

# Практическое руководство

по повышению прибыльности  
предприятий среднего бизнеса  
на основе маркетинга

Проект для обсуждения

Москва, 2005

## Авторский коллектив

(в алфавитном порядке)

### Белова

**Ольга Геннадьевна**  
ведущий консультант  
информационно-аналитического  
отдела НО «РАМ»

### Большаков

**Сергей Аркадьевич**  
генеральный директор  
ЗАО «Инвент-Про»

### Браверман

**Александр Арнольдович**  
Президент — Председатель  
правления НО «РАМ»

### Вороной

**Алексей Александрович**  
генеральный директор  
исследовательской компании  
Infowave

### Калибердин

**Андрей Геннадьевич**  
исполнительный директор  
НО «РАМ»

### Косьмин

**Анатолий Аркадьевич**  
генеральный директор  
консультационно-аналитическо-  
го центра «Инвеко»

### Кузнецова

**Ольга Александровна**  
менеджер по связям с обще-  
ственностью ООО «Институт об-  
щественного мнения «Квалитас»

### Медведев

**Павел Михайлович**  
генеральный директор  
ООО «Звезда»

### Моторжин

**Владимир Валентинович**  
директор  
ЗАО «Центр маркетинга»

### Орел

**Анна Николаевна**  
заместитель исполнительного  
директора НО «РАМ»

### Романович

**Александр Леонидович**  
исполнительный директор Цент-  
рально-Черноземного филиала  
НО «РАМ»

### Смирнов

**Павел Анатольевич**  
коммерческий директор  
ЗАО «СтройИнвестРегион»

### Сухов

**Максим Юрьевич**  
руководитель отдела маркетинга  
ЗАО «Центр маркетинга»

### Цыкунов

**Игорь Викторович**  
заместитель исполнительного  
директора НО «РАМ»

# Оглавление

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1. ОПИСАНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.....	7
1.1. Описание внешних условий: рыночные тенденции и рыночная среда.....	7
Описание отраслевой принадлежности бизнеса – 7. Оценка состояния отрасли – 8. Оценка рыночных тенденций на макроуровне – 9. Оценка рыночных тенденций на микроуровне – 13.	
1.2. Описание внутренних условий деятельности компании .....	16
Сопоставление объемов и динамики продаж по товарным группам – 17. Определение прибыли по продуктам – 18. Определение стадии жизненного цикла (ЖЦ) продуктов – 20. Итоговая оценка внутренних условий деятельности компании – 23.	
1.3. Выявление ключевых факторов успеха по видам бизнеса .....	24
РАЗДЕЛ 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ.....	27
2.1. Целевые показатели .....	27
2.2. Стратегическое сегментирование .....	28
Определение основных сегментов рынка – 28. Сбор информации для исследования целевых сегментов – 31. Составление профиля целевых сегментов – 33. Постановка целей – 35.	
РАЗДЕЛ 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ .....	36
3.1. Товарная политика.....	36
Повышение конкурентоспособности продукции – 37. Корректировка товарной политики с учетом жизненного цикла продукта – 38. Разработка новых продуктов – 40. Управление ассортиментом – 42. Решение о создании марки товара – 43.	
3.2. Ценовая политика .....	45
Определение стратегии ценообразования – 46. Установление и адаптация цены – 47.	

3.3. Сбытовая политика .....	49
Определение целей сбыта – 50. Определение интенсивности сбыта – 51. Выбор каналов сбыта – 51. Выбор и мотивация посредника – 53. Оценка эффективности каналов сбыта – 55.	
3.4. Политика продвижения .....	56
Определение целей продвижения – 56. Определение целевой аудитории – 57. Выбор инструментов продвижения – 58. Расчет бюджета продвижения – 62.	
РАЗДЕЛ 4. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ .....	63
4.1. Общие рекомендации по маркетинговому планированию .....	63
4.2. Процедура маркетингового планирования .....	65
РАЗДЕЛ 5. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ МАРКЕТИНГОВОГО ПЛАНА .....	68
Принятие решения по организационной структуре и кадрам – 69. Стимулирование эффективной работы (мотивация) персонала – 70. Организация информационного обеспечения процесса и контроля исполнения – 72. Стандартизация и регламентация деятельности – 72. Корректировка плана маркетинга – 73.	
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	74
Пример технического задания на исследование – 74. Пример формы типового отчета о результатах исследования – 75. Пример технического задания на продукт – 76. Пример плана продаж – 76. План проведения промо-акции – 78. Пример формы медиаплана по радио – 79.	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	80
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ .....	83

## ВВЕДЕНИЕ

Уважаемый читатель!

Вы держите в руках брошюру, цель которой – помочь вам сделать бизнес более успешным и конкурентоспособным. Большинство крупных компаний давно работают по общепринятым международным стандартам в области маркетинга. Что касается среднего и малого бизнеса, то сегодня, по оценкам экспертов, как минимум 15-20 % неудач вызваны отсутствием у предприятий надлежащих маркетинговых навыков. Однако данное руководство адресовано не только тем предприятиям, которые терпят маркетинговые неудачи, но и тем, кто, будучи успешным, стремится расширить свое присутствие на рынке и повысить прибыльность своего бизнеса.

Проект руководства представлен на обсуждение компаниям среднего бизнеса. Со всеми вопросами и предложениями обращайтесь в офис **Российской ассоциации маркетинга** по телефонам (095) **231-70-77, 231-70-80**, по электронной почте **info@ram.ru** или по адресу: 109028, г. Москва, Б. Трехсвятительский пер, 2.

Над созданием этого руководства трудился коллектив из 14 экспертов из разных городов России. Нас объединяет то, что мы имеем практический опыт применения маркетинговых методик и принципов в работы с реальными предприятиями. Этот опыт мы приобрели во время работы топ-менеджерами, в ходе предпринимательской деятельности и в процессе консультирования предприятий из разных областей бизнеса. Маркетинговый опыт каждого из нас составляет в среднем 10 лет, а значит, суммарный маркетинговый опыт нашего творческого коллектива равен 140 годам – в 3,5 раза больше, чем активная фаза жизни обычного человека. Эта цифра дает нам основание надеяться, что информация, изложенная в данном руководстве, послужит на благо вашему бизнесу.

Чтобы ваша работа с данным руководством была эффективной, давайте сразу же определимся, что мы в дальнейшем будем понимать под маркетингом. В последнее время о маркетинге много говорят и пишут, выходит масса статей, проводятся семинары и тренинги, маркетинг изучают в вузах, он становится предметом научных исследований. Понятие «маркетинг» на первый взгляд может показаться сложным. Однако с практической точки зрения все достаточно просто. Давайте договоримся, что под маркетингом мы будем понимать практические инструменты и методы, при помощи которых предприятие достигает своих целей с учетом требований и реалий рынка. Типичным примером рыночной цели является повышение прибыльности предприятия, что и отражает название данного руководства. Следует помнить, что у предприятия существуют и другие цели (и не только рыночные!), но и для достижения других целей предприятия маркетинговый подход столь же эффективен. Предприятие только тогда будет успешным, когда оно организует свою деятельность, ориентируясь на удовлетворение требований рынка.

Даже если в вашей компании нет отдела маркетинга, можете быть уверены, что маркетингом (в практическом понимании этого слова) ваше предприятие все-таки занимается. Маркетинг в вашем бизнесе может быть более или менее успешен, но, если вы не уделяете внимание маркетинговым вопросам, в чем-то ваше предприятие на рынке проиграет. Поэтому целенаправленное освоение маркетинговых методик позволит вам стать более успешным на рынке и легче достигать своих целей. Точно так же любой живой человек, ничего не знающий о методиках правильного дыхания, все же как-то дышит. И при этом освоение некоторых дыхательных практик помогает людям становиться более здоровыми, повышать свой жизненный тонус и настроение.

Для применения маркетингового подхода на практике важно разобраться в вопросе управления комплексом маркетинга. Если этот процесс организован правильно, то предприятие своевременно улавливает изменения на рынке и предпринимает меры, чтобы соответствовать этим изменениям. При этом реализация комплекса маркетинга повышает прибыльность предприятия.

Логика построения данного практического руководства подразумевает комплексную маркетинговую поддержку компании — от описания рыночной среды до построения графика выполнения маркетингового плана с контролем его реализации. Внутри каждого раздела даны процедуры, разбитые на шаги.

Раздел № 1 «Описание внешних и внутренних условий деятельности компании» посвящен подробному изучению тех факторов и сил, которые

действуют на рынке. Клиенты, конкуренты, экономические и политические события, развитие технологии и многое другое – все эти факторы влияют как на цели, которые мы можем ставить перед собой на рынке, так и на методы, которые мы будем применять при достижении целей. На что обращать внимание, как и какую информацию собирать, в каком виде ее представлять – все эти вопросы подробно рассмотрены в данном разделе.

В разделе № 2 «Постановка целей и стратегическое сегментирование» речь идет о целеполагании. Логически правильно ставить перед бизнесом цели, подробно изучив, что происходит на рынке. В разделе затронут также вопрос стратегического сегментирования. В современном мире малым и средним предприятиям сложно охватить весь рынок. Как правило, проще и эффективнее оказывается работа с одним или несколькими целевыми сегментами. В разделе № 2 вы найдете указания, как разделить рынок на сегменты и как среди всех сегментов выбрать наиболее подходящие для вас.

Раздел № 3 «Разработка комплекса маркетинга компании» посвящен конкретным действиям, которые необходимо совершить для достижения цели компании. Создание комплекса маркетинга включает в себя решение задач товарной политики, ценовой политики, сбытовой политики и политики продвижения.

В разделе № 4 «Маркетинговое планирование» речь идет о пошаговой процедуре, позволяющей разработать маркетинговый план. Этот раздел взаимоувязывает результаты трех предыдущих разделов, объединяя их в единый документ.

Раздел № 5 «Реализация и контроль маркетингового плана» позволит вам перевести маркетинговый план в практическую плоскость. Для того чтобы планы превращались в реальные полезные для предприятия действия, необходимо принимать соответствующие кадровые решения, организовывать сбор и анализ информации, документооборот и взаимодействие между подразделениями, а также контролировать происходящие процессы.

Теперь вы можете приступить к работе с настоящим руководством. Мы приложили все силы к тому, чтобы эта работа была для вас по возможности легкой и эффективной, и надеемся, что она принесет реальную пользу вашему предприятию.

## Раздел 1. ОПИСАНИЕ ВНЕШНИХ И ВНУТРЕННИХ УСЛОВИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

### 1.1. Описание внешних условий: рыночные тенденции и рыночная среда

Описание внешних условий деятельности дает компании следующее:

- определение основных характеристик отрасли (емкость рынка, темпы роста/спада, уровень рентабельности, масштабы конкуренции, покупательная способность потребителей продукции и услуг и т. д.), что позволяет определить цели деятельности компании на рынке;
- понимание «правил игры» в отрасли, определение управляемых факторов, позволяющих разработать реалистичную стратегию развития бизнеса;
- понимание перспектив развития задействованных в бизнесе отраслей, что дает возможность эффективно управлять товарно-рыночным портфелем компании с учетом сбалансированного соотношения показателей роста и рентабельности.

### Шаг 1. Описание отраслевой принадлежности бизнеса

Определение отраслевой принадлежности вашей компании дает возможность системного подхода к получению и обработке маркетинго-

вой информации, позволяющей регулярно оценивать основные показатели деятельности.

Вид бизнеса компании определяется согласно Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности – ОКВЭД. Информацию о классификации можно получить через справочные правовые системы «Гарант» ([www.garant.ru](http://www.garant.ru)) и «КонсультантПлюс» ([www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)), а по основным и дополнительным видам деятельности предприятий и организаций – в Едином государственном регистре предприятий и организаций (имеется в органах региональной статистики).

При определении сектора отрасли необходимо учесть, что ряд отраслей, которые в статистических изданиях обозначены термином «Промышленность», могут подразделяться на подотрасли. Например, в состав пищевой промышленности входит 30 подотраслей (сахарная, хлебопекарная, кондитерская, макаронная и т. д.). Для последующего анализа необходимо также принимать во внимание существующий и планируемый компанией географический охват отраслевого рынка (локальный, региональный, в масштабах федерального округа, национальный).

На данном подготовительном этапе следует составить перечень основных характеристик продуктов (услуг), наибольшую важных в данной отрасли. Если ваша компания занята производством строительных материалов, например керамзитового гравия, используемого в качестве легкого заполнителя, то продукт будет описываться такими характеристиками, как марка по насыпной плотности, фракция, насыпная плотность, прочность, теплопроводность. В данном случае, используя классификацию ОКВЭД, указанный вид бизнеса можно найти в разделе D «Обрабатывающие производства», подразделе DI «Производство прочих неметаллических минеральных продуктов», под кодовым номером 26.40, которому соответствует графа «Производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины».

## **Шаг 2. Оценка состояния отрасли**

Цель этого шага – оценить развитие отрасли за последние четыре года, включая текущий. Основные характеристики отрасли удобно представить в табличной форме, причем для каждого вида продукции (услуг), выпускаемых (предлагаемых) вашей компанией, оформляется отдельная таблица (см. табл. 1-1-1).

Данные для заполнения пунктов 2, 3, 4 и 7 могут содержаться в региональных статистических ежегодниках в разделах: «Предприятия и органи-



зации», «Промышленность», «Строительство», «Торговля и услуги», «Сельское хозяйство» – а также в бюллетенях «Оборот организаций региона», издаваемых органами региональной статистики. Данные по пунктам 5 и 6 публикуются в отчетах и сообщениях отраслевых НИИ, министерств и ведомств РФ, отраслевых департаментов и администраций субъектов РФ, союзов и ассоциаций товаропроизводителей, в отраслевых периодических изданиях. В том случае если конечным потребителем продукции вашей компании являются компании оптовой и / или розничной торговли, в пункте 6 вводится другой показатель – например, доход на душу населения в регионе или оборот розничной торговли.

На основании полученных данных можно построить график, который в дальнейшем позволит сделать прогноз дальнейшего развития отрасли.

### Шаг 3. Оценка рыночных тенденций на макроуровне

Выполняя данный шаг, необходимо принимать во внимание, что компания не может ограниченно влиять на макросреду, но она должна ее отслеживать и соответствующим образом кор-

Таблица 1-1-1.

Основные показатели работы отрасли (в соответствии с географическим охватом)

Выпускаемая продукция				
Отрасль				
1. Год	t-3	t-2	t-1	Текущий год (t)
2. Число предприятий				
3. Производство продукции (в натуральном выражении)				
4. Объем выпускаемой продукции, млн. руб.				
5. Потребность (емкость рынка) в натуральном выражении				
6. Число потребит. продукции				
7. Уровень рентаб. продукции, %				

ректировать свою стратегию. Основными элементами макросреды являются экономические, технологические, законодательные, социальные и экологические группы факторов.

Проанализируем влияние макроэкономических факторов на примере отрасли «Сельхозмашиностроение» (включающей в рассматриваемый период 127 российских предприятий). Нас будут интересовать перспективы развития средней компании, занятой производством запасных частей для сельскохозяйственной техники. Прямым потребителем продукции нашей компании будут предприятия агропромышленного комплекса, главным образом небольшие и средние сельхозпроизводители. Поставщиками для рассматриваемой компании являются предприятия топливно-энергетических отраслей (поставки газа, тепло- и электроэнергии), а также предприятия черной и цветной металлургии (различные виды заготовок) и машиностроения (отдельные комплектующие).

Показатели темпов роста в разрезе отраслей, объединяющих предприятия (как поставщиков, так и потребителей), а также темпы ро-

Таблица 1-1-2.

Макроэкономические индикаторы развития региона в 2001-2003 гг. (темпы прироста, %)

	2001	2002	2003	Итого за три года
Валовой региональный продукт	3,0	3,2	3,6	10,1
Продукция промышленности	4,9	7,0	7,5	20,7
- топливно-энергетические отрасли	1,0	2,7	4,2	8,1
- черная металлургия	1,0	3,0	5,0	9,2
- цветная металлургия	5,0	6,3	9,0	21,7
- машиностроение	4,4	6,0	9,1	20,7
Продукция сельского хозяйства (сельхозпроизводители)	4,1	6,8	7,7	19,7
Сельхозмашиностроение	4,3	7,8	9,3	22,9

ста валового регионального продукта сводятся в таблицу (см. табл. 1-1-2).

Очевидно, что положительная динамика роста региональной экономики в целом, а также в отраслях, являющихся поставщиками и потребителями для сельхозмашиностроения, оказывает позитивное влияние на предприятия рассматриваемого сектора и делает его привлекательным с точки зрения реализации возможностей роста бизнеса компании и повышения рентабельности.

Показатели, приведенные в таблице, можно найти в справочниках территориальных органов статистики: данные по отрасли «Сельхозмашиностроение» находятся в разделе «Промышленность», подразделе «Машиностроение».

При оценке влияния макроэкономических факторов на предприятия агропромышленного комплекса (АПК), включающего более 27 тыс. товаропроизводителей, можно учитывать, например, следующие факторы.

А) Экономические:

- положительная динамика развития экономики России;
- рост объема инвестиций в отечественные предприятия;
- укрепление кредитно-финансовой системы, обслуживающей отрасль.

Б) Технологические:

- стимулирование и государственная поддержка отечественных сельхозмашиностроителей;
- техническое переоснащение предприятий АПК.

В) Законодательные:

- принятие Правительством РФ Основных направлений агропродовольственной политики до 2010 года;
- принятие Земельного кодекса РФ и Федерального закона «Об обороте земель сельскохозяйственного назначения».

Г) Социальные:

- рост количества новых рабочих мест, повышение доли занятости трудоспособного населения, уровень безработицы и др.

При оценке влияния макрофакторов необходимо исходить из широты географического охвата рынков, которые обслуживает ваша компания. Вам не всегда будут нужны данные, характеризующие состояние отрасли во всей России. Иногда целесообразнее рассматривать развитие отрасли на уровне федерального округа (или субъектов РФ).

Данные такого характера вы найдете в региональных органах статистики.

Источники информации для оценки рыночных тенденций на макроуровне:

- Данные, публикуемые отраслевыми НИИ (например, веб-сайт ЗАО «НИИКерамзит» (г. Самара): [www.keramzit-isr.saminfo.ru](http://www.keramzit-isr.saminfo.ru)), союзами (например, [www.spsss.ru](http://www.spsss.ru) – Союз производителей сухих строительных смесей), ассоциациями (например, [www.gam.ru](http://www.gam.ru) – Российская ассоциация маркетинга), объединениями.
- Отраслевые СМИ (например, в отрасли «Строительные материалы» – журнал «Технологии строительства», строительная газета «Стройка», справочник «Строитель» и т. д.).
- Специализированные тематические интернет-порталы – например, [www.yarmarka.net](http://www.yarmarka.net) (рынок продуктов питания), [www.conditioner.ru](http://www.conditioner.ru) (информационно-аналитический центр кондитерской промышленности), [www.coffeetea.ru](http://www.coffeetea.ru) (сайт, посвященный новостям кофейного и чайного рынка), [www.exkavator.ru](http://www.exkavator.ru) (новости и информация об рынке экскаваторов) и т. д.
- Общеэкономические газеты и журналы – например, «Ведомости» ([www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)), журнал «Эксперт» и его региональные выпуски ([www.expert.ru](http://www.expert.ru)) и т. д.
- Статистическая отчетность (региональный и федеральный уровень). Ее можно приобрести как в печатном, так и в электрон-

ном виде в территориальных органах статистики.

- Постановления правительства, министерств и ведомств РФ, администраций субъектов РФ (через справочные системы «Гарант», «КонсультантПлюс», интернет-сайты администраций регионов, областных центров и т. д.).
- Федеральные, отраслевые и региональные программы развития различных отраслей хозяйственного комплекса, социальной сферы (способ получения информации аналогичен указанному в предыдущем пункте).

Их адреса вы можете найти на сервере «Официальная Россия» [www.gov.ru](http://www.gov.ru)

#### Шаг 4. Оценка рыночных тенденций на микроуровне

Анализ непосредственного окружения компании проводится для понимания ее положения в соответствующей отрасли. Оценке подлежат конкуренты, основные потребители продукции (услуг), другие организации, влияющие на бизнес (поставщики, дистрибьюторы, товары-заменители и т. д.). В результате анализа определяются тенденции развития отрасли, а также наиболее привлекательные сегменты рынка, имеющие высокий потенциал прибыльности.

В таблице 1-1-3 приводится пример оценки тенденций на рынке недвижимости (жилищное строительство в г. Калининграде). Анализируя

Таблица 1-1-3

Оценка тенденций на рынке недвижимости (г. Калининград)

Год	Общая площадь, м <sup>2</sup>	Темп роста объемов общей площади, %	Количество квартир, шт.	Площадь индивидуального жилья, м <sup>2</sup>	Темп роста площади индивидуального жилья, %
1998 г.	86 382		1 105	12 208	
1999 г.	96 980	12,0	1 081	22 775	86,5
2000 г.	110 000	13,4	1 132	20 710	-10,1
2001 г.	123 314	12,1	1 310	25 144	21,4
2002 г.	151 858	23,1	1 713	37 823	50,4
2003 г.	162 023	6,6	1 398	64 884	71,5

таблицу, можно сделать такой вывод: общий рост объема строительства происходит в основном за счет роста строительства индивидуального жилья (частных домов).

Анализ окружения включает в себя описание конкурентной ситуации в разрезе товарных групп (видов услуг), сравнение конкурентной позиции вашей компании с позицией основных конкурентов, выявление характера конкуренции и подготовку предложений для разработки стратегии.

Практика показывает, что для значительного числа компаний среднего бизнеса конкуренция начинается на местном уровне (город, муниципальное образование), поэтому ее корректная оценка имеет высокую значимость. В любом случае, независимо от широты охвата рынка при описании конкурентов необходима следующая информация:

- номенклатура, качественные характеристики и объемы выпускаемой конкурентами продукции;
- рынки, на которых конкуренты работают, и доли на этих рынках;
- конкурентоспособность продукции конкурентов;
- состояние производственной базы конкурентов;
- технологии работы с потребителями (маркетинговые программы, каналы продвижения продукции и т. д.)
- законодательные и иные ограничения

По стандарту ИСО, конкурентоспособность — это соотношение суммы воспринимаемых потребителем качеств (ценности продукции) к сумме цен.

При проведении анализа отраслей всегда важно иметь в виду, что в зависимости от типа отрасли (промышленное производство, оказание услуг, жилищное строительство и т. д.) ее ключевые характеристики могут значительно отличаться.

Например, конкуренция на рынке кинопоказа в одном из областных центров России характеризуется показателями, приведенными в таблице 1-1-4.

Таблица 1-1-6

Рынок кинопоказа в областном центре в 2003 г.

Наименование предприятия	Количество мест	Диапазон цен, руб.	Количество зрителей в год, чел.	Объем продаж в год, тыс. руб.	Доля рынка, %
Кинотеатр № 1	700	50–120	136 230	9 260,0	70,4
Кинотеатр № 2	330	40–80	34 660	2 000,0	14,1
Кинотеатр № 3	540	30–60	47 350	1 050,0	7,4
Кинотеатр № 4	800	40–60	16 600	839,0	5,9
Кинотеатр № 5	250	30–50	1 000	42,5	0,3
Кинотеатр № 6	760	10–50	19 800	267,2	1,9
ИТОГО			255 640	13 458,7	100,0

Руководство кинотеатра № 3 планирует модернизацию кинотеатра в соответствии с современными требованиями. В результате ряд ключевых характеристик кинотеатра улучшится и, соответственно, изменится его конкурентная позиция на рынке кинопоказа. С учетом выявленных тенденций нужно выполнить прогноз объема доходов от кинопоказа в кинотеатре № 3, приведенный в табл. 1-1-5.

На основе посещаемости кинотеатра и предполагаемых цен на билеты.

Показатель	2005 г.	2006 г.	2007 г.
Доход от кинопоказа (тыс. руб.)	13032	16062	20027

Таблица 1-1-5

Прогноз объемов продаж кинотеатра № 3

В ходе анализа рыночных тенденций на микроуровне необходимо кратко описать основные характеристики наиболее важных групп потребителей вашей компании – отраслевую принадлежность; долю в объемах продаж компании; рынки, которые они обслуживают; факторы, определяющие перспективы их развития и т. п. Если компания работает в сфере услуг для населения, необходимо также учитывать социально-демографические характеристики потребителя (пол, возраст, уровень доходов и т. д.).

В отдельных случаях на отрасль и вашу компанию косвенное воздействие могут оказывать различные группы влияния: поставщики, дистрибьюторы, регулирующие и контролирующие органы и т. д. Например, на деятельность предприятий молочной промышленности существенное влияние оказывают поставщики сырья – сельхозпроизводители; на предприятия, выпускающие трикотажные и чулочно-носочные изделия – поставщики объемной пряжи и т. д. Сведения о группах влияния также необходимо зафиксировать в сводной таблице (см. табл. 1-1-6).

В заключение необходимо обобщить всю информацию, полученную Вами при выполнении пошаговых процедур. Таблица 1-1-6 дает пример описания пивобезалкогольной отрасли, являющейся потребителем промышленных сепараторов (около 10 % объема продаж компании).

Необходимая информация содержится в рекламных материалах конкурентов; также ее можно получить в процессе коммуникаций с сотрудниками компаний-конкурентов и представителями отраслевых департаментов местных органов власти, отраслевых НИИ, ассоциаций и союзов.

## **1.2. Описание внутренних условий деятельности компании**

Итак, вы обобщили информацию о состоянии отрасли, в которой функционирует ваша компания, и об основных тенденциях ее развития. Наступила очередь внутреннего анализа. Его цель – выявление источников прибыльного роста в вашей компании в разрезе продуктово-товарных групп и функциональных видов деятельности (маркетинг, финансы, производство, НИОКР, управление) компании, а также поиск факторов, определяющих возможности



Темп роста отрасли	5-7% ежегодно	см. раздел 1.2, шаг 3
Стадия жизненного цикла отрасли	замедляющийся рост	
Производственный потенциал отрасли	представлен 310 предприятиями (из них 280 – малые и средние); одно рабочее место в пивоварении дает 15 рабочих мест в смежных отраслях	По мере увеличения объема выпуска издержки производства в расчете на единицу продукции снижаются. Экономия на масштабе может также проявляться при закупках, товародвижении по каналам распределения и т. п.
Легкость входа/выхода	умеренные входные барьеры (уровень затрат для входа на рынок)	
Характеристика продуктов	в соответствии с отраслевым стандартом; ассортимент различных производителей в основном состоит из идентичных продуктов	
Экономия на масштабе	умеренно выраженная	
Технология/нововведения	технология производства стабильна и изменяется очень медленно; самые большие изменения касаются производимых продуктов	
Сила дистрибьюторов	основные игроки увеличивают число дистрибьюторов, расширяют собственный ассортимент за счет выпуска новых марок и перезапуска уже выведенных на рынок	
Уровень конкуренции	высокий	
Рентабельность отрасли	высокая	

Таблица 1-1-7

увеличения прибыли за счет улучшения эффективности использования ресурсов, которые доступны компании.

### Шаг 1. Сопоставление объемов и динамики продаж по товарным группам

Цель данного шага – наглядное представление анализа динамики объемов продаж по товарным группам. Объединение данных по продажам именно в товарные группы наиболее приемлемо в подавляющем большинстве компаний среднего бизнеса.

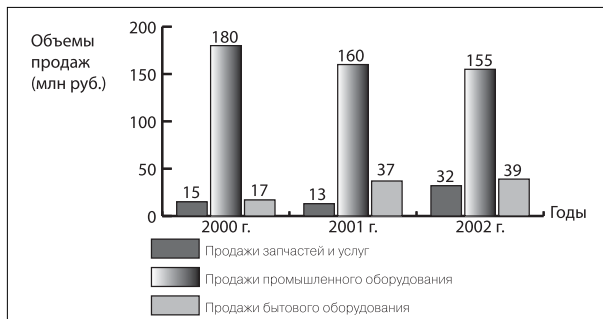


Рисунок 1-2-1

Динамика объема продаж компании по товарным группам

Рассмотрим диаграмму, показывающую динамику объемов продаж компании, поставляющей оборудование для пищевой промышленности (рис. 1-2-1). Анализ диаграммы показывает две противоположные тенденции: отрицательную динамику по товарной группе промышленного оборудования (при среднегодовых темпах роста рынка 2,5%), значительный рост по запчастям, оказанию услуг и поставкам бытового оборудования.

Снижение объемов продаж в данной группе обусловлено активизацией действий конкурентов и неработоспособностью сети дистрибуции.

## Шаг 2. Определение прибыли по продуктам

Цель данного шага – определить прибыль по каждому продукту, входящему в товарную группу, для последующего сопоставления продуктов. Соответствующие данные могут быть взяты в экономической службе предприятия. В случае затруднений с получением информации, можно произвести следующие расчеты.

Таблица 1-2-1

Анализ точки безубыточности за 2004 г.

Название продукта	Цена, руб.	Объем сбыта			Переменные издержки, руб./шт.	Суммарные переменные издержки, руб.	Постоянные издержки, руб.
		шт.	руб.	%			
сумка дорожная	309,44	700 000	216 608 000,00	26,04	168,94	118 258 000,00	27 014 104,02
рюкзак	283,66	700 000	198 562 000,00	23,87	159,08	111 356 000,00	24 762 928,68
сумка женская	262,86	1 180 000	310 174 800,00	37,28	166,52	196 493 600,00	38 790 842,00
кейс	451,86	236 000	106 638 960,00	12,82	169,56	40 016 160,00	13 335 936,54
ИТОГО		2 816 000	831 983 760,00	100,00		466 123 760,00	103 903 811,24

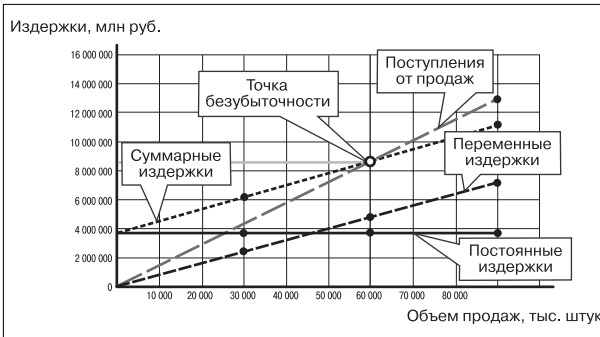
1. Определить вклад в покрытие прибыли (ВПЕ; другой термин – маржинальная прибыль) от единицы проданной продукции:  $ВПЕ = \frac{\text{цена сбыта} - \text{переменные издержки}}$ .

2. Рассчитать прибыль от числа проданных единиц продукции:  $\text{прибыль} = \text{число проданных единиц} \times ВПЕ - \text{постоянные издержки}$ .

Для проведения более сложных расчетов можно использовать программные средства. Пример анализа безубыточности на предприятии легкой промышленности с использованием программных средств (в данном случае – Project Expert) приводится в таблице 1-2-1.

**Переменные издержки** – затраты, зависящие от объема выпуска продукции – например, расходы на материалы.

**Постоянные издержки** – затраты, величина которых не зависит от объема выпускаемой продукции – например, плата за аренду помещений.



**Рисунок 1-2-2**  
Определение точки безубыточности товара «сумка дорожная»

На основе полученных данных можно построить диаграмму (см. рис. 1-2-2). Ее анализ позволяет сделать вывод, что производство дорожной сумки становится рентабельным при достижении объема продаж 60 тыс. штук.

	Вклад в покрытие прибыли		Балансовая прибыль, руб.	Точка безубыточности		Запас финансовой прочности		Операционный рычаг
	руб.	%		шт.	руб.	руб.	%	
	98 350 000,00	26,88	71 335 895,98	27 014 104	145 272 104,02	71 335 895,98	27,23	3,04
	87 206 000,00	23,84	62 443 071,32	24 762 929	136 118 928,68	62 443 071,32	23,84	3,18
	113 681 200,00	31,07	74 890 358,00	38 790 842	235 284 442,00	74 890 358,00	28,59	4,14
	66 622 800,00	18,21	53 286 863,46	13 335 937	53 352 096,54	53 286 863,46	20,34	2,00
	365 860 000,00	100,00	261 956 188,76	103 903 812	570 027 571,24	261 956 188,76	100,00	12,36

### Шаг 3. Определение стадии жизненного цикла (ЖЦ) продуктов

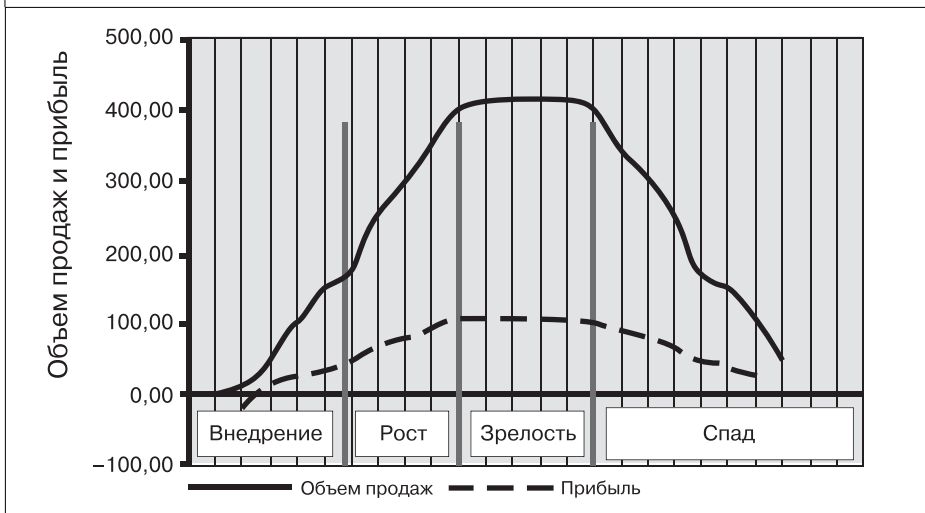
Распределение продуктов и услуг по стадиям жизненного цикла необходимо для проведения последующего анализа взаимосвязей между продажами, прибылью и ассортиментом выпускаемой продукции.

Существует ряд альтернативных моделей ЖЦ продукта. Их специфика определяется характером конкуренции в отрасли, особенностями видов выпускаемой продукции, степенью изменчивости технологий и т. д.

Ниже на рисунке приводится одна из наиболее распространенных моделей, отражающих концепцию жизненного цикла (ЖЦ) продукта. Согласно этой концепции, характерный для любого продукта жизненный цикл подразделяется на четыре стадии: внедрение, рост, зрелость и спад. Значительные затраты на стадии внедрения (выведения на рынок) отражают сложность преодоления инерции покупателей и необходимость стимулирования желания приобрести новый товар. Рост возникает по мере того, как все большее количество новых покупателей начинают интересоваться товаром вследствие признания его высоких потребительских качеств.

Рисунок 1-2-3

Графическое представление концепции ЖЦ продукта



Затем, на стадии зрелости, происходит насыщение потребностей покупателей товаром и, следовательно, сокращаются темпы роста продаж. В конечном счете (на стадии спада), появляются новые товары-заменители и начинается снижение продаж.

Скорость смены стадий в жизненном цикле продукта зависит от действий организации,

Таблица 1-2-2

Стадии жизненного цикла продукта с точки зрения маркетинга

	Внедрение	Рост	Зрелость	Спад
<b>Характеристики</b>				
Объем продаж	низкий	быстро растет	замедляющийся рост, переходящий в спад	снижается
Прибыль	отсутствует	быстро увеличивается	снижается	снижается
Поток наличности	отрицательный	средний	высокий	средний
<b>Стратегия</b>				
Цель	агрессивный вход	максимизация доли рынка	увеличение прибыли	извлечение остаточной прибыли, сокращение издержек
Фокус	те, кто еще не является пользователем	новые сегменты рынка	защита существующей доли рынка	сохранение оставшейся доли рынка
Целевые потребители	новаторы	ранние последователи	большинство	консерваторы
Конкуренты	мало, неорганизованны	увеличивающееся количество	много	уменьшающееся количество
Конкурентное преимущество	характеристики товара	имидж торговой марки	цена и обслуживание	цена
<b>Маркетинг-микс (комплекс маркетинга)</b>				
Товар	основной вариант	улучшение и развитие	разнообразие (широкий ассортимент)	рациональный ассортимент
Цена	высокая	средняя	низкая	рациональная
Продвижение	большие усилия		меньшие усилия	стабильное, малозатратное
Реклама	информирование	узнаваемость торговой марки	формирование лояльности	поддержание спроса
Распределение	селективное (выборочное)	интенсивное		селективное (выборочное)

выводящей этот товар на рынок. Качественно разработанная стратегия продвижения позволяет эффективно воздействовать на спрос и переводить товар из одной стадии ЖЦ продукта в другую именно в те моменты, когда это выгодно предприятию. Определить стадию ЖЦ продукта возможно на основе анализа продаж за определенный период и сопоставления полученных данных с результатами маркетинговых исследований целевого рынка. Однако на практике не всегда удается определить точку перехода от одной стадии к другой, да и нет необходимости определять эту точку с абсолютной точностью.

Анализ причин перемен спроса поможет вам более эффективно предвидеть изменения на рынке и создавать стратегии продвижения товаров с использованием выявленных возможностей. Пример жизненного цикла приведен в табл. 1-2-3.

Таблица 1-2-3

Эволюция жизненного цикла услуг по печати фотографий в фотолабораториях

Годы	Стадия ЖЦ	Рыночная ситуация
Начало 1990-х	Внедрение	В России в продаже появляются первые фотоаппараты «мыльницы» и одновременно возникают первые современные фотолаборатории, печатающие цветные фотографии. Цены на печать фотографий высокие.
Середина 1990-х	Рост	По мере того, как все большая часть людей приобретает фотоаппараты, растет спрос на печать фотографий. Количество фотолабораторий растет пропорционально спросу. Цены остаются высокими.
Конец 1990-х – начало 2000-х	Зрелость	Фотолаборатории (и пункты приема заказов) распространены повсеместно. Часть лабораторий, расположенных в географически неудачных местах, закрывается. Начинается снижение цен.
Середина 2000-х	Начало спада	Цифровые фотоаппараты активно вытесняют с рынка аналоговые. Цифровые снимки не обязательно печатать – их можно хранить в компьютере или на CD, пересылать по электронной почте. Снижаются цены на принтеры, позволяющие печатать фотографии в домашних условиях. В силу всех этих причин спрос на услуги фотолабораторий начинает снижаться. Цены на услуги фотолабораторий снижаются и приближаются к уровню себестоимости (см. рис. 1-2-3).

#### Шаг 4. Итоговая оценка внутренних условий деятельности компании

Результаты выполненного количественного и качественного анализа сводятся в итоговые таблицы (см. табл. 1-2-4, 1-2-5).

Таблица 1-2-4

Сопоставление продуктов и эффективности использования ресурсов

Продукты		Продажи		Прибыль			Рынок		
Товарная группа									
Наименование	Стадия ЖЦ	Объем, млн руб.	Рост <sup>1</sup> , %	Объем, млн руб.	Рентабельность, % <sup>2</sup>	Доля от общей суммы, % <sup>3</sup>	Доля	Относительная доля <sup>4</sup>	Рост, %
Продукт 1	Спад								
Продукт 2	Рост								
Продукт 3	Зрелость								
Продукт N	Ввод								

Примечания.

<sup>1</sup> Прогноз на следующий год. Базой служат данные за последние 12 мес.

<sup>2</sup> Рассчитывается как отношение прибыли к продажам.

<sup>3</sup> Имеется в виду доля (в %) от совокупной прибыли компании.

<sup>4</sup> Относительно доли, принадлежащей лидеру этого рынка.

В зависимости от характеристик рынка и потребностей вашей компании содержание таблиц можно корректировать. Для наполнения таблицы используйте данные, собранные на

Таблица 1-2-5

Сопоставление продуктов и эффективности использования ресурсов

Продукты		Финансовые активы <sup>1</sup>		Производственная мощность <sup>1</sup>		Инвестиции в НИОКР	
Товарная группа							
Наименование	Стадия ЖЦ	Внеоборотные активы	Оборотные активы	Загрузка <sup>2</sup>	% <sup>3</sup>	тыс. руб.	% от объема продаж
Продукт 1							
Продукт 2							
Продукт 3							
Продукт N							

Примечания.

1. Если распределение финансовых активов по товарным группам произвести сложно, соответствующие столбцы можно исключить. То же относится к столбцу «Производственная мощность».

2. Процент использования наличных производственных мощностей.

3. Доля от совокупных производственных мощностей компании.

предыдущих шагах. Информацию о структуре финансовых активов, инвестициях в разработку новых продуктов, производственных мощностях можно взять соответственно в финансовой и технической службах вашего предприятия.

После заполнения таблиц проведите сравнительный анализ по каждому продукту в рамках товарной группы и подготовьте свои предложения руководству компании по оптимизации продуктово-рыночного портфеля.

### 1.3. Выявление ключевых факторов успеха по видам бизнеса

После выявления взаимосвязей между функциональными видами деятельности и прибыльностью товарных групп и отдельных продуктов, приведенного выше, необходимо определить ключевые факторы успеха (КФУ) по товарным группам. К процессу определения КФУ можно привлечь наиболее компетентных специалистов-продав-

Таблица 1-1-4

Конкурентный анализ

Основные компоненты	Современный кинотеатр на базе кинотеатра 3	Кинотеатр 1	Кинотеатр 2
Месторасположение	++	+++	+
Помещение кинотеатра	++	+	+
Оборудование для кинопоказа	+	+	+
Качество звука	++	+	+
Экран и кресла	+	-	-
Туалеты и курительная комната	++	+	+
Фойе и гардероб	++	-	-
Дополнительные услуги	++	+	+
Внешнее оформление, освещение	+	-	-
Проведение киномероприятий	+	-	-
Безопасность кинотеатра	+	-	-
Репертуарная политика	+	-	-
Ценовая политика	+	-	-
Рекламная политика	++	+	-
Квалифицированный персонал	+	-	-
ИТОГО	22+	9+	6+



цов, плотно контактирующих с клиентами. В сложных случаях целесообразно заказать и провести отдельное маркетинговое исследование.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это базовые внутренние и внешние условия деятельности, от которых зависит успех компании. Вернемся к примеру с анализом рынка кинопоказа в областном центре (шаг 3, раздел 1.1), который иллюстрируется в таблице 1-3-1.

Знак «+» означает наличие конкурентного преимущества, знак «-» — отсутствие конкурентного преимущества.

В данном случае выявленные КФУ будут следующими:

- разнообразие репертуара, наличие в нем большого числа премьер;
- повышенная комфортность кинотеатра;
- многофункциональность использования кинозала;
- выгодное месторасположение (в центре города).

Таблица 1-3-2

Перечень КФУ компании, производящей сельхозтехнику и запасные части для предприятий АПК

В примере с компанией, производящей сельхозтехнику и запасные части для предприятий АПК,

Ключевые факторы успеха	Товарная группа 1	Товарная группа 2	Товарная группа 3
Цена	+		
Качество			
Оптимальное соотношение цены и качества		+	+
Функциональность	+	+	
Своевременность поставок	+		+
Сервис (гарантийное обслуживание)	+	+	
Наличие складов	+		
Встраиваемость		+	
Комплексное решение проблемы клиента		+	
Имидж торговой марки		+	
Приближение товара к потребителю			+
Широкий ассортимент			+
Сезонное наличие товара на складе			+

ситуация будет иной (см. табл. 1-3-2). Как следует из таблицы, КФУ даже в масштабах одной компании, имеющей различные товарные группы, существенно различаются между собой.

Для компании, занятой в строительстве (подрядные работы), ключевыми факторами успеха будут являться:

- своевременность выполнения работ, соблюдение договорных сроков;
- качество выполняемых работ;
- стоимость работ, сохранение стоимости в ходе строительства.

Заполнив таблицу по образцу таблицы 1-3-2 (в случае необходимости отдельные строки могут быть изменены в зависимости от специфики условий деятельности вашей компании), вы сможете использовать выявленные КФУ при разработке стратегий маркетинга для различных рыночных сегментов.

## Раздел 2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

### 2.1. Целевые показатели

Существует несколько функциональных областей, для которых компания должна сформулировать свои цели. Цели бизнеса, относящиеся к маркетинговой области, таковы:

- объем продаж; наиболее часто встречающийся целевой показатель, измеряется как в натуральных единицах, так и в денежном выражении;
- маржинальная прибыль (вклад в покрытие прибыли); как указывалось выше, это объем продаж за какой-либо период времени за вычетом прямых издержек на производство продукции;
- доля рынка; объем продаж компании, поделенный на общий объем продаж на рынке, измеряется как в натуральных единицах, так и в денежном выражении;
- уровень удержания потребителей; процентное отношение числа покупателей, совершивших покупки в прошедшем году, к числу тех, кто приобретал продукцию в текущем году (главным образом для корпоративных потребителей).

Возможна также постановка неэкономических целей (общественная полезность предприятия, выполнение социальных программ и т. д.)

## 2.2. Стратегическое сегментирование

### Шаг 1. Определение основных сегментов рынка

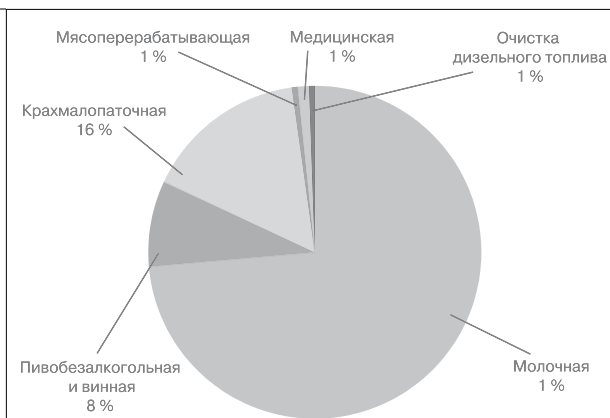
Этот шаг начинается с анализа потребителей и их распределения по различным признакам. Имеющуюся в вашей компании базу потребителей можно сгруппировать различными способами.

Рассмотрим этот процесс на примере компании – поставщика сепараторов для различных отраслей промышленности. Деление можно проводить по следующим признакам:

- Покупатели различаются по отраслям промышленности: пищевая (в том числе молочная), крахмалопаточная, пивобезалкогольная, мясоперерабатывающая и рыбная, масложировая, микробиологическая и косметическая, а также перерабатывающая для очистки производственных вод, дизельного топлива и моторных масел. На рис. 2-2-1 приведен пример распределения продаж сепараторов по отраслям промышленности.

Рисунок 2-2-1

Структура потребителей продукции (сепараторов), 2002 г.



- Покупатели могут отличаться также внутри отрасли. Например, в молочной отрасли различаются по производительности: крупные молочные заводы, средние молочные заводы (основная группа потребителей), мелкие хозяйства (вплоть до домашних). Особую группу составляют потребители бытового оборудования, поскольку они являются конечными потребителями и характеризуются особыми запросами (например, требуют доставки продукции до мест проживания).
- Покупатели также делятся по уровню платежеспособности и потребностям. Пример сегментации жилой недвижимости по этим критериям приводится в табл. 2-2-1 и на рис. 2-2-2.
- Покупатели делятся на внутренних (российских), которых можно далее распределить по региональному признаку, и на внешних, которых можно далее распределить по странам экспорта.

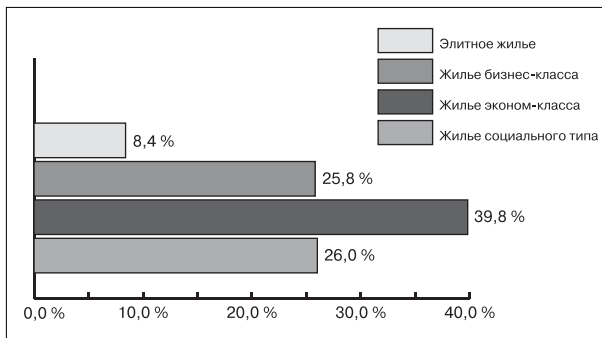


Рисунок 2-2-2

Сегментация по типам жилой недвижимости

Таблица 2-2-1

Сегментация жилой недвижимости (г. Н. Новгород)

Тип жилья	Объем строительства в год, м <sup>2</sup>	Доля в общем строительстве
Жилье социального типа	75 198	26,0 %
Жилье эконом-класса	115 234	39,8 %
Жилье бизнес-класса	74 643	25,8 %
Элитное жилье	24 387	8,4 %
Итого	289 462	100,0 %

Таблица 2-2-2

Описание целевого сегмента рынка (крахмалопаточное производство)

Следующим после группировки потребителей этапом является оценка привлекательности каждого сегмента с целью выбора стратегических приоритетов. Рассмотрим этот этап на примере одного сегмента (табл. 2-2-2).

Стадия жизненного цикла отрасли	Рост
Доля рынка	Растет за счет возрастающего потребления модифицированных крахмалов
Производственный потенциал отрасли	Представлен 33 предприятиями общей мощностью 740-750 тонн сухого крахмала в сутки./*/Общий объем потребления крахмальной патоки в России в 2005 г. составит около 400 тыс. т. Суммарный реально достижимый объем производства крахмальной патоки на отечественных заводах составляет не менее 260-270 тыс. т в год.
Наиболее привлекательные региональные сегменты в отрасли	Брянская область, Владимирская область, Кабардино-Балкария, Костромская область, Липецкая область, Рязанская область, Тамбовская область, Тульская область, Ярославская область, Чувашская, Татарская и Мордовская республики
Степень интеграции	Средняя
Легкость входа/выхода	Умеренные входные барьеры
Характеристика продуктов	Крахмал и его модификации широко используются в ряде отраслей (пищевая, целлюлозно-бумажная, фармацевтическая, нефтегазовая и др.), товар с неэластичным спросом
Товары-заменители	Трудно заменяемый

Примеры товаров-заменителей: сок – газированная вода, кирпич – бетонные блоки и т. д.

Начните с сегментации по географическому признаку. Помните о правиле «20 на 80», которое означает, что 20 % клиентов компании приносят 80 % прибыли. Оставшиеся 20 % прибыли распределяются между 80 % потребителей, среди которых будут находиться и убыточные для вашего бизнеса клиенты.

В примере с компанией, поставляющей на рынок бытовые и промышленные сепараторы, процесс сегментации выполнялся следующим образом. Компания сегментировала российских потребителей по федеральным округам, углубленный анализ продаж показал, что логичнее сконцентрировать усилия на наиболее прибыльных регионах, приносящих предприятию весомую долю в объеме продаж.

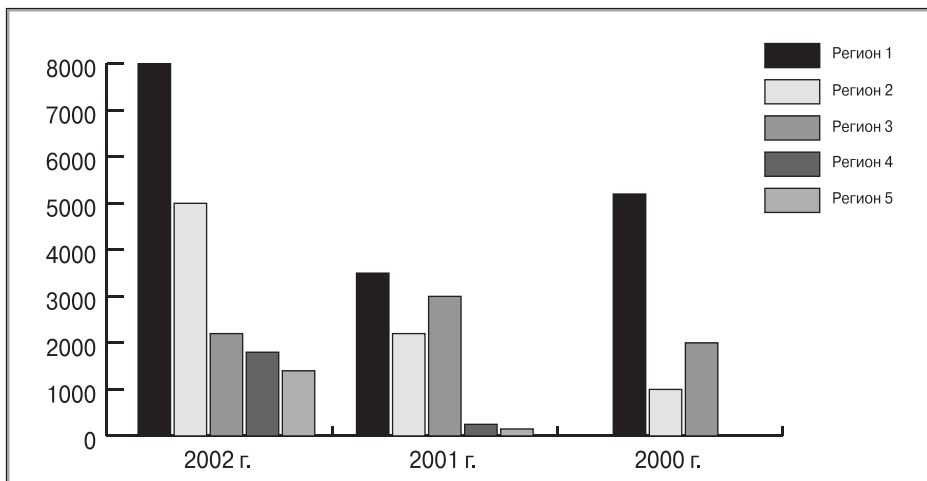
Далее все потребляющие продукцию за период 2000-2002 гг. регионы были распределены на три группы: А, В и С. В группу «А» вошли наиболее прибыльные регионы, для которых суммарный объем продаж составил 80 % годового. В группу «В» вошли регионы, добавившие еще 15 % объема продаж, и в группу «С» – регионы с 5 % объема продаж.

При анализе поставок промышленного оборудования за трехлетний период в соответствии с правилом «20 на 80» службой маркетинга компании было выделено 17 регионов, а по бытовым сепараторам – 5 регионов. Например, динамика продаж бытовых сепараторов в группе «А» 2000-2002 гг. выглядела так, как представлено на рис. 2-2-3.

## Шаг 2. Сбор информации для исследования целевых сегментов

Для принятия решений в области маркетинговой политики предприятия необходимо собрать и обработать информацию о потреби-

Рисунок 2-2-3. Динамика объема продаж бытовых сепараторов



тельских предпочтениях различных сегментов рынка. Это позволит вам:

- понять потребности и возможности ваших клиентов и выявить их отношение к вашей компании и ее продукции;
- выявить причины, лежащие в основе проблем, которые не дают вашему бизнесу развиваться или сдерживают темпы развития;
- определить новые рынки и ниши для ваших товаров и услуг;
- определить новые продукты, которые следует выводить на рынок, где работает ваша компания.

В маркетинге существует два вида информации: вторичная и первичная. Вторичная информация – это информация, которую можно получить из уже существующих источников, не проводя для этого специальных мероприятий. Эта информация уже кем-то собрана, вам остается лишь найти ее (возможно, приобрести) и проанализировать.

Вторичные данные можно получить из внешних и внутренних источников.

- Внешние источники: библиотеки, интернет-сайты, печатные издания, базы данных и т. д. При принятии важных маркетинговых решений не рекомендуется полностью полагаться на эти источники, их следует обязательно сопоставлять между собой.
- Внутренние источники. Это информация, собранная вашей компанией в процессе повседневной деятельности. Следует очень внимательно относиться к организации ее регулярного сбора, накопления, хранения и анализа. Получение такой информации не очень затратно, при этом она очень ценна.

Первичную информацию получают в ходе маркетинговых исследований, которые можно проводить как самостоятельно, так и при помощи специализированных организаций.

Существует три основных подхода к проведению исследований.

- Самостоятельное проведение исследования: проведение маркетингового исследования силами собственных специалистов по маркетингу. К этому методу прибегают, когда бюджет на проведение исследования крайне ограничен и масштаб исследований не очень велик (например, предусматривает только сбор библиотечных данных) либо ваш рынок и продукция вашей компании очень сложны, специфичны, и исследовательская фирма при всем желании не сможет провести исследование качественно.



- Комбинированный метод: проведение маркетингового исследования с помощью специалистов исследовательской фирмы, когда часть работы (например, разработка анкет и анализ данных) выполняется собственными силами, а другая часть (непосредственно анкетирование) поручается исследовательской компании.
- Обращение в исследовательскую фирму: исследование полностью проводит исследовательская фирма, задача маркетологов компании-заказчика — постановка целей и задач исследования (см. Приложение № 1), а также получение и использование его результатов (форму отчета см. в Приложении № 2).

Перечень действующих исследовательских фирм (агентств) можно получить из телефонных справочников или, например, на сайте Российской ассоциации маркетинга, реализующей проект единого маркетингового окна «Общероссийская маркетинговая система» ([www.oms.ram.ru](http://www.oms.ram.ru)) — комплекса маркетинговых решений: от получения информации по готовым маркетинговым исследованиям до координации маркетинговых проектов.

В конечном счете, выбор того или иного способа проведения маркетингового исследования зависит от трех параметров: необходимое качество информации, ее стоимость и скорость получения.

С методами проведения исследований и решаемыми с их помощью задачами можно ознакомиться на сайтах исследовательских фирм — как правило, крупные компании достаточно подробно освещают свою деятельность в интернете.

### **Шаг 3. Составление профиля целевых сегментов**

Для лучшего понимания целевых сегментов важно составить их профиль, включающий в себя предпочтения той или иной группы потребителей, характер использования товара, принципиальные аспекты продаж и т. д.

В примере с предприятием, производящем бытовые и промышленные сепараторы, персоналом службы маркетинга был определен ряд

В данном случае специалистами компании был проведен опрос различных групп потребителей. Оценки проводились по 10-бальной шкале; чем ниже балл оценки, тем большую значимость для потребителя имеет указанный параметр.

ключевых характеристик для каждого целевого сегмента, позволяющих составить их профиль. Результаты анализа сведены в таблицу 2-2-3.

Как следует из таблицы, профили четырех указанных сегментов описываются не только предпочтениями потребителей в отношении отдельных параметров оборудования, но и такими характеристиками, как цена, уровень обслуживания, сроки поставок и т. д. На основе анализа данных опроса была разработана программа по улучшению базовых характеристик продукции; в данном случае программа предусматривала конструкторские и технологические изменения и соответствующие корректировки в организации процесса производства, а также изменения таких параметров, как цена, внешний вид (дизайн), реклама, каналы распределения продукции. (На более раннем этапе модернизации техническим службам удалось добиться, чтобы оборудование обеспечивало высокое качество переработки, — именно этим и объясняется высокий балл и, соответственно, низкая значимость этого параметра).

Результаты проведенного анализа сводятся в таблицу (см. табл. 2-2-4).

Таблица 2-2-3

Определение профиля целевых сегментов для потребителей промышленных сепараторов

Следует иметь в виду, что информацию о группах потребителей и характеристиках, которые

	Средние и мелкие переработчики	Крупные заводы	Вторичный рынок (перепродавцы, заводы по сборке линий)	Иностранные потребители
Качество переработки	10	10	10	10
Шумовые характеристики	6	6	6	6
Удобство эксплуатации	8	8	8	8
Уровень обслуживания	8	7	7	8
Взаимоотношения с клиентом	6	8	8	9
Наличие на складе	9	8	8	9
Цена	7	7	7	8
Условия оплаты	8	8	8	8
Выполнение сроков поставок	8	8	8	8

Название целевого сегмента	Характеристики профиля сегмента	Количество покупателей	Количество основных конкурентов
Сегмент 1			
Сегмент 2			
Сегмент 3			
Сегмент N			

Таблица 2-2-4

Обобщенные характеристики целевых сегментов  
Таблица 2-2-5  
Целевые показатели деятельности компании

они предпочитают, вы можете получить при помощи самостоятельных или заказанных маркетинговых исследований, например:

- опрос потребителей;
- опрос персонала, непосредственно контактирующего с потребителями;
- анализ накопленных баз данных потребителей и их характеристик.

#### Шаг 4. Постановка целей

Результаты, полученные в ходе предыдущих пошаговых процедур, являются платформой для формирования стратегии в каждом целевом сегменте (в специальной литературе ее также определяют как стратегию рыночного позиционирования), где ваша компания осуществляет свою деятельность. На данном шаге от вас требуется сформулировать эти цели. Характеристики целевых сегментов и целевые показатели деятельности компании занесите в таблицу (см. табл. 2-2-5).

Название сегмента	КФУ в целевом сегменте	Целевые показатели в сегменте				
		Планируемый объем продаж, тыс.руб.	Планируемая прибыль, тыс.руб.	Планируемая рентабельность, %	Планируемая доля рынка, %	Уровень удержания потребителей*, %
Сегмент 1						
Сегмент 2						
Сегмент 3						
Сегмент N						

\* в случае совершения повторных покупок.

## Раздел 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА КОМПАНИИ

Теперь у вас есть все необходимые данные, чтобы приступить к разработке комплекса маркетинга. Комплекс маркетинга — это система мер, позволяющая успешно создавать и реализовывать товары и услуги компании и предполагающая следующие действия:

- разработку товарной политики;
- определение ценовой политики;
- выстраивание каналов сбыта товаров и услуг;
- разработку системы продвижения товаров и услуг.

Комплекс маркетинга разрабатывается отдельно для каждого целевого рынка (вплоть до отдельных рыночных сегментов).

### 3.1. Товарная политика

Цель товарной политики — добиться сбалансированного товарного ассортимента и конкурентоспособности каждого отдельного продукта. Для этого вам потребуется проанализировать ключевые характеристики продуктов, производимых вашей компанией и подготовить предло-

жения по их модификации, а в случае необходимости о снятии с производства и разработке новых продуктов.

Решения по продукту принимаются с учетом специфики отрасли, ситуации на рынке и стадии жизненного цикла товара.

При управлении продуктом не забывайте, что товар или услуга – это в первую очередь средство удовлетворения потребностей клиента: клиент покупает не ваш продукт, а решение своих проблем.

### **Шаг 1. Повышение конкурентоспособности продукции**

Для успешного функционирования компании на рынке вам потребуется оценить конкурентоспособность вашей продукции. Конкурентоспособность – это превосходство товара на целевом рынке по степени удовлетворения потребностей над его аналогами.

Возможные параметры для оценки конкурентоспособности товара таковы: качество, стиль, престиж, уникальность, универсальность, технические параметры, упаковка, габариты, экономичность, надежность, удобство в употреблении, гарантийный срок эксплуатации, срок службы, уровень сервисного обслуживания, защищенность патентами и т. д.

Чтобы оценить конкурентоспособность своего продукта, заполните таблицу по образцу, приведенному в табл. 3-1-1. Для этого определите наиболее существенные характеристики своего товара с точки зрения значимости для потребителя (можно проранжировать их по степени важности или же указать весовые коэффициенты) и оцените, как выглядят эти характеристики на фоне ваших ближайших конкурентов. Возможен, например, такой вариант оценки: от «-2» до «+2», где при оценке «0» ваш продукт не уступает, но и не проигрывает конкурентам. Возможно также использование десятибалльной шкалы. Существуют и другие методы, более сложные, с использованием математического аппарата.

Информацию о наиболее важных для потребителей параметрах товара или услуги запросите у торгового персонала вашей компании. Кроме того, эту информацию можно получить из рекламаций, из книги жалоб и предложений, а также с помощью опроса потребителей. В большинстве случаев опрос потребителей наиболее эффективен, однако учтите, что данный метод является и наиболее затратным.

Оценка степени важности для потребителя различных характеристик продукта покажет, на какие из них следует обратить внимание в первую очередь. Данные о характеристиках продукта можно получить в соответствующую

щих службах вашей компании (либо у производителя, если ваша компания является продавцом).

Заполненная таблица даст информацию, в каких основных свойствах ваш товар опережает конкурентов, в каких проигрывает им, а также за счет чего возможно увеличение конкурентоспособности продукции. Таким образом, на основании данной таблицы вы сможете принять решение о необходимости внесения каких-либо изменений в характеристики продукта и номенклатуру сопутствующих услуг.

## Шаг 2. Корректировка товарной политики с учетом жизненного цикла продукта

Зная, в какой стадии жизненного цикла находится ваш продукт, вы сможете своевременно принять решение о поддержке либо прекращении выпуска товаров и услуг при повышении или падении спроса на них.

Внедрение на рынок нового продукта довольно затратно, поэтому используйте все возможно-

Таблица 3-1-1

Оценка конкурентоспособности продукта (на примере стиральной машины)

Характеристики продукта	Степень важности для потребителя	Продукция конкурента (стиральная машина № 1)	Продукция конкурента (стиральная машина № 2)	Ваша продукция (стиральная машина № 3)	Оценка вашей продукции
Технические характеристики продукции, особенности исполнения					
Габариты	1	85 × 60 × 59 см	85 × 60 × 53 см	85 × 60 × 57 см	0
Скорость вращения	2	1200 об./мин.	1000 об./мин.	1000 об./мин.	-1
Таймер	3	нет	есть	есть	+1
Дополнительные преимущества и блага, предлагаемые вместе с продукцией					
Кредит	3	нет	12 % на 12 мес.	беспроцентный на 6 мес.	+2
Доставка в черте города	1	500 руб.	бесплатная	бесплатная	+2
Установка и подключение	4	нет	300 руб.	бесплатная	+2
Гарантийный срок	2	3 года	2 года	1 год	-2

сти для продления активных стадий жизненного цикла (рост; зрелость; в случае целесообразности, спад) имеющихся продуктов. Параллельно ведите разработки по созданию новых продуктов — планируйте их выведение на рынок, когда возможности старого продукта будут исчерпаны.

Доля в ассортименте компании продукции, подлежащей обновлению в единицу времени (например, в течение сезона), сильно зависит от отрасли, в которой работает компания и от самой продукции. Вот почему нельзя дать универсальный совет относительно доли обновляемого ассортимента и частоты обновления. Для принятия такого решения постоянно «держите руку на пульсе» вашего рынка: ведите мониторинг ассортимента магазинов-конкурентов, собирайте их прайс-листы, посещайте отраслевые и тематические выставки и т. д.

Таблица 3-1-2

Действия в области товарной политики в зависимости от стадии жизненного цикла продукта

Продукт (товарная группа)	Стадия жизненного цикла продукта	Маркетинговые цели	Действия в области товарной политики
Продукт 1	Внедрение	Вывод продукта на рынок. Информирование потребителей о продукте	Создавайте и выводите новый продукт на рынок.
Продукт 2	Рост	Максимизация доли рынка	Выпускайте модификации имеющегося продукта и расширяйте ассортимент.
Продукт 3	Зрелость	Максимизация прибыли и удержание доли рынка	Продолжайте расширение и обновление ассортимента. Параллельно займитесь подготовкой к выводу на рынок нового продукта, или внесите изменения в маркетинговую политику (ценовую, распределения, продвижения), или выводите данный продукт на новый рынок.
Продукт 4	Спад	Уменьшение расходов и поддержание необходимого уровня сбыта	Продолжайте выпускать продукт до тех пор, пока это экономически целесообразно. Постепенно снимайте продукт с производства, начиная со «слабых» марок и моделей, постарайтесь получать прибыль с оказания сервисных услуг и поставок запасной комплектации.

Для определения, какие конкретные маркетинговые действия по отношению к ассортименту продукции необходимо осуществлять компании, воспользуйтесь таблицей 3-1-2. Исходной точкой здесь будет столбец «Стадия жизненного цикла продукта». В зависимости от того, на какой стадии жизненного цикла находится ваш продукт (см. раздел 1.2, шаг 3), ставьте адекватные этой стадии маркетинговые цели и планируйте соответствующие действия.

### Шаг 3. Разработка новых продуктов

Разработка нового продукта – одно из важнейших условий поддержания конкурентоспособности компании в долгосрочной перспективе. При разработке нового продукта можно придерживаться следующих разновидностей инновационной стратегии: модификация продукта, имитация и инновация (см. табл. 3-1-3).

Как правило, инновации приносят высокий доход, но разработка совершенно нового про-

Таблица 3-1-3

Выбор инновационной стратегии

Вид инновационной стратегии (степень новизны продукта)	Суть инновационной стратегии	Основные характеристики
Модификация	Изменение характеристик и свойств выпускаемого компанией продукта или изменение позиционирования выпускаемого продукта	Невысокие риски неудачи, минимальные расходы на исследования и разработки, низкая степень конкурентного преимущества в случае успеха
Имитация	Разработка нового для компании продукта, основываясь на успешных разработках конкурентов (как работающих в той же товарной группе, так и в иной – методом аналогии)	Невысокие риски неудачи, невысокие расходы на исследования и разработки, невысокая степень конкурентного преимущества
Инновация (создание совершенно нового продукта)	Разработка нового для рынка продукта (создание и освоение нового рынка)	Высокие затраты на создание продукта, высокая степень рисков, возможность получения значительного конкурентного преимущества в случае успеха



дукта сопряжена с рисками, как рыночными (пойдет ли товар на рынке), так и технологическими (есть ли у компании возможности). Поэтому, выбирая инновационную стратегию, определите необходимую степень новизны и оцените потенциальные риски. Для этого обязательно обратитесь к накопленной вашей компанией информации о рынке, займитесь маркетинговой разведкой. Если этого окажется недостаточно, потребуются также проведение специального маркетингового исследования.

В процессе разработки новых продуктов воспользуйтесь следующими рекомендациями.

1. Не выпускайте продукт на рынок, который еще не готов к нему. Если ваш продукт требует радикальных изменений в промышленности, не тратьте ресурсы на его разработку – возможно, его время еще не пришло.
2. Постарайтесь, чтобы разрабатываемый продукт не оказался полным аналогом уже выпущенного кем-то продукта; для этого внимательно исследуйте рынок, будьте в курсе планов конкурентов.
3. Уделяйте максимум внимания новым идеям и инновациям, связанным с вашими товарами или услугами.
4. Внимательно проверяйте целесообразность воплощения идей и имеющиеся у компании возможности.
5. Не разрабатывайте слишком много новых продуктов одновременно, не расплывайте ресурсы.
6. Инвестируйте в разрабатываемые продукты достаточно, не позволяйте излишней экономии загубить разрабатываемый продукт.
7. Создавайте детальные маркетинговые планы по создаваемым продуктам.
8. Не бойтесь привлекать партнеров на разработки новых продуктов.

В конечном итоге, оценив возможные риски, вы должны принять решение, какие продукты и в каких товарных группах вы собираетесь разрабатывать и какова должна быть степень их новизны. Для этого заполните таблицу 3-1-4, используя первую строчку как образец.

Будьте готовы, что при разработке новых продуктов вам придется пройти через все стадии этого процесса:

- 1) генерирование и отбор идей;
- 2) выработка и проверка концепции нового продукта;
- 3) экономическое обоснование;
- 4) разработка продукта;
- 5) пробный маркетинг (пробные продажи);
- 6) вывод на рынок.

Товарная группа	Продукт	Степень новизны продукта	Целесообразность разработки
Товары бытовой химии	Крем от комаров для детской кожи	Модификация (товар с новым позиционированием)	Высокая
Товарная группа N	Продукт N		

Таблица 3-1-4

Разработка новых продуктов

#### Шаг 4. Управление ассортиментом

Эффективное управление ассортиментом позволяет компании поддерживать конкурентоспособность и развиваться. Ассортимент компании, работающей в условиях конкуренции, не должен быть неизменным, управление же им, в сущности, сводится к двум действиям: сужение или расширение товарной линии.

Направление изменения ассортимента зависит от целей компании:

- Как правило, расширение ассортимента позволяет увеличить долю рынка компании, хотя при этом в краткосрочном периоде расширение ассортимента может уменьшить прибыльность.
- Сужение ассортимента обычно используется с целью увеличения прибыли. Для этого проведите анализ доходности производимой продукции и выведите из линейки производимых продуктов мало доходные. Это позволит увеличить прибыль, но может привести к уменьшению доли рынка компании.

Для управления ассортиментом рекомендуем использовать полный набор инструментов получения рыночной информации: наблюдение за потребителями и конкурентами, сбор и анализ статистики продаж (как своей компании, так и кон-

курентов), проведение опросов продавцов, покупателей и других участников рынка, экспертные оценки и т. д.

Занесите данные в последний столбец табл. 3-1-5, используя пример во втором столбце таблицы как образец.

Таблица 3-1-5  
Изменения ассортимента  
в товарной группе

Показатели	Пример компании-производителя сухих строительных смесей	Ваша компания
Состав товарной группы	Штукатурные смеси, затирки для швов	
Преследуемые цели	Увеличение доли рынка	
Причина изменений	Неудовлетворенность ключевого дилера	
Планируемые изменения	Расширение ассортимента за счет затирки для швов	
Направление изменений	Разработка цветных затирок для швов	

## Шаг 5. Решение о создании марки товара

Торговая марка (товарный знак) может включать в себя марочное название (например, «Бочкарев»), знак или эмблему (например, «галочка» Nike, эмблема футбольного клуба «Зенит»), звуковые сочетания (позывные радиостанции «Европа Плюс», телеигры «Что? Где? Когда?») и т. д.

Основное назначение использования торговой марки – выделение своего продукта среди аналогичных продуктов-конкурентов и направленное воздействие на своего целевого потребителя. На рынках, характеризующихся высоким уровнем конкуренции, использование торговой марки крайне важно для выживания компании. Многие зависят от сферы деятельности – большинство компаний, оказывающих услуги другим предприятиям (например, консалтинг), вообще не могут обойтись без торговой марки.

Эффективная марочная политика дает компании безусловные преимущества перед конкурентами, увеличивает стоимость бизнеса и позволяет более успешно осуществлять сбыт.

Например, квартиры в элитном жилом комплексе «Алые паруса» проще продавать, а уста-

новление более высокой цены за качество и престиж выглядит более обоснованным, чем если бы это был просто дом повышенной комфортности, расположенный по адресу ул. Авиационная, д. 77-79. Кроме того, для будущего жильца становится более очевидно, кто станет его соседом (кто целевой покупатель квартиры в таком доме).

Таблица 3-1-6

Преимущества и сложности использования торговой марки

Преимущества использования марки	Сложности использования марки
<ul style="list-style-type: none"> <li>• узнаваемость продукта;</li> <li>• формирование группы лояльных потребителей;</li> <li>• назначение более высокой цены;</li> <li>• возможность выпускать сходные продукты, ориентированные на разные группы потребителей.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработка марки и ее продвижение требуют значительных капиталовложений;</li> <li>• использование марки ведет к необходимости следить за безкоризненной работой компании и выпускаемой продукцией, так как неудачный продукт может безвозвратно испортить имидж компании.</li> </ul>

Итак, определите, будете ли вы выпускать товары под какой-либо торговой маркой, или товары не будут марочными, данные занесите в нижнюю часть таблицы 3-1-7, по примеру, приведенному в первых двух строках.

Таблица 3-1-7

Принятие решения о разработке торговой марки

Продукт (товарная группа)	Использование торговой марки		Причины разработки и использования торговой марки
Батон нарезной	Например, «Батон нарезной, сорт высший»	нет	Исследования жителей города N показали, что большинство из них привыкли покупать «просто нарезной батон», не обращая внимание даже на производителя, не говоря уже о марке. Таким образом, введение марки увеличит затраты, но не даст ожидаемого эффекта (рост продаж, возможность увеличения цены).
Пряник сувенирный	Например, пряник «Славянский» компании «Хлебный дом»	да	Исследования жителей города N показали, что сувенирные пряники часто покупаются в подарок, поэтому особое значение для покупателя имеет имидж продукта, стабильное качество и эффектный внешний вид (упаковка), и они готовы переплачивать за эти свойства. Таким образом, использование торговой марки позволяет установить высокую цену на продукт и более эффективно его рекламировать, не продвигая при этом аналогичные товары конкурентов.
Продукт N вашей компании			

### 3.2. Ценовая политика

Ценовая политика – выработка решений о назначении конкретных цен на товары и правилах предоставления скидок. Таким образом, ценовая политика непосредственно влияет на объем продаж и прибыль компании. При управлении ценой вам потребуется учитывать много различных факторов внутреннего и внешнего характера – это затраты на производство, уровень спроса, конкуренции, стадия жизненного цикла продукта, политика поставщиков и посредников, меры государственного регулирования и т. п.

При установке цен на продукцию следует учитывать:

- цели компании;
- приемлемость уровня цен с точки зрения покупателей (восприятие ценности продукта);
- безубыточность ценовых решений для компании;
- соответствие уровня цен на вашу продукцию ценам на продукцию конкурентов.

Таблица 3-2-1

Установление цен на продукцию в зависимости от типа конкуренции на рынке

Тип конкуренции	Характеристика ситуации	Цены	Пример
Совершенная конкуренция	Другие компании предлагают абсолютно такие же товары, что и ваша компания	Цены на уровне рыночных	Магазины, специализирующиеся на сотовых телефонах
Монополистическая конкуренция	Продавцы предлагают похожие товары, но с отличающимися характеристиками и/или дополненные различными услугами	Цены могут варьироваться в достаточно широких пределах	Кафе
Олигополия	На рынке присутствует несколько крупных продавцов, изменение цены на продукцию одного влияет на цены других	Цена на основе воспринимаемой ценности товара	Продажа автомобилей
Монополия	На рынке присутствует один продавец уникального товара	Цена, при которой прибыль стремится к максимально возможной	Паромная переправа

## Шаг 1. Определение стратегии ценообразования

Стратегию ценообразования следует разрабатывать с учетом маркетинговых целей компании, в соответствии с параметрами рынка и характеристиками продукции. В целом, она определяет нижнюю и верхнюю возможные границы цены (ценовой коридор).

Таблица 3-2-2

Варианты ценовой стратегии на разных этапах жизненного цикла продукции

Этап ЖЦ	Варианты ценовой стратегии	Пример
Внедрение на рынок	а) Если у товара есть серьезные конкурентные преимущества, целесообразно использовать стратегию «снятия сливок».	Цены на принципиально новые модели ноутбуков и карманных компьютеров. Новинка продается по завышенной цене в расчете на тех покупателей, которым не терпится ее приобрести, невзирая на цену.
	б) Если у товара нет явных преимуществ, целесообразно использовать стратегию «проникновения на рынок» (установление низких цен для захвата максимальной доли рынка).	Выход телекоммуникационной компании «МТС» на рынок Санкт-Петербурга, когда в течение первого года работы на рынке минута разговора стоила 1 цент – на порядок ниже, чем у местных операторов связи.
Рост	а) Если использовалась стратегия «снятия сливок», то на данном этапе целесообразно снизить цены (так как конкуренты уже успели скопировать основные преимущества товара);	Цены на мобильные новинки: через некоторое время после появления на рынке цена снижается, и телефон может купить основная масса покупателей.
	б) Если использовалась стратегия «проникновения на рынок», то целесообразно, напротив, несколько повысить цены, так как рынок уже охвачен, и выбрать стратегию «следование за лидером» (то есть устанавливать цены на уровне цен лидера рынка).	По истечении первого года работы на рынке Санкт-Петербурга компания «МТС» резко подняла цены на свои услуги.
Зрелость	Снижение цен для удержания своей доли рынка в результате появления товаров-заменителей и значительного количества конкурентов.	Ситуация на рынке питьевой воды, который к 2005 году уже приближается к этапу зрелости. С момента появления в России в 1993 году первой компании, занимающейся продажей бутилированной воды, цены на нее упали более чем вдвое, особенно в крупных городах, где появилось много компаний, вышедших на этот рынок с демпинговыми ценами.
Спад	Снижение цены для максимально быстрой распродажи продукции, хранящейся на складах.	Распродажа коллекции одежды по окончании сезона.

Принципы учета характера конкуренции при установлении цены изложены в табл. 3-2-1. Определите тип конкуренции, характерный для вашего рынка, и учитывайте его при установлении цен на свою продукцию.

Для достижения высокого уровня прибыли корректируйте цены в соответствии с изменением этапа жизненного цикла вашей продукции. Принципы учета жизненного цикла при установлении цены отражены в таблице 3-2-2.

Наконец, при установлении цены следует учитывать и такой фактор, как эластичность спроса. Если спрос на ваш продукт неэластичен, то это позволяет относительно спокойно изменять цену – покупатель будет вынужден все равно приобрести его (хлеб, соль). Не забывайте при этом учитывать действия конкурентов. Если спрос на ваш продукт эластичен, то будьте осторожны при изменении цены. Даже не слишком значительное повышение цены может сильно уменьшить объем продаж – покупатели попросту откажутся от него (например, билет в кино).

Определять эластичность спроса опытным путем крайне опасно – вы можете растерять своих клиентов. Это лучше делать с помощью опроса потребителей, что, правда, тоже не всегда дает желаемый эффект. Оптимальный вариант – использовать все возможные способы получения такой информации: анализ цен конкурентов, наблюдение за продажами и т. д.

## Шаг 2. Установление и адаптация цены

Существует значительное количество методов расчета цен на продукцию – выбор конкретного метода зависит от самых разных факторов. Ваша компания может применять любой из существующих методов, наиболее ей подходящий.

Не ставя цель перечисления и подробного описания методов расчета цен, отметим лишь следующее – в процессе формирования цены обязательно учитывайте три составляющие.

- Ожидания потребителей и особенности спроса на продукцию. Определите, готовы ли покупатели платить больше (или меньше) того, на что вы рассчитываете.
- Уровень издержек. Проконтролируйте, чтобы цена на продукцию обеспечивала покрытие затрат.
- Цены и предложения конкурентов. Определите свою позицию относительно цен конкурентов: будет ли наша цена выше или ниже.

Таблица 3-2-3

Инструменты адаптации цен

После осуществления предварительных расчетов задайте себе следующие вопросы:

- Правильно ли определены базовые цены?
- Учтены ли тенденции изменения цен?
- Достаточно ли цены увязаны с другими маркетинговыми инструментами и средствами?
- Позволяют ли цены участвовать в конкурентной борьбе?
- Учтена ли возможная реакция конкурентов на цену данного вида продукции?
- Учтена ли эластичность спроса на продукцию?
- Соответствует ли цена имиджу продукции?
- Обосновано ли дифференцирование цен?
- Учтен ли этап жизненного цикла продукции?
- Адекватна ли система скидок?
- Учтены ли расходы на продвижение?

Инструменты адаптации	Описание
Ранжирование цен	Предложение продукта потребителю по разным ценам, показывающая разницу в качестве (пример – железнодорожные билеты).
Единая шкала цен	Предложение разных продуктов по одной цене. Например, «группа товаров за 100 рублей», «группа товаров за 300 рублей».
Привлечение заниженной ценой (убыточный лидер)	Один или несколько товаров предлагаются по очень низким ценам, что привлекает покупателей. Остальные товары продаются по обычным ценам.
Скидки	За количество купленного товара, за приверженность данному продавцу или производителю, сезонные скидки, за платеж наличными (либо по безналичному расчету), скидки торговым посредникам за помощь в продвижении товара и т. д.
Ценовая дискриминация (дифференцирование цен)	Установление разных цен на один и тот же товар в зависимости от вида покупателей, мотивов, времени и места покупки. Например, дополнительная плата за срочность выполнения заказа, за возможность покупки в ночное время, за значимость места приобретения (например, отличие цен в кафе и в магазине).
Учет психологических аспектов цены	Перед покупкой какого-либо товара покупатель определяет для себя приемлемый диапазон цен и затем выбирает товар внутри этого диапазона. Основные методы преодоления «ценовых барьеров»: - препарирование цен, например, продажа кухонного комбайна по низкой цене, и назначение завышенных цен на насадки к этому комбайну;- продажа наборов товаров дешевле суммы цен товаров, входящих в наборы;- использование дробных цен: 29,95 по восприятию существенно меньше 30,10.



В случае если вы уже установили цены, проведите их адаптацию к реалиям рынка. Наиболее подходящие для вашей продукции инструменты адаптации цен выберите из табл. 3-2-3.

Проиллюстрируем процесс установления цены на примере (табл. 3-2-4).

Таблица 3-2-4

Пример установления цены

Товар	новая модель мобильного телефона
Приоритетное направление	максимизация прибыли
Этап жизненного цикла	внедрение
Конкурентные преимущества	встроенная видеокамера
Стратегия ценообразования	снятие сливок
Себестоимость	6 820 руб.
Целевая прибыль на единицу	4 000 руб.
Базовая цена	10 820 руб.
Эластичность спроса по цене	эластичный
Коррекция цены 1	-
Наличие ценовых барьеров	объем спроса резко падает при цене более 10 тыс. руб.
Коррекция цены 2	снизить цену до 10 тыс. руб.
Тип конкуренции	на рынке присутствует множество конкурентов, предлагающие товары сходные по замыслу, но отличающиеся исполнением (монополистическая конкуренция); есть модели телефонов с подобными характеристиками в ценовом диапазоне от 7 до 12 тыс. руб.
Коррекция цены 3	-
Адаптация цены	не включать стоимость аксессуаров в стоимость телефона, установить цену на уровне 9 950 руб.
Безубыточный объем продаж	750 единиц в месяц (плановый объем продаж: 975 ед./мес.)

### 3.3. Сбытовая политика

Сбытовая политика (также она может называться политикой распределения) охватывает все решения и действия, определяющие путь продукта от изготовителя к конечному потребителю.

Вид продукта, предполагаемый объем продаж, величина компании, общая ситуация на рынке, возможные каналы сбыта, количество и структура потребителей — все эти аспекты влияют на выбор каналов сбыта.

## Шаг 1. Определение целей сбыта

Таблица 3-3-1

Цели сбытовой политики компании (пример)

Устанавливаемые цели сбыта должны логически вытекать из общих целей компании. Поясним эту мысль на примере (табл. 3-3-1).

Цели компании	Цели сбыта
Увеличение объемов производства и продаж	Увеличение интенсивности сбыта
Переход в другой целевой сегмент рынка (например, переход от продажи недорогой косметики к продаже косметики среднего уровня)	Адекватные изменения канала (-ов) распределения (на примере косметики – переход от торговли на рынке к торговле через специализированные магазины)
Уменьшение зависимости от крупных потребителей	Выход в новые регионы

После того как цели сбыта установлены, следует выбрать каналы сбыта, для чего следует ответить на следующие вопросы:

- Какой должна быть интенсивность сбыта для реализации поставленных целей?
- Будет ли компания заниматься организацией сбыта самостоятельно или с привлечением посредников?

Таблица 3-3-2

Использование каналов различной интенсивности

Проблема нахождения ответов на эти вопросы рассмотрена в следующих двух шагах.

Интенсивность распределения	Тип продукции
Интенсивное распределение: максимизация количества точек распределения товара	Как правило, это товары, покупаемые с минимальными усилиями: продукты питания, бытовая химия и т. д.
Селективное (избирательное) распределение: выбор торговых точек, которые лучшим образом подходят для реализации именно вашего товара или для обслуживания ваших целевых покупателей	В основном, это товары предварительного выбора: мебель, бытовая техника, одежда, дорогие, технически сложные и нуждающиеся в послепродажном обслуживании товары и т. д.
Эксклюзивное распределение: намеренное ограничение числа потребителей товара и числа компаний, реализующих его.	Уникальные товары: дорогая парфюмерия и одежда, ювелирные изделия и т. п., либо товары, для приобретения которых покупатели согласны затратить значительные усилия и средства.

## Шаг 2. Определение интенсивности сбыта

Интенсивность сбыта (распределения) определяет, сколько и каких торговых предприятий будет участвовать в реализации продукции. В зависимости от того, какую продукцию вы продаете, ориентируйтесь на один из трех видов интенсивности распределения: интенсивное, селективное, эксклюзивное.

Для выбора интенсивности распределения при налаживании каналов сбыта вашей продукции воспользуйтесь таблицей 3-3-2.

Интенсивность каналов сбыта одного и того же продукта может меняться с течением времени (см. табл. 3-3-3).

Таблица 3-3-3

Пример различной интенсивности распределения (на примере сотовой связи)

Интенсивность распределения	Пример
Эксклюзивное распределение	Начало 1990-х годов – появление сотовой связи в России. Стоимость сотового телефона в Санкт-Петербурге составляет около \$2000. Продажи осуществляются в единственном офисе оператора сотовой связи.
Селективное распределение	Конец 1990-х годов. Стоимость сотового телефона снизилась до нескольких сотен долларов. Появление нескольких сетей магазинов сотовой связи.
Интенсивное распределение	Середина 2000-х годов. Стоимость сотового телефона упала до \$50-60. Телефоны продаются в многочисленных магазинах сотовой связи, бытовой техники и в павильонах у метро.

## Шаг 3. Выбор каналов сбыта

Один из основных вопросов, который придется решать компании при организации системы сбыта, заключается в том, в какой степени и насколько эффективно ваша компания может выполнять различные сбытовые функции. К этим функциям относятся: обеспечение охвата рынка, сбор информации о рынке, содержание торгового персонала, обработка заказов, доставка, складирование, сортировка, поддержание товарных запасов, обеспечение удобства ассортимента, обслуживание покупателей, финан-

сирование и кредитование покупателей, предоставление консультаций и технической поддержки, коммуникации, принятие рисков и т. п.

В зависимости от особенностей продукции и возможностей вашей компании вам надо определить, будете ли вы работать с прямыми или косвенными каналами.

Прямой канал – продажа товаров напрямую: «производитель – потребитель» (продажи по почте, телефону, каталогу, личные продажи, собственная розничная сеть).

Косвенный канал – продажа с участием посредников (короткий канал «производитель – продавец – потребитель», длинный канал «производитель – оптовик – продавец – потребитель»). Количество оптовиков, участвующих в данной цепи, может быть разным.

Тип канала распределения, как и интенсивность, обусловлен видом продаваемой продукции, характеристикой вашей компании и ваших потребителей. Выберите наиболее подходящий тип канала распределения для своей продукции при помощи табл. 3-3-4.

Основной принцип, от которого следует отталкиваться при окончательном выборе канала – концентрируйте свои усилия на тех функци-

Таблица 3-3-4

Преимущества и недостатки прямого и косвенного каналов сбыта

	Преимущества	Недостатки
Прямой канал сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• контроль над каналами сбыта;</li> <li>• высокая степень контроля за ценами;</li> <li>• не надо делиться прибылью;</li> <li>• возможность непосредственного общения с потребителями;</li> <li>• концентрация на продажах собственной продукции;</li> <li>• доступ к информации о рынке и о потребителе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сложность организации (включая организационную, финансовую и управленческую стороны вопроса);</li> <li>• необходимость в наличии свободного капитала для организации и поддержании собственной сети сбыта;</li> <li>• высокие затраты на транспортировку и хранение;</li> <li>• необходимость в наличии квалифицированных продавцов.</li> </ul>
Косвенный канал сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• широта охвата рынка;</li> <li>• увеличение скорости оборота и дохода;</li> <li>• каждый участник канала товародвижения выполняет свою функцию;</li> <li>• умеренные затраты на реализацию.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• слабая возможность контролировать цены и условия продаж;</li> <li>• невозможность прямого общения с покупателями;</li> <li>• повышение цены для конечного покупателя, что может сдерживать спрос.</li> </ul>

ях, которые ваша компания выполняет лучше всех, профессионально и эффективно. Если у вас есть соответствующие компетенции и денежные ресурсы, организуйте прямой канал. Если нет – стройте систему сбыта с участием торговых компаний, иначе необоснованное распыление средств может нанести вам существенный вред.

Результатом предыдущих двух шагов (определение интенсивности сбыта и выбора каналов сбыта) должно стать заполнение вами таблицы по примеру, приведенному в первых двух строках табл. 3-3-5.

Таблица 3-3-5  
Выбор способов сбыта для различных продуктов

Продукт (товарная группа)	Интенсивность распределения	Тип канала
Системы автоматизированного подсчета посетителей торговых комплексов «Countmax»	Эксклюзивное распределение	Прямой и косвенный
Туалетная бумага Zewa	Интенсивное распределение	Косвенный
Продукт N вашей компании		

#### Шаг 4. Выбор и мотивация посредника

Посредник – оптовая или розничная компания, выполняющая часть сбытовых функций в отношении вашего товара. Вопрос о выборе посредника встает в случае выбора косвенного канала сбыта. Посредник, с которым вам будем удобно работать, должен отвечать, как минимум, следующим требованиям:

- выход на ваш целевой рынок;
- способность обеспечить достаточный оборот товаров;
- возможность для хранения и движения товаров;
- настойчивость в продвижении ваших товаров и услуг;
- достаточная квалификация персонала;
- устойчивое финансовое положение и положительная деловая репутация.

Определите, какие критерии являются жизненно важными для выбора посредника для вашей компании, оцените возможных претендентов (например, по пятибалльной шкале) по этим критериям и выберите наиболее подходящего, параметры которого наилучшим образом соответствуют вашей продукции и политике вашей компании.

Таблица 3-3-6

Пример оценки посредника

Критерии выбора	Оценка посредника 1	Оценка посредника 2	...и т. д.
Близость к целевому потребителю	4	5	
Товарооборот	3	4	
Складские площади	5	4	
Квалификация сотрудников	4	5	
Репутация	3	4	
Другие критерии...			

Одна из важнейших задач, которую предстоит решить для построения системы сбыта через косвенный канал – разработать систему мотивации оптовиков и других организаций, участвующих в сбыте вашей продукции. Это необходимый инструмент для проведения успешных переговоров с такого рода компаниями, дающий возможность решить две задачи: во-первых, что-

Таблица 3-3-7

Заполненная форма для последующей передачи компании-посреднику (на примере садоводческого хозяйства)

Преимущества ваших продуктов перед продуктами конкурентов	Широкий ассортимент рассады растений, адаптированной к местному климату
Потребности клиентов, удовлетворяемые с помощью предлагаемых продуктов	Потребность в оформлении участков цветами с минимумом затрат сил и времени
Результаты исследований рынка	Спрос на рассаду растет на 5 % в год. Особое внимание потребители уделяют качеству посадочного материала и соответствию климатическим условиям
Предполагаемый объем реализации	75 единиц в день
Способы стимулирования сбыта	Для посредника: премии за объем продаж; для потребителей: вручение буклетов с информацией об уходе за цветами при покупке на сумму более 250 руб.
Какую выгоду получит посредник от сотрудничества именно с вами.	Значительное расширение ассортимента, возможность следовать модным в этом сезоне тенденциям

бы торговая компания согласилась реализовать вашу продукцию, а во-вторых, чтобы она делала это эффективно. Для переговоров с посредником подготовьте имеющуюся у вас информацию о рынке и обязательно информацию о вашей компании (см. табл. 3-3-7).

В каждом бизнесе возможны различные системы мотивации, вам же предстоит выбрать наиболее подходящие из них (см. таблицу 3-3-8). Если предложенных вариантов мотивации окажется недостаточно, проведите исследование, какие системы мотивации применяются вашими конкурентами. Проще всего это сделать, обратившись к наиболее лояльным к вашей компании оптовикам.

Таблица 3-3-8

Варианты мотивации оптовой (торговой) компании для работы с вашим продуктом

Цель мотивации	Варианты мотивации
Мотивация на ввод продукции к оптовику	<p>Убеждение в удобстве и выгоды работы с вашей компанией:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечение удобства сотрудничества, например принцип единого окна;</li> <li>• скорость поставок;</li> <li>• создание дополнительного рабочего места у оптовика, оплачиваемого производителем, для работы с продукцией производителя;</li> <li>• плата за вход «на полку в магазине»;</li> <li>• финансовая поддержка.</li> </ul>
Мотивация на работу с продукцией	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставление скидок, в том числе прогрессивных (например, оптовикам, обеспечивающим больший объем сбыта, может предоставляться скидка в 5 %, учитывая, что стандартная скидка составляет 3 %).</li> <li>• Система вознаграждений и бонусов для оптовых компаний и их сотрудников, ориентированная на достигнутый результат.</li> </ul>

## Шаг 5. Оценка эффективности каналов сбыта

Оценка эффективности каналов сбыта — обязательный элемент, позволяющий компании находить слабые звенья распределительной сети и повышать объемы сбыта.

Сделайте оценку по критериям, примеры которых приведены в таблице 3-3-9. Помните, что в некоторых случаях оценку целесообразно осуществлять на качественном, а не на количественном уровне.

Таблица 3-3-9

Критерии оценки эффективности каналов сбыта

венном уровне, так как расчет экономической эффективности каналов распределения очень сложен и трудоемок:

Критерий	Оценка	
	Оптовик 1 (регион «А»)	Оптовик 2 (регион «В»)
Объем продаж	низкий	высокий
Качество сотрудничества	хорошо	удовлетворительно
Контролируемая каналом доля рынка	15 %	45 %
Уровень затрат на создание собственного канала	приемлемый	неприемлемый

На основании проведенного анализа принимаются управленческие решения об изменении политики работы с конкретными поставщиками и/или об изменении структуры каналов распределения. В случае, описанном выше, целесообразно рассмотреть возможность организации собственного канала сбыта в регионе «А» и наладить более эффективное сотрудничество с оптовиком региона «В».

### 3.4. Политика продвижения

Продвижение – совокупность мероприятий по доведению информации о достоинствах продукта до потенциальных потребителей и стимулированию желания его купить. Каким бы удачным ни был ваш продукт, насколько эффективно бы вы ни выстроили сбытовую сеть, на сегодняшний день в условиях высокого уровня конкуренции на рынке ни одна компания не сможет вести успешную деятельность без продвижения.

#### Шаг 1. Определение целей продвижения

Деятельность в области коммуникаций с потребителями может быть разнообразной, поэтому, прежде чем начать работу над планированием



продвижения, следует определиться с целями – чего вы хотите достичь, используя инструменты продвижения.

Цели продвижения различаются на каждом этапе жизненного цикла продукта, поэтому определите цели и задачи продвижения исходя из этапа жизненного цикла, на котором находится ваш продукт. Для этого воспользуйтесь табл. 3-4-1.

## Шаг 2. Определение целевой аудитории

Целевая аудитория – это группа ваших реальных и потенциальных покупателей, на которых должны быть нацелены действия по продвижению. Для каждой группы нужно разрабатывать свой набор действий, ориентируясь на качества, которые наиболее важны потребителям в вашем продукте, и те выгоды, которые они хотят получить от его покупки.

Информацию о потребителях и выгодах, которые они ищут, вы можете получить путем опросов потребителей, персонала и т. д. Собранный материал можно представить в виде таблицы 3-4-1.

Таблица 3-4-1

Постановка целей и задач продвижения

Товары (товарные группы)	Стадия ЖЦ	Характеристика ситуации	Желаемая цель	Маркетинговые задачи по продвижению
Товар 1	Внедрение	Большинство покупателей ничего не знают о товаре	Пробная покупка	Информирование рынка о товаре, усиленное стимулирование сбыта
Товар 2	Рост	Большинство потенциальных покупателей знают о товаре и совершили пробную покупку	Побуждение к повторным покупкам	Создание осведомленности на массовом рынке, положительного отношения к продукту, усиленное стимулирование сбыта
Товар 3	Зрелость	Есть достаточное количество постоянных покупателей товара	Напоминание о товаре, побуждение покупать чаще	Акцент на особенностях марок и преимуществах марки с целью формирования лояльности
Товар 4	Спад	Малое количество приверженцев	Удержание малочисленных приверженцев	Уменьшение интенсивности рекламы и средств стимулирования сбыта до минимального уровня

ную информацию о группах потребителей сведите в таблицу, используя табл. 3-4-2 как образец.

### Шаг 3. Выбор инструментов продвижения

Результатом этого шага станет программа продвижения, представляющая собой перечень конкретных мероприятий, с помощью которых вы планируете достичь цели по продвижению компании и продукции. Такие мероприятия относятся к области рекламы, связям с общественностью и стимулированию сбыта.

Приступая к разработке мероприятий, исходите из позиционирования вашей компании и ее продукции. Действия по продвижению не могут идти вразрез с этими важнейшими установками. Например, если вы производите высококачественную мебель для состоятельных владельцев загородной недвижимости, вам нельзя акцентировать внимание целевой аудитории на том, что ваша мебель – самая дешевая в своем классе, даже если ваша продукция действительно дешевле, чем у ваших конкурентов. Вместо привлечения потребителей, это может, наоборот, отпугнуть их.

Реклама и PR (public relations) – это, прежде всего, способы коммуникации с потребителями вашей продукции, поэтому определитесь, что ваша компания собирается до них донести.

В первую очередь, в рекламе и PR-деятельности должны найти отражение отличительные,

Таблица 3-4-2

Пример определения целевой аудитории и искомых выгод потребителей

Продукт	Потенциальная целевая аудитория	Искомые выгоды
Услуги кафе среднего уровня	Студенты окрестных вузов (утро, вечер)	Невысокие цены, наличие в меню слабоалкогольных напитков, закуски
	Служащие близлежащих фирм (обеденное время)	Быстрое обслуживание, наличие комплексных обедов, средний уровень цен (бизнес-ланч)
	Романтические пары (вечер)	Качественное обслуживание, уютная обстановка

сильные стороны вашего продукта, а возможно, и вашей компании. Для этого определите содержание сообщения – того, что вы хотите сообщить потребителям, чтобы они заинтересовались вашим продуктом. Воспользуйтесь для этого алгоритмом, указанным в табл. 3-4-3.

Таблица 3-4-3

Алгоритм определения содержания рекламного сообщения

Действие	Поле для заполнения
Укажите ключевые характеристики товара.	Для заполнения воспользуйтесь табл. 3-1-1.
Определите искомые каждой группой покупателей (целевой аудиторией) выгоды.	Для заполнения воспользуйтесь табл. 3-1-1.
Сформулируйте уникальное торговое предложение (УТП): сравните важные с точки зрения потребителя характеристики вашего продукта с характеристиками продуктов конкурентов и выделите характеристику продукта, отсутствующую у конкурентов.	Для заполнения воспользуйтесь табл. 3-1-1.
Сформулируйте основную тему и содержание информационного сообщения для продвижения вашего продукта на основе УТП.	Заполните данное поле на основании представленной выше информации.

Поясним эти действия на примере продвижения вышеупомянутого кафе (см. табл. 3-4-4).

Порядок действий при разработке рекламного сообщения может быть таким:

1. Составьте перечень возможных средств рекламы и выберите те, которые ваша компания будет использовать, например:

Таблица 3-4-4

Пример определения содержания рекламного сообщения

	Целевая аудитория		
	Студенты	Служащие	Романтические пары
Характеристика продукта	Кафе среднего ценового уровня с европейским меню		
Искомые выгоды	Низкие цены, наличие в меню слабоалкогольных напитков, закуски	Быстрое обслуживание, наличие комплексных обедов, средний уровень цен	Качественное обслуживание, уютная обстановка
УТП (уникальное торговое предложение)	Предлагается несколько недорогих вариантов завтрака	Подача обеда в течение 5 минут с момента заказа	В вечерние часы играет живая музыка
Основная тема продвижения	Специальное меню для студентов до полудня	Бизнес-ланч в обеденное время – пообедайте быстро, вкусно и недорого	Подарите любимым романтический ужин при свечах под звуки живой музыки

- рекламные материалы (каталоги, буклеты, листовки, записные книжки, открытки);
  - реклама в прессе (рекламные объявления и статьи «на правах рекламы»);
  - теле- и радиореклама (рекламные ролики на радио и телевидении);
  - почтовая реклама (целевая рассылка рекламных материалов по обычной либо электронной почте);
  - наружная реклама (рекламные щиты, вывески, витрины, указатели...).
2. Выберите конкретные рекламные носители (конкретную газету, телеканал...).
  3. Разработайте формат рекламного сообщения (рекламный ролик, письмо...).

При планировании рекламной кампании учитывайте количество людей (рекламную аудиторию), которые увидят или услышат вашу рекламу (например, тираж издания, количество радиослушателей и т. д.). При этом важнейшим условием является размер целевой аудитории — количество реальных и потенциальных потребителей вашей продукции среди всех представителей рекламной аудитории. Реклама эффективна только тогда, когда она воздействует именно на ваших потребителей, а не на всех подряд.

Например, при рекламе автозаправочной станции использование рекламной растяжки перед АЗС гораздо целесообразнее, чем реклама по радио. Что касается рекламы в прессе, на радио, телевидении, то большинство средств мас-

Таблица 3-4-5

Пример выбора средств рекламы

Продукт (товарная группа)	Печатная реклама	Реклама в прессе	Телереклама	Радиореклама	Наружная реклама
Квартиры в строящемся доме	+	+	+	+	+
Юридические консультации	+	+	-	-	-
Продукт N вашей компании					

совой информации заказывают исследования своей аудитории у независимых исследовательских компаний, и вы можете запросить эти данные у рекламного агента. Подобную таблицу (см. табл. 3-4-5) можно разрабатывать с разной степенью детализации.

После проведения рекламной кампании оцените эффективность рекламы: это можно сделать путем сравнения числа потребителей (объема продаж) до и после размещения рекламы. Впоследствии вы сможете сделать обоснованный выбор – продолжать рекламную кампанию или нет.

Таблица 3-4-6

Пример оценки эффективности продвижения кафе (целевой сегмент – студенты)

Средства рекламы	Печатная реклама, реклама в прессе, наружная реклама
Рекламные носители	Объявления и стойки с открытками в ближайших вузах, рекламные объявления в студенческих газетах, световая вывеска над кафе
Эффективность	Затраты на рекламу: 500 руб. в день. Объем продаж до начала кампании: 22,5 тыс. руб. в день, после: 53,0 тыс. руб. в день. Разница: 30,5 тыс. руб.

PR (public relations – связи с общественностью) – создание благоприятного имиджа компании и торговой марки. Основные методы формирования общественного мнения: новости, пресс-релизы и статьи о компании и/или ее продукции, спонсорская поддержка мероприятий и т. д.

Стимулирование сбыта – это конкретные мероприятия, направленные на увеличение продажи отдельных продуктов. Стимулирование сбыта

Таблица 3-4-7

Мероприятия по формированию общественного мнения (пример: кафе, целевой сегмент – студенты)

Этап	Действия
Постановка задач	Добиться размещения в студенческой газете <i>Gaudeamus</i> статьи о кафе
Выбор обращений	Основные факты, освещения которых необходимо добиться: <ul style="list-style-type: none"> <li>• кафе подготовило специальное меню для студентов, которое действительно во время сессии (с 25 декабря по 25 января);</li> <li>• в Татьянин день кафе предлагает специальные скидки и розыгрыши для студентов;</li> <li>• кафе предлагает специальное недорогое меню для студентов в течение всего года в утренние часы;</li> <li>• кафе расположено по адресу... работает с... до...</li> </ul>
Выбор носителей	Передать черновик статьи журналистам газеты до 1 декабря 2005

Таблица 3-4-8

Методы стимулирования сбыта

та включает стимулирование потребителей и стимулирование торговли.

Цель	Стимулирование потребителей: убедить приобрести ваш товар	Стимулирование торговли: убедить продать как можно больше ваших товаров
Методы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• раздача бесплатных образцов товара;</li> <li>• распространение купонов на скидку;</li> <li>• вручение покупателям подарков;</li> <li>• вручение покупателям сувениров с символикой фирмы;</li> <li>• выдача денежной компенсации;</li> <li>• скидки при больших покупках;</li> <li>• розыгрыши призов;</li> <li>• специальные акции (два товара по цене одного и т. д.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• премии и подарки за объем продаж;</li> <li>• премии за согласие продавать ваш товар;</li> <li>• компенсация затрат посредника по реализации вашего товара;</li> <li>• призы лучшему продавцу;</li> <li>• раздача посредникам сувениров с вашей символикой.</li> </ul>

#### Шаг 4. Расчет бюджета продвижения

Бюджет продвижения можно рассчитывать различными способами. Наилучший вариант – поставив цели продвижения и выбрав методы, которыми вы собираетесь их достичь, рассчитать их стоимость. Однако это не самый простой способ. Кроме того, вы можете проделать сложную работу и затратить массу времени, а впоследствии выясните, что вам выделен бюджет намного меньше необходимого.

Поэтому нередко методы и инструменты продвижения выбираются исходя из имеющегося бюджета. Наиболее простой способ его формирования – согласованный с руководством процент от запланированной выручки.

Результатом этой работы может стать таблица приведенного вида (см. табл. 3-4-9).

Таблица 3-4-9

Бюджет продвижения

Продукт (товарная группа)	Средства продвижения (возможна большая детализация)	Сумма в месяц
Стиральный порошок	Реклама	150 тыс. руб.
	PR	90 тыс. руб.
	Стимулирование сбыта	120 тыс. руб.
Продукт N вашей компании	Реклама	
	PR	
	Стимулирование сбыта	

## Раздел 4. МАРКЕТИНГОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Маркетинговое планирование состоит в определении способов и порядка достижения маркетинговых целей.

### **4.1. Общие рекомендации по маркетинговому планированию**

В целом эти рекомендации сводятся к следующим советам.

1. Будьте конкретны, но не увлекайтесь деталями.
2. Запланированные процессы должны быть измеримы и проверяемы и иметь конкретный срок выполнения.
3. Маркетинговый план составляется на предсказуемый период, продолжительность которого зависит от характера рынка, на котором работает ваша компания.
4. За каждое действие в маркетинговом плане необходимо назначать ответственного сотрудника, обладающего необходимыми ресурсами: полномочия, компетенция, время.
5. Для разработки маркетингового плана понадобится собрать значительный объем информации и провести аналитическую работу. Надо быть готовым, что составление





## 4.2. Процедура маркетингового планирования

Предлагаемая процедура составления маркетингового плана приведена в таблице 4-2-1, которая поможет вам выполнить работу по маркетинговому планированию. Следуйте указаниям в соответствующих колонках.

Таблица 4-2-1  
План реализации маркетингового раздела бизнес-плана

Мероприятия	Ответственный	Срок исполнения	Документы	Комментарии
<b>4.2.1. Мероприятия, необходимые для постановки маркетинговых целей</b>				
Шаг 1. Анализ внешних условий деятельности компании	Впишите ФИО лица, ответственного за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Используйте табл. 1-1-1 и табл. 1-1-6 настоящего руководства.	Методика анализа внешних и внутренних условий деятельности компании изложена в разделах 1.1 и 1.2 настоящего руководства.
Шаг 2. Анализ внутренних условий деятельности компании	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Используйте табл. 1-2-4 и табл. 1-2-5 настоящего руководства.	
Шаг 3. Стратегическое сегментирование	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Таблица, в которой определены целевые сегменты; используйте табл. 2-2-4 настоящего руководства.	На основании шагов № 1 и 2 необходимо определить сегменты рынка, представляющие стратегический интерес для компании. Методика стратегического сегментирования изложена в разделе 2.2 настоящего руководства.
Шаг 4. Постановка маркетинговых целей компании	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Таблица с утвержденными целевыми показателями; используйте табл. 2-2-5.	На данном этапе на основании проведенного в шагах № 1-3 анализа необходимо установить маркетинговые цели компании.
<b>4.2.2. Мероприятия по достижению целей маркетинга</b>				
<b>4.2.2.1. Формирование товарной политики</b>				
Шаг 1. Формирование товарной политики	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Воспользуйтесь табл. 3-1-1-3-1-3, 3-1-6 настоящего руководства, заполните табл. 3-1-4, 3-1-5, 3-1-7.	На данном этапе необходимо проанализировать существующий ассортимент и создать план разработки и модификации продукции. Методика формирования товарной политики приведена в разделе 3.1 настоящего руководства.

Шаг 2. Разработка или модификация продукции	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Утвержденное ТЗ на продукт (см. Приложение № 3).	Разработка маркетинговых требований к новым товарам, решение о необходимости создания которых принято в шаге 3 раздела 3.1. В упрощенном виде алгоритм разработки новых товаров и модификации продукции состоит из четырех действий: <ul style="list-style-type: none"> <li>• составление ТЗ на исследование (см. Приложение № 1);</li> <li>• проведение исследования;</li> <li>• составление ТЗ на создание или модифицирование продукции;</li> <li>• тестирование новой или модифицированной продукции.</li> </ul>
<b>4.2.2.2. Формирование ценовой политики</b>				
Шаг 1. Определение ценовой стратегии	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Воспользуйтесь табл. 3-2-1–3-2-3, заполните табл. 3-2-4.	По методике, описанной в шаге 1, раздел 3.2 необходимо определиться с ценовой стратегией.
Шаг 2. Создание прайс-листа	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Прайс-лист.	Расчет цены и системы скидок.
<b>4.2.3. Продвижение и сбыт</b>				
Шаг 1. Разработка плана продаж	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	План продаж (пример см. Приложение № 4).	План продаж формируется на основе маркетинговых целей и учитывает: ресурсы и возможности компании, жизненный цикл продукта, емкость рынка, реальную конкурентоспособность продукта, планы конкурентов, сезонный фактор (если он влияет на динамику продаж), статистику прошлых периодов и тенденции рынка.
Шаг 2. Разработка плана организации системы сбыта	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Воспользуйтесь табл. 3-3-2, 3-3-4, заполните табл. 3-3-1, 3-3-5, 3-3-6, 3-3-9.	Методика решения вопросов по организации системы сбыта и анализа каналов сбыта изложена в разделе 3.3 настоящего руководства.
Шаг 3. Программа продвижения	Впишите ФИО ответственного лица за исполнение шага.	Впишите срок исполнения этапа.	Воспользуйтесь табл. 3-3-8, 3-4-1, 3-4-8, заполните табл. 3-3-7, 3-4-2-3-4-7, 3-4-9.	В данном шаге необходимо определить способы продвижения продукции. В программу, как правило, включают такие пункты, как реклама и PR (связь с общественностью), система стимулирования сбыта, бюджет программы продвижения, календарный план-график.

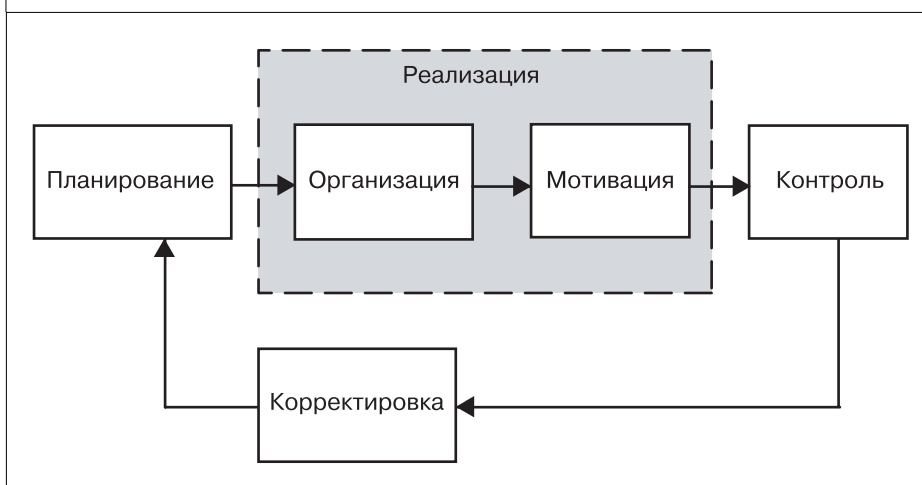
<b>4.2.3. Продвижение и сбыт (окончание)</b>				
Шаг 3. Программа продвижения (окончание)			Составьте календарный план-график реализации этапов программы продвижения (примеры приведены в приложениях № 5 и № 6).	
<b>4.2.4. Создание и утверждение форм для регулярного сбора маркетинговой информации</b>				
Создание маркетинговой информационной системы		Впишите срок исполнения этапа.	Создание и утверждение форм отчетности.	Проанализируйте и разработайте формы отчетности, кроме используемых ранее, которые вам необходимы (например, паспорта клиентов, портреты потребителей, досье конкурентов, исследовательские отчеты и т. п.).

## Раздел 5. РЕАЛИЗАЦИЯ И КОНТРОЛЬ ПЛАНА МАРКЕТИНГА

Для того чтобы реализовать план маркетинга, необходимо организовать работу по его выполнению, замотивировать исполнителей, проконтролировать их действия, провести корректировку и уточнение плана.

Понятия реализации и контроля плана маркетинга непосредственно связаны с понятием процесса управления. Основные принципы управления одинаковы в применении к любому процессу, в том числе и к маркетингу.

Рисунок 5-1-1. Схема процесса управления



Рассмотрим по порядку все составляющие схемы на рис. 5-1-1.

**Планирование** – выбор целей и разработка плана действий по их достижению.

**Организация** – распределение задач между подразделениями или работниками и установление взаимодействия между ними.

**Мотивация** – стимулирование исполнителей к осуществлению запланированных действий и достижению поставленных целей.

**Контроль** – соотнесение реально достигаемых или достигнутых результатов с запланированными.

**Корректировка** – изменение и уточнение целей, задач, действий компании.

### Шаг 1. Принятие решения по организационной структуре и кадрам

Необходимо принять решение о том, какие подразделения будут выполнять план и как они будут взаимодействовать. Для этого ответственные за мероприятия плана маркетинга могут разработать собственные планы работ, в кото-

Таблица 5-1-1  
Фрагмент план маркетинга компании, производящей жидкое стекло

Мероприятия	Срок	Исполнитель
Приобрести тару для расфасовки жидкого стекла	до 20 февраля	Начальник отдела снабжения
Подготовить макет этикетки	до 1 февраля	Сторонняя дизайнерская фирма
Заказать этикетку	до 5 февраля	Начальник отдела снабжения
Рассчитать себестоимость банки жидкого стекла	до 1 февраля	Начальник финансового отдела
Определить цену	до 20 февраля	Начальник отдела сбыта
Организовать пробную продажу	с 1 марта	Начальник отдела сбыта
Организовать сбор информации (отзывы)	с 1 по 30 сентября	Начальник отдела сбыта
Проанализировать результаты пробной продажи	с 1 по 10 октября	Начальник отдела сбыта
Принять решение о продолжении производства и продажи жидкого стекла в таре мелкой фасовки	до 30 октября	Коммерческий директор

Жидкое стекло – продукт,  
применяющийся в металлургии, химической промышленности, картонажном производстве, строительстве и других областях.

рых обязательно указываются сроки, исполнители и конечный результат. По этому плану работ затем будет производиться контроль.

В табл. 5-1-1 приведен пример из плана маркетинга компании, занимающейся производством и продажей жидкого стекла: показана часть плана, касающаяся организации продажи жидкого стекла в таре мелкой фасовки (1–15 кг).

Если реализация мероприятия плана выполняется сотрудниками одного подразделения, это простое мероприятие. В реализации сложного мероприятия задействованы несколько подразделений, и ответственный за мероприятие не имеет прямых рычагов влияния на неподчиненные ему подразделения. Если мероприятие сложное, то ответственный должен подготовить решение руководства, где будут регламентированы взаимоотношения и ответственность всех участвующих подразделений.

Для наиболее эффективной реализации плана маркетинга рекомендуется создать отдел маркетинга. Если ресурсы вашей организации не позволяют этого, то к маркетинговой работе следует привлечь работников имеющихся подразделений, вменив им дополнительные обязанности (см. последний столбец таблицы 5-1-1).

## **Шаг 2. Стимулирование эффективной работы (мотивация) персонала**

Методы управленческой мотивации персонала бывают экономическими (зарплата, премия, проценты, участие в прибылях, пакет акций, штрафы и т. д.), социальными (общественное признание, благодарность, взыскание), психологическими (ощущение собственной значимости, безразличие, ненужность), властными (повышение или понижение в должности, предоставление дополнительных полномочий).

Универсальных схем мотивации не существует. Сложившиеся модели могут служить лишь отправной точкой для индивидуальных подходов в каждом конкретном случае. Создание персонального макета мотивации должно учитывать несколько наиболее важных факторов, отвечающих как интересам компании, так и сотрудников.

Существует ряд требований, на которые следует ориентироваться при создании системы стимулирования:

- объективность: размер вознаграждения работника должен определяться на основе объективной оценки результатов его труда;
- предсказуемость: работник должен знать, какое вознаграждение он получит в зависимости от результатов своего труда;
- адекватность: вознаграждение должно быть адекватно трудовому вкладу каждого работника в результат деятельности всего коллектива, его опыту и уровню квалификации;
- своевременность: вознаграждение должно следовать за достижением результата как можно быстрее (если не в форме прямого вознаграждения, то хотя бы в виде учета для последующего вознаграждения);
- значимость: вознаграждение должно быть для сотрудника значимым;
- справедливость: правила определения вознаграждения должны быть понятны каждому сотруднику организации и быть справедливыми, в том числе с его точки зрения.

Несмотря на простоту и очевидность перечисленных требований, не стоит ими пренебрегать. Как показывает практика, несоблюдение этих требований приводит к нестабильности в коллективе и оказывает сильный демотивирующий эффект.

Для того чтобы система мотивации персонала предприятия принесла ощутимый положительный эффект, при ее создании рекомендуется последовательное выполнение следующих шагов:

1. Формирование структуры персонала компании (выделение однородных групп) и определение размера постоянной части заработной платы.
2. Выделение ключевых показателей эффективности деятельности для расчета переменной части заработной платы.
3. Разработка механизмов стимулирования (определение правил расчета переменной части вознаграждения сотрудников).

### **Шаг 3. Организация информационного обеспечения процесса и контроля исполнения**

Вся информация о ходе выполнения плана маркетинга должна собираться, обрабатываться и доводиться до руководства и других заинтересованных лиц.

При контроле следует разделять вопросы различных составляющих комплекса маркетинга (товар, цена, распространение, продвижение) и учитывать то, что ситуация на рынке меняется постоянно. В связи с этим при контроле и принятии решений требуется постоянное обновление информации по комплексу маркетинга.

Контроль плана маркетинга реализуется путем проведения регулярных совещаний. По результатам совещаний составляется протокол.

### **Шаг 4. Стандартизация и регламентация деятельности**

В процессе реализации и контроля у вас могут возникнуть вопросы следующего характера :

- Какие документы необходимы для того, чтобы организовать информационный обмен?
- От кого и кому будут передаваться эти документы?
- Как часто и в какой форме будут приниматься решения по реализации маркетингового плана (совещания, собрания и т. д.)?
- Кто будет присутствовать на совещаниях и кто будет докладывать?
- Как будут оформляться принятые решения (приказы, служебные записки и т. д.)?



Результатом ответов на поставленные вопросы должен стать документ, называемый стандартом предприятия. При разработке такого документа следует стремиться к уже существующему международному стандарту ISO 9001:2000, который обобщает передовой мировой опыт в области управления компанией. Особенностью стандарта является то, что он предъявляет требования не к качеству продукции и услуг напрямую, а к системе управления предприятием (то есть к системе менеджмента качества), которая в свою очередь обеспечивает предсказуемый и стабильный уровень качества продукции и услуг. Стандарт ISO может применяться в любых организациях, независимо от вида деятельности, размера и формы собственности.

Внедрение внутреннего стандарта предприятия позволит экономить ресурсы и повысить эффективность деятельности вашей компании.

### **Шаг 5. Корректировка плана маркетинга**

Для того чтобы определить, как выполняется план, следует сопоставить достигнутые результаты с запланированными и принять важное решение: насколько допустимы и относительно безопасны обнаруженные отклонения.

Сопоставление результатов предполагает последующую реакцию, которая может быть трех видов.

1. Если сопоставление результатов говорит о том, что установленные цели достигаются, то ничего не следует предпринимать.
2. Если отклонения от целевых показателей больше допустимых, но их все же можно достичь, то следует скорректировать план. Корректирующие действия по устранению отклонений должны начинаться с анализа их причин.
3. Если весомые аргументы указывают на то, что эти показатели не соответствуют реальности, то следует скорректировать целевые показатели, которые могут пересматриваться как в сторону понижения, так и повышения.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение № 1.

#### Пример технического задания на исследование

<b>Цель исследования</b> (С какой целью проводится маркетинговое исследование, что предполагается сделать на его основе.)	
<b>Задачи исследования</b> (Основные проблемы, требующие изучения.)	
<b>Вопросы исследования (необходимые результаты)</b> (На эти вопросы по итогам работы должны быть даны ответы для принятия правильного управленческого решения.)	
<b>Объект исследования</b> (Какие участники рынка или какие рыночные явления изучаются, то есть применительно к кому или чему необходимо узнать ответы на вопросы.)	
<b>Срок исследования</b> (В какие сроки будет проведено исследование и представлен результат.)	
<b>Заказчик исследования</b> (Кто является заказчиком исследования; заказчик может находиться как вне, так и внутри компании.)	
<b>Консультанты по проблеме</b> (Конкретные лица, к которым можно обратиться с вопросами по исследуемой проблеме.)	

## Приложение № 2. Пример формы типового отчета о результатах исследования

### ФОРМА ТИПОВОГО ОТЧЕТА о результатах маркетингового исследования

#### План исследования

1. Определение проблематики, целей и задач исследования.
2. Определение методов сбора и обработки информации.
3. Разработка запросов (опросников) и составление выборки.
4. Сбор данных (проведение опроса).
5. Анализ и интерпретация данных.

Цель исследования \_\_\_\_\_

Задачи исследования \_\_\_\_\_

#### Методика исследования

- Получение информации из открытых источников.
- Запрос информации (опрос респондентов).
- Статистическая обработка данных.

#### Источники информации

- Внутренние данные клиента.
- Госкомстат.
- ГТК.
- Отраслевые НИИ и журналы.
- Интернет.
- Опрос респондентов.

#### Запросы и результаты

*(Приводятся примеры запросов и ответы на запросы.)*

#### Анкета

*(Анкета, при помощи которой проводилось исследование.)*

Результаты исследования \_\_\_\_\_

Выводы \_\_\_\_\_

### Приложение № 3. Пример технического задания на продукт

<b>Описание продукта</b> (Описание продукта или услуги. Источник – отчет по исследованиям потребностей целевой аудитории.)	
<b>Перечень значимых характеристик продукта или услуги</b> (Необходимо указать перечень тех характеристик продукта или услуги, на которые обращают внимание потенциальные потребители. Источник – отчет по исследованиям потребностей целевой аудитории.)	
<b>Прогнозируемая цена реализации продукта</b> (Указание прогнозируемой цены продукта или услуги необходимо для того, чтобы качество и потребительские свойства продукта соответствовали той ценовой категории, в которой продукт будет продаваться. Источник – отчет по исследованиям потребностей целевой аудитории.)	

### Приложение № 4. Пример плана продаж

Плановые объемы реализации								
Наименование продукта	Объем реализации	Январь	Февраль	...	...	Ноябрь	Декабрь	Итого за 2005 год
Продукт А	В натуральном выражении (шт., м, кг, тонн...)							
	В денежном выражении (руб.)							
	Планируемый объем поступления средств (руб.)							
<p><b>Примечание.</b> Значения в ячейке «Планируемый объем поступления средств» определяются исходя из условий реализации и величины дебиторской задолженности которая должна быть погашена в планируемом месяце. Например: товар А в 40 % случаев будет продаваться за 100-процентную оплату, в 30 % случаев с первым взносом 70 % и оставшейся объем будет реализован с условием первого взноса 50 %, а срок рассрочки платежа составляет один месяц, тогда поступления в рассматриваемом месяце составят: <i>поступления = объем реализации товара А × цена товара А × (0,4 × 1 + 0,3 × 0,7 + 0,3 × 0,5) + объем реализации товара А в предыдущем месяце × цена товара А × (0,3 × (1 - 0,7) + 0,3 × (1 - 0,5))</i>.</p>								

## Приложение № 4. Пример плана продаж (окончание)

Наименование продукта	Объем реализации	Январь	Февраль	...	...	Ноябрь	Декабрь	Итого за 2005 год
Продукт Б	В натуральном выражении (шт., м, кг, тонн...)							
	В денежном выражении (руб.)							
	Планируемый объем поступления средств (руб.)							
...								
Итого по продуктовой группе... (название продуктовой группы)	В натуральном выражении (шт., м, кг, тонн...)							
	В денежном выражении (руб.)							
	Планируемый объем поступления средств (руб.)							
...								
Итого по компании	В натуральном выражении (шт., м, кг, тонн...)							
	В денежном выражении (руб.)							
	Планируемый объем поступления средств (руб.)							

**Приложение № 5. План проведения промо-акции**

Место проведения	Дата, время	15	16	17	18
		ср	чт	пт	сб
		Привлеченный персонал, чел.			
Гипермаркет «XXI век» / ТЦ «Шоколад» на ул. Белинского	16:00-19:00	1	1	1	1
Супермаркет «Караван» / ТЦ «Этажи» на ул. Белинского	16:00-19:00	1	1	1	1
Микрорайон В. Печеры (супермаркет «Евроспар», ТЦ «Скала», су- пермаркет «Эконта»)	16:00-19:00	1	1	1	1
Пл. Горького (офисные центры, банки, супермаркет «Ев- ропа», Дом связи, «Макдональдс»)	16:00-19:00	1	1	1	1
Ул. Б. Покровская (пешеходная улица Н. Новгорода, крупные магазины, бутики, рестораны, кинотеатр «Октябрь», банки, офисные центры)	16:00-19:00	2	2	2	2
Пр. Ленина (Кинотеатр «Россия», крупные магазины)	15:00-18:00	1	1	1	1
Центр Сормова (ТЦ «Сормовские Зори», крупные магазины)	16:00-19:00	1	1	1	1
Центр Автозавода (ДК ГАЗ, «Автозаводский универмаг», круп- ные магазины, Автозаводский парк, киноте- атр «Мир», банк)	15:00-18:00	1	1	1	1
Пл. Революции (Мещерский универмаг, «Макдональдс»)	15:00-18:00	1	1	1	1
<b>Всего промоутеров</b>					
человек		10	10	10	10
человекочасов		30	30	30	30

### Приложение № 6. Пример формы медиаплана по радио

Время	март														апрель																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	...
	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт		сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс	пн	вт	ср	чт	пт	
8:20	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
10:20	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
11:20	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
12:50	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
14:30	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
15:50	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
16:50	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
19:50	1	1	1	1			1	1	1	1	1			1	1				1	1	1	1	1			3	3	3	3	3	
Всего выходов в эфир в будни	8	8	8	8			8	8	8	8	8			8	8				8	8	8	8	8			8	8	8	8	8	
8:50					1	1							1	1			3	3							3	3					
11:50					1	1							1	1			3	3							3	3					
13:20					1	1							1	1			3	3							3	3					
14:50					1	1							1	1			3	3							3	3					
17:20					1	1							1	1			3	3							3	3					
19:50					1	1							1	1			3	3							3	3					
Всего выходов в эфир в выходные дни					6	6							6	6			6	6							6	6					

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Его количество будет зависеть от размеров вашего бизнеса, характера отрасли, доступности информации и наличия квалифицированного персонала внутри компании.

Выполнение всех рекомендаций, приведенных в настоящем руководстве, займет у вас некоторое время. Помните, что для получения полезного эффекта от работы обязательно надо соблюдать правильную последовательность действий в соответствии с шагами настоящей методики. В то же время в разрабатываемый маркетинговый план важно интегрировать ваш собственный полезный опыт.

После того как работа проведена и вами разработан маркетинговый план, начинается работа по его реализации.

Здесь нелишним будет повторить такую на первый взгляд банальную мысль, что никакой самый прекрасный документ не даст эффекта, если он не превращается в конкретные действия. Чтобы действительно добиться поставленных целей по прибыльности, необходимо менять цены, вводить новые продукты, работать с каналами распределения и продвигать продукты так, как того требует маркетинговый план.

Не забывайте, что рынок не стоит на месте: в то время как вы реализуете свой маркетинговый план, что-то происходит со всей отраслью и отдельными клиентами, появляются новые товары, конкуренты тоже не дремлют. Рынок изменился — и нужен обновленный маркетинговый план.



Систематическое сравнение отклонения результата от намеченных целей и анализ причин отклонений позволит вам на следующем цикле планирования быть точнее, реалистичнее оценивать взаимосвязь между своими действиями и получаемыми результатами.

Таким образом, постоянное маркетинговое планирование и своевременная корректировка комплекса маркетинга позволит вашему бизнесу опережать конкурентов и всегда достигать поставленных целей.

*С уважением,  
авторский коллектив «Практического руководства по повышению прибыльности предприятий среднего бизнеса на основе маркетинга»*

Проект руководства представлен на обсуждение компаниям среднего бизнеса. Со всеми вопросами и предложениями обращайтесь в офис **Российской ассоциации маркетинга** по телефонам (095) **231-70-77, 231-70-80**, по электронной почте **info@ram.ru** или по адресу: 109028, г. Москва, Б. Трехсвятительский пер., 2.

- Ольга Геннадьевна Белова, ведущий консультант информационно-аналитического отдела НО «Российская ассоциация маркетинга», г. Москва
- Сергей Аркадьевич Большаков, генеральный директор ЗАО «Инвент-Про», г. Москва
- Александр Арнольдович Браверман, Президент – Председатель правления НО «Российская ассоциация маркетинга», г. Москва
- Алексей Александрович Вороной, генеральный директор исследовательской компании Infowave, г. Санкт-Петербург
- Андрей Геннадьевич Калибердин, исполнительный директор НО «Российская ассоциация маркетинга», г. Москва
- Анатолий Аркадьевич Косьмин, генеральный директор консультационно-аналитического центра «Инвеко», г. Тула
- Ольга Александровна Кузнецова, менеджер по связям с общественностью ООО «Институт общественного мнения «Квалитас», г. Воронеж

- Павел Михайлович Медведев, генеральный директор ООО «Звезда», г. Екатеринбург
- Владимир Валентинович Моторжин, директор ЗАО «Центр маркетинга», г. Рязань
- Анна Николаевна Орел, заместитель исполнительного директора НО «Российская ассоциация маркетинга», г. Москва
- Александр Леонидович Романович, исполнительный директор Центрально-Черноземного филиала НО «Российская ассоциация маркетинга», г. Воронеж
- Павел Анатольевич Смирнов, заместитель начальника коммерческого управления ЗАО «СтройИнвестРегион», г. Москва
- Максим Юрьевич Сухов, руководитель отдела маркетинга ЗАО «Центр маркетинга», г. Рязань
- Игорь Викторович Цыкунов, заместитель исполнительного директора НО «Российская ассоциация маркетинга», г. Москва

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Анурин В., Муромкина И., Евтушенко Е. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В. Анурин, И. Муромкина, Е. Евтушенко. – СПб: Питер, 2004. – 270 с.
2. Браверман А. А. Маркетинг в российской экономике переходного периода. – М.: Экономика, 1997. – 640 с.
3. Браверман А. А. Российский маркетинг на пороге третьего тысячелетия: практика крупнейших компаний. – М.: Экономика, 2001. – 422 с.
4. Дибб С., Симкин Л., Брэдли Дж. Практическое руководство по маркетинговому планированию / С. Дибб, Л. Симкин, Дж. Брэдли. – СПб: Питер, 2001. – 256 с.
5. Диксон Питер Р. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон. Пер. с англ. – М.: Бином, 1998. – 560 с: ил.
6. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 480 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов).
7. Завгородняя А. В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. – СПб: Питер, 2002. – 352 с.
8. Завьялов П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах. – М: ИНФРА-М, 2000. – 496 с.
9. Классика маркетинга / Сост.: Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 752 с.: ил. – (Маркетинг для профессионалов).
10. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб.: Питер, 2005. – 800 с.: ил. – (Теория и практика менеджмента).
11. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М. ; СПб. ; К.: Вильямс, 1999. – 944 с.
12. Котлер Ф., Дайн Д. К., Мейсини С. Маневры маркетинга. Современные подходы к прибыли, росту и обновлению / Ф. Котлер, Д. К. Дайн, С. Мейсини ; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 224 с.

13. Кулибанова В. В. Прикладной маркетинг. — СПб: Издательский дом «Нева»; М: «ОЛМА-ПРЕСС Инвест», 2002. — 272 с.
14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Пер. с англ. — СПб.: 2005. — 800 с.
15. Маркетинг / Под ред. М. Бейкера. — СПб.: Питер, 2002. — 1200 с.: ил. — (Бизнес-класс).
16. Медведев П. М. Организация маркетинговой службы с нуля. — СПб.: Питер, 2005. — 224 с.
17. Попов Е. В. Продвижение товаров и услуг. — М: Финансы и статистика, 1999. — 320 с.

---

Для заметок

На этих страницах вы можете записать возникшие по ходу чтения данного руководства вопросы, замечания, предложения.

---

На этих страницах вы можете  
записать возникшие по ходу  
чтения данного руководства  
вопросы, замечания, предло-  
жения.

Для заметок

---

Для заметок

На этих страницах вы можете записать возникшие по ходу чтения данного руководства вопросы, замечания, предложения.

