внутрифирменной философии.

**Отступление 16.1.** *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. С. 134—148.

Корпоративная (или организационная) культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействия людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы.

Корпоративная культура — это основной компонент в выполнении миссии фирмы и достижении основных целей, повышении эффективности организации и управления новациями...

Корпоративная культура может служить на пользу организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового. Но она может работать и против организации, создавая барьеры, которые препятствуют выработке корпоративной стратегии. Эти барьеры обуславливают сопротивление новому и отсутствие контактов.

Можно сказать, что каждая организация обладает своей внутренней культурой, как каждый отдельный человек обладает индивидуальностью. И как любой отдельный человек может развивать свою индивидуальность, самосовершенствуясь, обучаясь, так и культура организации может прицельно изменяться по заранее задаваемым направлениям. Другими словами, организационной культурой можно управлять.

Наши отечественные предприятия (причем любые — и производственные, и коммерческие) всегда были ориентированы на производство, т.е. в их организационных культурах приоритеты были связаны только с производством и в значительно меньшей степени с потреблением. С началом реформ на многих предприятиях появились службы маркетинга. На работу в эти новые структуры обычно приглашали работников данного же предприятия, имеющих самое разное образование. Можно ли теперь сказать, что деятельность наших отечественных предприятий изменила свою ориентацию с производственной на маркетинговую? Достаточным ли будет для изменения организационной культуры создать на заводах и фабриках службы маркетинга? Чтобы ответить на этот вопрос, надо разобраться с содержанием работы маркетинговых подразделений при производственной и при маркетинговой ориентации предприятий.

### **Производственная культура предприятий**

*Истоки производственной организационной культуры, очевидно, следует искать в философии материализма, признающей материю первичной, а сознание вторичным. Не собираясь вступать в эту непростую дискуссию, смеем утверждать, что подумав о том, что же все-таки следует производить, прежде чем начать это делать, в условиях рынка никогда не лишне. Думать всегда полезно*

Если предприятие ориентировано на производство, то главной заботой всех его подразделений (не только производственных) будет обеспечение бесперебойного производственного процесса. Номенклатура выпускаемой продукции при такой ориентации будет определяться скорее производственными возможностями, чем потребностями рынка. Основное внимание в повседневной работе менеджеров уделяется контролю за эффективностью производства и расходом ресурсов. О рынке же вспоминают тогда, когда товар уже готов и его надо продавать. Поэтому вся маркетинговая деятельность в таком случае сводится к поиску рынков, на которых произведенный товар нашел бы сбыт. На таких предприятиях служба маркетинга играет подчиненную роль, а содержание ее деятельности сводится к решению следующих задач:

- проведение маркетинговых исследований с целью выявления дополнительных рынков сбыта, а также рынков для новых товаров, появляющихся в результате совершенствования применяемых технологий, производства;
- сбор данных об объемах продаж с целью корректировки планов маркетинга;
- разработка рекламных материалов;
- распространение информации о производимых предприятием товарах;
- организация выставок товара, ярмарок, рекламных кампаний и других мероприятий по продвижению товара к рынку.

Вся маркетинговая деятельность, таким образом, сводится к традиционному сбыту, причем не к самым лучшим его формам, поскольку предполагается осуществлять продажи не того, в чем нуждаются люди, а того, что предприятие умеет делать. Большинство руководителей функциональных служб, в том числе и производства, не имеет представления об истинном назначении марке-



тинга, о его роли и значимости в удовлетворении нужд и потребностей людей. На первом месте для них всегда стоит производство. Рынок же представляется им как нечто весьма аморфное, не имеющее четкой сегментарной структуры (рынок для них — просто люди, которые покупают) и не заслуживающее особого внимания (см. рис. 16.1).

На предприятиях с маркетинговой ориентацией организационных культур производственные подразделения играют подчиненную роль. Первая скрипка здесь отводится службам маркетинга, которые, исполняя функцию рыночников, формулируют товарную политику фирмы, определяя что (?), с какими потребительскими свойствами (?) производить, сколько (?) и для кого (?). Задача же производственных подразделений сводится к такой его организации, которая бы позволяла выполнить то, что намечается (предлагается) маркетологами. И каждое подразделение предприятия в целях получения коммерческого успеха должно принять такой порядок вещей. Причем проникновение маркетинговых концепций в сознание людей должно быть таким, чтобы каждый работник четко представлял себе, что он участвует не просто в производстве товаров, а в решении конкретных проблем потребителей, готовых платить свои деньги именно за эти решения. В этом и заключается практическая суть философии маркетинга, а ее конкретным прикладным проявлением является то, что, поскольку потребности и запросы рынка, как совокупности реальных и потенциальных покупателей, могут быстро изменяться, предприятия должны быть в состоянии также быстро изменять и номенклатуру выпускаемых продуктов. Следовательно, их технологии должны быть гибкими, восприимчивыми к потребительскому поведению покупателей. Это довольно сложная задача, которая раньше перед отечественными производителями никогда не стояла. Решить ее непросто, но отдельные российские предприятия справляются с нею, хотя и с некоторым напряжением своих сил — интеллектуальных, финансовых и др.

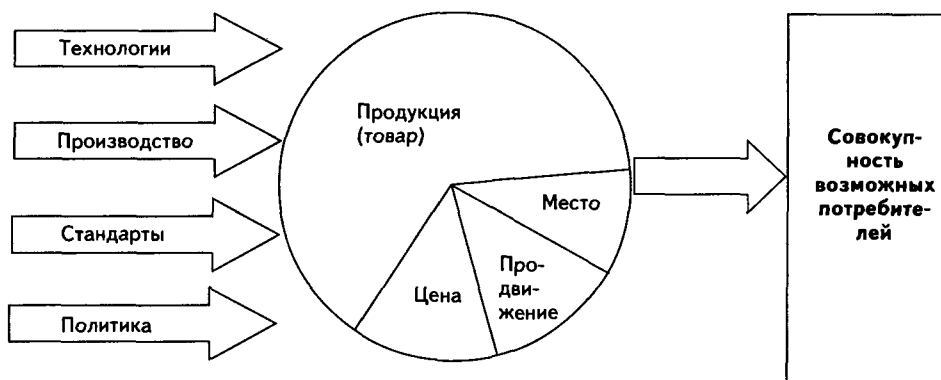


Рис. 16.1. Маркетинг на предприятиях, ориентированных на производство

**Маркетинговая  
культура  
предприятий**

Шатурский мебельный комбинат является примером деятельности по изменению своей организационной культуры с производственной на маркетинговую (см. отступление 16.2). Переориентация предприятий с производственной организационной культуры на маркетинговую изменяет роль, функции самих менеджеров по маркетингу. Если при производственной ориентации маркетолог в основном занимается рекламой и продвижением продаж, то при маркетинговой ориентации он должен сосредоточить свое внимание на потребителях, пытаться предугадать их потребности и запросы, пытаться определить их осознанные и неосознанные ожидания, успевая при этом адекватно реагировать и на действия конкурентов.

**Отступление 16.2.** *Краснова В.* Хроника пикирующего комбината // Эксперт. 1998. № 4. С. 30—35.

Шатурский мебельный комбинат (Московская область) основан в 1961 г. и вместе с Шатурской ГРЭС является градообразующим предприятием с 30-тысячным населением. В 80-е годы он был базовым предприятием производственного объединения, в который входило 60 мебельных фабрик Центральной России.

Переориентация предприятия с одной культуры на другую началась с обучения генерального директора комбината и его заместителей в коммерческой школе Академии народного хозяйства (1989 г.) и последовавшей за этим серии консультаций зарубежных консалтинговых фирм, которые стоили предприятию больших денег (так, в 1993 г. одной датской консалтинговой фирме было заплачено 42 тыс. дол.), но которые, хотя и не сразу, окупились благодаря значительно возросшему объему продаж. Начало было трудным. Консультации и обучение помогли изменить образ мышления только руководителям. Остальные же продолжали работать так, как работали раньше. Вместо маркетинга — обычный отдел сбыта. Основному продукту — стенке — было уже 10 лет. При избытке персонала наблюдался дефицит людей с экономическим образом мышления. Главным на комбинате был начальник производства. Изменить это представление оказалось нелегко, хотя руководство и следовало рекомендациям консультантов. Последние же настаивали, что главной на предприятии должна быть служба маркетинга, она должна тянуть весь воз проблем (и производства, и сбыта). В схеме консультантов разработка нового продукта числилась за службой маркетинга и только пунктиром выходила на производство. Маркетологи исследовали рынок, описывали и передавали производству требования к новому продукту. А там это всеглохло. «Мы не можем производить то, что кому-то легко продавать», — заявили производственники, когда встал вопрос о разработке нового продукта.

И тем не менее это упорное сопротивление производственников было преодолено. После того как летом 1996 г. на выставке в Сокольниках образцы мебели, разработанные под руководством службы маркетинга, были встречены «на ура», отношение к маркетингу постепенно стало меняться. После первого успеха было принято решение о расширении ассортимента — производстве кухонь, детских комнат и прихожих. Было осознано, что чем больше ассортимент, тем проще продажи. Смена ассортимента производилась при полном прекращении выпуска старых изделий, что усугубляло общую ситуацию. Обновление ассортимента заняло три месяца. Как только новый продукт появился, на него сразу же пошел спрос. Но тут же комбинат столкнулся с другой проблемой — дефицитом на производимую продукцию. Теперь продажи стопорились от того, что производство не справлялось с объемами, которых требовал рынок. Но, несмотря на это, коммерческая служба удержалась от соблазна поднять ценовую планку, во-первых, для того чтобы

удержаться в выбранной товарной нише, а во-вторых, еще и потому, что производственники постоянно обещали увеличить объемы производства. Еще одной маркетинговой находкой стал перевод управления качеством из службы производства в службу продаж. Отдача вначале не чувствовалась, клиенты реагировали только на внешнюю красоту. Но потом стало меняться мнение о комбинате. Рост качества и формирование положительного общественного мнения позволили выйти комбинату в своих продажах на средний класс покупателей.

Достигнутый успех не остановил развитие комбината. Спустя несколько лет после описанных событий во многих городах России были открыты мебельные магазины «Шатура». Есть они в Новосибирске и Барнауле. Это говорит о том, что на данном предприятии трансформация производственной организационной культуры в маркетинговую прошла успешно.

Различия в деятельности менеджеров по маркетингу при неодинаковых организационных культурах можно увидеть, если сопоставить рис. 16.1 и 16.2. Одним из существенных отличий в деятельности маркетологов, работающих на предприятиях, ориентированных на нужды и потребности потребителей, является наличие в их функциональных обязанностях задач, направленных на тщательное изучение рынка, его структуризации (по сегментам), на понимание истинных проблем покупателей, даже если они сами их еще не до конца осознали, и на придание потребительным свойствам товара таких характеристик, которые бы позволили решить проблемы покупателей на самом высоком уровне.

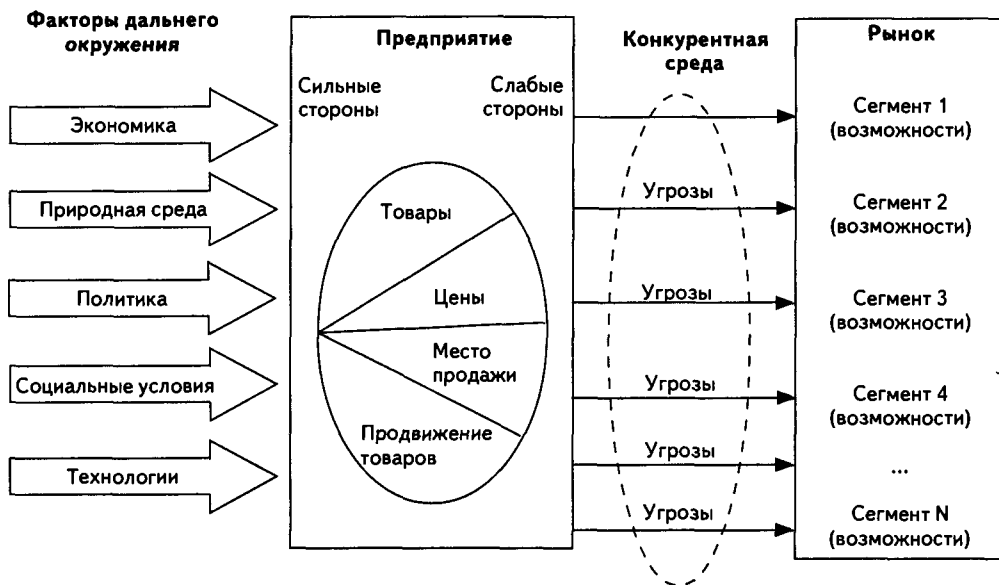


Рис. 16.2. Маркетинг на предприятиях, ориентированных на потребителей

Решение этих задач позволит товарам фирмы преодолеть все угрозы конкурентного окружения. Для успешного преодоления угроз конкурентов необходимо беспокоиться о расширении номен-

клатуры выпускаемой продукции, как это сделали на Шатурском мебельном комбинате. Нельзя ограничиваться монопродуктом. Если номенклатура большая и отличается разнообразием, то общий объем продаж всегда будет больше, потому что хотя бы несколько номенклатурных единиц будут преваляировать на рынке. Иногда этого оказывается вполне достаточно для того, чтобы уж если и не победить сразу, так сосредоточить усилия для расширения доли рынка, увеличения своего коммерческого успеха.

**Задание 16.1.** Какие трудности вы видите в переориентации вашего предприятия с производственной организационной культуры на маркетинговую? Как их преодолеть?

---

---

## 16.2.

## РОЛИ И РЕСУРСЫ МЕНЕДЖЕРА ПО МАРКЕТИНГУ

### Аналитическая функция маркетолога

Основная задача маркетолога заключается в производстве (генерировании) идей по совершенствованию потребительных свойств товара, созданию товара рыночной новизны. Причем эта работа должна носить постоянный, непрерывный характер. Менеджер по маркетингу все время должен думать о том, что требуется еще сделать его фирме, чтобы прежние нужды людей удовлетворять еще в большей мере, на более высоком уровне. Если фирме благодаря маркетинговым идеям удастся это сделать, на рынке появляются новые потребности, удовлетворение которых и принесет ей коммерческую выгоду. В разделе III рассмотрены процедуры работы с идеями маркетинга. А из всего предыдущего содержания пособия можно заключить, что для производства маркетинговых идей необходим всесторонний, взвешенный и опять же постоянный анализ внешнего окружения фирмы в сопоставлении с ее потенциальными возможностями. Осуществление такой аналитической работы и составляет суть первоочередной задачи (функции) менеджера по маркетингу.

Ясно, что маркетинговый анализ должен носить многосторонний характер. Раздел II посвящен приемам и методам такого анализа. Поэтому здесь кратко напомним, что основным объектом маркетингового анализа должны быть клиенты (покупатели). Маркетолог должен точно знать:

- как они живут;
- какие у них привычки;
- к чему они стремятся;
- какие у них нужды и потребности;
- каковы их ожидания (особенно неосознанные);
- к какому потребительскому сегменту рынка они относятся;
- в чем заключаются их проблемы;

- каких решений (в какой форме) этих проблем они ждут;
- где они привыкли приобретать товары, аналогичные вашему, и почему;
- по какой цене они согласны (могут) приобрести их;
- сколько ваших товаров по приемлемой для них цене они готовы покупать в единицу времени (месяц, квартал, год).

Разумеется, перечень вопросов, уточняющих характер бытия клиентов, может быть продолжен. Он, как и многое другое в маркетинге, определяется спецификой потребительных свойств товара и спецификой рынка. Очевидно и то, что для всеобъемлющего маркетингового анализа такие списки вопросов должны быть составлены не только по клиентам (покупателям), но и по другим параметрам рынка. Любопытный читатель может найти одну из форм таких списков в книгах П.С. Завьялова и В.Е. Демидова [33, с. 55—59]; [48, с. 120—129], названную авторами ситуационным анализом.

Маркетинговый анализ рынка, любого другого окружения фирмы в сопоставлении с возможностями предприятия должен носить системный характер, т.е. анализ всех параметров должен осуществляться с учетом их взаимосвязей и взаимообусловленности. Чаще же бывает не так. А именно анализируется динамика какого-нибудь одного параметра при заторможенном состоянии всех других, в то время как изменения в них происходили и будут происходить вместе и зачастую вследствие взаимного влияния. Чтобы учесть такие взаимодействия, нужно строить математические модели, в которых бы в форме уравнений и неравенств фиксировалась связь существенных параметров, являющихся объектами анализа, и которые бы показывали, как при изменении одного из них будут изменяться другие. В этом, собственно, и заключается суть математического моделирования любых процессов, не только маркетинговых. Пока же, завершая данную часть параграфа, подчеркнем, что только системный маркетинговый анализ позволит вам и вашей фирме выбрать правильный путь в бизнесе.

### Координационная функция маркетолога

#### ПРОБЛЕМНАЯ

#### ОБЛАСТЬ

Переориентация отечественных предприятий с производственной организационной культуры на маркетинговую обуславливает появление у менеджера по маркетингу такой новой для него функции, как координация. Необходимость в этой функции обусловлена тем, что одна служба маркетинга или один маркетолог, если фирма небольшая, не могут воплотить свои замыслы в жизнь, если не будет наблюдаться хоть какого-нибудь содействия со стороны других служб. Координирующая роль менеджера по маркетингу состоит в том, чтобы посредством умелого применения аналитической информации (об ожиданиях потребителей, о действиях конкурентов, динамике факторов внешней среды и т.п.), убеждения, дипломатии (а как же без нее!) добиваться такой координации в использовании ограниченных ресурсов организации, при которой бы все подразделения предприятия консолидировались для до-

стижения намеченных целей. Сделать это непросто. И начинать, возможно, следует с обучения всех работников предприятия маркетинговой концепции управления. Пусть они все узнают, чем маркетинг отличается от традиционного централизованного планирования, к которому привыкли все руководители и специалисты отечественных предприятий и что для многих из них до сих пор является непререкаемой ценностью. Пусть каждый из них (т.е. руководители и специалисты других функциональных подразделений) переосмыслит свою деятельность, увидит в ней принципиально новые задачи, которые он теперь в связи с внедрением на предприятии маркетинговой организационной культуры должен решать. Некоторые из этих задач представлены на рис. 16.3.

Сделать это будет довольно сложно, поскольку люди обычно с большой неохотой идут на изменения, да еще на такие, при которых у них появляются новые задачи, превосходящие по сложности прежние. А переориентация на маркетинговую организационную культуру именно такие задачи и порождает. При определении новых задач для других функциональных подразделений нужно стремиться к тому, чтобы среди них не появились лишние. Это вызовет раздражение в среде тех работников, которых надо убедить в преимуществах маркетинговой организационной культуры, а возможные ошибки только ее дискредитируют.

Разумеется, нельзя считать перечень маркетинговых задач для немаркетинговых структур предприятия исчерпывающим, поскольку многое определяется спецификой предприятия, производимого им товара и др. Но здесь важен подход, один из которых и представлен на рис. 16.3.

**Задание 16.2.** Попробуйте сформулировать новые, отличающиеся от приведенных на рис. 16.3, задачи для функциональных служб вашего предприятия при внедрении на нем маркетинговой организационной культуры.

Функциональные  
службы

Новые (маркетинговые) задачи

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

**Ресурсы маркетинга при внедрении на предприятии маркетинговой организационной культуры**

Чтобы обеспечить понимание в каждом подразделении предприятия того, что потребители ждут решения своих конкретных проблем, а не просто товаров (т.е. сформировать во всех работаках предприятия маркетинговый образ мышления), менеджер по маркетингу должен иметь в своем распоряжении некоторые возможности и ресурсы. Перечислим некоторые из них.

*Поддержка руководства.* Если руководство осознает необходимость изменения организационной культуры, переориентации ее с производственной на маркетинговую, эти мероприятия могут быть начаты. В противном же случае даже начало их будет весьма

## Функциональные подсистемы

## Новые задачи



Рис. 16.3. Содержание маркетинговых задач немаркетинговых функциональных подразделений предприятия

проблематичным, если вообще возможным. Так было и на Шатурском мебельном комбинате (см. отступление 16.2). Пройдя обучение в Академии народного хозяйства, пообщавшись с зарубежны-

ми консультантами, директор осознал истинные ценности маркетинга и положил начало преобразованиям.

*Команда единомышленников.* Для осуществления изменений мало осознания руководством необходимости в них. Нужны люди, способные реализовать намеченные преобразования. Это должны быть творчески мыслящие работники (интеллектуальная элита предприятия), не боящиеся изменений и объединенные общей целью, суть которой заключается в достижении предприятием высоких коммерческих результатов посредством переориентации его организационной культуры с производственной на маркетинговую.

*Коммуникации.* Такие глобальные изменения, как смена организационной культуры, безусловно потребуют установления информационных взаимодействий службы маркетинга (менеджера по маркетингу) с другими функциональными подразделениями предприятия (с менеджерами других служб) с целью вовлечения их в процесс изменений. Поэтому эффективные формы коммуникаций необходимы для обеспечения успеха при внедрении маркетинговой организационной культуры. Они должны отличаться разнообразием. На начальном этапе это могут быть обучающие семинары, на более поздних — совещания. И с первых же дней проведения изменений необходим активный информационный обмен между службой маркетинга и другими функциональными подразделениями. Предмет такого обмена определяется новыми задачами, которые появляются в связи с внедрением маркетинговой организационной культуры (их описание в агрегированном виде представлено выше). Иными словами, постепенно должна появиться развитая информационная система, адекватная производимым изменениям. Изменения не должны стать делом узкого круга людей (команды интеллектуалов). Каждый работник предприятия должен привнести в этот процесс свою уникальность, свои специфические знания, свой опыт. Это обеспечит разнообразие предложений, что безусловно обогатит создаваемую организационную культуру. Но достичь этого эффекта можно только при хорошо налаженных коммуникациях, когда первые результаты изменений становятся предметом массовых обсуждений.

*Информационные ресурсы.* Служба маркетинга должна обладать исчерпывающей информацией о потребителях, конкурентах и других факторах как внешней, так и внутренней среды бизнеса. Только при наличии богатых информационных ресурсов и развитой внутренней коммуникационной сети служба маркетинга может обеспечить вовлечение других функциональных подразделений в процесс изменения организационной культуры предприятия.

*Финансовые ресурсы.* Сбор, накопление, хранение, переработка информации, необходимой для введения в действие маркетинговой организационной культуры, потребуют финансовых затрат.



Особенно значительными они могут оказаться при фундаментальных исследованиях по выявлению нужд и потребностей людей. К тому же на первых порах, когда маркетинговая организационная культура не всеми воспринята, возникнут трудности с выделением финансовых средств на их проведение, поскольку для некоторых менеджеров других функциональных подразделений эти исследования могут показаться ненужными и при составлении бюджета с их стороны возможно сильное сопротивление.

Таким образом, на ранних стадиях утверждения маркетинговой организационной культуры перед командой единомышленников большой проблемой будет предубежденность других менеджеров. Для ее преодоления необходима мобилизация интеллектуального потенциала команды, подкрепленная информационными, финансовыми и творческими ресурсами предприятия.

**Задание 16.3.** Какими ресурсами и возможностями обладает ваше предприятие для утверждения маркетинговой организационной культуры? Возможно ли у вас создать команду по проведению организационных изменений? Продумайте состав такой команды.

---



---

### 16.3.

## ЛОГИКА ПРОЦЕССА ИЗМЕНЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

### Проблемы организационных изменений

Поскольку изменения организационной культуры предприятия, т.е. переориентация ее с производственной на маркетинговую, представляют собой довольно жесткое вмешательство в устоявшиеся внутрифирменные социальные процессы, направленное на изменение установок и поведения людей, то, следовательно, необходимо создать долгосрочную программу, состоящую из логически взаимосвязанных процедур и представляющую собой более или менее длительный процесс.

#### ПРОБЛЕМНАЯ

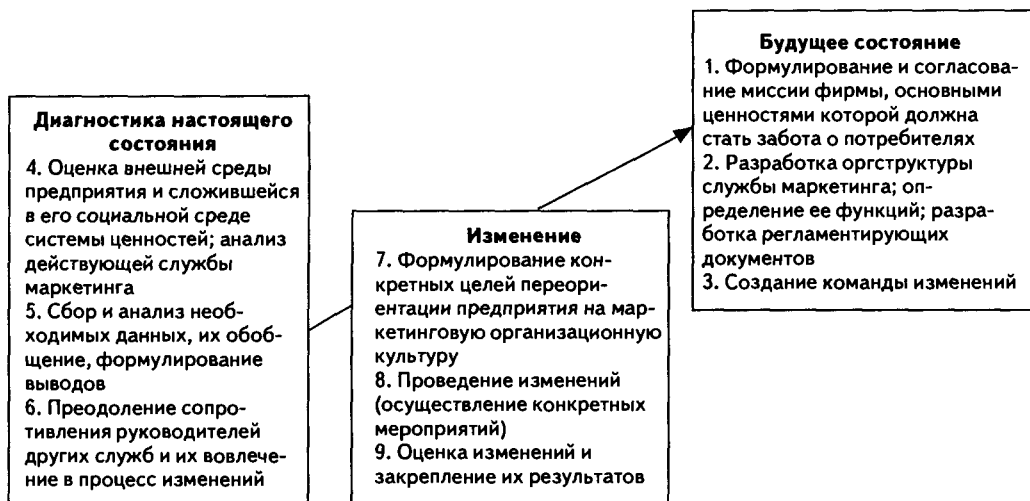
#### ОБЛАСТЬ

**Отступление 16.3.** *Армстронг М.* Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем. Ростов-на-Дону: Феникс, 1998. С. 62—63.

Изменения согласно трактовке Р.М. Кантор — это процесс «анализа прошлого для того, чтобы понять, какие действия в настоящем потребуются для будущего». Следовательно, изменения представляют собой движение от нынешнего состояния через переходный период к желательному состоянию в будущем. Процесс начинается с осознания необходимости изменений. Анализ нынешнего состояния и обуславливающих его факторов приводит к установлению устойчивых признаков новой ситуации и к определению того направления, которого в связи с этим нужно придерживаться. Лишь после этого можно выбрать ход действий. Затем необходимо решить, как перейти от нынешнего состояния к будущему. Управление процессом изменений на стадии этого перехода — критический момент для всего процесса. Именно в этот момент выявляются проблемы, неизбежные для всякого процесса изменений и требующие управления.

Они могут включать: сопротивление изменениям, недостаточную стабильность, высокий уровень стресса, энергию, направленную не в то русло, конфликты и потерю контроля над ситуацией. Поэтому необходимо сделать все возможное, чтобы предупредить нежелательные реакции на изменения и устранить наиболее вероятные препятствия. Стадия становления также может оказаться болезненной. Когда люди планируют какие-либо изменения, они склонны думать, что это будет полностью логичный и прямой путь от пункта А к пункту Б. Это совершенно не так, внедрение перемен — это повторяющийся, кумулятивный и перестраивающийся на ходу процесс.

Весь процесс изменений, так точно сформулированный Кантор, можно представить в форме схемы, предложенной Р. Бекхардом и описанной в общем виде в курсе «Управление развитием и изменением» Открытого Британского университета (книга 10, с. 20—24). Наполненная конкретным содержанием переориентации отечественных предприятий с производственной на маркетинговую организационную культуру, эта схема представлена на рис. 16.4.



16.4. Процесс изменения организационной культуры

Как следует из схемы Бекхарда и утверждений Кантор, при подготовке и осуществлении изменений нужно рассматривать три состояния предприятия. Первое — осознанное представление будущего состояния организационной культуры фирмы и ее конкретных форм (системы отношений), которое следует отразить в ее миссии и в регламентирующих документах. Второе — всесторонне взвешенное и оцененное настоящее состояние организационной культуры. И третье — ее состояние в переходном периоде. Причем переход всегда представляет собой некий процесс — динамичное состояние, определяемое процедурами изменений. Остановимся на каждом из них в отдельности.

**Миссия фирмы —  
начало всех начал  
в организационных  
изменениях**

О миссии фирмы, о требованиях к ней речь уже шла в разделе V. Несмотря на это, не будет лишним еще раз вернуться к этому вопросу и взглянуть на миссию фирмы с позиции маркетинговой организационной культуры, обуславливающей кардинальные изменения в системе производственных отношений людей. Это оправданно еще и потому, что, смеем утверждать, мало в России найдется предприятий, которые бы имели хорошо подготовленную миссию, согласованную со всеми работниками и, что самое важное, воспринятую каждым из них как моральный кодекс внутрифирменных отношений, как руководство к действиям, направленным не просто на производство продукции, а на решение проблем реальных потребителей. Таким образом, миссия фирмы должна стать мощным мотивирующим фактором для всех ее работников.

Миссия фирмы не сможет выполнять свою мотивирующую функцию, если:

- интересы всей компании и каждого работника не будут согласованы (если индивидуальный выигрыш в случае коммерческого успеха фирмы окажется недостаточным);

- некоторые неизбежные моральные и материальные утраты работников окажутся достаточно большими;

- возникнет недоверие к возможности достижения намеченных в миссии результатов;

- потребуются чрезмерные инвестиции;

- сильна вера в старые традиции, уходящая своими корнями в плановую экономику;

- отсутствуют гарантии безопасности от намеченных преобразований;

- не было согласования миссии.

**Задание 16.4.** В рабочей тетради к разделу V вы уже сформулировали миссию фирмы. Переосмыслите ее с учетом того, что ваша организация меняет свою культуру, ориентируя ее на потребителя.

---



---

**Миссия  
и регламентирующие  
документы —  
обеспечение  
взаимосвязи**

Второй этап преобразований в области организационной культуры — разработка документов, регламентирующих деятельность маркетинговой службы. Содержание этих документов изложено в главе 15. Обращаем ваше внимание на то, что регламентирующие документы в своей содержательной части должны корреспондироваться с миссией организации. В образцах документов, приведенных в предыдущей главе, такой корреспонденции, естественно, нет. Ваша задача заключается в обеспечении такой взаимосвязи между миссией фирмы и положением о ее службе маркетинга, а также должностными инструкциями работников этой службы, которая смогла бы обеспечить согласование интересов между самой организацией (фирмой) и как минимум руководством и работни-

ками службы маркетинга, а в идеале — и между работниками других функциональных подразделений.

**Задание 16.5.** Назовите ключевые моменты, которые могут обозначить содержательную связь миссии вашей фирмы и регламентирующих деятельность ее маркетинговой службы документов. В какой форме вы представили бы эту связь? Сформулируйте конкретные пункты положения и должностных инструкций.

---

---

### **Формирование команды интеллектуалов**

После того как сформулирована миссия фирмы и разработаны (или скорректированы) регламентирующие документы для проведения работ по диагностике и осуществлению изменений, необходимо сформировать команду творческих работников, способных переориентировать организационную культуру предприятия на новые ценности, суть которых обуславливается проблемами потребителей. И это — третий этап изменений. Очевидно, что команда должна состоять из творчески мыслящих работников, которые не боятся изменений, смело идут на применение новых концепций, могут аргументированно отстаивать свои позиции в публичных дискуссиях и, естественно, пользуются уважением в коллективе. Одно из важнейших требований к команде — наличие объединяющей ее цели (не путать с целью плана маркетинга). Эта цель заключается в изменении организационной культуры и поэтому является стратегической для предприятия. Эту цель должны разделять все участники команды. Перечислим существенные требования (кроме единой цели) к команде:

- команда должна иметь профессиональные и квалификационные характеристики, отличающие ее от любой другой группы работников предприятия и приводящие в совокупном действии к согласованному эффекту, другими словами, она должна иметь свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее участников;

- в команде необходимы связи между участниками, построенные на основе взаимного уважения и сотрудничества; такие же связи должны выходить и за пределы команды;

- команда периодически должна оценивать свою работу;

- результаты оценки должны ориентировать команду на достижение поставленной цели и непременно сказываться на экономическом положении всей команды и каждого ее участника.

### **Анализ внешней среды как начальный этап диагностики**

Суть четвертого этапа заключается в оценке факторов внешней среды и в проведении SWOT-анализа. Методики того и другого изложены в разделе II. Самым важным объектом анализа при проектировании маркетинговой организационной культуры должны стать принятая на предприятии система ценностей и сложившийся стереотип деятельности службы маркетинга, если она уже

создана. Желательно в начале диагностики сделать взвешенный анализ регламентирующих документов — положения о службе маркетинга и должностных инструкций.

Для выявления проблем, которые могут помешать осуществлению изменений, необходим сбор и накопление данных об отношениях работников к прошлой и нарождающейся организационной культуре. Таким образом, SWOT-анализ следует продолжить, но теперь уже применительно к внутренним параметрам предприятия. Для этого можно использовать метод индивидуальных интервью или метод «фокус-групп» (т.е. метод формирования групп людей, за которыми в течение определенного времени ведется наблюдение посредством более или менее подробных опросов).

В структуре интервью следует выделить два блока вопросов. Первый из них должен касаться настоящего, будущего состояния предприятия и переходного периода (стратегии перехода). Здесь желательно узнать у интервьюируемых их мнение о решаемых задачах, методах работы, взаимоотношениях в производственной и маркетинговой организационной культурах, как переориентироваться с первой на вторую. Второй блок вопросов должен касаться психологии коллектива, которому предстоит пережить грядущие изменения. В связи с этим желательно узнать — опять же в разрезе решаемых задач, методов работы и взаимоотношений — мысли, чувства и вероятные действия опрошиваемых в период перехода от одной культуры к другой. Психологи утверждают, что мысли и чувства людей в период крутых перемен могут не совпадать и это будет сказываться на их действиях. Грамотно построенная анкета по этому блоку вопросов может вызвать людей на откровенные ответы, что даст богатую информацию о настроениях в коллективе, о восприятии (или невосприятии) внедряемых новых элементов производственных отношений. Адекватная настроениям людей информация поможет команде интеллектуалов преодолеть скрытое сопротивление проводимым в жизнь изменениям, другие неизбежные трудности.

### **Преодоление сопротивления исполнителей изменениям**

Внедрение даже самых незначительных изменений вызывает сопротивление людей, интересы которых они затрагивают. На силу сопротивления, как установил Дерек Пью (см. книгу 10 учебного курса школы бизнеса Открытого Британского университета «Управление развитием и изменением», с. 38), влияют уровень и степень вмешательства.

На базе этих двух параметров Пью построил матрицу, в клетках которой описал симптомы возможных проблем, возникающих при внедрении изменений, и процедуры их решения. В несколько иной форме матрица Пью представлена на рис. 16.5.

Очевидно, что изменения, выражающиеся в переориентации отечественных предприятий с производственной организационной культуры на маркетинговую, могут быть помещены в самую верхнюю правую клетку матрицы Пью. Это говорит о том, что измене-

Уровень вмешательства				
Организационный			Изменения организационных культур	
Межгрупповой				
Групповой				
Индивидуальный				
	Изменения затрагивают поведение людей	Изменения затрагивают структуру	Изменения затрагивают всю организацию	Степень вмешательства

Рис. 16.5. Квалификация характеристик изменений

ния затрагивают всю организацию в целом (уровень вмешательства самый высокий) и весь спектр ее деятельности (степень вмешательства самая высокая). Такое положение вещей однозначно вызывает самое мощное сопротивление изменениям — практически в каждом подразделении найдутся люди, которые явно или неявно своими действиями или демонстративным (возможно и скрытым) бездействием будут мешать осуществлению внедрения элементов маркетинговой организационной культуры. Квалифицированно проведенный на прошлом этапе сбор информации поможет выявить такие очаги сопротивления, установить причины их появления и существования, найти конкретные для каждого случая решения по преодолению сопротивления намечаемым изменениям в каждом функциональном подразделении. В целом же можно дать только самые общие рекомендации. В частности, команда интеллектуалов, осуществляющая изменения, должна стремиться (и предпринять все зависящее от нее) не к принуждению всех функциональных структур к участию в проведении изменений, а к заинтересованному их вовлечению в процесс, причем с взаимодействием подразделений друг с другом. Делать это следует через множество зависимых интересов и обязательств, а не только (и не столько!) с помощью распоряжений, приказов, формальных методик и инструкций (хотя обойтись полностью без них тоже невозможно).

Суть еще одной общей рекомендации по вовлечению всех работников в процесс создания маркетинговой организационной культуры сводится к открытию возможно заблокированных каналов коммуникаций. Другими словами, все мероприятия по изменениям организационной культуры должны осуществляться гласно и при наличии каналов обратной связи, благодаря которым руководители и участники команды интеллектуалов могли бы следить за откликами людей на те или иные элементы изменений.

Содержание третьей общей рекомендации заключается в убедительной аргументации по поводу личной выгоды каждого работ-

ника (каждой службы) от ориентации организационной культуры предприятия на потребителя.

Не последнее место для вовлечения людей в процесс изменений занимает массовое обучение их элементам новой культуры. Наиболее эффективной формой могут быть двухдневные семинары, организуемые в выходные дни за пределами предприятия (желательно в местах отдыха). Сначала к участию в таких семинарах следует привлечь высшее руководство предприятия, а затем и других его работников. В обучении работников среднего и низшего уровней могут принять участие и руководители высшего звена, первыми прошедшие такую переподготовку.

Безусловно, для каждого предприятия набор средств, обеспечивающих вовлечение работников в процесс изменений, будет своим, но, несмотря на специфику, они будут вытекать из приведенных рекомендаций.

**Цели  
переориентации  
предприятий  
на маркетинговую  
организационную  
культуру**

Вопрос формулирования целей так же, как и миссии фирмы, подробно рассматривался в разделе V. Многие его положения вполне могут быть применены и здесь, при определении целей изменения организационной культуры, но с некоторыми корректировками и дополнениями, обусловливаемыми как спецификой решаемой задачи (переориентацией на иную организационную культуру), так и особенностями предприятия. Так, одной из оперативных целей может быть достижение определенного процента вовлеченности работников конкретного предприятия (подразделения) в процесс изменений к конкретной дате после начала всех мероприятий.

**Проведение  
изменений**

Этап самих изменений — один из всех, мероприятия которого наиболее сильно определяются спецификой предприятия. Но и в его содержании можно найти общее, на что следует обратить внимание каждому предприятию, осуществляющему переориентацию своей организационной культуры с производственной на маркетинговую. Речь идет о конвертации зарубежных теорий и методов бизнеса в структуру российской ментальности, о чем упоминалось в разделе I, и об изменении самой организационной культуры как о некоем диалектически едином процессе. В чем конкретно прослеживается здесь диалектика? В направлении движения, которое должно быть двунаправленным, как это представлено на рис. 16.6.

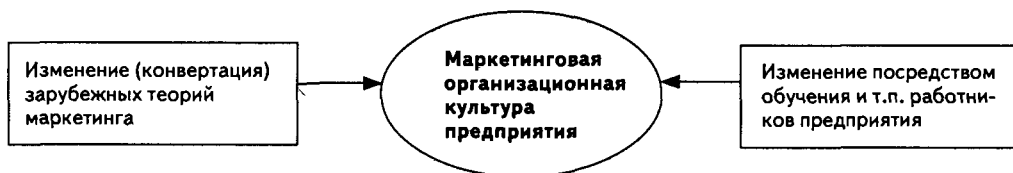


Рис. 16.6. Диалектика изменений культуры предприятия

*Из рекомендаций  
руководителям. «Вряд  
ли вы сможете  
изменить людей, если  
думаете, что должны  
измениться только  
они, но никак не вы».*

С одной стороны, следует изменять созданные за рубежом методы, приемы, подходы и т.п., приспособливая их к нашим людям, с другой стороны, нужно изменять и наших людей, приспособливая их к параметрам новой организационной культуры. При этом изменяться, прежде всего, должны участники команды изменений и руководители предприятия. Задача не из простых, и ответа на нее пока еще никто не нашел. Да, наверное, однозначного ответа на нее и не может быть, поскольку речь касается людей, каждый из которых — личность со своим характером, устоявшимися привычками, сформировавшимися интересами. Но решать ее, безусловно, надо каждому предприятию.

### **Оценка изменений и закрепление их положительных результатов**

Последним этапом в соответствии с рис. 16.4 является оценка изменений, закрепление их результатов. Его суть, с формальной точки зрения, сводится к публичному отчету каждого сотрудника, принимавшего участие в изменениях. Если оценивать результаты неформально, то новый стиль поведения можно определять по тому, насколько благожелательно или неблагожелательно восприняты в каждом подразделении новые, непривычные для них нормы поведения. Если отношение к ним негативное, то изменения следует продолжать, произведя некоторые корректировки в процедурах, если есть положительные моменты в отношениях людей к изменениям, то их следует закреплять посредством поощрений, которые могут носить как материальный, так и моральный характер.

**Задание 16.6.** Готовы ли вы лично к изменениям? Попробуйте обозначить свое участие в переориентации вашей организации на маркетинговую культуру.

- Перечислите конкретные действия, в которых вы можете принять участие.

- 
- Как вы можете изменить свои взаимоотношения с вашими руководителями?

- 
- Как вы можете изменить свои взаимоотношения с подчиненными?

- 
- Какие знания и навыки вы будете использовать на этапе изменений?

- 
- Какие обстоятельства могут вызвать у вас затруднения?

- 
- Как вы будете их преодолевать?
-



Из изложенного можно заключить, что изменение организационной культуры, переориентация ее с производственной на маркетинговую представляет собой всеобъемлющий, последовательный процесс, который потребует много времени и должен опираться как на поддержку руководства предприятия, так и на вовлечение в изменения всего персонала, всех работников. Ибо эти изменения касаются не просто организационных структур, они касаются взаимоотношений людей, их подхода к делу и, самое важное, — к потребителям. Создание на предприятии службы маркетинга еще вовсе не означает, что предприятие исповедует теперь маркетинговую организационную культуру. *Служба маркетинга на предприятии и может быть создана, но если при этом не изменен образ мышления всех его работников, если он не сориентирован на проблемы потребителей, то самого маркетинга на этом предприятии нет и быть не может.*

ОКОНЧАНИЕ

ПРОБЛЕМНОЙ

ОБЛАСТИ

## 16.4.

## СИСТЕМА МАРКЕТИНГА

**Системный подход  
в проектировании  
маркетинга  
на предприятиях**

Вся работа по переориентации любого предприятия на маркетинговые концепции управления, на внедрение в сознание работников и в практику их повседневного производственного бытия таких ценностных категорий, как наиболее полное удовлетворение нужд и потребностей покупателей, решение реальных проблем своих клиентов, а не просто производство продукции (или доставка любого товара в место продажи, что характерно для чисто коммерческих организаций), выражающаяся в создании служб маркетинга, организации их субординационных отношений с другими подразделениями предприятия, должна носить системный характер. Иными словами, команда разработчиков маркетинговой концепции для конкретного предприятия должны применить системный подход, представив изначально маркетинговую деятельность предприятия как систему.

**Краткий экскурс  
в теорию систем**

Что же такое система? Система — это совокупность взаимосвязанных элементов. Основным признаком любой системы является то, что вся эта совокупность благодаря своим связям (информационным, материальным) обретает некое уникальное свойство, которым не обладает ни один из входящих в систему элементов и которое нарушается всякий раз (полностью или частично) при исключении из системы любого элемента.

**Отступление 16.4.** Определения системы // Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. М.: Экономика, 1975. С. 495—496.

При всей важности этого понятия для современной науки в настоящее время не существует единого общепринятого определения системы. Широко распространено определение системы как совокупности элементов, находящихся во взаимодействии. Однако оно не охватывает, например, формально-логические системы. Другим, более широким, является понимание системы

как множества, для элементов которого определены некоторые отношения (С. Клини). Так как в любом множестве могут быть заданы некоторые отношения, то это определение слишком широко. М. Месарович предлагает определение абстрактной системы как множества правильных высказываний, выделенных в некотором языке. В определении системы можно начинать с анализа ее поведения и вместо того чтобы говорить, что такое система, исследовать, как себя ведет система. Подобного поведенческого понимания системы придерживается, например, У.Р. Эшби. К нему близки У. Черчмен, Р. Акоф и Л. Арноф. Здесь система представляется как возможность широкого конструирования в предположении способности давать определенную оценку результатам конструирования.

Обобщить различные определения понятия «система» можно следующим образом: пусть  $P$  — некоторое свойство,  $R$  — отношение,  $m$  — некоторое множество предметов. Если на  $m$  обнаружится некоторое отношение  $R$ , то еще не обязательно  $m$  будет считаться системой. Предметы  $m$  образуют систему лишь в том случае, если на предметах  $m$  будет выполняться определенное интересующее нас отношение. Это означает, что отношение  $R$  должно обладать каким-то заранее фиксированным свойством. Для Берталанфи это будет отношение, которое является связью, в других случаях — это отношение порядка. Таким образом мы приходим к следующему определению: множество образует систему в том случае, когда на нем реализуется заранее данное отношение  $R$  с фиксированными свойствами  $P$ .

*Ван Гиг Дж.* Прикладная общая теория систем. М.: Мир, 1981. Т. I. С. 17.

...Элементы системы могут представлять собой понятия, в этом случае мы имеем дело с понятийной системой. Примером такой системы может служить язык как средство общения. Элементами системы могут являться объекты; так, в пишущей машинке объектами служат отдельные ее части. Элементами системы могут быть ее субъекты, например игроки в футбольной команде. Наконец, система может состоять из понятий, объектов и субъектов. Таким образом, система — это совокупность живых или неживых элементов либо тех и других вместе...

Отражение в определениях системы поведенческих начал и возможностей конструирования весьма важно для проектирования систем маркетинга на отечественных предприятиях. Не менее важно для решения этой задачи, пожалуй, утверждение Дж. Ван Гига о том, что система может состоять из живых и (или) неживых элементов.

Одна из самых первых задач, которую надо решить в применении системного подхода, — определение границ системы. Эта задача и простая, и сложная одновременно. Ее простота заключается в элементарном (порой чрезвычайно укрупненном) представлении совокупности элементов. Сложность же, как ни странно, заключается практически в этом же, т.е. в выделении из всего множества таких элементов, которые во взаимодействии друг с другом придают системе некое уникальное свойство.

**Задание 16.7.** Как бы вы решили задачу определения границ системы применительно к своему предприятию, если рассматривать его с точки зрения системы? Совпадают ли намечаемые вами границы с формальными границами (например, с перечнем его функциональных подразделений) или нет?

---

---

Очевидно, что в ряде случаев такое совпадение безусловно будет иметь место, а в ряде случаев, особенно при рассмотрении предприятия в системе его внешних связей и зависимостей, не будет.

А будут ли границы (продолжим рассмотрение задания 16.7) какого-либо функционального подразделения предприятия выходить за пределы самого предприятия, если это подразделение рассматривать как систему? Ответ и на этот вопрос не однозначен, он аналогичен ответу задания 16.7.

Исходя из изложенного можно заключить, что система маркетинга представима как некое образование, в котором сама служба маркетинга представляет собой лишь один элемент. О других элементах, а также о связях и отношениях между ними речь пойдет ниже. Пока же разберемся с видами и разновидностями систем.

В теории систем принято подразделять системы на простые и сложные, технические и организационные, открытые и закрытые, жесткие и мягкие.

К простым относятся системы, перечень элементов которых представляет собой конечное множество. К сложным — такие, в которых всю совокупность элементов в форме конечного множества можно представить условно, используя возможности абстракции.

Технические системы — это любые объекты, имеющие материальную природу (например, автомобиль). Перечень их элементов конечен и обозрим, какими бы грандиозными они ни казались (например, космические станции). Поэтому все технические системы принято относить к категории простых (хотя представление космических станций или подводных лодок в качестве простых систем кажется неверным, тем не менее это так). К организационным относятся все системы, в составе которых действуют люди. Если космическую станцию населить людьми, которые будут принимать решения по управлению ею, в том числе и руководствуясь жесткими инструкциями, то она уже станет организационной. Все организационные системы принято относить к категории сложных.

Закрытой будет считаться любая система, в которую уже нельзя включить никакой другой элемент, поскольку он будет лишним. Открытая же система такое включение допускает. Таким образом, все технические системы, будучи простыми, являются и закрытыми, организационные же представляют собой сложные и открытые системы.

Жесткость или мягкость системы определяется точно так же, как их закрытость или открытость. Любая техническая система, являясь закрытой, будет и жесткой. (Попробуйте исключить из автомобиля такой его элемент, как колесо. Что произойдет с ним с точки зрения уникального свойства — способности передвигаться и перевозить?) Любая же организационная система, являясь открытой, будет и мягкой.

**ПРОБЛЕМНАЯ  
ОБЛАСТЬ**

Следовательно, если маркетинг на предприятии рассматривать как систему, то это будет сложная организационная открытая мягкая система, границы которой, скорее всего, будут выходить за пределы самого предприятия.

**Границы системы  
маркетинга**

Исходя из сказанного можно заключить, что маркетинг на предприятии как система представима в следующем виде (рис. 16.7).

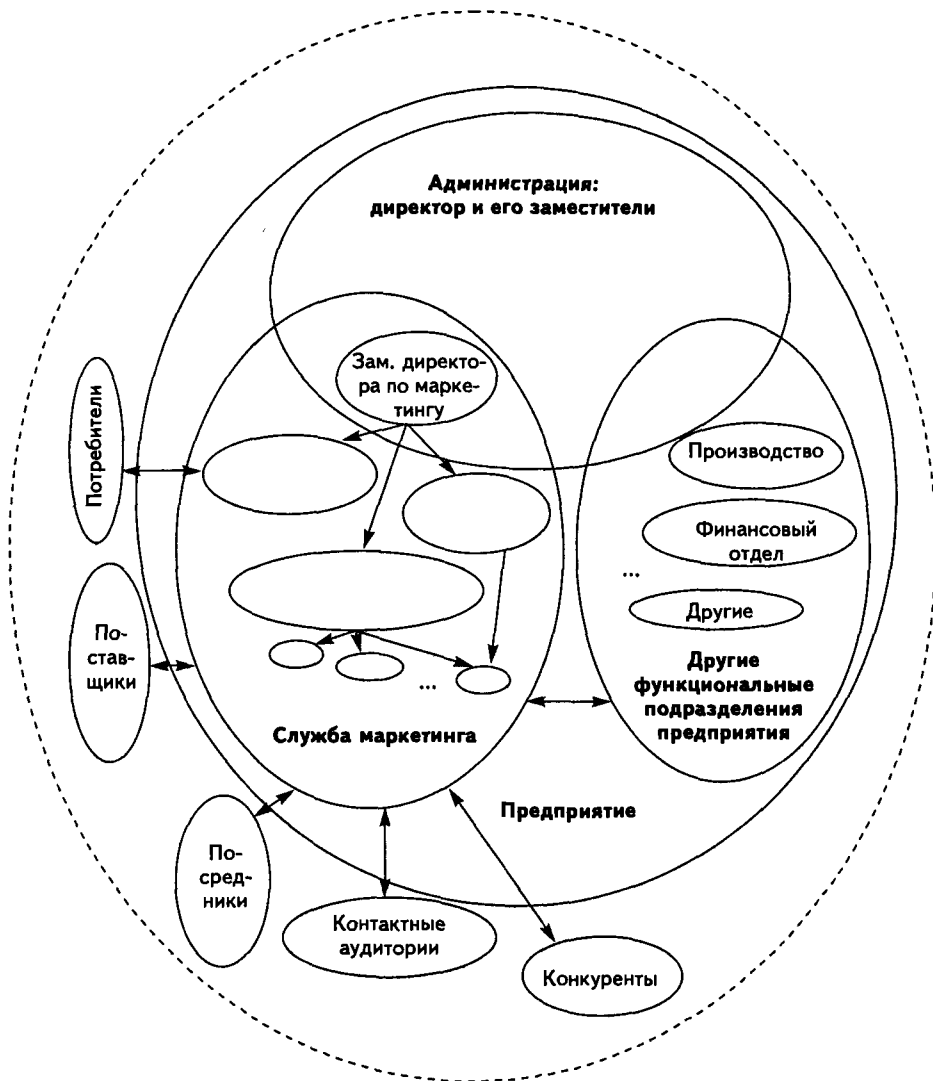


Рис. 16.7. Система маркетинга предприятия (общее представление)

**Определение  
системы маркетинга**

Как следует из содержания данной главы, система маркетинга — это не просто структура, это более общее представление о маркетинге на предприятии, охватывающее, конечно, и струк-

туру службы маркетинга тоже, но только как часть, как отдельный элемент всей системы. Если руководствоваться общими определениями системы, то *под системой маркетинга предприятия следует понимать совокупность разнообразных элементов — материальных и понятийных, а также людей, определенным образом связанных между собой и своим взаимодействием обеспечивающих выработку маркетинговых стратегий, а также тактических маркетинговых решений, позволяющих предприятию проводить взвешенную, обоснованную товарную и ценовую политику на рынке.*

Разумеется, систему маркетинга можно представить и в другой, отличной от той, что следует из рис. 16.7, форме. Все определяется стоящими перед менеджером, осуществляющим изменения, задачами, их спецификой, а также представлениями о проблеме изменений самого менеджера. В систему маркетинга должны входить все элементы, которые так или иначе участвуют в разработке и принятии решений, направленных на удовлетворение нужд и потребностей людей. Включены в систему маркетинга и те элементы, которые не входят в структуру предприятия, а представляют собой его маркетинговое окружение.

Разумеется, изображенная система носит самый общий характер. В каждом конкретном случае она будет иметь свои черты и особенности, отражающие специфику предприятия. Более того, система маркетинга одного и того же предприятия, представляемая для решения разных задач или изображаемая разными специалистами, имеющими *свое* видение одной и той же проблемы, может иметь разный перечень элементов, различную структуру связей. Системный подход в решении любых задач управления, не только маркетинговых, позволяет свести решение сложных и даже очень сложных проблем к простейшим конкретным действиям, каждое из которых в свою очередь тоже можно представить в виде системы.

### **Обратная связь в управлении маркетингом**

Важными понятиями системного подхода являются понятия входов и выходов систем. Очевидно, что выходами системы маркетинга могут быть различного рода маркетинговые решения (стратегические и оперативные), рекомендации, идеи, а также товары, разработанные на основе маркетинговых идей, и т.п. Входами — различного рода данные (информация), преобразование которых позволяет принимать обоснованные маркетинговые решения, рекомендации, приводящие к появлению на рынке товаров рыночной новизны. Разумеется, в процессе преобразований данных при выработке маркетинговых решений возможны ошибки, неточности, недоработки. Поэтому за выходами системы должен быть установлен контроль, результаты которого позволят корректировать ее выходы. Систему маркетинга в терминах «входы — процесс — выходы» можно представить следующим образом (рис. 16.8).

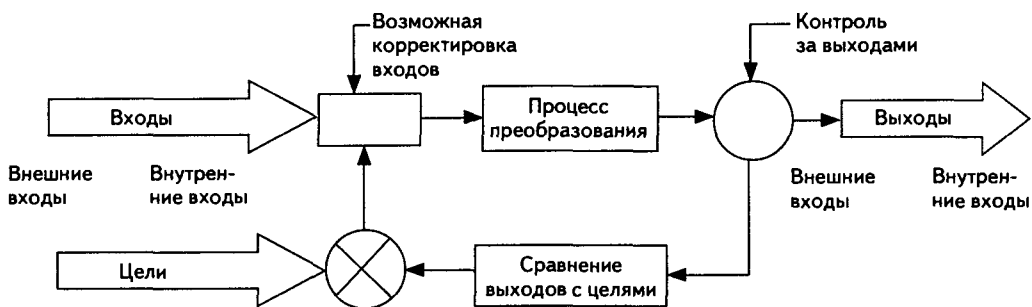


Рис. 16.8. Контур управления маркетинговой деятельностью с обратной связью

Дадим краткий комментарий к системе маркетинга, представленной в форме контура управления с обратной связью.

### Внутренние входы.

*Ресурсы.* Любые ресурсы всегда ограничены. Знание пределов, в которых организация может распоряжаться ими, безусловно, позволит службе маркетинга сделать обоснованный выбор принимаемых решений для достижения поставленных целей.

*Цели предприятия.* Знание целей ориентирует службу маркетинга в определении путей их достижения (стратегий).

*Информация.* Особым ресурсом для маркетинговых служб является информация. Ее при обилии сведений довольно часто не хватает. Поэтому любая дополнительная информация, которая еще не включена в маркетинговую информационную систему, может оказаться полезной, навести работников службы маркетинга на генерацию высокопродуктивных идей. Хотя может наблюдаться и обратное — дополнительная информация может оказаться излишней и отвлечет специалистов от полезной работы.

### Внешние входы.

*Наличие обратной связи с потребителем.* На ее основе фирма может корректировать свою товарную и (или) ценовую политику.

*Информация о конкурентах.* Реакция конкурентов (или полное отсутствие таковой) может служить своеобразным индикатором результативности применяемых фирмой маркетинговых мероприятий. Если конкурент в силу своих потенциальных возможностей начинает применять какие-то действия, то ваш маркетинг следует оценить как удачный, обусловивший изменение отношений покупателей в вашу пользу, что, собственно, и заставило конкурента «суетиться». Если же конкурент не забеспокоился, то ваш маркетинг был пустым, поскольку динамика продаж конкурента, скорее всего, не претерпела никаких изменений.

*Реакция инвесторов* (если они есть, конечно). Если инвесторы начали терять интерес к вашей фирме, то маркетинг нельзя признать удачным (или квалифицированным). И наоборот — активность инвесторов свидетельствует об удачном маркетинге вашей фирмы.

*Информация о рынке.* Рынок — это очень динамичная среда. Новые события на рынке могут послужить хорошим стимулом для генерации идей, полезных заимствований из практики бизнеса других фирм.

**Внутренние выходы**, т.е. выходы системы маркетинга, которые могут быть использованы другими функциональными подразделениями предприятия (они представляют собой информацию, которую в своей оперативной деятельности могут использовать другие подразделения):

производственные подразделения предприятия узнают, какие товары (услуги), с какими потребительскими свойствами надо производить, в каких объемах, какого качества, к каким срокам, для каких рынков и т.п.;

финансовая служба узнает о приблизительных или точных датах получения доходов, о предстоящих расходах и т.п.;

отдел сбыта — о возможных объемах продаж, посредниках и т.п.;

служба управления персоналом — о потребности в специалистах, их квалификации, если планом маркетинга предусмотрена разработка новых товаров и т.п.

**Внешние выходы**, т.е. выходы, которые представляют (или могут представлять) определенный интерес для различных субъектов рынка (и не только рынка):

потребители получают товар, ориентированный на их нужды и потребности (или на более высоком потребительском уровне удовлетворяющий их прежние нужды);

поставщики получают заказы на новые партии разнообразных поставок (материалы, комплектующие и т.п.);

посредники, представляя собой разновидность потребителей, получают заказы на оказание содействия в сбыте;

общественность получает сведения об этическом (или не очень этическом) поведении фирмы на рынке;

конкуренты получают сведения о новых маркетинговых идеях фирмы.

Таким образом, системное представление маркетинга на предприятии позволяет в целом увидеть картину возможных последствий от принятия тех или иных маркетинговых решений. Если в системе маркетинга точно обозначены элементы и связи между ними, то с большей или меньшей долей уверенности можно судить о том, какие изменения произойдут в каждом из ее элементов, если в одном из них намечаются некоторые, вполне определенные события. Овладение системным подходом избавит маркетологов от многих ошибок, которые сейчас совершаются ими из-за недоучета некоторых важных обстоятельств, являющихся, казалось бы, посторонними, а на самом деле составляющих значимые части некоего целого — системы.

**Задание 16.8.** Попробуйте построить систему маркетинга для своего предприятия. Определите ее элементы и связи между ними. Определите, как взаимодействуют между собой элементы вашей системы маркетинга.



Системный подход к маркетингу — это, пожалуй, единственно верный методологический прием при проектировании маркетинговых организационных культур на российских предприятиях. Примеров, подтверждающих это,— масса, один из них приведен в отступлении 16.5.

**Отступление 16.5.** *Панкрухин А.П.* Маркетинг: практикум. М., 1998. С. 8—10.

Еще в начале 1989 г. генеральный директор производственного парфюмерно-косметического объединения «Дзинтарс» И. Герчиков дал интервью «Экономической газете»... Итак, слово директору.

«Хозяйственники по-разному толкуют назначение маркетинга. Одни сводят его роль к изучению рынка, другие — к совершенствованию рекламы и т.п. Однако это не совсем верно. *Маркетинг — это система как изучения рынка, так и организации производства, позволяющая фирме неуклонно повышать его эффективность, получать максимальную прибыль.* Наугад этого не добьешься. На предприятии должны постоянно и точно знать, какой товар необходимо производить именно теперь, в каком количестве, какого качества, по какой цене его продавать. Надеяться же на получение таких данных только от торговли рискованно. Можно и просчитаться.

В основу работы нашей фирмы положен наиболее эффективный принцип сбыта товаров: сначала узнать, какой товар, с какими потребительскими свойствами, в каких количествах, в каких местах хочет приобретать потенциальный покупатель, а потом уже организовывать его производство с учетом, разумеется, и возможностей объединения.

Теперь, когда начинает формироваться рынок, когда растет самостоятельность трудовых коллективов, сама жизнь заставляет думать о повышении эффективности производства. И тут *система маркетинга* очень кстати. У некоторых хозяйственников может сложиться впечатление, что для создания службы маркетинга достаточно приказа. Подписал его — она и заработала. Тут все куда сложнее...

Хотя отдел маркетинга у нас создан недавно, но формировать саму систему мы начали много раньше, где-то в конце 70-х годов. Уже тогда было начато систематическое исследование конъюнктуры рынка, постоянное анкетирование покупателей, работников оптовой и розничной торговли... Такая информация позволяет точнее регулировать процессы производства и сбыта, закладывать в новые изделия те качества, которые обеспечат им успех на рынке. На основе этих исследований разрабатываются и комплексные программы, которые координируют все этапы производства продукции от разработки до оценки ее качества покупателем...

Сам по себе отдел маркетинга не столь велик. Но на систему маркетинга работает много других специалистов, причастных как к разработке, так и к производству продукции. Сегодня... роль и авторитет работников службы маркетинга постоянно растут. Они по сути дела задают тон



производству. И это вполне обоснованно. *Если рекламу считают двигателем торговли, то маркетинг — двигатель производства.*

Содержание этого интервью актуально и сегодня. И будет таким, очевидно, еще очень долго. Маркетинг — это действительно двигатель производства. В этом и заключается основной принцип системности в маркетинге. Но скоро ли руководители всех наших предприятий осознают это?

**Системообразующая  
роль маркетинга  
в формировании  
адекватной рынку  
организационной  
культуры**

Маркетинг является не только одной из основных функций управления современным предприятием — он выступает и в качестве системообразующего его внутреннюю культуру фактора. Предприятие, культура которого базируется на маркетинговых ценностях, т.е. когда все его работники — от директора до уборщицы — осознают, что их основная задача заключается во все более полном удовлетворении нужд и потребностей потребителей, вряд ли попадет в полосу кризиса и неудач. Безусловно, здесь речь идет только о тех кризисах и неудачах, которые порождаются ошибочными действиями самого предприятия на рынке, а никак ни о тех, которые возникают вследствие действия внешних факторов. Точный, выверенный квалифицированными маркетологами стратегический путь предприятия на рынке, действия всех работников, основанные на маркетинговых ценностях, — залог коммерческого успеха предприятия на рынке.

## ЧТО ДЕЛАТЬ? ВОЗМОЖНОЕ РЕШЕНИЕ

Многие службы маркетинга на российских предприятиях возникли (и продолжают возникать) на базе прежних служб сбыта. Можно привести немало примеров, подтверждающих этот вывод. Такие службы, сменив вывеску, продолжают работать по прежним стереотипам. Многие из них даже и не догадываются, что у них теперь принципиально изменились целевые установки. Если раньше они согласно своим регламентирующим документам должны были заключать договора на сбыт своей продукции, обеспечивать этот сбыт, то теперь они должны удовлетворять нужды и потребности своих потребителей (а это уже совсем другие задачи), которых предварительно нужно определить, выделить из общей массы людей (или фирм-потребителей). Но возникающие сейчас службы маркетинга, как в своем недавнем прошлом службы сбыта, ориентированы исключительно на поиск покупателей той продукции, которую они могут сделать. Так, один из отечественных заводов, производящих крупные двигатели, нашел себе покупателей в районах Крайнего Севера для поставки туда передвижных электростанций. Поскольку эти изделия основаны на двигателях большой мощности, никаких особых переделок в производстве осуществлять не пришлось. А о том, что в регионе, где расположен завод, наиболее развитым является аграрный сектор, в котором теперь четко обозначились нужды в небольшой сельскохозяйственной технике (для крестьянских хозяйств), а следовательно, и в небольших двигателях, и что надо переориентировать производство на выпуск в том числе (а может и в первую очередь) и таких изделий, служба маркетинга не думает. Делают то, что им проще изготовить. И таких заводов в России много. Другими словами, налицо четко выраженная производственная организационная культура. И до тех пор пока она будет преобладать на отечественных предприятиях, пока предприятия будут отказываться производить «то, что кому-то легко продавать», как заявили производственники Шатурского мебельного комбината (см. отступление 16.2), ситуация с качеством отечественной продукции не изменится.

Чтобы обеспечить качество и конкурентоспособность отечественной продукции, необходимо изменить содержание организационных культур предприятий, осуществить их переориентацию с производственной на маркетинговую. Необходимо нацелить всех работников предприятия не просто на производство того, что они умеют делать, а на решение проблем потребителей. Сделать это непросто, но нужно, ибо только в решении данной задачи — ключ успеха в сфере отечественного производства.

## РЕЗЮМЕ

На основании содержания данного раздела можно заключить следующее.

- Маркетинг представляет собой самостоятельную функцию управления на предприятии и для его осуществления в организационную структуру предприятия должна быть включена служба маркетинга.

- Служба маркетинга предприятия в свою очередь должна иметь собственную организационную структуру, которая определяется многими обстоятельствами. В зависимости от условий жизнедеятельности предприятия организационная структура его службы маркетинга может быть либо функциональной, либо товарной, либо региональной. Она может иметь и некую уникальную структуру, сочетающую в себе разные признаки. Служба маркетинга, являясь, допустим, функциональной, может иметь и признаки матричной структуры, когда на ее функциональные образования как бы «накладываются» проектные команды, создаваемые для решения эпизодических задач (например, по разработке нового товара) при участии работников функциональных подразделений службы маркетинга.

- Служба маркетинга обязана иметь документы, регламентирующие ее деятельность (положение и должностные инструкции работников).

- Результативность деятельности предприятия на рынке во многом определяется характеристиками исповедуемой его работниками организационной (внутренней) культуры. Если на предприятии превалирует организационная культура, ориентированная на нужды производства, то высокой результативности от деятельности его на рынке быть не может. Результативность может повышаться только по мере осознания работниками того, что они не просто производят продукцию, а удовлетворяют нужды и потребности своих клиентов (покупателей).

- Организационные культуры поддаются управлению. Их можно корректировать, развивать.

- В целях повышения результативности деятельности отечественных предприятий необходимо развивать, трансформировать их организационные культуры, проводить целенаправленную работу по переориентации отечественных предприятий с традиционной для них производственной организационной культуры на мар-

кетинговую. Для этого рекомендуется создавать команды, одной из задач которых должно являться вовлечение в процесс преобразований как можно большего количества работников предприятия.

■ В процессе преобразований должна быть переосмыслена роль, предназначение и структура функциональных задач каждого подразделения предприятия; должны быть выявлены новые задачи, которые в условиях новой организационной культуры, ориентированной на нужды и потребности потребителей, необходимо решать данному подразделению.

■ Изменения должны носить двунаправленный характер. Во-первых, должны изменяться, приспосабливаться к структуре российской ментальности заимствованные за рубежом теории и методы маркетинга. Во-вторых, должны изменяться и сами люди. В этом заключается диалектика изменений.

■ В целях повышения результативности маркетинга его рекомендуется представить как систему. Система маркетинга — это совокупность взаимосвязанных элементов, в том числе и не обязательно входящих в структуру предприятия, порождающих своим взаимодействием некое уникальное свойство, которым не обладает ни один из ее элементов и суть которого сводится к тому, что предприятие чутко реагирует на динамику рынка.

## ТЕСТЫ К РАЗДЕЛУ VI

Поскольку маркетинг является новой функцией для российских предприятий, внедрение его принципов и методов в их повседневную практику будет наталкиваться на некоторое сопротивление со стороны прежних работников и даже целых структур (отделов, подразделений). Но это же обстоятельство новизны в известной степени может обеспечить и некоторый успех в становлении маркетинга на предприятии. Так как он внедряется на чистом месте, то есть смысл попробовать внедрить его в полном объеме, т.е. с ориентацией не на тривиальный сбыт (о чем шла речь в разделах I и VI), а на производство нужных рынку продуктов. Всегда легче и дешевле сделать сразу же так, как нужно, чем сначала сделать неправильно, а затем переделывать. Но чтобы добиться успеха во внедрении истинного маркетинга, в полном объеме его принципов и процедур, нужно это внедрение связывать с осуществлением изменений в организационной культуре всего предприятия. Раздел VI как раз и посвящен проблемам организационных изменений, которые могут возникнуть на российских предприятиях при внедрении на них истинного маркетинга. Предвидение и решение их во многом определяют успех изменений.

Если вы освоили содержание раздела VI и выполнили все задания, помещенные в этом разделе, приступайте к решению приведенных ниже тестов. Перед решением тестов нужно ознакомиться и с приложениями к данному разделу, в которых даны типовые

регламентирующие документы (положение об отделе маркетинга и должностные инструкции).

1. Предприятие, кроме прочего, производит холодильники и кондиционеры (и в тех, и в других реализован одинаковый принцип охлаждения) для продажи их в северных и южных регионах страны. Какая организационная структура службы маркетинга для них наиболее приемлема:

- А. Товарная структура?
- Б. Рыночная структура?
- В. Региональная структура?
- Г. Матричная структура?

2. В каком разделе Положения об отделе маркетинга следует отразить выполняемые ими процедуры, такие как исследование потребительных свойств товара, сбор информации об удовлетворенности ими покупателей, выявление прогрессивных тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия:

- А. В разделе «Задачи»?
- Б. В разделе «Функции»?
- В. В разделе «Взаимоотношения»?
- Г. В разделе «Права»?

3. В каком документе необходимо фиксировать функциональные обязанности работников службы маркетинга:

- А. В контракте?
- Б. В миссии фирмы?
- В. В должностных инструкциях?
- Г. В приказе по предприятию?

4. Что представляет собой организационная (внутрифирменная, корпоративная) культура предприятия:

- А. Это совокупность убеждений, отношений, норм поведения, этических установок и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации, как бы сильно они между собой ни различались?
- Б. Это система морально-этических принципов, которых вольно или невольно придерживаются все сотрудники данной организации?
- В. Это форма производственного поведения работников предприятия, которая без приказов и распоряжений воспринимается и исповедуется каждым из них в отдельности и всеми вместе одновременно?
- Г. Это неписаный свод законов, которого придерживаются в своем поведении работники предприятия?
- Д. Все определения верны?
- Е. Неверными являются определения В и Г?

5. Какая из задач (целей) исследования рынка соответствует маркетинговой организационной культуре:

- А. Проведение маркетинговых наблюдений для выявления дополнительных рынков сбыта?
- Б. Изучение возможностей выведения на рынок нового товара, полученного в результате совершенствования применяемых технологий?
- В. Исследование рынка с целью разработки новых товаров, которые на более высоком потребительском уровне будут удовлетворять традиционные нужды людей?
- Г. Сбор и анализ данных об объемах продаж с целью корректировки планов маркетинга?

6. Предприятие производит канцелярские товары. Содержание задач его службы маркетинга исчерпывается следующим перечнем: 1) анализ объемов продаж; 2) поиск новых рынков сбыта; 3) проведение рекламных мероприятий; 4) участие в выставках, ярмарках и других мероприятиях по продвижению своих товаров к рынку; 5) открытие новых торговых точек; 6) определение и обоснование уровня цен на товары предприятия. Какие из этих задач соответствуют маркетинговой организационной культуре:

- А. Ни одна из задач не соответствует требованиям маркетинговой организационной культуры?
- Б. Соответствуют задачи 1, 2 и 6?
- В. Не соответствуют задачи 2, 3 и 5?
- Г. Все задачи соответствуют требованиям маркетинговой организационной культуры?

7. На предприятии производится работа по изменению его организационной культуры, основные ценности которой предлагается увязать с увеличением внимания к потребителям. Какие новые задачи в связи с этим могут появиться у производственных подразделений:

- А. Повышение их восприимчивости к динамике запросов потребителей?
- Б. Совершенствование применяемых технологий?
- В. Внедрение нового прогрессивного оборудования?
- Г. Повышение квалификации рабочих кадров?

8. На предприятии производится работа по изменению его организационной культуры, основные ценности которой предлагается увязать с увеличением внимания к потребителям. Какие новые задачи в связи с этим могут появиться у служб управления персоналом (отдела кадров):

- А. Повышение квалификации работников службы маркетинга?
- Б. Формирование в сознании всех работников предприятия маркетингового образа мышления?

- В. Обучение работников производственных подразделений маркетинговым приемам и методам работы?
- Г. Повышение квалификации работников сбыта?

9. На предприятии производится работа по изменению его организационной культуры, основные ценности которой предлагается увязать с увеличением внимания к потребителям. Какие новые задачи в связи с этим могут появиться у служб снабжения:

- А. Выявление поставщиков, способных обеспечить наивысшее качество поставляемых ими полуфабрикатов, сырья, материалов и т.п.?
- Б. Обеспечение стабильных поставок?
- В. Сокращение затрат на поставки сырья?
- Г. Повышение квалификации работников служб снабжения?

10. Логическая структура процесса изменения организационной культуры в направлении развития маркетинговых (т.е. ориентированных на потребителя) ценностей предполагает в первую очередь:

- А. Определение будущего состояния фирмы (т.е. того образа, к которому следует стремиться).
- Б. Осуществление диагностики настоящего состояния фирмы.
- В. Формулирование цели изменений.
- Г. Сбор необходимой для диагностики информации.

11. Границы системы маркетинга:

- А. Совпадают с границами предприятия.
- Б. Находятся внутри предприятия.
- В. Выходят за пределы предприятия.
- Г. Определяются организационной структурой служб маркетинга.

12. Выберите правильное определение системы маркетинга. Итак, система маркетинга — это:

- А. Маркетинговый отдел (или бюро) предприятия.
- Б. Функциональные обязанности работников отдела маркетинга.
- В. Совокупность определенным образом взаимосвязанных элементов, обеспечивающих в своем взаимодействии достижение намеченных целей.
- Г. Методы, приемы, средства и процедуры решения задач по удовлетворению нужд и потребностей людей.

## СИТУАЦИЯ 6

### Разработка проекта маркетинговых изменений

#### Краткая историческая справка

Поговорим о формировании и развитии маркетинговой организационной культуры на Шатурском мебельном комбинате. Материал разработан на базе статьи В. Красновой «Хроника пикирующего комбината», опубликованной в журнале «Эксперт», № 4 от 2 февраля 1998 г.

Шатурский мебельный комбинат основан в 1961 г. в Московской области. Вместе с Шатурской ГРЭС, у истоков основания которой стоял В.И. Ленин (поэтому и возникло название «лампочка Ильича»), он является градообразующим предприятием Шатуры, города с 30-тысячным населением. В 80-е годы Шатурский мебельный комбинат был базовым предприятием, включающим в себя 60 мебельных фабрик Центра России.

#### Некоторые действующие лица, определяющие направление изменений

**Валентин Зверев** — генеральный директор. В 1989 г. закончил коммерческую школу при Академии народного хозяйства. «Я до сих пор удивляюсь, что в то время все было так грамотно преподнесено,— говорит он.— Это помогло мне понять рынок, поэтому и на приватизацию мы шли осмысленно. Правда, когда в 1992 г. мы акционировались, я четко осознавал, что с нашими знаниями и той практикой, которую мы имели, предприятию не выжить. Нужны были новые знания, и мы начали их искать».

**Сергей Парвицкий** — финансовый директор. Свой путь на комбинате начал в отделе труда и заработной платы, где отвечал за соцсоревнование. «Желание научиться работать по-другому,— говорит он,— пришло во времена хозрасчетных реформ (во второй половине 80-х годов), когда председателем Совета министров был Н.И. Рыжков. Правда, ни на популярный в конце 80-х годов коллективный подряд, ни на аренду в Шатуре перейти не стали. Новые реалии осваивали через привычный механизм агитпропа: на всеобщее обозрение вывешивали плакаты, где прибыль расписывалась по нормативам. Мы впервые почувствовали результаты своего труда. Нам хотелось понять и людям объяснить, откуда что берется и как распределяется».

**Геннадий Калитин** — коммерческий директор.

#### Внешнее консультирование как первый шаг в осуществлении изменений

Свои первые шаги в осуществлении изменений руководство комбината связывает с обучением, проводимым посредством консультирования. За первый консалтинг комбинат одной датской фирме заплатил 42 тыс. дол.— сумма немалая, говорящая о серьезных намерениях руководства постичь все таинства рыночной

экономики. В результате этих первых консультаций появилось некое, весьма приближенное представление о месте комбината на рынке, о недостатках в управлении. «Это был самый общий взгляд,— вспоминает В. Зверев,— а что и, главное, как все нужно делать, было еще неясно. И эта неясность, появившаяся в процессе работы первых консультантов, лишь усугубила общую ситуацию».

Но, несмотря на это, первая консультация не была напрасной. Из нее извлекли два урока. Первый — продолжать получать знания у консультантов. Второй — по возможности делать это не за свой счет, а, например, через программы западной помощи. Оказалось, что выиграть конкурс на участие в такой программе нетрудно: решающим критерием была психологическая готовность руководства к преобразованиям. Г. Калитин говорит, что достаточно было разослать документы по всем возможным направлениям предоставления бесплатных консультаций и ждать, вдруг где-нибудь повезет. И везло. Так, в 1994 г. на комбинате появились консультанты группы «Мак-Кинси» (вспомните матрицу стратегического планирования, о которой шла речь в разделе V), которые, по словам генерального директора, «всем прочистили мозги и предоставили комбинату план конкретных действий». Финансовый директор извлек пользу от работы на комбинате этой консалтинговой группы. У него «появилось представление о том, что такое бюджет, себестоимость в рыночной экономике, точка безубыточности». Благодаря консультациям «Мак-Кинси» комбинат к следующему акту консалтинговой благотворительности, который состоялся в 1995 г. (приехал представитель Международного корпуса экспертов), подошел уже с четкой конкретной задачей. Надо было внедрить западную технологию учета всех затрат. «Мы поняли,— говорит В. Зверев,— что с реорганизацией учета решим и вопрос повышения эффективности управления предприятием. То, чему научились у других консультантов делать приближенно, надо было научиться делать четко и конкретно».

Постепенно круг консультируемых комбинат зарубежных организаций расширился. И сами консультации стали более конкретными, соответствующими его профилю. Так, в 1996 г. комбинату удалось выйти на Союз деревообработчиков и мебельщиков Италии, который предложил ему свои консультационные услуги специалистов по деревообработке. Позднее в Шатуре появились мебельщики из Германии. Консультационный поток не ослабевал в течение всей второй половины 90-х годов.

#### **Организация и управление на комбинате в период, предшествующий изменениям**

Однако, как показал первый опыт общения с консультантами, для успешного развития комбината одних консультаций мало. Пока консультанты «прочистают мозги» руководству, предприятие продолжает работать по-прежнему. Вот ситуация начала 1995 г.



глазами одного из руководителей комбината: «На комбинате насчитывается семь отдельных производств, часть которых задействована в едином технологическом процессе, а часть находится в стороне. Финансы отличаются слабым, неполным учетом, отсутствием жесткого контроля за дебиторской задолженностью и общепринятых ежедневных сводок о положении дел для высшего руководства. Каждый из руководителей отдельных служб разговаривает на своем языке. Маркетинга никакого нет. Есть обычный отдел сбыта, находящийся в привилегированном положении. Основному продукту — стенке — уже 10 лет. На предприятии наблюдается избыток персонала. Но основная проблема заключается в том, что среди работников комбината мало экономически мыслящих людей». (Возможно, автор высказывания имел в виду отсутствие маркетингового образа мышления, заключающегося не просто в производстве продуктов, а в решении вполне конкретных проблем покупателей). Очевидно, это и явилось одной из причин падения объемов продаж в 1994 г. Оказавшись один на один с тающим рынком, руководство комбината было несколько удручено.

«Если честно, — вспоминает Г. Калитин, — когда падают продажи, а за спиной тысячи людей и надо всем платить зарплату, тяжело заниматься стратегией, рутинная заслоняет все. Возникает вопрос: кто главный на комбинате? Оказывается, начальник производства». И возникла проблема изменения сложившегося в течение десятилетий представления. Сделать это оказалось нелегко, хотя старались следовать всем заветам многочисленных консультантов. А те выделили четыре блока реформ: создание действенного маркетинга (в первую очередь для целей исследования рынка), разработка нового продукта, упорядочение финансов, совершенствование структуры управления. Управленческую структуру преобразовали сразу. Вместо десяти заместителей и начальников служб у гендиректора стало четыре помощника: коммерческий, по производству, финансовый и административный директор. При этом коммерческий директор возглавил два из четырех приоритетных направлений — исследование рынка и создание нового продукта.

Была создана и служба маркетинга. Геннадий Калитин вспоминает: «В идеале, как объясняли консультанты, служба маркетинга на предприятии главная. Она тянет весь груз проблем сбыта. Но я с самого начала столкнулся с тем, что провести эту идею в сознание коллег будет тяжело. И я подумал, надо ли ломать людей, не лучше ли попытаться сначала что-то сделать, создать имидж этой службы? Я решил, что не стоит пока тратить жизненную энергию на то, чтобы «пробивать» понимание значения своего подразделения. Все думали, что отдел продаж — это и есть служба маркетинга». Иными словами, из всех участков работы, таких как сбыт (отдел продаж и сеть региональных представителей), информационное обеспечение (одна из функций собственно маркетинга), раз-

работка нового продукта, сервис и т.п.— акцент был сделан только на продажах.

Но скоро выяснилось, что сама по себе активизация сбыта мало что дает, хотя общее направление выбрано верно — переориентация с Москвы и Московской области (традиционно это составляло 60% сбыта) на регионы. В разные районы страны стали посылать своих представителей (в качестве торговых агентов), включая в их состав и начальников цехов (ты производишь такую мебель, вот и попробуй сам ее продать). В результате спад продаж немного замедлился, но и только. Стало ясно, что без нового продукта не обойтись. И тут случилась главная заминка.

#### **Тупик, выход и... снова тупик**

Все уперлось в одну деталь: в схеме, нарисованной консультантами, разработка нового продукта была закреплена за службой маркетинга. Последняя же пунктирной линией соединялась с производственными подразделениями. «Вот на этом пункте мы и споткнулись,— продолжает рассказывать коммерческий директор.— Я начал работать над новым продуктом в апреле 1995 г. К августу мы определились с его основными потребительскими свойствами. Еще месяцев пять или шесть ушло на согласование задач. Затем отдел маркетинга исследовал рынок, описывал и передавал отделу производства требования к новому продукту. А там это все как-тоглохло. И только к весне 1996 г. стали ясны причины такого отношения производителей к предложениям службы маркетинга». «Мы не можем производить то, что кому-то легко продавать»,— заявили производители, когда вопрос о новом продукте встал ребром.

Перелом в их отношениях наметился только летом 1996 г., после того как на очередной выставке в Сокольниках образцы мебели, разработанные под руководством службы маркетинга, получили одобрение потенциальных потребителей. В. Зверев вспоминает: «Эта выставка сыграла большую роль. В первом квартале 1996 г. нам стало ясно: ситуация настолько тяжелая, что мы уже не влияем на свой бюджет. Надо было менять ассортимент и в связи с этим многое менять в производстве. Мы впервые позволили маркетинговой службе вместе с дизайнерами подготовить эскизы. Было много скептиков: выставка через месяц, какие эскизы, ведь даже документация не разработана. Я вручил эскизы директору по производству и сказал: „Делай!“ Они успели. И восемь из двенадцати образцов очень понравились оптовым покупателям».

Но и после успеха на выставке среди производителей было все еще много противников новой продукции. Их аргументы сводились к следующему. «Пусть мы делаем плохую мебель,— говорили они,— но она такая дешевая. Это и есть наша ниша». При этом ссылались на Электрогорский комбинат, который выпускает дешевую кухонную мебель и имеет стабильные продажи. Одного из таких рьяных сторонников дешевых изделий гендирек-

тор вынужден был отправить на перевоспитание из службы производства в отдел продаж — мол, пусть попробует пристроить куда-нибудь свои дешевые стенки. Когда после долгих поисков он нашел всего лишь двух клиентов, да и то при условии значительных скидок, сопротивление оппозиции было сломлено, а производственные службы приступили к освоению новой продукции.

Одновременно с обновлением руководство комбината приняло решение о расширении ассортимента. Хотя и здесь не обошлось без споров. Производственники опять возражали, аргументируя свою позицию тем, что они — специалисты по стенкам. «Я пытался доказать,— вспоминает коммерческий директор,— что мы в кризисе и надо искать выход, что чем больше ассортимент, тем большим может быть объем продаж». В результате нелегких дискуссий было намечено обновить традиционные стенки и офисную мебель, что составляло 70% всего объема продаж. Оставшиеся 30% объема сбыта приходились на спальные гарнитуры, также являвшиеся новой продукцией комбината.

Обновление ассортимента заняло всего лишь три месяца — значительно меньше, чем в прежние времена. Как только новый продукт появился на рынке, на него сразу же возник высокий спрос и коллектив комбината воспрянул духом. Появились деньги, стабилизировалась выплата заработной платы и возникла иллюзия выхода из тупика. Но это была действительно только иллюзия, потому что после преодоления проблемы сбыта встала проблема производства. Если раньше сбыт был низким из-за плохого качества товара, то после обновления и расширения ассортимента сбыт стал стопориться от того, что производство не успевало за стабильно растущим спросом — сбытовая проблема породила производственную. Коммерческая служба принципиально не хотела поднимать цену на дефицитную продукцию комбината, чтобы не уходить с освоенного сегмента рынка, да и производственники каждый месяц обещали удовлетворить растущий спрос. Но преодолеть производственные проблемы оказалось не так-то просто. В результате годовой баланс за 1996 г. получился отрицательным. Но он, если бы не освоили выпуск широкого ассортимента новых товаров, оказался бы еще хуже.

Так посредством реализации маркетинговых решений, преодолевая сопротивление внутренних оппонентов, предприятие постепенно стало выходить из глубокого кризиса.

#### **Другие необходимые меры**

Выход из кризиса был обусловлен не одними маркетинговыми решениями — была принята целая система антикризисных мер. В дополнение к обновлению производства на комбинате организовали высокоэффективный учет, который обеспечивал всемерную экономию. В узком смысле слова речь шла о снижении издержек производства. Любое социалистическое предприятие имеет здесь

неограниченные резервы, и Шатурский мебельный комбинат не представлял исключения.

Как это часто бывает, наибольший эффект дали элементарные шаги. Чтобы сократить потребление тепло- и электроэнергии, составлявшие около 20% затрат, был переставлен счетчик на трубе, идущей от ГРЭС, располагавшийся ранее перед развилкой на город, в место входа теплоэнергии на комбинат, что обеспечило 80% экономии затрат на тепло. По советам консультантов были поставлены также конденсатоотводчики на паровое оборудование. Сумма, потраченная на их приобретение, возвращается чуть ли не ежемесячно в виде экономии от эффективного использования тепла. Специалисты комбината создали компьютерную систему цехового учета потребления электроэнергии, перевели энергоемкие производства на работу во вторую смену, что опять-таки обеспечило дополнительную экономию. Все эти мероприятия привели к необходимости создания автоматизированной системы учета производственных затрат, что позволило вести речь об управлении себестоимостью продукции вообще.

Еще одним резервом сокращения затрат стала система снабжения. «Я заставил сделать, — рассказывает С. Парвицкий, — рейтинг материалов и увидел, что из нескольких тысяч позиций лишь около сорока формируют 75—80% затрат. Эти сорок позиций мы стали отслеживать, и я увидел значительный разброс цен. Два разговора с начальником отдела снабжения — и планово-учетные цены снизились на 7%. Затем эта тенденция получила продолжение».

Всего за 1996 г. 10 приказов по сокращению издержек производства. Эти меры коснулись всех затрат, включая и «копеечные». Все эти мероприятия были направлены не только на сокращение затрат, но в большей степени на установление полного контроля над ними, а также и за финансами в целом. Вся финансовая служба занималась этим с 1995 г. К концу 1996 г. стало ясно, что учебное бюджетирование можно сделать «законным». Другими словами, финансисты комбината созрели к внедрению всего того, чему их учили консультанты, в свою конкретную практику и на 1997 г. ими был составлен настоящий бюджет комбината, что обеспечило наряду с другими мерами планомерный подъем обусловленного спросом производства.

#### **Проблемы формирования бюджета**

При формировании бюджета на 1997 г. также наблюдались довольно острые дискуссии. Как ни странно, к росту продаж меньше всего готовой оказалась именно коммерческая служба. Максимум, на что она рассчитывала в 1997 г., так это сохранить достигнутое. «Они оценили тенденции продаж 1996 г., — говорит генеральный директор, — но не учли перемен внутри предприятия. К 1 января 1997 г. реорганизация производства была осуще-

ствлена на 70%, что при достигнутом снижении затрат давало вполне приемлемые результаты».

Финансовая служба имела другие намерения. «Мы три раза обсуждали главную строку бюджета, каковой является прибыль,— говорит С. Парвицкий.— Коммерческий директор и начальник отдела продаж доказывали, что больше, чем в 1996 г., они продать не могут. Тогда мы рассчитали такой вариант: взяли бюджет, предлагаемый отделом продаж, и прибавили к нему 5% роста объема реализации. Затем составили таблицу движения денежных средств с учетом чистой прибыли, амортизации. Получилось, что 5% роста продаж дают более 30% роста прибыли». По предложению гендиректора был составлен еще один вариант бюджета, который предусматривал 20%-ный рост объема продаж. «Это эффект холодного душа,— поясняет В. Зверев.— Нашим людям многие вещи становятся понятны только в экстремальных ситуациях. 20% — это, с одной стороны, убедительный финансовый результат, а с другой — наш уровень продаж в докризисный период. Другими словами, нам нужно было всего лишь вернуть прежний объем продаж».

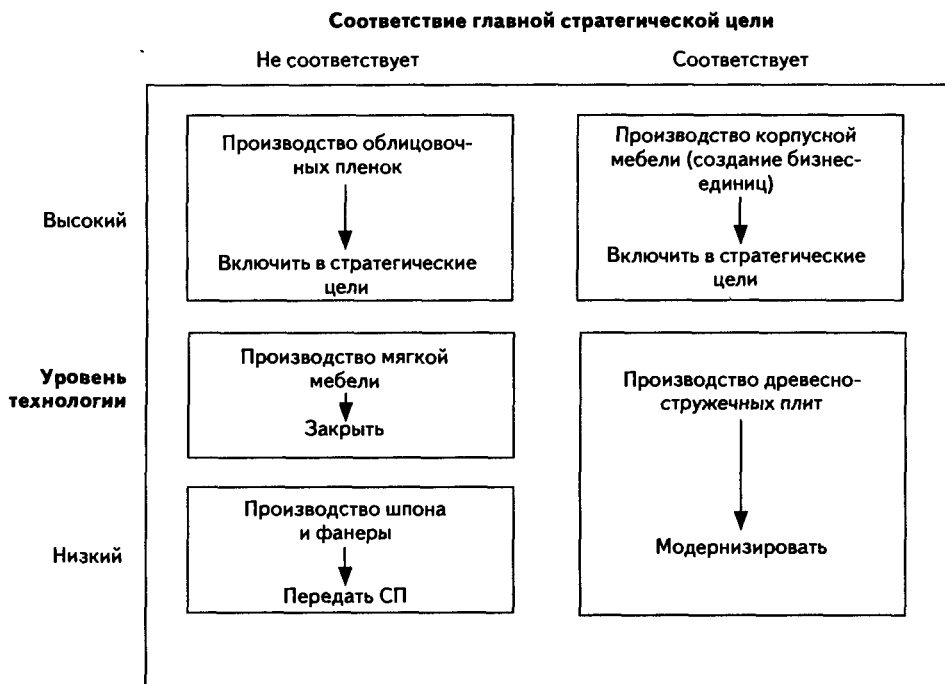
Практика подтвердила все три бюджета. Сначала ситуация развивалась по сценарию коммерческой службы (до середины весны сказывалось сезонное затишье на рынке мебели). До середины лета реализовывался бюджет с 5%-ным увеличением объема продаж. Осенью уже пришлось ставить вопрос об увеличении объемов производства, потому что спрос на мебель комбината стал носить ажиотажный характер. Отклонения в затратах составляли не более 1%.

### Проблемы планирования

Слабым местом осуществляемых реформ руководство комбината считает отсутствие четкого плана действий. И это несмотря на то, что такой план был составлен консультантами. «Действительно, был план,— говорит В. Зверев,— все мероприятия расписаны в форме графика. Но вряд ли он был реальным. По некоторым мероприятиям плана мы прошли половину, где-то и того меньше. По финансам мы ушли далеко вперед, потому что это было крайне необходимо». Таким образом, план служил лишь приближенным ориентиром в осуществлении намеченных изменений. Большие проблемы при планировании были с определением миссии комбината. «Мы ее очень долго формировали,— замечает гендиректор.— Мы ее шлифуем до сих пор, потому что рассмотрели еще одно направление развития. Так, вначале мы ориентировались только на бедные слои населения, а затем увидели, что можем занять и часть ниши представителей среднего класса. Вообще определение миссии фирмы и главной стратегической цели предприятия — это самое главное для любого предприятия».

Называя миссию путеводной звездой, с которой они сверяют себя после очередного витка преобразований, руководители Ша-

турского мебельного комбината имеют в виду и конкретную методику анализа, подсказанную им консультантами, которую можно применять в процессе проведения реструктуризации предприятия. Суть методики заключается в следующем. Все производства разносятся по клеткам матрицы в зависимости от уровня технологического развития и соответствия их главной стратегической цели предприятия. Так, в ходе первых шагов реструктуризации комбинат избавился от всего того, что не соответствует его миссии (рис. 1).



**Рис. 1.** Анализ производств при реструктуризации предприятия

Но если создание совместных предприятий (СП) и заключение выгодных договоров об аренде может приносить предприятию некоторое чувство удовлетворения от получения дополнительного дохода, то создание бизнес-единиц на базе основного производства пока ничего, кроме озабоченности, не вызывает. Причин много. Коммерческий директор говорит: «Теоретически с помощью бизнес-единиц вроде бы решаются все проблемы. Но многие проблемы возникают из-за человеческого фактора. Сможет ли человек, всю жизнь отвечающий за выпуск продукции, быстро научиться отвечать за получение прибыли? Нашим людям до этого еще далеко. Поэтому мы пошли по другому пути».

На комбинате считают, что необходимо обеспечить высокоэффективную систему управления себестоимостью. Заметные

успехи сделаны в отношении учета прямых затрат. Но что касается общефирменных затрат, то здесь еще предстоит большая работа. Рассказывает С. Парвицкий: «У нас есть определенная учетная политика, есть практика разнесения накладных расходов. Но как только я начал в это глубже вникать, то увидел очень большие искажения... Вот вспомогательные цеха собирают фактические затраты, и потом их нужно относить на основное производство. Смотрю один отчет, другой: большинство статей разнесено по цехам либо поровну, либо до 75% их отнесено на статью „прочие“. Это искажение реальной действительности. Так нельзя. Поэтому я поручил своим специалистам разобраться в существе распределения общефирменных затрат».

По мнению руководителей комбината, когда они справятся с учетом затрат, проблема создания бизнес-единиц будет решена на 70%. Решению проблемы должна помочь система электронной обработки данных, которая на комбинате формируется уже не один год, по мере продвижения реформ. Автоматизированы все основные блоки — склад, отдел продаж, частично производство, финансовая и кадровая службы. Но систему нельзя считать завершенной, поскольку проблемы по некоторым блокам появляются неожиданно, развитие их носит стремительный характер и разработчики не успевают отражать динамику ситуаций в программном обеспечении.

В процессе решения намеченных мероприятий по реструктуризации комбинат, кроме всего прочего, создает компанию по управлению региональными торговыми представительствами. Эта сеть (12 представительств, работающих в 70 регионах страны и СНГ) начала формироваться летом 1996 г. Ее концепция не совсем совпадает с рекомендациями консультантов, которые советовали сделать ее по образу и подобию западных представительств, т.е. в виде офисов с агентами и рекламными проспектами. Но затем выяснилось, что российские торговцы (магазины, оптовые базы) абсолютно не реагируют на картинки (каталоги, буклеты). Они не проявляют никакого интереса к новинкам, пока сама «живая» мебель не появится в городе и они не увидят реальный отклик конечного потребителя. Исходя из такой черты российской ментальности пришлось создавать представительства со складами. А это уже другие риски и другая схема финансовых потоков.

Нетрадиционный подход к решению проблем сбыта через систему торговых представительств, оснащенных складами, увеличив объем продаж, породил и массу других проблем, связанных прежде всего с оптимизацией загрузки складов. Поэтому на комбинате создана рабочая группа, основной задачей которой является построение рациональной юридической и финансовой модели работы системы торговых представительств.

#### **...И снова маркетинг**

Любую реформу на предприятии следует начинать с маркетинга. Его идеи должны пронизывать и другие объекты реформи-

рования (производство, финансы и т.п.). Заканчиваться внутрифирменная реформа также должна с проверки, уточнений и некоторых корректировок маркетинга. Так же и на Шатурском мебельном комбинате. Начав реформирование с исследований рынка, разработки и продвижения на рынок новых моделей мебели, они перешли затем к реструктуризации, упорядочению учета затрат и всей финансовой деятельности. И более-менее наведя там порядок, вернулись к товару, к его развитию, совершенствованию потребительных свойств, повышению качества, т.е. к решению традиционных маркетинговых задач.

Суть последующих маркетинговых решений, направленных на повышение качества товара, связана вместе с тем и с решением задач реструктуризации комбината. Так, был осуществлен перевод управления качеством из службы производства в службу продаж. В практику управления качеством были внедрены независимые контрольные сборки. И результаты не замедлили сказаться. «Если раньше покупатель о некоторых вещах даже и не заикался, понимал, что бесполезно, то сейчас его отношение по этому поводу кардинально изменилось,— говорит Г. Калитин.— Более того, мы сами его к этому приучаем. Мы теперь стали обращать внимание на мотивацию, так сказать, второго плана в принятии покупателем решения о покупке. Если раньше покупатель реагировал только на внешний вид, то теперь он обращает внимание и на удобство пользования нашей мебелью — как открываются дверцы, ящики и т.п. Дело в том, что мы перешли на применение импортной фурнитуры, что и делает нашу мебель более удобной, и обращаем внимание наших покупателей на это обстоятельство при ознакомлении их с выставленными на продажу образцами».

Рост качества изделий комбината позволил руководству вести речь о выходе на новый сегмент рынка, а именно на покупателя со средним уровнем доходов. Больше всего требованиям среднего класса отвечает выпускаемая комбинатом кухонная мебель. «В московских магазинах,— говорит В. Зверев,— импортные кухни такого класса стоят в три раза дороже наших». Для совершенствования системы управления качеством продукции комбинат решил испытать себя и на западном рынке. «В этом году обязательно поедем на международную выставку в Болгарию либо в Польшу, а может, и подальше»,— заявляет коммерческий директор. На вопрос, не собирается ли комбинат конкурировать с западными мебельщиками, Г. Калитин ответил: «Надо посмотреть. Отрицательный результат тоже результат. Внутренний рынок у нас весьма значительный, но у внешнего рынка есть одно преимущество — он очень требователен к качеству. Стремление поставить себя в более сложные условия и объясняет наше желание принять участие в международной выставке».

Вот такие проблемы и решения существовали на Шатурском мебельном комбинате в середине 90-х годов, когда он вел крупномасштабное реформирование своей деятельности. Здесь есть над чем подумать и чему поучиться.



## Задание

Статья В. Красновой «Хроника пикирующего комбината», положенная в основу предлагаемой ситуации, вышла в свет в феврале 1998 г. Разумеется, на момент начала вами анализа проблем Шатурского мебельного комбината ситуация там уже иная, о чем, возможно, есть другие публикации. Вам же на семинаре нужно использовать только эту статью. Вы можете найти ее в четвертом номере журнала «Эксперт» за 1998 г. и в дополнение к предложенному в пособии материалу прочесть ее. В ней есть более подробное описание проблем и их решений, графики и схемы, которые помогут яснее представить себе положение дел на комбинате. Кроме того, вы почувствуете колорит речи руководителей, несколько снисвированный в предложенном вам описании ситуации, увидите их портреты. Возможно, знакомство с самой статьей позволит вам глубже проникнуть в суть проблем комбината и более осознанно подойти к их решению.

Для всестороннего, взвешенного анализа комплекса проблем, породивших кризис на Шатурском мебельном комбинате, необходимо сформировать три подгруппы экспертов и в каждой из них обсудить следующие аспекты.

1. Сделайте подробный анализ факторов внешней среды Шатурского мебельного комбината, *SWOT*-анализ и анализ поля сил. Для образного представления ситуации используйте схемы и рисунки.
2. Дайте характеристику организационной культуры, сложившейся на комбинате к началу его реформирования, назовите ее отличительные признаки. Какой должна быть организационная культура, чтобы маркетинговые идеи находили отклик в коллективе комбината? Посоветуйте директору, что он должен сделать, чтобы убедить своих подчиненных в необходимости внедрения истинного маркетинга на предприятии. Видите ли вы действительную разницу в ориентации производственной программы комбината на то, что покупают, и в ориентации на взаимную выгоду потребителей и комбината, которая для последнего выливается в маргинальную прибыль? Аргументируйте свой ответ.
3. Сформулируйте миссию комбината. Какой она должна быть? Как конкретно могут выглядеть те или иные стратегические направления развития Шатурского мебельного комбината? Сделайте диагностический анализ и наметьте план изменений организационной культуры предприятия. Используйте для этого схему Бекхарда.
4. Какие маркетинговые задачи по продажам трансформировались в корпоративные цели комбината по получению прибыли? Приведите примеры из текста, характеризующие динамику разработки стратегического плана маркетинга.

Как руководители предприятия понимают разницу между маркетингом и сбытом (продажами)?

5. В статье подробно описано состояние дел с учетом затрат на производство. Опираясь на материалы статьи, дайте рекомендации руководству комбината по поводу задач, которые совместно должны решать маркетинговая и финансовая службы.
6. В чем реально выражается преимущество управления комбинатом по принципу формирования бизнес-единиц? Какова роль служб маркетинга и финансов в решении этой задач?
7. Что нужно сделать на комбинате, чтобы люди, которые « всю жизнь отвечали за выпуск продукта, научились отвечать за прибыль»? Согласуйте свой ответ с пунктами 2, 5 и 6.
8. Для решения каких задач вы пригласили бы на комбинат внешних консультантов? Обоснуйте ответ.
9. Считаете ли вы, что разрабатываемая на комбинате система электронной обработки данных (склад, производство, продажи, финансы, кадры) способствует в полной мере решению и маркетинговых задач? Предложите направления развития электронной системы обработки данных на Шатурском мебельном комбинате.
10. Согласны ли вы с решением о переводе управления качеством продукции из службы производства в службу продаж? Какие другие предложения по повышению качества продукции вы можете сделать?
11. Приведите примеры из текста статьи, которые говорят об изменениях маркетинговой стратегии комбината под влиянием факторов внешней среды и возможностей комбината.
12. Как в комплексе маркетинга вы отразите переход комбината на сегмент «среднего класса»? Сделайте по два предложения для товара, для цены, для места продажи, для продвижения (для рекламы).

## СИТУАЦИЯ 7

### Маркетинг чая

Известна истина, что все новое — это хорошо забытое старое. На Руси с давних пор любят пить чай. Давайте вспомним, в чем именно в старые добрые времена заключалась культура русского чаепития. Каким оно было? Может быть, это воспоминание о прошлом и наведет пытливые умы на возрождение хорошо забытых традиций и у нас возникнет новая форма бизнеса. Суть заданий по данной ситуации (которые подробно изложены ниже) заключается именно в этом — узнать все (или почти все) про чай и чаепитие на Руси и разработать: в одной команде — динамический маркетинг для купцов прошлых времен, в другой — маркетинговую концепцию возрождения прежних традиций на уровне хорошо поставленного современного бизнеса. Ясно, что для реше-

ния таких задач знать только про сами традиции мало. Надо знать и о потребительных свойствах чая, и об истории становления и развития российского чаепития. Ниже приводятся некоторые сведения о состоянии торговли чаем в России с момента ее зарождения и до нашего времени. Эти сведения почерпнуты из описания развития чайной торговли, составленного Р. Идымовой, С. Кутейниковым, О. Лукашовой для тематической записной книжки «По великому чайному пути», изданной издательством «ЭкоАрт» г. Улан-Уде в 1992 г., а также из издания «Книга о чае», вышедшей в Смоленске (издательство «Русич») в 1997 г. Предшествует же описанию чайной торговли в России и чайной культуры в нашей стране краткая историческая справка развития торговли в России вообще как фон, на котором зародилась торговля чаем и национальная культура его потребления.

**Некоторые исторические аспекты развития торговли в России, предшествовавшие зарождению российской чайной культуры**

В XVII в. после преодоления тяжелых последствий Смутного времени в экономике России стали появляться новые черты. Прежде всего это выразилось в развитии товарного производства, т.е. производства, ориентированного на рыночный сбыт. Продукты сельского хозяйства, ремесленные изделия все чаще стали поступать в продажу. Предмет самой первой необходимости — хлеб — повсеместно стал превращаться в один из наиболее ходовых товаров. Помещики также втягивались в торговлю сельскохозяйственными продуктами, что приносило им дополнительный доход. Крестьяне продавали хлеб, чтобы уплатить налоги и купить некоторые предметы первой необходимости, изготавливаемые ремесленниками. Последние же от работы на заказ стали переходить к обслуживанию рынка, покупая на нем необходимое сырье.

На протяжении XVII в. растут города и становятся центрами промышленно-торговой жизни страны. Среди них Новгород, Ярославль, Псков, Великий Устюг, Казань, Нижний Новгород, Тобольск. Самым большим городом была Москва, где трудились ремесленники более чем 250 профессий. Ремесло стало развиваться не только в городах, но и в деревнях. Причем осуществлялась специализация районов по выработке тех или иных изделий, что также позволяло создавать необходимую для активной торговли базу. Так, село Павлово на Оке приобрело специализацию по металлообработке. Изготовлением тканей на продажу занимались крестьяне села Иваново.

Стали возникать и крупные промышленные предприятия — мануфактуры. Первыми были металлургические мануфактуры (заводы на Урале, а также близ Тулы), затем мануфактуры солеварения Прикамья и Старой Руссы, кожевничества Ярославля и Нижнего Новгорода. Владели этими мануфактурами купцы, государство, царский двор. Среди владельцев частных мануфактур были и зарубежные торговцы.

Все это привело к тому, что внутренняя торговля в XVII в. в России значительно возросла. Крупные ежегодные ярмарки: Тихвинская, Макарьевская близ Нижнего Новгорода, Свенская близ Брянска, Ирбитская в Западной Сибири — привлекали купцов из разных мест. Широкие торговые связи установила Москва. Из Сибири везли меха, с Нижней Волги — рыбу, с Севера — соль, из Орла — хлеб. Около Красной площади было 120 торговых рядов, в каждом из которых продавали определенные товары (хлебный, ветчинный, калачный, масляный, селедочный, капустный, грибной, шубный, суконный, мыльный и другие ряды). Был также книжный ряд, где продавались различные книги (печатные и рукописные), и косметический ряд (румяна, белила). С вступлением Украины в состав России (1654 г.) укрепились торговые связи последней и с другими славянскими народами. Таким образом, шел активный процесс складывания единого всероссийского рынка, экономического объединения страны, хотя этому иногда мешали внутренние обстоятельства. Так, в 1662 г. в Москве произошло большое восстание народа, вошедшее в историю под названием «медный бунт». Причины его заключались в следующем. Чтобы пополнить казну, правительство выпустило большую массу медных денег, приказав их употреблять по курсу серебряных. Уплату же налогов и податей с народа налоговые мытари (инспекторы по современному) требовали производить серебряными деньгами. Последствия такой политики очевидны — серебряные деньги очень скоро исчезли из обращения (они осели в кошельках обывателей), а медные, поскольку их было выпущено очень много, обесценились, что привело к быстрому росту цен и недовольству народа, вылившемуся в мощный бунт. Восстание было жестоко подавлено, но от медных денег правительству пришлось отказаться.

В те далекие времена вела Россия и внешнюю торговлю. С Западной Европой торговые связи были налажены через Архангельск, со странами Востока — через Астрахань, с Китаем — через Ирбитскую ярмарку в Западной Сибири. Но поскольку флота Россия не имела, продавать свои товары (лес, меха, пеньку) российским купцам приходилось по низкой цене зарубежным купцам, которые везли их в Англию, Голландию, другие страны и хорошо наживались на этом. Для борьбы с засильем зарубежных торговцев на российском рынке в 1667 г. под руководством дипломата и государственного деятеля А.Л. Ордин-Нащокина был издан «Новоторговый устав», по которому иностранным купцам запретили розничную торговлю на российских рынках. Но этого было мало. Для активной внешней торговли требовалось овладеть выходами к морским побережьям и создать торговый флот.

Наступление XVIII в. ознаменовалось дальнейшим ростом крупной промышленности, особенно в области металлургии и текстиля. К 1725 г. выплавка железа в России достигла 13,5 тыс. тонн, что почти в 5,5 раза было выше уровня конца XVII в. Были налажены добыча медной руды и выплавка меди (Урал), а впоследствии

и серебра (Нерчинск). Появились мануфактуры по выработке парусного полотна, канатов, сукна. Новой отраслью стала постройка морских судов.

Победив Швецию в Северной войне (1700—1721 гг.), Россия получила выход в Балтийское море, что оживило внешнюю торговлю. Из разных концов страны к Петербургу купцы свозили, а затем переправляли в другие страны различные товары (лен, пеньку, кожи, холст и др.). Значение Архангельска стало падать.

В первой четверти XVIII в. произошли значительные изменения в государственном устройстве страны. Вместо приказов были организованы коллегии, преимущество которых заключалось в том, что они ведали определенными участками государственного управления и распространяли свою деятельность на всю территорию страны. Например, коммерц-коллегии вменялось в обязанность вести торговые дела, берг-коллегии — добычу и переработку полезных ископаемых и т.п.

Была введена Табель о рангах, согласно которой все военные и гражданские чины делились на 14 классов, составляющих служебную лестницу. Присвоение очередного ранга производилось за заслуги, а не по принципу родовитости. В этот период в России появилось много общеобразовательных и специальных школ. При этом учеба приравнивалась к государственной службе, и дворянам по специальному указу Петра I запрещалось вступать в брак без свидетельства об окончании школы. Дальнейшее развитие получило книгоиздательское дело, появились первые библиотеки в Москве и Петербурге, первый общедоступный театр. Грандиозными были успехи отечественной науки, особенно в области географии. Были проведены исследования юга России, Каспийского и Аральского морей, Сибири, Курильских островов. Изданы карты ряда районов России и сопредельных стран.

Стал меняться и быт людей. Для дворянства и верхов городского населения Петр I ввел ассамблеи — общественные собрания. Ассамблеи проводились в зимнее время поочередно у знатных людей. Хозяин предоставлял гостям комнаты (приходить можно было и без приглашения), свечи, настольные игры (шашки, шахматы). На ассамблеях должны были также бывать и женщины вопреки старым порядкам. В России постепенно приживался европейский стиль жизни. Последовавшая серия дворцовых переворотов несколько изменила ход развития России, предначертанный Петром I, но вернуть ее к прежним исходным позициям было уже невозможно.

Вот на таком историческом фоне и зарождалась в России чайная торговля и культура потребления этого напитка.

#### **Краткая историческая справка о возникновении и развитии российской чайной культуры и торговли чаем**

До чая на Руси потребляли всевозможные рассолы (огуречные, капустные), квас, брусничную воду, вишневую воду, сбитень,

меды простые и с пряностями. Чай же стали употреблять с 1638 г., когда монгольский Алтын-хан прислал в подарок русскому царю Михаилу Федоровичу четыре пуда чайного листа (хотя коренные жители Сибири познакомились с этим напитком несколько раньше).

Что же такое чай? В чем его потребительные свойства? Первые упоминания о чайном напитке содержатся в китайских рукописях и относятся к 2700 г. до н.э., но культивировать его стали только в IV в. н.э. Впервые чайные растения посадили монахи-буддисты и чай вошел в культуру буддистских монастырей. Согласно легенде некий буддистский святой Дорума, предававшийся посту и молитвам, не выдержал борьбы с усталостью и заснул. Проснувшись, святой так рассердился на свои веки, что вырвал их и бросил на землю. Но веки его не пропали. Из каждой реснички вырос куст, настой из листьев которого позволяет бороться со сном.

С распространением буддизма в IX в. культура чая появилась в Японии и Корее. В XIV в. чай проник в Европу, причем двумя путями: из Северного Китая через Сибирь в европейскую Россию и из Южного Китая в Англию. Очевидно, поэтому в России употребляется североазиатское название «чай», тогда как в Англии и других странах Западной Европы — южнокитайское «ти» (tea).

Впервые русские проникли в Китай в XVI в. С освоением Забайкалья во второй половине XVII в. начинается местная пограничная торговля с Китаем в Урге (ныне Улан-Батор) и Науне. Первое торговое соглашение между Россией и Китаем заключено в 1679 г., когда русскому послу Головину удалось склонить Пекинский двор к пропуску русских караванов. Ежегодно отправлялись в Китай купеческие караваны, нагруженные преимущественно драгоценными сибирскими мехами, а также разного рода мелкими ввозными (импортными, как сейчас говорим) товарами, получаемыми через Архангельск. Из Китая караваны возвращались с чаем.

До 1768 г. торговля России и Китая шла очень вяло. Китайская администрация не раз нарушала соглашения и притесняла русских купцов. Известны инциденты, когда русские караваны высылались из Пекина.

В 1727 г. был заключен Буринский договор, открывавший новые перспективы торговли двух стран. Торговля сосредоточилась в Кяхте, на долгое время ставшей единственным крупным центром русско-китайской торговли.

Чайный путь начинался в Калгане, куда с чайных фабрик Южного Китая свозили чай для отправки в Россию. Калган — ворота Китая в прямом смысле этого слова. Город стоял сразу же за Великой Китайской стеной, отделяющей Китай от степных просторов Гоби. Перед городскими воротами, устроенными в Великой Китайской стене, располагалось торговое предместье, где размещались торговые представительства крупнейших русских чаеоторговых фирм. Здесь формировались караваны.

От Калгана караваны с чаем шли через Гоби к Урге. Дорог через Гоби было несколько, и караваны часто переходили с одной на другую, отыскивая более свободный путь. Движение по Гоби, очень интенсивное осенью, зимой и весной, полностью замирало летом, потому что монголы (а именно они были основными подрядчиками в перевозках на этом участке) отпускали верблюдов в степь нагуляться и восстановить силы. В Урге караваны проходили осмотр и переправлялись дальше в Кяхту.

Кяхта была единственным в мире поселком миллионеров. На гостинном дворе Кяхты караваны разгружались. Ящики с чаем осматривались и зашивались в сырые бычьи шкуры шерстью вовнутрь. Такой тюк носил название «цыбик». По сырой коже цыбики маркировались резцом. Рабочих, зашивавших тюки, называли ширейшиками, а тех, кто маркировал, осматривал и перетаскивал, — савошниками. С тюками, в которых привозились ценные сорта черного чая, работы было мало. Они были хорошо упакованы в три слоя: бумага, свинцовая фольга и собственно ящик, плетеный из бамбуковых волокон. Кирпичный чай упаковывали без фольги, поэтому он часто покрывался плесенью. Савошникам приходилось разворачивать каждый кирпич чая и счищать плесень. Зашитые цыбики грузились на телеги или сани и отправлялись дальше.

От Кяхты до Иркутска шли две дороги. Самая короткая — Удунгинский тракт — проходила через хребет Хамар-Дабан. Этот путь был проложен только во второй половине XIX в. До его открытия пользовались старым Иркутским трактом через Селенгинск и Верхнеудинск. Оба тракта замыкались на станции Мысовая, откуда грузы через озеро Байкал перевозились на пароходе до порта Лиственичное. Зимой на этом участке прокладывалась ледовая дорога.

Иркутск был сначала только перевалочным пунктом, но после 1861 г. стал таможенным городом. С каждого тюка чая взималась пошлина и поступала в казну государства. На цыбик ставился штамп о взятии пошлины. После этого чай попадал на российский рынок. Вместе с пошлиной поднималась и цена на чай.

Из Иркутска чайный караван двигался через Красноярск, Тобольск, Тюмень на Ирбитскую ярмарку. Ирбитская ярмарка проходила в Ирбитской слободе Пермской губернии с февраля по март. Эта ярмарка установилась с 1646 г. и служила местом обмена и распродажи европейских товаров и товаров Востока. Слобода жила только ярмаркой, многие дома и здания большую часть года пустовали и использовались лишь в период ярмарки (гостинный двор, биржа и др.), когда шла бойкая торговля. На Сенной и Торговой площадях устраивались балаганы, приезжал театр. Оборот ярмарки составлял 30—50 млн руб. (на конец XIX в.). Торговля чаем давала 12—20% от оборота (4—5 млн руб.).

Кроме Ирбитской ярмарки крупная торговля чаем была в Тобольске и Нижнем Новгороде. Какую-то часть чая продавали на местных рынках по пути следования.

Кяхтинская торговля шла успешно. Так, за 32 года (с 1768 по 1800 г.) товарообмен вырос с 230 тыс. до 4 млн руб. Существенные сдвиги произошли и в ассортименте торговли. Чай, который в начале XVIII в. играл незначительную роль среди прочих китайских товаров, стал основным предметом китайской торговли.

Он продавался на рынках, в простых лавках наряду с другими травами и очень быстро «демократизировался», «проник в низы». В России это произошло раньше, чем в Европе. И все-таки вплоть до конца XVIII в. чай был почти исключительно московским напитком.

Введение русским правительством 15 марта 1800 г. правил торговли, допускавших исключительно меновую торговлю китайским товаром на товар, регламентирующих порядок установления цены, качества и количества товара, связали частную инициативу. Но торговля чаем в Кяхте оставалась на высоком уровне вплоть до 1860 г. По мере ее развития торгующие стороны все больше узнавали друг о друге.

Случались и инциденты. Так, европейские купцы открыли, что китайцы продают и поддельный чай. Вот, например, что пишет из Китая архимандрит Поликарп одному из чиновников таможи в 1841 г.: «Посылаю Вам ящичек поддельного чая. Если это не имеет никакого отношения к торговле, то, по крайней мере, весьма любопытно, как черта китайских нравов. Я получил этот чай в Пекине под именем байхового, но его справедливее можно назвать зеленым (чжулангом)». Один из способов подделки чая описывал Томсон в 1876 г.: «Мелкие торговцы собирают через слуг ресторанов и зажиточных домов спитой чай, мешают с листьями растения, похожего на чай, высыпают пыль в остатки настоящего чая и прибавляют для запаха несколько душистых цветов». После ряда инцидентов за китайскими купцами закрепилась плохая слава обманщиков и аферистов. На самом деле «нечистоплотность» китайцев была сильно преувеличена, так как поддельный чай всегда продавался по очень низкой цене, они и не скрывали подделки. В то же время русские купцы не раз убеждались, что хорошие торговые дома отличались порядочностью и честностью.

Параллельно торговле чаем развивалась и его контрабанда. В обход кяхтинской таможи контрабандисты переправляли через границу целые караваны чая. В основном это был дешевый кирпичный чай, ценившийся в силу своей доступности у народов Сибири. К середине XIX в. контрабандно стали поступать крупные партии черного чая, от продажи которого кяхтинские торговые дома получали основные прибыли. Необычайно усилившаяся контрабанда начала представлять серьезную угрозу. Поэтому, не имея возможности бороться с контрабандой на границе, в 1861 г. таможенную переворот в Иркутск, а на территории Забайкалья и Амурской области объявляется порто-франко (свободный торг) — порт, город или приморская область, в пределах которой разрешается свободный, беспошлинный ввоз и вывоз иностранных товаров.



Несмотря на принятие порто-франко, в связи с открытием морских торговых путей, удешевивших доставку товаров (так, морская перевозка из Китая в Нижний Новгород обходилась по 12 руб. 60 коп. за пуд чая, а сухопутным путем через Кяхту — 18 руб. 60 коп.), кяхтинская торговля постепенно приходит в упадок.

Под угрозой разорения кяхтинские купцы настойчиво обращаются к правительству с просьбой о пересмотре пошлин на ввозимый морским путем чай. Веским доводом была открывающаяся перспектива обеднения сибирского крестьянства, которое могло лишиться заработков извозом при закрытии сухопутного чайного пути. Правительство повысило пошлины на чай, ввозимый морским путем, ровно на разницу с сухопутной перевозкой и уравнило цены на рынке. За морским способом доставки осталась быстрота, а за сухопутным — его вековая традиция.

Правительственные меры отсрочили падение кяхтинской чайной торговли. Но со строительством Великой Сибирской железнодорожной магистрали участь Кяхты как центра чайной торговли была предрешена. Перевозки чая пошли по Восточно-Китайской и Сибирской железным дорогам, минуя Кяхту. Во второй половине XIX в. главная оптовая торговля этим продуктом перемещается на Нижегородскую ярмарку. С середины 60-х годов чай стал продаваться во многих городах России — Полтаве, Одессе, Ростове, Самаре, Астрахани, Харькове и др. Именно с этих времен чай сделался одним из самых распространенных напитков в России. Но чайный этикет в России начал складываться еще в конце XVIII в.

#### **Чайный этикет в России**

Законодателем «мод» в таком действе, как чаепитие, была Москва. А.И. Вьюрков в своей книге «Друг семьи» так описал процедуры московского чаепития: «Чай москвичи пили утром, в полдень и обязательно в четыре часа. В это время в Москве в каждом доме кипели самовары. Чайные и трактиры были полны, и жизнь на время замирала. Пили его вечером; пили, когда взгрустнется; пили и от нечего делать, и „просто так“. Пили с молоком, с лимоном, с вареньем, а главное — с удовольствием, причем москвич любил чай крепкий, настоястый и горячий, чтобы губы жег. От жидкого чая, „сквозь который всю Москву видать“, москвич деликатно отказывался и терпеть не мог пить его из чайника... Если москвич, выпив десяток стаканов, отставлял стакан в сторону, это не значило еще, что он напился: так он делал передышку. А вот когда он, опрокинув стакан вверх дном, клал на него остаток сахара и благодарил, это означало, что с чаепитием покончено и никакие уж тут уговоры не помогут».

Чаем увлекались повсеместно. В купеческой среде чай пили с особым размахом. Купцы проводили за чайным столом долгие часы и, бывало, выпивали по двадцать чашек. Русское чаепитие издавна могло быть семейным или сопровождаться приемом гос-

тей. Чай подавали в ресторанах, трактирах, буфетах, в собраниях; на балах устраивались чайные столы.

Чайный стол отличался обилием: чистая белая скатерть, пузатый, начищенный до блеска и пышущий жаром самовар, стоящий на медном подносе; баранки, конфеты, ватрушки, варенье, мед в вазочках и тарелках; фарфоровый чайник с заваренным чаем, покрытый чистым полотенцем или специально сшитой муфтой в виде курицы или куклы; нарядные фарфоровые чашки на блюдцах.

Иногда на чайном столе появлялись молочник, сливочное масло, фрукты (особенно лимоны) и всякая другая снедь. Невозможно угадать, что скрывается за приглашением «приходите на чай»: будет ли это скромный стол или обильная трапеза, больше похожая на обед.

Хозяйка дома разливает заварку в чашки, доликает в них крутой кипяток из самовара и передает уже полные чашки сидящим за столом. Горячий чай ароматен. Старые люди пьют его из блюдца с сахаром вприкуску. Молодежь ждет, пока чай немного остынет, и помешивает его ложечкой. Догорает летнее солнце. Неспешно идет беседа, обсуждаются общие проблемы, новости. В такие вечера закладывается взаимопонимание, крепнут семейные связи.

Русское чаепитие демократично, и способ заварки чая учитывает это. Чай заваривается в небольшом фарфоровом чайнике. В сухой разогретый на пару чайничек опускают две-три ложки чая и заливают его кипятком. Как только все чайники опустятся на дно, чай считается готовым. Разливая чай в чашки, его разбавляют кипятком по вкусу (крепче или слабее). Таким образом, в русском чаепитии учитывается вкус каждого.

Но при выборе сорта чая русские оставались консерваторами. Они предпочитали только черный чай и пренебрегали другими сортами. В Сибири, где еще издавна употреблялись в основном дешевые сорта чая, наряду с черным в ходу были кирпичный и плиточный чай.

Горячий чай был незаменимым средством, облегчавшим тяготы передвижения по дорогам России. На почтовых станциях чаем угощали как господ, так и ямщиков. Зимой в дороге алкогольные напитки употреблять не рекомендовалось, так как при больших морозах опьянение могло привести к трагедии, а чай бодрил, согревал, поднимал настроение.

К XIX в. относится появление чисто русских заведений, не имевших аналогов за рубежом, — чайных. Первоначально они появились в сельской местности в Тверской губернии при Александре II. С первых же дней чайные были поставлены правительством в совершенно особые условия: для них была установлена минимальная арендная плата, очень низкий налог и «демократический» режим работы. Чайные имели право начинать работу с пяти часов утра (когда трактиры еще были закрыты). Это вызывало большое недовольство хозяев трактиров, упрекавших власти в предоставлении чайным налоговых льгот.

В Петербурге первая чайная открылась 28 августа 1882 г. Затем они появились в Москве и других городах России. Вначале их открывали на рабочих окраинах, вблизи крупных промышленных предприятий, потом около рынков и стоянок извозчиков. В каждой чайной было по три комнаты (кроме кухни и других подсобных помещений). Хозяевам чайной разрешалось иметь граммофон и бильярд. В каждой чайной имелись подписки газет. Алкогольные напитки продавать запрещалось. Кипяток разрешалось подавать только в самоварах. К чаю предлагали молоко, сливки, хлеб, булочки, баранки, масло, колотый сахар.

Смоленский краевед А. Я. Трофимов оставил описание одной из таких чайных XIX в., которую содержало Общество попечения о народной трезвости: «Это было одноэтажное деревянное строение до 25 метров в длину: два зала, кухня, где повара готовили легкие закуски — блины, яичницу, мясные и рыбные блюда».

Исстари наши кабаки и чайные были не только питейными заведениями, но и своеобразными народными канцеляриями. Здесь за умеренную, а то и вовсе мизерную плату могли составить прошение, жалобу — любую бумагу. А писарями в кабаках и чайных подвизались бывшие мелкие служащие присутственных мест, коим пришлось расстаться со столом в казенном доме по причине неумеренного пристрастия к горячительным напиткам. По вечерам в этом «писарском» зале через проекционный фонарь показывали зрителям «туманные картинки», беря за вход 1—3 копейки.

Во втором зале царил дух гастрономии и чая. В ту пору пили чай «па́рами», за 3 копейки подавали на стол два чайника — один на другом. В нижнем — кипяток, в верхнем — заварка. За отдельную плату можно было заказать закуску по выбору.

Чай подавали не только па́рами, но и доливали затем кипяток из особых медных чайников, которые получили название «чайник — сбоку ручка», потому что у него был длинный носик, позволявший наливать кипяток из-за спины сидящих за столом посетителей чайной.

Характерной чертой большинства чайных являлись длинные общие столы. Сидевшие за такими столами могли вести общую беседу, делиться новостями. В XIX в. в России был выработан свой ритуал чаепития и свои рецепты приготовления чая. Из Сибири пришел обычай пить чай с сахаром вприкуску, или, как тогда говорили, «с угрызением».

#### **Развитие чайной торговли в России на рубеже XIX—XX вв.**

На рубеже XIX—XX вв. закупки чая в Китае русскими купцами стали расти бурными темпами. Если в 1890 г. на Россию приходилось 35% экспорта чая из Китая, то в 1900 г. — уже 48%, а в 1915 г. и того больше — 65%. Обороты чайной торговли достигали нескольких сотен миллионов рублей в год. Среди самых известных чайных товариществ России были: «Высоцкий и К», «Братья К. и С. Поповы», «С. Перлов», «Петр Боткин», «Караван»,

возникший на месте торгового дома «Вогаз и К», «Василий Перлов», «Медведев», «Климушкин». Но самым видным торговцем чая была династия купцов Губкиных. С 1840 г. начал торговать чаем купец первой гильдии Алексей Семенович Губкин. Неуклонно руководствуясь девизом «Наилучший продукт — по низкой цене в любое время, в любом месте», он добился значительного роста оборотной торговли, что в свою очередь дало толчок расширению спроса на самовары, посуду, сахар, кондитерские изделия. После его смерти в 1883 г. дело продолжил внук, который в 1892 г. учредил товарищество «Преимник Алексея Губкина Александр Кузнецов и К». А когда и его в 1895 г. не стало, огромное дело продолжили его братья и сестры.

Компанией Губкиных были оборудованы чаеразвесочные фабрики в Москве, Одессе, Тюмени, а позже в Самарканде и Иркутске. Она имела собственные закупочные конторы в Китае, Индии, на Цейлоне, на острове Ява и в Лондоне. К 1916 г. обороты товарищества достигли 65 млн руб., что составляло одну треть всех продаж чая в России. Может показаться странным, но Первая мировая война стимулировала потребление чая. Именно на эти годы и пришелся максимальный импорт чая в дореволюционную Россию.

#### **Развитие чаеводства в России**

Первый чайный куст был завезен в Никитский Ботанический сад в Крыму в 1817 г. Однако началом чаеводства в России следует считать 1833 г., когда опыты по разведению чая начали вести в Грузии. Чаеводством занимались энтузиасты, среди которых был князь Миха Эристави. Он изучил в Китае способы выращивания чая и, повторив китайскую технологию, вырастил чайные кусты в своем поместье. Результаты своих работ он привез на Всероссийскую выставку в Санкт-Петербург.

Большую чайную фабрику в Чакве организовал отставной инженер-полковник А.А. Соловцов. Заложенная им плантация стала базой для создания одной из основных чайных фабрик страны. Много сделал для чаепроизводства и один из крупных чаоторговцев Попов. Имея большое состояние, он вложил в это дело около 1 млн руб. Несмотря на неудачи (в Китае ему продали невсхожие семена) он упорно продолжал свои опыты. К концу XIX в. Попов построил первую в нашей стране чайную фабрику, продукция которой получила Большую золотую медаль на Всемирной выставке в Париже.

К 1917 г. общая площадь всех чайных плантаций в России едва достигала 900 га, а сбор чайного листа составлял 550 т. В 20-х годах в стране была принята государственная программа развития чайного дела. Во многих районах Грузии, а также в Азербайджане стали создаваться чайные плантации. С 1936 г. начали сажать чайные кусты в Краснодарском крае, а с 1948 г. — в Ставропольском крае. Были попытки выращивать чай в Закарпатье, в Казахстане. Однако в промышленных масштабах чай производили только

в Грузии, Азербайджане и Краснодарском крае. В конце 70-х годов в СССР работало около 80 чаеперерабатывающих фабрик.

Политические события начала 90-х годов привели к тому, что Россия из чаепроизводящей превратилась в страну, почти полностью зависимую от импорта чая.

#### **Лечебные свойства чая**

Чай издавна прославляли как исцеляющий напиток и вначале применяли его как лекарственное средство. И сейчас редко кто откажется от чашки душистого горячего чая и в жару, и в холод. Но вряд ли всем известны полезные свойства чая, иногда даже высказываются мнения о вредном действии его на человеческий организм. Поэтому есть смысл рассказать о лечебном действии чая как одном из важных потребительных свойств этого напитка.

Существование многих предрассудков о вредном влиянии чая на организм было вызвано политическими, экономическими и даже национальными мотивами. Яркий тому пример — античайная кампания, проведенная более 100 лет тому назад в России и против России, начало которой было положено книгой А. Владимирова «Чай и вред его для телесного здоровья — умственный, нравственный и экономический», изданной в Вильно в 1874 г. Ее автор преследовал определенную цель — не допустить проникновения чая в Литву, дабы не привлечь симпатии литовцев и поляков к русским, а также чтобы русские торговые чайные фирмы не конкурировали с прусскими торговцами кофе. Эта небольшая брошюрка сыграла негативную роль не только в мещанской, но и в интеллигентной среде.

Слухи о вреде чая, нередко поданные в наукообразной форме, появляются и в наши дни. Серьезные биохимические и фармакологические исследования чая начались всего четверть века назад. А его результаты стали известны лишь 10—15 лет назад. Поэтому неудивительно, что о них известно мало.

Какое же действие оказывает чай на наши внутренние органы и центральную нервную систему? Прежде всего крепкий чай действует как хорошее средство при расстройстве желудка (при остром расстройстве больной принимает фактически только чай).

Туркменский врач С.И. Бердыева, исследовав 14 сортов чая, установила, что зеленый чай обладает наиболее сильными бактерицидными свойствами. Чем выше сорт зеленого чая, тем резче выражена его антимикробная активность. Лечение дизентерии зеленым чаем в несколько раз эффективнее, чем лечение дорогими препаратами, а самое главное — оно не дает побочных осложнений.

Чай не только очищает органы пищеварения от микробов, но и выполняет своеобразную «химчистку» всего содержимого желудка, почек и отчасти печени. После еды, особенно после тяжелой пищи, полезно пить чай, так как чай способствует усвоению пищи, облегчает процесс пищеварения, создает условия для его правильного течения, предотвращая заболевания пищевых органов.

Благодаря наличию теобромона эфирных масел и кофеина чай благотворно влияет на почки и мочевыводящие пути. Тот факт, что китайцам, которые умеют сохранять максимум эфирных масел в чае, почти неизвестна желче- и мочекаменная болезнь, показывает, что чай эффективен как предупредительное средство против образования камней печени, почек и мочевого пузыря. Чай способствует накоплению витамина «С» в печени, почках, селезенке, надпочечниках, что облегчает работу этих органов у здорового человека и помогает быстрее излечить их в случае заболевания.

Людям, склонным к заболеваниям лимфатических желез, можно посоветовать пить чай как профилактическое средство.

При всех простудах и воспалительных заболеваниях органов дыхания (bronхи, легкие) чай исключительно полезен и как потогонное, и как стимулирующее дыхательный процесс средство.

Благотворное действие чая на нашу кожу гораздо сильнее любого крема. Если от кофе деятельность кожи понижается, то чай, наоборот, усиливает ее, вызывает расширение кожных пор, содействует интенсивному потовыделению и очищению пор. Витамин В<sub>2</sub>, содержащийся в чае, способствует повышению эластичности кожных покровов, ликвидирует сухость кожи, делает ее упругой, полнокровной, а витамины Р и К придают коже красивый внешний вид и приятный телесный цвет, укрепляя стенки мельчайших сосудов и устраняя возможность различных подкожных кровоизлияний.

Чай используется для лечения различных авитаминозов, в частности цинги. Профилактическая доза — 3—5 г, а лечебная — 10—15 г на 175—200 куб. см воды.

Чай превосходно действует на кроветворение и на сердечно-сосудистую деятельность. Соли железа, имеющиеся в чае, играют положительную роль в кроветворении, улучшают состав крови, повышают количество красных кровяных телец, а катехины чая активизируют деятельность печени и селезенки, помогают через эти органы обогащению крови витаминами.

Чай действует успокаивающе на сосудистую систему, ликвидирует спазмы сосудов, расширяет их и облегчает процесс кровообращения, нормализует кровяное давление. При гипертонии катехины чая, употребленные в более концентрированном виде, снижают кровяное давление и во всех случаях снимают головные боли и шум в ушах. Зеленый чай полезен людям, предрасположенным к апоплексии (закупорке сосудов), так как чай поддерживает нормальную упругость стенок капилляров. Чай способен предотвращать, а иногда и устранять небольшие кровоизлияния, кровотечения слизистых оболочек, десен и даже отеки.

Крепкий зеленый чай, а также препараты катехина из него с успехом используются при лечении тяжелых кровоизлияний желудочно-кишечного тракта, головного мозга и при старческой хрупкости капилляров.

Влияние чая на нервную систему, и особенно на центральную нервную систему, признавалось учеными с древнейших времен. Активизация деятельности головного мозга, т.е. усиление процесса мышления и его углубление, происходит под действием чая потому, что чай улучшает процесс питания кислородом сосудов головного мозга, расширяет их, облегчает и углубляет дыхание, очищает организм (прежде всего кровеносную систему) от токсинов. И важно то, что не следует никакого угнетения, как это нередко бывает при употреблении кофе и какао.

Опыты американского доктора Д.Ф. Маккледона пророчат чаю (благодаря высокому содержанию фтора) большое будущее в предотвращении возникновения кариеса — болезни, разрушающей эмаль зубов.

Еще больше впечатляет открытие японских ученых Тейджи Угай и Энчи Хаянги, доказавших, что чай является прекрасным противоядием при отравлении организма стронцием-90. Эти ученые считают, что регулярное и достаточное употребление крепкого зеленого чая позволит держать дозировку стронция-90 в организме гораздо ниже допустимого уровня. Наблюдения за пострадавшими в Хиросиме и жившими после трагедии в чаепроизводящем районе Удзи, где выращивают зеленый чай очень высокого качества, показали, что эти больные не только выжили, но и чувствовали себя лучше.

Применяется чай и в народной медицине. Считают, что:

1) очень крепкий и сладкий (с сахаром) горячий чай с молоком — противоядие при отравлении алкоголем, наркотиками, лечебными препаратами;

2) теплый чай средней заварки с лимоном, черным перцем и медом — мочегонное и потогонное средство при простудных заболеваниях дыхательных путей и легких;

3) крепкий охлажденный настой смеси зеленого и черного чая с добавлением небольшого количества виноградного сухого вина (1 чайная ложка на 1 стакан) — средство для промывания глаз при воспалительных процессах век, засорении слизистой оболочки, а также при конъюнктивитах;

4) сок свежего чайного листа, экстракт или растертый в порошок сухой чай могут служить средством от ожогов;

5) жевание сухого зеленого чая хорошо помогает от тошноты и при сильных позывах на рвоту у беременных женщин, при укачивании в автомашинах и при морской болезни;

6) крепкий настой зеленого чая при систематическом его употреблении может быть использован для лечения наружных язвенных заболеваний, а также язвы желудка и двенадцатиперстной кишки.

После чаепития улучшается общее состояние, настроение. Люди становятся более благодушными и миролюбивыми, т.е. создается известный «моральный» эффект. Этим можно объяснить тот факт, что при деловых встречах, в дипломатических кругах обычно переговоры ведутся за чашкой чая.

Народная мудрость выражает свое отношение к чаю во многих пословицах и поговорках: «Чай — это долгий разговор добрых людей», «Самовар кипит — уходить не велит», «Где есть чай, там и под елью рай», «Чай — аптека в стакане», «Свежий чай подобен бальзаму, а чай, оставленный на ночь, подобен укусу змеи», «От чая лиха не бывает», «Чай — не водка, выпьет и молодка», «Чай — не хмельное, не разберет» и др.

### **Задание 1 (для работы в первой малой группе)**

Используя знания из области нужд и потребностей людей, анализа потребительных свойств товара по трехуровневой модели, факторов формирования товара рыночной новизны, «маркетинговой смеси» («4р») и др., а также методов изучения рынка, его сегментации, позиционирования товара и т.п., разработайте непрерывную концепцию продвижения чая на рынок России применительно к исторической ситуации второй половины XVIII и XIX вв. Сделайте динамический *SWOT*-анализ той поры и дайте рекомендации купцам из первой половины XVIII и XIX вв.: что они должны делать, чтобы торговля чаем (новым для них товаром) принесла им выгоду? Посоветуйте... Проследите, как мог бы меняться маркетинг, допустим, одного купеческого дома, на протяжении 100—150 лет (со второй половины XVIII и до конца XIX вв.) в зависимости от изменения факторов окружающей среды. Как менялись эти факторы в течение рассматриваемого периода, как в зависимости от них менялись методы торговли чаем и что можно было бы улучшить в них на основе современных достижений в области маркетинга? Как могли в течение этого времени меняться методы продвижения чая? Какой могла быть его реклама, хотя самого этого слова на Руси в то время, пожалуй, еще и не было? Проследите эти аспекты в исторической ретроспективе и убедитесь в том, что маркетинг — категория объективная.

Может показаться, что так подробно описывать историю развития чайной торговли в России для решения данной ситуации вряд ли имело смысл. Можно было бы ограничиться представлением краткой исторической справки о нравах, обычаях, состоянии дорог, социальной структуре населения, доходах. Можно, но... Давайте вспомним маркетинговый закон: «Продавец, знай свой товар!» Согласно ему чем больше маркетолог знает о потребительных свойствах товара, о конкретных обстоятельствах его сбыта и т.п., тем эффективнее будет его деятельность, поскольку он может принимать более взвешенные маркетинговые решения. Поэтому при обсуждении данной ситуации в малой группе вы можете использовать и свои знания как о самом товаре, его потребительных свойствах, так и о той исторической эпохе, в которую вам предстоит погрузиться. При подготовке сообщений в малых группах активно используйте плакаты, на которых в образной форме попытайт-



тесь представить основные «сообщения» купцов, трактирщиков и других своим потенциальным клиентам о том, что они готовы предложить им такой замечательный напиток. При этом не забывайте, что, несмотря на развитие книгопечатания, основная масса населения России в то время была неграмотна.

### **Задание 2 (для работы во второй малой группе)**

Разработайте маркетинговую концепцию продвижения чая на рынках Барнаула в современных условиях. Сделайте анализ его потребительных свойств по трехуровневой модели, примените концепцию «4р» («маркетинговой смеси»), обратив особое внимание на такую ее составляющую, как «место продажи», произведите сегментацию рынка потребителей этого напитка, его позиционирование применительно к рынку Барнаула или всего Алтайского края. Предложите возможные направления создания на основе чая товара рыночной новизны. Подумайте над идеей воссоздания чайных в России, но с применением технологий быстрого питания. Какие потребительные свойства чайных прошлого века можно было бы внести, по вашему мнению, в структуру потребительных свойств современных чайных, какие следует ввести впервые? Сделайте *SWOT*-анализ современных (создаваемых вами) чайных применительно к ситуации Барнаула. Предложите проект исследования рынка возможных посетителей чайных. Определите, какая информация для этого необходима — вторичная и первичная. Разработайте проект анкеты для изучения общественного мнения по поводу открытия в Барнауле чайных. Определите ассортимент сопутствующих чаю товаров. Продумайте систему коммуникации, рекламу. Составьте план маркетинга создания в Барнауле чайной. Для более наглядного представления своего проекта используйте плакаты (схемы, рисунки).

## **ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕРИАЛОВ РАЗДЕЛА VI НА ПРАКТИКЕ**

После изучения данного раздела вам предлагается поразмышлять о содержании той работы, которая ведется на вашем предприятии или на предприятии, хорошо вам знакомом, по организации маркетинговой деятельности, по формированию организационных структур маркетинговых подразделений. Безусловно, следует обратить внимание и на регламентирующие документы, применяемые на предприятии, на организационные культуры. Если вы еще не работаете, то можете подумать о содержании маркетинговой деятельности на предприятии, которое вы хотели бы создать или на котором хотели бы работать. Главным в заданиях самопровер-

ки является то, как вы сможете применить новые знания, почерпнутые в данном разделе, в решении конкретных практических задач по организации маркетинга на предприятии, по формированию на нем маркетинговой организационной культуры.

Задания	Ответы
Какие организационные структуры маркетинговых подразделений применяются на вашем предприятии или на предприятии, которое вы решили использовать для анализа при ответах на вопросы этого задания. Соответствуют ли эти структуры содержанию задач, решаемых предприятием на рынке?	
Сделайте анализ документов, регламентирующих деятельность маркетинговых служб. Нуждаются ли они в некоторой корректировке? Если, да, то чем вызвана такая необходимость? Какие изменения следует внести в эти документы?	
Назовите признаки производственной организационной культуры, которые имеются на вашем предприятии	
Перечислите признаки маркетинговой организационной культуры на вашем предприятии, если они имеются	
Разработайте систему мер по переориентации организационной культуры вашего предприятия на маркетинговые ценности. Что для этого нужно сделать?	
Перечислите основные элементы системы маркетинга, которые имеются на вашем предприятии (которые важны для него)	
Какие параметры в этой системе находятся на ее входах, а какие на выходах?	
Какие выходы системы маркетинга нуждаются в том, чтобы по отношению к ним был применен системный принцип обратной связи? Как это сделать? Представьте схему	

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА 6 (СДР-6)

### «ПРОЕКТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ»

Действенность маркетинговой службы во многом определяется не только квалификацией ее работников, но и тем, насколько ее организационная структура отвечает объективно обусловленным требованиям рынка, содержанию задач удовлетворения нужд и потребностей покупателей, их запросов и ожиданий. От соответствия организационной структуры маркетинга, должностных инструкций работников этой службы всем этим обстоятельствам и зависит в том числе успех предприятия на рынке. Поскольку маркетинговые отделы или бюро на наших предприятиях создавались чаще всего без глубоких исследований рынка и возможностей предприятий, они в большинстве случаев вряд ли являются эффективными и действенными. Попробуйте на основе полученных знаний разработать проект совершенствования всей маркетинговой деятельности на предприятии, где вы работаете или которое вы знаете лучше всего.

#### ВОПРОС 1

Опишите сложившуюся организационную структуру службы маркетинга вашего предприятия. Сделайте ее анализ. Дайте краткую характеристику задач, решаемых службой маркетинга. Как эти задачи соответствуют организационной структуре маркетинговой службы? Как они отражены (зафиксированы) в должностных инструкциях работников этой службы?

*(10 баллов)*

#### ВОПРОС 2

Сделайте подробный, комплексный анализ внутренней организационной культуры предприятия. Приведите конкретные примеры, подтверждающие правоту ваших утверждений. Обоснуйте необходимость изменений (совершенствования, развития) маркетинговой деятельности предприятия с учетом новых знаний, которые вы получили, обучаясь на факультете. Наметьте и обоснуйте новые ценности, которые надо внедрить в сознание и поведение всех работников при совершенствовании (развитии) организационной культуры вашего предприятия.

*(13 баллов)*

#### ВОПРОС 3

Сделайте системный анализ маркетинговой деятельности на вашем предприятии. Представьте две системные карты. Первая из них должна отражать существующее на предприятии положение

ние дел. Вторая — желаемое. Наметьте перечень маркетинговых задач, которые должны решать немаркетинговые подразделения предприятия. Обоснуйте ваши предложения. Представьте системную связь между маркетинговыми задачами, решаемыми в различных подразделениях предприятия.

*(13 баллов)*

#### **ВОПРОС 4**

Используя схему Бекхарда, наметьте план изменений (совершенствования, развития) организационной культуры вашего предприятия, а также всей системы маркетинга.

*(20 баллов)*

При написании СДР-6 используйте не только данную книгу, но и другую учебную и научную литературу. Полезным может оказаться опыт создания и развития служб маркетинга на других отечественных предприятиях, публикуемый в журналах и газетах. Поэтому при работе над этим проектом обратитесь к журналам «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Эксперт» и др.

СДР-6 завершает этот учебный курс. Если вы вдумчиво относитесь к ее выполнению, привнесете в ее содержание элементы творчества (в том числе и с отступлением от предложенной структуры проекта), данный проект может быть рассмотрен руководством вашего предприятия на предмет внедрения его в действующую практику маркетинга. Возможно, что это будет первым шагом на пути существенных изменений, способных обеспечить вашему предприятию успех на рынке.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

---

### ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТДЕЛЕ МАРКЕТИНГА

---

#### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Отдел маркетинга является самостоятельным структурным подразделением предприятия и подчиняется заместителю директора предприятия.

Отдел маркетинга возглавляется начальником отдела или заместителем генерального директора по маркетингу.

Структуру и штаты отдела утверждает директор предприятия, исходя из условий и особенностей производства, а также объема работ, возложенных на отдел.

#### II. ЗАДАЧИ

Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга и ориентация разработчиков и производства на выполнение требований потребителей к выпускаемой продукции.

Исследование потребительных свойств производимой продукции и предъявляемых к ней покупателями требований; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия, конъюнктуры рынка; изучение спроса на продукцию предприятия и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности в выпускаемой продукции.

Организация рекламы и стимулирования сбыта продукции.

Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции; обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и принятыми нарядами-заказами; контроль за поставкой продукции структурными единицами.

Осуществление технического обслуживания выпускаемой продукции.

#### III. ФУНКЦИИ

Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов потенциальных рынков сбыта выпускаемой предприятием продукции: коммерческо-экономических, включая экономическую ситуацию и финансовое состояние потенциальных покупателей, реальный платежеспособный спрос на выпускаемую продукцию и соотношение спроса и предложения на конкретные

виды продукции; объемов поставки, технического уровня и качества конкурирующей продукции, ее преимуществ и недостатков по сравнению с продукцией данного предприятия; наличия новых рынков сбыта для выпускаемой предприятием продукции.

Исследование потребительных свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворенности ими покупателей.

Выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия.

Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж.

Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительных свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями.

Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую продукцию. Расчет емкости рынка для продукции предприятия.

Координация и согласование действий всех функциональных отделов в выработке единой коммерческой политики.

Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия; создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производство, наличие запасов; использование этих данных для ускорения сбыта продукции.

Определение географического размещения потенциальных потребителей.

Определение удельного веса продукции основных конкурентов в общем объеме сбыта на данном рынке.

Исследование структуры, состава и организации работ, сбытовой сети, обслуживающей данный рынок.

Изучение уровня организации ремонта и технического обслуживания и их влияния на сбыт продукции.

Организация обратной связи с потребителями; изучение мнения потребителей и их предложений по улучшению выпускаемой продукции; анализ рекламаций и их влияния на сбыт продукции; разработка по результатам изучения мнения потребителей и анализа рекламаций предложений по повышению технического уровня и качества продукции.

Анализ методов рассмотрения и удовлетворения претензий и рекламаций, поступающих от потребителей, осуществление контроля за их полным удовлетворением в установленные сроки.

Анализ сильных и слабых сторон конкурирующей продукции.

Разработка стратегии рекламы по каждому изделию и плана проведения рекламных мероприятий. Организация рекламы при помощи средств массовой информации (газет, телевидения, радио); организация и подготовка статей и информации для журналов, газет,

радио; подготовка сценариев для кинорекламных роликов, фильмов.

Осуществление наружной, световой, электронной рекламы, рекламы на транспорте, прямой почтовой рекламы (плановых и разовых рассылок писем, бандеролей, посылок с информационными материалами).

Организация участия предприятия во всероссийских и региональных отраслевых выставках, ярмарках, выставках-продажах; подготовка необходимых документов и материалов; организация выставок-продаж, выставок на предприятии.

Организация в ходе проведения ярмарок, выставок-продаж показа продукции в действии, демонстрация преимуществ продукции в работе, диапазона возможностей их использования; организация других мероприятий по формированию потребительского спроса на выпускаемую предприятием продукцию.

Разработка предложений по формированию фирменного стиля, организация рекламы с помощью фирменных изделий (плакатов, буклетов, афиш, экспресс-информации).

Обеспечение представителей предприятия, направляющихся на выставки, ярмарки, выставки-продажи, рекламными проспектами и другой рекламной документацией.

Обеспечение фирменного оформления рекламных материалов и инструментария исследований рынка и спроса населения; рекламное оформление документов по эксплуатации и ремонту продукции.

Анализ действенности рекламы, ее влияние на сбыт продукции, информированности потребителей о продукции предприятия; определение эффективности рекламы; разработка предложений по совершенствованию организации рекламы.

Методическое руководство дилерской службой в области сбыта, организация и обучение дилеров и обеспечение их всей необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.

Изучение и использование передового опыта рекламы и стимулирования спроса в стране и за рубежом.

Изучение и анализ эффективности форм доставки техники потребителям для каждого вида продукции, выпускаемой предприятием.

Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор наиболее оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции предприятия, оценка эффективности работы сбытовой сети.

Анализ состояния реализации продукции предприятия, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

Участие в разработке совместно с техническими отделами инструкций по эксплуатации, руководств по ремонту и другой документации.

Проведение сравнительного анализа издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

Формирование новых потребностей с целью расширения рынка и поиск новых форм применения выпускаемой продукции.

Разработка предложений по созданию принципиально новой продукции. Разработка предложений и рекомендаций по изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения ее потребительных свойств с учетом мнения пользователей и передовых достижений; представление указанных предложений в отделы главного конструктора, главного технолога, другие технологические службы; участие совместно с ними в определении параметров новых и модернизированных машин и технологий.

Участие совместно с экономическими, конструкторскими и технологическими отделами в определении себестоимости новых изделий и разработка мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявление возможного экономического эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.

Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции по номенклатуре и количеству исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса.

Разработка предложений по организации маркетинга на 1—2 года с целью обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительных свойствах, установления прямых контактов с потребителями, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки, расширения номенклатуры иностранных покупателей, повышения эффективности фирменного обслуживания и ремонта.

Разработка предложений по стимулированию сбыта продукции, не имеющей спроса, путем повышения качества и технического уровня продукции, организации дополнительной рекламы, снижения цен, улучшения технического обслуживания или в необходимых случаях по снятию изделия с производства.

Подготовка и заключение договоров с покупателями с учетом нормативных актов на поставку продукции.

Увязка планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятий с целью обеспечения сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами; участие в формировании годовых, квартальных и внутримесячных планов поставок продукции в соответствии с договорами и контроль за их выполнением.

Организация и планирование отгрузки готовой продукции; принятие мер по восполнению цехами задолженности по поставке продукции.

Разработка совместно с планово-экономическим отделом и другими службами и внедрение внутризаводского хозяйственного



*расчета, связанного с поставками продукции; предъявление претензий цехам-изготовителям за невыполнение внутривозовских обязательств по сдаче и отгрузке продукции.*

Организация и руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию продукции. Организация в сервисных центрах гарантийного обслуживания и ремонта продукции, вышедшей из строя в гарантийный период; организация командировок бригад для ремонта продукции, оснащение их необходимыми для ремонта запасными частями, материалами.

Сбор первичных сведений об отказах, неисправностях и недостатках в эксплуатации выпускаемой продукции; участие в рассмотрении рекламаций; рассмотрение претензий по поводу качества техники и составление ответа на предъявленные претензии.

Разработка предложений по совершенствованию гарантийного обслуживания и гарантийного ремонта совместно с другими службами, а также мероприятий по повышению качества и надежности выпускаемой продукции.

Разработка предложений по технически обоснованному планированию и выпуску запасных частей, участие в разработке и согласовании номенклатуры запасных частей, изготавливаемых предприятием.

Участие в анализе эффективности мероприятий, реализованных предприятиями-изготовителями и конструкторскими организациями по повышению качества и надежности продукции.

Проведение надзора за правильностью транспортировки, использования и хранения продукции.

#### **IV. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА С ДРУГИМИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ**

##### **С отделом главного конструктора**

Получает: перечень основных изменений, внесенных в конструкцию выпускаемой техники; техдокументацию по авторскому надзору, чертежи на узлы и детали машин (уточненный экземпляр); инструкции по эксплуатации, обслуживанию и агрегатированию техники; карты испытаний; отчеты по надежности техники в нормальной эксплуатации; руководящий материал по сбору и обработке информации о надежности; техдокументацию по ремонту и эксплуатации техники; технические условия и технические задания на вновь разрабатываемые изделия на согласование; утвержденные технические задания; сведения о снятии с производства устаревших машин; технические характеристики, описания преимуществ, результаты испытаний и другие данные по новым машинам, необходимые для организации их рекламы; комплекты документации; чертежи тары, упаковки (по мере необходимости); нормативно-техническую документацию, необходимую для осуществления предпродажного и гарантийного обслуживания.

Представляет: информацию и отчеты о надежности изготавливаемой техники, о выявленных дефектах и отказах; анализ и предложения по рекламациям и отказам техники в условиях рядовой эксплуатации; справки, перечни по авторскому надзору; техническую документацию на согласование; расход запчастей на гарантийное обслуживание; информацию о качестве продукции; предложения по разработке ремонтной и транспортной документации; согласованные технические задания на вновь разрабатываемые изделия; предложения и рекомендации по созданию и производству новых образцов техники, улучшению характеристик и конструкций выпускаемой продукции, расширению возможного диапазона ее применения, разработанные на основе требований и пожеланий потребителей, созданию модификаций продукции применительно к определенным географическим зонам, особенностям почвенно-климатических районов, совершенствованию отделки, окраски, упаковки, консервации, обеспечивающих улучшение эстетического вида продукции, ее сохранность в процессе транспортировки и хранения, улучшению ремонтпригодности и подходов при производстве ремонтов, повышению надежности отдельных агрегатов, узлов и деталей, использованию новых и улучшенных материалов, их термообработке и упрочнению, повышению уровня унификации и нормализации конструкций машин, совершенствованию технических условий на новую продукцию, снятию с производства устаревших машин.

#### **С отделом главного технолога**

Получает: комплекты технологической документации (по мере необходимости); комплекты технологической документации на консервацию, упаковку, погрузочно-разгрузочные и транспортно-складские работы (техпроцессы и инструкции), техпроцессы восстановления отдельных деталей и узлов.

Представляет: предложения по совершенствованию технологических процессов и качества изготовления, окраски, консервации, упаковки, погрузочно-разгрузочных работ; информацию о рекламациях и дефектах выпускаемой техники в условиях рядовой эксплуатации; задания по разработке технологии восстановления отдельных узлов и деталей; предложения по улучшению качества изготовления, сборки и обкатки техники.

#### **С отделом (бюро) технической подготовки производства**

Получает: план подготовки и производства новых изделий.

Представляет: предложения по совершенствованию подготовки производства новых изделий и ускорению оснащения отдельных технологических операций с целью повышения качества и надежности изделий.

#### **С научно-исследовательским отделом**

Получает: заключения о результатах исследования рекламационных узлов и деталей.

Представляет: рекламационные узлы и детали на исследование; предложения по отработке применения новых материалов,

прогрессивных методов окраски, гальванических покрытий, консервации, изготовления и термообработки деталей, сборки узлов и изделий.

#### **С отделом (бюро) технической информации**

Получает: фотографии для технических отчетов, переводы научно-технических публикаций (по заказам), сопоставительные данные по продукции, технологии ее производства, технико-экономические показатели данного и аналогичных передовых и зарубежных предприятий.

Представляет: заказы на изготовление фотографий для технических отчетов; заявки на поиск информации, приобретение ксерокопий (микрофильмов, экономической литературы); заявки на переводы зарубежных материалов по маркетингу; заявки на оригиналы материалов для фотосъемок, для воспроизведения материалов с микрофильмов; стендовые рекламные издания (листочки, плакаты), фирменные сувениры и рекламные киноролики.

#### **С отделом стандартизации и нормализации**

Получает: проекты приказов и распоряжений по внедрению новых и изменению действующих стандартов; информацию о введении новых и изменении действующих стандартов; нормативно-техническую документацию по стандартизации (по заявкам), в том числе на тару, упаковку, окраску, гальванопокрытие; проекты стандартов на отзыв; план работы по стандартизации и унификации.

#### **С патентно-лицензионным отделом**

Получает: заключение о проверке патентной чистоты продукции.

Представляет: предложения для включения в план работ по изобретательству.

#### **С отделом внешних связей**

Получает: заказы-наряды на экспортные поставки с отгрузочными реквизитами и последующими изменениями; перечень заказов-нарядов к исполнению на планируемый период по маршрутам для заказа вагонов; утвержденные планы международных научно-технических связей; планы внедрения передового опыта зарубежных стран; планы специализации и кооперирования производства; предложения зарубежных организаций об установлении сотрудничества; проект плана поставки машин по группам стран на планируемый период.

Представляет: копии отчетов о поставке продукции на экспорт в разрезе года, квартала, месяца; данные по комплектации и отгрузке продукции на экспорт в соответствии с заданиями и условиями заказов-нарядов; предложения в планы международных научно-технических связей; планы сотрудничества с зарубежными странами; заявки на получение от зарубежных организаций технической документации и информации о новой технике и технологии, конъюнктуре рынка; заключения на предложения зарубежных организаций о техническом и научном сотрудничестве; предложения и условия по закупке лицензий и образцов новой зарубежной техники; перечень мероприятий, направленных на улучшение каче-

ства и совершенствование конструкций машин с целью удовлетворения требований внешнего рынка и повышения конкурентоспособности продукции.

#### **С производственно-диспетчерским отделом**

Получает: годовые, квартальные и месячные планы производства продукции, в том числе запасных частей; оперативные месячные планы-графики сдачи их на склад готовой продукции, изменения, вносимые в планы выпуска продукции; задания на сдачу резервного фонда запасных частей цехами завода.

Представляет: сведения по объему и номенклатуре запасных частей производства предприятия, необходимых для гарантийного обслуживания выпускаемой техники, с целью включения их в план производства и графики отгрузки запасных частей; задания по оперативному решению вопросов гарантийного обслуживания, не предусмотренные планом работ; суточные справки об отгрузке продукции; ежедневный рапорт об отгрузке продукции и запасных частей на экспорт; перечень продукции, по которой сдача отстает от графика; оперативные заявки на ускорение изготовления отдельных видов продукции; квартальные данные об общем количестве видов продукции по номенклатуре, предусмотренной заключенными договорами; плановую номенклатуру резервного фонда запасных частей на год для сдачи цехам заданий на их изготовление; проекты ежемесячных заданий на изготовление деталей и узлов в резервный фонд запасных частей.

#### **С отделом материально-технического снабжения**

Получает: лимиты на горюче-смазочные и другие материалы, необходимые для работы отдела и сервисных центров; лимитно-заборные карты на получение материалов; графики завоза материалов на предприятие.

Представляет: заявки на горюче-смазочные материалы, согласованные с транспортным отделом; заявки на все необходимые материалы с указанием срока их завоза.

#### **С отделом внешней кооперации**

Получает: покупные изделия для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления техники.

Представляет: информацию на покупные изделия для гарантийного ремонта, обслуживания и восстановления техники.

#### **С транспортным отделом**

Получает: руководящие материалы по использованию автотранспорта; формы отчетности по использованию автомобилей и расходу горюче-смазочных материалов.

Представляет: годовой, квартальный и месячный планы отгрузки готовой продукции; намеченные изменения планов отгрузки; заявки на подачу железнодорожного подвижного состава, контейнеров и автотранспорта на месяц, квартал, год, а также ежедневные заявки на аккумуляторы, авторезину и горюче-смазочные материалы; отчеты об использовании транспорта по расходу горюче-смазочных материалов.

**С отделом организации труда и заработной платы**

Получает: рекомендательные и руководящие материалы по организации оплаты труда и материального поощрения, соблюдению трудового законодательства; штатное расписание; положение о премировании; коллективный договор, график работы предприятия.

Представляет: предложения по совершенствованию организации труда, систем оплаты труда и материального поощрения, по проектам штатных расписаний; отчеты о выполнении мероприятий для анализа состояния организации труда и заработной платы.

**С планово-экономическим отделом**

Получает: годовые, квартальные и месячные планы производства продукции; планы по хозрасчетным показателям деятельности отдела; оптовые цены на выпускаемую технику и запасные части к ней; изменение цен на новую продукцию; методические материалы по вопросам планирования и внутризаводского хозрасчета.

Представляет: на утверждение сметные калькуляции на работы и услуги, выполняемые отделом; сметы на содержание отдела и сервисных центров; отчеты по выполнению хозрасчетных показателей и организационно-технических мероприятий; предложения по изменению цен исходя из конъюнктуры рынка и состояния спроса на данную продукцию; сведения об отгрузке продукции потребителям; сведения об остатках готовой продукции на складах отдела сбыта; данные о поставке продукции, сумме недопоставленной по договорам продукции за отчетный месяц и нарастающим итогам с начала квартала (года); отчет о выполнении плана поставок с учетом заключенных договоров; сведения об остатках готовой продукции.

**С бухгалтерией**

Получает: бухгалтерские данные о движении, реализации и остатках готовой продукции за отчетный период для анализа и планирования; итоги инвентаризации готовой продукции; данные о наличии на складе готовой продукции в суммарном выражении на 1-е число каждого месяца; директивные и методические материалы по обеспечению правильного ведения бухгалтерского учета; сведения о командировочных расходах (ежемесячных, квартальных, годовых); расчетные листы по заработной плате.

Представляет: товарно-транспортные накладные и прилагаемые к ним документы на отгрузку готовой продукции; ведомости на железнодорожный тариф; расчет затрат на гарантийное обслуживание; документы для балансового отчета; справку о нормативной стоимости резервного фонда запасных частей; документы по командировкам специалистов; документы по приходу и расходу готовой продукции.

**С финансовым отделом**

Получает: извещения банка о выставленных покупателями и заказчиками аккредитивах (для исполнения); утвержденные

нормативы оборотных средств по готовой продукции; сведения о покупателях, допустивших просрочку с оплатой счетов-платежных требований на отгруженную продукцию или отказавшихся от их акцепта.

Представляет: планы отгрузки товарной продукции; документацию на отгруженную продукцию не позднее первой половины дня, следующего за отгрузкой продукции; ежедневные справки об отгрузке и остатках готовой продукции на складах; договоры на поставку готовой продукции (для согласования); данные о запасах готовой продукции и их соответствии нормативам; платежные требования для выставления счетов на инкассо предприятиям и на взыскание сумм за некачественную продукцию с поставщиков запасных частей.

#### **С отделом кадров и отделом технического обучения**

Получает: рекомендации по подбору и расстановке кадров; планы подготовки и повышения квалификации рабочих, специалистов и служащих.

Представляет: отчетность по вопросам движения, подбора, расстановки и воспитания кадров; резерв на выдвижение на руководящие должности; заявки на потребность в кадрах; таблицы или другие документы учета рабочего времени; заявки на повышение квалификации работников предприятия.

#### **С отделом технического контроля**

Получает: сводки о дефектах, выявленных на предприятии при изготовлении продукции; справки внешней приемки на проверенные рекламмированные покупные изделия; документы, удостоверяющие качество продукции (сертификаты, паспорта).

Представляет: информацию, сводки, сведения по рекламации на технику в рядовой эксплуатации по вине производственных цехов предприятия; сведения по претензиям, поступающим от сервисных центров; документацию на покупные рекламационные узлы и детали для предъявления их заводам-поставщикам; акты технической экспертизы.

#### **С юридическим отделом**

Получает: завизированные проекты договоров; завизированные проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера или проекты указанных актов без визы, но с заключением о несоответствии законодательству отдельных положений с предложениями о законном порядке разрешения рассматриваемых вопросов; заключения или ответы на заявленные контрагентами претензии, иски по поводу ненадлежащего исполнения предприятием договорных обязательств; подготовленные претензии, иски к другим предприятиям, организациям, физическим лицам; предложения об устранении выявленных при проверке нарушений законодательства.

Представляет: проекты договоров для проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования; проекты приказов, распоряжений и других документов правового характера для

проверки их соответствия требованиям законодательства и визирования; претензии и иски контрагентов по поводу ненадлежащего исполнения договорных обязательств предприятием для дачи заключений или подготовки ответов; материалы заявления претензий, исков к другим предприятиям и организациям, физическим лицам; документы, справки, расчеты и другие сведения, необходимые для выполнения возложенных на юридическую службу функций.

#### **С отделом контроля исполнения**

Получает подписанные (или с замечаниями) исходящие (копии) и внутренние документы; входящие документы на исполнение и для руководства.

Представляет: подготовленные на подпись исходящие (ответные и инициативные) и внутренние документы; заявления, докладные и служебные записки, направленные руководству предприятия для рассмотрения; согласованные, завизированные или с замечаниями внутренние организационно-распорядительные документы.

#### **С производственными цехами**

Получает: сведения о принятых мерах по устранению производственных дефектов; документы на взаимные расчеты.

Представляет: сведения о выявленных дефектах по вине цехов, акты технической экспертизы на рекламационные детали, узлы и акты-претензии, поступающие с места эксплуатации машин; заказы на ремонт (восстановление) узлов, агрегатов машин; заключения на детали и узлы в связи с сертификацией производства и системы качества; сведения на изготовление деталей и узлов, необходимых для восстановления гарантийных машин; документы по взаимным расчетам; акты-претензии, связанные с качеством изготовления деталей и узлов.

## **V. ПРАВА**

Начальник отдела маркетинга имеет право:

Требовать от подразделений предприятия представления материалов, необходимых для осуществления работы, входящей в компетенцию отдела.

Вносить предложения, учитывающие требования потребителей по разработке и организации производства новых изделий, модернизации, повышению надежности, качества и конкурентоспособности выпускаемой продукции.

Давать предложения по устранению недостатков в конструкции и технологии производства изделий, выявившихся в процессе их эксплуатации у потребителей.

Представительствовать в хозяйственных, плановых, снабженческо-сбытовых, транспортных и других организациях по вопросам, связанным с планированием и организацией поставок готовой продукции, технического обслуживания и маркетинга.

Контролировать производственные цехи в части изготовления продукции, сдача которой на склад готовой продукции отстает от согласованных графиков.

Анализировать причины отказов и вносить предложения по совершенствованию конструкций и повышению качества изготовления продукции (изделий).

Определять основные направления деятельности отдела, устанавливать круг вопросов, относящихся к обязанностям сотрудников, характер работы, их ответственность, утверждать должностные инструкции для сотрудников отдела.

Вносить предложения о премировании работников в соответствии с действующими на предприятии системами оплаты труда.

Налагать в соответствии с трудовым законодательством дисциплинарные взыскания на работников отдела за нарушение трудовой и производственной дисциплины.

Привлекать в установленном порядке специалистов научно-исследовательских учреждений и учебных заведений, а также работников предприятий для проведения исследований по изучению конъюнктуры рынка, потребности и платежеспособного спроса, по рекламе, техническому обслуживанию и ремонту.

Организовывать выставки-ярмарки по реализации своей продукции в условиях оптовой торговли.

## **VI. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением на отдел задач и функций несет начальник отдела маркетинга.

Степень ответственности других работников устанавливается должностными инструкциями.

## **ЗАДАНИЕ**

Ясно, что на вашем предприятии если и есть положение о службе маркетинга, то несколько отличающееся от приведенного в положении А. Очевидно, не все позиции положения, которое вы только что прочитали, нашли отражение в вашем положении. Сделайте анализ вашего положения о службе маркетинга и дайте ему краткую характеристику. Нельзя ли его дополнить, развить, сделать более конкретным? Если можно, то за счет отражения в нем каких аспектов маркетинговой деятельности? Если на вашем предприятии нет службы маркетинга, то какое по структуре положение в наибольшей степени подошло бы для него? Перечислите разделы положения и приведите краткое содержание по каждому из них. Но при этом не считайте, что работа закончена. Вы к этому положению вернетесь еще раз в процессе своей деятельности.



## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА (ДИРЕКТОРА) ПРЕДПРИЯТИЯ ПО МАРКЕТИНГУ

#### I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Заместитель генерального директора (директора) предприятия по маркетингу обеспечивает координацию всех служб предприятия и направляет их деятельность для активного приспособления к изменяющимся требованиям рынка.

Заместителю директора по маркетингу в зависимости от объемов производства и реализации продукции подчиняются отдел маркетинга, сбыта и технического обслуживания выпускаемой продукции или отделы соответственно маркетинга, сбыта и технического (гарантийного) обслуживания выпускаемой продукции.

Заместитель директора по маркетингу назначается на должность и освобождается от нее генеральным директором (директором) предприятия в установленном порядке.

Заместитель директора по маркетингу должен иметь высшее экономическое или инженерно-экономическое образование и стаж экономической работы на руководящих должностях не менее пяти лет.

Заместитель директора по маркетингу руководствуется в работе действующим законодательством Российской Федерации, постановлениями и решениями правительства, приказами генерального директора (директора) предприятия, другими директивными и нормативными отраслевыми актами и настоящей должностной инструкцией.

#### II. ЗАДАЧИ

Осуществление руководства по разработке краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии и тактики маркетинга на предприятии, координации и ориентации всех служб предприятия по выполнению требований потребителей к выпускаемой технике и удовлетворению их платежеспособного спроса на продукцию предприятия.

Организация и управление исследованиями, связанными с изучением потребительского спроса на продукцию предприятия и конъюнктуры рынка.

Организация рекламы и стимулирование сбыта продукции.

Обеспечение выполнения планов поставки продукции в срок и по номенклатуре в соответствии с договорами и принятыми нарядами-заказами.

Организация сервисных центров по эксплуатации, ремонту и техническому обслуживанию выпускаемой техники.

### III. ОБЯЗАННОСТИ

Руководство коммерческо-сбытовой деятельностью предприятия на основе разработанной краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга с учетом потребностей потребителей, емкости рынка, платежеспособного спроса, освоения новых рынков сбыта, в том числе и зарубежных, достижений научно-технического прогресса, конкуренции.

Организация разработки и внедрения программ (планов) маркетинга на 1—2 года с целью обеспечения доставки покупателям продукции в необходимые сроки и в достаточном количестве, своевременной информации о ее потребительных свойствах, установления прямых или через посредников контактов с потребителями, повышения эффективности сбытовой сети, активного участия в выставках-ярмарках, выхода на новые рынки, в том числе зарубежные, расширения номенклатуры экспортных товаров, адаптации товаров к требованиям покупателей, в том числе иностранных, повышения эффективности технического обслуживания и ремонта.

Координация и согласование действий всех функциональных отделов по выработке единой коммерческой политики.

Организация участия подчиненных ему служб и структурных подразделений в составлении перспективных и годовых планов производства и реализации продукции, материально-технического снабжения, финансовых планов предприятия, повышения качества и конкурентоспособности выпускаемой и новой продукции; организация хранения и транспортировки сырья и готовой продукции и ее сбыт.

Сбор, систематизация, анализ и обобщение всей коммерческо-экономической информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции предприятия.

Организация создания информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на поставку продукции, ее производству, наличию запасов.

Организация и совершенствование работы сбытовой сети, обслуживающей продажу продукции предприятия.

Анализ издержек обращения, выявление и ликвидация экономически необоснованных расходов.

Подготовка и обобщение предложений и рекомендаций руководству предприятий и функциональным службам по созданию принципиально новой продукции, изменению характеристик, конструкций и технологии производства выпускаемой и новой продукции с целью улучшения ее потребительных свойств на основе мнения пользователей и передовых достижений в отрасли.

Участие совместно с экономическими, конструкторскими и технологическими службами в определении себестоимости новых изделий и разработке мероприятий по снижению себестоимости выпускаемой продукции, выявлению возможного экономиче-

ского эффекта у потребителей и суммы прибыли предприятия от продажи новой и серийно выпускаемой продукции.

Подготовка предложений и рекомендаций к плану производства продукции предприятия по номенклатуре и количеству исходя из результатов изучения конъюнктуры рынка и спроса на конкретные виды продукции.

Руководство исследованиями потребительных свойств произведенной продукции и сбором информации об удовлетворенности ими покупателей. Анализ соответствия выпускаемой предприятием техники потребностям потребителей в планируемом периоде.

Выявление и анализ передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю предприятия.

Организация и изучение спроса на выпускаемую технику на основе сбора заявок о потребности в разрабатываемой и производимой продукции, данных статистической отчетности, личных интервью, анкетирования.

Анализ конкурентоспособности продукции предприятия, сопоставление ее потребительных свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями, в том числе и зарубежными.

Руководство разработкой на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую технику.

Подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций для решения проблем маркетинга, изучения спроса на продукцию, рекламы.

Организация работы по планированию проведения рекламных мероприятий.

Организация участия предприятия во всероссийских и международных выставках, ярмарках, выставках-продажах.

Разработка предложений по формированию фирменного стиля оформления рекламных материалов.

Организация работы по стимулированию сбыта продукции путем повышения качества и технического уровня продукции, снижения цен, улучшения технического обслуживания или в необходимых случаях по снятию изделия с производства.

Организация и руководство дилерской службой в области сбыта, обучение дилеров и обеспечение их необходимой документацией и рекламными материалами по сбыту продукции.

Анализ организации оптовой торговли, сбытовой сети, выбор оптимальных по длительности, стоимости и технической оснащенности каналов реализации продукции. Оценка эффективности работы сбытовой сети.

Анализ состояния реализации продукции, выявление продукции, не имеющей достаточного сбыта, определение причин этого.

Обеспечение своевременной подготовки и заключения договоров на поставку продукции.

Обеспечение увязки планов запуска в производство и поставки продукции с производственными службами и цехами предприятия с целью сдачи готовой продукции в сроки и номенклатуре в соответствии с заключенными договорами.

Организация составления годовых, квартальных и внутримесячных планов поставки продукции в соответствии с договорами и контроль их выполнения.

Организация и планирование отгрузки готовой продукции. Принятие мер по покрытию цехами задолженности по поставке продукции.

Обеспечение соблюдения норматива остатков готовой продукции, организация правильного хранения готовой продукции, ее сортировки, комплектации, консервации, упаковки и отправки потребителям.

Контроль за составлением оперативной отчетности о выполнении планов поставок, договорных обязательств и другой отчетности.

Организация изучения уровня ремонта, технического обслуживания и их влияния на сбыт продукции.

Анализ претензий и рекламаций, поступивших от потребителей, и контроль над их полным удовлетворением в установленные сроки.

Организация и руководство работой сервисных центров по гарантийному обслуживанию и ремонту машин, выпускаемых предприятием.

Организация на местах технической помощи в гарантийном обслуживании и ремонте техники, вышедшей из строя в гарантийный период. Организация командировок бригад для ремонта техники, оснащение их необходимыми запасными частями и материалами.

Координация работы подразделений предприятия по совершенствованию гарантийного обслуживания и гарантийного ремонта, а также мероприятий по повышению качества и надежности выпускаемой техники.

Руководство работой по технически обоснованному планированию выпуска запасных частей по объему и номенклатуре. Обеспечение своевременной поставки запасных частей в сервисные центры.

#### **IV. ПРАВА**

Действовать в пределах своей компетенции от имени предприятия, представлять предприятие в других учреждениях и организациях, совершенствовать хозяйственные операции и заключать договоры без доверенности, а также выдавать доверенности работникам предприятия на совершение хозяйственных операций.

Координировать и направлять деятельность всех структурных подразделений предприятия по маркетингу, изучению спроса,

потребностей и конъюнктуры рынка, организации рекламы и стимулированию сбыта продукции, техническому обслуживанию выпускаемой техники.

Требовать от руководителей всех служб, отделов, цехов предприятия представления необходимых материалов для формирования планов по маркетингу, заключения хозяйственных договоров по всем закрепленным направлениям.

Вносить директору предприятия предложения по поощрению работников подчиненных подразделений за достижение высоких показателей в работе и по привлечению виновных к ответственности за нарушения в производственно-хозяйственной деятельности.

## V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Заместитель директора по маркетингу несет ответственность за качество и своевременность выполнения возложенных на него настоящей должностной инструкцией обязанностей.

### ЗАДАНИЕ

Если вы работаете в службе маркетинга какого-либо предприятия, то дайте краткую характеристику содержания вашей работы. Соответствует ли то, что вы делаете по должностным инструкциям, вашей должности? Можно ли усовершенствовать ваши должностные инструкции?

### ОТВЕТЫ К ТЕСТАМ

№ теста п/п	Раздел I	Раздел II	Раздел III	Раздел IV	Раздел V	Раздел VI
1	З	Е	З	Б	В	А
2	В	Г	В	Б	Е	Б
3	М	К	Б	Б	Б	В
4	Б	И	В	А	Е	Д
5	В	Б	В	А	А	В
6	Б	Г	А	Б	Б	А
7	Г	Г	Б	Б	Б	А
8	В	В	Г	А	Г	Б
9	Г	Ж	А	В	А	А
10	Б	В	Г	Г	Ж	А
11	Г	Б	Д	В	Г	В
12	Г	В	В	А	Б	В

---

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Абрамишвили Г.Г., Война В А, Трусов Ю.Ф.* Операция «Маркетинг»: стратегия и тактика конкурентной борьбы монополий. М.: Международные отношения, 1976.
2. Академия рынка: маркетинг/Пер. с фр.; Науч. ред. А.Г. Худокормов. М.: Экономика, 1993.
3. *Амблер Т.* Практический маркетинг/Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999.
4. *Аникеев С.* Методика разработки плана маркетинга: Практическое руководство. М.: ФОЛИУМ. Информ-Студио, 1996.
5. *Ассель Г.* Маркетинг: принципы и стратегия/Пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1999.
6. *Баканов М., Ващекин Н.* Информационное обеспечение коммерческой деятельности//Маркетинг. 1996. № 3.
7. *Баскин А.И., Варданян Г.И.* Экономика снабжения предприятий сегодня и завтра. М.: Экономика, 1990.
8. *Беляев В.И., Бортникова Т.В.* Начала маркетинга. Барнаул: Изд. АГУ, 1992.
9. *Беляев В.И.* Труд и маркетинг//Социалистический труд. 1991. № 11.
10. *Беляев В.И.* Маркетинг и структурные изменения в управлении предприятиями//Проблемы рыночной адаптации приватизированных предприятий: Тез. и докл. Российской науч.-практ. конф. Барнаул, 1995.
11. *Беляев В.И.* Маркетинг и формирование макроэкономических пропорций//Проблемы менеджмента на пороге XXI века: Тез. и докл. международной науч.-практ. конф. Барнаул, 1996.
12. *Беляевский И.К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз. М.: Финансы и статистика, 2001.
13. *Бове К.Л., Аренс У.Ф.* Современная реклама/Пер. с англ. Тольятти: Издательский дом «ДОВГАНЬ», 1995.
14. *Болт Г. Дж.* Практическое руководство по управлению сбытом/Пер. с англ.; Науч. ред. Ф.А. Крутиков. М.: Экономика, 1991.
15. *Браверман А.А.* Маркетинг в российской экономике переходного периода: методология и практика. М.: Экономика; ТОО «КоМаркт Лтд.», 1997.
16. *Брыскин В.В.* Математические модели маркетинга. Новосибирск: Наука, Сибирская издательская фирма, 1992.
17. *Ващекин Н.* О системе маркетинговой информации//Маркетинг. 1996. № 1.
18. *Веселов С.* Формирование рынка рекламы в России в первой половине 90-х годов//Маркетинг. 1995. № 1.
19. *Викентьев И.Л.* Приемы рекламы: методика для рекламодателей и рекламистов. Новосибирск: ЦИРС, 1993.
20. *Витерс Дж., Випперман К.* Как продать услуги: Руководство по маркетингу в сфере услуг для малых предприятий/Пер. с англ. М.: Научно-информационное предприятие АМИ, 1991.
21. *Войе Х., Якобсен У.* Маркетинг 1. Общее введение в современный маркетинг. Кн. 1. Общество. Предприятия. Потребитель/Пер. с норвеж. М.: Внешторгиздат, 1991.

22. *Войе Х., Якобсен У.* Маркетинг 2. Общее введение в современный маркетинг. Кн. 2. Маркетинг: деятельность и руководство/Пер. с норвеж. М.: Внешторгиздат, 1992.
23. *Геммерлинг Г.А.* Ваше дело. Практический курс предпринимательства. М.: Восточная книжная компания, 1997.
24. *Герасименко В.* Ценовая политика фирмы//Маркетинг. 1995. № 1.
25. *Герчикова И.Н.* Маркетинг и международное коммерческое дело. М.: Внешторгиздат, 1990.
26. *Герчикова И.* Методика проведения маркетинговых исследований//Маркетинг. 1995. № 3.
27. *Глушакова Т.* Маркетинговые исследования в рекламе//Маркетинг. 1995. № 2.
28. *Голубков Е.П.* Маркетинговые исследования: теория, практика и методология. М.: Финпресс, 1998.
29. *Гордон Я.* Маркетинг партнерских отношений/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
30. *Громов Г.Р.* Национальные информационные ресурсы: проблемы промышленной эксплуатации. М.: Наука, 1985.
31. *Дамари Р.* Маркетинговое планирование — философия рынка//Маркетинг. 1995. № 1.
32. *Дамари Р.* Маркетинг на предприятии//Маркетинг. 1995. № 2.
33. *Данько Т.П.* Управление маркетингом. М.: ИНФРА-М, 2001.
34. *Джесеник А.Л.* Продажа и маркетинг: ключи к процветанию Вашего бизнеса//Проблемы рыночной адаптации приватизированных предприятий: Тез. и докл. Российской науч.-практ. конф. Барнаул, 1995.
35. *Дебелак Д.* Магия маркетинга. Советы эксперта по малому бизнесу/Пер. с англ. К.: «София» Ltd, 1997.
36. *Деринг П.* Хотите стать коммерсантом?/Пер. с нем. М.: СП «Интер-эксперт»; «Экономика», 1994.
37. *Дибб С., Симкин Л.* Практическое руководство по сегментации рынка/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
38. *Диксон Д.Е.Н.* Совершенствуйте свой бизнес/Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 1994.
39. *Дойль П.* Маркетинг, ориентированный на стоимость/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
40. *Дэниелс Дж. Д., Радеба Ли Х.* Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции/Пер. с англ. М.: Дело Лтд, 1994.
41. *Завгородняя А.А., Ямпольская Д.О.* Маркетинговое планирование. СПб.: Питер, 2002.
42. *Завьялов П.С., Демидов В.Е.* Формула успеха: маркетинг. М.: Международные отношения, 1991.
43. *Завьялов П.* Реклама — активная составляющая маркетинга//Маркетинг. 1995. № 1.
44. *Завьялов П., Кормнов Ю.* Расчет цен при технико-экономических обоснованиях проектов с участием иностранных инвесторов//Маркетинг. 1995. № 2.
45. *Завьялов П.* Конкурентоспособность в экономической политике зарубежных стран//Маркетинг. 1996. № 2.

46. Как составить план по маркетингу торговой компании/Пер. с англ. под ред. С.О. Календжана. М.: Дело, 1997.
47. *Каленч Дж.* Лучший, каким Вы можете быть в MLM. Ваш путь к вершине в одной из самых быстрорастущих экономических систем мира/Пер. с англ. М.: МЛМ-Сервис, 1996.
48. Как организовать рекламу продукции на внешнем рынке. М.: Справочно-информационная служба «Факт», 1990.
49. Классика маркетинга/Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моква/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
50. Коммерческий портфель (Книга коммерческого менеджера. Книга аналитика. Книга коммерсанта)/Отв. ред. Ю.Б. Рубин, В.И. Солдаткин. М.: СОМИНТЭК, 1995.
51. *Котлер Ф.* Основы маркетинга/Пер. с англ./Общ. ред. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1990.
52. *Котлер Ф.* Маркетинг — менеджмент/Пер. с англ. СПб.: Питер, 1998.
53. *Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В.* Основы маркетинга/Пер. с англ. СПб.: Изд. дом «Вильямс», 1998.
54. *Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж.* Маркетинг. Гостеприимство и туризм/Пер. с англ. М.: ЮНИТИ, 1998.
55. *Котлер Ф.* Маркетинг в третьем тысячелетии. Как создать, завоевать и удержать рынок/Пер. с англ. М.: АСТ, 2000.
56. *Крие А., Жаллэ Ж.* Внутренняя торговля/Пер. с фр. М.: АО Изд. группа «Прогресс» — «Универс», 1993.
57. *Крылова Г.Д., Соколова М.И.* Маркетинг. Теория и 86 ситуаций. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
58. *Ламбен Ж.Ж.* Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Пер. с фр. М.: Наука, 1996.
59. *Мак-Дональд Д.* Игра называется бизнес/Пер. с англ. М.: Экономика, 1979.
60. *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул/Пер. с англ. М.: Экономика, 1993.
61. Маркетинг/Под ред. А.И. Романова. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
62. Маркетинг. Учебник-практикум/Н.П. Ващекин, Т.Н. Парамонова, В.И. Зонов и др. М.: Изд. МГУК, 1999.
63. Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. М.: Внешторгиздат, 1989.
64. *Маркова В.Д.* Формирование системы маркетинга на российских предприятиях. Новосибирск, 1997.
65. *Маркс К.* Капитал. Т. I. М.: Политиздат, 1973.
66. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей компании мира/Пер. с англ.; Общ. ред. и предисл. В.С. Загашвили. М.: Прогресс, 1991.
67. *Моисеева Н., Забелин П.* Синтез маркетинговых моделей для управления продвижением и сбытом продукции на основе метаболического подхода//Маркетинг. 1996. № 3.
68. *Моррис Р.* Маркетинг: ситуации и примеры/Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1994.
69. *Неруш Ю.М.* Коммерческая логистика. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.



70. *Никелс У., Макхью Д., Макхью С.* Постигание бизнеса/Пер. с англ. Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1996.
71. *Ноздрева Р.Б., Цыгичко Л.И.* Маркетинг: как побеждать на рынке. М.: Финансы и статистика, 1991.
72. *Ноздрева Р.* Основные методы ценообразования японских фирм//Маркетинг. 1995. № 1; 1995. № 2.
73. Основы предпринимательского дела/Под ред. Ю.М. Осипова, Е.Е. Смирновой. М.: БЕК, 1996.
74. *Панкратов Ф.Г., Серегина Т.К.* Коммерческая деятельность. М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1996.
75. *Панкрухин А.П.* Маркетинг-практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. М.: изд. Института международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1998.
76. *Пешкова Е.П.* Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М.: Ось-89, 1996.
77. *Пилдич Дж.* Путь к покупателю/Пер. с англ.; Общ. ред. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 1991.
78. *Половцева Ф.* Развитие предпринимательства в торговле//Маркетинг. 1995. № 2.
79. *Половцева Ф.* Маркетинговая деятельность в торговле: методология, формирование, эффективность//Маркетинг. 1995. № 4.
80. *Попов А.В.* Теория и организация американского менеджмента. М.: Изд. МГУ, 1991.
81. *Портер М.* Международная конкуренция/Пер. с англ.; Под ред. В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
82. *Райс Э., Траут Дж.* Маркетинговые войны/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
83. *Райс Э., Траут Дж.* Позиционирование: битва за узнаваемость/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2001.
84. *Роджерс Л.* Маркетинг в малом бизнесе/Пер. с англ. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1996.
85. *Рывкина Р.В.* Драма перемен. М.: Дело, 2001.
86. *Рэпп С., Коллинз Т.Л.* Новый максимаркетинг/Пер. с англ. Челябинск: Урал Ltd, 1997.
87. *Сакс Дж.* Рыночная экономика и Россия/Пер. с англ. М.: Экономика, 1995.
88. *Севрук М.А.* Система маркетинга (социально-экономический анализ, компьютеризация). М.: Изд. МГУ, 1992.
89. *Сильва Х., Бернд-младший Э.* Искусство торговли по методу Сильва/Пер. с англ. Мн.: Поппури, 1996.
90. Современный бизнес: Учебник в 2-х т./Пер. с англ.; Д. Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж. В. Тилл. М.: Республика, 1995.
91. Современный маркетинг/В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; Под ред. В.Е. Хруцкого. М.: Финансы и статистика, 1991.
92. *Спицин И.О., Спицин Я.О.* Маркетинг в банке. К.: ЦММС «Писпайп», 1993.
93. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой/Под общ. ред. А.П. Градова и Б.И. Кузина. СПб.: Специальная литература, 1996.

94. Схема маркетинговой деятельности. Руководство по маркетингу/ М.Н. Шеховцова, Л.П. Дементьева, Н.Н. Румянцева и др. Владимир, 1989.
95. *Татеиси К.* Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена/Пер. с англ. М.: Московский бизнес, 1990.
96. Теория и практика антикризисного управления/Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996.
97. *Фатрелл Ч.* Основы торговли/Пер. с англ. Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1995.
98. *Федоров С.Н.* Поле зрения. М.: Книга, 1990.
99. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.
100. *Хайем А.* Маркетинг для «чайников»/Пер. с англ. К.: Диалектика, 1998.
101. *Хоскинг А.* Курс предпринимательства/Пер. с англ. М.: Международные отношения, 1993.
102. *Цацулин А.Н.* Ценообразование в системе маркетинга. М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1997.
103. *Черчилль Г.А.* Маркетинговые исследования/Пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
104. *Швальбе Х.* Практика маркетинга для малых и средних предприятий/Пер. с нем. М.: Республика, 1995.
105. *Шмидт Р.А., Райт Х.* Финансовые аспекты маркетинга/Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
106. *Шмитт Б.* Эмпирический маркетинг: как заставить клиента чувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией/Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001.
107. *Штайнхоф Д., Берджес Д.* Основы управления малым бизнесом/Пер. с англ. М.: Изд. «Бином», 1997.
108. *Эванс Дж., Берман Б.* Маркетинг/Пер. с англ./Научн. ред. А.А. Горячев. М.: Экономика, 1990.
109. Экономика и бизнес (теория и практика предпринимательства)/Под ред. В.Д. Камаева. М.: Изд. МГТУ, 1993.
110. *Якокка Ли.* Карьера менеджера/Пер с англ. Минск: Парадокс, 1996.
111. *Ясин Е.Г.* Экономическая информация. Что это такое? М.: Статистика, 1976.
112. *Ясин Е.Г.* Российская экономика. Истоки и панорама рыночных реформ. М.: ГУ ВШЭ, 2002.

Беляев Виктор Иванович

**МАРКЕТИНГ:  
ОСНОВЫ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ**

Учебник

Редактор *И И Матышева*  
Корректор *Р П Сидорова*  
Компьютерная верстка *И В Рощина*

Санитарно-эпидемиологическое заключение  
№ 77 99 02.953.Д 005703 09 04 от 14 09 2004 г

Подписано в печать 04.05 2005.

Формат 70x100/16. Гарнитура «TimesNewRoman». Печать офсетная. Бумага газетная.  
Усл. печ л. 54,6. Уч -изд. л 40,23. Тираж 10 000 (2-й завод — 3001—6000) экз. Заказ № 434

ЗАО «КНОРУС» 129110, Москва, ул Большая Переяславская, 46  
Тел · (095) 680-7254, 680-0671, 680-1278  
E-mail. office@knorus.ru http //www book.ru

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных диапозитивов  
в ОАО «Тверской ордена Трудового Красного Знамени  
полиграфкомбинат детской литературы им. 50-летия СССР».  
170040, г Тверь, проспект 50 лет Октября, 46.

