

Администрация Ростовской области

Министерство экономики, торговли, международных
и внешнеэкономических связей

Некоммерческое партнерство
«Ростовское региональное агентство
поддержки предпринимательства»

**ПРОДВИЖЕНИЕ
ПРОДУКТА КОМПАНИИ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

ПОСОБИЕ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ
МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Ростов-на-Дону
2009 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
Глава 1. Начало пути	8
Глава 2. Выбор ориентации	12
Глава 3. Обзор компании	18
Глава 4. Философия — миссия — корпоративная культура организации	19
Глава 5. Организация бизнеса	25
Глава 6. Анализ рынка	42
Глава 7. Конкурентная ситуация в бизнесе	49
Глава 8. Социально-экономическая стратегия предприятия..	53
Глава 9. Маркетинговая стратегия	57
Глава 10. Маркетинговые коммуникации	66
Заключение	78

Введение

В современных условиях участники рынка, понимая необходимость материальных затрат на инновационные технологии маркетинговых исследований, использующие систему комплексного анализа внешней среды и внедрение интегрированных маркетинговых коммуникаций, всегда добиваются успеха в деле развития и процветания своих организаций. Начинать новый бизнес в период негативных явлений в экономике может показаться бесперспективным подходом, противоречащим традиционным стереотипами. Но период слабой экономики в действительности может оказаться идеальным временем для начала деятельности компании. В самом деле, многие известные и успешные организации родились в период рецессий.

Почему эти компании добились успеха? Обычно это означает, что их основатели правильно определили потребности рынка и заполнили его. Понимание того, что является необходимостью и как действовать, - это ключ к процветанию любого предприятия, независимо от экономического климата, в котором оно начинает. Следующие крупные корпорации добились больших успехов во время экономических спадов.

«Burger King Corp» с его жареными на огне рублеными бифштексами - пример открытия бизнеса в период экономического спада. Компания приступила к работе в 1954 году, когда Джеймс Макламор и Дэвид Эджертон открыли ресторан «Burger King» в Майами, штат Флорида. В ходе другого спада в 1957 году компания представила свою знаменитую продуктовую марку «Whopper». Сегодня компания оперирует более 11100 точками в 65 странах.

Бизнес корпорация «Microsoft» не всегда была замедляющей, какой она является сегодня. В 1975 году, когда Билл Гейтс создавал «Microsoft», она была просто небольшой компанией в Альбукерке, Нью-Мексико, которая в зачаточном состоянии

занималась разработкой вычислительных языков. «Microsoft» начала свое восхождение с успехом операционной системы «MS-DOS», которая была продана корпорации «IBM». Сегодня компания, по оценкам экспертов, имеет доход в размере более 60 млрд. долларов в год и проводит расширение в новых областях.

Периоды экономического спада могут являться выгодными не только для начинающего бизнеса. Действующие компании могут также сделать ощутимую прибыль в те годы, когда экономика замедляется.

Известно множество технологий ведения бизнеса. Безусловно, все они актуальны, но для применения каждой необходимо наличие тех или иных условий, так называемых факторов, которые находятся в постоянном состоянии динамики - прогрессивной или же регрессивной.

Умение адаптировать внутренние факторы (внутренняя среда организации, подбор персонала и его мотивация, ведение финансово-хозяйственной деятельности в целом) к факторам внешним (территориальные особенности, геополитическая и экономическая ситуация, уровень благосостояния целевых потребителей, конкурентная ситуация и т. д.) приводит к определённым положительным результатам. Анализируя состояние внутренних и внешних факторов, обладая определённой осведомлённостью и коммерческим чутьём, можно компоновать элементы маркетингового инструментария в некий комплекс, который и образует определённую систему — систему комплексного маркетинга. Основные звенья всей системной цепочки остаются неизменными, но вся система нуждается в составляющих - знания бизнес-процессов, решительности, наступательности, оперативности, гибкости, творчества и даже некоторой доли авантюризма. Получается так, что, с одной стороны, необходимо подчиняться специфическим законам отечественного рынка, а с другой - привносить в бизнес-процессы

элементы собственной инноватики. Всю систему комплексного маркетинга можно изобразить графически следующим образом.



Рис. 1. Графическая схема системы комплексного маркетинга.

В последующих главах составляющие данной системы будут пошагово раскрыты и если читателем данного методического пособия будет достигнуто понимание того, что на самом деле успех любого предприятия складывается из пяти простых составляющих - какой продукт предложить рынку, когда, где, в каком количестве, при соотношении цены и качества - то работа проделана не зря.

ГЛАВА 1. Начало пути

Большинство ошибочно отождествляют маркетинг со сбытом и стимулированием. И неудивительно. Ведь нас постоянно донимают телевизионные рекламные ролики, газетные объявления, отправления прямой почтовой рекламы и т.д. Кто-то всё время пытается что-то продать. Поэтому многие удивляются, узнав, что наиболее важным элементом маркетинга является не сбыт. Сбыт – всего лишь верхушка маркетингового айсберга. И одна из многих его функций, причём зачастую не самая существенная. Если маркетинговая служба фирмы, как деятель рынка, хорошо поработала над такими разделами маркетинга, как выявление потребительских нужд, разработка подходящих товаров и услуг и установление на них соответствующей цены, налаживание системы их распределения и эффективного стимулирования, такие товары пойдут легко.

Всем известны так называемые особо ходовые товары, за которыми потребители охотятся толпами. В качестве примера могут служить разработки фирмы «Истман Кодак» фотоаппаратов типа «Инстаматик», созданные фирмой «Атари» первые видеоигры. Эти фирмы были буквально завалены заявками, потому что предложили именно те товары, которые были в то время нужны. Не товары-подражатели, а изделия, чётко отличающиеся от уже существующих и предлагающие потребителям новые выгоды. Один из ведущих теоретиков по проблемам управления Петер Друккер говорит об этом так: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут чётко подходить последнему и продавать себя сами».

Это вовсе не означает, что усилия по сбыту и его стимулированию теряют своё значение. Речь скорее идёт о том, что они

становятся частью более масштабного «комплекса маркетинга», т.е. набора маркетинговых средств, которые необходимо гармонично увязать друг с другом, чтобы добиться максимального воздействия на рынок.

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд.

Нужда – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо. Нужды людей многообразны и сложны. Тут и основные физиологические нужды в пище, одежде, тепле и безопасности и социальные нужды в духовной близости, влиянии и привязанности, и личные нужды в знаниях и самовыражении. Эти нужды являются исходными составляющими природы человека. Если нужда не удовлетворена, человек чувствует себя обездоленным и несчастным. И чем больше для него значит та или иная нужда, тем глубже он переживает. Неудовлетворённый человек сделает одно из двух: либо займётся поисками объекта, способного удовлетворить нужду, либо попытается заглушить её.

Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. По мере прогрессивного развития общества люди сталкиваются со всё большим количеством объектов, пробуждающих их любопытство, интерес и желание. Производители со своей стороны предпринимают целенаправленные действия для стимулирования желания обладать товаром. Товар пропагандируют как средство удовлетворения одной или ряда специфических нужд. Деятель маркетинга не создаёт потребность, она уже существует.

Продавцы часто путают потребности с нуждами. Производитель бурового оборудования может считать, что потребителю нужен его товар, в то время как на самом деле потребителю нужна скважина. При появлении другого товара,

который может пробурить скважину лучше и дешевле, у клиента появится новая потребность (в товаре-оборудовании), хотя нужда и останется прежней (скважина).

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выбирать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

Запрос – это потребность, подкреплённая покупательной способностью.

Человеческие нужды, потребности и запросы наводят на мысль о существовании товаров для их удовлетворения.

Товар – всё, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Маркетинг имеет место в тех случаях, когда люди решают удовлетворить свои нужды и запросы с помощью обмена.

Обмен – это акт получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен: деньги, другой товар или какую-то услугу.

Если обмен - основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Понятие «сделка» - непосредственно подводит нас к понятию «рынок».

Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей (на рынке покупателя наиболее активным участником рынка приходится быть продавцам и наоборот).

Понятие «рынок» приводит нас, наконец, к завершающему понятию цикла – «маркетингу».

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

Все, кто занят в процессе обмена, обретают большой профессионализм в управлении своим маркетингом.

Управление маркетингом – анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определённых задач организации: получение прибыли, рост объёма сбыта, увеличение доли рынка и т.д.

В своём наиболее популярном образе управляющий по маркетингу предстаёт как специалист, изыскивающий столько клиентов, сколько нужно для реализации всего объёма продукции, производимой фирмой в данный момент. Однако это слишком узкое представление о круге его задач. Управляющий по маркетингу занимается не только

созданием и расширением спроса, но и проблемами его изменения, а иногда и сокращения.

Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении стоящих перед ней целей. Попросту говоря, управление маркетингом – это управление спросом.

Управляющие по маркетингу – это должностные лица фирмы, занимающиеся анализом маркетинговой ситуации, претворением в жизнь намеченных планов и (или) осуществляющие контрольные функции. Сюда относятся управляющие по сбыту и сотрудники службы сбыта, специалисты по стимулированию сбыта, исследователи маркетинга, управляющие по товарам и специалисты по проблемам ценообразования, руководящие работники службы рекламы.

ГЛАВА 2. Выбор ориентации

Для успешного ведения бизнеса каждый руководитель должен хорошо себе представлять цель своего выхода на рынок, каких результатов он может добиться, чем будет руководствоваться в своей деятельности и какие трудности могут его ожидать. Маркетинг — это не основное направление одного из отделов компании, это ориентация всей её деятельности на внедрение инновационных маркетинговых технологий, коллективное участие в увеличении прибыли. Чтобы добиться желаемого отклика со стороны целевых потребителей, применяются разнообразные средства и инструменты, которые и образуют маркетинг-микс (комплекс маркетинга).

В основе маркетинга должна лежать тщательно продуманная направленность эффективной и социально-ответственной деятельности. Организация может взять за основу одну из шести конкурирующих между собой концепций маркетинга: производственную, товарную, сбытовую, маркетинговую традиционную, концепцию индивидуального или социально ответственного маркетинга.

Производственная концепция — одна из старейших в бизнесе, базирующаяся на допущении того, что потребители отдадут предпочтение широкодоступным и недорогим продуктам. Менеджеры ориентированных на производство компаний концентрируются на достижении высокой производительности, низких издержках и массовом распространении продукции. Ориентация на производство также используется компаниями, стремящимися к расширению рынка. Примером может послужить автомобильное производство Генри Форда Старшего. К середине 30-х годов прошлого столетия каждый второй автомобиль в мире был его. Автомобиль «Форд-Т» характеризовался простым, надёжным и главное доступным. Стоимость его составляла 200 долларов США.

Товарная концепция предполагает, что потребители предпочитают высококачественную продукцию, обладающую наилучшими или новыми эксплуатационными свойствами. Менеджеры таких компаний фокусируются на производстве высококачественных товаров и их постоянном совершенствовании. Ориентированные на товар компании часто разрабатывают свою продукцию без учёта или с минимальным учётом мнений потенциальных потребителей. Ещё несколько лет назад один из руководителей «General Motors» говорил: «Как потребитель может узнать, в каком автомобиле он нуждается, до тех пор, пока не увидит, что ему предлагают?».

Ориентация на товар порой приводит к маркетинговой близорукости. Например, «Coca-Cola», полностью сосредоточившись на своих прохладительных напитках, упустила из виду рост популярности кофеен и баров, где продают свежевыжатые соки, - т.е. тех рынков, которые, в конечном счёте, покушаются на рынок «газированной». Образно говоря, менеджеры таких организаций слишком часто смотрятся в зеркало, вместо того, чтобы выглянуть в окно.

Сбытовая концепция — ещё одна распространённая концепция, согласно которой потребители без воздействия со стороны организации не будут приобретать выпускаемую ею продукцию. Следовательно, компания-поставщик должна придерживаться агрессивной политики продаж и интенсивно продвигать на рынке свои товары. Согласно данной концепции, потребителей необходимо уговаривать совершить покупку, и поэтому каждая компания должна иметь в своём распоряжении арсенал инструментов сбыта и продвижения товаров и стимулирования покупок.

Данной концепции придерживаются производители товаров пассивного спроса — таких, о необходимости которых потенциальный покупатель обычно не задумывается, например страхование или участки на кладбище. Кроме того, она распро-

странена в некоммерческой сфере и часто практикуется благотворительными фондами, образовательными учреждениями и политическими партиями. Большинство фирм нередко обращается к этой концепции в условиях перепроизводства, когда перед ними встает задача обязательной реализации произведённых товаров, а не производства продукции, в которой нуждается рынок. В современной экономике производство развивалось с учётом того, что большинство рынков являются рынками покупателей, и продавцам приходится бороться за каждого потребителя. Покупателей буквально засыпают различными предложениями о продажах.

Маркетинг, основанный только на агрессивных кампаниях по продажам, очень рискован. Такой маркетинг предполагает, что покупатель, которого уговорили совершить покупку, будет доволен товаром, а если нет, то он уж никак не будет делиться своим разочарованием с близкими и знакомыми, или жаловаться в отдел по работе с потребителями, забудет об этом случае и ещё раз приобретёт тот же продукт. Но такие предположения ошибочны. Исследования показывают, что неудовлетворённый потребитель передаёт отрицательные оценки товаров десяти и более своим знакомым, а, как известно, плохие новости распространяются быстро, особенно в Интернете.

Концепция традиционного маркетинга сформировалась в 1950-х годах и вобрала в себя лучшее из трёх рассмотренных выше. Она основывается на том положении, что при создании потребительских ценностей, доведения их до целевых рынков и осуществлении коммуникаций организация применяет более эффективные, по сравнению с конкурентами, методы, стратегии и политику, что и является залогом её успеха. При ориентации на продажи в центре внимания находятся нужды продавца — превратить товар в деньги, в концепции маркетинга — удовлетворение потребностей по-

купателя посредством данного товара.

Концепция традиционного маркетинга базируется на четырех китах: целевом рынке, потребностях потребителей, интегрированном маркетинге и прибыльности.

1. *Целевой рынок.* Каждая компания должна выбрать целевой рынок и подготовить для него специальную программу маркетинга. Например, Интернет-проект «Одноклассники». Организаторы проекта нацелились на многочисленные рынки целевых потребителей, предложив интересную коммуникативную услугу, и добились большого успеха.

2. *Потребности потребителей.* Компания может правильно выбрать целевой рынок, но потерпеть неудачу в идентификации потребностей потребителей. На самом деле не так уж просто определить действительные нужды и потребности потребителей, тем более, что они сами не полностью осознают свои желания. Некоторые потребители не могут их сформулировать или выражают их так, что требуются дополнительные разъяснения.

3. *Интегрированный маркетинг* — имеет место на двух уровнях: на уровне функций, когда все различные маркетинговые функции — сбыт, реклама, управление производством и реализацией продукта, маркетинговые исследования — взаимосвязаны, их выполнение скоординировано с точки зрения интересов потребителей; на уровне структурных подразделений, когда в осуществлении маркетинговой деятельности участвуют все службы и отделы компании.

4. *Прибыльность.* Основная задача концепции традиционного маркетинга — помощь в достижении поставленных перед организацией целей. Целью закрытых акционерных компаний является получение прибыли; некоммерческих или общественных организаций — выживание и привлечение средств, достаточных для продолжения деятельности. Коммерческие фирмы должны ставить целью достижение

прибыли в результате создания потребительской ценности, которая лучше, чем предложения конкурентов, удовлетворяет потребности потребителей.

Однако концепция традиционного маркетинга не только приносит выгоды, но и ставит перед организациями три серьёзные проблемы: организационное сопротивление, медленное усвоение основ маркетинга и быстрое забывание приобретённых знаний. Сопротивление особенно сильно в компаниях отраслей, впервые обращающихся к маркетингу, например в юридических фирмах, колледжах, государственных организациях. Несмотря на сопротивление многим компаниям удаётся внедрить в своих коллективах маркетинговое мышление. Со временем маркетинг перерастает в основную функцию работников.

Концепция индивидуального маркетинга. Сегодня многие компании выходят за рамки концепции традиционного маркетинга, работающей на уровне сегментов потребителей, и обращаются к концепции индивидуального, согласно которой предложения, услуги и коммуникация формируются с учётом потребностей отдельных клиентов. Такой подход получил практическое применение в результате успеха практики изготовления заказных изделий, широкого распространения компьютеров, Интернета, а также прямого маркетинга, т.е. сбыта без посредников. Данный подход оптимален для компаний, по роду своей деятельности получающих разнообразную информацию о каждом своём клиенте, а также распространяющих товары, требующие периодической замены или модификации, либо торгующих дорогостоящими товарами.

Концепция социально-ответственного маркетинга. К этой концепции компании обратились в третьей четверти XX столетия. Она была призвана заменить традиционную концепцию маркетинга в целях рационализации потребления и экологической защищённости общества от нежелательных

процессов производства. Главная цель концепции социально-ответственного маркетинга заключается в удовлетворении нужд и потребностей целевых рынков при условии сбережения человеческих, материальных, энергетических и других ресурсов, охраны окружающей среды. Концепция предусматривает ситуации, когда усилия различных производителей в области маркетинга находятся на одном уровне и конкуренция на рынке очень велика. Конкурентное преимущество получает компания, предложение которой наилучшим образом соответствует потребностям, существующим у покупателя, при этом в своей деятельности компания учитывает интересы как отдельного индивида, так и общества в целом и удовлетворяет их.

ГЛАВА 3. Обзор компании

В первую очередь необходимо осознавать, что сама компания является основным инструментом продвижения своего продукта на рынке. Откликаясь на рыночный спрос, компания выносит свои предложения, уделяя пристальное внимание формированию микро-среды (среда внутри компании) для успешного провозглашения философии своей миссии в макросреде (среда вокруг компании). Обзор компании даёт начало цепочке системы комплексного маркетинга. Каждая компания имеет свою собственную историю от самой идеи о её создании, первых положительных результатов, до становления и развития. Бурные обсуждения бренда и марки, размеров инвестиций, географии деятельности, стратегических преимуществ перед основными конкурентами в плане эксклюзивности предлагаемого продукта, определения каналов сбыта, качества обслуживания клиентов, планомерного расширения сегмента рынка, эффективного юридического и информационного сопровождения деятельности и т. д. - всё это первый опыт бизнеса, который со временем будет расти и крепнуть.

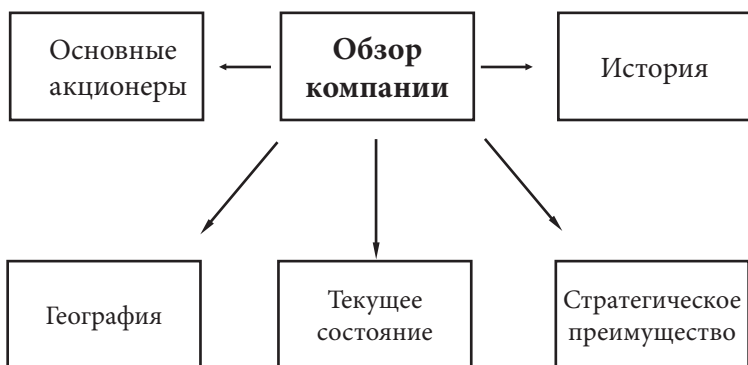


Рис. 2. Обзор компании

ГЛАВА 4. Философия - миссия - корпоративная культура организации

Как показывает практика, большинство организаций, в том числе и крупных, совершенно не уделяют внимание вопросам организации внутреннего маркетинга, либо всё существует только на бумаге и не доводится до сотрудников. Постоянная занятость руководителей ведением финансово-хозяйственной деятельности компании, зачастую и их непонимание важности формирования внутренней идеологии, прямо отражается на успешности собственного предприятия совершенно не в лучшую сторону. Может показаться, что сейчас не самое лучшее время, чтобы разрабатывать эту тему. Глубочайшее заблуждение! Управление изменениями невозможно без управления корпоративной культурой. Пора перестать лукавить и пребывать в иллюзиях, что самое важное для успеха бизнеса – это выстроить бизнес-процессы, написать должностные инструкции и определить процедуры. Словом, главное – построить город. Но, увы, не главное и поэтому не работает.

Каждая фирма должна иметь свою философию. Как правило, под философией фирмы подразумеваются принципы и нормы поведения с партнерами, клиентами, общественностью. Отражением философии компании является и продукция или услуги, которые она производит и корпоративный стиль, включающий в себя огромное количество составляющих, а именно: название компании, логотип, фирменный шрифт, фирменная одежда и т. д. Декларированная философия, например консалтинговой компании, может звучать примерно так: «Мы работаем для того, чтобы помочь вашему бизнесу адаптироваться во внешней среде. Собственный успех мы видим в Вашем успехе».

Сейчас всё больше компаний сталкивается с возрастающей апатией персонала и изображением активной деятельности. То, что руководители не обращали должного внимания на корпоративную культуру, начинает постепенно сказываться. Ведь многие пребывали в иллюзии – «если мы уволили часть сотрудников, то оставшиеся поймут, как им повезло и будут стараться изо всех сил доказать, что их сохранили не зря». Увы, не очень-то и стараются. И это обосновано психологическими факторами. Вы можете не обращать на психологию внимания, считая что во время кризиса есть более важные вопросы. Но тогда будьте готовы столкнуться с последствиями вашего пренебрежения. Природа человека не терпит неуважительного к себе отношения.

Корпоративная культура для сотрудников компании – это то, что связывает их воедино. То, что заставляет и мотивирует их работать в Вашей компании согласно принятым правилам. Это ответ на вопрос: «Что в принципе заставляет их работать у Вас, а не переходить к конкурентам или в другой сектор бизнеса?». Поэтому очень важно сформировать культурное пространство, включающее в себя нормы поведения и определить идеальные модели собственно самого поведения. Корпоративная культура – это признаваемые правила поведения и управления в компании. Приобретая опыт работы в Вашей компании, сотрудники формируют свое отношение к ней и к собственной работе, включая ее результаты. Культура объясняет, почему мы работаем именно так, и это связано с миссией компании. Следует учесть, что все работает исключительно в комплексе.

Что происходит, если культура не сформирована?

О наличии официальной корпоративной культуры можно говорить, если прописаны правила и нормы поведения. Различия в восприятии сотрудниками окружающего затрудняют

сотрудничество между ними, а затем приводят к возникновению конфликтов. Изменить отношение людей к окружающему и мировосприятие зачастую очень сложно и, собственно, бесполезно.

Какие подразделы культуры можно выделить для дальнейшей работы?

Культура организации имеет свои направления и категории.

Внутренняя категория.

Первая группа – место работы. Если в детстве нашим вторым домом была школа и в классе мы проводили полдня, то сейчас вторым домом каждого сотрудника должна стать компания, а точнее, офис этой компании, тем более, что проводить в нем приходится гораздо больше времени, нежели дома. Эта группа включает в себя:

- обстановку офиса (внутренний уют);
- предлагаемый товар;
- элементы фирменной символики, окружающие сотрудника.

Вторая группа – существующие ценности. Например, клиентоориентированность.

Третья группа – поведение и морально-этические нормы. Они основаны, как правило, на нормах, принятых в обществе. Сотрудник должен знать, что допустимо в вашей компании, а что нет. . Эта группа включает в себя:

- язык общения - профессиональный жаргон и неформальная лексика;
- понимание - сотрудники должны понимать друг друга с полуслова. Если они на встрече с клиентом ведут игру в одни ворота – это то, что нужно.
- форма обращения — например: Вы обращаетесь друг к

другу по фамилии или по имени?;

- внешний вид;
- организация питания сотрудников;
- время на работе;
- вредные привычки;
- взаимообучение.

Внешняя категория.

- форма работы с клиентами, форма взаимодействия, форма рассмотрения рекламаций и решения спорных вопросов;

- корпоративная книга продаж;
- как и на чем построено взаимодействие с конкурентами.

Как может появиться иная культура?

Речь идет о некоей контркультуре и ее появлении напрямую зависит от сотрудников. Внедрение контркультуры происходит тогда, когда в компании появляются неформальные лидеры в рамках групп, например, в рамках какого-либо отдела, чаще всего более или менее обособленного и отдаленного от центрального управления.

Еще одна возможность появления нежелательной «чужой» культуры связана с приходом в компанию новых сотрудников как сформированной группы, например, при переманивании целого отдела из конкурирующей компании.

Что с этим делать? Во-первых, нужна жесткость. Оставить все как есть и ждать что это «все» изменится само собой под давлением существующей культуры бессмысленно. Вспомните, у каждого из нас свое понимание и восприятие культуры и этим все сказано. Но это необходимо сделать вовремя, при первых проявлениях «болезни». С неформальными лидерами, как известно, можно бороться двумя способами – либо делать их формальными, либо избавляться от них.

Каким образом культура решает конфликты между сотрудниками?

Конфликты нужно предупреждать – в этом поможет создаваемая Вами культура. Все конфликты между сотрудниками в каждом конкретном случае должны быть классифицированы и рассмотрены руководством. Применяйте депремирование за грубость, которую сотрудники позволяют себе допускать при решении вопросов друг с другом. Конфликты, которые возникают в офисе или на производстве, будут возникать и при клиентах, поскольку подобная практика войдет в привычку. Сотрудники будут позволять себе, в том числе, при клиенте, откешиваться от проблем компании и ссылаться на то, что это сделал «он».

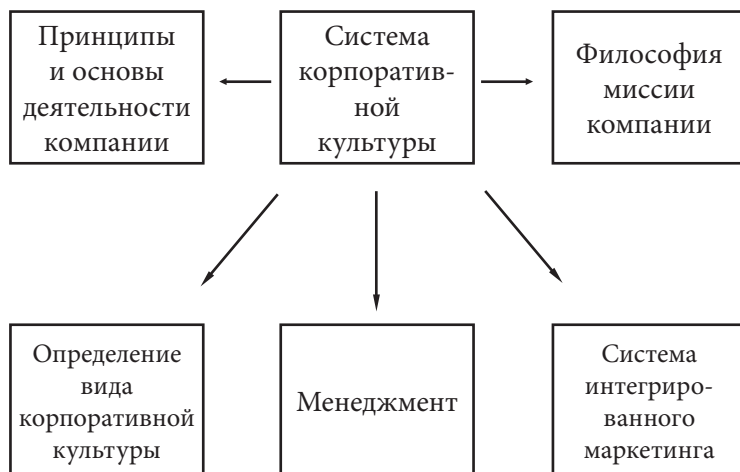
Кто должен уделять внимание формированию и поддержанию культуры компании?

Так как культура играет очень важную роль в жизни компании, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны высшего руководства.

Какие преимущества от сформировавшейся культуры получает компания?

Сформированная и транслируемая корпоративная культура, тесно связанная с системой управления компанией, являясь серьезным управленческим инструментом, позволяет сгладить порог между личными целями сотрудников и целями компании, объединить их. Она создает сильные конкурентные преимущества, сокращает текучку кадров.

Рис. 3. Система корпоративной культуры.



ГЛАВА 5. Организация бизнеса

Бизнес-план.

Каждый знает, что невозможно, например, построить дом, не имея чёткого плана. Зато при наличии плана строительство дома превращается в простую и понятную процедуру. В бизнесе, как и в любом другом виде деятельности, необходим чёткий план действий. Хорошо составленный бизнес-план позволяет заранее продумать будущие действия. Чем более детально разработан бизнес-план, тем меньше неожиданностей будет ждать Вас при его реализации.

Есть масса рекомендаций по составлению бизнес-плана. Каждый из авторов предлагает свои варианты того, как написать бизнес-план.

Главная задача бизнес-плана – показать что, каким образом и в какие сроки Вы хотите сделать, и какие прибыли или убытки при этом Вас ожидают.

Вторая задача – не дать Вам приукрасить перспектив бизнеса. Людям, действующим без бизнес-плана, их идея может показаться настолько великолепной, что они начинают думать, что как только они приступят к её реализации – доходы будут просто зашкаливать. На деле же часто бывает по-другому – их «гениальная» идея приносит одни убытки. Чтобы такого не случилось с Вами, в бизнес-плане обязательно учитывайте худший вариант развития событий. В этом случае Вам легче будет справиться с финансовыми трудностями.

Третья задача бизнес-плана – помочь Вам разобраться с количеством финансов, необходимых для реализации Вашего проекта. При описании затрат указывайте цены процентов на 20 выше, чем они есть на самом деле, – это поможет избежать проблем, если цены на самом деле поднимутся.

Теперь перейдём непосредственно к самому бизнес-плану. Как он должен выглядеть? Какие разделы должен включать?

1. Идея и факторы, влияющие на её реализацию.

В этом разделе необходимо указать: что Вы собираетесь делать, каким образом будет реализована идея и что может способствовать её успеху.

Например, Вы собрались продавать автомобильные запчасти, открыв для этого небольшой магазин.. В этом случае раздел бизнес-плана будет выглядеть следующим образом:

Идея: торговля автомобильными запчастями.

Реализация идеи: розничная торговля через специализированный магазин.

Положительные и отрицательные факторы: в этом районе города нет магазина автозапчастей.

Юридическое оформление: ООО или ИП.

Инвестиции: 200.000 рублей.

Срок окупаемости: 1 год.

Средства: свои/заёмные.

2. Качество и характеристика продукции.

В этом разделе необходимо указать, что Вы будете продавать, какие качества и характеристики Вашего товара будут отличать Вас от конкурентов и почему покупатель должен будет купить именно Ваш товар.

Например, возвращаясь к запчастям, можно отметить:

Наличие конкурентов: есть/нет

Цены конкурентов: выше/ниже

Качество товара: Япония/Китай/Тайвань

3. Расходы и доходы.

В этом разделе необходимо тщательно прописать, сколько средств будет затрачено на реализацию проекта, каковы предполагаемые темпы продаж и способы увеличения этих темпов.

Здесь же необходимо предусмотреть 20% на непредвиденные расходы.

4. Последовательность действий.

Основной пункт, в котором будет указан пошаговый алго-

ритм выполнения идеи. Например:

- а) Регистрация в качестве ИП.
- б) Заключение договора аренды магазина.
- в) Заключение договора с оптовым поставщиком запчастей.
- г) Поиск работников (продавцов)
- д) Рекламная кампания.
- е) Открытие магазина.

Если Вы составляете бизнес-план впервые – обратитесь к более опытным коллегам. Помните, успешным людям очень приятно, когда к ним кто-то обращается за консультацией.

Организационная структура управления компаниями

Организационная структура управления субъектами малого и среднего бизнеса выглядит намного проще организационных структур управления крупных компаний. Естественно, в обоих случаях, главенствующее положение занимает руководитель (директор) организации. Далее, как правило, используется система вертикального подчинения, которая и замыкается на руководителя — бухгалтер, единицы снабжения и сбыта, персонал. При увеличении объёмов возникает необходимость изменения структуры. Появляются заместители руководителя, отделы и их начальники, ключевые подразделения (например, управление маркетингом).

Организация системы сбыта.

Организация системы сбыта продукции производственно-технического назначения (ППТН) требует комплексного рационального подхода и решения целого ряда проблем, связанных в конечном итоге с определением эффективности той или иной системы организации сбытовой деятельности. Для сбыта ППТН основной формой продажи является личная. Таким образом вырастает важность и необходимость установления широких личных контактов с потенциальными покупателями и

партнерами по бизнесу.

В общем случае при организации сбыта ППТН, как и ТНП (товары народного потребления), возможно использовать два основных способа:

- реализация продукции напрямую конечному потребителю через собственную сбытовую сеть;

- реализация продукции через посредников.

В качестве посредников могут выступать оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, торговые и сбытовые агенты, брокеры и т.п.

Организация собственной сбытовой сети компании

Собственная сбытовая сеть компании представляет собой отдел сбыта компании и группу зависимых посредников. В этом случае посредник не является собственником товара, он продает его со склада компании или со своего склада, где товар находится на условиях консигнации, и имеет определенный процент с каждой сделки. Таким образом, агент находится в прямом подчинении отделу сбыта, выполняет его распоряжения, проводит общую маркетинговую и сбытовую политику компании и обязан регулярно представлять стандартные отчеты о своей деятельности, о ситуации на рынке и покупательских сегментах, которые он обслуживает.

Организация собственной сбытовой сети требует больших затрат, поэтому она не рекомендуется для предприятий, обслуживающих узкие сегменты рынка и отдельных непостоянных заказчиков.

Преимущества создания собственной сбытовой сети:

1. Организация прямого взаимодействия с конечными потребителями продукции, позволяет обеспечить прямой доступ к первичной информации о потребностях и предпочтениях основных покупателей, мотивации клиентов, тенденциях раз-

вития рынка - спроса и предложения, деятельности конкурентов на рынке, отношении покупателей к продукции компании и конкурентов и т.п. В конечном счете это формирует оптимальную рыночную стратегию.

2. Собственная сбытовая сеть ориентирована на реализацию только продукции компании, все усилия менеджеров и агентов по сбыту распределены согласно общей маркетинговой и сбытовой стратегии компании.

3. Повышается возможность организации строгой системы учета и контроля за товародвижением продукции, объемами реализации, возвратом товара и его причин.

Высокие первоначальные расходы на содержание собственной сбытовой сети толкают компании на использование различных видов независимых посредников.

Целесообразность их использования несомненна при внедрении фирмы на новые рынки сбыта, когда собственная сбытовая система еще не создана. Она также необходима на основном рынке, если данная сеть представлена компаниями, которые могут составить сильную конкуренцию со сбытовыми подразделениями компании как в силу их финансовой мощи, так и по причине хорошего освоения рынка и наличия тесных контактов с потребителями. Налаживание связей с независимыми сбытовыми организациями может способствовать вытеснению с рынка конкурирующих фирм, которые сотрудничают с теми же агентами на менее выгодных условиях.

Также такая система может использоваться в случае, когда компания заинтересована в обеспечении потребителя сопутствующими услугами, которые она сама не в состоянии оказывать самостоятельно, тогда как сбытовые фирмы занимаются этим. Чаще всего промышленная компания комбинирует варианты использования собственной сбытовой сети, зависимых и независимых посредников.

Организация сбытовой сети кроме всего прочего зависит от

3-х основных факторов: типа продукта, характера потребителя и географической протяженности рынка. В соответствии с этим выделяют три основных типа организации сбытовой сети: по регионам, по видам продукции и по типу потребителя.

Выбор каналов распределения

При оптимальной схеме доставки продукта используется модель, минимизирующая расходы по доставке продукции до конечного потребителя, а также затраты времени на доставку. При этом важным вопросом является выбор типов каналов распределения.

Под каналом распределения понимается ряд организаций или отдельных лиц (индивидуалов), участвующих в процессе доведения продукции до конечного потребителя, это путь, по которому движутся продукты производителя.

Участники каналов распределения - посредники - выполняют следующие функции:

- транспортируют товары, приближают их территориально к месторасположению конечных потребителей;

- хранят товары;

- устанавливают контакты с потенциальными и реальными клиентами;

- собирают маркетинговую информацию - о состоянии рынка и спроса;

- информируют потенциальных потребителей о товарах, рекламируют их и стимулируют сбыт;

- оказывают дополнительные услуги потребителям - комплектация заказов, упаковка, нарезка и т.д.;

- несут определенные затраты по организации деятельности канала - финансируют канал;

- несут финансовые и другие виды рисков по функционированию каналов.

Уровень канала распределения - любой посредник, который

выполняет определенную работу по приближению товара и права собственности на него к конечному потребителю. Число независимых уровней определяет длину канала распределения. Самым простым является канал прямого маркетинга, состоящий из производителя, продающего товар непосредственно потребителю. Чем короче цепочка, тем больше торговых расходов несет производитель.

Виды посредников

Среди посредников выделяют следующие их виды: оптовые фирмы, дистрибьюторы, дилеры, агенты, брокеры, коммивояжеры и т.п. Рассмотрим основные из них.

Оптовые фирмы - торговые предприятия, имеющие широкий ассортимент продукции производственно-технического назначения, а также оказывающие потребителям различные услуги - транспортировка и доставка, хранение, комплектация, нарезка, упаковка и т.п.

Оптовые фирмы приобретают товар в собственность, имеют свои собственные склады и складские запасы, транспортные средства, торговую марку. Торгуют от своего имени, на свой страх и риск, по собственным ценам, которые получают путем установления определенной наценки на каждый вид продукции. Оптовые фирмы имеют достаточно прочные и долговременные контакты со своими потребителями, располагающимися на территории самих баз. Обычно оптовые базы находятся в промышленных центрах - местах скопления и концентрации промышленных потребителей.

Реализуя свою продукцию небольшому числу крупных оптовых фирм, поставщик может завоевать существенную долю рынка и свести до минимума свои расходы, связанные с продажей и физическим распределением. Однако, он рискует тем, что может потерять контакты с конечными потребителями продукции, а следовательно потерять доступ к каналу первич-

ной рыночной информации. Поэтому даже в случае высокой экономической эффективности использования крупных оптовых фирм, часть продукции производитель все-таки отгружает напрямую наиболее крупным потребителям, либо реализует через собственные сбытовые подразделения.

Производители предоставляют оптовые скидки только крупным оптовым фирмам.

Часто на практике снабженцы считают, что работа с поставщиком напрямую без посредника эффективнее. Однако, это не всегда так. Мелкий и средний промышленный потребитель не всегда может выдать крупный оптовый заказ производителю, поэтому он не получает оптовой скидки. Кроме этого он несет большие, чем крупный оптовый покупатель, транспортные расходы на единицу продукции, что в конечном итоге приводит к удорожанию стоимости единицы товара.

Основные преимущества оптовых промышленных фирм сводятся к следующим:

1. Оптовая фирма имеет возможность поставить товар быстрее. У нее больше складов, чем у производителя, они разбросаны по всей территории рынка ближе к потребителю.

2. Услуги посредника позволяют покупателю экономить на осуществлении материально-технического снабжения и объема обработки учетной документации. Если купить весь нужный ассортимент у 1-2-х оптовиков, чем каждую позицию у отдельного ее производителя, то явно видна экономия в транспортных издержках, материально-техническом снабжении и обработке заказов на материальные ресурсы.

3. В отдельных случаях посредник может предложить товар по более низким ценам, чем производитель.

4. Посредник может стать для потребителя источником информации о товаре или рыночной конъюнктуре. Он публикует каталоги, которые могут стать руководством по качеству, ценам и предложению аналогичных товаров.

5. Посредник в лице оптовой фирмы может оказывать различного рода услуги.

6. Для мелкого постоянного покупателя оптовая фирма может стать легкодоступным источником получения кредита, льготных условий платежа и т.п.

Дистрибьюторы и дилеры

Эти виды посредников являются одной из разновидностей оптовых фирм, хотя часто их права по договору определены на уровне агентов.

Дистрибьюторы являются также крупными оптовыми покупателями, имеют свои склады и транспорт. Однако чаще всего они не покупают товар в полную собственность. Они имеют различного рода скидки и льготные условия закупки от поставщика - товарный кредит, условия поставки товара на консигнацию, большую отсрочку платежа, право первой отгрузки и т.п. Эти льготные условия они получают в обмен на осуществление строгой рыночной политики, запланированной производителем на данном рынке. Дистрибьюторы обязаны вести широкую рекламную и пропагандистскую работу с продуктами производителя, популяризировать торговую марку, постоянно расширять круг постоянных клиентов, искать новых перспективных клиентов, проводить презентации, семинары и встречи с покупателями этих товаров и т.п. Для получения всех вышеперечисленных льгот при закупке товара обязательным условием может быть невозможность приобретения и реализации для дистрибьютора аналогичной продукции у фирм-конкурентов основного поставщика.

Чаще всего дистрибьюторы обслуживают определенные географические территории - регионы. Некоторые дистрибьюторы получают эксклюзивные права на деятельность на обслуживаемой территории, что означает отсутствие возможности у конкурентов закупать и реализовывать аналогичный товар

поставщика в данном регионе.

Таким образом, производитель использует дистрибьютора обычно в качестве средства популяризации своего товара и завоевания нового рынка. По мере развития данного рынка эксклюзивное право аннулируется, и товар распространяется по массовым каналам распределения.

Дилеры в отличие от дистрибьюторов являются мелкими оптовыми покупателями, все остальные обязанности и права их схожи с дистрибьюторами. Чаще всего дилеры создаются дистрибьюторами для охвата других регионов и сегментов рынка и находятся в их непосредственном подчинении. При увеличении объемов реализации дилер может получить статус дистрибьютора, и наоборот.

Агенты

Сбытовые агенты - лица, представляющие интересы определенных производителей при сбыте их товаров, сбытовые агенты получают свое вознаграждение в виде комиссионных. Они не покупают товары в собственность, однако иногда располагают товарными запасами на условиях консигнации - оплата за реализованный товар через определенные равные периоды времени.

Использование сбытовых агентов целесообразно в случае, если производитель изготавливает один или очень узкий ассортимент товаров с ограниченным объемом сбыта в каждом из районов рынка. Оптовая фирма не будет уделять особого внимания одному товару, имеющему ограниченный рынок. Агент торгует не более чем 30-тью наименованиями и более внимательно отнесется к товару.

Основные преимущества сбытовых агентов:

1. Сбытовые расходы невысоки - 5-6% от объема сбыта, в то время как у оптовых фирм - 13 - 25%.
2. Сбытовые агенты любого типа полезны при выходе на новые рынки с новым товаром. Он имеет обширные деловые

связи и контакты и приложит максимум усилий для популяризации товара на новом рынке.

3. Качество деятельности сбытовых агентов выше, чем у оптовых фирм, поскольку ограничен ассортимент товаров (до 30 наименований).

К недостаткам сбытовых сетей агентов можно отнести следующие:

1. Деятельность сбытовых агентов не может столь же полно контролироваться как деятельность своего отдела сбыта.

2. Отсутствует гибкость в ситуации, когда обстановка требует конкуренции по основным элементам маркетинга - снижение цены, скидки, льготные условия платежа, оказание дополнительного комплекса услуг и т.п.

3. При значительном объеме продаж, стоимость реализации через агента плюс расходы на физическое распространение могут составить довольно дорогую систему сбыта.

4. Агент, который обслуживает несколько поставщиков служит объектом конкуренции производителей.

5. Агенты чаще всего не могут оказать услуги по послепродажному обслуживанию, поскольку не имеют своих мощностей.

Брокеры и комиссионеры

Это разновидности сбытовых агентов. Комиссионер действует как агент производителя, продает товар на условиях консигнации, то есть не гарантирует сбыт и работает без контракта.

Брокер является лицом, которое самостоятельно или от брокерской конторы работает на бирже, где по заказу производителя реализует часть продукции. Продукция для допуска к обращению на бирже должна удовлетворять определенным требованиям, а именно иметь сортность и стандарт, принятый в торговле.

При выборе того или иного посредника одним из наиболее важных моментов является организация системы отчетности. Посредник вне зависимости от его вида обязан предоставлять информацию по следующим направлениям:

1. Отчеты о ходе и итогах сбыта товара;
2. Информацию о рынке, включающую регулярные и полные сообщения о деятельности конкурентов, уровне цен, колебаниях рыночной конъюнктуры;
3. План сбытовой деятельности;
4. Наименование и характеристику имеющихся у посредника клиентов;
5. Разумный объем информации о деятельности посредника за отчетный период. Фирма-поставщик должна оставлять за собой право получать сведения и о работе посредника с товарами других фирм, чтобы быть уверенной, что ее товар продвигается достаточно энергично.

Управление личной продажей

Личная продажа является наиболее эффективной формой коммерческой коммуникации производителя с потребителями. В последнее время существуют тенденции перевода на распространение методами личной продажи товаров широкого потребления. Таким образом возник целый комплекс сбытовых мероприятий, основанный на личной продаже. Он получил название многоуровневого маркетинга.

Многоуровневый маркетинг - это организация системы сбыта компании по принципу "размножения" дистрибьюторов, которые благодаря этому имеют возможность получения мультиплексного дохода. По принципу многоуровневого маркетинга работают такие известные сети компаний как "Гербайф", косметика "Мери-кей" и "Цептор". Посредством многоуровневого маркетинга могут распространяться практически любые товары, которые можно купить в магазине. Многоуров-

невый маркетинг предполагает, что вы создаете сеть дистрибьюторов, каждый из которых в свою очередь привлекает в эту сеть новых дистрибьюторов и т.д.

Система многоуровневого маркетинга используется в данное время только для распространения товаров широкого потребления. Однако сам принцип персональной продажи как метод осуществления коммерческой коммуникации используется при продаже товаров широкого потребления, при продаже ППТН.

Если свести продажу к ее простейшему выражению, то всегда можно выделить две стороны - покупающую и продающую. Акт продажи может быть выражен в категориях теории коммуникации - отношения между передающей и принимающей стороной.

Таким образом, продавец передает клиенту информацию в закодированном виде посредством использования какого-либо способа продажи - прямое общение, по телефону, по почте. Покупатель воспринимает сообщение, расшифровывает его на язык, понятный только для него и усваивает. Процессу коммуникации мешают разного рода помехи, которые можно разделить на внутренние и внешние. К внутренним помехам относят помехи психологического рода - предрассудки, привычки, проблемы, неприятности, тип личности и т.п. К внешним помехам можно отнести помехи, препятствующие положительному восприятию клиента сообщаемой информации - посторонние разговоры, шумы, суета вокруг, и т.п. Эти помехи приносят убытки, поскольку способствуют разрыву между основными звеньями процесса коммуникации. Завершающим звеном процесса является обратная связь, которая дает возможность продавцу контролировать и корректировать поток информации, направляемой к клиенту за счет получаемой реакции.

На процесс коммуникации влияют переменные заднего плана, к которым относят личность продавца, восприятие партне-

ра и ситуации продажи, скрытые психологические отношения, четко выраженные и подразумеваемые цели партнеров, а также чувства, испытываемые к клиенту.

В процессе коммуникации необходимо добиться связи с покупателем. Если связь происходит и покупатель при этом не поставлен в положение обороняющегося, продажа с большой вероятностью имеет шанс состояться. Напротив, если связи не происходит, если покупатель ощущает себя объектом принуждения, он, скорее всего, будет сопротивляться акту продажи. Из этого следует, что правильный подход будет заключаться в обеспечении настоящей, полноценной встречи двух партнеров.

Многие специалисты рассматривают продажу как определенную последовательность действий, доводимых до автоматизма и исключающих всякую индивидуальную причастность. Согласно такому подходу, все заключается в том, чтобы двигаться по этапам, логически и неумолимо следующим один за другим.

Однако вряд ли продажа может быть сведена к некоей совокупности предсказуемых поступков и событий. Потребитель не находится в нашей власти. Более того, развитие союзов защиты прав потребителей, возникновение целой науки “консьюмеринга”, с одной стороны, и наличие неизведанных глубин в человеческой натуре, с другой стороны, - говорят о том, что потребитель абсолютно не поддается расшифровке и является неуправляемым объектом.

Скорее более подходящим будет определение продажи, предлагаемое французским исследователем Филиппом Кофре: “Продажа - устный обмен между покупателем и продавцом, в ходе которого продавец делает представление товара с целью заключения сделки”.

Стили продажи

Невозможно говорить о стилях продажи, не вспомнив типологию продавцов, данную

Р. Блейком и Дж. Мутоном. Она является одновременно и справочником, и своеобразной антологией различных форм продажи, рассмотренных с точки зрения их соответствия личности (индивидуальности) продавца. Авторы исходят из идеи, что любого продавца можно точно охарактеризовать по степени его заинтересованности в продаже и степени его внимания к клиенту.

Вопросы, связанные со стилями продажи, интересуют также психологов, особенно в метрологических работах, касающихся проблемы определения склонности к профессии продавца. Так, в работе, которая представляет, по существу, тест-вопросник для определения способностей в сфере торговли, упоминается о двух крупных формах продажи – «воспринимающей» и «агрессивной».

«Воспринимающая» форма больше подходит к продажам на определенном месте, устоявшимся, или к товарам, надежно внедренным на рынок, то есть к ситуациям, когда речь идет главным образом о поддержании хороших отношений с клиентом, о понимании его проблем, его трудностей. И, напротив, «агрессивная» форма в большей степени соответствует продажам на дому, ситуациям, в которых важное значение приобретает конкуренция, или когда нужно найти новых клиентов, внедрить на рынок новый товар и т.п.

Однако можно с легкостью утверждать, что существует столько же форм продаж сколько продавцов.

Этапы продажи

Продажа - это сделка между людьми, в которой каждый из участвующих имеет свою задачу и преследует свою цель. Это не случайная встреча, не простая беседа, это коммерческая де-

тельность, в которой каждый отстаивает свой интерес, играет свою роль, использует свои возможности и, в конце концов, обменивается услугой с партнером, прилагая все усилия для того, чтобы все условия обмена в этой сделке были для него наиболее благоприятными.

В этом смысле акт продажи можно рассматривать как переговоры, потому что интересы сторон далеко не всегда совпадают.

Эти переговоры происходят между двумя индивидами, каждый из которых обладает своим собственным статусом, ролью, мотивациями, реальными и воображаемыми желаниями. Поэтому в процессе продажи возникают потоки симпатий или антипатий и неуволнимым образом завязываются или разрушаются эмоциональные связи.

Акт продажи - это переговоры (интересы сторон не являются в действительности ни полностью примиримыми, ни полностью непримиримыми), которые дают импульс отношению (это часть эмоциональная), опосредованному каким-либо предметом (это часть законов рынка и методов сбыта, которые им соответствуют), - предметом, отвечающим ожиданиям или потребностям лиц, называемых реальными или потенциальными клиентами (часть маркетинга и относящихся к нему методов).

Данное определение, объединяющее элементы всего процесса продажи, позволяет нам понять, почему различные авторы и специалисты так часто используют выражение типа «шкала продажи», «этапы продажи» и т.п.

Действительно, для ведения переговоров требуется умение убеждать, аргументировано отвечать на выдвигаемые возражения и искусно использовать выразительные средства устной речи.

Установить отношение: для этого необходимо знать, как принять клиента или завязать контакт, правильно подойти к

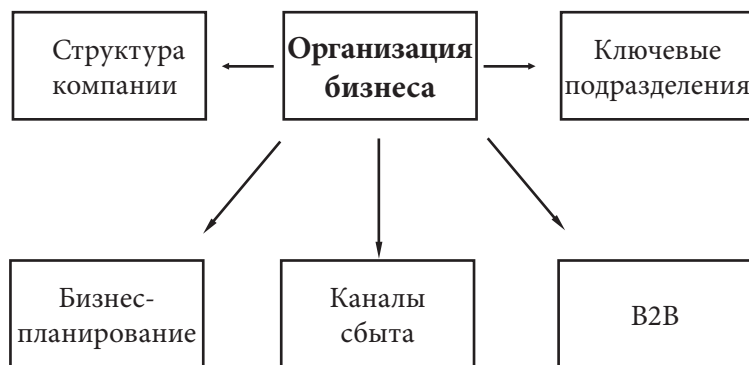
делу, внимательно следить за развитием отношений и завершить сделку именно в тот момент, когда это потребуется.

Удовлетворить потребность: уловить или найти побудительные мотивы клиента к покупке, то есть ключевые моменты его интереса, разделить озабоченность клиента и внимательно выслушать его жалобы или критику.

Группируя или соединяя все перечисленные элементы, можно представить себе «шкалу продажи»:

- прием клиента и установление контакта;
- выявление потребности и выслушивание;
- аргументацию и представление товара;
- осуществление продажи.

Рис. 4. Организация бизнеса.



ГЛАВА 6. Анализ рынка

Изучение рынка (маркетинговые исследования) стало использоваться в России в качестве основы принятия решения предприятиями с середины 80-х годов прошлого столетия. Упрощение процедуры исследованием и повышение их эффективности сделало их очень популярными в последние годы. Но именно поэтому порой за прекрасно исполненным по форме исследованием скрывается искусственно навязанная гипотеза, небрежно собранные данные и нечетко сформулированные цели.

Маркетинговые исследования представляют собой вид социальной технологии, направленной на обнаружение эффективных средств управления рынком на основе объективного понимания ситуации на нем. В настоящее время достаточно просто составить данные по многочисленным образцам и обработать их на компьютере с помощью прогрессивных методов анализа. Однако, на самом деле важно то, *какую роль играют исследования в повседневной деятельности предприятия, как они используются.*

Определение методики анализа.

Благодаря анализу становится ясной ситуация со сбытовой деятельностью в прошлом, и выявляются, сложившиеся на рынке, тенденции и проблемы. Если показатели сбыта плавно растут и нет изменений в выпускаемой продукции и методах сбыта, то достаточно учесть только обобщенные показатели фактической реализации без проведения структурного анализа. Во всех же остальных случаях необходимо выяснение причин, проблем и определение путей их преодоления.

SWOT-анализ.

Качественный подход к описанию рисков заключается в де-

тальном и последовательном рассмотрении содержательных факторов, несущих неопределенность, и завершается формированием причин основных рисков и мер по их снижению. Одной из методик анализа сильных и слабых сторон предприятия, его внешних, благоприятных возможностей и угроз является SWOT-анализ.

Таблица SWOT-анализ.

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области	Наличие старого, изношенного оборудования на предприятии.
Накопленный многолетний опыт работы на рынке производства металлической тары	Возможные рассогласование по срокам при одновременной реализации проекта и покупке нового цеха.
Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов и комплектующих.	Отсутствие источников финансирования.
Низкая трудоемкость производства	Трудности в организации сбыта большого объема продукции.
Завоеванная доля рынка производства металлической тары (13%)	Существующая низкая эффективность процесса отгрузки потребителям продукции.
Удобное месторасположение предприятия относительно районов с предприятиями нефтехимической промышленности.	Нечетко оформленные условия договора.

Близость к транспортным магистралям (шоссейная дорога проходит на расстоянии 0,5 км, ж/д ветка - через территорию цеха).	Затягивание сроков партнерами при поставках оборудования, предоставления нового цеха.
Обеспеченность нового цеха всеми необходимыми коммуникациями.	
Наличие производственных мощностей, позволяющих поддержать новое производство за счет существующего оборудования.	
Высокое качество продукции, соответствующее европейскому уровню	
Активная маркетинговая политика.	
Наличие лидера проекта и управленческой команды.	
Высокая маржинальная рентабельность производства металлической тары на новом технологическом оборудовании.	
Сравнительно быстрая окупаемость и высокая эффективность проекта.	
Наличие деловых контактов со структурами, способными поддерживать продвижение проекта на всех этапах его реализации.	

Внешние благоприятные возможности	Внешние угрозы предприя-тию
Спрос на металлическую тару в России, странах СНГ и в мире достаточно высок и имеет устойчивую тенденцию к увеличению.	Снижение денежной составляющей в расчетах с потребителями продукции.
Положительная тенденция роста производства нефтехимической промышленности в Российской Федерации.	Снижение общей платежеспособности предприятий.
Сложившийся имидж ЗАО «Металлист» у потребителей продукции.	Задержка роста инвестиционной активности.
Поддержка со стороны областных и городских органов власти действий предприятия по увеличению объемов производства металлической тары.	Нестабильная политическая ситуация.
Становление рыночных отношений в Российской Федерации.	Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Российской Федерации.
Небольшое количество достаточно сильных конкурентов ЗАО «Металлист» в России	Изменение налогового законодательства и намеченная деноминация рубля.
Желание зарубежных поставщиков оборудования содействовать привлечению инвестиций для реализации проекта.	Несовершенство законодательства.
Желание зарубежных фирм поставлять оборудование на Российский рынок	Желание зарубежных фирм поставлять металлическую тару на Российский рынок.
Снижение кредитной процентной ставки.	

Далее делается подробная разработка предложений по структуре рисков и мерам по их предотвращению и минимизации, включая: политические, юридические, производственные и технические, организационные и внутренние социально-психологические, маркетинговые и финансовые риски. Уточ-

няются ближайшие шаги.

Для более точного анализа можно применять и более тонкие, чем SWOT-анализ инструменты, например, различные виды моделирования. Главное же, чтобы все факторы рассматривались только комплексно.

Цель анализа

Сбор данных о положении финансово-хозяйственной деятельности организации, состоянии отрасли и целевых рынков с последующей обработкой этих данных для возможности принятия важных стратегических решений.

Таблица. Цели и задачи изучения рынка.

<i>Изучение продукции</i>	Какую продукцию и с какими потребительскими свойствами выпускать? Какую продукцию необходимо улучшить, а какую снять с производства? Как проводить пробный маркетинг?
<i>Изучение Потребителей</i>	Составление социально-демографического портрета Потребителя, выявление возможных мотивов приобретения или отказа в приобретении продукции.
<i>Изучение ценовой политики</i>	Какую цену установить на продукцию? Какую ценовую политику проводить в отношении Потребителей, дилеров и дистрибьюторов?
<i>Изучение организации товародвижения</i>	Какую сбытовую политику проводить? Как организовать/развивать свою собственную дилерскую и агентскую сеть?
<i>Изучение рекламной политики</i>	Какую рекламную политику выбрать и какова должна быть смета расходов на её проведение? Как оценить эффективность осуществленных рекламных акций?

<i>Изучение имиджа предприятия</i>	Как создать корпоративный стиль на предприятии? Как сформировать/скорректировать имидж предприятия?
<i>Изучение организации работ по маркетингу на предприятии</i>	Распределять ли исследовательские функции по различным производственным отделам или сконцентрировать их в одном месте? Как спроектировать систему рыночной информации и информации по Потребителям и конкурентам?
<i>Изучение новых направлений деятельности</i>	Осваивать ли новые сферы деятельности? Какие методики разработки стратегий по освоению новых рынков и обеспечения маркетинговыми ресурсами использовать?
<i>Изучение направлений глобальной стратегии</i>	Каковы должны быть исследовательская и политика в отношении культурного и ценностного мировоззрения, структуры обращения и системы товародвижения, кадров?
<i>Изучение направлений управленческой стратегии</i>	Как распределять управленческие ресурсы? Как выработать технологическую стратегию? Как сегментировать рынок, организовать учёт и прогноз запросов Потребителей и их жизненных ценностей?

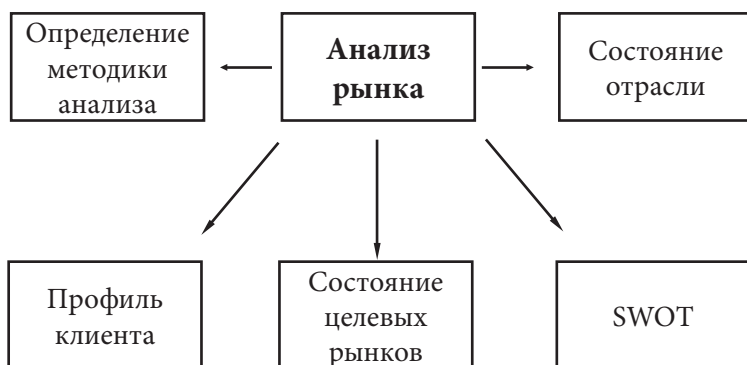
Профиль клиента

Приступая к составлению портрета Потребителя необходимо, прежде всего, четко определить круг лиц, которые непосредственно являются ими или теми, от кого зависит принятие решения о покупке продукции. При составлении портрета Потребителя, согласно общим принципам сегментирования рынка, традиционно осуществляется по четырем основным признакам: географическим, демографическим, психографическим (социальный слой, стиль жизни, личные качества),

поведенческим (манера приобретения продукции). Степень детализации по каждому признаку зависит от характера продукции.

Составляя портрет Потребителя продукции массового спроса, необходимо особое внимание уделять манерам его поведения в приобретении, в частности, к какому психологическому типу Потребитель может быть условно отнесен: приверженец определенной торговой марки, осторожный, новатор, приверженец моды, импульсивный, экономный, рациональный.

Рис. 5. Анализ рынка.



ГЛАВА 7. Конкурентная ситуация в бизнесе

Всякая конкурентная ситуация имеет объективное содержание, состав участников, а также закономерности формирования, развития (в том числе обострения и притупления), разрешения и воспроизведения. Объективное содержание конкурентной ситуации состоит в контактном взаимодействии соперников, каждый из которых стремится извлечь сиюминутную выгоду и не допустить реализации встречных угроз, исходящих от противной стороны.

Такое взаимодействие осуществляется посредством контактов сторон, которые могут иметь реальный или виртуальный характер. Реальный характер контактного взаимодействия сторон называется ситуационным противоборством конкурентов. Оно может представлять собой первичное (случайное или прогнозируемое) столкновение соперников либо эпизод борьбы между ними в том случае, когда противостояние соперников действительно приводит к их противоборству. Виртуальный характер контактного взаимодействия субъектов бизнеса возникает в ходе соперничества их предпринимательских брендов. Противники внешне как будто не соприкасаются между собой, не мешают действиям друг друга, которые осуществляются на разных частях рынка товаров и услуг, в том числе рынка идентичных и однородных товаров и услуг. Прямых контактов между соперниками нет, но виртуально они контактируют между собой. Каждая сторона влияет на конкурентное позиционирование другой стороны, противопоставляя её бренду свой собственный бренд. В этой ситуации налицо виртуальное конкурентное взаимодействие соперников, причем данные соперники, возможно, даже не задумываются о том, что они находятся в ситуации соперничества порой совсем с неизвестным им или малоизвестным противником. И реальное, и виртуаль-

ное контактное взаимодействие соперников имеет начальные и конечные временные рамки и занимает, тем самым, фиксируемый во времени интервал, в течение которого отношения сторон пребывают в однородном состоянии. Переход их отношений в новое состояние свидетельствует о завершении данного эпизода их тактического взаимодействия и о наступлении новой конкурентной ситуации между ними. Составляя портрет Конкурента можно ограничиться только выяснением перечня и объёма выпускаемой им продукции, цен на неё и регионов сбыта. Уже этого может быть достаточно для создания базы данных по конкурентам, которая при оперативном отслеживании в ней информации станет значительным подспорьем в работе службы маркетинга при разработке собственной маркетинговой стратегии. Однако для более глубокого изучения конкурентов можно рекомендовать обратиться к принципам составления «Профиля конкурента».

Таблица. «Профиль конкурента»

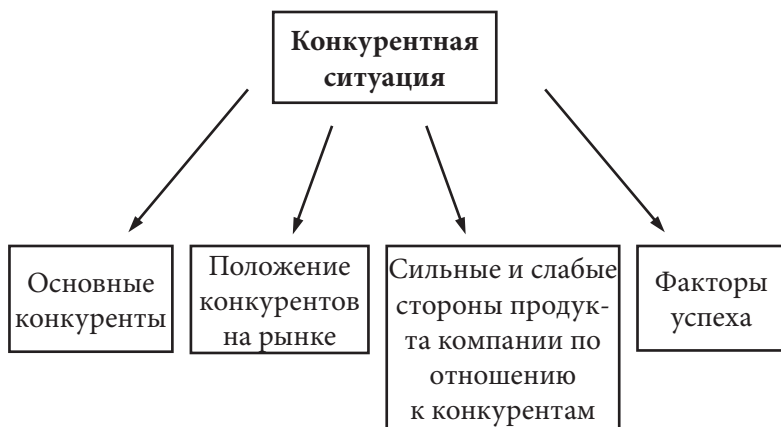
«Родословная конкурента»	Полное название, юридический и фактический адреса, банковские реквизиты, контактные телефоны, Ф.И.О. руководителя предприятия, службы маркетинга и коммерческого директора.
Физические характеристики	Количество предприятий (филиалов) и количество сотрудников в них. Какие сегменты рынка обслуживаются им наилучшим образом, а какие удовлетворительно.
Уровень заработной платы.	Средний уровень заработной платы управленческого персонала и основных рабочих. Методы стимулирования труда персонала.

<i>Финансовые результаты деятельности</i>	Общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное, неудовлетворительное). Тенденции деятельности в сфере финансов за последние два-три года.
<i>Ценообразование</i>	Подходы к формированию рыночных цен и возможные ответные действия на ценовую политику других предприятий
<i>Положение на рынке</i>	На какой сегмент рынка ориентирована продукция предприятия. Какую уникальную продукцию предлагает или планирует предложить. В чём состоит кратко-, средне- и долгосрочная рыночная стратегия.
<i>Предприятие как поставщик</i>	Качество обслуживания (сильные и слабые стороны), легко ли решаются проблемы Потребителя. Потеря каких категорий Потребителей явилась бы для него наиболее болезненной. Как отзываются о методах, применяемых предприятием в деловых отношениях Потребители (исключительно честные или далеко не безупречные).
<i>Имидж в деловом мире</i>	Общая деловая репутация. Каково мнение о нём в отрасли и у торгующих организаций в интересующих нас регионах.
<i>Окольные пути получения информации</i>	Имеются ли на нашем предприятии бывшие сотрудники конкурента, которых необходимо расспросить. Кто из наших Потребителей пользовался и/или продолжает пользоваться продукцией или услугами их. Кто из них может явиться для нас полезным источником информации. Где и какая информация о них была опубликована (в отраслевых изданиях или в популярных у наших Потребителей СМИ).

<p><i>Предстоящий поединок на рынке</i></p>	<p>Каким образом мы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю на рынке за счёт них. Был ли случай, когда удалось одержать верх над ними на конкретном рынке и, если «Да», то каким образом это удалось сделать.</p>
---	---

Очевидно, что создание базы данных по конкурентам по такому принципу потребует значительных затрат времени и денежных средств, а потому целесообразность её ведения должна определяться в каждом конкретном случае руководителем предприятия.

Рис. 6. Конкурентная ситуация.



ГЛАВА 8. Социально-экономическая стратегия предприятия

Основная стратегическая линия предприятия разрабатывается на срок 10 — 15 лет и на всё время остаётся неизменной. Меняется только тактика (к тактике можно отнести маркетинговую стратегию) для успешного достижения намеченной цели. Под стратегией понимается «конкретизация пути развития предприятия исходя из динамики внешней среды посредством формулирования долгосрочных целей, поиска ресурсов для их достижения и планирования конкретных действий на перспективу». Исходя из уже имеющегося материала можно сделать вывод о том, что все элементы системы комплексного маркетинга имеют причинно-следственные связи. Исходя из этой посылки, цепочка типовых элементов целевой сферы выглядит так: миссия – стратегия – цели – задачи. Можно выделить следующие виды стратегий:

1. *Товарно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих номенклатуру, объем и качество выпускаемой продукции и способы поведения предприятия на товарном рынке.

2. *Ресурсно-рыночная стратегия* – совокупность стратегических решений, определяющих поведение предприятия на рынке производственно-финансовых и иных факторов и ресурсов производства.

3. *Технологическая стратегия* – стратегические решения, определяющие динамику технологии предприятия и влияние на нее рыночных факторов.

4. *Интеграционная стратегия* – совокупность решений, определяющих интеграционные функционально-управленческие взаимодействия предприятия с другими предприятиями.

5. *Финансово-инвестиционная стратегия* – совокупность решений, определяющих способы привлечения, накопления и

расходования финансовых ресурсов.

6. *Социальная стратегия* – совокупность решений, определяющих тип и структуру коллектива работников предприятия, а также характер взаимодействия с его акционерами.

7. *Стратегия управления* – совокупность решений, определяющих характер управления предприятием при реализации избранной стратегии.

В последнее время многие предприятия перестраивают свою внутреннюю производственно-технологическую и организационно-управленческую структуру, осуществляют перераспределение прав и обязанностей различных подразделений и подсистем. В связи с этим представляется целесообразным на данном этапе развития экономики выделить дополнительный раздел стратегии.

8. *Стратегия реструктуризации* – совокупность решений по приведению производственно-технологической и организационно-управленческой структуры в соответствие с изменившимися условиями и стратегией функционирования предприятия.

Формирование стратегий предполагает выбор одного из нескольких (обычно не более десяти) заранее разработанных вариантов в той или иной сфере в зависимости от внешних стратегических факторов и сделанного ранее выбора. На практике разработка стратегии – это выполнение следующих этапов:

- уточнение границ предприятия, его идентификацию в хозяйственной, деловой, административной и иных средах в системе рыночной экономики;
- анализ стратегического потенциала предприятия;
- определение в соответствии с потенциалом предприятия возможных зон хозяйствования;
- анализ рынка продукции в сфере, определяемой стратегическим потенциалом предприятия, – зоне хозяйствования;
- позиционирование предприятия в зоне хозяйствования;

- определение технологической стратегии;
- формирование вариантов и выбор товарно-рыночной стратегии предприятия;
- формирование вариантов и выбор ресурсно-рыночной стратегии предприятия;
- анализ возможностей создания интеграционной зоны предприятия, определение интеграционной стратегии предприятия;
- разработка финансово-инвестиционной стратегии предприятия;
- разработка вариантов и выбор социальной стратегии предприятия;
- определение стратегии управления.

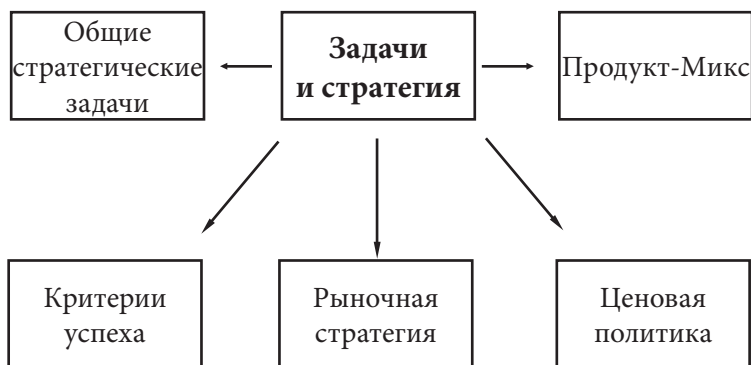
Какой эффект дает стратегическое планирование для предприятий, которые уделяют внимание разработке стратегии? Ответ на этот вопрос дает таблица. Распределение вариантов ответов на вопрос о попытках стратегического планирования по предприятиям с различным финансовым положением (в процентах)

Были ли попытки стратегического планирования	Финансовое положение:		
	хорошее	нормальное	плохое
Не было	7	20	73
Возможно будут	4	32	64
Были неуспешные	-	26	74
Были полезные	4	25	71
Планы используются	-	29	71
Планы очень полезны	7	50	43
Общее распределение опрошенных предприятий по финансовому положению	3	29	68

Анализ таблицы достаточно наглядно показывает, что распределение практически всех вариантов ответов на вопрос о попытках стратегического планирования совпадает с общим распределением предприятий по их финансовому положению. Исключение составляет только последний вариант ответа: здесь значительно меньше предприятий, оценивающих свое финансовое состояние как плохое. Это свидетельствует о вполне ощутимой выгоде стратегического планирования. Почти 60% тех, кто считает, что без такого плана сейчас было бы очень трудно, оценивает свое финансовое положение как хорошее или нормальное, в то время как среди выбравших другие варианты ответа эта доля в среднем вдвое меньше.

В настоящее время общее внимание со стороны бизнеса к стратегии стремительно возрастает. Разрабатываются и внедряются методы сетевого стратегического планирования, когда стратегия формируется одновременно и согласованно на нескольких технологически или функционально связанных предприятиях. Возникают целые «кусты» территориально близких или функционально связанных предприятий, действующих с учетом согласованной стратегической перспективы (такие группы предприятий получили название «бизнес-систем»). Вместе с тем редко стратегии носят достаточно комплексный характер, что существенно снижает их реальность, действенность и эффективность.

Рис.7. Задачи и стратегия.



ГЛАВА 9. Маркетинговая стратегия

Маркетинговый инструмент, приведенный в данной главе, обрисовывает специфические маркетинговые действия, которые предприниматель планирует осуществить для достижения своих целей.

Маркетинговая стратегия состоит из четырех основных компонентов:

продукция-микс (совокупность продуктов компании);

место/распределение-микс (каналы распределения имеют значительное влияние на стратегию выбора продукции, продвижение ее на рынок и ценообразование);

продвижение-микс (продвижение на рынок имеет решающее значение в рыночной экономике). Оно должно быть предметом постоянного внимания. Основными способами продвижения на рынок являются личные продажи, реклама, продвижение на рынок и связи с общественностью;

цена-микс является одним из самых сложных компонентов, так как должны учитываться многие факторы, такие, как цели бизнеса, внешние факторы (конкуренты, потребители и т.д.) и внутренние факторы (производственные расходы, узкие места и т.д.).

Контрольный список вопросов для формирования маркетинговой стратегии.

Продукция-микс

Каковы специальные характеристики или уникальность продукции?

Какое требуется качество продукции по сегментам рынка, на которые нацелен данный бизнес?

Какое требуется количество продукции по сегментам рынка?

Каков ассортимент продукции?

Является ли она марочной или нет? Почему?

Какой вид обслуживания предлагается вместе с продукцией?

Каков тип упаковки? Почему?

Каким должен быть срок хранения продукции?

Какие предлагаются гарантии качества и/или срока хранения продукции?

Место/распределение-микс

Каковы каналы распределения продукции по рыночным сегментам, и через какое количество точек розничной торговли оно осуществляется?

Каковы средства транспортировки продукции?

Используются ли собственные или другие средства транспортировки?

Как перевозятся товары?

Какие используются возможности для хранения продукции?

Как используется система управления запасами продукции и сохранения ее в хорошем состоянии?

Как распространяется информация о продукции?

Как связано обслуживание с выбором каналов распределения?

Продвижение-микс

Личные продажи

- Какое количество продавцов в штате?
- Специализированы ли продажи по географическому местоположению или типу продукции?
- Практикуются ли комиссионные продажи?
- Какова частота визитов к покупателям?
- Насколько часто составляются отчеты о продажах?
- Как часто анализируются результаты продаж?
- Насколько часто проводятся встречи-продажи?

- Как отбирается и нанимается торговый персонал?
- Обучен ли персонал технике переговоров?
- Используется ли навязывание товара?
- Дайте статистику о продажах, если ее можно собрать.

Реклама

- Какой используется/предполагается использовать вид рекламы?
- Как определяется бюджет на рекламу?
- Как осуществляется выбор средств массовой информации (газета, радио, местное, федеральное телевидение и т.д.)?
- Какие рекламные сообщения, и какое внешнее оформление рекламы используется?
- Какой составляется график рекламной кампании?
- Как измеряется эффект от рекламы?
- Как отбираются рекламные агенты?

Продвижение на рынок

- Осуществляются ли покупки подарков для установления деловых отношений?
- Предлагаются ли специальные цены? В течение какого срока они действуют?
- Организуются ли викторины, конкурсы и игры, способствующие продвижению товара на рынок?
- Насколько посредник приспособлен к этим формам продвижения товара на рынок?
- Существуют ли какие-либо юридические требования для проведения подобных мероприятий? Соблюдаются ли они?

Связи с общественностью

- Как поддерживаются контакты с прессой (пресс-релизы, конференции)?
- Организуются ли какие-либо информационные встречи,

дни открытых дверей, экскурсии и т.д.?

- Участвует ли кто-либо из членов правления в мероприятиях по связям с общественностью?

- Существуют ли какие-либо контакты с местными органами власти или другими правительственными организациями?

- Осуществляется ли публикация годовых отчетов финансовой деятельности?

Цена-микс

Каков уровень цен?

Какова цена с учетом проведения маркетинговых мероприятий, упомянутых ранее?

Каков уровень цен в сравнении с конкурентами?

Существуют ли уровни интервенции цен?

Проводятся ли какие-либо специальные мероприятия, связанные с ценообразованием?

Предлагается ли специальная цена для посредника (розничная скидка или фиксированная цена)?

Существует ли какая-либо система скидок (например, по количеству или сезонности покупок)?

Используются ли бонусы, предоставляемые клиентам для достижения определенного уровня годового оборота?

Какова политика дифференциации цен?

Каковы специальные условия оплаты?

Какова конкуренция среди посредников?

Искусство владения маркетингом: «партизанский» маркетинг.

Наряду с существованием традиционных видов маркетинговых стратегий выделяют также маркетинговые стратегии, так называемого, прикладного характера. Кому нужны навыки «партизанского» маркетинга? Любому специалисту по марке-

тингу, который намерен «атаковать» оппонента и отвоевать у него долю рынка, не рискуя ввязываться в затяжные и дорогостоящие «боевые» действия. Прежде всего «партизанский» маркетинг обязывает творчески мыслить и изобретать способы привлечения максимума внимания потребителей при минимальных вложениях. Затем идея тестируется внутри компании и/или на местном рынке, что позволяет выявить потенциальные проблемы и возможности для её усовершенствования прежде, чем начнётся её внедрение. Ещё на этапе планирования «партизаны» должны спрогнозировать реакцию акционеров на спорные методы или рекламные послышки, которые предполагается использовать, а также неукоснительно следовать юридическим и моральным нормам. Специалисты по маркетингу должны заранее определить способ измерения результатов будущих «партизанских вылазок» и затем тщательно фиксировать весь ход программы. Наконец, нужно быть готовыми действовать быстро и в случае необходимости либо скорректировать, либо свернуть неэффективную «партизанскую» кампанию ради другой, более плодотворной идеи. Например, когда менеджеры захотели повысить посещаемость своего магазина, они решились на провокационную, но эффективную акцию. Вместо того, чтобы использовать привычный ход вроде снижения цен, магазин анонсировал «охоту на кошек». Местные газеты отреагировали мгновенно, поместив на первых полосах статьи с версиями о характере предстоящего события. Управляющему магазина пришлось отвечать на многочисленные звонки защитников животных, правоохранительных органов и муниципальных чиновников. Когда в назначенный час любопытствующие прибыли на место «охоты», каждому предложили заплатить за возможность сделать три выстрела баллончиками с краской в гигантскую кошку, нарисованную на куске картона. Дополнительно было объявлено, что все сборы от «охоты» будут перечислены на счёт местного благотворительного фонда. Таким

образом, магазин добился не только аншлага, но и признания его достойной корпоративной гражданской позиции.

Выбор конкретной атакующей стратегии.

Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка.

- Стратегия ценовых скидок. Компания, стремящаяся выйти на лидерские позиции, может установить низкие цены (в сравнении с ценами на аналогичную продукцию доминирующей компании). Успех стратегии предполагает выполнение трех условий: 1) претендент должен убедить покупателей в том, что предлагаемые им товары и услуги не уступают по качеству аналогичным продуктам и услугам лидера; 2) покупатели осознают ценовые различия товаров; 3) лидер рынка удерживает цены на прежнем уровне, не реагируя на действия конкурента.

- Стратегия удешевления товаров. Претендент имеет возможность предложить продукцию среднего или низкого качества по низкой цене. Компании, использующие эту стратегию, вероятно, подвергнутся атаке фирм, продукция которых продается по еще более низким ценам.

- Стратегия престижных товаров. Претендент на лидерство предлагает более качественную продукцию по ценам более высоким, чем доминирующая компания.

- Стратегия товарного расширения. Претендент атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов.

- Стратегия инноваций. Претендент может постоянно предлагать рынку новые виды товаров.

- Стратегия повышения уровня обслуживания. Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги.

- Стратегия инноваций в распределении. Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции.

- Стратегия снижения издержек производства. Претендент

должен стремиться к снижению производственных затрат, увеличению эффективности закупок, сокращению расходов на рабочую силу.

- **Интенсивная реклама.** Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу и продвижение товаров. Такая стратегия оправданна лишь в тех случаях, когда компания производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обещания лидера рынка.

Расширение претендентом доли рынка, как правило, требует использования нескольких стратегий, эффективное сочетание которых и обеспечивает успех.

Стратегии для обитателей ниш.

Данная стратегия предполагает лидерство на относительно ограниченном рынке или в рыночной нише. Небольшие компании, как правило, избегают конкуренции с компаниями-лидерами, обживаясь на рынках, не представляющих особого интереса для гигантов. Растет число крупных компаний, которые организуют подразделения или создают дочерние фирмы, специализирующиеся на обслуживании ниш. Ключевая идея ниши — специализация. В таблице представлены роли компаний, оперирующих в нишах. Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых специализированных сегментов. Оперировав в двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание. Владелец ниши удовлетворяет потребности клиентов значительно лучше «случайных» производителей. Фирма, облюбовавшая определенную нишу, добивается существенного увеличения добавленной стоимости и прибыли; она ориентируется на высокую маржу прибыли, в то время как компании, действующие на массовых рынках, на большие объемы прибыли.

Таблица. Специализация обитателей ниш.

Нишевая специализация	Описание
Специализация по конечным пользователям	Фирма концентрируется на обслуживании узкого сегмента потребителей
Специализация по вертикали	Компания специализируется на определенном вертикальном уровне ценностной цепочки производства-распределения
Специализация в зависимости от размеров клиентов	Компания сосредотачивается на обслуживании мелких, средних или крупных потребителей
Специализация на особых клиентах	Компания обслуживает одного или нескольких потребителей
Географическая специализация	Компания реализует продукцию в определенной местности или регионе
Товарная специализация	Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию
Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками	Компания специализируется на производстве товаров одного типа или обладающих определенными характеристиками
Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей	Компания выпускает товары в соответствии со специфическими требованиями клиентов
Специализация на определенном соотношении качества/цена	Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции

Специализация на сервисе	Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями
Специализация на каналах распределения	Фирма специализируется на обслуживании единственного маркетингового канала

Маркетинговая ситуативная стратегия

Эта маркетинговая стратегия имеет одну характерную особенность - она не может быть базовой, хотя и представляет определённый интерес для компаний, занятых в сфере малого и среднего бизнеса. Маркетинговую ситуативную стратегию можно назвать ещё мотыльком, так как жизненный цикл её краткосрочен. Идея продукта, связанная с концепцией этой стратегии тоже быстро теряет свою инновационность, хотя и продолжают существовать. Примерно 10 лет назад в одной торговой сети города, в период Новогодних праздников, появились в реализации обычные вареники. Идею подхватили другие производители полуфабрикатов, и теперь этот продукт можно без труда приобрести в любой торговой точке. Ещё может послужить примером реализация одноразовых зонтиков во время выпадения осадков.

Рис. 8. Маркетинговая стратегия.



ГЛАВА 10. Маркетинговые коммуникации

К основным средствам маркетинговых коммуникаций-микс относятся: реклама, стимулирование сбыта, связи с общественностью, личные продажи и прямой маркетинг.

Стимулирование сбыта.

Стимулирование сбыта - ключевой момент маркетинговых кампаний, заключается в применении разнообразных, преимущественно краткосрочных побудительных средств, призванных ускорить или увеличить продажи отдельных товаров или услуг потребителям или торговым предприятиям. В то время как реклама предлагает основание для покупки товара, стимулирование сбыта поощряет покупку. Стимулирование сбыта включает различные средства стимулирования потребителей: распространение образцов, купонов, предложения компенсации, снижение цен, премии, призы, вознаграждение клиентов, бесплатные пробы, гарантии, продажи на определённых условиях и т. д. Сегодня во многих компаниях по продаже потребительских товаров на стимулирование сбыта приходится 65-75% бюджета на продвижение. Быстрому развитию стимулирования сбыта, особенно на потребительских рынках, способствуют внутренние и внешние факторы.

К внутренним факторам относятся: осознание руководством многих компаний значения стимулирования сбыта, как наиболее эффективного инструмента продаж; освоение менеджерами по продукту навыков использования средств стимулирования сбыта; увеличение объёма текущих задач.

Внешние факторы включают увеличение числа разнообразных торговых марок и уменьшение различий между ними; использование конкурентами различных инструментов стимулирования сбыта; ориентацию потребителей преимущественно на цены товаров; требования уступок от производителей со стороны торговли; снижение эффективности рекламы из-за

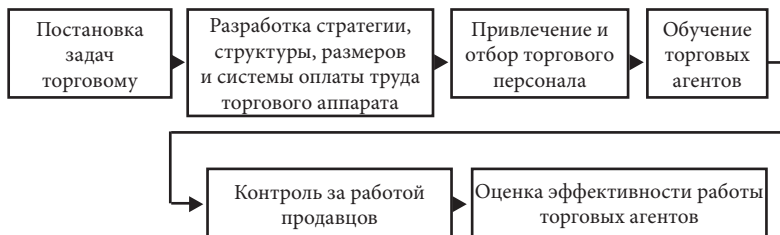
растущих издержек; перенасыщенности и законодательных ограничений.

Личные продажи

Личная продажа определяется как устное представление товара в ходе беседы с одним или несколькими потенциальными покупателями с целью продажи товара или услуг.

Менеджмент службы сбыта - это анализ, планирование, проведение в жизнь и контроль деятельности службы сбыта. Он включает постановку задач торговому персоналу, разработку стратегии деятельности и структуры службы сбыта, поиск и привлечение претендентов, отбор, подготовку и поощрение торговых агентов, руководство их деятельностью. Все перечисленные основные решения в области менеджмента службы сбыта показаны на рисунке.

Рис. 9. Решения в области менеджмента службы сбыта.



Обученный персонал, ориентированный на интересы покупателя, находит подход к любому клиенту, приводит доводы, убедительные для каждого конкретного человека, отлично рекламирует товар. Он «подогревает» желание покупателя приобрести товар, плавно подводит его к решению о покупке. Отличная работа менеджера создает фирме привлекательный имидж, устойчивую деловую репутацию. На первый взгляд, эти качества кажутся неосязаемыми, неуловимыми, однако они имеют определенное денежное выражение.

Прямой маркетинг.

Прямой маркетинг — это интерактивная маркетинговая система, которая для получения определённого потребительского отклика или для осуществления транзакции без посредников использует каналы прямой связи с потребителем. К каналам прямого маркетинга относятся: прямая почтовая рассылка, маркетинг с использованием каталогов, телемаркетинг, телевидение и другие медиа-средства прямого отклика, маркетинг с использованием киосков и онлайн-каналы. Прямой маркетинг рассчитан на определённый отклик, обычно в виде заказа на приобретение товара или услуги. Поэтому прямой маркетинг иногда называют маркетингом прямых заказов. В настоящее время многие специалисты прямого маркетинга указывают на возрастание его роли как инструмента установления долгосрочных отношений с покупателями (прямой маркетинг партнёрских отношений). Иногда, при проведении кампаний прямого маркетинга потребителям, выбранным из общей базы данных, производится рассылка поздравлений с праздниками, различных информационных материалов, небольших подарков.

Связи с общественностью.

Любая компания должна иметь конструктивные отношения не только с клиентами, поставщиками и дилерами, но и с широкими кругами заинтересованной общественности. Общественность — это любая группа, фактически или потенциально заинтересованная в результатах деятельности компании, либо имеющая на неё влияние. Связи с общественностью - действия по установлению отношений с общественностью, включающие проведение программ, целью которых является продвижение или защита имиджа компании или её товаров. В большинстве компаний созданы отделы по связям с общественностью, которые обычно выполняют пять основных функций:

- установление отношений с прессой (позитивное представление новостей и информации о фирме);
- формирование публичности товаров (обеспечение известности товаров путём публикаций о них);
- осуществление корпоративных коммуникаций (популяризация политики организации посредством внешних и внутренних коммуникаций);
- лоббирование (сотрудничество с представителями законодательных и исполнительных органов власти с целью содействия или противодействия принятию определённых законодательных актов);
- консультирование (консультирование руководства по тактике формирования общественного мнения о позиции и репутации компании и политике поведения в ситуациях, которые могут негативно повлиять на имидж фирмы).

Разработка рекламной концепции.

Реклама — любая оплачиваемая конкретным заказчиком форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг. При разработке рекламной программы менеджеры по маркетингу прежде всего должны определить целевой рынок и мотивы покупателей. Далее необходимо определить пять основных составляющих рекламной программы:

Миссия - в чём состоит цель рекламной кампании;

Деньги - каких средств она потребует;

Обращение - какую рекламную посылку необходимо донести до потребителя;

Медиа-средства - какие медиа-средства следует использовать;

Измерение — оценка результатов рекламной кампании.

Рис. 10. Пять принципов рекламы.



Определение цели рекламной программы.

Рекламные цели могут классифицироваться в соответствии со стремлениями организации: информировать целевую аудиторию, убедить потребителей или напомнить о товарах и услугах.

- Информативная реклама играет важную роль на начальной стадии продвижения товара. Здесь цель заключается в создании первичного спроса.

- Убеждающая реклама имеет особое значение на стадии конкурентной борьбы, когда целью организации является формирование избирательного спроса на определённую марку товара.

- Напоминающая реклама имеет большое значение для продвижения уже известных товаров. К этому же виду относится поддерживающая реклама, цель которой — убедить потребителя в правильности сделанного выбора.

Определение объёма рекламного бюджета.

При формировании рекламного бюджета необходимо учитывать пять факторов:

- Этап жизненного цикла товара. На рекламу новой продукции, как правило, выделяют больше средств, так как необходимо создать осведомлённость потребителей и завоевать их признание. Положительно зарекомендовавшие себя марки требуют меньших расходов для поддержания уровня продаж.

- Доля рынка и потребительская база. Торговые марки, обладающие высокой долей рынка, требуют меньших затрат на рекламу. Для расширения доли рынка, путём увеличения продаж, необходимы высокие затраты на рекламу.

- Конкуренция и создаваемые ею препятствия. На рынке с высоким уровнем конкуренции и рекламных затрат, реклама должна быть более весомой и «громкой», иначе аудитория её не заметит.

- Частота рекламы. Бюджет рекламы должен предусмотреть затраты на её неоднократное повторение.

- Возможности замены товара на заменяющий товар.

Выбор рекламной посылки.

Важнейшей стороной любой рекламной кампании является творческий подход. Специалисты, обладающие креативными способностями, используют различные способы повышения привлекательности рекламного обращения. Рекламодатели проходят четыре этапа развития креативной стратегии: генерирование идей рекламного сообщения, их оценку и выбор, создание сообщения и контроль социально-ответственной направленности.

Выбор медиа-средств.

Специалист по медиа-планированию должен знать возможности основных медиа-средств рекламы по охвату, частоте и воздействию на потребителей.

Средство	Преимущества	Недостатки
Газеты	Гибкость; своевременность; высокий уровень охвата местного рынка; высокое признание; высокий уровень доверия	Недолговечность; невысокое качество воспроизведения; небольшая «вторичная» аудитория
Телевидение	Сочетание изображения, звука и динамики; обращение непосредственно к чувствам; высокий уровень внимания; высокая степень охвата	Высокая стоимость; насыщенность рекламы; кратковременность контакта; меньшая степень избирательности аудитории
Прямая почтовая реклама	Избирательность аудитории; гибкость; отсутствие рекламной конкуренции в пределах данного средства; адресный характер	Относительно высокая стоимость; устоявшееся мнение о данной форме рекламы как о «макулатуре»
Радио	Массовость; высокая степень избирательности по географическим и демографическим признакам; низкая стоимость	Только звуковое восприятие; низкий по сравнению с ТВ-обращениями уровень внимания; отсутствие стандартных тарифов; непродолжительность воздействия
Журналы	Высокий уровень географической и демографической избирательности; доверие и престиж; высококачественная печать; длинная жизнь; устойчивый «вторичный» круг читателей	Большие разрывы во времени между покупкой места и выходом рекламы; потери при невостребованности тиража; отсутствие гарантий своевременности выхода рекламы

Наружная реклама	Гибкость; высокий показатель повторных контактов; низкая цена; отсутствие конкуренции	Отсутствие избирательности аудитории; творческие ограничения
Справочники «Желтые страницы»	Высочайшая степень охвата местного рынка; высокое доверие; высокий охват; низкая стоимость	Ограниченная избирательность аудитории; ограниченность креативности
Рекламные брошюры	Высокий уровень избирательности; полный контроль; интерактивные возможности; относительно низкая стоимость	Возможен рост затрат
Буклеты	Гибкость; полный контроль; способность усилить рекламное обращение	Перепроизводство может привести к росту затрат
Телефон	Высокая степень использования; индивидуальный контакт	Относительно высокая стоимость
Интернет	Высокая избирательность; возможности интерактивного контакта; относительно низкие затраты	Сравнительно новое средство; небольшое число пользователей в некоторых странах

Система в системе

Рекламную концепцию следует рассматривать как систему, входящую в общую концептуальную линию системы комплексного маркетинга. Уникальность рекламной концепции заключается в том, что отдельные её элементы могут и должны использоваться на любом из этапов осуществле-

ния бизнес-идеи. Основной инструментарий арсенала рекламных средств и технологий сосредоточен в блоках ATL (система использования прямой рекламы) и BTL (косвенная реклама).

К средствам ATL относятся:

- печатные средства массовой информации;
- радио и телевидение;
- наружная и визуально-передвижная реклама (реклама на транспорте).
- BTL предполагает:
 - использование Интернет-сети для прямых рассылок;
 - организацию презентационно-выставочной деятельности;
 - проведение конференций;
 - рассылку и раздачу печатной, сувенирной и другой презентационной продукции;
 - издание корпоративных газеты и журнала.

Необходимо помнить, что при разработке и последующей реализации рекламной концепции будет наиболее эффективным использовать определенный набор рекламных инструментов, некий комплекс из ATL и BTL. Например, если в медиа-план включено размещение информационно-рекламной посылки на телеканалах, то обязательно должна использоваться «подпорка» в виде задействования печатных средств массовой информации. Согласно целесообразности подбираются и другие виды рекламы. Рисунок № 11 отражает суть рекламной системы.



Рис. 11. Рекламная система.

Психоанализ в рекламе.

Применение основ психоанализа в рекламе стало краеугольным камнем в деятельности многих торговых компаний в середине прошлого столетия. Специалисты по рекламе увидели в психоанализе хорошую возможность найти более эффективные средства для сбыта своих товаров. Принято считать, что

чем больше сходства между продуктами, тем меньшую роль при их выборе играет рассудок. Проведённые психологами исследования подтверждают, что реклама, использующая технологии манипулирования подсознанием, не формирует новых потребностей, но она эффективна при принятии покупательских решений.

Благодаря теории психоанализа, в рекламе появились два важных положения:

- товар должен быть привлекательным подсознательно;
- основа привлекательности товара — сексуальность.

Сексуальные мотивы использовались в рекламе эмпирически задолго до появления психоанализа, но учение З. Фрейда позволило научно обосновать эффективность такого подхода. Одним из главных мотивов рекламы стало отождествление товара, услуги с подсознательными сексуальными мотивами, предпочтениями. Привлекательности товара стали добиваться при помощи использования обнажённой или полуобнажённой натуры, причём потребитель должен, по идее рекламиста, сам домысливать и фантазировать, основываясь на недвусмысленных намёках. Реклама воздействует на потребителя различными способами. Так помимо основного канала, несущего информацию рекламного сообщения, может существовать ещё один канал воздействия на психику потребителя. Это — «коллективное бессознательное», управляющее общением и поведением всех участников рекламного взаимодействия. Но самого факта программирования их поведения не осознают ни рекламода-тель, ни потребитель, ни производитель рекламы. Речь идёт об опосредованном программировании. В результате потребитель активно реагирует на визуальный, звуковой и прочие фоны, качества же товара, приобретаемого им, ускользают из зоны его внимания. Когда человеку убеждённо говорят о том, что выглядит как само собой разумеющееся, не требующим доказательства фактом, он часто теряет способность критически

оценивать ситуацию. Подобный способ манипулирования сознанием потребителя — один из основных в психологическом инструментарии рекламы.

Оценка эффективности рекламной кампании.

Правильность размещения рекламы и управления рекламной кампанией определяется их эффективностью. Однако крупных исследований по оценке эффективности рекламы крайне мало. Рекламодатели должны стремиться измерить рекламный «коммуникативный эффект», т. е. потенциальное воздействие рекламы на уровень осведомлённости и предпочтений потребителей, их знаний о товаре или марке. Желательно также определить результаты влияния рекламы на уровень сбыта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная система комплексного маркетинга наглядно демонстрирует поэтапное движение от создания бизнес-идеи до её воплощения. Это не означает, что данная система является жёстким руководством к действию. Первый положительный опыт, приобретённый в организации и управлении бизнес-процессами, стимулирует к достижению новых результатов. Всё зависит от профессионального и творческого подхода участника рынка к данной проблематике. Тот, кто зациклен на скорейшем получении большой прибыли, оставляя без внимания общепринятые бизнес-категории, обязательно многое теряет. Пусть прибыль будет закономерной наградой за кропотливый и плодотворный труд.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.

1. Ф. Котлер Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. «ПИТЕР». 2005 г.
2. М. Рафел, Н. Рафел «Как завоевать клиента» , ИД «ПИТЕР»
3. Владимирова И.Г. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом», №5, 1998 г.
4. Рубин Ю.Б. «Теория и практика предпринимательской конкуренции», издательство «Market DS»
5. Доронин А.И. «Бизнес-разведка», М. «Ось-89» , 2002 г.
6. Балабанов И.Т. «Основы финансового менеджмента: как управлять капиталом» М.: Финансы и статистика, 1996 г.
7. Гарольд Мехлер «Власть и магия PR», ИД «ПИТЕР» 2004 г.

**ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКТА КОМПАНИИ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

ПОСОБИЕ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Министерство экономики, торговли, международных
и внешнеэкономических связей

ООО «БРЭЙН»

344010, Ростов-на-Дону, ул. Красноармейская, 109, к. 59
тел./факс: +7 (863) 223-67-66, 223-67-68, e-mail: news81@bk.ru
Подписано в печать 14.09.2009 г. Тираж 1000 экз. Заказ № 47/1