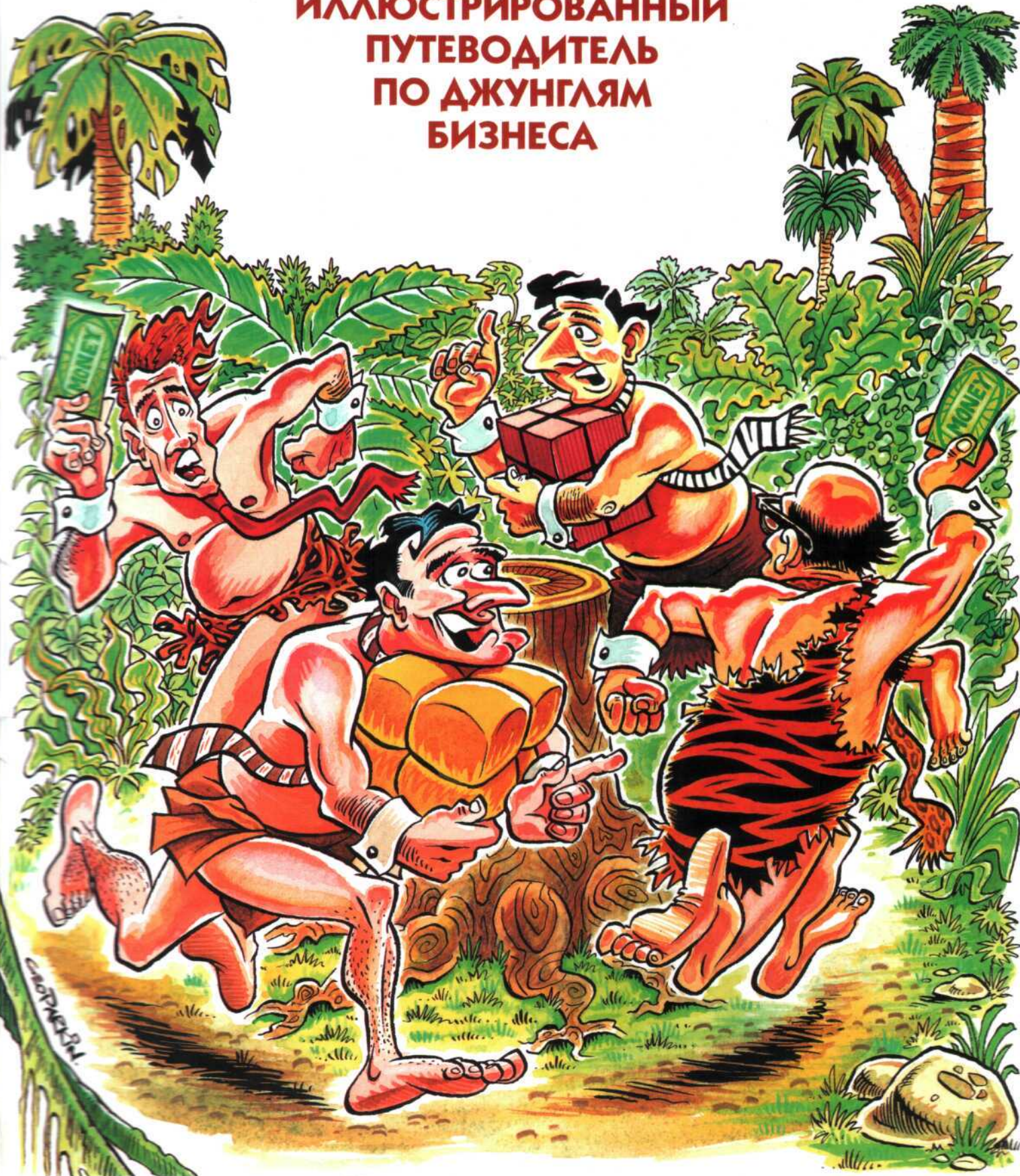


МАЛКОЛЬМ МАКДОНАЛД И ПИТЕР МОРРИС

# МАРКЕТИНГ

ИЛЛЮСТРИРОВАННЫЙ  
ПУТЕВОДИТЕЛЬ  
ПО ДЖУНГЛЯМ  
БИЗНЕСА



# МАРКЕТИНГ

*Иллюстрированный путеводитель  
по джунглям бизнеса*

Малкольм МакДональд  
и Питер Моррис

 **Machaon**

Книга подготовлена при участии  
журнала

# ДЕНЬГИ

Печатается по изданию Malcolm H B McDonald and Peter Morris.  
Marketing Plan. A Pictorial Guide for Managers.  
Butterworth-Heinemann Ltd.

© Malcolm H B McDonald and Peter Morris 1987  
Cartoons by George Parkin.  
© Перевод на русский язык. Издательство "Махаон" 1997

Художник Джордж Паркин

Перевод В. Гибадуллина.  
Редактор русского издания Н. Юрышева  
Научный редактор Н.Дранова  
Компьютерные работы Л.Павленко  
Корректор К.Корепанова

ЛР № 090078. Подписано в печать 10.06.97. Тираж 25000 экз.  
Издательство "Махаон".  
117418 Москва, Новочеремушкинская ул., 69.  
Редакция: тел. (095) 332-52-58, факс (095) 332-52-57  
Отдел реализации: тел. (095) 332-52-65, факс (095) 332-52-62

Отпечатано на АО "Vilsra", Литовская Республика

ISBN 5-88215-269-0

В этом пособии рассматриваются основные понятия маркетинга и принципы маркетингового планирования. Книга написана легким и простым языком, материал дается в наглядной форме, поэтому данное пособие может быть полезным для широкого круга читателей, в первую очередь — для учащихся старших классов школ, гимназий, лицеев, для студентов колледжей и ВУЗов.

# Содержание

Предисловие к русскому изданию	6
Введение	7
1 Основные понятия маркетинга	9
2 Процесс маркетингового планирования: часть 1	17
3 Процесс маркетингового планирования: часть 2	25
4 Исследование рынка и потребителей	32
5 Исследование товара	38
6 Определение целей и выработка стратегии маркетинга	48
7 Планирование коммуникаций: часть 1	57
8 Планирование коммуникаций: часть 2	65
9 Планирование ценообразования	71
10 Планирование распределения товаров	80
11 Маркетинговая информация, прогнозирование и организация	87
12 Создание и применение системы маркетингового планирования	97

# Предисловие к русскому изданию

Эта книга уникальна. Недаром она, впервые изданная в 1987, переиздавалась двенадцать раз. Среди многочисленных пособий по маркетингу она занимает особое место.

Основное отличие этой книги от других — форма изложения. Автор говорит о сложном предмете легко и просто. А главное — все серьезные и вполне научные понятия иллюстрируются забавными рисунками. Есть книги по маркетингу, где материал дается в простой, доступной форме, но ни в одной текст не соединен с юмористическими рисунками, которые его дополняют, разъясняют, а порой представляют какое-то понятие или явление под совершенно неожиданным углом зрения.

Книга МакДональда и Морриса интересна и для взрослых читателей — несмотря на легкую, непринужденную и веселую манеру изложения, это полное и серьезное пособие — но для школьников, гимназистов, лицеистов, студентов колледжей она просто незаменима. Благодаря своей необычной форме эта книга пригодна даже для самостоятельных занятий: в ней все понятно, доступ-

но, а благодаря рисункам все легко запоминается.

Ее автор, Малкольм МакДональд, обладает большим практическим опытом — он несколько лет возглавлял отдел маркетинга в крупной канадской компании и в настоящее время является директором нескольких компаний — и опытом преподавания. Он профессор кафедры маркетингового планирования, он провел ряд семинаров по этому предмету для руководителей компаний в Великобритании, Европе, Австралии и США и написал 10 книг по маркетингу. Питер Моррис, занимаясь дизайном учебных пособий, обнаружил, что рисунки зачастую лучше всего могут объяснить сложные понятия современного бизнеса. В сотрудничестве с Малкольмом МакДональдом он разработал ряд видеопрограмм по маркетингу, а вместе с художником Джорджем Паркином они создали несколько пособий и мультфильм.

Мы надеемся, что эта книга будет полезна и интересна всем, кто занимается, собирается заняться или просто интересуется бизнесом.

# Введение

Несмотря на то что теория и практика маркетинга существует и развивается уже более полувека, маркетинговое планирование до сих пор остается неизученной и непознанной областью.

Важность этой проблемы возрастает по мере того, как среда, в которой работают нынешние организации, становится все более агрессивной, неопределенной и быстро изменяющейся. Порой даже высказывается мнение, что из-за этой нестабильности планирование превращается в бессмысленное занятие, ибо мир, как известно, слишком быстро движется вперед, и вряд ли можно предугадать, что будет через пять лет, три или даже два года, не говоря уж о том, чтобы что-то планировать на такие сроки.

Но, в противоположность этой точке зрения, существует масса доказательств тому, что разница между производительностью и рентабельностью компании (или, в терминах планирования, между тактикой и стратегией) приобретает все большее значение. Сегодня успешно работающие руководители понимают, насколько необходимо четко представлять себе, в каком направлении следует развиваться их компаниям. Они также

понимают, что это направление должно быть ясно обозначено в планах, определяющих и раскрывающих те факторы, которые влияют на долгосрочную прибыльность и значимость компании. Нетрудно узнать те организации, в которых не приняли такой подход к стратегическому планированию. Они реорганизуются с удручающей монотонностью, и все большее их число поглощается более предприимчивыми фирмами, усвоившими концепцию стратегического планирования. Долгосрочное маркетинговое планирование — дело сложное, и легче никогда не будет. Напротив, с каждым днем оно становится лишь труднее.

Мы искренне надеемся, что особый подход нашей книги к такому сложному предмету поможет его понять и в то же время подтолкнет читателя к тому, чтобы ближе познакомиться с ним.

Мы надеемся, что вы найдете эту книгу интересной, занимательной, а прежде всего — полезной.

*Малкольм МакДональд  
Питер Моррис  
апрель 1987 г.*

# Основные понятия маркетинга

В непроходимых джунглях бизнеса есть поляна. Туземцы называют это место Рынком.



Здесь те, у кого есть товары, гоняются за теми, у кого есть деньги, а те, у кого есть деньги, преследуют тех, у кого есть товары...



... до тех пор, пока они не поймут друг друга. К сожалению, так происходит не всегда.



Порой те, у кого есть товары, тщетно ищут тех, у кого есть деньги, и наоборот. Чтобы они встретились, должно произойти чудо. Мы называем это чудо **МАРКЕТИНГОМ**.

Может быть, это умение торговать? Торговать, имея университетский диплом?

Или это просто еще одно название для рекламы?

# Давайте отправимся в ХРАМ маркетинга и попросим назвать нам волшебные слова... ОПРЕДЕЛЕНИЕ



## Маркетинговое заклинание

Творческая управленческая деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы, путем оценки потребностей потребителей, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг и определяется, что и как необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю и получить прибыль.



**ИЛИ:**

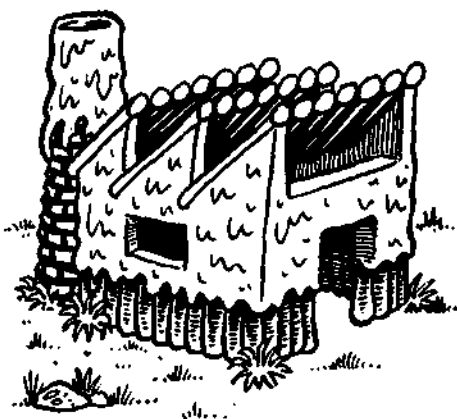
выяснить, что нужно потребителю...

...и дать ему это.

Вот и мы — точнее, вот наш бизнес...



Достаточно просто.



...а вот наш потребитель.

И мы должны узнать — чего он или она хочет...



...и дать ему это.





Это и есть сущность маркетингового процесса. Но нам нельзя забывать об окружающих нас джунглях — макросреде.



За каждым деревом нас подстерегает конкуренция...



и технологические преимущества, которыми располагают некоторые конкуренты, могут оказаться решающим фактором в борьбе за выживание.



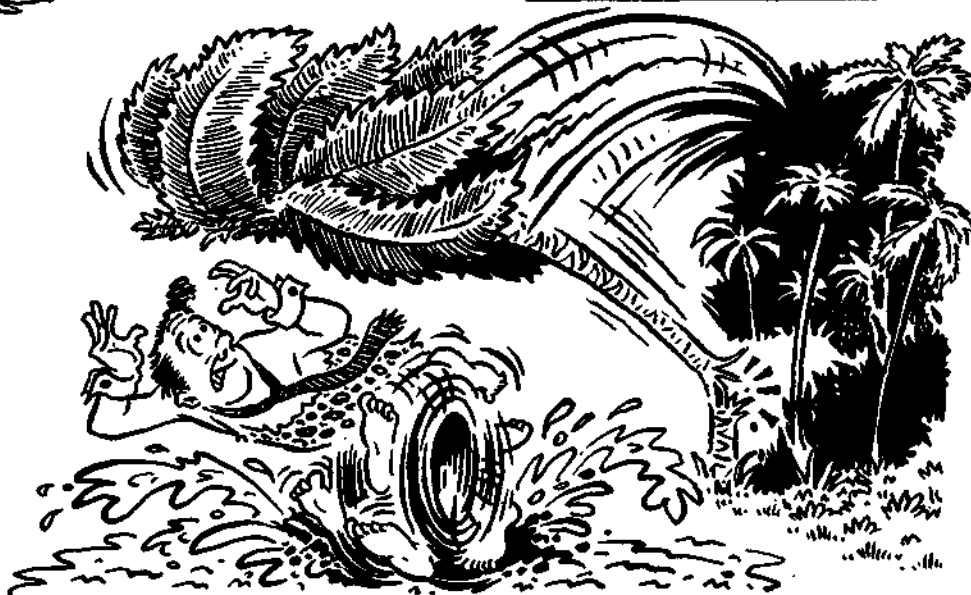
Благодаря суперглине работу можно сделать быстрее...



и даже новичок может без проблем пользоваться ею.



А значит, ее можно продавать через сеть супермаркетов, а не только в обычных лавочках бытовых товаров. Таким образом, меняется весь процесс распределения...



Итак, рассмотрев вопросы конкуренции и технологии, мы подходим к исходным материалам — дереву и глине, из которых делаются товары.

Есть рабочая сила, без которой все дело остановится...

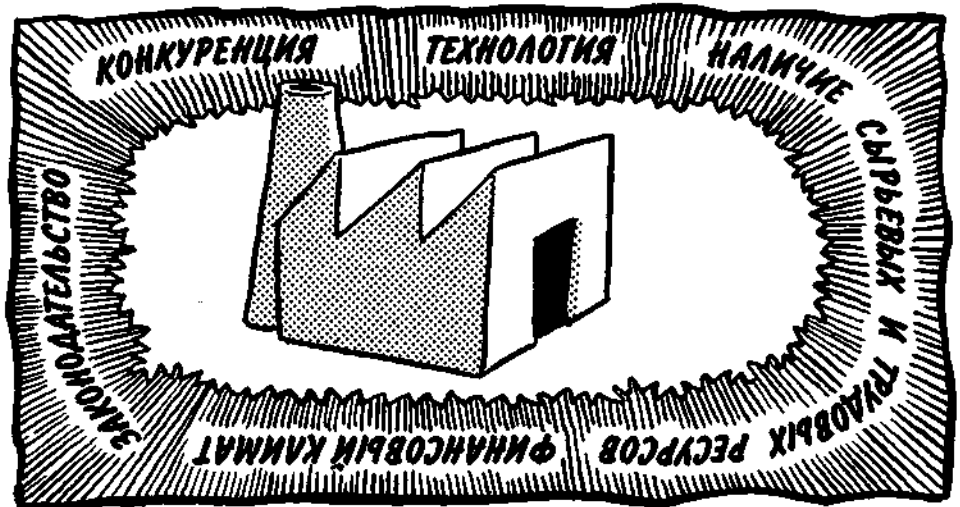


...есть общий финансовый климат, который влияет на всех.

Кроме того, существует и государственное законодательство, которое может помогать, а может и мешать предпринимательству.



И все это...



является *внешними* факторами, которые предприятие не может контролировать. Они составляют **МАКРОСРЕДУ**.

Они определяют динамику этой среды, ее постоянные изменения. Но как насчет тех факторов, которые предприятие может в какой-то мере держать под контролем?



Например, какие у предприятия имеются сильные стороны? Каждый умеет делать что-то, лучше других, но наши возможности не безграничны, и, при удачном стечении обстоятельств, мы можем заниматься тем, что у нас лучше всего получается...



...но порой обстоятельства складываются неудачно, и оказывается, что наше умение никому не нужно.



Когда традиционные рынки переживают спад, необходимо что-то менять, а для некоторых это трудно или даже невозможно. Они становятся менее конкурентоспособными, в то время как тот, кто смог приспособиться к новым условиям и научился соотносить свои возможности с нуждами потребителей, становится более конкурентоспособным. Вы должны приобрести новые умения — или переехать туда, где все еще есть спрос на ваши старые навыки. Ваш бизнес — вот один из факторов, которым вы можете в какой-то степени управлять.



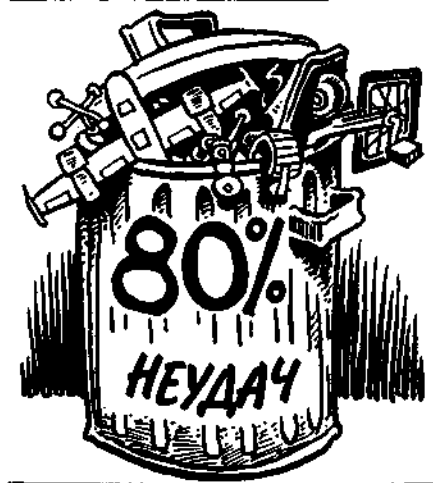
А можно ли влиять на потребителя? Отчасти да. Существует миф об этом таинственном создании...



...который заключается в том, что мощные интересы бизнеса управляют его потребностями.



Стоит посмотреть, какой процент новых товаров постигает неудача, — и этот миф будет разрушен до основания.



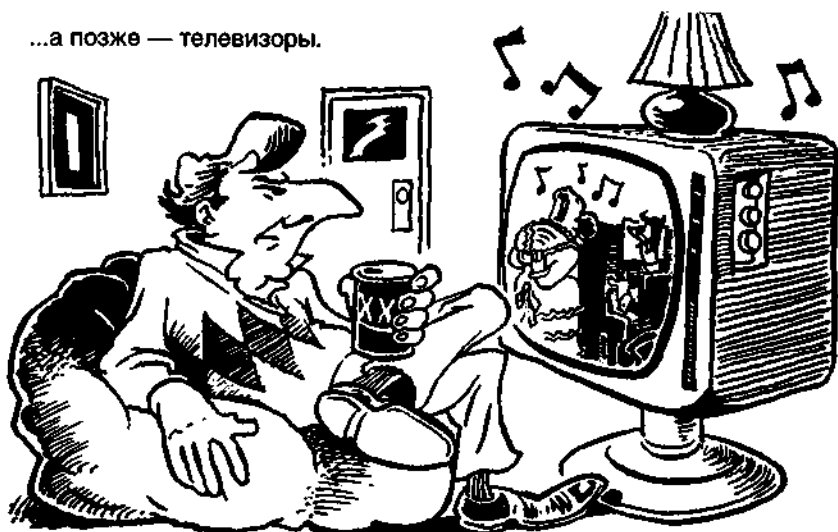
Но каковы же потребности потребителя, и как мы можем их удовлетворить?

**Потребности НЕИЗМЕННЫ — но способы их удовлетворения МЕНЯЮТСЯ**

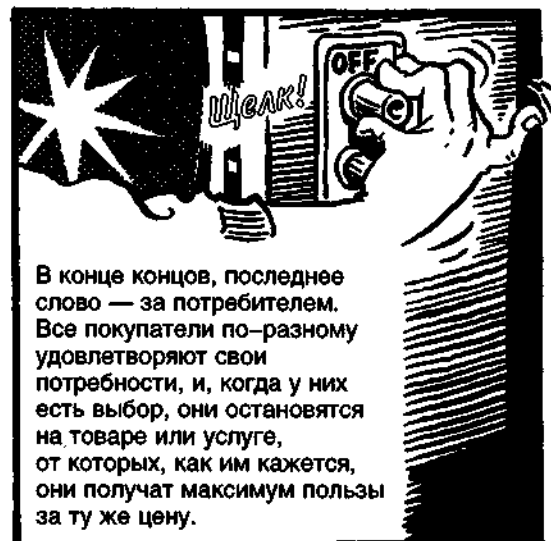
Например, людям всегда нужны были домашние развлечения — и в викторианскую эпоху это помогало продавать пианино...



...а позже — телевизоры.

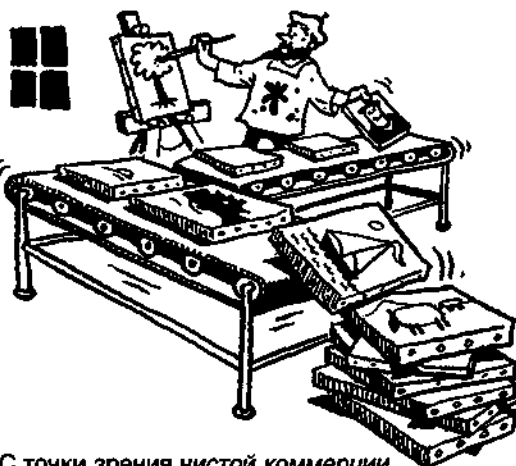


Телевизор — всего лишь новый способ удовлетворения старой как мир потребности.



В конце концов, последнее слово — за потребителем. Все покупатели по-разному удовлетворяют свои потребности, и, когда у них есть выбор, они остановятся на товаре или услуге, от которых, как им кажется, они получат максимум пользы за ту же цену.

Исходя из этого основного положения, эффективность деятельности компании можно оценивать только по тому, какова ее



С точки зрения чистой коммерции от того, что художник пишет по десять картин в день, нет никакого толка, если он не может продать ни одной...



...и дешевизна также не является критерием, так как если его работа никому не нужна, никто не купит ее даже за очень смешную цену.

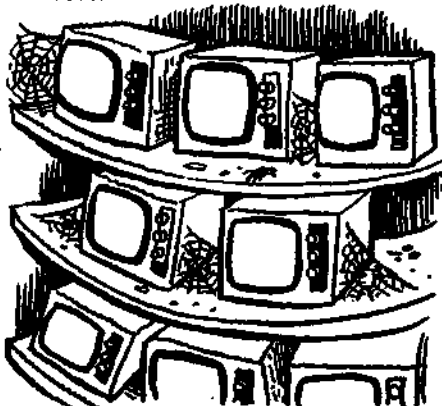
Таким образом,

**вы должны производить то, что нужно потребителю... Это относится к любой коммерческой деятельности**

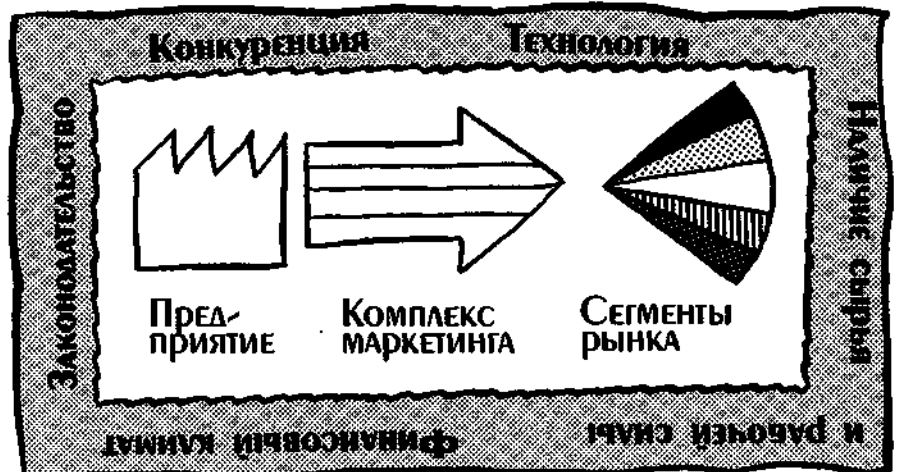
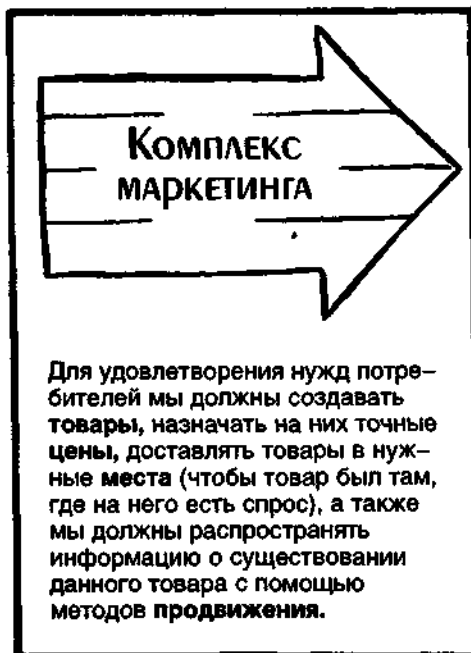
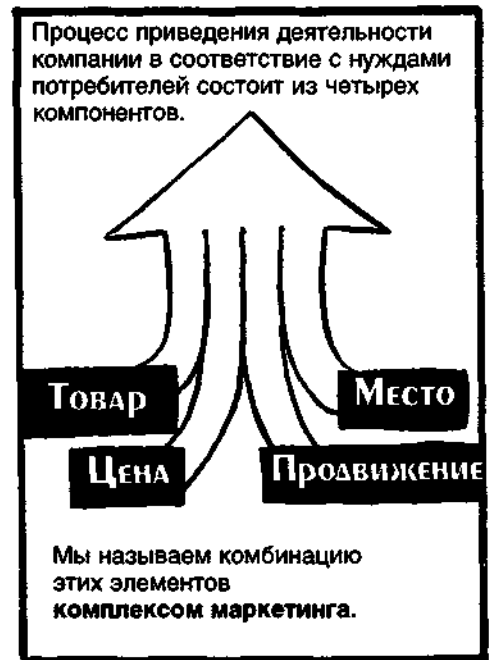
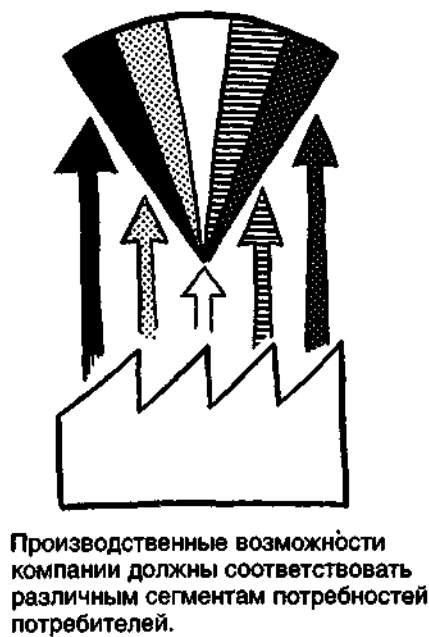


У вас должно быть достаточно покупателей (выручка), чтобы изменить баланс, иначе компании конец.

Увеличение производства — повышение производительности — означает лишь скопление товаров на прилавках, а совсем не рост их продаж. Таким образом, ответ следует искать в иной плоскости, а именно на рынке. Но что такое РЫНОК?



Может быть, это ваш потребитель, окруженный различными товарами и услугами? Частично да. На самом деле существует не один рынок, а много, и все они разные.



Компонентами любого плана маркетинга являются:

- производственные мощности данного предприятия
- комплекс маркетинга
- различные группы потребителей, составляющие сегменты рынка
- постоянно изменяющаяся макросреда

# Резюме главы 1

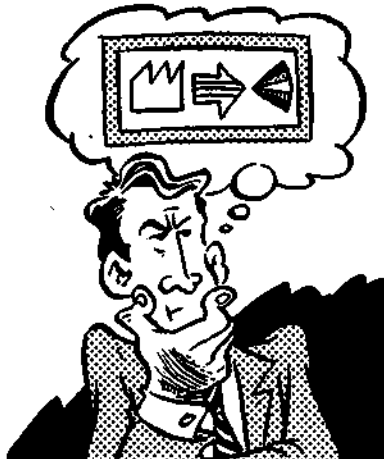
Отправной точкой деятельности любой компании должны быть нужды и потребности ее потребителей. Это называется рыночной ориентацией, что означает приспособление кадровых, финансовых и материальных ресурсов компании к потребностям потребителей. Это приспособление происходит в постоянно меняющейся макросреде, которая включает социально-экономические факторы нестабильности, правовые и политические ограничения, технологические и институциональные изменения, а также прямую и непрямую конкуренцию.

Во многих компаниях есть специальный отдел маркетинга, который как раз и занимается рыночной ориентацией. Руководитель отдела и его подчиненные, несущие ответственность за реализацию маркетинговых планов, координируют и контролируют товар, его цену, способы продвижения этого товара, а также каналы распространения. При этом они должны учитывать не только каждый из этих элементов в отдельности, но и их взаимовлияние и взаимодействие, то есть то, что часто называют комплексом маркетинга.



# Процесс маркетингового планирования: 1

Прежде чем начать маркетинговое планирование, люди, ответственные за принятие решений, определяющих политику компании, должны кое-что выяснить.



Что они продают?... кому?... И, вообще, что они производят?



Ответив на эти вопросы, люди, принимающие решения, придут к соглашению относительно целей компании.



Цели компании, или корпоративные цели, обычно выраженные в финансовых показателях, дают представление о том, чего хочет добиться компания, скажем, лет через пять.

Хотя, конечно, временной масштаб зависит от характера деятельности компании. Например, автомобильные строительные фирмы рассчитывают, что их планы развития осуществляются не ранее, чем через 10 лет, а студии звукозаписи надеются получить прибыль уже через несколько месяцев.

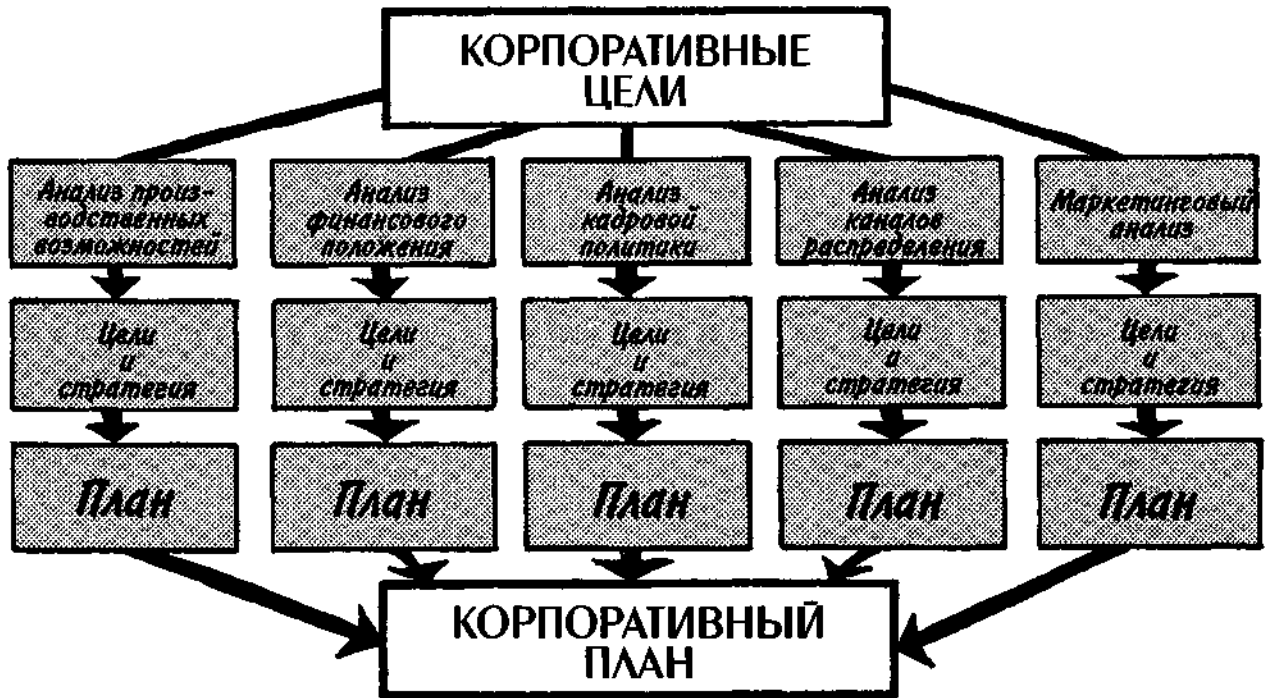


Но, независимо от вида деятельности, те, кто занимается планированием развития компании, должны принимать во внимание множество различных факторов: ожидания акционеров, конкуренцию, сильные и слабые стороны компании, ее ресурсы и т.д. Естественно, целью является получение прибыли.

Таким образом, корпоративные цели выражаются в финансовых показателях: оборот, налогооблагаемая прибыль, доход от инвестиций и т.д. Но для того, чтобы, в конце концов, создать реальный план развития компании, фирма должна сначала проанализировать свою текущую деятельность. Для этого проводится ряд ИССЛЕДОВАНИЙ.



Вот направления исследований работы подразделений компании (по организационному признаку). Эти исследования должны дать ответы на вопросы типа «Сможет ли компания достичь своих целей, опираясь на имеющиеся ресурсы и действуя на имеющихся рынках?» Таким образом, в результате каждого исследования определяются цели и стратегия работы каждого подразделения.



В результате анализа каждой области для каждого подразделения должен быть выработан план достижения конкретных целей и применения конкретной стратегии с приблизительными оценками доходов и расходов и с детальным планом конкретных мероприятий на ближайший год. Эти планы согласовываются и затем объединяются в единый план развития компании — корпоративный план. В данной книге рассматривается только одна часть этого плана — маркетинговый план. Но сначала попробуем рассмотреть некоторые проблемы, возникающие при определении задач и стратегии — проблемы, с которыми сталкиваются все подразделения фирмы.



Итак, финансовые задачи компании, ориентированные на конечную цель экономического роста, определены. Но тут же возникает ряд вопросов.





Определив круг вопросов, составители плана должны найти варианты ответов, выбрать лучшие из них, определить ближайшие задачи, которые необходимо выполнить для реализации того или иного варианта, и рассчитать, сколько это будет стоить.

В принципе, просто. В действительности совсем не так. Почему?



Если каждый будет делать все по-своему, вряд ли получится согласованный план. Кроме того, планы должны изменяться в зависимости от перемены обстоятельств, следовательно, чтобы процесс планирования шел должным образом, необходима дисциплина. Планирование должно быть достаточно гибким, и при этом те, кто отвечает за него, зачастую начинают практически с нуля. Без дисциплины нельзя достичь соглашения о том, что наиболее важно: некоторые будут утверждать, что надо обеспечить максимальные доходы, другие — что необходимо увеличить прибыль, и так далее.



# Теперь рассмотрим сам процесс маркетингового планирования

**ЦЕЛИ КОМПАНИИ**

**МАРКЕТИНГОВЫЙ АНАЛИЗ**

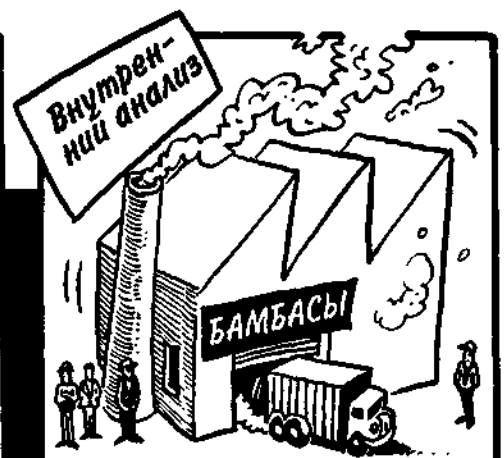
Первым шагом было определение финансовых целей компании. Затем пришла очередь исследований. Сейчас мы займемся маркетинговым анализом.

Его можно разделить на две части...

Изучение макросреды — внешний анализ — и изучение самого предприятия — внутренний анализ.



Все компании работают в макросреде, где существуют факторы, мало или совсем не контролируемые компанией: конкуренция, размер рынка, законодательство, наличие сырья и рабочей силы и т.д. Для того, чтобы понять действие этих факторов, требуется изучить макросреду.



Деятельность компании, т.е. квалификация работников, инвестиции в оборудование, сооружения и т.д. — это вещи, находящиеся под контролем предприятия. Чтобы понять, какова ситуация с этими элементами, необходим внутренний анализ предприятия.

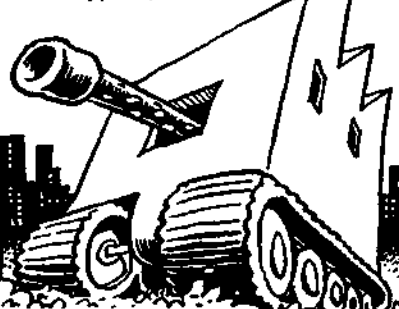
**Изучение макросреды**

**Мне нужны бамбасы!**

Спрос на рынке измеряется в ходе внешнего анализа, который должен ответить на такие вопросы, как «Сможем ли мы удовлетворить потребности рынка без кардинальной реорганизации?»



А конкуренция?



Сила ли это, с которой надо считаться? Есть ли у ваших конкурентов то, чего нет у вас?

А законодательство — угроза ли это...



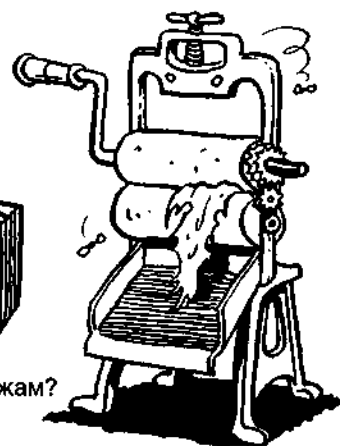
...или новые возможности?

**Внутренний анализ**



Как ваши менеджеры по продажам? Соответствующая ли у них подготовка?

Насколько современно ваше оборудование?

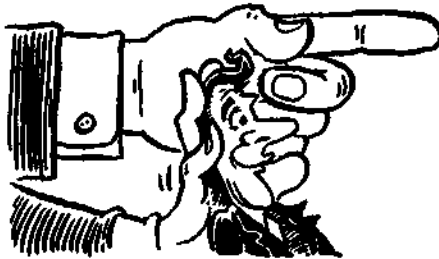


На уровне ли ваши товары — или их превосшли конкуренты?



...но кто в вашей организации возьмет на себя их проведение?

К сожалению, самые подходящие люди более всего загружены — это руководители подразделений. Они знают свою работу, хорошо ее выполняют и обходятся намного дешевле, чем сторонние консультанты. Проблема в том, где им найти время.



Им нужно четко объяснить, чего вы от них хотите, поскольку, как у многих профессионалов, у них может проявиться синдром «туннельного зрения».

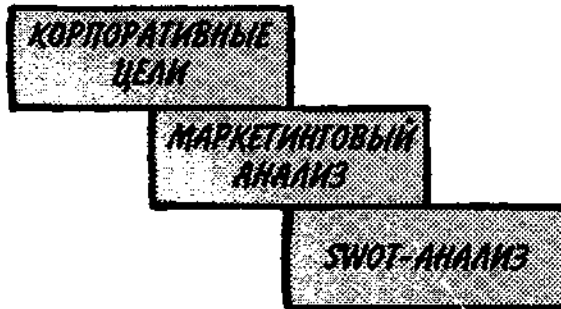


### Процедура оценки должна быть стандартизирована



Поскольку оценка деятельности компании проводится во всех подразделениях, то для облегчения этой процедуры необходимо разработать четкую систему и установить критерии оценки.

Проделав маркетинговый анализ, маркетолог, занимающийся маркетинговым планированием, должен выяснить, какими должны быть маркетинговые цели и стратегия компании. Для этого ему следует проанализировать информацию, собранную в ходе маркетингового исследования с помощью так называемого SWOT-анализа — анализа сильных и слабых сторон компании и ее возможностей.



## **S** Сильные стороны, **W** Слабые стороны, **O** Возможности, **T** Угрожающие факторы **STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES, THREATS**

Сильные и слабые стороны относятся к внутренним характеристикам компании, а возможности и угрозы являются внешними факторами, которые предприятие не может контролировать.



SWOT-анализ должен представлять собой краткий документ, в котором рассматриваются основные факторы, такие как, например, ключевые различия в соотношении сильных и слабых сторон компании и ее конкурентов, а также возможности и угрожающие факторы.



В нем должен содержаться краткий обзор причин эффективности либо неэффективности работы. Это должен быть сжатый интересный анализ маркетингового исследования. В окончательном маркетинговом плане содержится именно SWOT-анализ, а не все маркетинговое исследование полностью.

# Необходимо сделать некоторые предположения

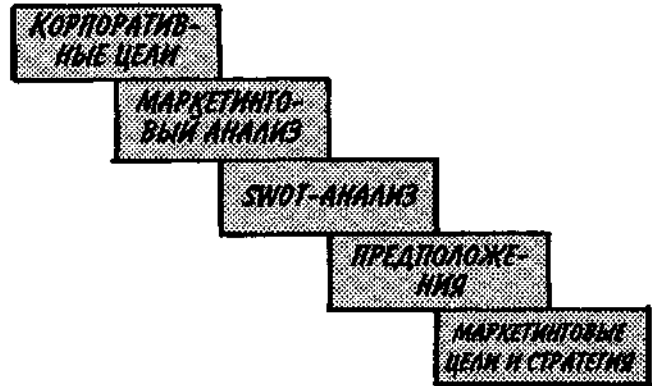
Эти предположения касаются отдельных внешних факторов, которые будут влиять на деятельность компании, но контролировать которые она не сможет.



Например, Марио надеется, что день будет жарким, а Оскар рассчитывает на прохладную погоду. Никто из них не может сделать точный прогноз, хотя оба, основываясь на своем опыте, делают предположения. Предположения могут касаться таких факторов, как емкость рынка, возможное влияние уровня цен на конкуренцию и т.д.



Проблема заключается в том, что предположения могут оказаться неверными, следовательно, их должно быть как можно меньше, а если уж их делать, то они должны быть реально обоснованы. Если маркетинговый план можно составить без опоры на данное предположение, то оно не является необходимым.



Сделав необходимые предположения об основных факторах макросреды, маркетолог должен выработать четкие маркетинговые цели и определить стратегию их достижения.

**ЦЕЛЬ** — это то, чего вы хотите достичь  
**СТРАТЕГИЯ** — это то, как вы планируете этого достичь



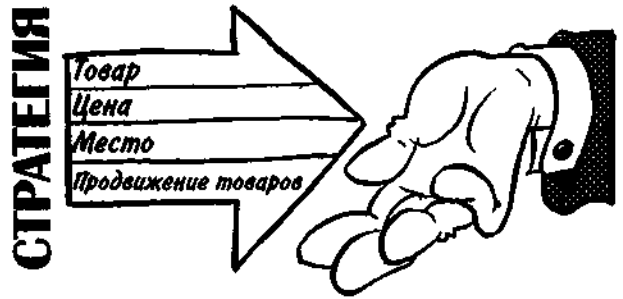
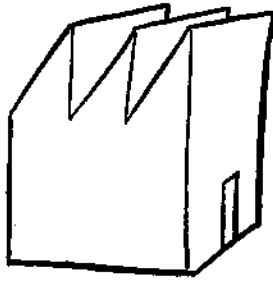
Если вы не можете четко определить свою цель, как же вы узнаете о том, что уже достигли ее?

Маркетинговые цели касаются только двух вещей — товаров и рынков, или, скорее, взаиморасположения товаров и рынков. Существующие или новые товары на существующих рынках или существующие или новые товары на новых рынках. Маркетинговые цели, относящиеся к этим четырем сочетаниям, будут отличаться друг от друга по показателям объема, стоимости и доли рынка.

<b>ТОВАРЫ</b>	Существующие		
	Новые		
		Существующие	Новые
		<b>Р Ы Н К И</b>	

# СТРАТЕГИИ

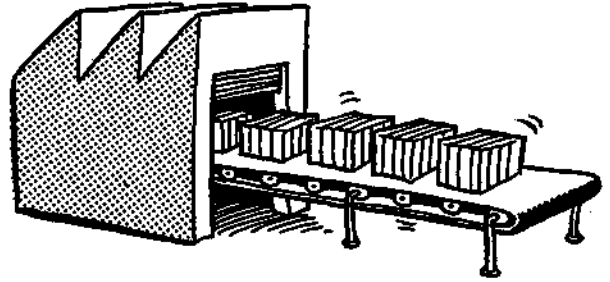
Средства и методы достижения целей



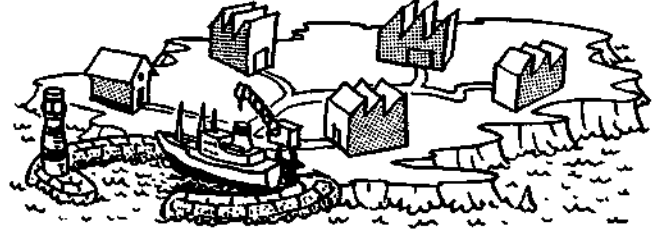
То, каким образом товар попадет к конечному потребителю, зависит от самого товара, его цены, от каналов распределения (политики использования различных каналов и уровня обслуживания покупателей) и методов продвижения товаров (рекламы, личных продаж, стимулирования продаж, связей с общественностью, выставок и т.д.)

На этом этапе полезно провести пробные продажи товара и на основе этого опыта, попробовать составить прогнозы относительно рыночной доли, издержек, прибыли и т.д. Кроме того, полезно обсудить альтернативные планы — в случае, если первый план не срабатывает.

Последним значительным шагом в разработке маркетингового плана является выделение из основных маркетинговых целей и стратегии конкретных задач с собственными стратегиями их выполнения. Это называется составлением программы и позволяет выделить в маркетинговом плане некоторые особенности, характерные для данного предприятия.



Например, у производственной компании общий маркетинговый план будет ориентирован на производимую ею продукцию, и в нем должны быть соответственно определены задачи и стратегия в отношении ценообразования, каналов распространения и средств стимулирования сбыта.

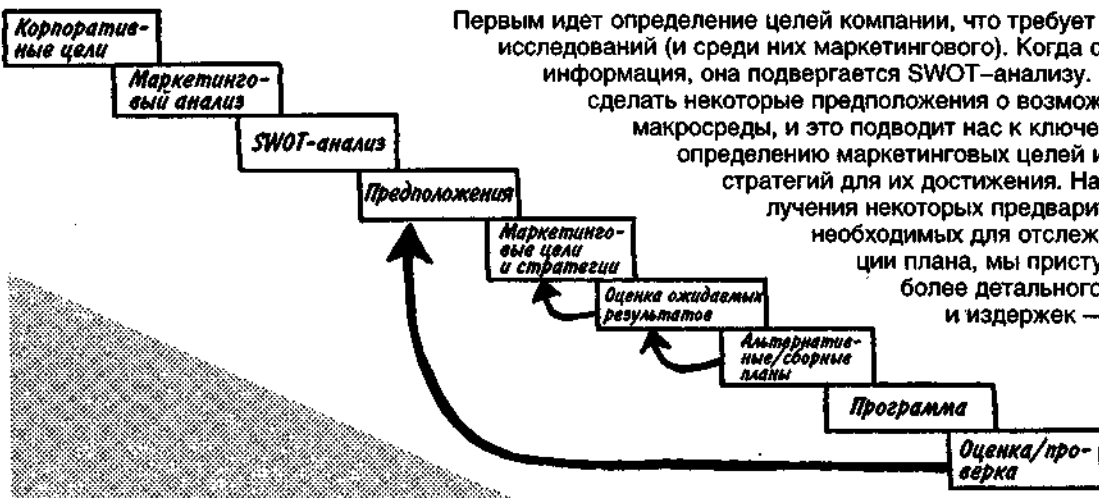


В то время план компании, деятельность которой основана на ее географическом положении, может быть ориентирован на различия рыночных условий в разных регионах, и в нем должны быть соответственно определены задачи и стратегия в отношении ценообразования, товаров и средств стимулирования сбыта.

**Я СКАЗАЛА — БАМБАСЫ!**



## Структура процесса маркетингового планирования



Первым идет определение целей компании, что требует проведения ряда исследований (и среди них маркетингового). Когда собрана необходимая информация, она подвергается SWOT-анализу. Затем необходимо сделать некоторые предположения о возможных изменениях макросреды, и это подводит нас к ключевому моменту — определению маркетинговых целей и разработке стратегий для их достижения. Наконец, после получения некоторых предварительных результатов, необходимых для отслеживания хода реализации плана, мы приступаем к составлению более детального плана мероприятий и издержек — программы.

# Резюме главы 2

Невозможно планировать маркетинговые мероприятия компании отдельно от других функций предприятия, таких как производство, кадровая политика и финансы. Следовательно, процесс маркетингового планирования должен твердо основываться на системе корпоративного планирования.

Маркетинговое планирование — это систематическое использование маркетинговых ресурсов для достижения маркетинговых целей. Это средство, с помощью которого предприятие отслеживает и контролирует многие внешние и внутренние факторы, влияющие на получение прибыли. Благодаря маркетинговому планированию все подразделения компании могут ясно понять, какую конкурентную позицию предприятие намеревается занять для достижения своих целей. Это помогает менеджерам различных подразделений работать вместе, а не только решать свои собственные узкофункциональные задачи.

Маркетинговое планирование состоит из нескольких этапов: маркетингового анализа и SWOT-анализа; формулирования предположений; постановки целей и выработки стратегии; создания детальной программы практических мероприятий. Основными этапами процесса являются постановка маркетинговых целей и выработка маркетинговой стратегии. Маркетинговые цели всегда представляют собой некую точку сопряжения между товарами и рынками; маркетинговая стратегия — это методы, с помощью которых будут достигаться маркетинговые цели.

Степень формализации процесса планирования будет зависеть от размера и диверсифицированности предприятия, хотя сам процесс планирования применим повсюду.

**Запомните!**  
**Раз! Маркетинговый анализ!**  
**Два! SWOT-анализ!**  
**Три! Предположения!**  
**Четыре! Цели и стратегия!**  
**Пять! Программа!**



# Процесс маркетингового планирования: 2

## КРУШЕНИЕ МИФОВ

Почему у некоторых компаний возникают трудности при составлении маркетинговых планов? Что за мифы и слухи окружают весь процесс маркетингового планирования?



Этот человек ошибается. Возможно, на самом деле он занимается чем-то вроде прогнозирования продаж и составления бюджета.

Прогнозирование продаж и составление бюджета происходит так...



Сначала оценка прошлого года в цифрах...



Затем экстраполяция...



Затем определение цели, может быть, реальной, а может, и нет.



Не делается даже попытки рассмотреть рынок или показать, как выполнить прогнозы продаж,



которые зачастую завышаются, чтобы отдел сбыта работал активнее,



в то время как бюджет сокращается, на тот случай, если прогноз не оправдается.

Широко распространена следующая практика: босс устанавливает, какие прибыли должны быть получены, децентрализует управление, чтобы каждый менеджер отвечал за достижение этих целей — и пожалуйста! — рождается успешный маркетинговый план. К сожалению, существует бесчисленное множество примеров, когда компании, преследовавшие децентрализованные цели получения прибыли, с треском вылетели в трубу.



Легко сказать, а как сделать?

**И это ВСЕХ касается!**



Увеличивается общий объем, и зачастую для всех рынков и товаров устанавливается единая минимальная норма прибыли независимо от занимаемой доли рынка, темпов роста или стадии жизненного цикла товара (см. главу 6).



В связи с этим возникает еще одна проблема — все эти децентрализованные подразделения работают, ориентируясь только на конечный результат.

Все дело в стандартном подходе к этой проблеме: «Для менеджеров спокойнее делать то, к чему они привыкли, то есть управляться с существующим ассортиментом продукции и с потребителями таким образом, чтобы выполнить бюджет текущего года».



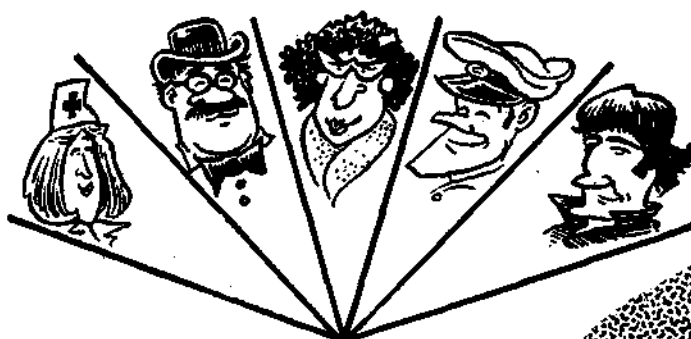
Результат — до нелепости огромная и разнообразная гамма товаров, тщательное дублирование исследований рынка, путаница с ценообразованием, недоразумения с имиджем компании, хаос и неразбериха — и в конце концов уменьшение общей прибыли.



Таким образом, финансовые цели не могут помочь определить, как добиться поставленных целей; не помогут тут и прогнозы продаж, которые касаются существующих товаров на существующих рынках и выражаются в конкретных цифрах.



Маркетинговые цели призваны помочь при определении направлений работы на будущее, а ведь только так можно выполнить намеченные корпоративные задачи. Но найти правильные слова для определения логики маркетинговых целей намного труднее, чем просто записать несколько чисел.



**Сегменты рынка**

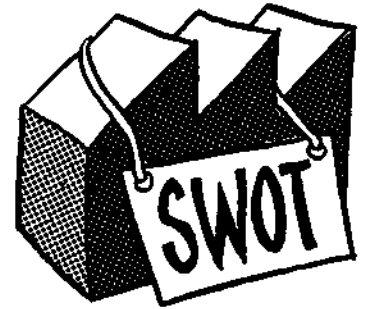


Менеджеры не станут размышлять о соотношении различных сегментов рынка, не увидят они и потребности в сборе данных, если только цель подобной деятельности не будет достаточно ясна. Таким образом, планировать будущую деятельность компании, опираясь на прогнозы продаж и бюджет, может оказаться просто опасно.

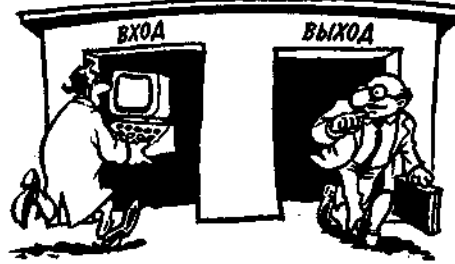
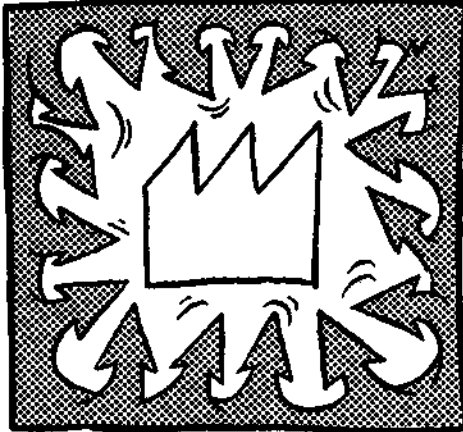


При составлении таких прогнозов и бюджета не учитываются ни постоянно изменяющиеся условия макросреды...

...ни то, что на самом предприятии также происходят перемены...



Только с помощью исследований и SWOT-анализа можно оптимально использовать возможности предприятия в соответствии с потребностями потребителей.



...люди приходят и уходят, изменяются профессиональные навыки, обновляется оборудование, меняется технология и т.д. Оценить взаимодействие предприятия и внешней среды можно только с помощью маркетингового планирования.

Еще один миф о маркетинговом планировании заключается в том, что не существует никакой связи между ним и коммерческим успехом. И действительно, некоторые предприниматели и компании вроде бы преуспевают безо всякого планирования, в то время как другие фирмы тщательно составляют маркетинговые планы, а дела у них идут неважно... Но когда спрос превышает предложение, любой может получить прибыль.

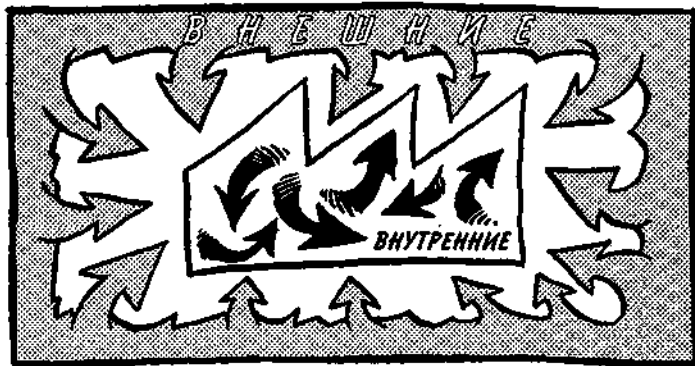


**При прочих равных условиях люди с маркетинговым планом получают большую прибыль, чем те, у кого этого плана нет**

Успех зависит не только от профессиональной маркетинговой работы. Ведь есть еще

<p><b>УДАЧА</b></p> <p>Покупаю. Сколько?</p>	<p><b>КРИТЕРИИ УСПЕХА</b></p> <p>Богатство ли это? Или спокойствие духа?</p>	<p><b>СТИЛЬ</b></p> <p>Мы обслуживаем только аристократию</p> <p>Некоторые фирмы расценивают класс своей клиентуры как показатель успеха.</p>	<p><b>ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ</b></p> <p>Супер-мышеловка</p> <p>Но даже гениям приходится считаться с запросами потребителей. Маркетинговый план необходим каждому предприятию.</p>
--	--	---	---

В процессе маркетингового планирования возникают проблемы, причина которых кроется либо в неспособности компании к эффективной работе, либо в угрожающих факторах макросреды. Эти опасности трудно предугадать.



Для большинства менеджеров, загруженных каждодневной работой, удобнее решать проблемы по мере их возникновения.

Другая проблема — разные люди смотрят на свою компанию под различным углом зрения



Даже если бы они полностью поддерживали сотрудничество в целях выработки маркетингового плана, вряд ли они смогли бы найти время для того, чтобы заниматься завтрашними проблемами, — у них и сегодняшних по горло.



РАССЫЛЬНЫЙ



ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР

и следовательно, каждый по-своему понимает задачи компании.

Уже само количество внутренних и внешних факторов, которые необходимо учитывать, усложняют задачу создания и реализации маркетингового плана, и по этой причине многие компании работают без согласованного маркетингового планирования. Но даже если бы сам процесс планирования был прост, реализация плана все равно была бы чрезвычайно затруднена: ведь реализуют его живые люди.



Например, если президент не признает необходимость планирования, продолжать его практически невозможно.



И особенно трудно проводить маркетинговое планирование на тех предприятиях, которые построены по принципу разделенного управления, что может создавать политические препятствия.

Но при условии, что руководство компании единодушно выступает за маркетинговое планирование, можно добиться сотрудничества ваших коллег при подготовке плана. Надо лишь объяснить им:

- зачем нужен маркетинговый план
- почему необходима система маркетингового планирования
- почему необходимо участие высшего руководства
- почему систему необходимо проверить на практике
- зачем нужны программы обучения и семинары
- зачем надо собирать информацию, особенно из отдаленных областей бизнеса.

Для составления графика работы вам понадобится план.

Нельзя быть уверенным в том, что постоянно занятые менеджеры подразделений будут работать в тесном сотрудничестве. А если им без предупреждения вручить толстое руководство по подготовке маркетингового плана, это может оказаться для них слишком большим потрясением.



Вполне возможно, у них нет необходимых знаний об основных принципах маркетинга и о методах сбора нужной информации. Само понятие маркетингового планирования может оказаться для них непонятным.



В их представлении ваш маркетинговый план — это нечто вроде прогноза продаж, и они дадут вам под названием маркетингового плана информацию в цифрах о продажах, основанную на текущем состоянии рынка, — только чтобы вы отстали от них.

В результате появится объемистый бесполезный документ, который невозможно будет читать и который навсегда отобьет у любого охоту заниматься подобными вещами. Или маркетинговое планирование превратится в мероприятие «для галочки», и все планы будут непрочитанными отправляться в надлежащее место.

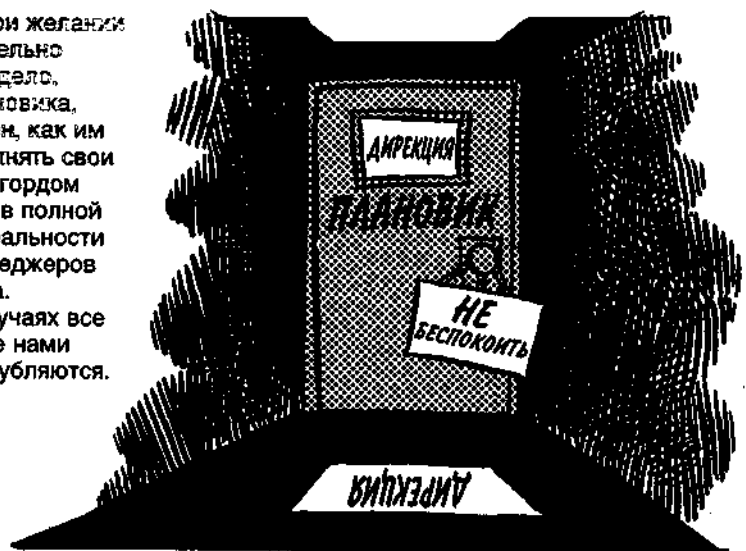


Руководители также могут внести свою лепту в срыв процесса маркетингового планирования. Они порой считают, что долгосрочное планирование — это прерогатива руководства, а краткосрочное планирование их совершенно не касается, и им должны заниматься рядовые управленцы. В таком случае долгосрочное планирование становится чем-то вроде статистического прогноза — в угоду директорам, в то время как краткосрочное планирование превращается снова в уже знакомое прогнозирование продаж и составление бюджета.



Результат: отсутствие единого направления работы. И если при долгосрочном планировании не будут учтены трудности адаптации планов на будущее к сегодняшним проблемам, менеджеры среднего звена не станут даже рассматривать возможности работать по-иному.

Руководство при желании может окончательно развалить все дело, пригласив плановика, который должен, как им кажется, выполнять свои обязанности в гордом одиночестве и в полной изоляции от реальности и проблем менеджеров среднего звена. В подобных случаях все рассмотренные нами проблемы усугубляются.

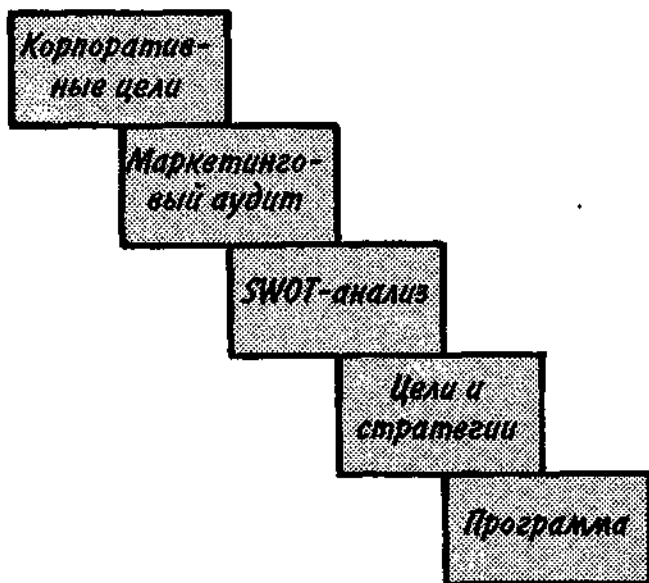


Других менеджеров присутствие плановика раздражает; его не посвящают в курс текущих дел. Руководство считает, что его роль заключается в выработке целей и стратегии, а не в планировании. Без поддержки менеджеров подразделений он становится чем-то вроде помощника администрации, и при этом неэффективного помощника.



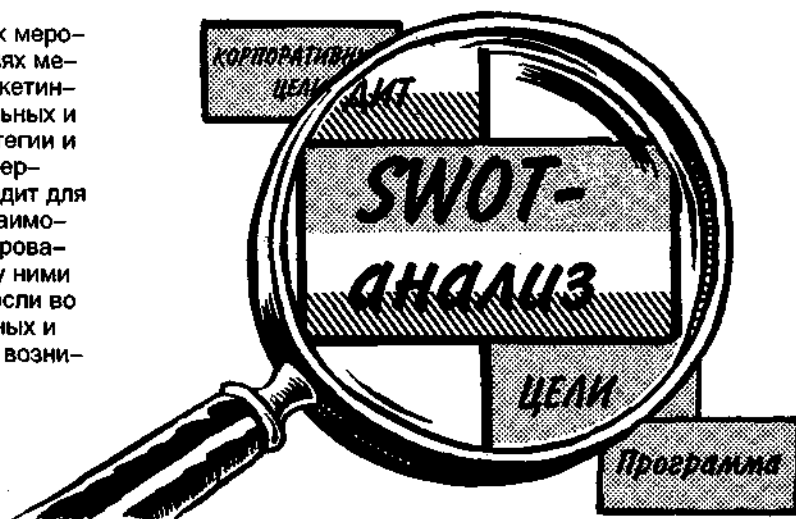
В сложной ситуации он оказывается между молотом и наковальней, и при этом многие руководители, не понимая сущности маркетингового планирования, ожидают от плановика чуда. Более того, назначив плановика, руководство компании считает, что дело сделано, и о маркетинговом планировании можно больше не думать.

Итак, чтобы работа над маркетинговым планом шла успешно, важно, чтобы в ней участвовали менеджеры подразделений, и чтобы мифы, окружающие это понятие, были развеяны.



Существует уже проверенная схема маркетингового планирования, которая обеспечивает общий подход к решению ключевых задач, стоящих перед компанией, и создает основу для сотрудничества между всеми уровнями менеджмента при решении этих задач.

Рассматривая каждый шаг как серию более мелких мероприятий, можно применить эту схему на всех уровнях менеджмента и таким образом создать иерархии маркетингового исследования, SWOT-анализа (анализа сильных и слабых сторон компании), выработки целей и стратегии и т.д. — как в долгосрочной, так и в краткосрочной перспективе, в зависимости от того, что больше подходит для вашей главной цели. Таким образом, возникает взаимосвязь между стратегическим и оперативным планированием, а неизбежные уступки и компромиссы между ними в меньшей степени влияют на успех дела. Только если во всех подразделениях есть единое понимание сильных и слабых сторон предприятия и его ключевых задач, возникает чувство общего дела и общей цели.



# Резюме главы 3

**Запомни:**

*долгосрочное (стратегическое) и краткосрочное (оперативное) планирование должны идти рука об руку.*



Пока еще многие не до конца понимают, что такое маркетинг, маркетинговое планирование очень часто путают с прогнозом продаж и составлением бюджета. Поэтому менеджеры среднего звена по-прежнему придерживаются довольно узких и недалеких взглядов на деятельность предприятия и просто экстраполируют сегодняшнюю работу на будущее. Проблемы, возникающие у компаний, которые не понимают и не занимаются маркетинговым планированием, во многом схожи. Эти проблемы в основном касаются ухудшения организации и эффективности работы, так как менеджеры в результате отсутствия четкого разграничения функций, недостатка информации, дублирования деятельности и общей потери контроля над предприятием окончательно теряют ориентацию.

И напротив, компании с эффективной системой маркетингового планирования имеют высокий уровень организации и эффективности работы и полностью контролируют ситуацию.

Ни одна система маркетингового планирования не будет считаться завершенной, если не будут выполнены следующие условия: руководитель организации должен понимать суть системы и принимать активное участие в ее разработке; на уровне руководства должны быть найдены средства интеграции системы с другими функциональными областями предприятия; стратегическое и оперативное планирование должны являться частями одной и той же системы.

# Исследование рынка и потребителей

В этой главе мы направим наш взор за пределы предприятия и рассмотрим жизненно важную для нас группу людей — наших потребителей.



Нам тут же бросится в глаза одно существенное различие.



Это различие между *покупателями*, которые покупают товары, и *потребителями*, которые могут покупать нужные им товары, а могут и не покупать, полагаясь в этом на *покупателей*. Примером такого различия может служить хозяйка, которая покупает мюсли, но не ест их. Она — *покупатель*. Члены ее семьи, которые *потребляют* на завтрак мюсли, и являются *потребителями*.



Таким образом, какими бы ни были наши представления о *покупателе*, мы должны знать потребности конечного *потребителя*. Тем не менее ради простоты мы будем их всех называть *покупателями*. Большинство предпринимателей знают, что *покупатели* неодинаковы. Возьмем, например, производство сборных домов и сооружений.

Вот некоторые покупатели.



У каждого из них — свои требования, которые придется удовлетворять разными способами.

## Например...

Местным властям могут понадобиться относительно дешевые, но симпатичные семейные двухэтажные домики.



Армии могут потребоваться простые, легко возводимые конструкции...



Промышленнику могут понадобиться большие складские помещения, агенту по продаже недвижимости — эlegantные виллы на Коста-Брава...

Рынок *неоднороден*.



Каждый сегмент рынка образован *покупателями* со сходными потребностями, таким образом, сегмент, которому нужны, скажем, временные сооружения, будет включать не только армию, но и, возможно, строителей. Итак, чтобы определить ваш сегмент рынка, вам необходимо знать потребности ваших *покупателей*.

Но вам также придется выяснить, сколько людей покупают *ваш* товар, а не чей-то еще; другими словами, поставщик должен знать, какова его *доля* на каждом сегменте рынка, а также со сколькими рынками он имеет дело.



Далее, на каком рынке вы работаете? Вот продавец ковров. Его бизнес — продажа напольных покрытий. Включаются ли сюда все напольные покрытия?

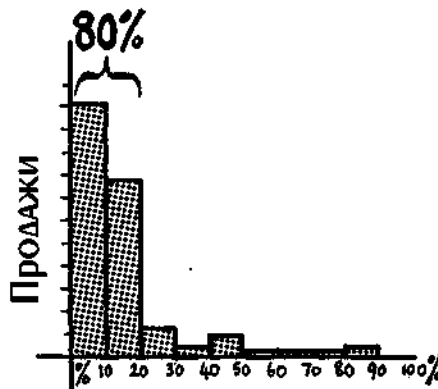


Для этого пола его ковры вряд ли подойдут. Большинство успешно работающих компаний знают, как четко выделить свой рынок таким образом, чтобы получить относительно большую его долю, даже если сам рынок сравнительно невелик. Это лучше, чем иметь небольшую долю на сравнительно большом рынке.

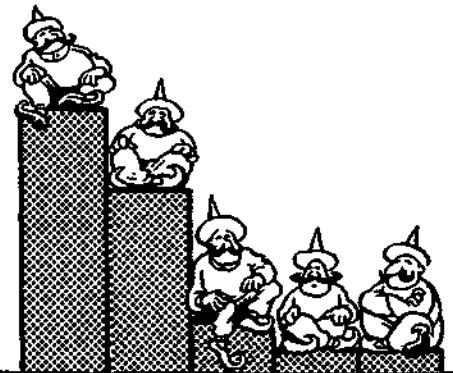
Но даже в пределах одного рынка не все равны.



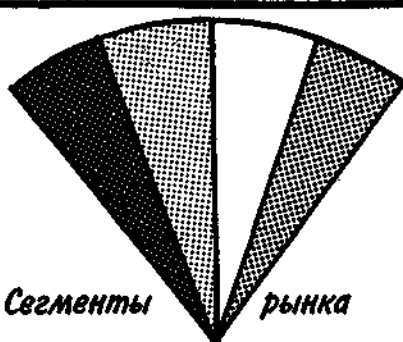
Некоторые покупатели лучше других. Фактически 20% покупателей на любом рынке обеспечивают 80% продаж...



...явление, известное как закон Парето. Но прежде чем уйти с оставшихся четырех пятых вашего рынка, примите к сведению, что там могут оказаться лучшие из ваших *потенциальных* покупателей. Даже если вы все-таки уйдете, на оставшиеся 20% все равно будет действовать закон Парето.



Итак, вот как выглядят ваши покупатели. Некоторые покупают больше, чем другие; некоторые предпочитают высококачественные товары; некоторым нужна самая низкая цена или быстрая доставка и т.д. Но независимо от всех различий все покупатели подчиняются закону Парето. Запомните, покупателей можно разделить на группы по сегментам рынка...



Сегменты рынка

Поняв особенности каждого сегмента, мы сможем производить и продавать товары, которые лучше всего будут соответствовать конкретным потребностям покупателей — и при доступной цене — хотя и не обязательно самой низкой.

### Не пытайтесь сыграть только на цене



Компания должна удовлетворять запросы по крайней мере одного из сегментов своего рынка — то есть поставлять товар или ряд товаров (или услуг), которые покупатель сочтет стоящими приобретения, иначе окажется, что она пытается делать то же самое, что и лидеры рынка, и при этом еще старается конкурировать с ними в цене, а это разрушительно сказывается на положении дел предприятия. Еще одна причина, по которой следует рассматривать рынок с точки зрения сегментов — сегментирование позволяет предприятию сосредоточиться на той деятельности, в которой оно способно на большее, чем его конкуренты.

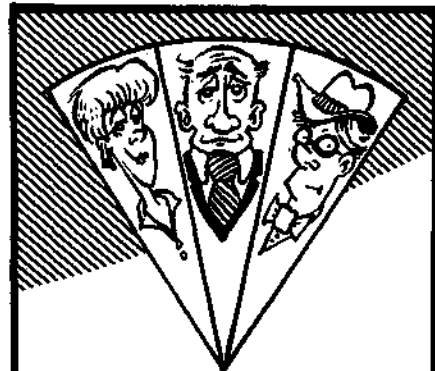
Делайте то, что у вас получается лучше всего...



Например, небольшой компании, производящей смазочные масла, лучше не пытаться конкурировать с многонациональными корпорациями, производящими масла общего назначения, а сконцентрировать свои усилия на том, в чем она действительно может быть компетентна — на производстве дорогих масел для высокотехнологичных производств.

## Используйте SWOT-анализ

Запомните, этот анализ выявляет сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрожающие факторы рынка. Знание своих сильных и слабых сторон позволит вам воспользоваться возможностями, существующими на рыночном сегменте вашего предприятия.



Сегменты рынка можно анализировать двумя способами: по покупательскому поведению и по характеристикам покупателей.

## ПОВЕДЕНИЕ ПОКУПАТЕЛЯ



При анализе поведения покупателя нам нужно найти ответы на вопросы: «что он купил?» и «почему он это купил?».

Под вопросом «Что он купил?» подразумеваются физические характеристики товара, объем продаж, общая стоимость, себестоимость единицы продукции, частота и место покупки. Это дает нам представление о рынке.

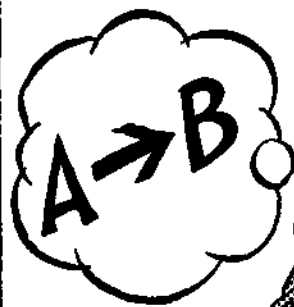
«Почему?» означает рациональные и иррациональные мотивы покупателя в принимаемом решении о покупке.



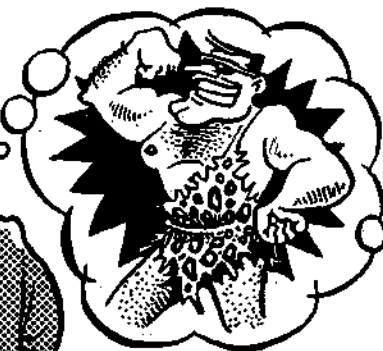
Иррациональные решения возникают в результате психологического и социального воздействий.



Например, предположим, что наш покупатель хочет купить машину. Он стоит перед витриной автосалона, и в его мозгу возникают две идеи.



Одна из них — утилитарное понятие об автомобиле как о средстве передвижения из одного места в другое.



Другая — иррациональная мечта почувствовать себя на 20 лет моложе... фантазия, внушенная сложившимся у него имиджем автомобиля.



На конечное решение о покупке более скромной машины могут оказать влияние столь же иррациональные факторы — например, страх насмешек или боязнь показаться слишком претенциозным.

Мы можем использовать знание покупательского поведения, чтобы более успешно работать на данном рынке.



Когда наш покупатель разглядывал машину, ни рациональные, ни иррациональные доводы не касались непосредственно автомобиля. Они касались пользы, или выгоды, которую, по его представлениям, могла бы принести ему машина...



...легкость передвижения плюс престиж. Или, если это уравнение выразить словами...

**Ты можешь купить этот автомобиль**

**Это означает, что**

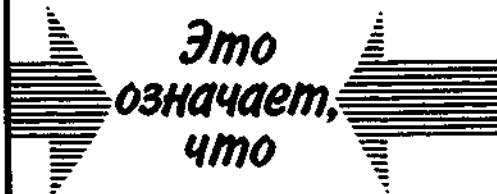
**ты сможешь быстро переместиться из одного места в другое**

**И**

**при этом выглядит крутым**

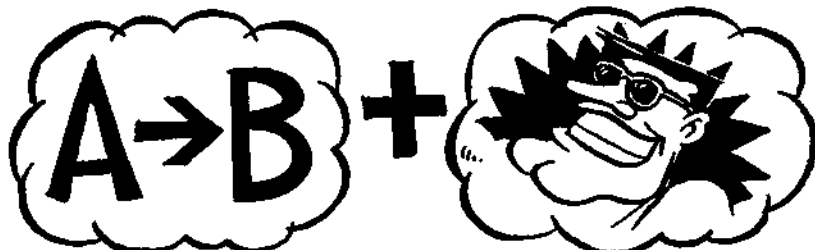
Таким образом, покупатель ищет выгоды. Если мы знаем, чего именно он хочет, мы можем оптимальным образом организовать комплекс маркетинга, процесс, сочетающий четыре элемента: товар, цену, место и продвижение.

Ключевой фразой уравнения является



Эта фраза трансформирует товары в выгоды, которые они дают. На конкурентном рынке многие товары имеют одинаковые или сходные характеристики. Продавец, который сумеет подчеркнуть выгоды — а не только характеристики — своего товара, получит психологическое преимущество над своими конкурентами.

## Покупатель, совершая покупку, покупает выгоды:



Этот автомобиль разгоняется до 100 км/ч за 8 секунд и может ездить со средней скоростью 180 км/ч; это означает, что вы доберетесь от А до В очень быстро.

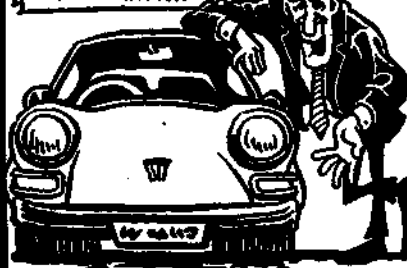
Это дорогой и элегантный автомобиль, а это означает, что в общественном мнении его владелец тоже что-то из себя представляет.

Фраза «это означает, что» воплощает принцип сегментации полезных свойств — способ видеть рынок с точки зрения выгод, искомых потребителем, которые имеют три основные разновидности:

- стандартные
- данной компании
- конкретного товара

### Стандартные

**В комплекте с четырьмя колесами...**



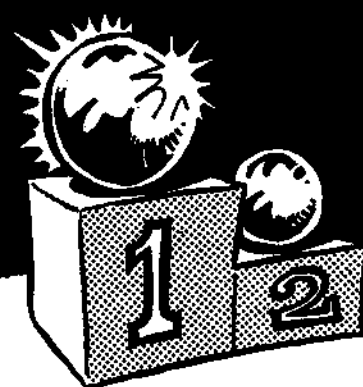
Простой случай превращения товара в выгоды — это пример продажи стандартных полезных свойств. При продаже необходимо подчеркнуть каждый выгодный момент, даже самый очевидный, например: «здесь есть и ручная, и автоматическая коробка передач, а это означает, что вы можете ощутить свою власть над мотором, переключая передачи вручную, или расслабиться, доверившись автоматическому переключению».

### Данной компании

Здесь упор делается на отношения между клиентом и фирмой, например: «мы предлагаем услуги по круглосуточной доставке, а это означает, что вы можете сократить складские запасы и при этом сэкономить для себя 5%».

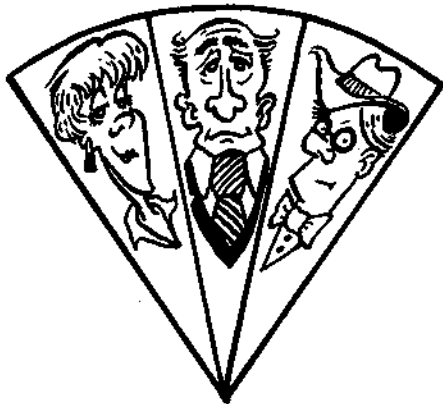


### Конкретного товара



Здесь надо подробно разъяснить преимущества вашего товара перед другими. «Наши шарикоподшипники спроектированы с использованием новейших технологий, а это означает, что вы сможете сократить время простоя, а это означает, что вы сможете сократить издержки на 20%».

## Характеристики покупателей



Второй способ анализа сегментов рынка — с помощью характеристик покупателей. Узнав, что на самом деле представляют из себя ваши покупатели, вы приобретаете важное преимущество: вы сможете общаться с ними.

Существует множество критериев классификации покупателей — по возрасту, по полу, по уровню образования — или, может быть, даже по их семейному положению (одинокие, молодые семейные пары и т.д.).

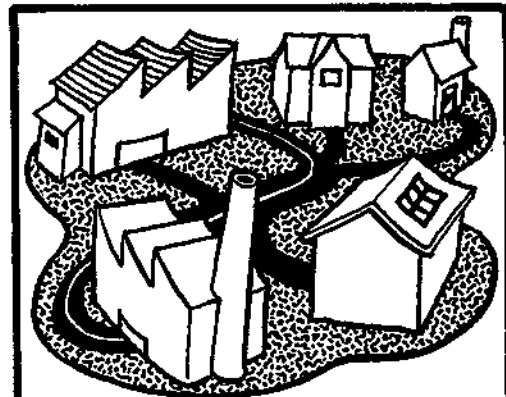


Или можно взять за основу социально-экономические признаки.

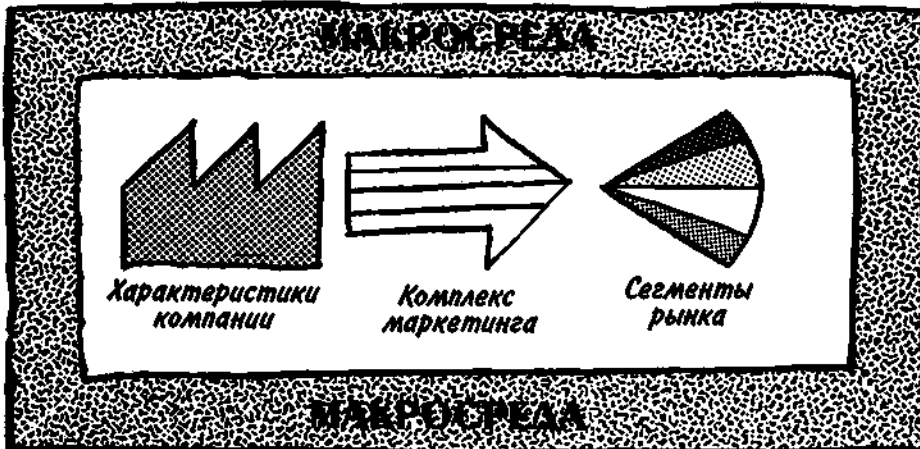
Такая классификация полезна, например, при проведении рекламной кампании. Рекламу для одной группы покупателей лучше размещать в солидных изданиях типа «The Times», для другой — в дешевых газетах типа «The Sun». Рекламные плакаты и телевизионную рекламу можно ориентировать на определенную часть покупателей.



Учитывая демографические и социально-экономические критерии классификации, вы можете выбрать наилучший способ общения с вашими покупателями.



Сегментация по демографическим признакам на рынках, где покупателями являются промышленные предприятия, позволяет классифицировать их по размеру, производственному процессу, обслуживаемым рынкам, типу промышленности, географическому положению, числу работников и т.д.



На нашей схеме, на маркетинговой модели, мы завершили изучение покупателей и объяснили, что означает термин «сегментация рынка».

В следующей главе мы рассмотрим комплекс маркетинга, особенно ту его часть, которая касается того, что мы продаем, — нашего товара.

# Резюме главы 4

Для планирования и реализации эффективной стратегии маркетинга в первую очередь необходимо дать четкое и обоснованное определение того, кто именно является покупателями данного предприятия и кто мог бы ими стать. Если вы знаете, почему продается товар и в чем источник вашей прибыли, значит, вы владеете ключом к пониманию своего положения на рынке и к оценке потенциала на будущее. В связи с этим немедленно встает ряд вопросов. Например, покупатели и потребители — это одно и то же или нет? Какими мерками можно измерить характеристики рынка?

Осознание того, что покупатели отличаются друг от друга и сами по себе и по мотивам покупок, дает возможность для проведения сегментации рынка. Методы, используемые для классификации покупателей, имеют большое значение, поэтому необходимо тщательно выбирать критерии, по которым проводится сегментация. Покупателей можно классифицировать по многим признакам, но для разработчика стратегии ценность представляют только критерии, которые как-либо связаны с покупательским поведением и которые сами по себе достаточно обоснованы.

Необходимо понять, что рынки состоят из людей, и что нам нужно найти подходящие критерии, по которым этих людей можно сгруппировать в «под-рынки», или рыночные сегменты, например, по тому, как они покупают (часто, оптом, дешевые товары, раз в год и т.д.) или по тем полезным свойствам, которые они хотят получить (качество, сервис, положение в обществе, экономия и т.д.).

**Запомни:**  
**Познай своего покупателя**  
**Познай свои сильные стороны**  
**Продавай выгоды**



# Глава 5 Исследование товара



В предыдущей главе мы увидели, как изучение покупателей может помочь нам понять, что такое сегмент рынка.

В этой главе мы рассмотрим один из элементов комплекса маркетинга.



Мы узнаем, по каким критериям следует оценивать товары и услуги. Но сначала давайте попробуем ответить на основной вопрос: что такое товар?

Возьмем вот этот товар.

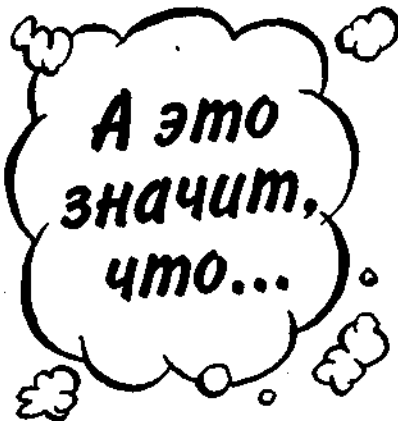


Сверло 6 мм. Зачем люди покупают его? Им нужно именно сверло? Или все-таки вот это?



Если будет найден более дешевый способ делать отверстия диаметром 6 мм, компании, производящей сверла, придется подыскать себе новое занятие.

Дело в том, что люди приобретают не товары, а ту пользу, которую они приносят.



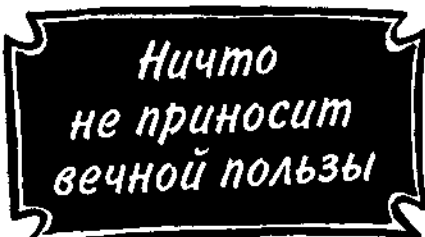
Товары покупаются только в том случае, если они приносят необходимую покупателям пользу. Как мы увидели в предыдущей главе, потребительская ценность товара мало связана с его техническими характеристиками.

Возьмем пример с человеком, который хотел купить автомобиль.



Он рассматривал эту покупку с точки зрения передвижения на машине из пункта А в пункт Б (рациональная точка зрения), но он также думал и о том, как он будет выглядеть в этой машине (эмоциональная точка зрения). Дело в том, что потребности покупателей не всегда целиком рациональны, поэтому при создании товара компании не следует полагаться только на свой опытно-конструкторский отдел или на инженеров.

Существует еще одна очень важная характеристика товара, которая также относится и к услугам:

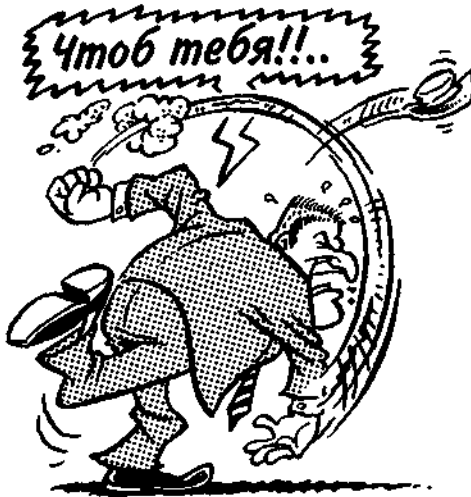


Все товары имеют жизненный цикл.



Продажи любого товара начинаются с нуля, когда товар только-только поступает на рынок, достигают своего пика и затем снова падают до нуля. Можно показать, как это происходит, на примере компании, которая предприняла неудачную попытку выйти на рынок с игрушечными ковбойскими шляпами из формованного пластика.

Ошибка в технологическом процессе привела к тому, что форма шляп исказилась, и продать их стало невозможно.



Пытаясь выбросить один из экземпляров злосчастной шляпы, директор компании сделал интересное открытие.

Как он ни старался, он не мог от нее избавиться.

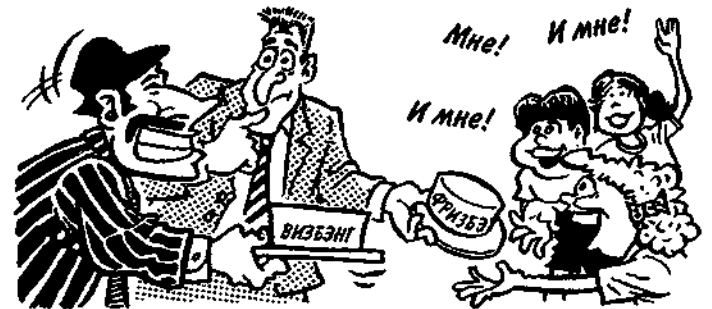


Он бросал ее, а она, описав плавную дугу в воздухе, возвращалась к нему. Как шляпа она никуда не годилась, но зато оказалась великолепным бумерангом.

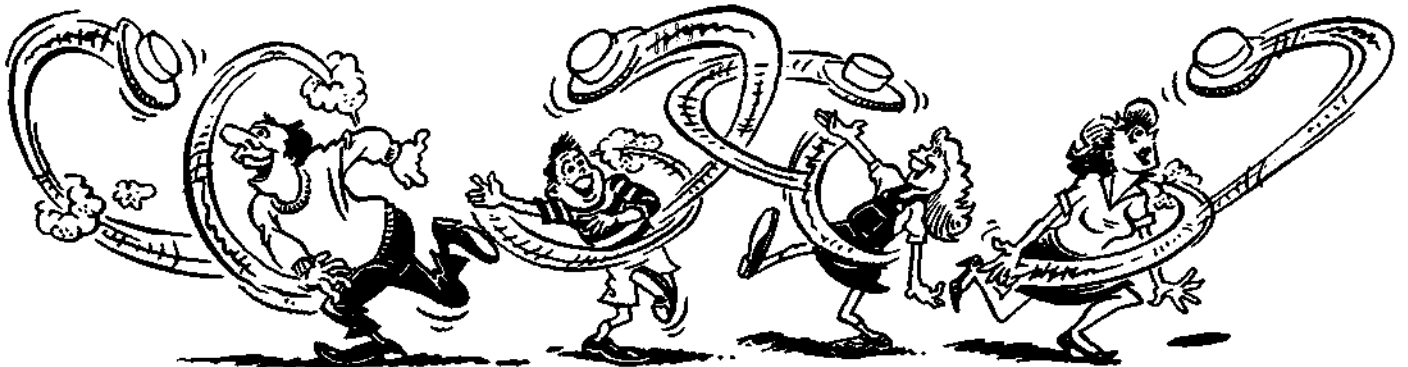
Как только было найдено подходящее название, товар поступил на рынок.



Шляпа-бумеранг имела потрясающий успех, и через несколько месяцев она продавалась в огромных количествах.



На этом этапе появились конкуренты. Другие фирмы тоже хотели сорвать куш на успехе шляпы-бумеранга и создали свои собственные варианты.



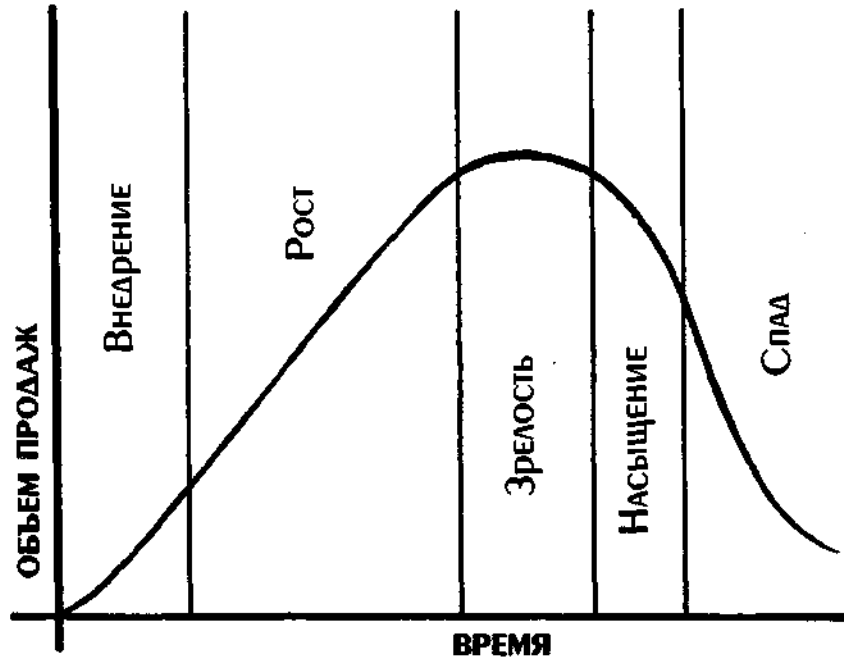
Товар стал чрезвычайно популярен. Почти все покупали шляпу-бумеранг и похоже, что и продавали ее все, кому не лень. Но какое-то время спустя этот ажиотаж начал утихать. Рост продаж замедлился: на рынке стало меньше покупателей и слишком много продавцов.

Началась война цен, и фирмы, которые не были готовы к ней, стали покидать поле битвы. В конце концов мода на шляпы-бумеранги прошла, и о них забыли.



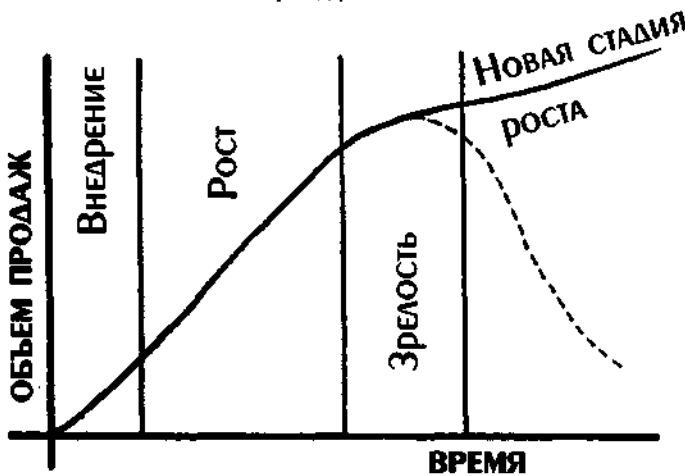
Все произошло так же, как с хула-хуп, и компании, которым больше нечего было предложить на рынке, ушли из этого бизнеса. Таким образом, здесь мы видим пример жизненного цикла товара.

Товар прошел пять этапов. Продажи медленно растут на этапе выведения на рынок, когда товар на рынке — новинка, и о нем знают немногие. Затем продажи стремительно увеличиваются — это этап роста. В этот момент на рынок выходят конкуренты и начинают предлагать свою продукцию. Рано или поздно темп роста продаж снижается — это этап зрелости. Затем рынок насыщается, так как слишком много фирм ведут борьбу за кошелек покупателя. Начинается война цен, и некоторые компании уходят с рынка. В конце концов наступает этап упадка, и товар становится неприбыльным.

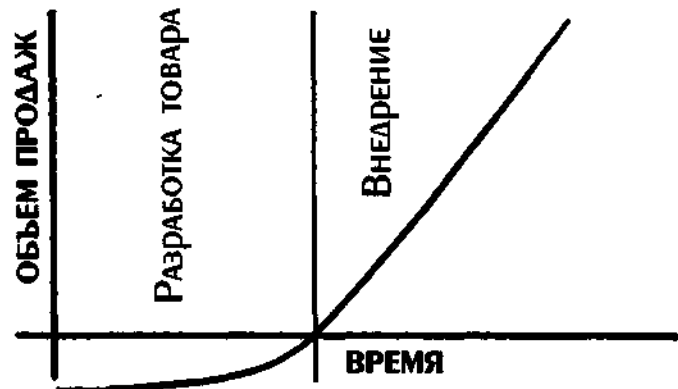


Вот что происходит, когда компания, продающая свой товар, не предпринимает никаких корректирующих действий. Тем не менее жизненный цикл товара можно продлить.

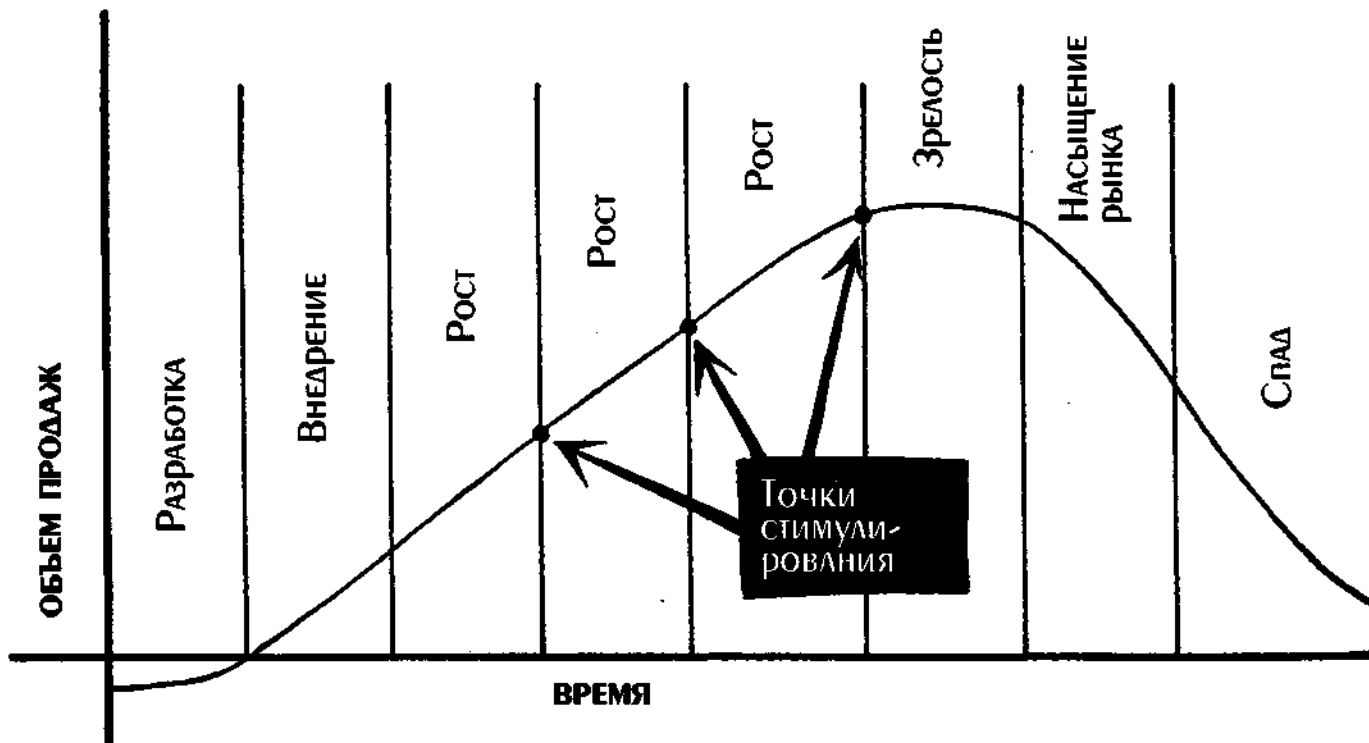
Если до наступления этапа насыщения рынка расширяется товарный ассортимент, может начаться новый период роста.



А когда и этот рост прекращается, для товара можно найти новый рынок и таким образом продлить жизненный цикл товара. Но мы не рассмотрели еще одну стадию жизненного цикла товара. Ту, что предшествует всем остальным.

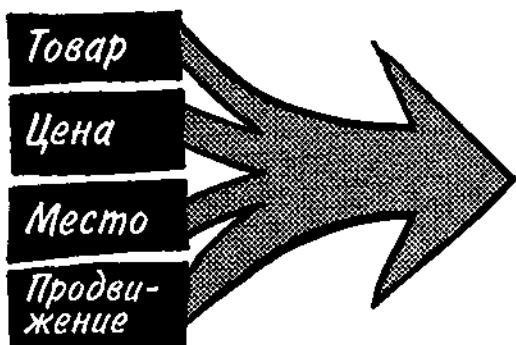


Стадия разработки товара обходится дорого, так как в этот период нет продаж, а следовательно, есть только чистые убытки. Но эта стадия необходима для появления товара независимо от длины его жизненного цикла. Итак, с учетом всех элементов жизненный цикл товара можно представить следующим образом:

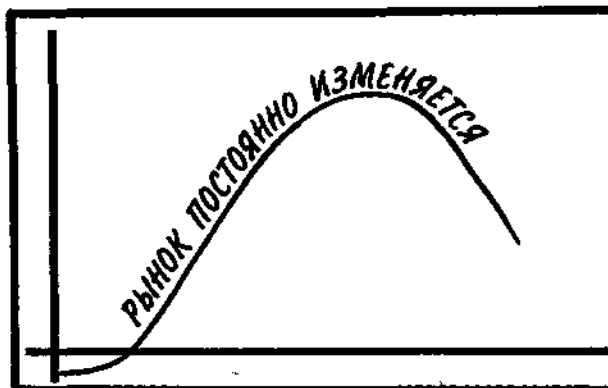


Первым идет этап начальной разработки товара, затем этап выведения товара на рынок — этап внедрения, а затем последовательность периодов роста, который стимулируется различными способами, улучшением характеристик товара, расширением ассортимента, расширением рынка и т.д. Все это позволяет продлить жизненный цикл товара — до того, как он вступит в неизбежные стадии зрелости, насыщения рынка и спада.

### Жизненный цикл товара влияет на комплекс маркетинга



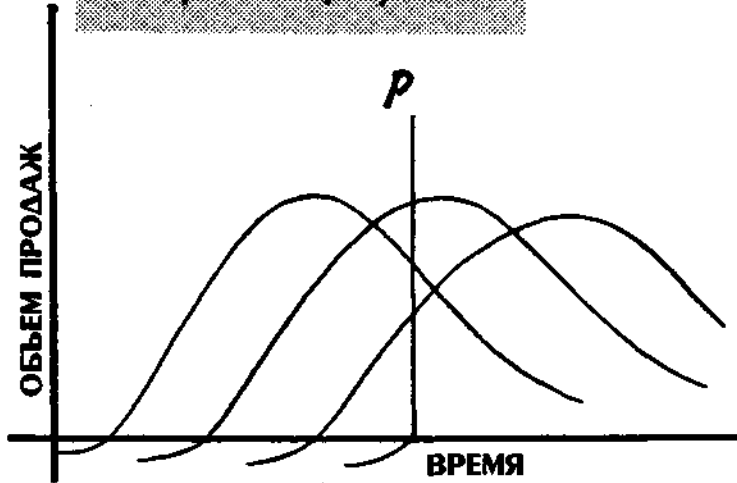
Каждый элемент комплекса имеет свои особенности. Например, мы уже увидели, что сам товар в течение жизни может быть изменен; а если компания вступает в войну цен, то ее ценовая политика должна быть гибкой, иначе она потеряет свою долю рынка — критический фактор на этапе упадка. Место, или каналы распространения, могут существенно измениться между фазой выведения на рынок и концом фазы роста. То же самое происходит и с мероприятиями по продвижению товаров, поскольку на этапе внедрения на рынок важно информировать покупателей о существовании нового товара, а на этапе роста — подчеркивать преимущества товара данной компании над товарами конкурентов.



Таким образом, жизненный цикл товара оказывает влияние на все области деятельности компании, потому что он связан с постоянными изменениями, которые происходят с каждым товаром. Политика, которая подходила для одного этапа, на следующем может себя не оправдать.

До сих пор мы рассматривали отдельный товар и его жизненный цикл. Но надо учесть, что большинство фирм одновременно продают не один товар или вид товаров, а несколько.

## Жизненные циклы товарного портфолио



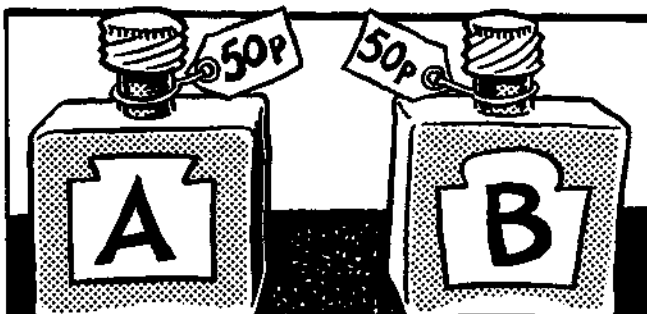
Каждый товар имеет свой собственный жизненный цикл, эти циклы различны по продолжительности и начинаются в разное время. Не все они будут одинаково важны для компании. Набор товаров носит название **ТОВАРНОГО ПОРТФОЛИО**, или товарной номенклатуры. Линия **Р** обозначает конкретную дату в истории компании. Один товар находится на этапе спада, другой — в стадии насыщения рынка, а третий только внедряется на рынок. Итак, если компания намерена и в дальнейшем развиваться и получать прибыль, надо постараться обеспечить ее постоянный рост, своевременно внедряя новые товары. Этот принцип является основой управления товарной номенклатурой.



Идея портфолио состоит в достижении сбалансированности роста объема продаж, движения денежной наличности и рисков. По мере расширения или сужения рынка продажи отдельных товаров будут расти или падать, будет меняться и номенклатура товаров, таким образом, необходимо регулярно ее пересматривать.

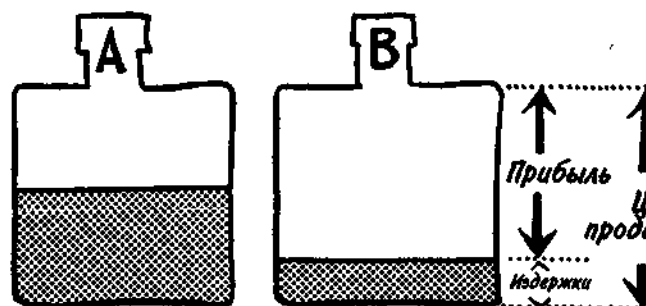
Для понимания сущности управления маркетингом важно правильно определить жизненный цикл товара.

*Следующая ключевая идея, которую мы рассмотрим — это соотношение между долей рынка и ростом рынка. Сначала давайте выясним, что это такое, и начнем с рыночной доли и ее значения.*



Эти два товара конкурируют на одном и том же рынке. По своим характеристикам они практически идентичны и продаются по одной цене. Но производитель товара В имеет преимущество перед производителем товара А.

Себестоимость товара В ниже, чем товара А.

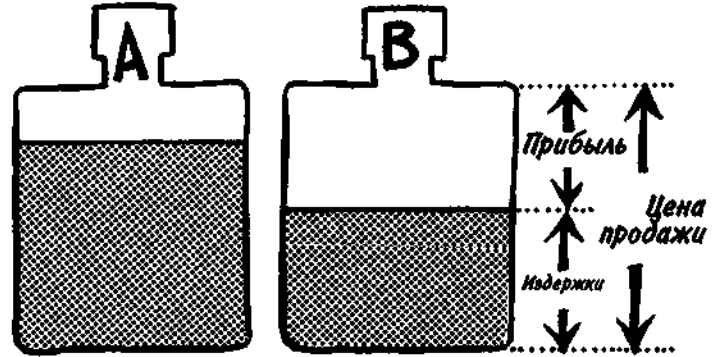


Таким образом, прибыль от продажи товара В больше, чем от продажи товара А, потому что при производстве товара В можно достичь экономии за счет расширения производства, поскольку объем продаж товара В выше. Другими словами, у товара В большая доля рынка, чем у А.





Когда на этапе зрелости начинается снижение цен, процентное отношение издержек к продажной цене возрастает в обоих случаях, и доля прибыли как для А, так и для В понижается.



Но и теперь прибыль от продажи товара В, хотя и уменьшившаяся, все равно в пропорциональном отношении намного выше, чем прибыль, приносимая А, и на товаре А последствия войны цен скажутся сильнее, чем на В.

Таким образом, большая доля рынка — желанная цель независимо от размера рынка. Но нам необходимо выяснить, что означает слово «рынок».

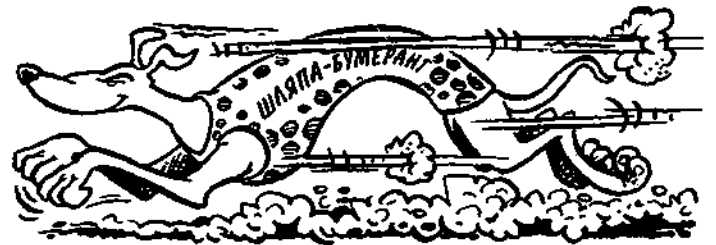


Эта относительно небольшая компания поставляет подшипники — теоретически это огромный рынок, и случайный наблюдатель может подумать, что эта компания владеет лишь небольшой его долей. Но в действительности оказывается, что эта компания в сущности работает на узкоспециализированном рынке подшипников для лодочных моторов и занимает там господствующее положение. Таким образом, ее положение не менее устойчиво, чем положение более крупных компаний, производящих продукцию широкого назначения. Следовательно, высокая рыночная доля — это необходимое условие успеха независимо от размеров рынка.

Итак, мы рассмотрели понятие рыночной доли. Что же такое рост рынка?



На рынках, которые растут медленно (и к которым можно отнести рынок подшипников для лодочных моторов), компании, стремящейся увеличить свою рыночную долю, придется затратить на это немало времени и значительные ресурсы. Эти рынки, скорее всего, уже находятся в стадии зрелости, жизненные циклы товаров приближаются к стадии насыщения, и, возможно, господствующее положение на них уже занято несколькими крупными фирмами.

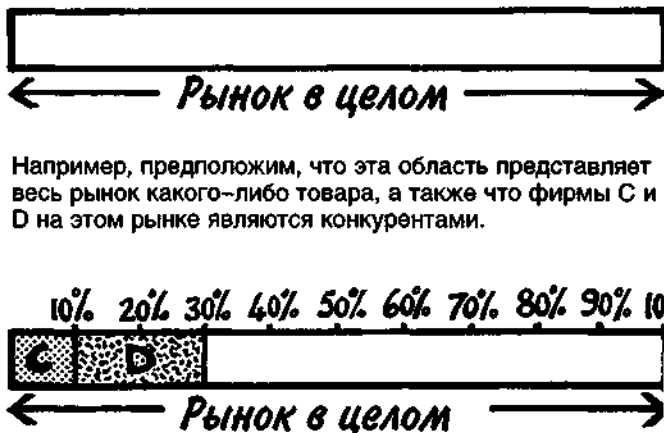


Но на рынках, которые растут быстрыми темпами, ситуация иная, потому что если компания пытается получить максимально возможную долю рынка, она должна решиться выделить крупные суммы на продвижение своих товаров. Очень многие фирмы совершают ошибку, не предпринимая никаких шагов в этом направлении, поскольку на расширяющемся рынке их дела вроде бы идут неплохо. Но темпы их роста при этом оказываются ниже, чем темпы роста рынка. В результате более активные конкуренты добиваются большего эффекта от затрат, как в случае с товарами А и В.

Эти идеи относительно доли на рынке и рыночного роста нашли отражение в матрице Бостонской консультативной группы.



Эта матрица отражает относительную рыночную долю данной компании и темпы роста рынка.



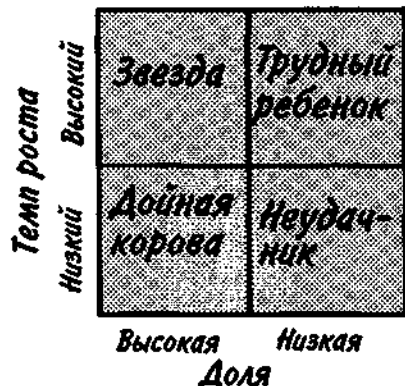
Например, предположим, что эта область представляет весь рынок какого-либо товара, а также что фирмы С и D на этом рынке являются конкурентами.

В этом случае D, самая крупная фирма на рынке, обладает вдвое большей рыночной долей, чем С, хотя в абсолютном выражении разница между их долями составляет всего лишь 10%.

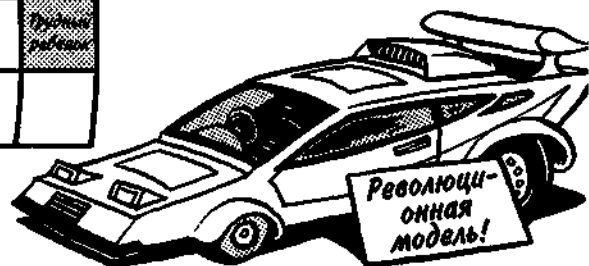
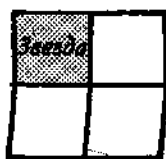
На оси доля рынка показывается положение компании по отношению к самому крупному ее конкуренту на этом рынке. Таким образом, D имеет в два раза более устойчивое положение, чем С, поскольку располагает в два раза большей долей рынка, т.е. в соотношении 2:1. И наоборот, соотношение доли С к доле D составляет 0,5, или 1:2. Ось рост рынка показывает среднегодовой темп роста всех рынков, на которых данная фирма продает свои товары или услуги.



Вот эти четыре сектора: высокие темпы роста при большой доле рынка; быстрый рост, низкая доля; медленный рост, высокая доля; и медленный рост, низкая доля рынка. По уровню объема продаж любого товара компании можно определить, к какому сектору данный товар относится.

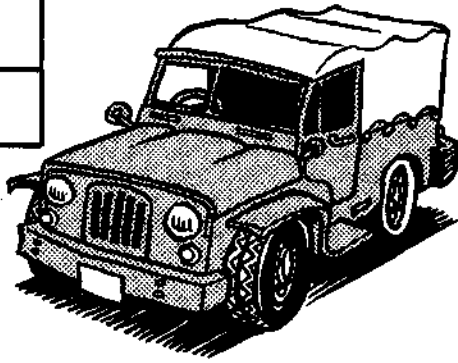
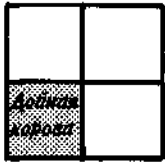


Бостонская группа дала название каждому сектору, и каждое такое прозвище дает представление о перспективах продажи товаров в каждом секторе.

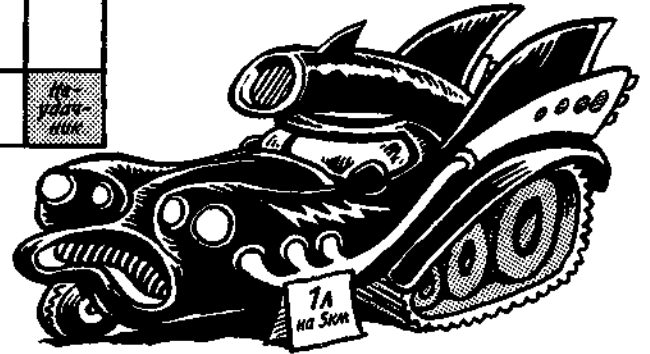
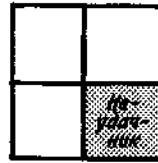


Таким образом, товар, попавший в категорию «звезд», имеет большую долю рынка и дает большую прибыль, но так как рынок быстро развивается, компании, вероятно, приходится нести большие расходы для сохранения лидирующего положения.

«Трудный ребенок» (или «вопросительный знак») — это товар, который еще не завоевал доминирующего положения на рынке, или, возможно, выравшись на какое-то время в лидеры, затем отступил с этой позиции. Рынок развивается быстро, и если компания захочет получить большую его долю для того, чтобы за счет масштаба производства повысить эффективность своих затрат, ей придется вложить в это изрядный капитал.



«Дойная корова» является лидером на рынке, темпы роста которого незначительны, т.е. на зрелом рынке. «Дойные коровы» — великолепные источники дохода, и за ними нужен минимальный уход для сохранения рыночной доли. Для любой компании они являются самым надежным источником прибыли.



И, наконец, «неудачники». Они почти не имеют никаких перспектив на будущее, и в большинстве случаев являются для компании финансовым бременем, поскольку занимаемая ими доля рынка мала, а издержки конкурентов намного ниже. Их финансирование — напрасная трата средств, и своим существованием они зачастую обязаны исключительно амбициям руководства компании, но никак не здравому деловому расчету. Это первые кандидаты на снятие с производства, если только они не представляют собой неотъемлемую часть линии товаров, необходимую для поддержки других товаров.

Итак, общую ситуацию со всей номенклатурой товаров с точки зрения прибыли можно изобразить так:

<b>Звезда</b> ○	<b>Трудный ребенок</b> —
<b>Дойная корова</b> +	<b>Неудачник</b> ○

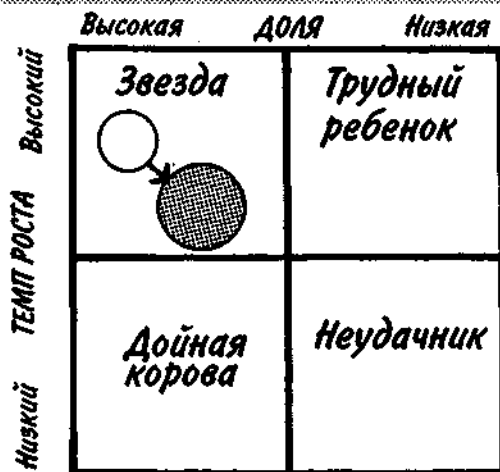
«Звезды» находятся на грани самофинансирования, и, таким образом, приносят нулевой доход. «Трудные дети» еще не стали прибыльными, и, таким образом, приносят чистый убыток. «Дойные коровы» приносят максимальный доход, в то время как «неудачники» не приносят ни прибыли, ни убытков.

<b>Звезда</b> ○	<b>Трудный ребенок</b> —
<b>Дойная корова</b> +	<b>Неудачник</b> ○

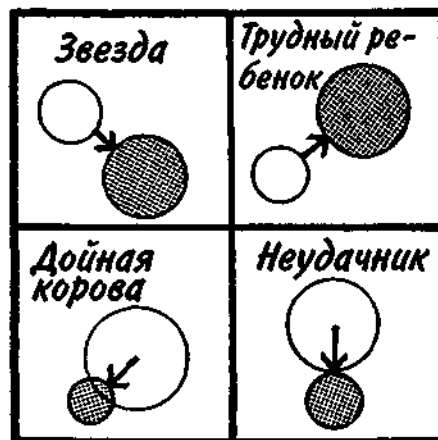
Товары из «трудных детей» превращаются в «звезды», потом, повзрослев, переходят в разряд «дойных коров» и становятся источником финансирования для следующего поколения «звезд» и некоторых «трудных детей».

Вот так можно использовать матрицу Бостонской консультативной группы для изучения всего товарного портфолио компании. С ее помощью можно также проиллюстрировать прогноз будущего положения товаров компании на рынке при условии, что политика компании не претерпит за этот период никаких изменений.

## Использование Бостонской матрицы для прогнозирования будущего положения товара на рынке



Белый круг представляет товар. Его положение отражает относительную долю товара на рынке и темпы роста этого рынка. Размер круга отражает долю товара в общем объеме продаж данной компании. Прогноз для этого товара — это заштрихованный круг. Он показывает, какая ситуация, по оценкам компании, сложится с данным товаром через пять лет. Положение заштрихованного круга показывает, что компания прогнозирует сокращение как своей доли на рынке, так и темпов роста этого рынка. А его увеличившийся размер может означать, что этот товар, вероятно, будет занимать большее место в структуре доходов компании. Этот прогноз не особенно благоприятен для компании, и чтобы быть уверенной в будущем, ей следовало бы компенсировать потери за счет других товаров из своего портфолио.



Однако, как вы видите, «трудный ребенок», как и «звезда», потеряли часть своей рыночной доли, доля рынка «дойной коровы» чуть увеличилась, но при этом темп роста рынка еще больше замедлился, а «неудачник» почти исчез. Если это прогноз положения компании, скажем, на три года вперед, то есть шансы на то, что компания останется прибыльной, но налицо все признаки опасности. «Звезда» и «трудный ребенок» направляются напрямик в разряд «неудачников» как раз в то время, когда влияние жизненного цикла товара начинает замедлять рост рынка. И когда это произойдет, у компании останутся только «неудачники», и она может выпасть из этого бизнеса.

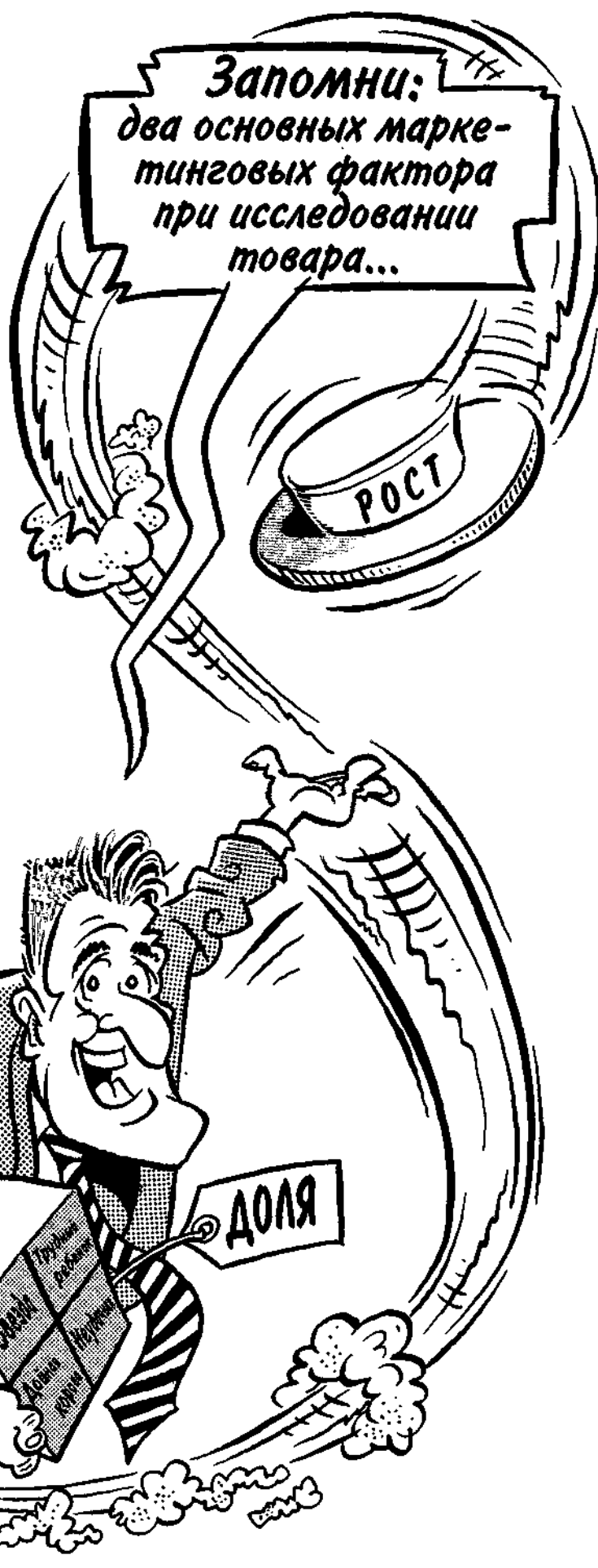
Итак, Бостонская матрица особенно полезна для предсказания судьбы компании, и при использовании в сочетании с жизненным циклом товара она может помочь нам принять решение относительно каждого товара. Но ее предположения основываются только на рыночной доле и темпах роста рынка, а некоторые компании нуждаются в более гибкой версии матрицы, поскольку рыночная доля для некоторых видов товаров не имеет непосредственного отношения к прибыльности, как, например, в случае с товарами, которые участвуют в одних и тех же основных производственных процессах. Главное, о чем нельзя забывать — это то, что компания должна определять свои рынки таким образом, чтобы оставаться конкурентоспособной. С этой целью такие компании, как «Дженерал Электрик», «Мак-Кинси» и «Шелл» дали дальнейшее развитие идеям, положенным в основу матрицы Бостонской группы.

# Резюме главы 5

Стратегия, которую организация применяет в отношении своих товаров, является наиболее важным фактором, определяющим ее долгосрочный успех. Продолжительная успешная деятельность зависит от способности компании строить предложение своих товаров на основе динамической картины рынка. Необходимо осознавать, что рыночная среда постоянно меняется, и в соответствии с этими изменениями должна изменяться политика компании, что находит выражение в программах корректирования ее товарно-рыночной стратегии.

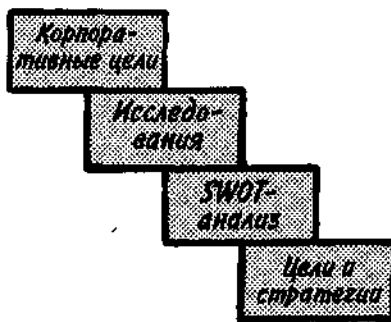
Товары приносят компании прибыль, предоставляя покупателям определенные полезные свойства, в рамках тщательно контролируемых параметров доходов и расходов. Концепция жизненного цикла товара — это особенно полезный инструмент для продажи продукции, так как при детальном знании особенностей своих рынков с помощью данного понятия можно оценить, на какой стадии своего жизненного цикла находится товар — роста, зрелости или упадка. Затем можно приступить к разработке соответствующей маркетинговой стратегии.

Решения по вопросам выработки товарно-рыночной стратегии должны приниматься в контексте товарной номенклатуры, которая должна обеспечивать баланс между товарами на стадии роста, товарами на стадии зрелости и товарами на стадии упадка. Только если такой портфолио соответствующим образом сбалансирован, у предприятия будет прочная база для будущего развития и, в частности, для создания новых товаров.



# Глава 6 Определение целей и выработка стратегии маркетинга

В этой главе мы сосредоточимся на ключевом этапе процесса маркетингового планирования, этапе, на котором используется вся информация, собранная в ходе исследований товара, покупателей и рынка. Это четвертый этап процесса маркетингового планирования...



...определение целей и выработка стратегий маркетинга.



Чтобы выяснить, что это такое, давайте снова вернемся в джунгли бизнеса. Там живет одно племя, которое сумело прекрасно наладить дело.



Эти туземцы обнаружили, что в обмен на бесполезный металл под названием золото, который валяется у них повсюду, они могут выменять у доверчивых туристов такие полезные вещи, как старые бумажные пакеты и спальные мешки.



Их вождь был мудрый старик, который, несмотря на свой малый рост, был весьма дальновиден.



Да, племя процветало, потому что его вождь видел дальше других и поэтому мог принимать более мудрые решения, чем кто-либо еще. Он знал магическую формулу, состоящую из двух волшебных слов. Он не говорил: «Я так хочу», он говорил: «Корпоративные цели».

Хотя никто в племени не понимал, что это значит, все знали, что он в своей мудрости полагается на их поддержку, а они полагались на его решения для принятия своих собственных. Вот так:



Там золота больше, ребята! Перебираемся на другой берег!

Ага! Значит, нужно построить мост!

Ладно! Сейчас пошлю ребят валить лес!

Таким образом, любое решение вождя определяло решения всех остальных — а с другой стороны, его решения основывались на понимании того, что могут сделать люди под его руководством.

**Корпоративные цели определяют стратегии**

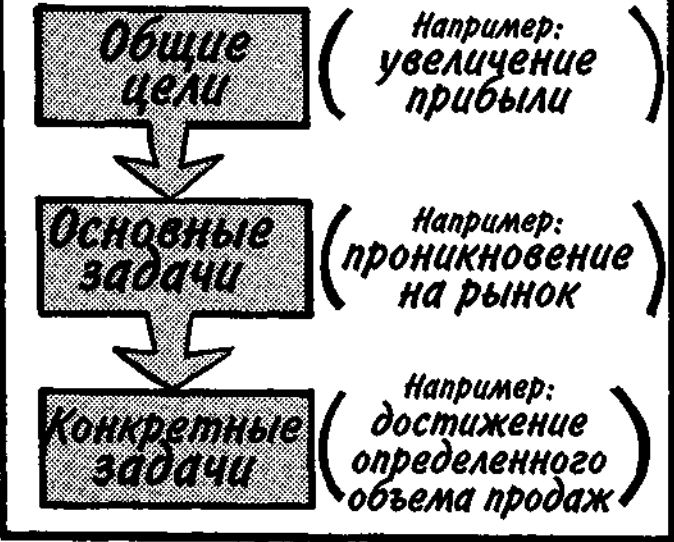
Корпоративные цели, или цели компании, определяют, чего хочет достичь предприятие в целом; они обычно выражаются в финансовых показателях. Цели компании определяют стратегии, или пути и способы достижения других, менее значимых, целей по всей иерархии организации, таким образом, чтобы вся работа шла в едином направлении. Для примера возьмем соседнее племя.



В этом племени каждый имел свое собственное представление о том, как можно достичь успеха в бизнесе. Они никогда ничего друг другу не рассказывали, каждый шел в своем направлении, и они так и не могли ничего достичь.



А вот умное племя понимало, какие преимущества дает им координированная деятельность, поэтому они могли составлять планы работы, идя от общих задач к более узким, например:



При принятии решений на любом уровне надо учитывать, какие они могут иметь последствия для всех подразделений предприятия, иначе в погоне за сиюминутной выгодой можно сорвать выполнение более долгосрочных планов. Чем ниже мы будем спускаться по иерархической лестнице, тем важнее следить за тем, чтобы цели, поставленные на этом уровне, основывались на целях, выработанных на высшем уровне.

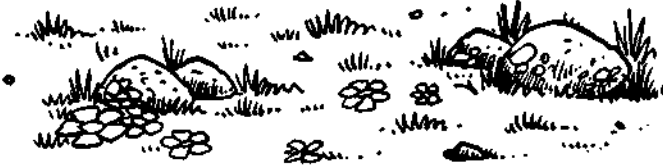
# Что такое маркетинговые цели?



## Характеристики цели:

- ЕДИНИЦА ИЗМЕРЕНИЯ
- ЭТАЛОН
- ДОСТИЖИМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ

Цель — это не какая-то туманная и расплывчатая, хотя, возможно, и благородная задача. Ее необходимо реально оценивать с помощью трех критериев.



Первая характеристика — это *единица измерения* цели, то есть способ ее количественного описания, например, по количеству, весу или объему. Продажи автомобилей измеряются в штуках, бензина — в литрах. *Эталон* определяет, например, объем продаж, возможный на любом конкретном рынке. *Достижимый результат* определяет промежуточный объем продаж, на который компания намеревается выйти на данном этапе.

Маркетинговые цели обычно выражаются в количественных показателях.



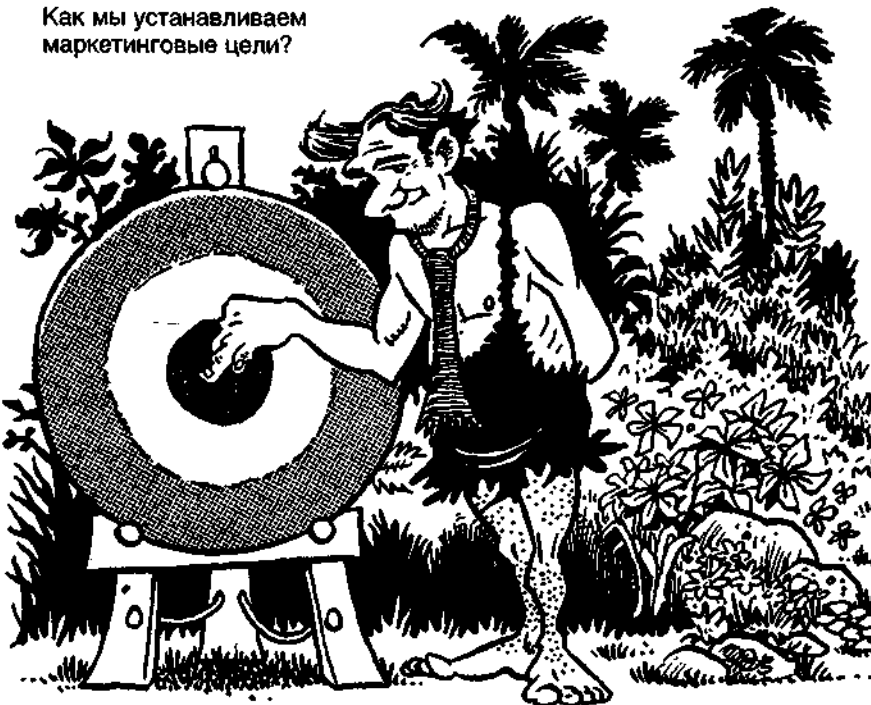
Эффективность деятельности

Она может выражаться в объеме продаж. Этот показатель станет характеристикой прибыльности.

Необходимые условия

Они могут выражаться в рыночной доле (в процентах) или в степени проникновения на рынок.

Как мы устанавливаем маркетинговые цели?



## Бостонская матрица

Рост рынка	<b>Звезда</b>	<b>Трудный ребенок</b>
	<b>Дойная корова</b>	<b>Неудачник</b>

### Доля рынка

Все товары будут попадать в одну или несколько из этих категорий, следовательно, маркетинговые решения для этих товаров, скорее всего, будут различны.



**Например...**

Улучшим наши конкурентные позиции

Сохраним наши конкурентные позиции

<b>Звезда</b>	<b>Трудный ребенок</b>
<b>Дойная корова</b>	<b>Неудачник</b>

Либо делаем инвестиции в РОСТ, либо подготавливаемся к УХОДУ с этой рискованной или слабой конкурентной позиции

Пожнем плоды своего труда и оставим эту конкурентную позицию

Выход

Для каждого сектора — и для каждого товара — оптимальные рыночные решения, скорей всего, будут различны.

**Запомните, маркетинг — это наука о двух вещах: товарах и рынках**

<b>Рынки</b>	Существующий товар на существующем рынке	Новый товар на существующем рынке
	Существующий товар на новом рынке	Новый товар на новом рынке
	<b>Товары</b>	

## Матрица Ансоффа

Это взаимоотношение товаров и рынков называется матрицей Ансоффа. Термин «новый товар» обозначает технологические инновации, а «новый рынок» — изменяющийся рынок. Важно понимать, что для каждого сектора матрицы необходимы свои маркетинговые решения.

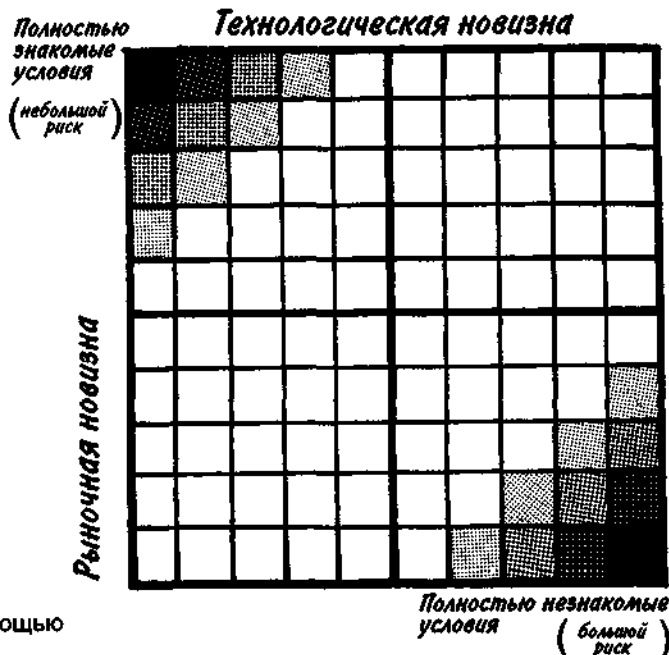
Итак, как и в случае использования Бостонской матрицы, для каждого взаимоположения товаров и рынков на матрице Ансоффа мы должны принимать различные решения.

Формулирование маркетинговых целей для каждого сектора матрицы Ансоффа будет разным для разных компаний, поскольку каждое предприятие имеет свои сильные и слабые стороны, и каждое предприятие по-разному реагирует на возможности и угрожающие факторы внешней среды. Кроме того, эта диаграмма — упрощенный образ рынка, который на самом деле не так четко разграничен, как это представлено на схеме.



В каждом товаре есть большая или меньшая степень технологической «новизны», и на каждом рынке мы сталкиваемся со множеством вариантов и комбинаций привычных и новых ситуаций. Чем менее известен товар или ситуация на рынке, тем выше степень риска, на который идет компания, выходящая на новые рынки или внедряющая новые товары.

Но по мере того, как товар проходит стадии своего жизненного цикла, а рынок расширяется или сужается, компаниям приходится идти на еще больший риск, если они хотят продавать товар и получать прибыль.



С этими переменными можно справиться только с помощью постоянного проведения SWOT-анализа.



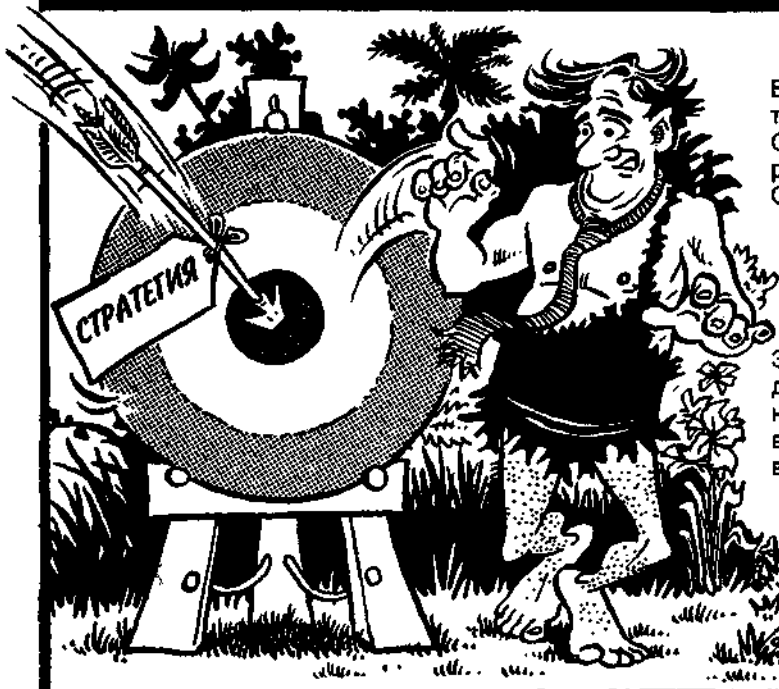
SWOT-анализ, третья ступень процесса маркетингового планирования, — это анализ сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угрожающих факторов внешней среды. SWOT-анализ основывается на маркетинговом исследовании и приводит к формулированию маркетинговых целей и стратегии.

Таким образом, развитие предприятия зависит от того, насколько полно будут использованы сильные стороны фирмы и внешние возможности. Если этого не будет, то какие бы технологические нововведения предприятие ни произвело, в долгосрочной перспективе они окажутся неэффективными.

Механизм действия четвертой ступени прежде всего включает определение маркетинговых целей. Как мы уже видели, это зависит от взаимоотношений между существующими или новыми товарами и рынками. Затем, поскольку эти цели должны поддаваться измерению, мы должны определить критерии для оценки того, были ли достигнуты маркетинговые цели (помните три характеристики целей?). И, наконец, в результате SWOT-анализа выявляются возможности и угрожающие факторы рынка. Теперь можно приступить к подготовке маркетингового плана.



# Что такое маркетинговая стратегия?



Если цель — это «то, чего мы хотим», то стратегия — это «то, как мы этого добиваемся». Однако стратегия не касается деталей. Она не определяет содержание работы каждого человека. Она состоит из трех элементов:

**СРЕДСТВА  
ГРАФИК  
РЕСУРСЫ**

Это означает, что стратегия в общих чертах определяет средства выполнения маркетингового плана. Она включает график работы, а также указывает, какие ресурсы и когда необходимы для проведения конкретных мероприятий.

Стратегия маркетинга похожа на военную кампанию в том, что она содержит общий план достижения определенной цели, а четыре элемента комплекса маркетинга являются составляющими этого плана — в различных сочетаниях на различных рынках.

До сих пор мы рассматривали ситуацию, когда цели компании, исследования, прогноз продаж и получаемый в результате SWOT-анализ находились в состоянии полной гармонии, что позволяло легко определять маркетинговые цели.



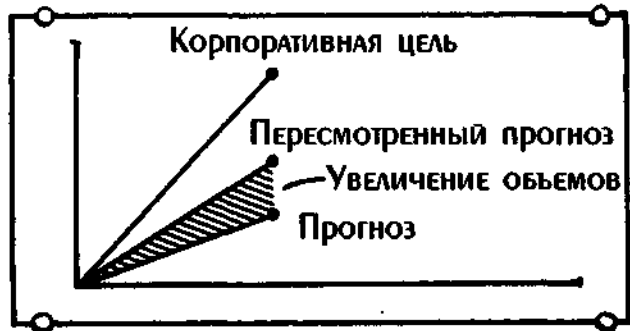
*А как быть в такой ситуации?*



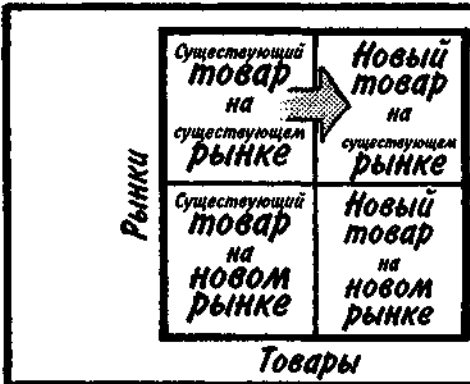
Составлен прогноз продаж, но внезапно обнаруживается, что он *никуда не годится!*



Корпоративные цели требуют большего. Между ними и прогнозом продаж существует разрыв. Что делать?



Ну хорошо, этот разрыв можно частично компенсировать, составив новый прогноз, который будет опираться на увеличение объемов продаж путем повышения производительности или более интенсивного проникновения на рынок. Этого можно достичь путем снижения издержек, повышения цен, улучшения комплекса маркетинга, планирования достижения большей доли рынка и т.д. Но как быть с оставшимся разрывом? Вам, возможно, придется подумать о создании новых товаров для существующих рынков, обнаружении новых рынков для уже имеющихся у вас товаров или же о комбинации этих вариантов.



В такой ситуации, может быть, более выгодно продолжать развивать свою товарную линию, так как для того, чтобы завоевать прочное положение на новых рынках, может потребоваться несколько лет. Ведь репутация компании, сложившаяся на одном рынке, не переносится автоматически на другой. С помощью компетентного маркетингового исследования надо выбрать правильный путь, ориентируясь при этом на сильные стороны предприятия. Так, например, при создании нового товара надо использовать именно эти сильные стороны.

Сначала мы предложили вам

Затем мы разработали

А после этого придумали

...А теперь мы с гордостью представляем

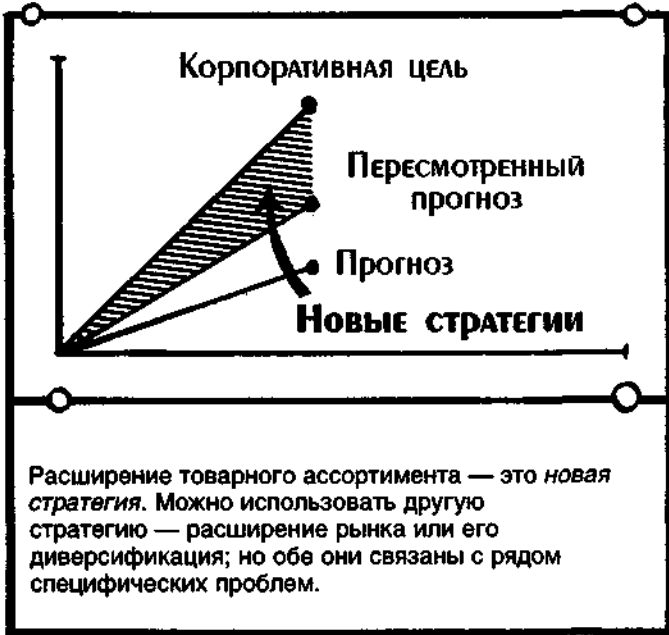
Вот товар, который можно продавать через существующие каналы, используя тех же самых продавцов.

Но что, если компания, производящая клей для фарфора, поступила так?

**СКЛЕИВАЙТЕ НАШИМ КЛЕЕМ® НАШ ФАРФОР®**



Решив предложить покупателям своего клея фарфоровые чашки и блюда, компания идет на определенный риск, так как придется пересмотреть производственный процесс, каналы распределения, персонал продавцов и технологию. Тем не менее расширение ассортимента все же может стать одним из способов ликвидации разрыва между целями компании и прогнозом продаж.



Меры по повышению производительности с целью увеличения объемов производства должны быть реалистичными — а ваше решение о снижении издержек может оказаться невыполнимым на некоторых рынках или для некоторых товаров. С другой стороны, стратегия интенсивного проникновения на рынок может себя оправдать, если при этом имеются в виду существующие рынки и существующие товары, поскольку это наименее рискованно и обходится дешевле.

Полностью знакомые условия (небольшой риск)

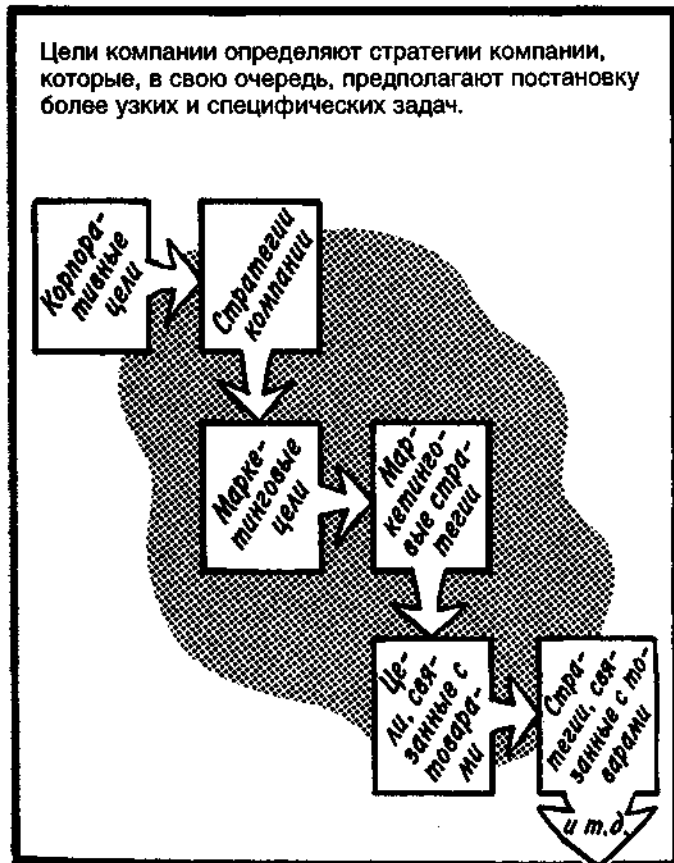
Существующий товар на существующем рынке	Новый товар на существующем рынке
Существующий товар на новом рынке	Новый товар на новом рынке

(большой риск)

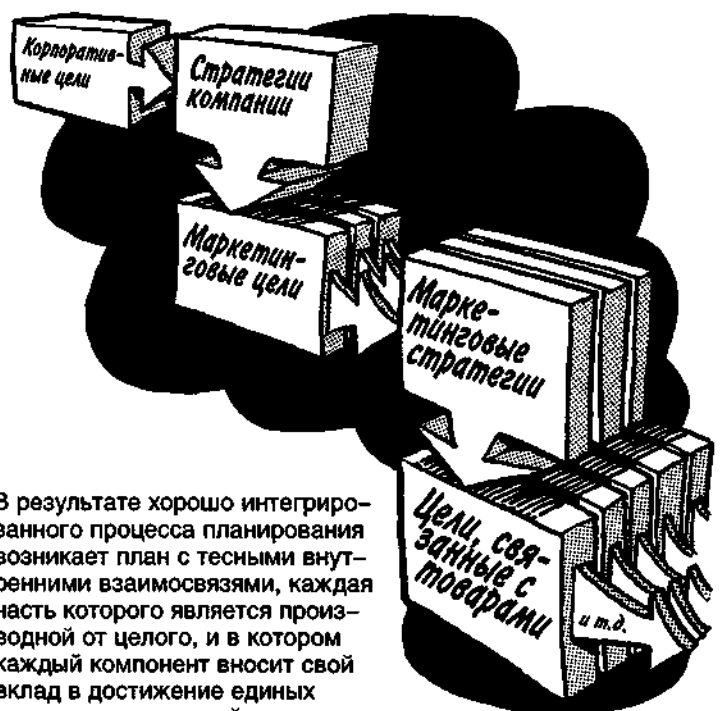
Полностью незнакомые условия

Как мы уже говорили, наиболее рискованно выходить на новый рынок с новым товаром. Мы лишь наметили некоторые проблемы, возникающие при реализации новой стратегии или попытках расширения существующих рынков или товарного ассортимента.

Наконец, очевидно, что маркетинговые цели и стратегии тесно взаимосвязаны, но помните, что они также должны быть привязаны к общим целям компании.



В то же время существуют иные иерархии в рамках подразделений предприятия, связанные с основной.



В результате хорошо интегрированного процесса планирования возникает план с тесными внутренними взаимосвязями, каждая часть которого является производной от целого, и в котором каждый компонент вносит свой вклад в достижение единых корпоративных целей.

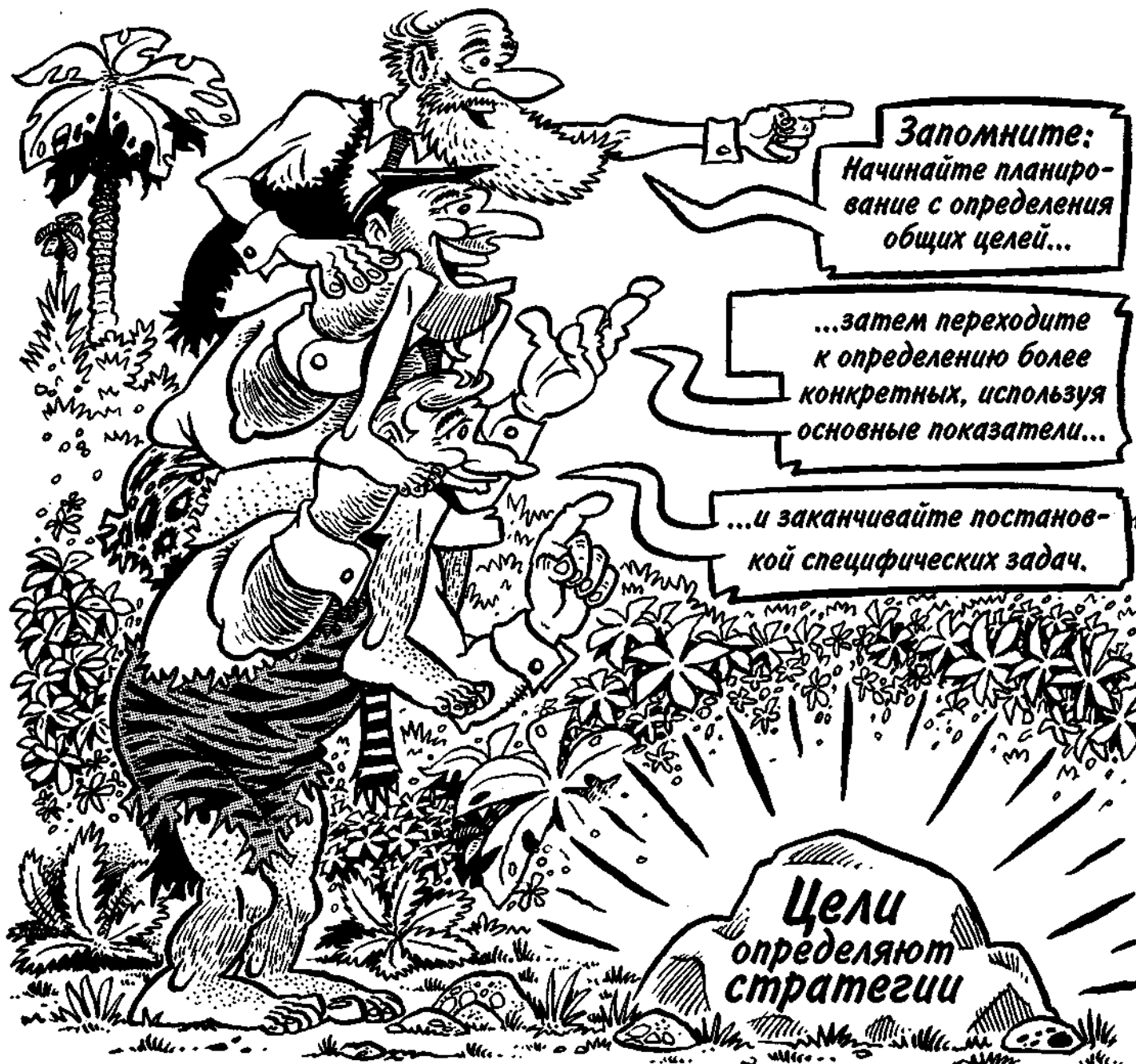
# Резюме главы 6

Постановка маркетинговых целей и определение соответствующих стратегий их достижения является, несомненно, ключевым этапом процесса маркетингового планирования.

Цели компании в основном сконцентрированы на показателях, характеризующих долгосрочную прибыльность предприятия, таких как доходность инвестиций, налогооблагаемая прибыль, доходность акций и т.д. Способы достижения этих целей, например, — покупать или производить, создавать свою сеть дистрибьюторов или привлекать для этого сторонних контракторов, каким образом управлять движением наличности, количеством и составом рабочей силы, и, конечно, какие товары и на каких рынках предлагать — все это примеры корпоративных стратегий.

Последний пункт, т.е. что и кому продавать, относится, скорее, к функциональному маркетингу и является примером маркетинговых целей, в которых рассматриваются следующие соотношения: существующие товары на существующих рынках; новые товары на существующих рынках; существующие товары на новых рынках; новые товары на новых рынках. Последний путь, конечно, самый рискованный, поскольку в данном случае компания отказывается от привычной практики, в которой она наиболее компетентна. Все эти цели должны поддаваться измерению в таких показателях, как объем продаж, общая стоимость продаж, доля рынка, проникновение на рынок, прибыль и т.д.

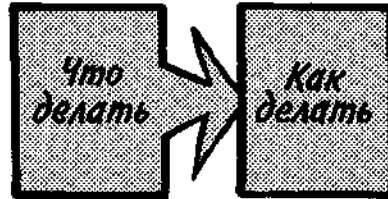
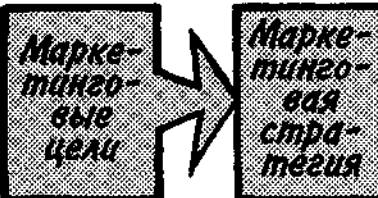
Маркетинговую стратегию можно сравнить с военной кампанией — в том смысле, что и в том и в другом случае идет поиск общих средств достижения цели. Четыре элемента комплекса маркетинга — товар, цена, каналы распределения и продвижение товаров являются составляющими плана. Для разных рынков они будут различны.



# Планирование коммуникаций: часть I

## Планирование рекламы и продвижения товара

В предыдущих главах мы увидели, что на первом месте в нашей деятельности стоит постановка маркетинговых целей, из которых мы можем вывести соответствующие стратегии их достижения.



Проще говоря, мы имеем в виду следующее. «Как сделать» относится к комплексу маркетинга, к его четырем элементам.



В этих главах мы сосредоточимся на средствах продвижения товаров — на проблемах общения с покупателями.



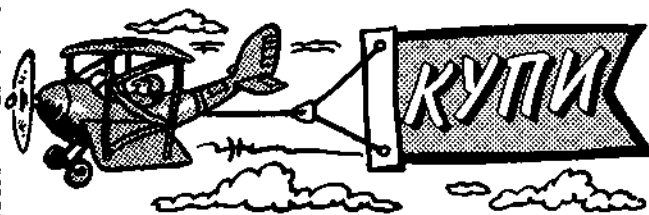
Предприятие общается со своими покупателями множеством способов, которые можно разделить на две основные категории: *неличные* и *личные* коммуникации.

Неличные коммуникации — это, например, реклама, экспозиция товаров в месте продажи, меры продвижения товаров, связь с общественностью и т.д...

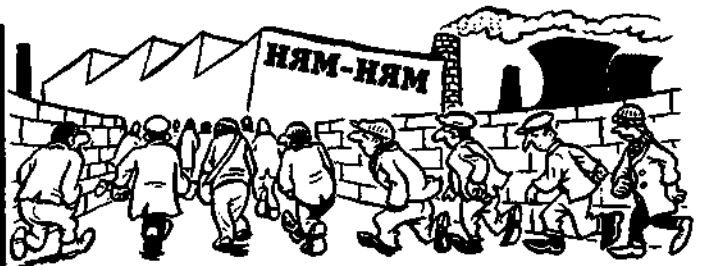


Личные коммуникации предполагают непосредственное общение в ходе личной встречи, например, между продавцом и покупателем. В первой из двух глав о коммуникациях мы рассмотрим *неличные* коммуникации, а во второй поговорим о значении *личных*.

В первую очередь необходимо принять решение о комплексе коммуникаций — иными словами, о соотношении *личных* и *неличных* коммуникаций.



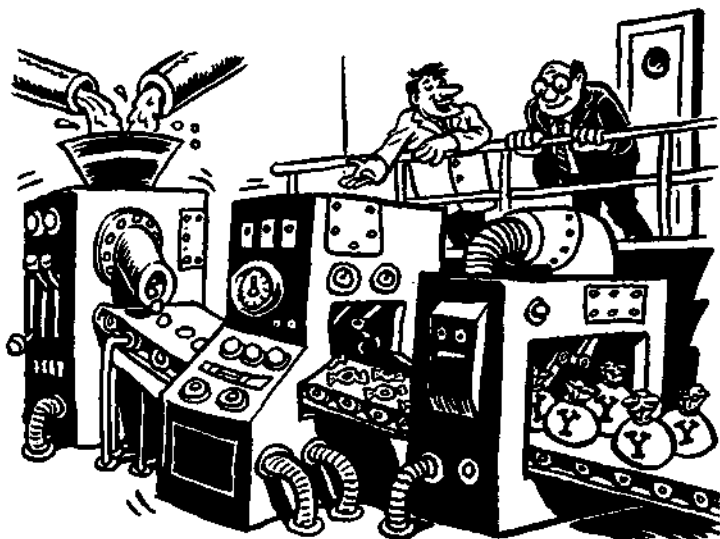
Как же нам определить это соотношение? Предположим, что мы хотим продать оборудование для кондитерской фабрики.



В компании «Ням-ням» работает около 300 человек, но нам придется обращаться к каждому из них по отдельности. С другой стороны, не следует заблуждаться, полагая, будто какой-то один человек откроет для нас все двери. На фирме такого размера нам придется убедить в необходимости покупки приблизительно пять человек, и для каждого из них придется найти разные аргументы.



Возможно, при покупке нового оборудования кто-то с удовольствием поговорит с продавцами лично, а другие предпочтут почитать специализированные издания. Таким образом, каждый член группы, от которой зависит принятие решений, требует к себе индивидуального подхода.



Например, предположим, что «Ням-ням» нужно новое оборудование для упаковки ирисок. Какие шаги предпримет компания, чтобы установить новенькую машину?



Во-первых, в компании должны осознать, что у них имеется проблема. В данном случае без помощи со стороны эту проблему не решить. Необходимо найти поставщика, специализирующегося на машинах по упаковке ирисок.

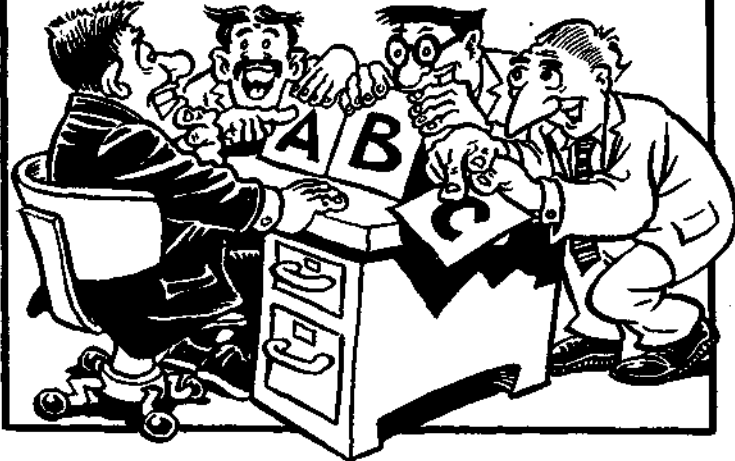


Технические характеристики и уровень качества того, что нужно фирме, определены — другими словами, определены и изложены спецификации на оборудование.



Производится поиск потенциальных поставщиков — как отдельных частей оборудования, так и производственной линии в целом.

Потенциальные поставщики участвуют в тендере, и в конце концов выбирается одна из заявок. Производится размещение заказа...



И через некоторое время



новое оборудование поступает к заказчику. В этом случае мы наблюдали новый процесс, с новыми условиями, и в процесс принятия решения было вовлечено много людей.



Таким образом, любой поставщик или продавец, столкнувшись с подобной ситуацией, должен будет довольно долгое время общаться со многими людьми, отвечая на многочисленные вопросы и подводя людей с абсолютно разными точками зрения к единому мнению — а именно к тому, что его товар следует купить. Поскольку продавец вряд ли в состоянии все это делать, существует необходимость в *неличных* коммуникациях.



Основной двигатель неличных коммуникаций — это реклама, сущность которой в течение долгого времени истолковывали неправильно.



Считалось, что между рекламой и продажами существует простая причинно-следственная связь. На самом деле все гораздо сложнее.



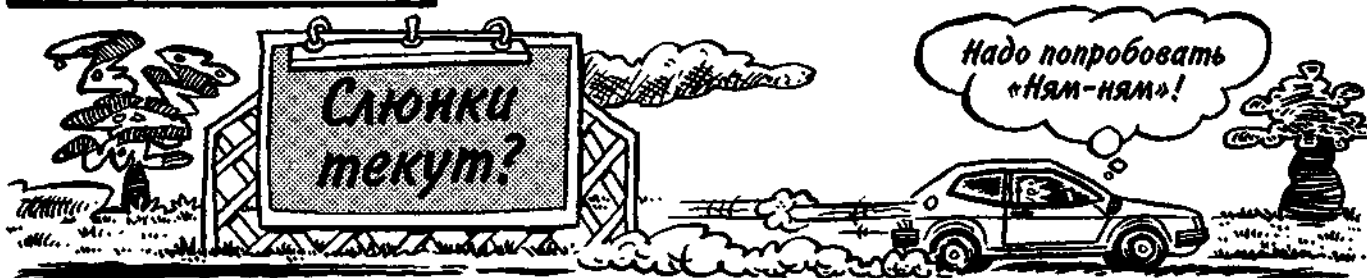
Сначала происходит первое знакомство, рынок только узнает о существовании товара.



Затем приходит понимание и спокойная уверенность в том, что знаешь назначение этого товара. Затем...



...убеждение, что этот товар обладает определенными преимуществами. И наконец...



...действие — решение купить товар. Таким образом, реклама — это не та прямолинейная деятельность, каковой многие ее считают. Между рекламой и продажами нет *прямой*, непосредственной связи. Успех продаж определяется рядом факторов — качеством товара, ценой, уровнем сервиса и т.п. Тем не менее, если мы собираемся что-либо рекламировать, мы должны четко представлять — *чего мы хотим достичь*. Нам необходимо определить задачи рекламы.

# Задачи рекламы должны быть конкретны

И они должны быть достижимы. Например:

**«Ням-ням»** Больше жевательных движений на каждую ириску.

862... 863... 864... 865... 1061... 1062... 1063... 1064...

Не стоит делать такие заявления о свойствах вашего товара, которые можно опровергнуть.

В равной степени бессмысленно доказывать недоказуемое.

Доказано! Ириски ЧАВ-ЧАВ можно жевать дольше!

А вкус у них хуже...

Таким образом, при определении целей рекламы необходимо, в первую очередь, выбрать разумные цели.

РЕКЛАМНОЕ АГЕНСТВО  
компания «НЯМ-НЯМ»

Через полтора года 64% населения будут знать, что такое «Ням-ням»!

Вот, в принципе, приемлемая цель для рекламы, но она действительно приемлема, только если этой цели можно достичь исключительно с помощью рекламы. Цели рекламы не сводятся к информированию покупателей о существовании данного товара и о его свойствах.

Поступай мудро. Ешь ириски «Ням-ням» — ириски мудрецов.

Цели рекламы могут касаться изменения предпочтений, создания желания купить товар, целью может быть еще раз заверить покупателя в качестве товара и т.п. При определении компанией своих рекламных задач необходимо также точно определить целевую аудиторию, характеристики рыночного сегмента, долю рынка, бюджет, график и другие факторы...

... в том числе стадию жизненного цикла, на которой в данный момент находится товар.

Объем продаж

Создание первичной осведомленности

Создание предпочтения

Предоставление информации

Укрепление уверенности потребителя в правильности выбора

Насыщение

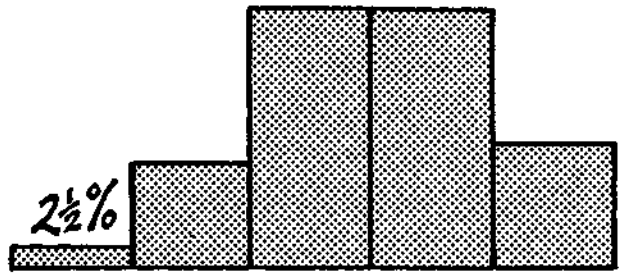
Время

Цели рекламы могут меняться, например, так, как показано на графике, с прохождением товаром стадий жизненного цикла; но есть еще один фактор, который оказывает большое влияние на цели рекламы: восприятие покупателями новинок.

Это значит, что не каждый в равной степени готов принять новый товар или идею, и соответственно в рекламе подход к людям, которые стремятся попробовать что-то новое, будет совершенно иным, чем к более консервативным покупателям.



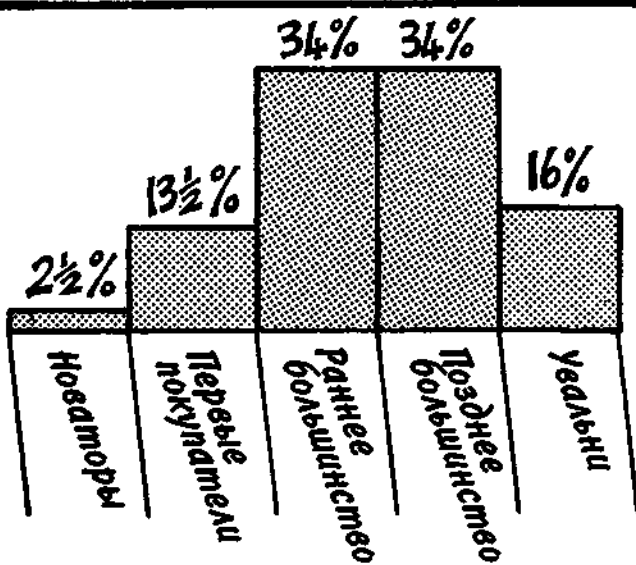
Тех людей, которые первыми принимают новые товары, мы зовем новаторами, и они составляют очень небольшую часть рынка. Но когда товар приобретает известность, его покупает все большее число людей.



Процент потенциальных покупателей с течением времени

Новаторы

Итак, когда товар или услуга впервые представляется на рынок, его будут покупать главным образом люди, которым нравится пробовать что-то новое. Практика показывает, что они составляют около 2,5% рынка.



Люди с положением в обществе рано принимают новый товар, делая тем самым его приемлемым для остальных и престижным, что в определенной степени гарантирует ему успех. Теперь начинает покупать раннее большинство — это более консервативные покупатели. В свою очередь, за ними следует еще более скептически настроенное позднее большинство, и наконец идут «увальни», которые из-за низких доходов и общественного положения не могут попасть в лидеры рынка и превращаются в вечно отстающих. По этой схеме видно, что для каждой категории покупателей необходима различная реклама, а это снова указывает на необходимость рассмотреть различные цели рекламы для разных стадий жизненного цикла товара.

**Вкус нового!**  
«Ням-ням»  
Для независимых  
и уверенных  
в себе

Ого!..  
Класс!



Сначала целью рекламы может быть покупатель-новатор, а когда продажи перейдут рубеж 3% рынка, целью станут первые покупатели.

Держись впереди своих  
соседей.

Ну конечно,  
дорогая.



А когда ваш товар приобретают 10–12% потенциальных покупателей, стратегия рекламы должна перейти от представления товара как новинки к его представлению в качестве общепризнанного.

# Приспосабливайте стратегию рекламы к характеристикам каждой группы покупателей



Реклама воздействует не только на потребителей. Она может быть направлена на поставщиков, дистрибьюторов, акционеров, работодателей, правительство — по сути, на любого, от кого может зависеть успех компании.

Решив, что мы хотим сказать и кому мы хотим это сказать, можно принимать решения по стратегии, временным рамкам и бюджету. Стратегия должна определять используемые рекламные средства, общую направленность рекламной кампании, частоту рекламы, а также кто, что и когда должен делать.



Назови различие между стимулированием продаж и рекламой — и выиграй каникулы на двоих!

Многие люди думают, что стимулирование продаж — просто еще одно название для рекламы. Это не так.



**Реклама**

Голоден?  
Съешь  
«Ням-ням»

Реклама — это описание некоторых характеристик товара или каких-либо его полезных свойств. Стимулирование же продаж...

**Стимулирование продаж**

Конкурс — каникулы от «Ням-ням»!  
До 31 июля

...предлагает, чаще всего определенным покупателям, некое дополнение к товару, причем только в течение ограниченного времени. Другими словами, чтобы мероприятие могло быть названо «стимулированием продаж», покупателям надо пообещать нечто большее, чем товар, выступающий объектом торговли. Кроме того, в предложении о покупке должны быть включены выгоды, не присущие этому товару или услуге изначально, в противоположность той неосознаваемой пользе, которую предлагает реклама, обращаясь к воображению покупателей. Итак, как компания использует стимулирование продаж?



Ну что ж, очень эффективное средство убедить посетителя принять решение о покупке. В данном случае это попытка создать пик спроса на автомобили в августе. Это скорее поможет производителю решить *проблемы с дистрибуцией*, чем проблемы с продажей машин. Другие средства стимулирования продаж включают поощрение повторных покупок, ответные действия против конкурентов, стимулирование покупки других товаров фирмы, обеспечение быстрой оплаты счетов и т.д.



Существует много видов стимулирования продаж. В данном случае предлагаются дополнительные товары — и это не просто завуалированное снижение цены — здесь покупателя поощряют делать запасы данного товара, укрепляя таким образом его приверженность конкретной товарной марке. С другой стороны, этот прием может не сработать с покупателем, который не ищет сиюминутной выгоды, поэтому различные способы стимулирования сбыта следует использовать очень осторожно, и при этом постоянно помнить, на какой тип покупателей вы ориентируетесь.

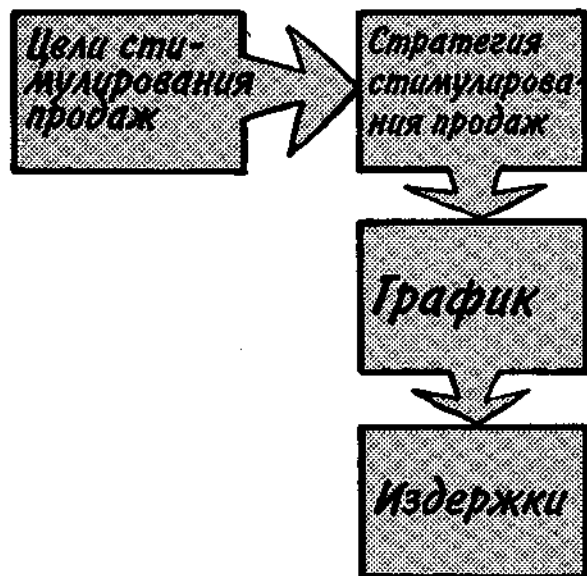
Некоторые формы стимулирования сбыта стали неотъемлемой частью постоянной деятельности многих предприятий, но большинство компаний рассматривают их лишь в качестве тактической меры, используемой лишь время от времени и способной принести только нерегулярные результаты. Это основное отличие стимулирования от рекламы, которая определяется как стратегическая, долгосрочная деятельность, изменяющаяся вместе со стадиями жизненного цикла товара. Но некоторым компаниям удалось удачно ввести долгосрочные кампании по стимулированию сбыта в свои рекламные стратегии — трудная, но не невозможная задача.

**Возьмите Буль!**



**А мы Вам за это заплатим**

Именно из-за этих трудностей при составлении плана мероприятий по стимулированию сбыта необходимо проявить осмотрительность. Бюджет такого плана должен быть составлен таким образом, чтобы компания *не понесла убытков*, если этот план окажется успешным. Поэтому первым шагом должна быть постановка *цели стимулирования сбыта* — точно так же, как компания ставит себе цели *рекламы* или *распределения* товаров. Каждый раз цель может быть разной — например, испытание товара, сдвиг пика покупательского спроса, борьба с конкурентами и т.д.



А теперь необходимо выработать стратегию. Должны быть отобраны и протестированы соответствующие методы стимулирования продаж. Необходимо спланировать и всесторонне оценить кампанию по стимулированию продаж. Издержки следует проанализировать и разделить на категории (например, затраты на специальную упаковку, на экспозиционные материалы, на снижение цены и т.п.).

Итак, при составлении плана мероприятий по стимулированию сбыта его составитель снова проходит через знакомый процесс постановки *целей стимулирования продаж*, которые будут зависеть от *маркетинговых целей компании*. Они могут включать управление запасами, распределение товаров, манипуляцию покупательскими предпочтениями и т.п. Затем определяется *стратегия стимулирования сбыта* с выбором соответствующих средств и методов, и, наконец, необходимо очень внимательно относиться к контролю за временем и последовательностью проведения мероприятий по стимулированию сбыта и за ассигнованиями на их проведение.

# Резюме главы 7



Общение с покупателями можно вести либо лично, либо опосредованно. Визит продавца — вот прекрасный пример личного подхода; массовая рекламная кампания — пример неличных коммуникаций. Сочетание личных и неличных коммуникаций известно как комплекс коммуникаций, или коммуникационная политика компании.

В случае с рекламой жизненно важным элементом выработки убедительного обращения к потенциальному покупателю является понимание того, как принимаются конкретные решения о покупке. Процесс убеждения можно проанализировать с помощью серии этапов, которые проходит потенциальный покупатель — начальная осведомленность, появление интереса, формирование отношения, принятие решения о покупке. Если предложение компании точно совпадает с нуждами потребителей, их легко будет убедить в превосходстве наших товаров над всеми остальными. Часто этого можно достичь, разработав уникальный имидж нашего товара (возможно, с помощью товарной марки), назначив оправданную цену и максимально облегчив доступ к товару.

Кроме того, менеджеры могут воспользоваться различными тактическими мерами по стимулированию продаж, при этом следует так же продуманно определять цели, постоянно проверять ход процесса и оценивать результаты, как и в случае с рекламой. Необходимо определить уровень эффективности затрат на любые мероприятия по стимулированию продаж, и они должны быть интегрированы в общий маркетинговый план. К стимулированию сбыта можно прибегнуть как к тактической мере в рамках любого из четырех элементов комплекса маркетинга.

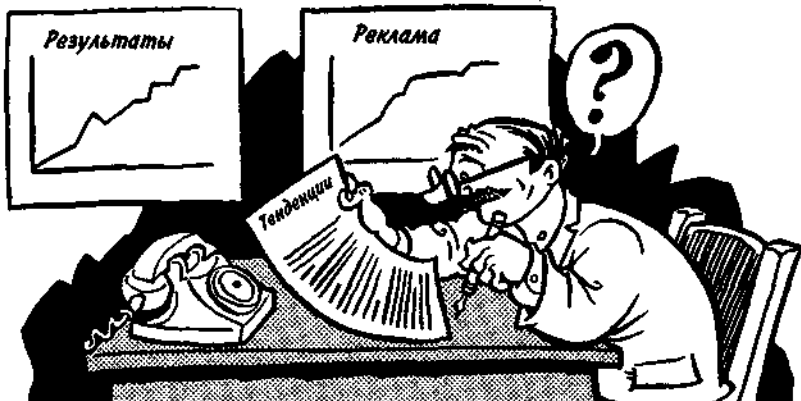
# Глава 8

## Планирование коммуникаций: часть II

### Планирование сбыта

В этой главе мы обратимся ко второй части плана коммуникаций. Мы рассмотрим личные продажи — насколько они важны? Сколько продавцов необходимо иметь компании? Чем они должны заниматься? Как действует система личных продаж?

Торговые представители являются центральными фигурами в большинстве коммерческих операций, тем не менее, как это ни удивительно, отделы маркетинга зачастую пренебрегают управлением продажами. В основном на первый план выходят другие соображения, касающиеся других областей деятельности предприятия.



Это происходит из-за того, что очень немногие менеджеры по производству или по маркетингу сами работали в качестве продавцов, поэтому они не понимают роли продавца в комплексе маркетинга и недооценивают важность эффективной личной продажи. Кроме того, сами продавцы отчасти виноваты в том, что к ним сложилось подобное пренебрежительное отношение.

Продавцы рассматривают себя как людей, находящихся на «линии фронта» — лицом к лицу с покупателем, без защиты в виде баррикады офисов, фабрик, графиков и теоретической болтовни, за которыми можно было бы укрыться.



Конечно, эти рассуждения уведут нас по неверному пути...

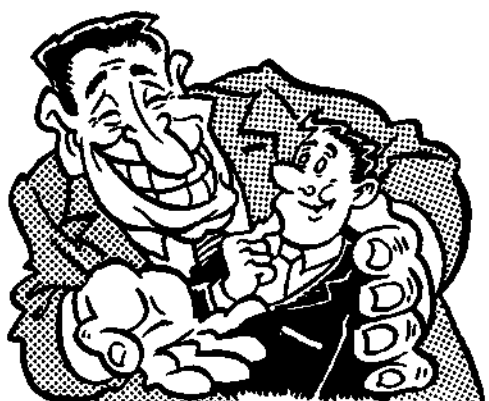
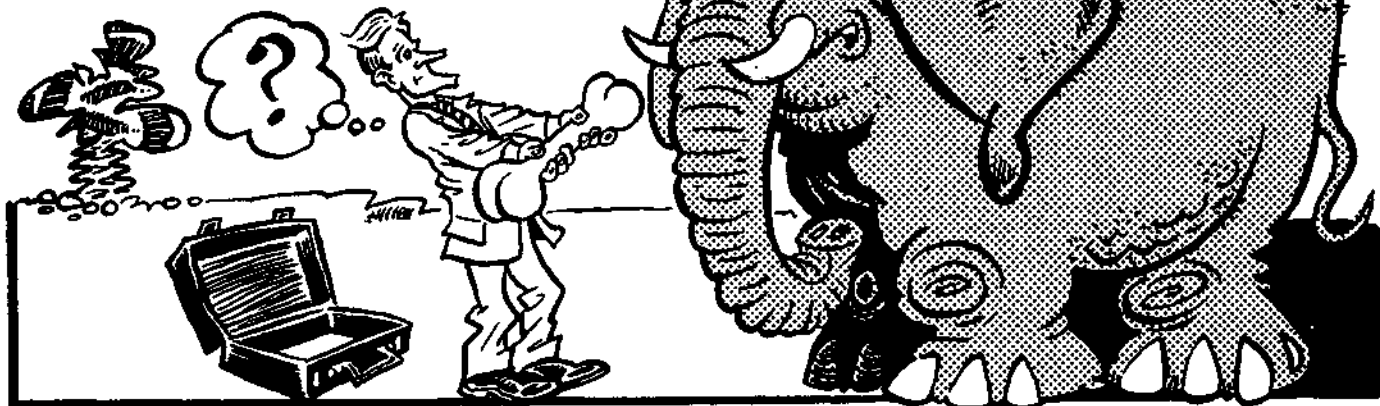


... потому что большая часть маркетингового планирования должна происходить до того, как в дело вступают продавцы...

...чтобы у продавца, появляющегося на рынке, было больше шансов на успешную продажу. Кроме того, различие между теорией и практикой даже уменьшается, если мы признаем существование разных сегментов рынка и товарных портфолио — т.е. понятий маркетингового планирования, трудных, но очень полезных для продавца. Кроме того, существует проблема изменений.



Для новых покупателей и новых рынков вполне могут потребоваться новые товары, цены, уровень сервиса, каналы распределения, реклама и т.п., а также других методов торговли — другими словами, может возникнуть необходимость в новом маркетинговом плане и новом плане продаж — и маловероятно, чтобы продавцы, работающие на «линии фронта», смогли заранее определить все это. Вот здесь и придет на выручку хорошо организованное маркетинговое планирование.



Например, продавцы умеют устанавливать с покупателями самые дружеские отношения...



...но без опоры на четкий маркетинговый план им трудно понять, каким группам товаров и покупателей следует уделять больше внимания, как наилучшим образом подготавливать презентации товара, как торговать с наибольшей выгодой и как вовремя прекращать торговлю. Кроме того, цели продаж могут не полностью соответствовать маркетинговым целям компании.



Но еще хуже то, что составители маркетингового плана не имеют обо всем этом ни малейшего понятия. Слишком часто продажа и маркетинг оказываются несвязанными областями деятельности компании, с отдельными бюджетами, отражающими это «раздвоение».



В большинстве компаний на содержание продавцов тратится больше денег, чем на рекламу и стимулирование сбыта, вместе взятые, что и неудивительно — ведь эти компании в большой степени зависят от личных продаж.





Страховым компаниям, например, приходится обсуждать со своими клиентами все детали страхового полиса, и лучше всего это получается с помощью личного общения. Таким образом, личная продажа — неотъемлемый и дорогостоящий элемент комплекса маркетинга, и его необходимо планировать столь же тщательно, как и любой другой элемент. Как же это происходит?

В первую очередь компания-продавец должна определить, от кого в основном зависит принятие решения о покупке на фирме-покупателе. Затем она должна попытаться выяснить, какая информация необходима каждому человеку из тех, кто принимает решения, на всех стадиях процесса покупки. Кроме того, необходимо знать, впервые ли производится покупка или это уже повторный заказ. После этого можно будет решить, какую роль во всем этом будет играть личная продажа (а также реклама, стимулирование сбыта и т.д.).



Менеджер по производству

Финансовый директор

Горничная

## Преимущества личной продажи

Во-первых, это двусторонняя форма общения. Покупатель имеет возможность задавать вопросы о товаре или услуге.



Затем предложение продавца можно сделать более гибким и, следовательно, более приемлемым для нужд конкретного покупателя.



Кроме того, продавец может, используя свое знание товара, привязать его полезные свойства к потребностям покупателя.

Далее перед продавцом встает задача поддержать покупателя, еще раз убедить его в том, что, решив купить этот товар, он поступил чрезвычайно мудро, а также предложить ему приобрести другие товары или услуги этой фирмы.



Продавец — это человек, в котором для покупателя олицетворяется вся компания в целом.



Таким образом, личная продажа — неотъемлемый элемент маркетингового плана. Ее значение от рынка к рынку меняется, но она присутствует везде. Роль продавца должна быть тщательно определена в плане продаж.

Но сколько продавцов действительно необходимо компании? Сколько бы их ни было, они не будут делать одно и то же, одинаковыми методами и одновременно. Надо привлекать новых клиентов...



...демонстрировать новые товары, собирать долги, обслуживать старых клиентов и т.д. Но это можно делать и с гораздо меньшими затратами.



Возможно, это продажи по телефону. А может быть, и работа с должниками по телефону. Вопрос состоит в том, наилучшим ли образом ваши продавцы используют свое дорогостоящее рабочее время?

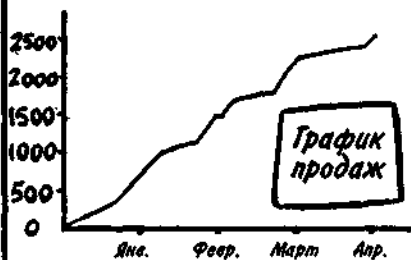
**Может быть, вы содержите слишком много продавцов, которые не занимаются продажей?**

50%	24%	6%	20%
Разезды	Телефон	Административная деятельность	

Это рабочая нагрузка торгового персонала одной крупной компании. Выяснилось, что продавцы проводили половину своего рабочего времени в разъездах от клиента к клиенту, 24% времени уходило на телефонные разговоры, 6% — действительно на продажи, а все остальное время занимала бумажная работа. Эта компания смогла увеличить количество времени, отводимого на продажу, путем улучшения планирования; кроме того, высвободив больше времени на встречи с клиентами, ей удалось повысить качество работы торгового персонала.

## Цели продавца могут быть качественными и количественными

Количественные цели выражены в конкретных цифрах.



Это очевидные цели продаж типа «сколько продано товаров?», «каких товаров?», «на каких рынках?» Количественные цели могут также ставиться в отношении статистики по экспозициям товаров, количеству разосланных писем, телефонных звонков, отчетов и т.д.

Качественные цели — это навыки и умения...

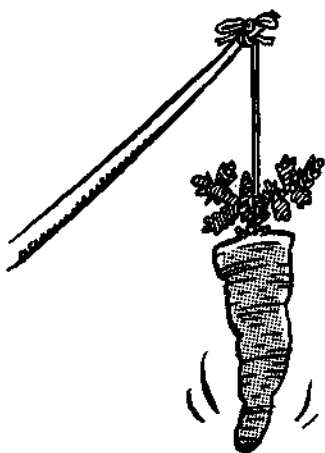


... например, то умение, с которым продавец применяет в своей работе знание товара, или то, как он планирует свою работу, или как он справляется с трудностями, возникающими в процессе продаж.

Оценка количественных целей достаточно проста, а качественные цели оценить труднее. Качественные оценки относятся к стандартам работы, т.е. производительности, а результаты таких оценок могут привести к увеличению доходов компании и повышению окладов продавцов.



Как мы управляем нашим торговым персоналом — как мы его стимулируем?



Вознаграждение за отличную работу — вот один из способов.



Вознаграждение за хорошую работу привлекает и удерживает хороших продавцов и позволяет компании оставаться конкурентоспособной.



Но одно из самых существенных вознаграждений для продавца — это осознание того, что он делает полезную работу для уважаемой компании. Таким образом, мотивация продавцов — весьма сложный предмет.



Менеджеру по продажам, сидящему в безопасности своего офиса, не стоит следовать агрессивной политике. Лучше прибегнуть к планированию.



Это подразумевает составление плана продаж, который создается на основе маркетингового плана. Цели и стратегия продаж являются производными от целей и стратегии маркетинга.

Координация плана продаж с планом маркетинга означает, что корпоративные цели компании более полно будут соответствовать потребностям покупателей.

Тактика продаж возникает из стратегии продаж и включает цели личной продажи, планирование распределения, привлечение новых покупателей и т.д.

# Резюме главы 8

Управление торговым персоналом и личная продажа часто страдают от недостатка внимания со стороны управления маркетингом, при этом личная продажа является важнейшей частью маркетингового процесса, требующей адекватного управления.

Наибольшую пользу может принести рассмотрение личной продажи в качестве составной части комплекса коммуникаций. Решение касательно роли личной продажи в этом комплексе может возникнуть только при условии, что компания полностью понимает суть торгового процесса, который идет на ее рынках. Изучение решений о покупке в определенной степени помогает компаниям обеспечить соответствие между той информацией, в которой нуждается потребитель, и той информацией, которую предоставляет предприятие.

Личная продажа, особенно в маркетинге промышленных товаров, имеет ряд преимуществ над другими формами маркетинговых коммуникаций. Необходимо решить три основных вопроса для того, чтобы продавцы работали эффективно. Первый вопрос касается количества продавцов. Сначала фирма должна изучить существующую схему работы, затем рассмотреть альтернативные способы деятельности продавцов. Следующим шагом является анализ оптимальной нагрузки каждого продавца и определение того, каким образом, измерив эту нагрузку, можно наиболее эффективно распределить ее по времени и территории.

Второй вопрос связан с целями работы продавца. Цели продаж могут выражаться либо в количественных, либо в качественных показателях. Количественные цели главным образом касаются того, чем торгует продавец, кому он это продает и по какой цене. Качественные показатели определяют, как продавец выполняет свою работу.

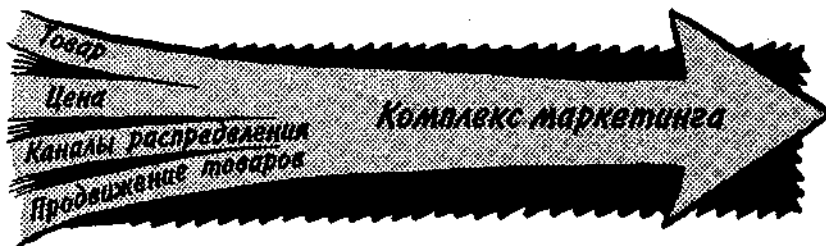
Третий вопрос — это общее руководство торговым персоналом. Поощряющие методы менеджмента лучше репрессивных.



# Глава 9 Планирование ценообразования



Ни один бизнесмен не станет спорить с тем, что необходимо назначать цену на то, что продает компания, но как ни странно, многие фирмы считают, что на планирование ценообразования не стоит тратить время.



Известно, что ценообразование является одним из четырех основных компонентов комплекса маркетинга, но тем не менее оно редко встречается в маркетинговых планах. Дело в том, что все другие компоненты можно оценить по отдельности, цена же является неотъемлемой частью предложения. Тем не менее, как мы увидим, ценообразование — это сложное дело, и о нем стоит поговорить отдельно, хотя и не упуская из виду его взаимосвязь со всеми остальными частями маркетингового плана (что верно и в отношении других компонентов комплекса маркетинга).  
У ценообразования есть внутренняя проблема...



Бухгалтеры и маркетологи традиционно расходятся во взглядах. Маркетологи подчас не обращают внимания на краткосрочные финансовые последствия своих решений, свято веря в значимость рыночной доли, позволяющей добиться долгосрочного контроля над рынком.



С другой стороны, бухгалтеры не всегда понимают сложные решения маркетологов, в которых учитывается множество факторов, в том числе и человеческая природа. Они ставят на первый план прибыльность текущих торговых операций по ценам, часто определяемым по принципу «издержки плюс...»

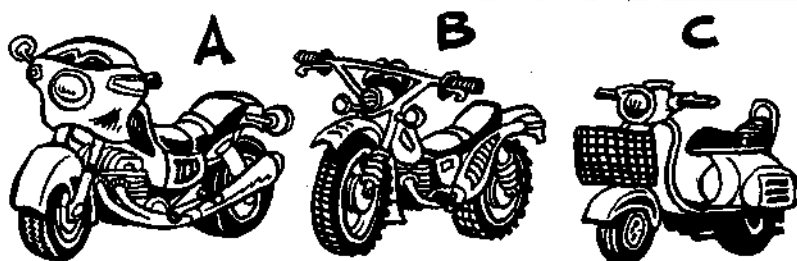


Но маркетолог знает, что спрос существует только до определенного уровня цены, выше которого товар продаваться не будет. Таким образом, ценообразование является важным фактором успешной продажи товара.

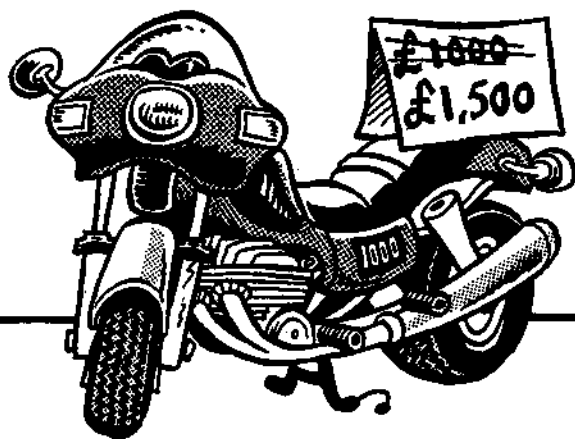


Итак, бухгалтеры и маркетологи порой совершенно не ладят друг с другом, хотя, если они все-таки поймут чужую точку зрения, они могут прекрасно работать вместе. Но даже если в компании царит полная гармония, проблема ценообразования остается весьма сложной.

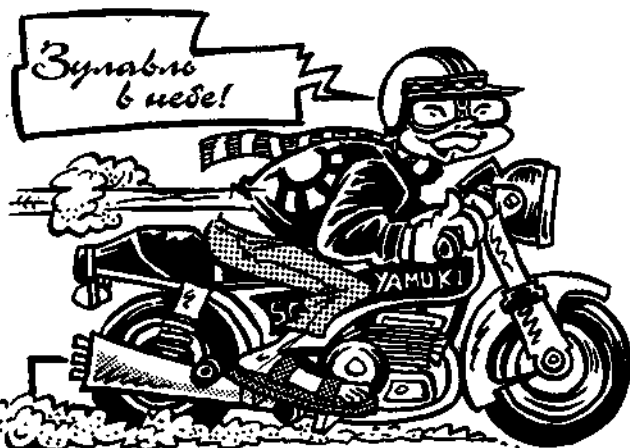
## Вот, например, компания «Мотоциклы»



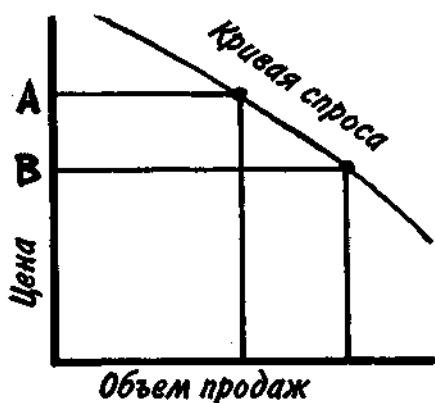
У нее было три модели, каждая из которых рассматривалась руководством компании как независимая от других и, следовательно, предназначенная для своего сегмента рынка. Когда одна из моделей, скажем, А, перестала приносить прибыль, то казалось, что найти для нее новые рынки сбыта невозможно, поскольку для этого потребовались бы огромные капиталовложения, а это лишь повысило бы ее убыточность. Одной из причин возникновения тупиковой ситуации послужила система бухучета, сложившаяся на предприятии. Эта система основывалась на текущем производстве и текущих каналах распределения продукции, что исключало саму возможность каких бы то ни было изменений.



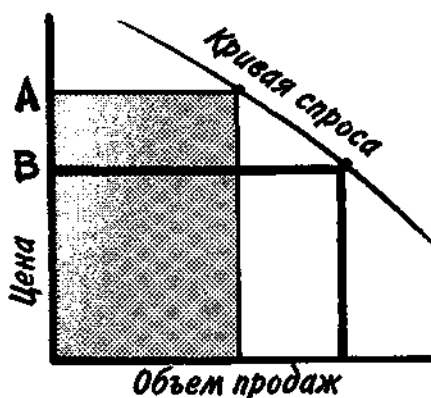
У компании остался единственный выход — поднять цену. Результат: снижение объема продаж. В конце концов модель пришлось снять с производства. Ошибка заключалась в том, что все предположения строились исходя из *существующего* положения дел, а не на основе планового развития. Подобная логика сгубила не одну компанию.



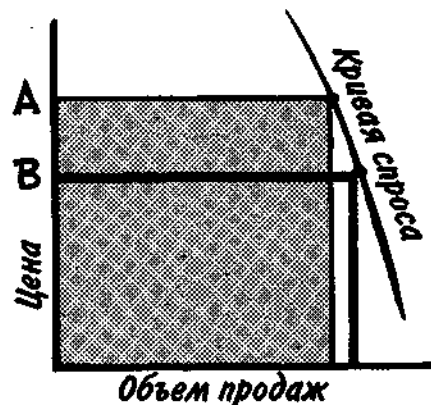
А вот японские фирмы были решительно настроены на то, чтобы попытаться завоевать значительную долю рынка и готовы были даже пойти на снижение цен для достижения долгосрочной выгоды. Однако эта стратегия применима не во всех случаях.



Предположим, что существует рынок, на котором кривая спроса выглядит вот так. Две фирмы, А и В, ведут на этом рынке конкурентную борьбу, предлагая аналогичные товары. У фирмы А цены выше, чем у В. В продает больше товаров, чем А. У кого прибыль больше?

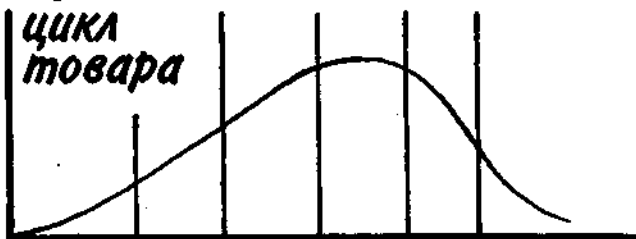


Другими словами, попробуем определить по графику, какая фирма занимает большую площадь — А (заштрихована) или В (обведена жирной чертой)? Чем круче кривая, т.е. чем меньше спрос зависит от цены, тем выгоднее позиции фирмы А.



Здесь площадь фирмы В становится значительно меньше, чем у А. Степень наклона кривой спроса теперь означает, что увеличение объема продаж товаров фирмы В не будет компенсировать их более низкую цену. Таким образом, кривая спроса имеет определяющее влияние на ценообразование, а ведь эта кривая может меняться...

### Жизненный цикл товара

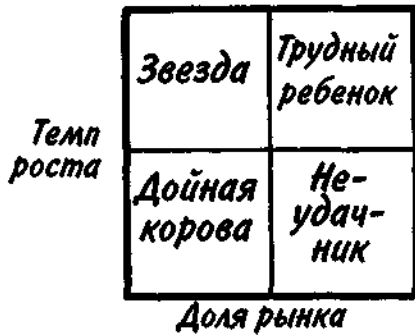


...как вы помните из изучения жизненного цикла товара, в котором отражаются колебания чувствительности рынка к изменению цены на протяжении всей жизни товара. Связь между ценообразованием и жизненным циклом товара становится еще более ощутимой на фирмах, производящих не один, а несколько товаров.

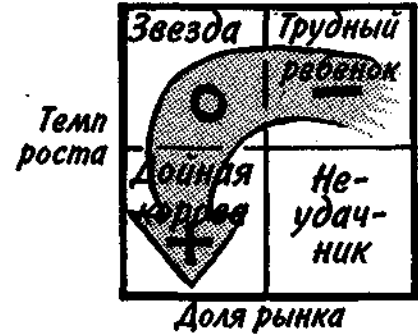
### Товарный портфолио



Это означает, что ценовая политика должна разрабатываться для всего товарного портфолио. Необходимость в этом иллюстрируется Бостонской матрицей, с которой мы уже сталкивались ранее.

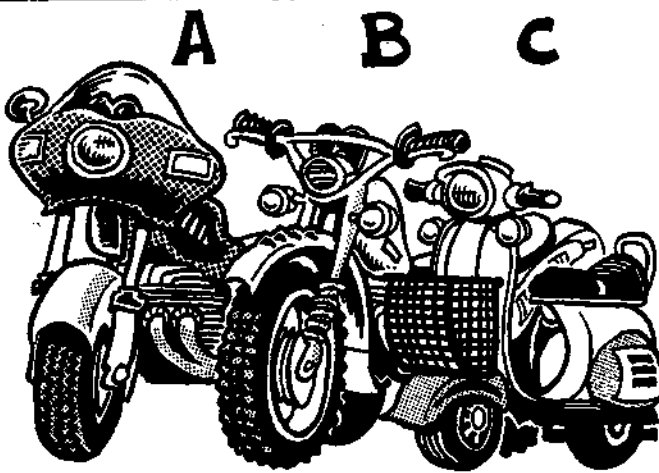


В течение жизненного цикла успешный товар пройдет стадию «трудного ребенка», затем «звезды» и наконец превратится в «дойную корову». По мере этого продвижения возрастает и способность товара приносить доход.



Он продвигается из стадии, когда он еще не окупил вложенные в него инвестиции, в стадию, когда он уже оправдал их — этот процесс может занять несколько лет. Сегодняшние «дойные коровы» финансируют сегодняшних «трудных детей», которые в свое время станут «дойными коровами», и процесс повторится. Следовательно...

### Не устанавливай цены на каждый товар в отдельности

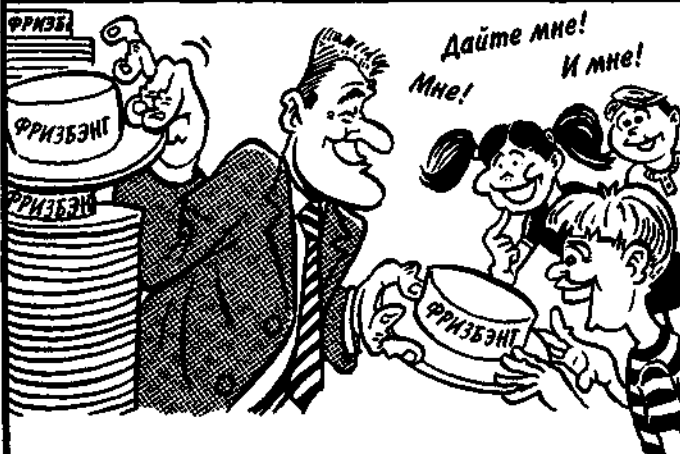


Маркетинговые цели для каждого товара могут различаться от краткосрочной прибыльности в одних случаях до увеличения рыночной доли в других.

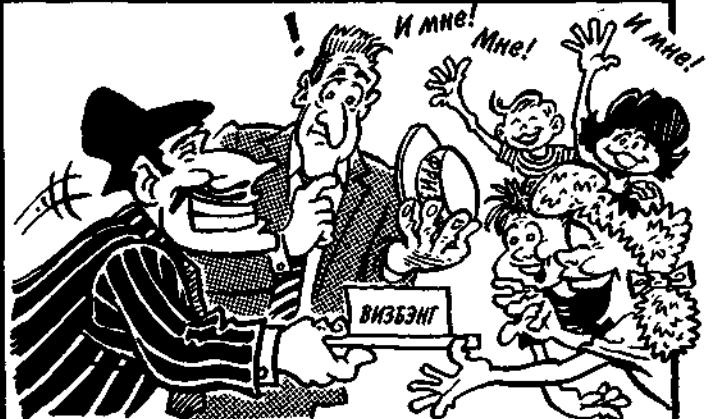


И таким образом, план ценообразования должен учитывать роль каждого товара в корпоративной стратегии компании. Кроме того...

### На цену товара также влияет его «новизна»



Когда товар — новинка или находится на стадии интенсивного роста, покупателей мало волнует цена. Товар пользуется слишком большим спросом.



Но другие производители, дождавшись, когда сформируется новый рынок, могут преспокойно выйти на него с аналогичным товаром по более низкой цене.

И еще об одном факторе, определяющем политику ценообразования...

## Цена должна соответствовать ощущаемой ценности товара



Цена — это один из наиболее очевидных показателей ценности товара. Если товар, который явно может иметь определенную цену, будет продаваться по гораздо более низкой цене, это вызовет подозрение.



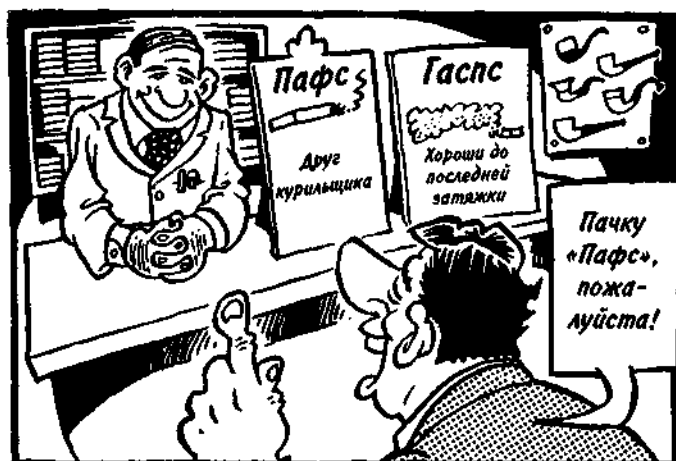
Во многих областях, таких как предметы роскоши, цена воспринимается как индикатор качества. Правильное понимание этих связей называется позиционированием товара.



Но если существуют два товара, которые не являются предметами роскоши и имеют более или менее одинаковые свойства и одно и то же предназначение, то более дешевый из них будет, очевидно, продаваться лучше, особенно на зрелых рынках. В этом случае для создания покупательских предпочтений необходимо использовать остальные элементы комплекса маркетинга.

**Товар:** тот же  
**Цена:** та же  
**Канал распределения:** автоматы, работающие круглосуточно  
**Меры продвижения:** «наш змеиный яд поможет вам почувствовать себя на 20 лет моложе!»

В этом примере производитель одной из марок змеиного яда использует круглосуточно работающую систему распределения и обещает помощь в том, что наиболее остро волнует большинство людей. Это делается для того, чтобы добиться превосходства над конкурентами и скрыть сходство между своим товаром и товарами конкурентов.

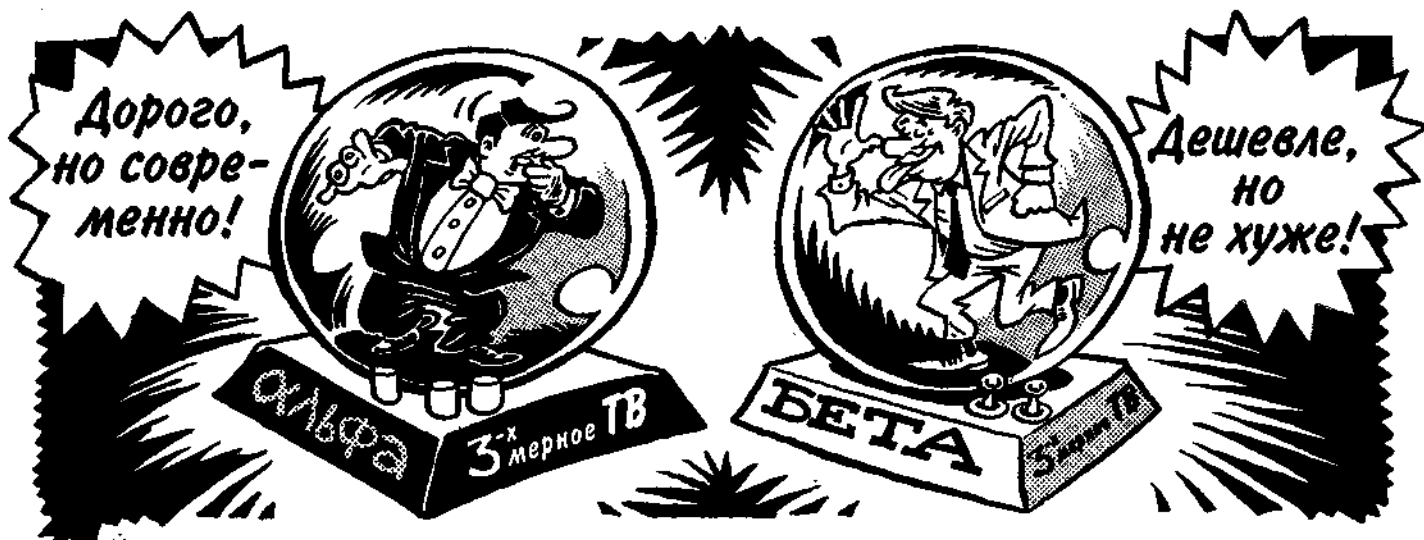


Таким образом, попытка создать приверженность одной марке, в частности, с помощью рекламы и стимулирования сбыта — это способ скрыть разницу между сходными товарами. Это ответ на конкуренцию, которая всегда представляет собой угрозу, а потому является важным фактором политики ценообразования. То же можно сказать и о потенциальной конкуренции.



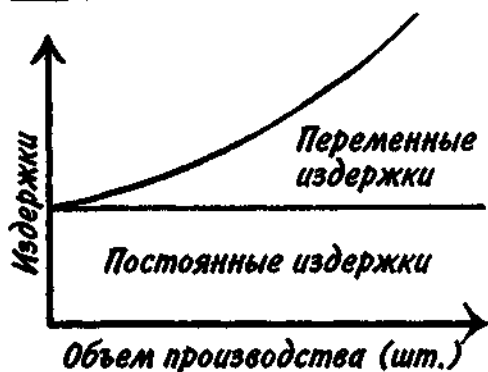
Например, компания может создать и запустить в производство новый товар, назначив на него высокую цену для покрытия больших капиталовложений, но таким образом она создает высокий ценовой потолок, или зонтик, для тех, кто вступит с ней в конкурентную борьбу.





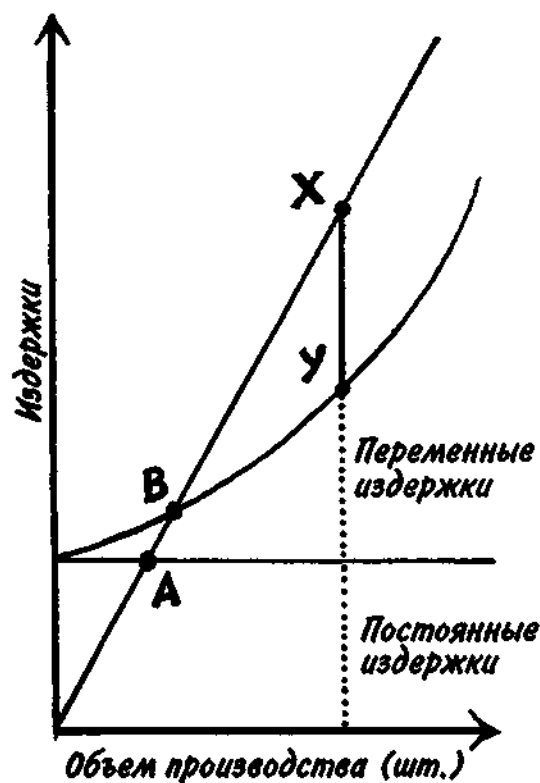
Конкуренты, которые, возможно, хорошо сэкономили на том, что исследования и опытно-конструкторские разработки провела первая компания, получают возможность выйти на рынок со сходным товаром по гораздо меньшей цене, захватив при этом большую долю рынка и обогатившись ценным производственным опытом. Если бы «Альфа» с самого начала установила более низкую цену, она сохранила бы лидирующие позиции, заняла бы большую долю рынка и быстро набрала бы достаточный опыт для того, чтобы повысить прибыльность. Потенциальным конкурентам пришлось бы задуматься, стоит ли им выходить на этот рынок.

## Издержки: еще один важный фактор политики ценообразования



Многие компании рассчитывают цену, исходя из издержек, следующим образом. Сначала они рассчитывают постоянные издержки, такие как накладные расходы и заработная плата. Затем они добавляют сумму переменных издержек. Переменные издержки возрастают с увеличением объема производства.

Соотношение между издержками, прибылью и валовым доходом можно представить с помощью графика безубыточности, приведенного ниже.

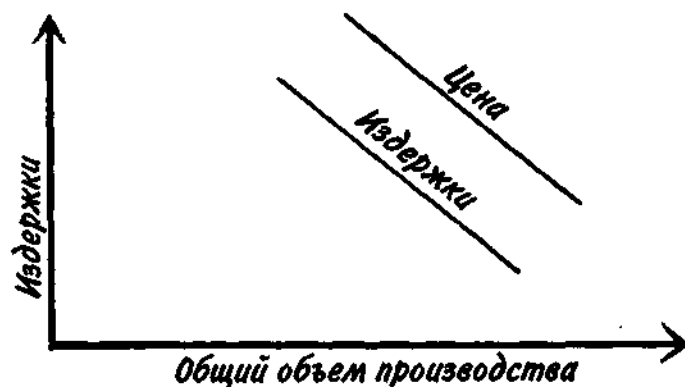


Затем определяется целевое значение валового дохода для конкретного объема производства. Это и определит цену за единицу продукции. Линия валового дохода на графике пересекает линию постоянных издержек в точке А. При данном объеме производства выручка будет компенсировать только постоянные издержки. По мере увеличения объема производства (и валовой выручки) линия валового дохода пересечет кривую переменных издержек в точке В, при этом выручка будет покрывать и постоянные, и переменные издержки. Выше этой точки продажа товара начинает приносить прибыль. Точка X представляет собой целевое значение валового дохода. Отрезок XY представляет собой сумму прибыли. Продажи могут в большой степени зависеть от установленной цены. Если продавать по слишком низкой цене, то линия валового дохода станет более полой, что, в свою очередь, приведет к уменьшению прибыли (отрезок XY), а может быть, и к полному ее исчезновению. Эта схема также иллюстрирует опасность продажи по слишком высокой или слишком низкой цене. Установите слишком высокую цену — и объема продаж может оказаться недостаточно даже для покрытия постоянных издержек. Слишком низкая цена — и каким бы ни был объем продаж, валовой доход никогда не покроет переменные издержки.

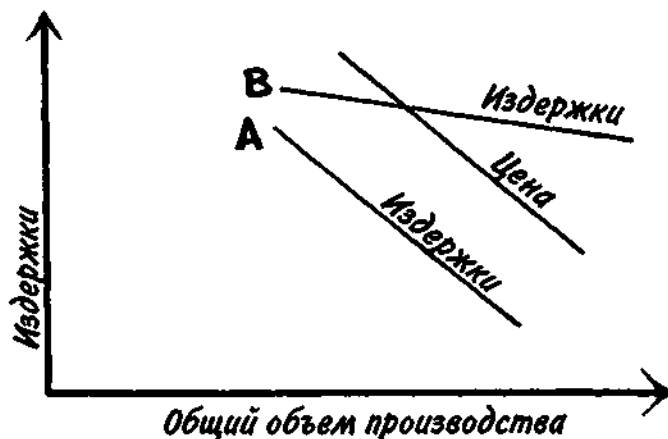
Переменные издержки представлены здесь в виде идущей вверх кривой; они растут по мере роста объема производства. На самом деле, как показывает практика, себестоимость единицы продукции с увеличением объема производства обычно сокращается. Это происходит благодаря так называемому «эффекту опыта», который заключается в том, что по мере накопления предприятием рыночного и производственного опыта оно совершенствует процесс производства и распределения продукции. В результате отношение издержек к кумулятивному (общему) объему производства сокращается.



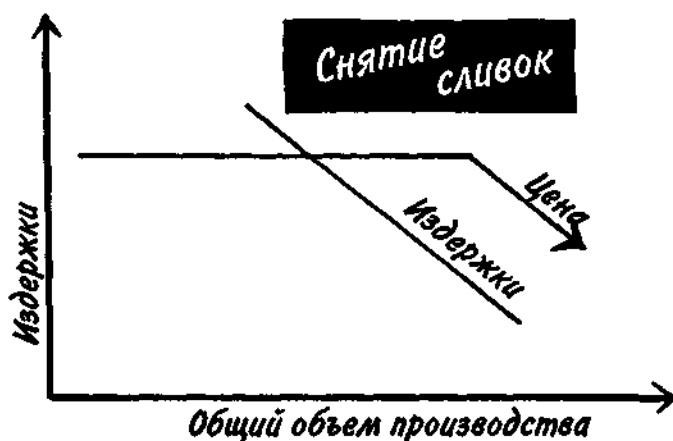
Это в равной степени справедливо для всех конкурирующих компаний; по мере того, как товар проходит стадии своего жизненного цикла, и издержки, и рыночная цена снижаются.



В ситуации острой конкуренции жизненно необходимо, чтобы издержки снижались по крайней мере одновременно с рыночной ценой.

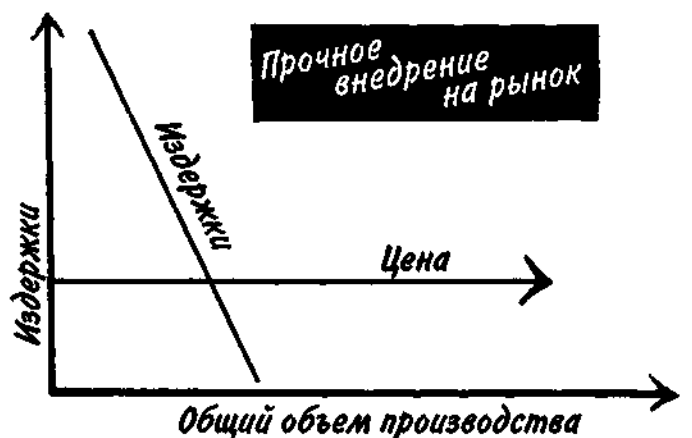


В данном случае компания В не в состоянии привести свои издержки в соответствие с уменьшающейся рыночной ценой, в то время как ее конкурент, фирма А, успешно справляется с этой задачей. Следовательно, если В будет продолжать продавать свою продукцию на зрелом рынке себе в убыток, очень скоро она окажется на грани банкротства. Мы можем упрощенно проиллюстрировать отношение между ценой и издержками, рассмотрев два противоположных варианта политики ценообразования.



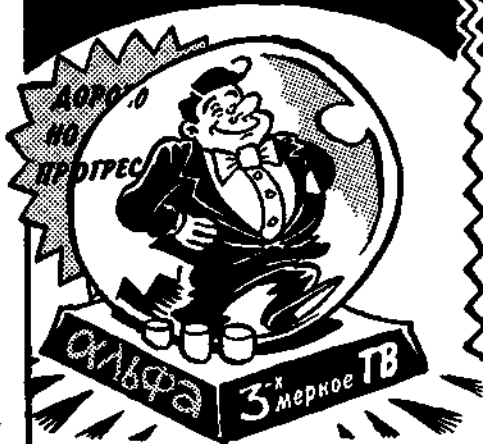
Первая, называемая политикой снятия сливок, заключается в том, что сначала на товар устанавливается высокая цена, которая затем снижается по мере снижения издержек.

Другой крайний случай — политика внедрения на рынок.



Здесь стартовая цена устанавливается на низком уровне, т.е. изначально товар не приносит прибыли. Но как только товар захватывает все большую долю рынка, ослабляя позиции конкурентов, объем продаж, а также опыт, накопленный компанией, возрастают. Издержки начинают снижаться еще быстрее, и в скором времени товар начинает приносить прибыль.

# Снятие сливок ~ Внедрение на рынок



Политика снятия сливок приводит к созданию «зонтика», или высокого ценового потолка, который позволит выйти на рынок конкурентам...

## Журавль в небе

...в то время как политика внедрения на рынок начинается с того, что фирма несет убытки в надежде, что накопленный опыт позволит сократить издержки и повысить прибыльность товара. «Журавль в небе» противопоставляется «синице в руках».

## Политика снятия сливок

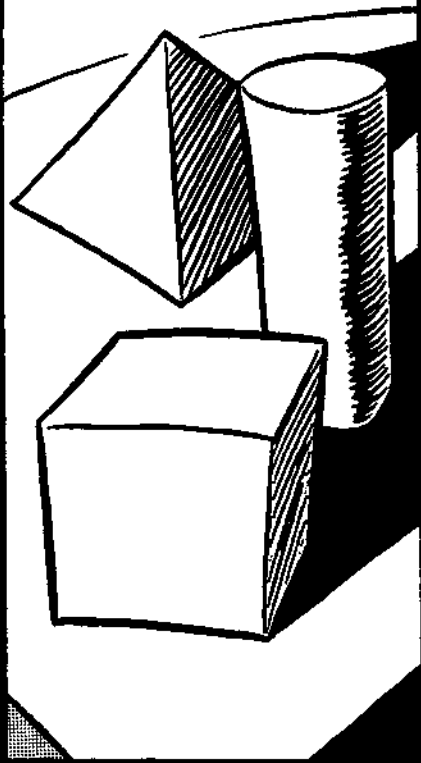
выигрывает там, где цена не является определяющим фактором и где еще неизвестны производственные и маркетинговые издержки.

## Политика внедрения на рынок

оправдывает себя на рынках с высоким уровнем конкуренции, где вопрос цены имеет большое значение.

Но у предприятия почти всегда есть некий товарный ассортимент, поэтому проблема издержек и ценообразования усложняется.

Вот ассортимент товаров. Не все они имеют на рынке одинаковый успех.



Этого товара мы продаем очень много – но все себе в убыток.

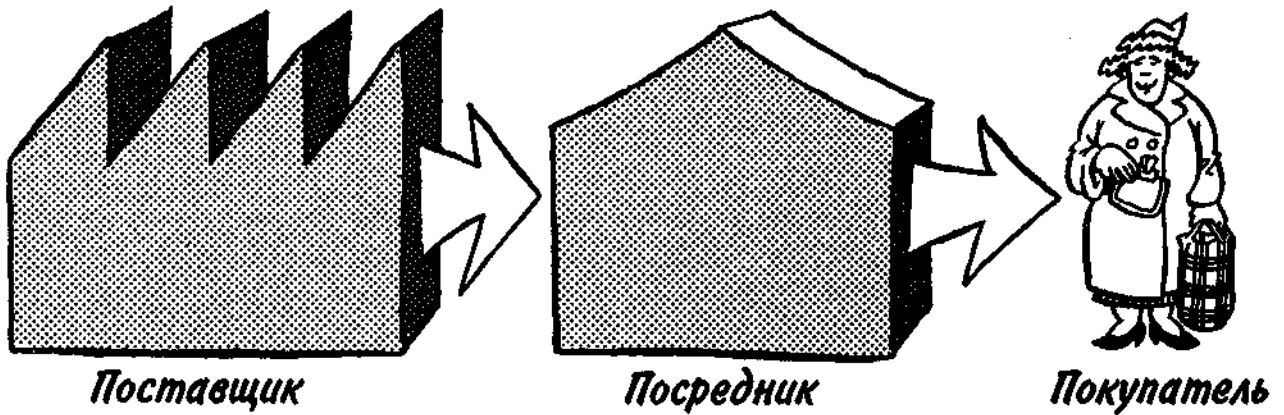
Мы неплохо торгуем этим – но уровень прибыли невысок.

Этого мы производим совсем мало, но каждая проданная единица приносит большую прибыль.

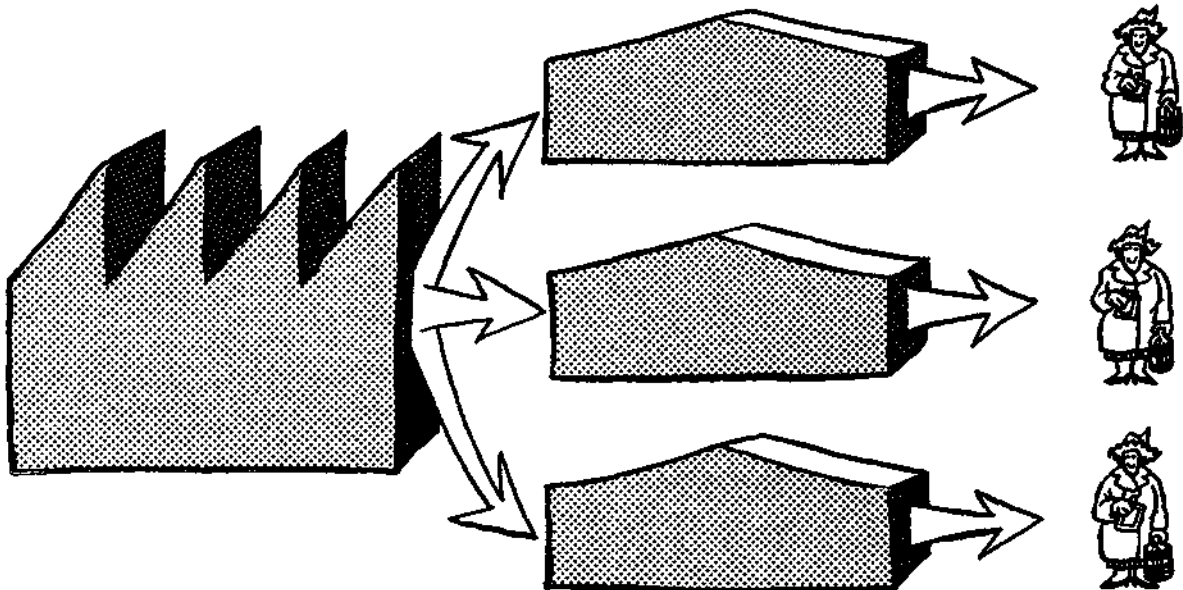
Когда наступают тяжелые времена, возникает соблазн снять пирамидки с производства. Проблема заключается в том, что на товары с высоким объемом продаж приходится наибольшая доля постоянных издержек, и снятие этой продукции с производства не позволит эти издержки сократить полностью. Следовательно, эти дополнительные издержки будут «раскиданы» на остальные виды производимой продукции, и при этом вполне возможно, что цилиндры также перестанут приносить прибыль.

Кроме того, в целом сократится объем производственной деятельности фирмы. Снизится эффективность работы всей компании, ослабнут инвестиционные стимулы. Компания может захиреть и в конце концов разориться. Не очень привлекательная перспектива. Ну и наконец, давайте посмотрим, что происходит в том случае, если компания для распределения своей продукции использует посредников.

# Канал распределения



Посредники — такие как оптовики, дистрибьюторы и розничные торговцы — при доведении товаров до покупателей могут действовать более эффективно, чем поставщик. Конечно, за свои услуги они ожидают вознаграждения — в виде разницы между отпускной ценой производителя и ценой продажи конечному потребителю. Эта разница называется маржой посредника.



К сожалению, иногда всю сумму маржи приходится делить между собой несколькими посредниками. Проблема ценообразования здесь заключается в том, как определить сумму разумного вознаграждения каждого посредника и при этом сохранить цену товара на конкурентоспособном уровне. Обстоятельства могут поставить одних посредников в более выгодные условия (с точки зрения возможностей торговаться), чем других, что еще более затрудняет решение вопроса о ценообразовании. Каким же образом поставщик предоставляет посреднику вознаграждение? Он дает ему скидки.

## СКИДКИ

**Функциональные**  
**За количество**  
**Стимулирующие**  
**За платеж**  
**наличными**

Существует четыре вида скидок, причем они не являются взаимоисключающими. *Функциональные скидки* предоставляются дистрибьюторам, которые создают у себя запасы товаров поставщика и, по сути, занимаются перераспределением товаров. *Скидки за количество*, как видно из названия, предоставляются тем посредникам, которые делают заказ на большие партии товара. *Стимулирующие скидки* позволяют дистрибьюторам принять участие в продвижении товара. *Скидки за платеж наличными* в размере приблизительно 2,5% предоставляются за быструю оплату счетов.

Управление прибылью канала распределения зависит от наиболее эффективного использования скидок и их правильного использования для конкретных дистрибьюторов.

# Резюме главы 9

Решения в области ценообразования имеют огромное значение для маркетинговой стратегии. Как и другие элементы комплекса маркетинга, цена товара должна способствовать достижению корпоративных и маркетинговых целей. Так, цена должна устанавливаться с учетом таких факторов, как жизненный цикл товара, потребностей всего товарного портфолио, а также целевых значений объема продаж и доли рынка.

Процедуры и методы, применяемые для достижения этих целей, зависят как от состояния рынка и активности конкурентов, так и от уровня издержек. Рыночно-ориентированный подход к ценообразованию рассматривает издержки скорее как ограничитель, который определяет нижнюю границу цены, чем как основу для ее определения.

Правильное установление цены оказывает непосредственное влияние на валовой доход и прибыль. Цена, как прак-

тически следует из самого понятия, определяет долю прибыли, т.е. разницу между издержками на производство единицы товара и конечной ценой его продажи. Но цена также оказывает влияние на реальное количество продаваемых товаров — поскольку более высокая цена может привести к падению спроса, а более низкая цена часто приводит к увеличению объема продаж.

Прибыль посредников, образующих каналы распределения, следует рассматривать с точки зрения *добавленной стоимости*, прибавляемой к цене товара по мере его прохождения по каналу распределения. В качестве вознаграждения за выполнение различных функций, необходимых для успешного завершения процесса товарообмена, каждый посредник рассчитывает на свою долю прибыли. Различные виды вознаграждения представлены в виде функциональных, количественных, стимулирующих скидок и скидок за платеж наличными.

**Запомните:**  
политика ценообразования  
зависит от новизны  
товара, от издержек, от ощущаемой ценности  
товара и от вашего метода  
товарораспределения...



...а главное,  
не устанавливайте  
цену на товар  
в отрыве от других  
ваших товаров.

# Планирование распределения товаров

В этой главе мы рассмотрим ту часть маркетингового плана, которая касается распределения товаров, что отнюдь не сводится к простому физическому перемещению товаров из одного места в другое. Процесс товарораспределения состоит из трех взаимосвязанных частей.

Мы последовательно рассмотрим товародвижение (физическое распределение) и маркетинговые каналы, а затем покажем, как они влияют на результат работы системы: обслуживание покупателей. Сначала возьмем товародвижение.

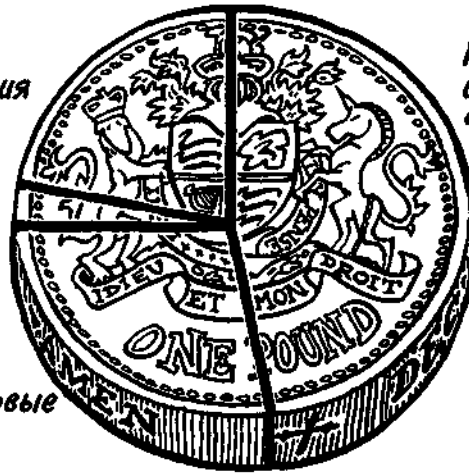


Физическое распределение товаров (товародвижение) является одной из основных составляющих комплекса маркетинга. Это главный элемент каналов распределения. Его важность можно продемонстрировать, взяв средние издержки на продажу товара на сумму в 1 ф.ст.

Издержки распределения  
21 пенс

Прибыль  
4 пенса

Маркетинговые издержки  
27 пенсов



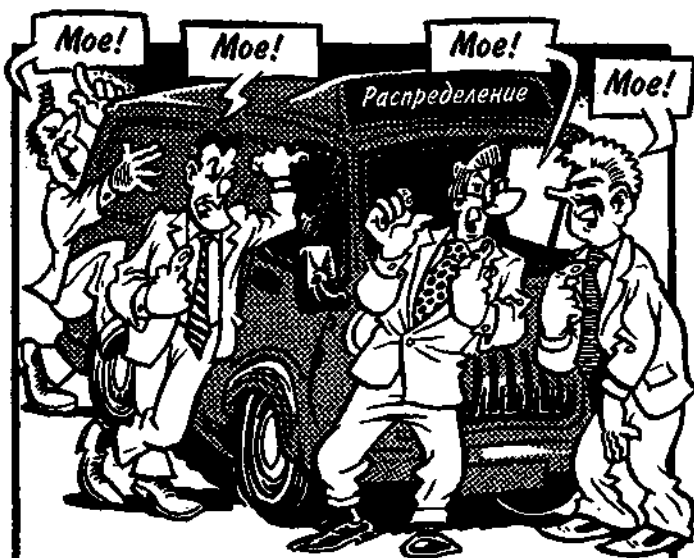
Производственные издержки  
48 пенсов

Почти пятая часть совокупных издержек уходит на то, чтобы доставить товар покупателю. Конечно, есть и исключения, но в общем эти цифры достаточно репрезентативны и наглядно показывают, насколько важна роль распределения в комплексе маркетинга. Кроме того, оно имеет большое значение и для всего торгового процесса — процесса доставки нужного товара в нужное место в нужное время.



Вот один из видов распределения — распределение готовых товаров и услуг. Другой тип распределительной системы — это система снабжения производителя сырьем, а в свою очередь внутри компании, поставляющей сырье, существует своя внутренняя система распределения. В этой главе рассматривается только распределение готовых товаров.

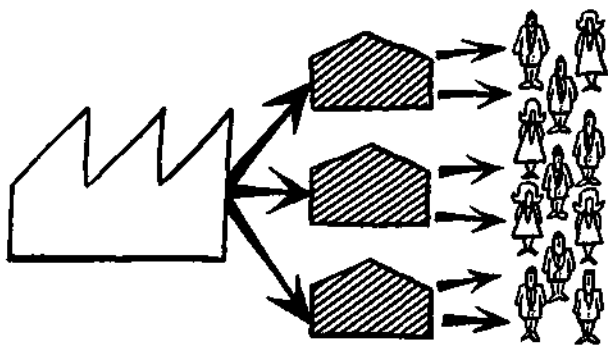
В первую очередь надо определить, кто отвечает за распределение товаров.



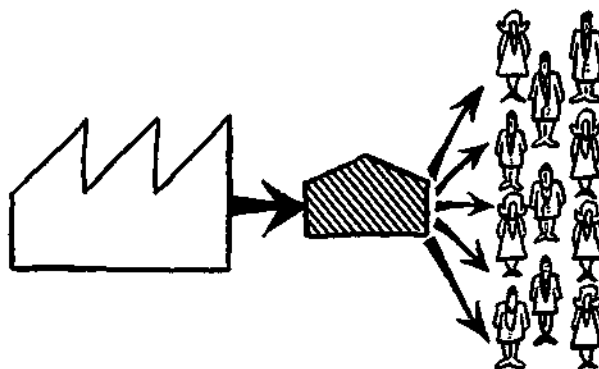
Если на предприятии не существует официальной системы сбыта, то ее функции выполняются сразу несколькими подразделениями — производственным, маркетинговым, финансовым и другими отделами. Такое распределение обязанностей имеет очевидные недостатки: решения, касающиеся товарораспределения, принимаемые одним отделом, могут противоречить интересам других.



При более четко формализованной структуре сбыта существует меньше вероятности, что мероприятия по распределению товаров будут противоречить друг другу. Такую взаимосвязанную систему распределения часто называют «логистикой», где одно действие дополняет другое таким образом, чтобы система в целом работала максимально эффективно. Например...



Одна система товародвижения может включать ряд складов и, соответственно, комбинацию нескольких способов доставки товаров на рынок.

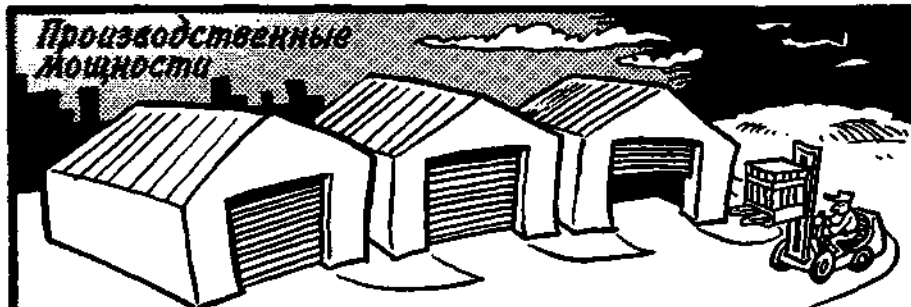


Другая система может иметь меньше складов и иную схему транспортировки.

Сбалансированную систему сбыта легче создать, если ответственность за нее возложить на одного человека или один отдел, освободив ее таким образом от борьбы противоположных интересов. Этот человек может называться менеджером по сбыту, а его деятельность — комплексом *распределения*. В комплекс входят пять элементов:

**Производственные мощности**  
**Товарные запасы**  
**Транспорт**  
**Коммуникации**  
**Сортировка**

Эти пять компонентов составляют общую сумму сбытовых издержек компании. Вот что они означают.



В отношении производственных мощностей нужно определить, например, сколько и где необходимо иметь складских и производственных помещений и как меняется их количество и местоположение с изменением спроса на рынке. Увеличение количества и расширение географии складов позволит снизить транспортные расходы, но потребует больших капиталовложений и накладных расходов — поэтому здесь необходимо определить оптимальный баланс.

## Товарные запасы



Складские запасы, создаваемые в расчете на определенный уровень спроса, являются основной статьей расходов в системе распределения. Ставка процента, порча товаров, усушка, утруска, страховые взносы, расходы на управление складским хозяйством — все это надо тщательно просчитать и решить, являются ли большие запасы товаров на складе экономически оправданными.

## Транспортировка



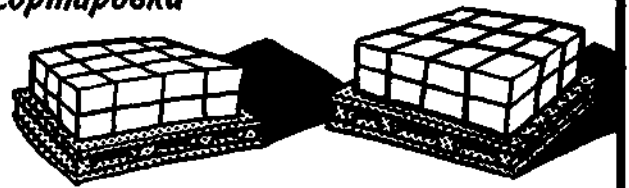
Важными факторами решений относительно транспортировки являются: вид транспорта, использование своих или арендованных транспортных средств, график доставки и т.д. Из пяти элементов комплекса распределения этому уделяется наибольшее внимание — возможно, потому, что его проблемы достаточно очевидны.

## Коммуникации



Этот компонент также очень важен, поскольку без эффективной системы коммуникаций компания может понести серьезные потери — из-за невыполнения заказов, неправильного выставления счетов и т.д. Удовлетворительная система обслуживания покупателей невозможна без эффективной информационной поддержки. Плохо налаженная система коммуникаций может привести к возникновению экстренных ситуаций при появлении непредвиденного спроса, к появлению недовольных покупателей и потере части рынка.

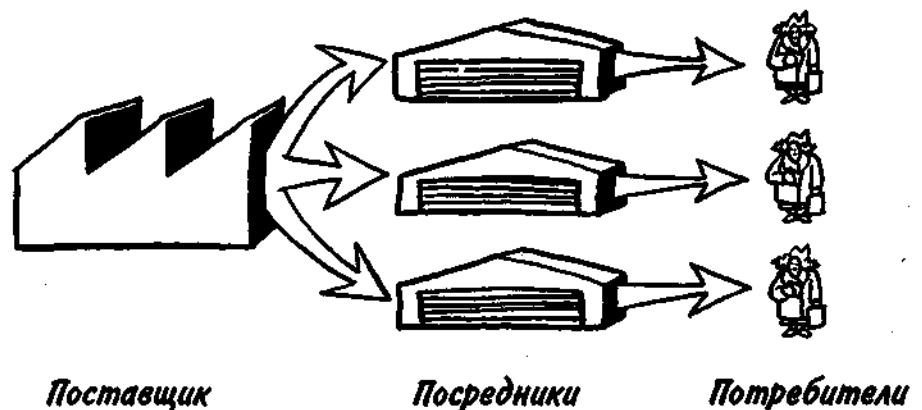
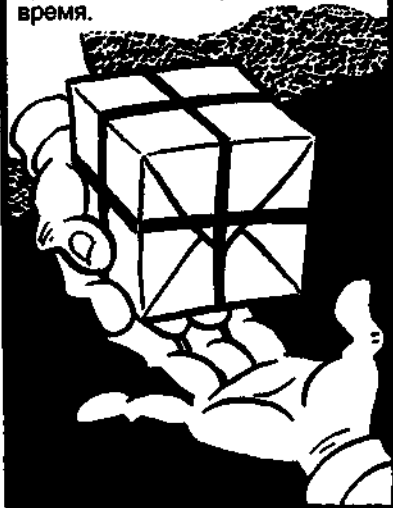
## Сортировка



Этот компонент комплекса распределения касается методов упаковки и группировки товаров и может сильно влиять на сумму издержек в системе товарораспределения. Например, контейнерный поддон может стать стандартной единицей транспортировки и хранения, а контейнерный транспорт уже произвел революцию как во внутренних, так и в международных перевозках.

**Эти пять элементов — производственные мощности, товарные запасы, транспорт, коммуникации и сортировка — определяют сумму общих издержек на распределение продукции предприятия.**

Теперь давайте рассмотрим каналы распределения, по которым компания доводит товар до покупателей, т.е. как она доставляет покупателям нужный товар в нужное время.



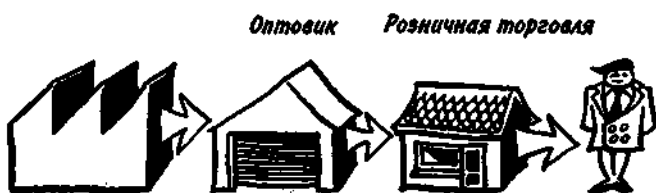
Из предыдущей главы вы должны помнить, что некоторые предприятия передают часть или всю свою систему товарораспределения в руки посредников, что сказывается на ценовой политике компании. Это оказывает очевидное влияние на распределение продукции (а также на издержки и управление): меняются не только способы физической транспортировки товаров, но меняется законный владелец товара. Изменяется и сам процесс физического обмена товаров на деньги, так как многие посредники также разделяют с поставщиком финансовые риски. Поставщик может столкнуться с проблемой выбора каналов сбыта.



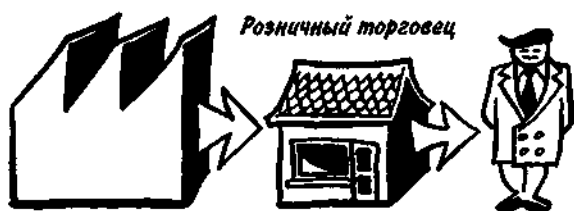
## Некоторые разновидности каналов сбыта:



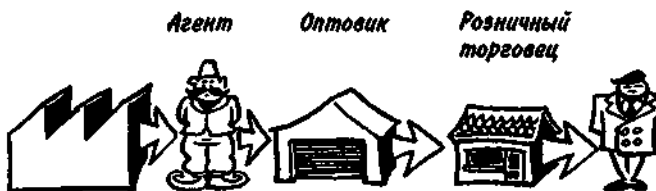
Поставщик может предпочесть снабжать покупателей напрямую, возможно, по почте или путем личной доставки



Он может поставлять товар оптовику, который, в свою очередь, поставляет их ряду розничных торговцев.



Он может сбывать товар через розничную торговлю.



Он может даже обратиться к услугам агента, особенно на зарубежных рынках.



В глазах покупателя посредники являются представителями поставщика, поэтому необходимо очень тщательно оценивать работу каждого. Продает ли он товар на нашем целевом рыночном сегменте? Соответствует ли он нашим стандартам? Удачно ли его местоположение? Торгует ли он товарами конкурентов? и т.д.

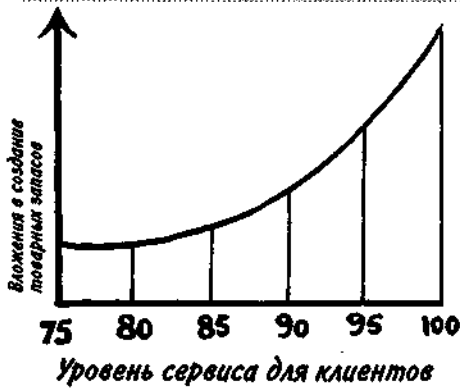
*Обслуживание покупателей*

Третьей частью плана товарораспределения является планирование обслуживания покупателей, основными составляющими которого являются: непрерывность цикла обработки заказов, эффективные коммуникации между поставщиком и покупателем, уровень доступности товара для клиентов.

Конечной целью любого плана товарораспределения является поставка покупателю нужных товаров в нужное время, что легко на словах, но тяжело на деле. Попытка обеспечить наличие любого товара в количестве, достаточном для удовлетворения любого уровня спроса в любой розничной точке в любой момент, скорее всего, развалит компанию. Разница в издержках у компании, обеспечивающей уровень сервиса для клиентов на 75%, и компанией, обеспечивающей сервис на 100%, огромна.

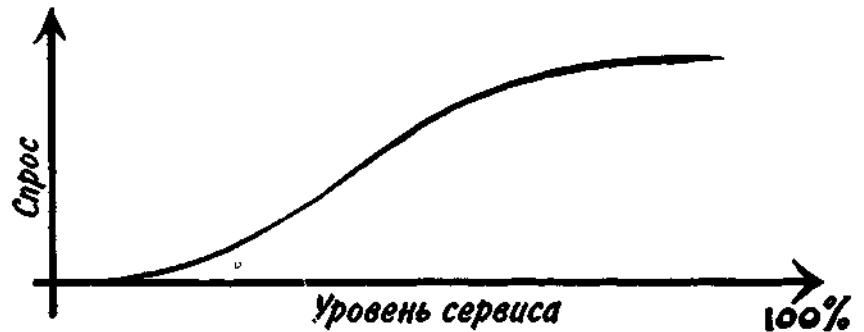
**Имеется на складе**

# Издержки на содержание системы сервиса для клиентов



Для обеспечения 100% своевременной доставки продукции требуется вложить в товарные запасы в пять раз больше средств по сравнению с инвестициями на 75% своевременной доставки. Так какой же уровень товарных запасов или услуг можно считать оптимальным?

Теоретически надо стараться поддерживать тот максимально возможный уровень сервиса, который позволяет вам получать прибыль. Но на практике чем выше ваш уровень сервиса, тем менее это очевидно для покупателей.



По мере приближения уровня сервиса к 100% увеличение спроса перестает компенсировать все увеличивающиеся издержки. Следовательно, необходимо найти оптимальное соотношение между издержками на поддержание товарных запасов и доходами, которые приносит высокий уровень обслуживания покупателей. Эта точка равновесия находится там, где издержки от повышения уровня обслуживания равны дополнительному доходу, который удастся за счет этого получить.

## Что означает «Сервис для покупателей»?

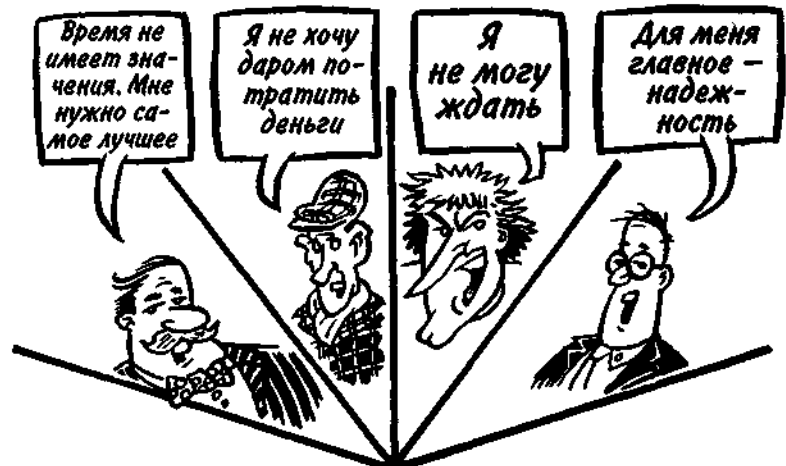


В общих чертах это услуги, предоставляемые покупателю в течение времени от размещения заказа до доставки товара. Но это еще не все.



Это понятие подразумевает все аспекты отношений между производителем, посредниками и покупателем. Таким образом, оно включает цену, ассортимент, товарные запасы, послепродажное обслуживание, торговое представительство... другими словами, всю деятельность по обслуживанию покупателей. Эта глава касается только аспекта распределения и сбыта товаров.

Распределение и сбыт — это краеугольный камень обслуживания клиентов, но это обслуживание различно для разных сегментов рынка. Это значит, что необходимо создавать разные наборы услуг, предлагаемые потребителям разных рыночных групп. Следовательно, очень важно выяснить, каковы потребности каждого сегмента, разработать конкурентоспособный комплекс услуг и быстро продвинуть его на рынок.





Комплекс услуг необходимо опробовать и оценить на соответствующем рынке. Возможно, придется разработать несколько наборов услуг. Не забывайте, на конкурентном рынке способ распределения товара становится жизненно важным фактором. Это может определить, кто получит заказ. Так что же следует сделать компании для создания эффективной системы распределения и сбыта?



Во-первых, лучше всего назначить менеджера по распределению и сбыту — вместо того, чтобы взваливать эту работу на плечи менеджера по маркетингу. Распределение и сбыт могут включать сложные вопросы трудовых отношений, соглашений об оплате труда, технических проблем и т.д. и необходимость немедленного решения таких проблем может отвлечь менеджера по маркетингу от его основной работы.

Функцией менеджера по распределению и сбыту является координация деятельности всех участников каналов распределения.

Поставщик      Оптовик      Розничный продавец      Потребитель

С чего следует начать процесс планирования? Как и раньше, мы проводим исследование, и как и раньше, оно состоит из двух частей.

Внутренний анализ      и внешний

Внутренний анализ будет касаться таких вещей, как распределение продаж, сезонный спрос, новые товары, упаковка, транспортировка, хранение, схема информационных потоков, складские запасы, производственные системы и т.д. — все характеристики компании, которые влияют на ее сбытовые потребности. Внешний анализ коснется рынка, политики распределения в части каналов сбыта, конкуренции, государственного регулирования и внешних ассоциаций — таких, как промышленные группы, торгово-промышленные палаты и т.д., которые могут способствовать сбыту товаров или, напротив, затруднять его.

### Четыре основных цели планирования распределения и сбыта

1. Цели, относящиеся к охвату розничных торговых точек
2. Цели, касающиеся товарных запасов
3. Цели, касающиеся дистрибьюторских продаж и мероприятий по продвижению товаров.
4. Цели, касающиеся программ по привлечению клиентов (например, стимулирование дистрибьюторов)

**И наконец, план товарораспределения необходимо интегрировать в общий маркетинговый план**



Таким образом, план распределения и сбыта будет основываться на маркетинговых решениях, содержащихся в маркетинговой стратегии компании. Для достижения сбытовых целей в первую очередь необходимо оценить изменяющиеся условия на всех уровнях распределения, соотнести поставленные задачи с общей маркетинговой стратегией, разработать политику распределения и сбыта в отношении вида, количества и уровня торговых предприятий, установить стандарты выполнения работ и проводить регулярные проверки, чтобы быть уверенными, что план выполнен. Все это содержится в стратегии распределения и сбыта.

# Резюме главы 10

Покупатели приобретают товары там, где эти товары имеются в наличии. Планирование распределительно-сбытовой деятельности компании должно основываться на тщательной оценке требований рынка и способностей компании удовлетворить эти требования. Канал распределения, по которому двигаются товары — это сеть организаций, связанных между собой взаимовыгодными отношениями. Канал распределения весьма динамичен — как и рынки, которые он обслуживает. Соответственно решения относительно выбора канала распределения необходимо рассматривать в качестве части маркетинговой стратегии компании, которая может изменяться в зависимости от обстоятельств.

Маркетинговый отдел не должен рассматривать доведение товара до потребителя как чью-то чужую заботу. Распределительно-сбытовая деятельность фирмы является частью комплекса маркетинга так же, как ценообразование, продвижение товаров и сам товар. Более того, на некото-

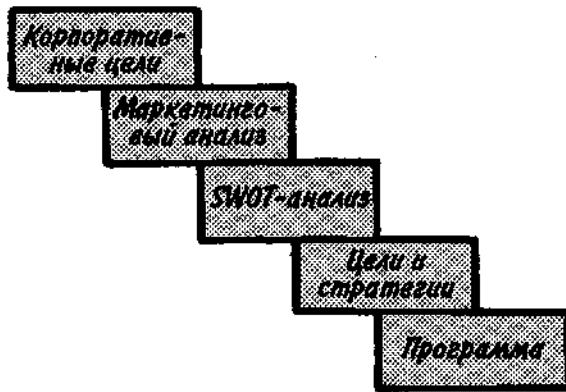
рых рынках система распределения и сбыта влияет на объем продаж гораздо больше, чем другие элементы комплекса маркетинга. Если принять такой взгляд на роль товарораспределения в системе маркетинга, то необходимо провести переоценку общепринятых отношений к системе и методам товарораспределения. Ключом к успешному развитию системы распределения является применение системного подхода, с помощью которого можно выработать интегрированное восприятие различных видов деятельности, проводимых в рамках системы распределения и сбыта.

Результатом подобной интегрированной системы является система сервиса для покупателей. Основная цель системы — достижение равновесия между издержками на сервис и доходами от продаж. Соответствующий уровень товарных запасов, который является важнейшим компонентом сервиса для клиентов, зависит не только от прибыльности, но и от природы конкуренции на данном рынке и от используемых каналов распределения. Покупательское восприятие логистики можно описать как хорошую систему сервиса для клиентов.



# Маркетинговая информация, прогнозирование и организация

До сих пор в этой книге рассматривалось, что представляют из себя различные составляющие маркетингового планирования. Теперь давайте выясним, как же они работают.

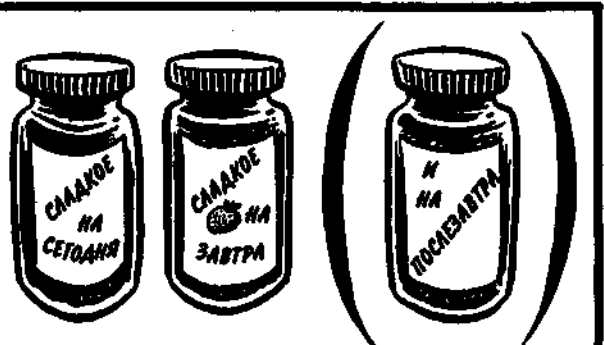


Мы уже убедились, что процесс маркетингового планирования, в сущности, несложен. Он состоит из пяти этапов — от формулирования корпоративных целей до составления программы маркетинговых мероприятий. Но в реальности все гораздо сложнее...

Каждое предприятие имеет свои индивидуальные особенности, отличающие его от других, и даже внутри одной компании характер деятельности постоянно изменяется. Необходимо точно определить функции каждого сотрудника компании и согласовать ответственность и меру участия каждого отдела в процессе планирования.



«Когда планировать», «как часто», «кто этим будет заниматься» и «как» — на все эти вопросы для каждой ситуации у каждой компании есть свои собственные ответы...



...а значит, необходима взаимосвязь между долгосрочным и краткосрочным планированием. И так, сам процесс планирования, возможно, и прост, но его реализация может оказаться весьма сложным делом в силу сложившейся обстановки.

Внедрению системы маркетингового планирования мешают два основных препятствия.

## ИНФОРМАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ

## ИНФОРМАЦИЯ

В первой части этой главы мы рассмотрим информационные потоки и прогнозирование. Затем мы изучим способы организации систем планирования маркетинга. Прибыльность деятельности компании в значительной степени зависит от точной информации.



Компания получит прибыль только в том случае, если она сумеет приспособить свои возможности к потребностям покупателей, следовательно, очень важно, чтобы между покупателями и поставщиками существовал информационный поток. В этом и заключается роль маркетингового исследования, исследования маркетинговых процессов, которое нельзя путать с исследованием рынка, т.е., изучением самих рынков.

## МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Первичные  
данные

Анализ  
данных

Выводы

Сбор данных — лишь первый шаг маркетингового исследования. Данные должны быть проанализированы и систематизированы — тогда из них получится значимая информация, и эта информация действительно будет представлять ценность только в том случае, если из нее сделаны выводы, соотносимые с целями компании.

## Выводы и риск



Если нет уверенности, какой результат будет иметь то или иное деловое решение, руководство, скорей всего, будет в нерешительности — принимать данное решение или нет. Но когда есть проанализированная значимая информация и выводы из нее, неопределенность трансформируется в риск, поддающийся измерению.

## Выводы превращают неопределенность в риск

путем оценки вероятности достижения результата. Эта деятельность является важнейшей задачей маркетингового менеджмента.

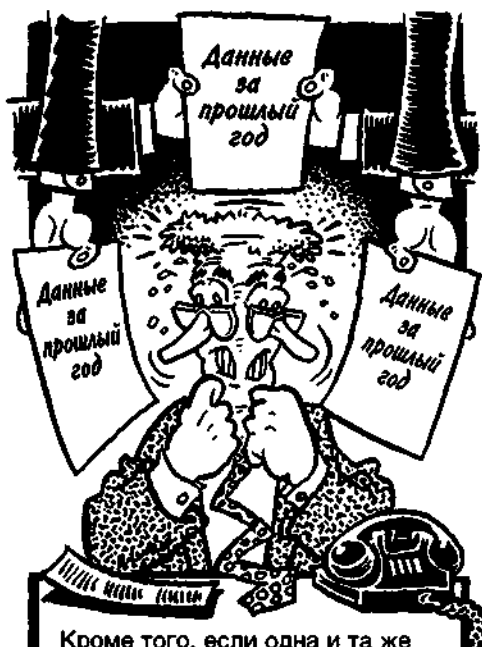


Одна из проблем, с которыми сталкиваются исследователи-маркетологи — это переизбыток информации.



Ее так много, что переварить ее всю становится невозможно и она остается непрочитанной. В конце концов, маркетолог зачастую вынужден выбирать данные наобум, чтобы как-то завершить эту работу.

Кроме того, маркетинговая информация быстро устаревает, как вчерашние новости, и становится бесполезной, поскольку не отражает текущую ситуацию.



Кроме того, если одна и та же информация получена из двух или более источников, это означает, что на ее сбор потрачено по меньшей мере вдвое больше усилий и средств, чем было необходимо. Итак, сколько же нам следует тратить на маркетинговое исследование? Как можно узнать, что мы потратили не больше, чем нужно?



Возможно, самым надежным показателем является успех бизнеса — прибыль, которая, возможно, была получена только благодаря тому, что компания точно определила рыночные возможности и сумела избежать провалов. Но какой ценой? Какую сумму компания должна вложить в маркетинговые исследования?



Возможно, в качестве грубой мерки можно было бы взять расходы на разработку нового товара. Относительно его шансов на успех существует неопределенность. Эту неопределенность необходимо превратить в приемлемый риск.

Расходы на разработку — 1 млн. ф.ст.  
Оцениваемая вероятность неудачи — 10%

Если окажется, что вероятность неудачи нового товара 10%, то для того, чтобы избежать провала, стоит вложить 10% от суммы расходов на его создание, т.е. 100 000 ф.ст., на исследование. Поскольку вероятность рыночного успеха нового товара во многом зависит от состояния рынка и внутренних свойств товара, маркетинговая информация может сыграть свою роль в снижении фактора риска.

**ДВА ВИДА  
МАРКЕТИНГОВОГО  
ИССЛЕДОВАНИЯ**  
ВНЕШНЕЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

касается макросреды  
ВНУТРЕННЕЕ  
ИССЛЕДОВАНИЕ  
проводится  
внутри компании

Внешнее исследование  
служит для дополнения  
информации, полученной  
на самом предприятии из  
анализа отчетов о продажах,  
корректировок комплекса  
маркетинга и других  
материалов.

**Два вида сбора информации:**

**Опрос**



Опросы дают информацию о рынке, для чего требуется, чтобы определенные группы людей ответили на поставленные вопросы.

**НАБЛЮДЕНИЕ**



Наблюдение опирается не на данные, полученные непосредственно от респондентов, а требует от компании проведения собственных исследований.

**Методы  
проведения  
опросов**

Для проведения опроса  
требуется участие  
потребителей. Опреде-  
ленные группы людей  
должны ответить на  
некоторые вопросы.  
Следовательно, особую  
важность в процессе  
сбора данных приобре-  
тает анкета.

**Три вида анкет:**



Заполняемые в ходе личной встречи



Заполняемые в ходе опроса по телефону



Рассылаемые по почте



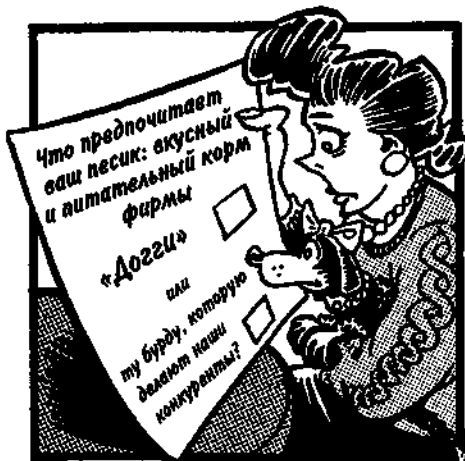
Личные опросы лучше всего поддаются контролю, но они дороги и отнимают много времени.



Телефонные опросы относительно дешевы и не отнимают много времени, но количество и характер полученной с их помощью информации обычно ограничены.



Анкеты, рассылаемые по почте, также имеют ограниченную сферу действия — не по количеству информации, а из-за недостатка обратной связи.



Кроме того, большое значение имеет то, как анкета составлена... Важно избегать вопросов, в которых заранее заключен ответ. Ответы на вопросы анкеты должны дать вам ту информацию, которая вам действительно нужна. Следовательно, необходимо опробовать анкету на ограниченной группе респондентов.



Подробные опросы особенно полезны на специализированных рынках. Эти опросы представляют собой свободные пространственные беседы, проводимые среди сравнительно небольшой группы респондентов под контролем руководителя группы.



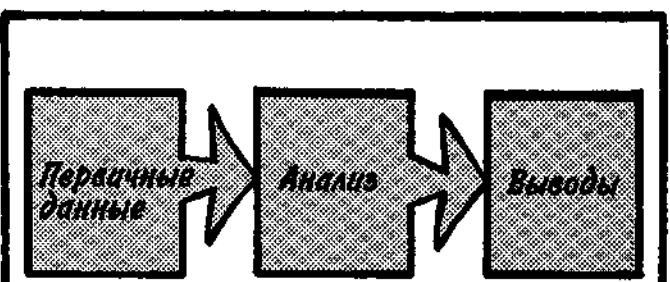
Другим способом сбора информации является эксперимент — рыночные испытания новых товаров или опробование различных сочетаний комплекса маркетинга.

## МЕТОДЫ НАБЛЮДЕНИЯ

не требуют непосредственного сотрудничества участников рынка и проводятся под полным контролем компании...



Но основная часть полезных маркетинговых исследований проводится в офисе компании-поставщика с помощью анализа существующих материалов: статистики, отчетов, газет, специализированных изданий и т.п. Информация, содержащаяся в этих источниках, может оказаться очень полезной в сочетании с собственной информацией компании об объемах продаж, а также с другими внутренними данными.

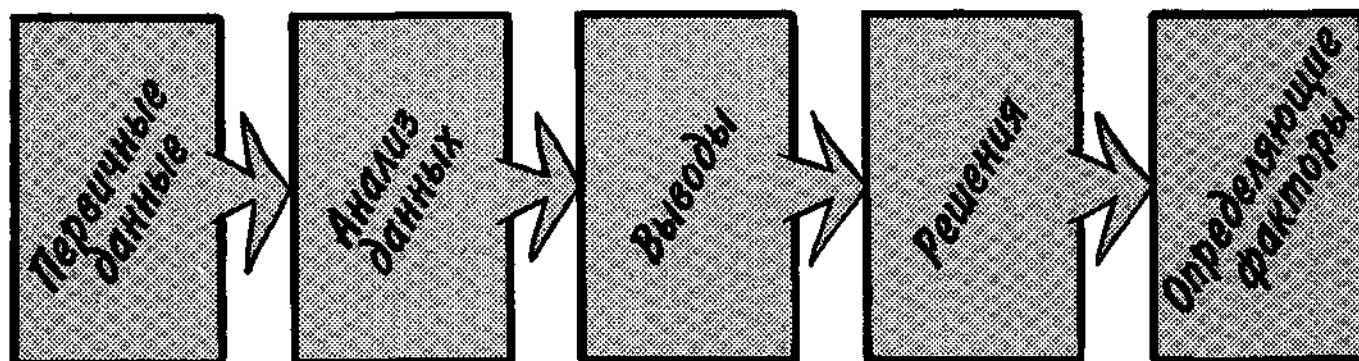


Итак, маркетинговая информация может быть получена из внешних или из внутренних источников методом опроса или наблюдения в зависимости от источника. Она может принести пользу только в том случае, если ориентирована на определенную цель.

А теперь давайте посмотрим, как этот процесс организуется в систему маркетинговой информации.



# Система маркетинговой информации

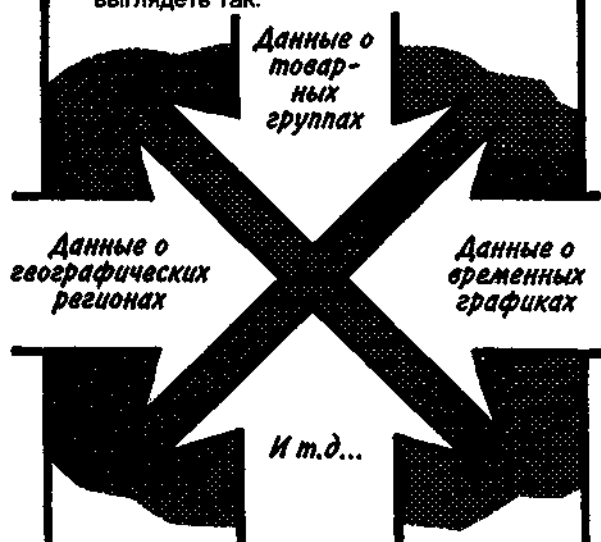


Успешное применение системы маркетинговой информации будет зависеть от способности менеджеров принимать маркетинговые решения и от информации, необходимой для принятия решений. Но найти эту информацию можно будет только в том случае, если будут выделены *определяющие факторы* успеха — например, важность рыночной доли или правильно подобранный уровень сервиса, необходимый для прибыльной деятельности. Создание эффективной системы маркетинговой информации состоит из четырех этапов.

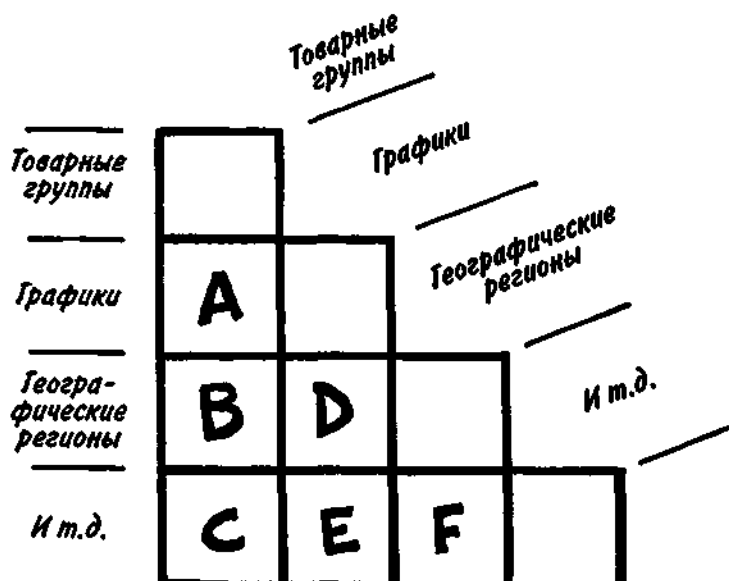
- Составь список данных
- Составь список решений
- Сопоставь их и определи требования и цели исследования
- Разработай систему, отвечающую этим требованиям

В первую очередь составьте список всех имеющихся данных и всей информации. Затем пусть каждый менеджер составит список решений, которые ему предстоит принять, и включит в него всю необходимую для этого информацию. После этого соедините составленные списки и найдите избыточную и повторяющуюся информацию, определите требования к информации (здесь может пригодиться матрица). Наряду с этим определите цели сбора информации и изложите их в письменной форме. Наконец, приступайте к самой трудной задаче — созданию системы, которая позволила бы вам достичь ваших целей.

Если речь идет об информации по объемам продаж, полученной внутри фирмы, процесс сбора данных может выглядеть так:

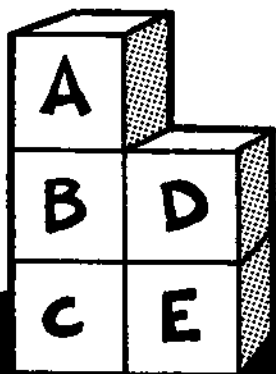


Сначала собираются данные по всем аспектам производственного менеджмента. Эта информация будет иметь отношение не только к какому-то одному аспекту. Сделайте такую матрицу:



Теперь можно определить ряд целей, по которым надо подготовить отчеты. Например, в этой сильно сокращенной матрице регулярно предоставляемый отчет по товарным группам может содержать информацию об эффективности деятельности в плане следования графикам (клетка А) или по некоторым географическим регионам (клетка В). Затем перечисляются цели и назначение каждого отчета, и только после этого можно будет приступить к созданию системы маркетинговой информации, которая отвечала бы всем требованиям.

# Создание системы маркетинговой информации

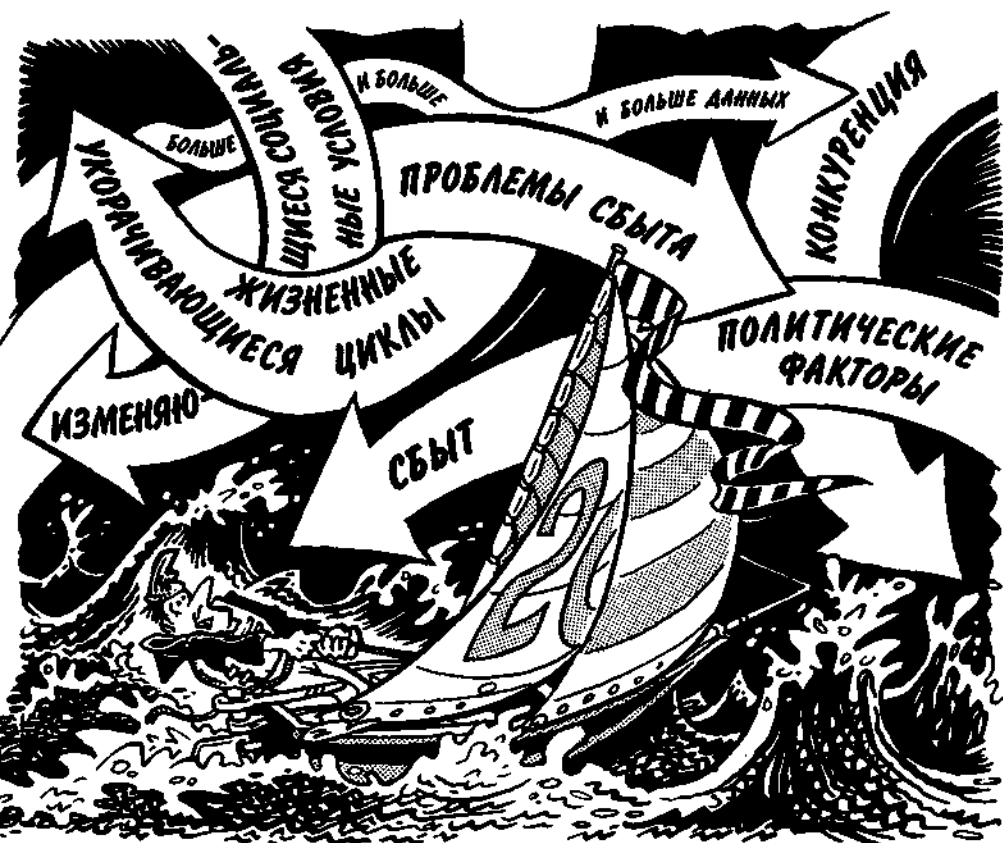


Используйте метод «блочного строительства», где каждый блок представляет собой подсистему, удовлетворяющую конкретную информационную потребность. Со временем можно будет построить интегрированную систему, отвечающую всем потребностям ее пользователей. Создание и эксплуатация такой системы может потребовать больших расходов, особенно если учесть, что состояние рынков постоянно меняется, следовательно, необходимо будет оценить возможные затраты на систему, прежде чем начинать работу над тем, что может оказаться слишком дорогим, сложным и отнимающим уйму времени.

## Прогнозирование

За последние годы сложность и объем рыночных задач, с которыми сталкиваются предприятия, увеличились. Потребности покупателей стали более разнообразными, что привело к сокращению жизненных циклов товаров. Диверсификация и интернационализация привели к росту конкуренции. Социокультурные, юридические и политические факторы, оказывающие влияние на макросреду бизнеса, быстро изменяются...

Все это значит, что находить и развивать прибыльные рынки становится все труднее и труднее.



Поэтому прогнозирование становится все более опасным и менее точным. Тем не менее оно по-прежнему жизненно необходимо, и составление неверного прогноза может обернуться для вас катастрофой.

Так что подразумевает под собой прогнозирование?

## Макро- и микро- прогнозирование

Любая компания, прежде чем определить маркетинговые цели и стратегию, должна сделать несколько долгосрочных прогнозов о будущем состоянии рынка в целом. Это называется *макро-прогнозированием*. Затем, когда компания решила, какими рыночными возможностями она хочет воспользоваться, она должна будет сделать более подробные прогнозы в отношении различных своих подразделений. Это называется *микропрогнозированием*.

# Качественные и количественные методы

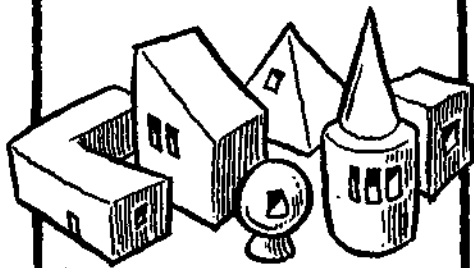
*Предсказываю, что встретятся на твоём пути в течение 5 лет 250 000 незнакомцев*

Макро— и микропрогнозирование требуют использования двух методов прогнозирования. Количественные методы основываются на статистических вероятностях. Но в некоторых случаях прогноз требует качественной оценки, потому что количественные оценки не учитывают возможные изменения в существовавших тенденциях. Таким образом, после составления количественного прогноза на основе имеющейся информации необходимо использовать качественные методики — такие как мнения экспертов, исследования рынка и т.д. для предсказания возможных резких изменений. В противном случае ваши прогнозы могут оказаться неточными, а следовательно, опасными.

*К сожалению, только 10 000 из них купят твой товар!*



## ПОДГОТОВКА К МАРКЕТИНГОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

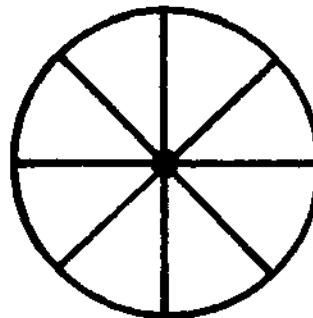


Каждое предприятие имеет свою собственную уникальную структуру, следовательно, структура его системы маркетингового планирования будет также отличаться от всех остальных. Кроме того, по мере развития каждое предприятие претерпевает изменения.

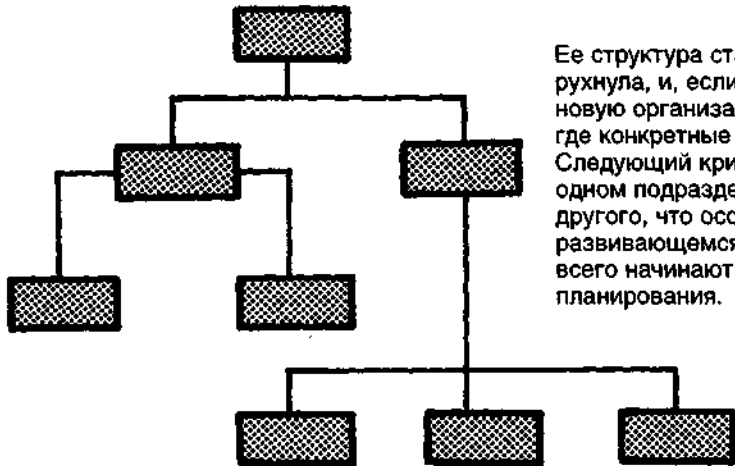


Предприятие может возникнуть как организация, состоящая из одного человека, и буквально все — закупки, реклама, производство, продажа и т.д. — будет осуществляться одним и тем же человеком.

В таком случае все построено на владельце компании, который знает о своем бизнесе все. Организационную форму можно изобразить так:



Формализованное планирование и бумажные процедуры в данном случае имеют гораздо меньшее значение, чем на больших фирмах, где ответственность распределена. При расширении такая фирма наверняка столкнется с организационным кризисом.

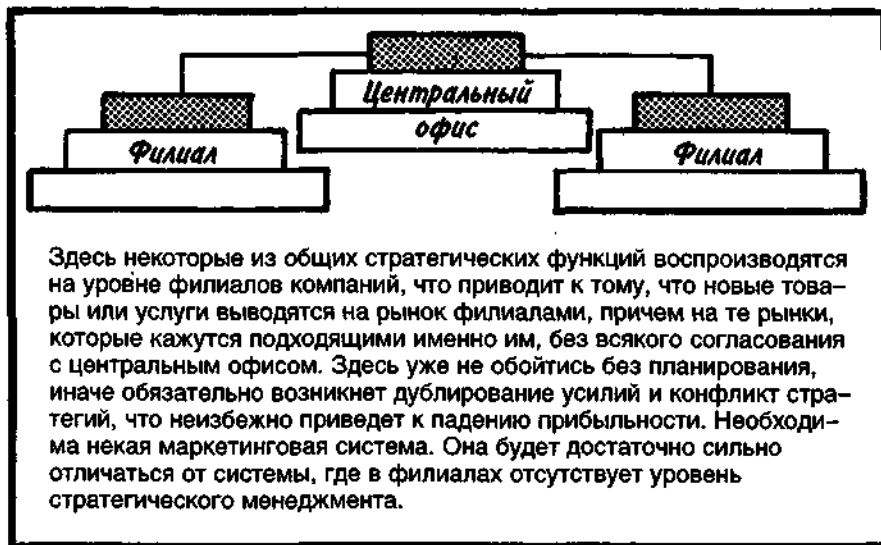


Ее структура станет более сложной. Первая организационная форма рухнула, и, если компания хочет выжить, то она эволюционирует в новую организационную форму — знакомого нам семейного древа, где конкретные обязанности закреплены за конкретными людьми. Следующий кризис наступит тогда, когда решения, принимаемые в одном подразделении, будут вступать в противоречие с функциями другого, что особенно важно, если предприятие работает на медленно развивающемся или стагнирующем рынке. Именно в этот момент чаще всего начинают всерьез думать о системе маркетингового планирования.

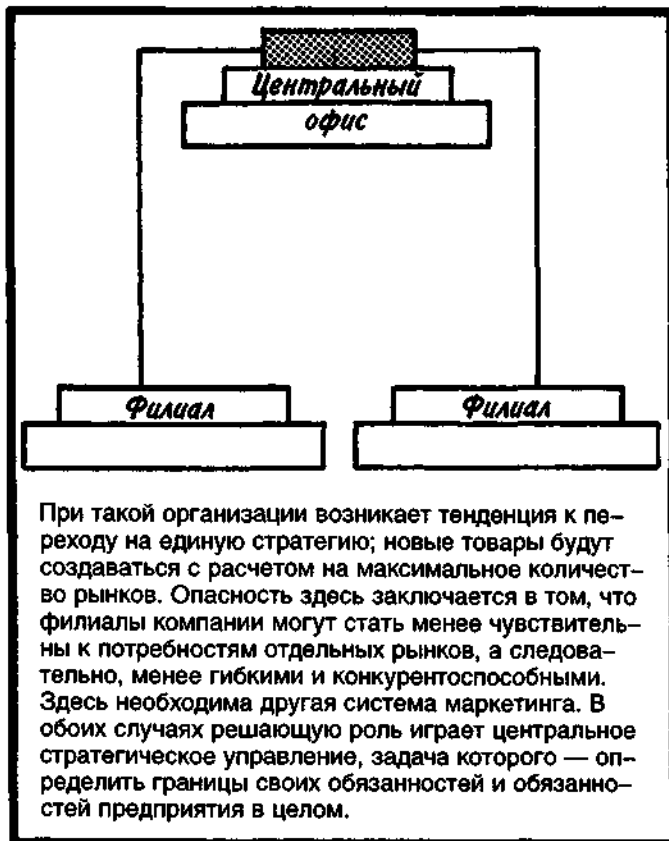
У компаний, которые достигли этого этапа развития, будет приблизительно такая структура менеджмента:



Менеджмент высшего, стратегического уровня представлен заштрихованным прямоугольником. Он опирается на более низкие уровни менеджмента. В диверсифицированной компании эта структура становится более сложной.

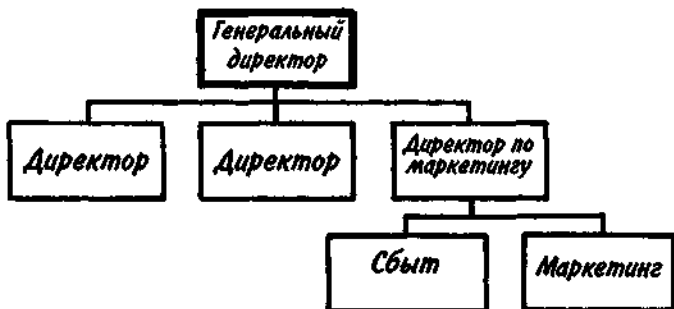


Здесь некоторые из общих стратегических функций воспроизводятся на уровне филиалов компаний, что приводит к тому, что новые товары или услуги выводятся на рынок филиалами, причем на те рынки, которые кажутся подходящими именно им, без всякого согласования с центральным офисом. Здесь уже не обойтись без планирования, иначе обязательно возникнет дублирование усилий и конфликт стратегий, что неизбежно приведет к падению прибыльности. Необходима некая маркетинговая система. Она будет достаточно сильно отличаться от системы, где в филиалах отсутствует уровень стратегического менеджмента.



При такой организации возникает тенденция к переходу на единую стратегию; новые товары будут создаваться с расчетом на максимальное количество рынков. Опасность здесь заключается в том, что филиалы компании могут стать менее чувствительны к потребностям отдельных рынков, а следовательно, менее гибкими и конкурентоспособными. Здесь необходима другая система маркетинга. В обоих случаях решающую роль играет центральное стратегическое управление, задача которого — определить границы своих обязанностей и обязанностей предприятия в целом.

Более эффективная организационная система может выглядеть так:



Теперь конфликт между сбытом и маркетингом можно разрешить вне пределов комнаты заседаний совета директоров, а то, что *планирует* маркетинговый отдел имеет какое-то отношение к тому, что *реально делает* отдел сбыта.

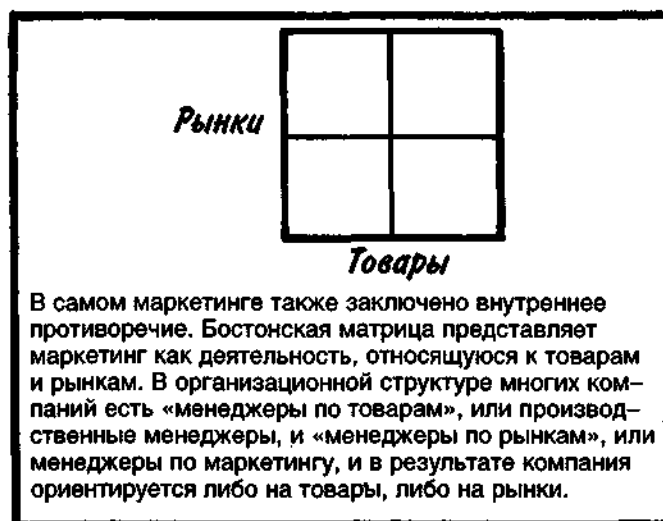
Роль маркетингового планирования заключается в контроле и сдерживании роста компании для получения большей прибыли. На уровне совета директоров чрезвычайно важны отношения между директором по маркетингу и директором по сбыту.



Здесь в совете директоров руководство сбытом и маркетингом разделено.



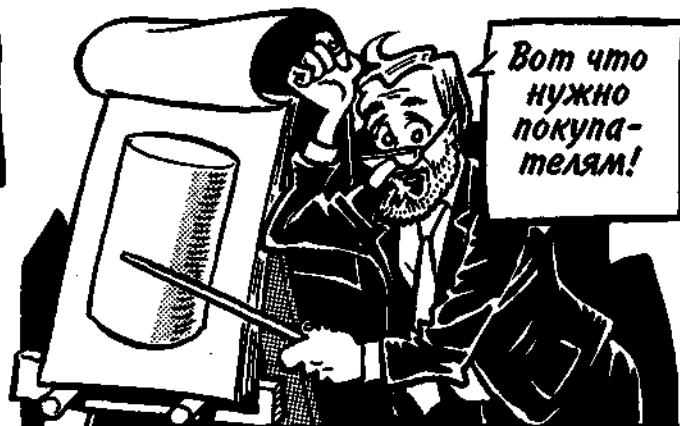
Опасность подобного положения заключается в том, что реальная власть переходит к директору по сбыту, а маркетинг рассматривается как набор рядовых мероприятий. Конечно, сильный генеральный директор может обеспечить разумную координацию между сбытом и маркетингом, но он может быть слишком занят для того, чтобы заниматься этим постоянно.



В самом маркетинге также заключено внутреннее противоречие. Бостонская матрица представляет маркетинг как деятельность, относящуюся к товарам и рынкам. В организационной структуре многих компаний есть «менеджеры по товарам», или производственные менеджеры, и «менеджеры по рынкам», или менеджеры по маркетингу, и в результате компания ориентируется либо на товары, либо на рынки.



Компании с ориентацией на менеджеров по производству может не хватать знания рынка, и существует опасность, что многие ее товары не найдут сбыта.



С другой стороны, компания, ориентирующаяся на менеджеров по маркетингу, может в итоге прийти к чрезмерной дифференциации производства и неэффективной системе разработки новых товаров. Таким образом, хорошая маркетинговая организационная система должна принимать во внимание как товары, так и рынки. И наконец...

## Каждая компания должна создать свою собственную организационную систему

При разработке организационной системы маркетингового планирования необходимо иметь в виду следующие факторы:



Во-первых, компания должна решить — какие рынки представляют для нее наибольший интерес; затем — как происходит взаимодействие между различными ее подразделениями, особенно такими отделами, как сбытовой, заботящийся о текущей эффективности деятельности, и маркетинговый, заботящийся прежде всего о будущем.

Другой важный фактор — это кто несет ответственность и имеет полномочия управлять системой маркетингового планирования. Должен ли это быть «плановик-маркетолог», перегруженный текущей работой менеджер или сам генеральный директор?

Как происходит взаимодействие между подразделениями компании и ее работниками? Насколько скоординированы их усилия? Каким образом можно сделать систему гибкой — для того, чтобы она могла реагировать на перемены? Как лучше всего использовать сильные стороны отдельных сотрудников и как сделать так, чтобы даже их недостатки служили на пользу компании?

# Резюме главы 11

Маркетинговое исследование является неотъемлемой частью задачи маркетинга. Оно служит менеджеру инструментом для определения рыночных возможностей и помогает ему понять содержание маркетинговых процессов. Кроме того, оно дает ему необходимую информацию для контроля над маркетинговой программой. Хотя маркетинговое исследование никогда не будет точным, поскольку оно имеет дело с труднопредсказуемыми поведенческими явлениями, тем не менее оно является чрезвычайно ценным инструментом для поддержания контакта с рынком.

Изучая данные, имеющиеся в компании или полученные из печатных источников, можно получить большое количество ценной маркетинговой информации. Кроме того, компании доступны различные методики активных рыночных исследований.

Все оценки рынков и продаж делаются на фоне неопределенности, вызываемой постоянными изменениями внешней среды предприятия. Следовательно, оценки результатов сбыта должны давать возможность гибкого изменения направления маркетинговой деятельности и учитывать вероятностную природу прогнозов. Центральной задачей прогнозирования сбыта является оценка рыночного потенциала и доли рынка, которую может занять тот или иной товар. На эту задачу оказывает влияние как горизонт прогнозирования, так и стабильность самих рынков.

Методы прогнозирования включают как макро-, так и микропрогнозирование. Первое включает использование маркетинговых моделей и позволяет составителю прогноза на основе общего экономического анализа сделать выводы для конкретной ситуации «продукт-рынок». Микропрогнозирование основывается на определении целей сбыта для конкретного уровня потребителей.

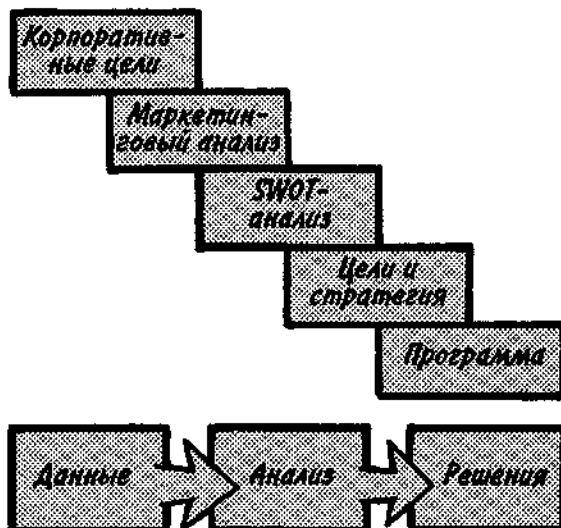
С организационной точки зрения маркетинговый отдел можно рассматривать как одну из частей интегрированной схемы мероприятий, направленных на достижение корпоративных целей. Менеджеры по маркетингу должны сотрудничать со своими коллегами, чтобы товары фирмы отвечали нынешним и будущим потребностям покупателей. Маркетинг должен быть настолько близок к покупателям, насколько это возможно.



# Глава 12

## Создание и применение системы маркетингового планирования

В предыдущих 11 главах мы увидели, что принципы маркетингового планирования одинаковы для любой компании независимо от ее размера. В этой, последней, главе мы рассмотрим, каким образом структура компании определяет характер ее системы маркетингового планирования. У всех маркетинговых планов есть две общие черты.



Все они имеют одинаковую структуру — пять ступеней, от плана корпоративного развития до формулировки плана маркетинга...

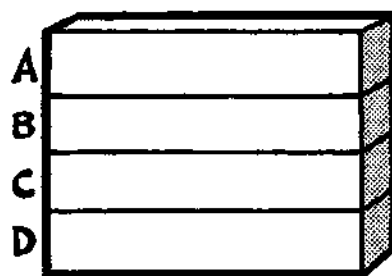
...и все одинаково реализуются. Сырые данные обрабатываются в определенном ключе, проводится их анализ, и на основе полученной информации можно рассчитывать риск принятия маркетинговых решений.



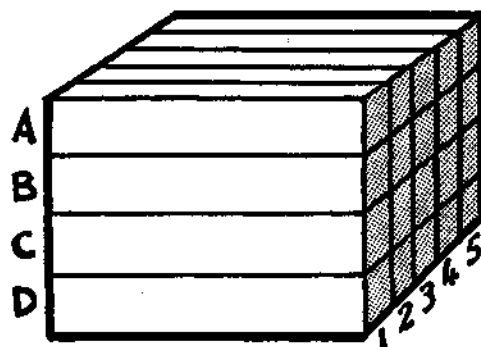
Эта структура и система планирования маркетинга действительна и для небольших предприятий, и для крупных фирм...



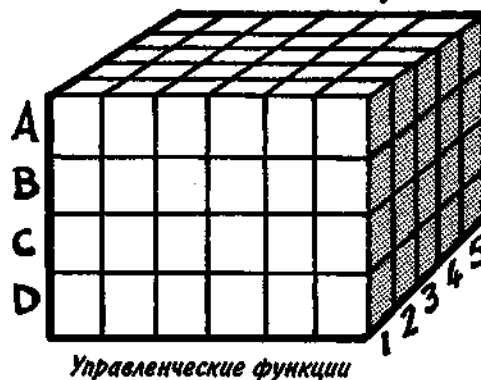
...и даже для объединений компаний. Цели и стратегии у разных компаний могут быть разными, а очень крупным фирмам или диверсифицированным группам может понадобиться ряд маркетинговых планов — отдельный план для каждого структурного подразделения такой организации.



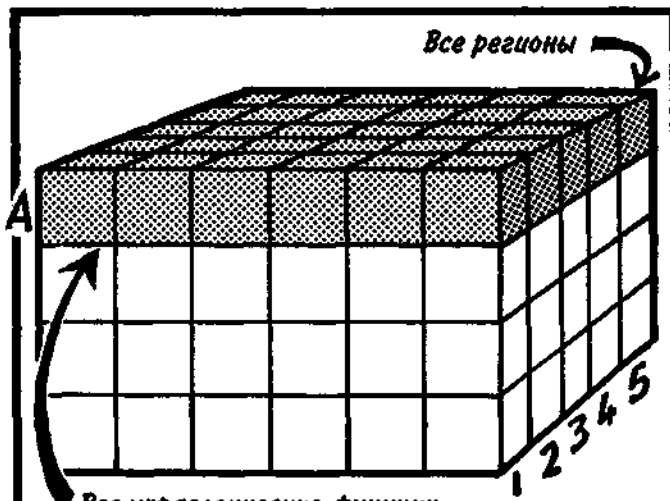
Вот организация, в которую входит несколько компаний, обозначенных на схеме А, В, С и D. Эти компании работают в нескольких регионах.



Этим регионам присвоены номера — 1, 2, 3, 4 и 5. Предположим, что каждая компания имеет сопоставимые управленческие функции — производство, распределение, сбыт и т.д.

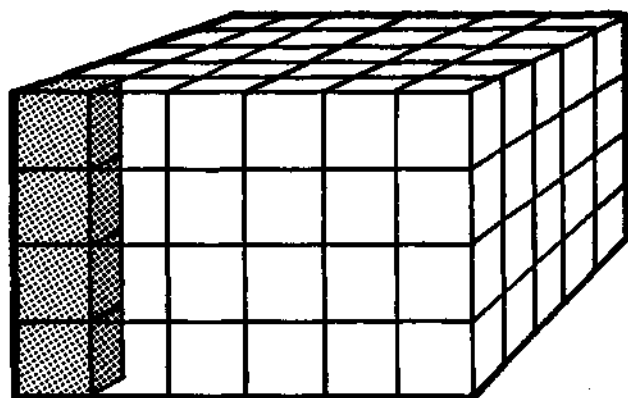


Следовательно, деятельность этой организации можно представить в виде трехмерной матрицы. Давайте рассмотрим маркетинговый план, касающийся всех функций одной компании — например, А — во всех регионах, где она работает.



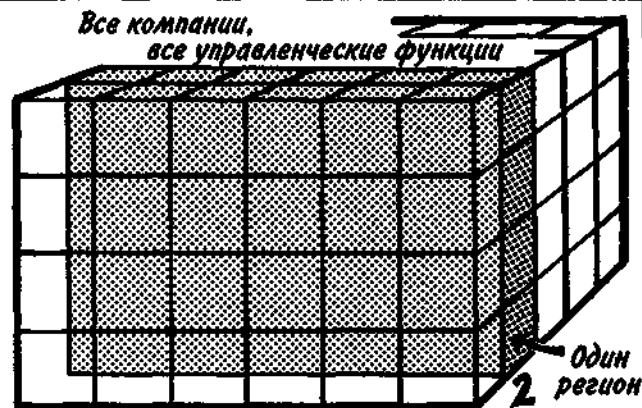
Все управленческие функции

Этот план будет касаться заштрихованной части матрицы.

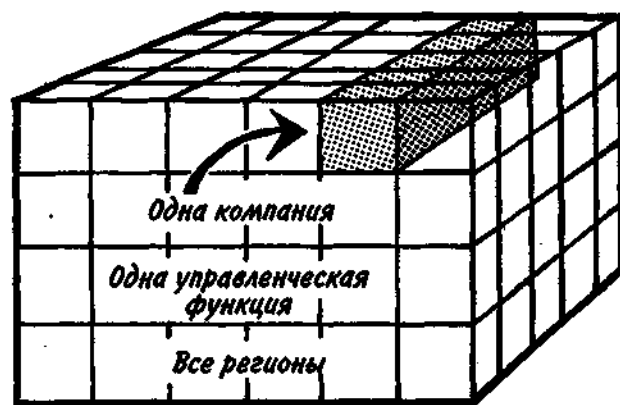


Все компании, одна управленческая функция, один регион

Маркетинговые планы, которые касаются деятельности фирм на более детализированном уровне, называются микропланами. Это микроплан для одной управленческой функции (например, финансовой), который связывает финансовый менеджмент всех компаний, действующих в одном конкретном регионе.



План, охватывающий все компании в одном регионе, будет выглядеть так. Планы, которые касаются отдельных организаций в составе крупных групп, называются макропланами.



А этот микроплан координирует управление некоей общей функцией, например, производственной, одной компании во всех регионах, где она работает. Эта модель служит для наглядной демонстрации того факта, что планы маркетинга могут применяться в организациях всех типов независимо от их размеров и сложности организационной структуры, и что эти планы, различного размера и сложности, необходимы для координации деятельности компаний в составе группы. Однако следует, очевидно, разрабатывать только те планы, которые действительно необходимы.

Сложность организационной структуры каждой компании определяется двумя факторами:

## Размером

### Диверсифицированностью

Размер — это внутренняя характеристика организации. Диверсифицированность относится к рынкам, на которых действует предприятие.

Наименее сложной средой является та, в которой существует ограниченное количество рынков; следовательно, в недиверсифицированной компании маркетинговое планирование будет наименее сложным.



С другой стороны, возьмем, к примеру, крупную компанию, ассортимент продукции которой сравнительно невелик, но которая может присутствовать на многих рынках. Это значит, что функции ее головного офиса почти так же сложны, как и функции руководства какого-нибудь диверсифицированного конгломерата, хотя, скорее всего, ее руководители обладают более глубокими знаниями о продукции, выпускаемой их компанией. И все же планирование маркетинга на таких компаниях в целом легче.

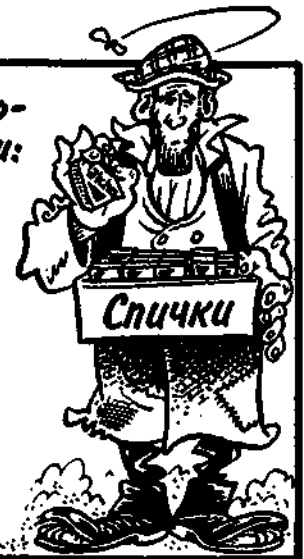




Вот еще один пример крупного предприятия — компания, поставляющая электрооборудование предприятиям автомобильной промышленности. Эта компания может иметь весьма разнообразный ассортимент товаров, но сравнительно небольшое количество клиентов. Скорее всего, планирование маркетинга в этом случае будет легче, чем на действительно диверсифицированной фирме.

**Недиверсифицированные компании:**

Небольшой  
ассортимент  
+  
много рынков  
или  
широкий  
ассортимент  
+  
мало рынков



Давайте посмотрим, какое значение имеет маркетинговое планирование для небольших компаний.



Марио понадобится маркетинговый план несмотря на небольшой размер его предприятия, и структура этого плана не будет в принципе отличаться от планов, разрабатываемых транснациональными корпорациями. Но поскольку его предприятие меньше, способ выполнения его маркетингового плана будет другим. Размер — основной фактор, определяющий, какую систему маркетингового планирования следует использовать.



Марио отлично знает, в чем ключ к успеху. Он прекрасно знаком с технологией и с потребностями рынка.

Эти знания с готовностью восприняты его основным сотрудником, г-жей Марио, которая делает мороженое, которое он продает.



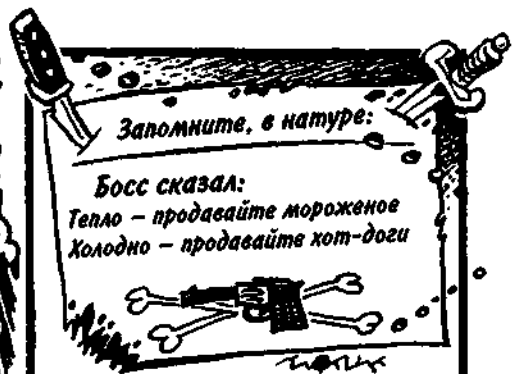
Поскольку все работники этого предприятия участвуют во всех аспектах его деятельности, необходимость в документообороте гораздо меньше, чем если бы фирма Марио была транснациональной компанией. Тем не менее даже на этой ступени развития фирмы маркетинговая стратегия должна быть точной, а маркетинговая концепция — осознанной.



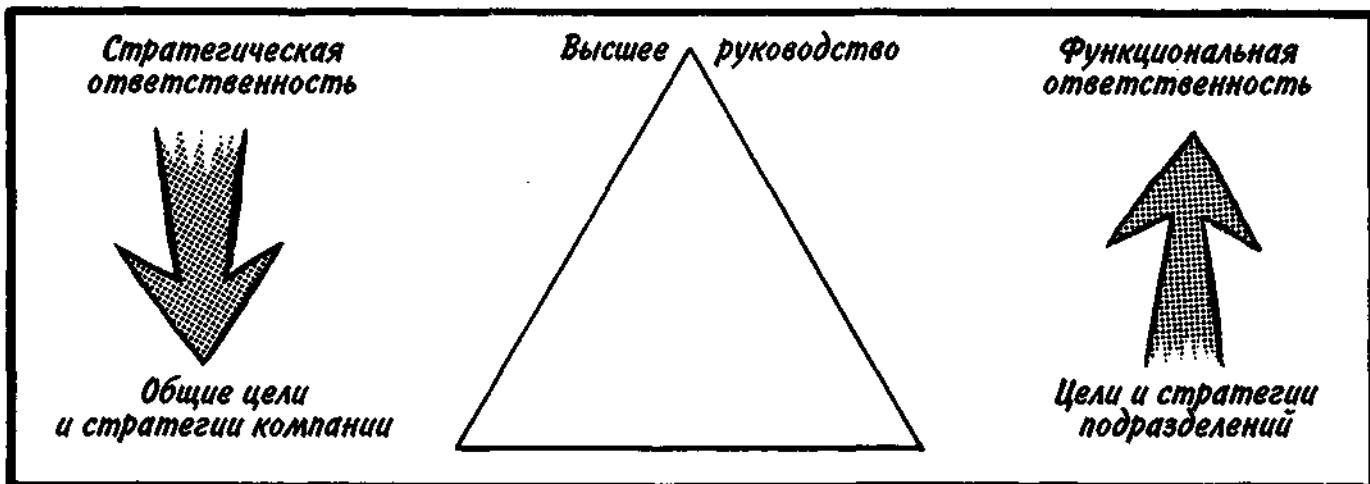
Но по мере укрупнения предприятия проблемы оперативного управления становятся все более сложными. Высшее руководство постепенно теряет способность знать все о выпускаемой продукции и быстро реагировать на ежедневные изменения рыночной ситуации без соответствующих документов.



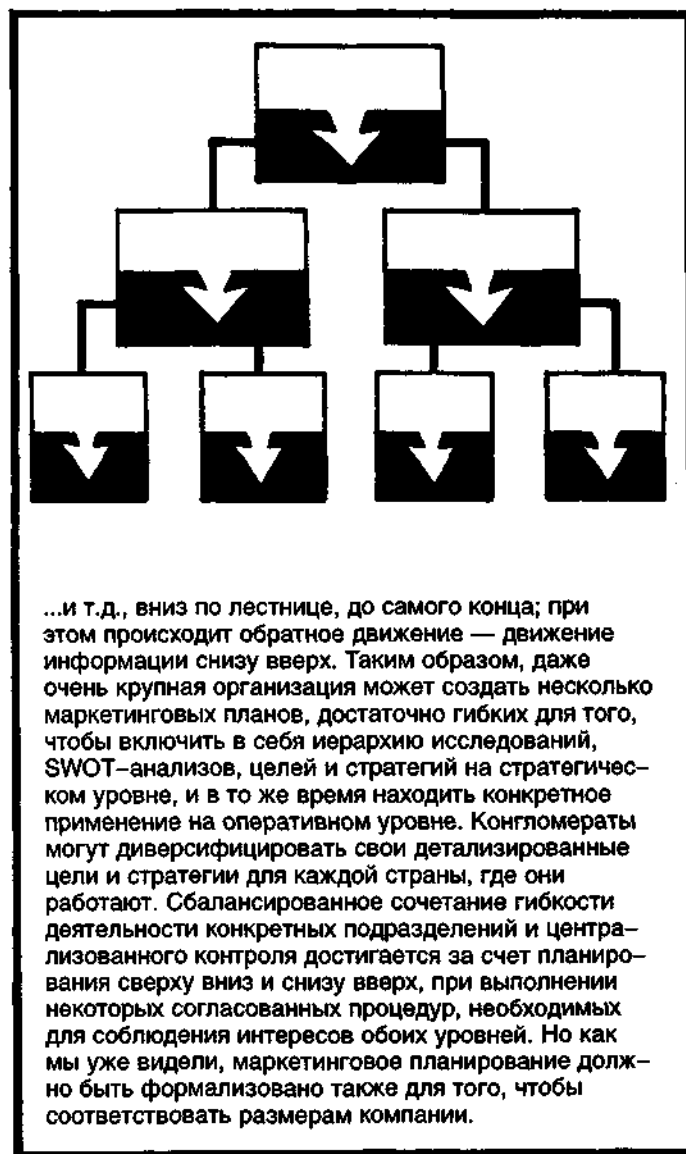
В конце концов эта неспособность чувствовать потребности рынка приведет к расстройству планов и упадку бизнеса. Отсюда можно вывести правило: чем крупнее и диверсифицированнее предприятие, тем больше необходимы стандартизированные, формализованные процедуры документооборота.

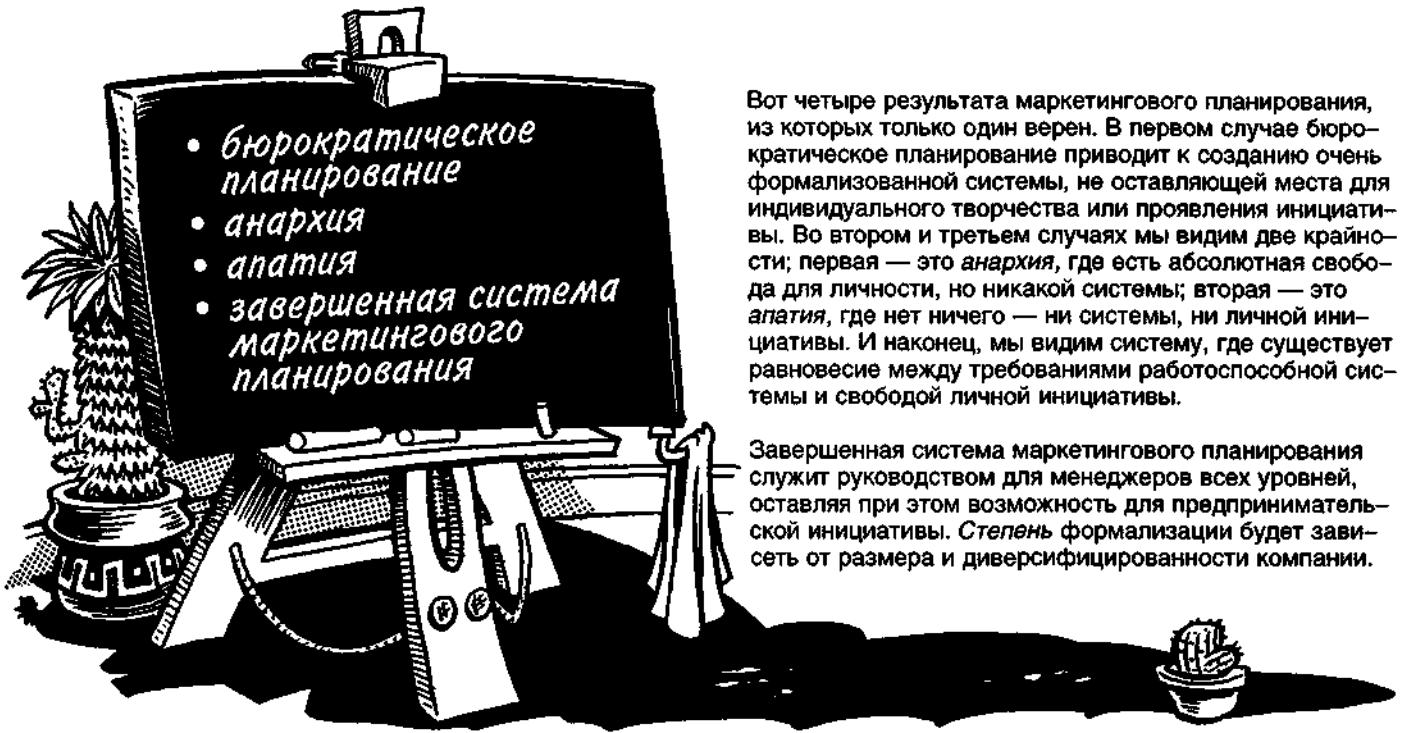


Но вопрос о чувствительности к потребностям рынка вызывает еще один вопрос: кто должен принимать маркетинговые решения? Руководство, до которого слишком далеко, или те, кто находится на «линии фронта», кто обладает полным знанием рынков, но меньшей властью в компании?



На этой диаграмме пирамида в очень упрощенном виде представляет структуру менеджмента крупной организации. Высшее руководство несет стратегическую ответственность за такие вопросы, как принятие решений о разработке новых товаров, внедрении на новые рынки и т.д. Следовательно, высшее руководство отвечает за постановку корпоративных целей и определение корпоративной стратегии, а также за их доведение до каждого уровня организации (что изображено слева). Но и низший уровень менеджмента в свою очередь несет взаимные обязательства (на рисунке справа). В задачу менеджеров низшего звена входит распространение информации о целях и стратегии каждого подразделения вверх по иерархической лестнице. Таким образом, возникает взаимозависимость между принятием решений *для будущего* компании, за что несет ответственность высшее руководство, и принятием решений *для сегодня*, за что ответственны менеджеры подразделений.





Вот четыре результата маркетингового планирования, из которых только один верен. В первом случае бюрократическое планирование приводит к созданию очень формализованной системы, не оставляющей места для индивидуального творчества или проявления инициативы. Во втором и третьем случаях мы видим две крайности; первая — это *анархия*, где есть абсолютная свобода для личности, но никакой системы; вторая — это *апатия*, где нет ничего — ни системы, ни личной инициативы. И наконец, мы видим систему, где существует равновесие между требованиями работоспособной системы и свободой личной инициативы.

Завершенная система маркетингового планирования служит руководством для менеджеров всех уровней, оставляя при этом возможность для предпринимательской инициативы. *Степень* формализации будет зависеть от размера и диверсифицированности компании.

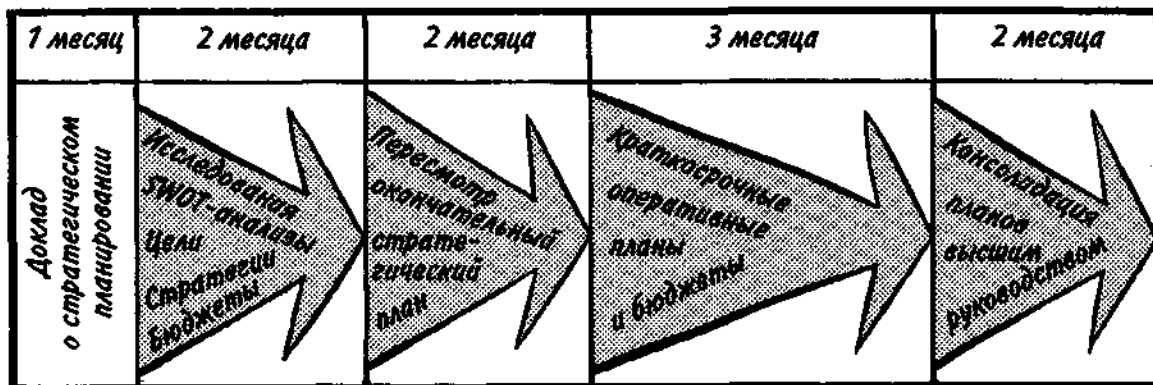
Наконец, давайте рассмотрим график маркетингового планирования и условия, которые должны быть созданы на фирме, если она хочет, чтобы ее система маркетингового планирования эффективно работала. Запомните, маркетинговое планирование начинается с изложения общих целей и стратегии. В процессе определения целей и стратегий взгляды высшего руководства могут измениться, и в результате появятся пересмотренные цели и стратегии компании, таким образом, вся система создается при взаимодействии общих целей и стратегий руководства и целей и стратегий всех подразделений.



В первую очередь генеральный директор подготавливает программное заявление о политике (здесь это доклад о стратегическом планировании), где формулируются цели для всех областей деятельности компании. За этим следует ряд исследований, проверок, SWOT-анализов, определение целей, стратегий и бюджетов, которые войдут в долгосрочный план (как правило, пятилетний).

Полученные данные обрабатываются и анализируются, проходя все ступени управленческой лестницы снизу вверх, и этот двойной процесс может привести к внесению изменений в долгосрочный план. Как только долгосрочный план развития компании будет утвержден, менеджеры подразделений могут приступить к разработке краткосрочных планов и бюджетов (как правило, рассчитанных на год).

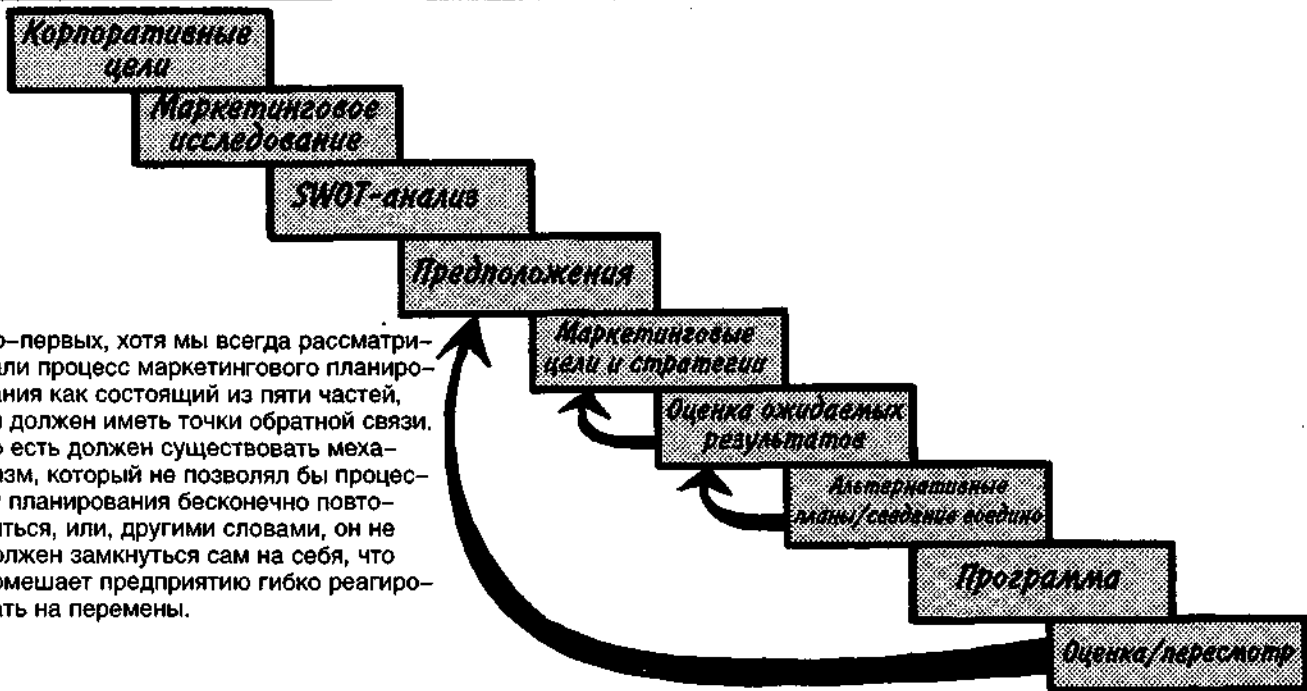
Наконец, высшее руководство консолидирует стратегический и оперативные планы. Весь этот процесс обычно начинается за десять — шесть месяцев до начала следующего финансового года.



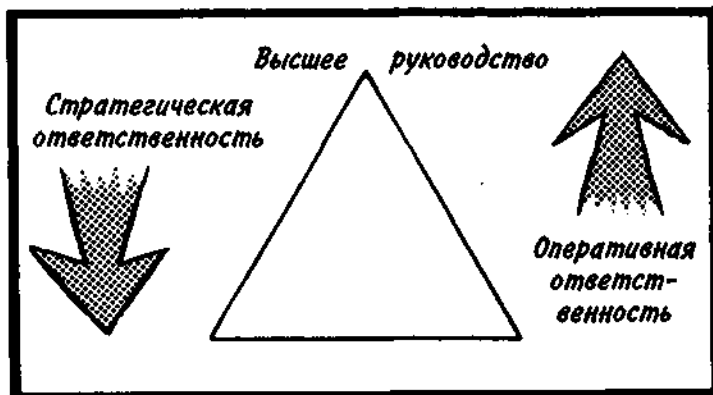
Так может выглядеть система маркетингового планирования с десятимесячным рабочим циклом. Все первоначальные маркетинговые исследования и проверки менеджмента, SWOT-анализы, определение целей, стратегий и бюджетов проводятся в течение второго и третьего месяца. Затем наступает критическая стадия пересмотра и переоценки долгосрочных целей, стратегий и бюджетов, за чем следует подготовка краткосрочных оперативных планов и бюджетов.

Последние два месяца посвящены консолидации оперативных и стратегических планов. Особо следует отметить, что нужно отвести достаточно времени на пересмотр и изменение планов, чтобы учесть конфликтующие потребности различных подразделений организации и обеспечить гибкое реагирование на постоянно меняющиеся рыночные условия. Это особенно важно для очень крупных организаций, которые не в состоянии реагировать на непостоянство рынка так же гибко, как небольшие фирмы.

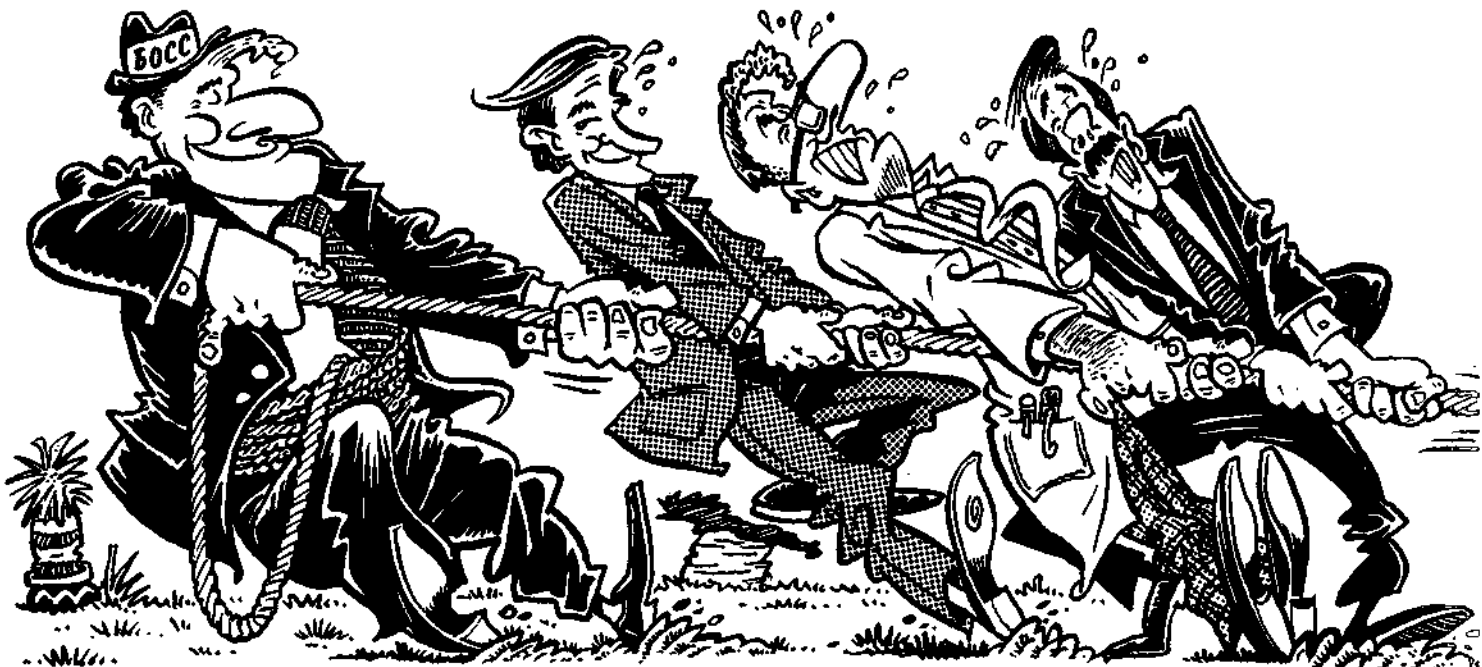
## Условия, необходимые для эффективной работы системы планирования маркетинга



Во-первых, хотя мы всегда рассматривали процесс маркетингового планирования как состоящий из пяти частей, он должен иметь точки обратной связи. То есть должен существовать механизм, который не позволял бы процессу планирования бесконечно повторяться, или, другими словами, он не должен замкнуться сам на себя, что мешает предприятию гибко реагировать на перемены.



Вторым условием существования эффективной системы маркетингового планирования является интеграция планирования на функциональном или оперативном уровне со стратегическим планированием, а также интеграция функционального планирования во всех подразделениях предприятия — чтобы выигрыш в одной области не оборачивался убытком в другой.



Еще одно условие состоит в том, что руководитель компании должен принимать в планировании и реализации планов активную роль...



...и наконец, нельзя недооценивать важность графика создания эффективной системы маркетингового планирования. В крупных, диверсифицированных организациях на это может уйти три года. В компаниях поменьше на это уйдет меньше времени, но также потребует значительных усилий, специальной подготовки и большого терпения. Однако в конце концов система маркетингового планирования принесет свои плоды, что могут подтвердить многие компании, испытавшие ее на практике.



В принципе, идея процесса проста. Он состоит из пяти ступеней, на каждой из которых важно наличие обратной связи и возможности пересмотра, но на практике все осложняется проблемами и внутренними конфликтами интересов в рамках одного предприятия. Конечно, готовой системы маркетингового планирования не существует. Наиболее эффективные системы появляются в результате приспособления к существующим обстоятельствам и, в конечном счете, благодаря пониманию самой сущности маркетинга.

**• КОНЕЦ •**

# Резюме главы 12



## **Запомните:**

**создание и применение системы маркетингового планирования — это непрерывный, двусторонний процесс.**

Основная польза маркетингового планирования заключается скорее в самом процессе, чем в существовании формализованного плана. Этот процесс сам по себе универсален независимо от обстоятельств, сложившихся на предприятии и вокруг него. Тем не менее степень формализации процесса планирования везде разная; она зависит от размеров компании и степени ее товарно-рыночной диверсифицированности.

Одной из основных опасностей формализованных маркетинговых систем является угроза укрепления бюрократизма и вследствие этого исчезновение творческого мышления. Следовательно, необходимо создать некие механизмы, препятствующие застою. Основной способ избежать этого застоя — привлечь генерального директора и других директоров к активному участию в процессе планирования. Роль генерального директора обычно заключается в следующем: определять организационную структуру; обеспечивать стратегический анализ, рассматривая критические факторы; поддерживать баланс между долгосрочными и краткосрочными результатами; проявлять свою искреннюю заинтересованность в планировании маркетинга; создавать достаточные стимулы предпринимательской инициативы для преодоления бюрократии; внедрять эту инициативу на уровень оперативного менеджмента путем поощрения основных сотрудников.

Одной из ключевых функций маркетингового планирования является анализ первичных данных и превращение их в точную маркетинговую информацию, т.е. информацию, которую могут использовать менеджеры при принятии основных маркетинговых решений.

Маркетинговое планирование должно производиться на всех соответствующих уровнях организации. И оно должно быть непрерывным процессом, а не ежегодным ритуалом.