



**Институт экономики
и управления**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

В двух частях

Часть вторая

Учебное пособие

Министерство науки и высшего образования
Российской Федерации
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина

И. В. Котляревская

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Учебное пособие

В двух частях

Часть 2

Рекомендовано методическим советом
Уральского федерального университета
для студентов вуза, обучающихся
по направлению подготовки
38.04.02 — Менеджмент

3-е издание, переработанное и дополненное

Екатеринбург
Издательство Уральского университета
2020

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.290-2я73

К73

Рецензенты:

ректор АНО ВО «Уральский институт фондового рынка», д-р экон. наук,
доц. *В. В. Чащин*;

канд. экон. наук, доц. кафедры маркетинга и международного менеджмен-
та Уральского государственного экономического университета *Т. Ж. Соло-
сиченко*

Научный редактор — д-р экон. наук, проф. *Л. С. Ружанская*

Котляревская, И. В.

К73 Стратегический маркетинг : учебное пособие. В 2 ч. Ч. 2 / И. В. Кот-
ляревская ; М-во науки и высшего образования РФ. — 3-е изд., перераб.
и доп. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020. — 159, [1] с.

ISBN 978-5-7996-3149-9 (ч. 2)

ISBN 978-5-7996-2923-6

Третье издание учебного пособия «Стратегический маркетинг» отличается от предыдущих содержанием, в котором отражены значительные изменения, произошедшие в конкурентном ландшафте рынка и цифровизации сфер производства и потребления. Представленные технологии и инструменты анализа расширяют возможности стратегического анализа, повышают обоснованность и креативность маркетинговых решений, актуализируют системный характер деятельности маркетолога в компании. Издание публикуется в 2-х частях, из которых 2 часть является продолжением и начинается с 9 главы. Если 1 часть пособия в основном ориентирована на стратегический анализ поведения потребителя и его опережение в планах компаний, то 2 часть содержит анализ поведения конкурентов и их инновационной активности. Издание традиционно сопровождается примерами стратегических разработок, представленными студентами кафедры маркетинга Института экономики и управления УрФУ.

Материал предназначен для магистров.

Библиогр.: 39 назв. Табл. 14. Рис. 28. Прил. 1.

УДК 339.138(075.8)

ББК 65.290-2я73

© Уральский государственный
технический университет — УПИ, 2007

© Котляревская И. В., 2007

© Уральский федеральный университет,
2015, с изменениями и дополнениями

ISBN 978-5-7996-3149-9 (ч. 2)

ISBN 978-5-7996-2923-6

© Уральский федеральный университет,
2020, переработанное и дополненное

Глава 9. Методика расчета потенциальной и реальной емкости рынка

Методологические подходы к определению емкости рынка ▣ Методика расчета емкости рынка

Методологические подходы к определению емкости рынка

Емкость рынка является важным показателем для принятия управленческих решений в маркетинге. К сожалению, однозначного толкования данного показателя в литературе нет. Объяснить это можно тем, что многие дефиниции маркетинга пришли к нам из зарубежных публикаций и стали применяться в наших разработках относительно недавно. Кроме того, часто термины неточно переводили, что породило смешение в их использовании.

Обратимся к анализу трактовок емкости рынка, присутствующих в литературе [1, 2].

Так, Д. Кревенс определяет емкость рынка как объем продаж определенного товара в денежном или натуральном выражении в заданный период времени. Он предполагает, что емкость рынка характеризуется такими показателями, как потенциал рынка, прогноз сбыта, доля рынка [3].

Ф. Котлер вообще не применяет термин «емкость рынка», он говорит только о совокупном рыночном спросе, который представляет собой общее количество товаров или услуг данного вида, которое может быть приобретено группой потребителей в определенном географическом регионе за определенный период времени в определенной маркетинговой среде при определенном уровне маркетинговых усилий и комплекса маркетинга [4].

Почти так же характеризует емкость рынка, называя ее текущим рыночным спросом или объемом продаж, Е. П. Голубков, предлагая рассматривать эти показатели не с точки зрения покупателей, а с точки зрения производителей-продавцов [5]. Той же позиции придерживается А. Н. Матанцев [6]. Отечественный маркетинголог Т. А. Гайдаенко, опираясь на определение совокупного рыночного спроса, данное Ф. Котлером, именует понятие емкостью рынка, не комментируя свой подход [5].

Таким образом, отсутствие единообразного определения сущности емкости рынка объясняется подменой этого определения другими или путаницей в их применении. Достаточно посмотреть, как трактуется сущность емкости рынка разными авторами.

Трактовка понятия «емкость рынка» с точки зрения различных авторов:

И. К. Беляевский — количество (стоимость) товаров, которое может поглотить рынок при определенных условиях за какой-то промежуток времени;

Ж.-Ж. Ламбен — общий объем продаж применительно к рынку товара (отрасли) в данном месте и в данный период для совокупных марок или конкурирующих фирм;

А. Н. Матанцев — объем продукции одного вида или товарной группы на заданном пространстве в определенный период времени;

И. В. Петухова, Н. В. Петухова — возможный объем реализации товаров и услуг, определяемый размерами и структурой фактически представляемого или будущего спроса; характеризует ту часть совокупной общественной потребности, которая представлена на рынке, обеспечена денежным эквивалентом и удовлетворяется за счет купли-продажи;

И. В. Шарошенко — это объем товаров, которые могут быть реализованы на рынке в течение определенного периода времени при данном предложении, спросе и уровне цен, сложившихся на рынке;

И. В. Моисеенко, Е. В. Носкова — совокупное количество товаров и услуг, которое на данном рынке в течение установленного периода времени обеспечено (или будет обеспечено) текущим спросом, необходимой структурой предложения и соответствующим уровнем цен в условиях конкретной маркетинговой среды.

Определения, данные И. К. Беляевским, А. Н. Матанцевым, Ж.-Ж. Ламбеном и И. В. Шарошенко, по своей сути являются достаточно однотипными. В них говорится об определенном количестве (стои-

мости, объеме) товаров (товарных групп, совокупности марок), которые могут быть реализованы на заданном пространстве (рынке) в течение определенного периода времени. При этом в определении И. К. Беляевского указывается на необходимость наличия определенных условий для реализации данных товаров, а в определении И. В. Шарощенко данные условия конкретизируются — спрос, предложение, уровень цен.

В отличие от рассмотренных выше трактовок понятия «емкость рынка», определение, данное Петуховыми, соединяет объем реализации и спрос, указывает на обязательное присутствие денежного эквивалента, что исключает непонимание этой категории.

Под емкостью рынка И. В. Моисеенко и Е. В. Носкова предлагают понимать совокупное количество определенных товаров или услуг, которое на данном рынке в течение установленного периода времени обеспечено (или будет обеспечено) текущим спросом, необходимой структурой предложения и соответствующим уровнем цен в условиях конкретной маркетинговой среды.

На наш взгляд, все эти определения в своей основе пересекаются с понятиями «конъюнктура рынка» или «объем продаж», а «емкость рынка», как определение и показатель, теряет свою сущность. Попробуем восполнить имеющийся пробел, обратившись к анализу определения «потенциальная емкость рынка».

Трактовка понятия «потенциальная емкость рынка» с точки зрения различных авторов:

Г. Л. Азоев — максимально возможный объем продаж в рыночной ситуации, когда все потенциальные потребители приобретают товар, исходя из максимально возможного уровня потребления;

О. Л. Смольникова — максимальный размер рынка при наибольшей маркетинговой активности компаний, входящих в этот отраслевой сектор, при определенном состоянии окружающей маркетинговой среды;

В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева — это все покупатели продукта фирмы и продукции конкурентов данной фирмы, все потребители, испытывающие общие нужды и запросы, которые в состоянии (полностью или частично) удовлетворить изделия или услуги как самого предприятия, так и основных конкурентов;

И. С. Березин — объем производства и потребления товаров и услуг, который может быть достигнут в случае снятия всех имеющихся на сегодняшний день ограничений, препятствий и барьеров на его производство и (или) потребление;

И. В. Моисеенко, Е. В. Носкова — максимальное совокупное количество определенных товаров или услуг, которое способен поглотить данный рынок в течение установленного периода времени в условиях их максимального потребления всеми потенциальными потребителями и максимальной интенсификации маркетинговых усилий компаний.

Эти определения обладают общей основой — в них говорится об объеме продаж, который может быть достигнут в идеальных рыночных условиях, включающих в себя запросы потребителей, объемы их потребления, маркетинговую активность компании, отсутствие каких-либо ограничений, препятствий и барьеров. Кроме того, каждый автор вносит в трактовку понятия «потенциальная емкость рынка» свои черты. Так, Г. Л. Азоев заостряет внимание на такой характеристике, как «максимально возможный». О. Л. Смольникова говорит о необходимости наличия наибольшей маркетинговой активности компании. В. Е. Хруцкий и И. В. Корнеев делают основной акцент на всех возможных покупателях на данном рынке, их общих нуждах и запросах. И. С. Березин добавляет в свое определение к объему потребления также объем производства и обобщает необходимые условия.

По мнению И. В. Моисеенко и Е. В. Носковой, необходимо сформулировать такую трактовку определения потенциальной емкости рынка, которая была бы сопоставима с определением реальной емкости рынка для достижения простоты сравнения этих двух понятий и выявления главных различий между ними. Данному требованию, полагают авторы, отвечает следующее определение потенциальной емкости рынка: это максимальное совокупное количество определенных товаров или услуг, которое способен поглотить рынок в течение установленного периода времени в условиях их максимального потребления всеми потенциальными потребителями и максимальной интенсификации маркетинговых усилий компаний.

Анализ данных определений приводит к выводу, что потенциальная емкость рынка — это некая максимизация существующей емкости рынка, что ненамного приближает нас к пониманию базисной категории «емкость рынка». Однако в некоторых определениях, представленных выше, есть рациональное зерно для такого понимания, в частности, это касается максимальной потребности при снятии ограничений и наибольшей маркетинговой активности компаний.

Для правильного понимания сущности емкости рынка обратимся к словарю русского языка (С. И. Ожегов). В нем емкость определяется как вместилище, как нечто такое, что в количественных показателях не измеряется, например, емкость для нефтепродуктов, зерна, воды и т. п. Но если ввести показатель меры того, что вмещается, то количественное выражение емкости можно осуществить, однако она будет разной, например, для нефтепродуктов, зерна и т. п.

Попробуем соотнести емкость рынка с «вместилищем потребности» в конкретном товаре или услуге. Сама потребность также не имеет прямого количественного выражения, но ее можно рассчитать через количество товара, которым она полностью удовлетворяется, и количеством субъектов, которые ее имеют. В таком случае емкость рынка можно отождествлять с его объемом и определить как то количество конкретного товара или услуги, которое необходимо для удовлетворения конкретной потребности при активных маркетинговых усилиях со стороны производителей.

Товарно-денежные отношения предполагают ценовое выражение, поэтому емкость рынка — это то количество товара, которое может быть продано, если бы он продавался по нулевой цене (бесплатно). Однако товар всегда имеет цену, поэтому меру емкости рынка можно выразить в количестве товара (услуги) и его цене, но в таком количестве, которое соответствует потребности в бесплатном товаре. Однако у разных людей потребность в одном и том же товаре может варьироваться. Это выражается в разных требованиях к различным свойствам и атрибутам товара. Мы их называем желаниями. Поэтому емкость рынка следует определять по сумме рыночных сегментов, разделенных по желаниям покупателей, входящих в эти сегменты.

Что касается разделения понятий потенциальной и реальной емкости рынка, то подход к ним должен быть следующим.

Каждое предприятие рассчитывает потенциальную емкость рынка или общее количество товара, удовлетворяющего ту или иную потребность, а также реальную — ту долю потребностей, которую она сможет удовлетворить. Например, количество потребителей, пользующихся услугами ресторанов, будет представлять собой потенциальную (общую) емкость рынка ресторанных услуг общественного питания. Количество потребителей, предпочитающих услуги ресторанов японской кухни, будет представлять реальную емкость рынка. В свою очередь реальная и потенциальная емкость рынка имеют широкий спектр ви-

дов, получаемых исходя из различных признаков деления. Основные виды емкости рынка отражены ниже.

Классификация видов емкости рынка:

1) по способу измерения:

- емкость рынка в натуральном выражении (тонны, штуки, квадратные метры и т. д.);
- емкость рынка в денежном выражении (рубли, доллары, евро и т. д.);

2) по периоду определения:

- фактическая емкость рынка (за прошедший период, в настоящий момент времени);
- расчетная (прогнозируемая) емкость рынка;

3) по уровню охвата:

- емкость местного рынка;
- емкость регионального рынка внутри страны;
- емкость национального рынка (внутреннего рынка);
- емкость регионального рынка по группе стран;
- емкость мирового рынка;

4) по товарному уровню:

- емкость рынка конкретного товара;
- емкость рынка группы товаров;

5) по виду рынка:

- емкость рынка средств производства;
- емкость рынка предметов потребления.

Как правило, емкость рынка рассчитывается за год, намного реже за месяц и квартал. В качестве оптимального подхода к определению емкости рынка выступает ее измерение как в натуральном, так и в стоимостном выражении. На практике это не всегда целесообразно и возможно ввиду сложности получения необходимых данных. Таким образом, для расчета емкости рынка важно зафиксировать товарные, временные и пространственные характеристики исследуемого рынка, т. е. необходимо определить:

- 1) характеристику анализируемого товара, чтобы выделить из всего товарного предложения необходимую товарную позицию;
- 2) календарный период, для которого оценивается емкость рынка;
- 3) географические границы оцениваемого рынка.

Методика расчета емкости рынка

Удовлетворение потребности часто связано с нормативами потребления. Поэтому метод расчета емкости рынка называется нормативным, или методом цепочки коэффициентов.

Емкость рынка товаров потребительского назначения рассчитывается по формуле

$$E_p = (\sum N_i \cdot K_i \cdot E_i) - H + I_1 + I_2 + R - C - A,$$

где N_i — количество потребителей, составляющих i -сегмент;

K_i — норматив потребления i -й группой (технологический — для средств производства, физиологический — для продуктов питания, рационального потребления — для непродовольственных товаров);

E_i — эластичность спроса по цене;

H — насыщенность рынка данным товаром (для товаров длительного пользования);

I_1 — износ физический;

I_2 — износ моральный;

R — страховые резервы;

C — доля рынка субститутов;

A — доля рынка конкурентов.

Трудность данного метода состоит в нахождении соответствующих нормативов. Иногда применяются долевые показатели, которые тоже найти непросто. Их получение обычно требует проведения специальных исследований: кабинетных (статистические справочники) или полевых. Последние направляются на определение:

- 1) общего количества потенциальных пользователей в каждом сегменте потребителей;
- 2) доли реальных покупателей изучаемого продукта среди потенциальных пользователей;
- 3) частоту потребления данного продукта и его количества;
- 4) нормы потребления продукта одним реальным покупателем за определенный период времени.

Нормативы потребления для продуктовых товаров представлены физиологическими нормами потребления, для промышленных товаров — рациональными нормами потребления. В сфере производства

товары производственного назначения представлены различными ГОСТами, ОСТами, ТУ, СНИПами.

В литературе имеются и другие предложения по расчету емкости рынка. Однако далеко не все из них соответствуют определению этой категории, которое принято нами, но для ознакомления представим их.

Исходя из структурных характеристик конкретного рынка, его емкость можно определить следующим образом:

$$E = V_{\text{пр}} - V_{\text{эксп}} + V_{\text{имп}} + \Delta_{\text{зап}},$$

где $V_{\text{пр}}$ — объем производства;

$V_{\text{эксп}}$ — объем экспорта;

$V_{\text{имп}}$ — объем импорта;

$\Delta_{\text{зап}}$ — изменение запасов производственных и торговых организаций.

На основе индекса исследовательской панели, емкость рынка предлагается определять следующим образом:

$$E = U_{\text{п}} \cdot K_{\text{общ}} \cdot 12/t,$$

где $U_{\text{п}}$ — индекс панели (средний объем продаж), $U_{\text{п}} = V_{\text{прод}}/K_{\text{п}}$. Здесь $K_{\text{п}}$ — количество потребителей, участвовавших в панельном исследовании;

$K_{\text{общ}}$ — общее количество потребителей;

t — период, за который собирались данные панельные исследования.

На основе данных об интенсивности потребления (для товаров длительного пользования) емкость рынка рассчитывается по следующим формулам:

$$E = PT/t_{\text{экс}},$$

где P — число потребителей;

T — средняя величина потребления на одного потребителя;

$t_{\text{экс}}$ — срок эксплуатации.

$$E = E_{\text{перв}} + E_{\text{повт}} + E_{\text{доп}},$$

где $E_{\text{перв}}$ — число тех, кто впервые приобретает товар;

$E_{\text{повт}}$ — число тех, кто впервые приобретает товар на замену старого;

$E_{\text{доп}}$ — число тех, кто впервые приобретает товар дополнительно к уже имеющемуся.

Потенциальная емкость рынка услуг может быть рассчитана так:

$$E = V_{\text{пр}} + V_{\text{ч.л}} + V_{\text{сам}},$$

где $V_{\text{пр}}$ — объем продаж услуг на предприятиях;

$V_{\text{ч.л}}$ — объем продаж услуг у частных лиц;

$V_{\text{сам}}$ — объем потребностей, удовлетворенных путем самообслуживания.

В качестве примера расчета емкости осуществим такой расчет для компании, продающей добавку смягчения воды в котельных (производство производственно-технического назначения) [6].

Поскольку многие предприятия пока еще не используют такую добавку, требуется оценить потенциальную и реальную емкости рынка в определенной географической зоне.

На основе отчетной, нормативной и статистической информации было определено:

- 1) объем потребления воды всеми компаниями рынка, имеющими котельные, — 7 500 000 л;
- 2) норма расхода средства смягчения на литр воды — 1 %;
- 3) доля компаний, применяющих это средство, — 72 %;
- 4) норма расхода добавки на литр средства — 9 %.

Рассчитывается потенциальная емкость рынка:

$$7\,500\,000 \text{ л} \cdot 0,01 \cdot 0,72 \cdot 0,09 = 486\,000 \text{ л}.$$

Исследования показали, что 54 % компаний добавку уже применяют. В таком случае реальная емкость рынка будет

$$486\,000 \text{ л} - (486\,000 \text{ л} \cdot 0,54) = 223\,560 \text{ л}.$$

Если компания планирует занять 40 % доли рынка, то продажи должны быть доведены до 105 000 л.

Другой пример — определить емкость рынка услуг общественного питания через закусочные.

Для расчета реальной емкости рынка необходимо от общей численности населения города (в нашем случае это г. Карпинск) взять число жителей, посещающих заведения общепита, а от их числа взять тех, кто предпочитает закусочные:

$$31\,400 \cdot 0,66 \cdot 0,14 = 2\,901 \text{ чел}.$$

Далее нужно знать среднее количество посещений заведений общепита 1 человеком в месяц (8 раз) и сумму среднего чека (210 р.). В денежном выражении, р., каждый предпочитающий услуги закусочных в год расходует

$$8 \cdot 210 \cdot 12 = 20\,160.$$

Теперь рассчитаем искомую емкость рынка в денежном выражении, р:

$$2\,901 \cdot 20\,160 = 58\,484\,160.$$

Для определения потенциальной емкости рынка потребителей услуг общественного питания расчеты ведутся по этим услугам.

Если закусочная планирует занять определенную долю рынка, то эта доля умножается на реальную емкость рынка.

Третий пример — рассчитать емкость рынка потребителей услуги видеосъемки наиболее значимых для заказчика мероприятий (г. Нягань ХМАО).

В Нягани нет официальных предприятий, которые занимаются видеосъемкой мероприятий. Первой официальной организацией, оказывающей услуги в этой сфере, планируется быть АУ «НИИЦ». Основой для позиционирования услуги является ее уникальность для данного рынка.

Рассчитаем потенциальную емкость рынка АУ «НИИЦ» в Нягани. Нашими потенциальными потребителями являются заказчики свадеб, школьных вечеров, выпускных в детских садах, юбилары. Для расчета потенциальной емкости рынка Нягани мы использовали статистические данные города и опрос владельцев кафе.

В среднем в месяц проводится 40 свадеб, следовательно, в год будет проведено $40 \text{ свадеб} \cdot 12 \text{ мес.} = 480 \text{ свадеб}$ в год. Стоимость одной видеосъемки в среднем будет равна 25 000 р. В денежном эквиваленте потенциальная емкость рынка составит $480 \text{ свадеб} \cdot 25\,000 \text{ р.} = 12\,000\,000 \text{ р.}$

В Нягани 14 школ, каждый год они проводят выпускные вечера в 2 классах, следовательно, предполагаемое количество заказов будет $14 \text{ школ} \cdot 2 \text{ класса} = 28 \text{ выпускных классов}$ в год.

В денежном эквиваленте потенциальная емкость рынка составит $28 \text{ классов} \cdot 25\,000 \text{ р.} = 700\,000 \text{ р.}$

В городе 5 детских садов, каждый год выпускниками становятся в среднем 2 группы, следовательно, предполагаемое количество заказов будет

$$5 \text{ детских садов} \cdot 2 \text{ группы} = 10 \text{ групп в год.}$$

В денежном эквиваленте потенциальная емкость рынка составит $10 \text{ групп} \cdot 25\,000 \text{ р.} = 250\,000 \text{ р.}$

В городе 7 кафе, в которых чаще всего обслуживаются возрастные юбилеи. Исходя из опроса владельцев кафе, в каждом из них предположительно отмечают по 4 праздника в месяц, в год это составит

$$12 \text{ мес.} \cdot 4 \text{ юбилея} \cdot 7 \text{ кафе} = 336 \text{ юбилеев в год.}$$

В денежном эквиваленте потенциальная емкость рынка для юбилеев будет

$$336 \text{ юбилеев} \cdot 25\,000 \text{ р.} = 8\,400\,000 \text{ р.}$$

Таким образом, предполагаемая емкость рынка в г. Нягани составит общую сумму потенциальных заказчиков:

$$480 \text{ заказов} + 28 \text{ заказов} + 10 \text{ заказов} + 336 \text{ заказов} = 854 \text{ заказа в год.}$$

Предполагаемая сумма дохода, р., от выполненных заказов будет
 $2\,000\,000 + 700\,000 + 250\,000 + 8\,400\,000 = 21\,350\,000.$

Предполагаемая емкость рынка Нягани позволяет вводить услугу видеосъемки мероприятий и активно развивать ее.

Контрольные вопросы к главе 9

1. В чем причина различий в трактовке понятия «емкость рынка»?
2. Как определяется емкость рынка товаров потребительского назначения?
3. Почему показатель емкости рынка важен при сегментировании потребителей товаров и услуг?

Глава 10. Анализ конкурентов и конкурентоспособности компании

Позиции конкурирующих компаний ⇨ Методика исследования конкуренции на рынке ⇨ Понятие конкурентного преимущества и стержневой компетенции

Позиции конкурирующих компаний

Реализуя три направления, представленные М. Портером, фирмы могут эффективно участвовать в конкурентной борьбе. Если фирма не владеет ни одним из них, она не может отражать атаки конкурентов:

- 1) ценовое лидерство — низкая себестоимость за счет эффекта масштаба;
- 2) дифференцирование — уникальный продукт или маркетинговые предложения. Это может быть продуктовая инновация, новая услуга, метод продвижения марки, эксклюзивная система распределения или ценообразования;
- 3) фокусирование — специализация на жестко определенных рынках.

Все эти направления М. Портер представил в виде следующей схемы (рис. 10.1).

Компании с концентрированной или дифференцированной стратегией не имеют большую долю рынка, такую, как компании со стратегией лидерства в издержках, но при этом различия все компании могут получать одинаково высокую прибыль. Если же компании со стратегиями концентрации и дифференциации пытаются расширить долю рынка, то их движение идет через снижение прибыли (болото) или даже через потери. Стратегии концентрации и дифференциации —

удел средних и малых компаний, стратегия лидерства в издержках — крупных.

	Уникальный	Массовый
Весь рынок	Дифференциация	Лидерство в издержках
Сегмент	Концентрация	

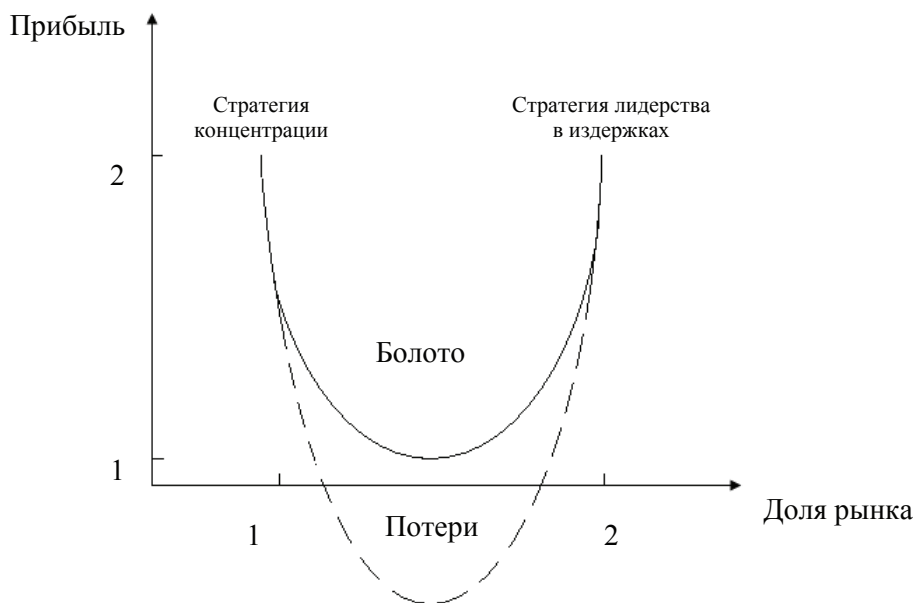


Рис. 10.1. Движение компании при переходе от стратегии концентрации к стратегии лидерства в издержках

Анализ конкуренции включает определение собственной позиции и позиций конкурентов. Типы позиций известны:

- 1) лидеры соблюдают баланс между агрессивным завоеванием новых покупателей и защитой имеющихся позиций, имеют 40 % доли рынка;
- 2) претенденты агрессивно атакуют для увеличения своей доли (30 %);
- 3) ведомые не обладают достаточными ресурсами, довольствуются своим положением или пытаются расширить долю рынка. Концентрируют свои усилия на ограниченном рыночном пространстве (20 %);

- 4) аутсайдеры — компании, специализирующиеся на определенном рынке, продукте, покупателях и нашедшие безопасный и прибыльный сегмент. Когда рынок достигает зрелости, он становится привлекательным для других производителей, что затрудняет бизнес ранее освоившим этот сегмент фирмам (10 %).

Знание конкурентных позиций необходимо потому, что они определяют маркетинговые стратегии. Фирмы-аутсайдеры специализированы и имеют узкую направленность. Лидерам приходится парировать атаки конкурентов одновременно с осуществлением своих планов развития и расширения рынков. Претенденты агрессивны, но могут атаковать только слабые места лидеров и других соперников: любая атака требует огромных ресурсов. Ведомые придерживаются принципа «и я тоже»: они копируют успешные действия остальных игроков, но у них нет сил для агрессивной борьбы. Другими словами, маркетинговые стратегии в конкуренции могут быть либо наступательными, либо оборонительными.

Наступательные стратегии наиболее типичны для претендентов. Обычно они используются против ведомых и аутсайдеров, но и лидер их не минует. Все зависит от того, насколько укреплен его позиция. Если все-таки решение об атаке на лидера принято, то бить нужно в его слабое место. Атака узким фронтом повышает шансы на успех, но для этого нужно четко рассчитать ресурсы.

Вариантами наступлений являются:

- 1) лобовая атака. Фронтальный метод атаки является самым сложным. Для него у претендента должна быть сила. Суть его заключается в повторении действий лидера в каком-либо аспекте маркетинговой программы. Многие фирмы, ведущие лобовую атаку, терпят поражение;
- 2) фланговая атака означает, что претендент выявил свои силы и слабости, сопоставил их с силами и слабостями лидера и направил все усилия на слабые места лидирующей компании. Так Burger King атаковала стандартизированный McDonald's своей услугой «сделай сам», когда покупатель мог заказать себе такой гамбургер, какой ему хотелось;
- 3) «зубастая» стратегия означает, что конкурента можно сокрушить, атакуя его сразу в нескольких направлениях (например, объединив программу продвижения с выпуском нового продукта) и оставляя его без сил к сопротивлению;

- 4) партизанская атака. Данный тип наступления не может быть длительным и крупномасштабным. Его цель — раздражать конкурентов своими непредсказуемыми, циклически повторяющимися атаками.

Полноценная оборона — это баланс между ожиданиями атаки и ответом на агрессивные шаги конкурентов. Оборонительную роль исполняет только лидер, но даже ему приходится комбинировать оборону и наступление. Занятие оборонительной позиции помогает избежать обманчивого чувства незыблемости собственных позиций и открытости для претендентов.

Оборонительные стратегии могут выражаться в следующих действиях:

- 1) в возведении стены вокруг сильных позиций. Для этого компания должна полностью понимать свои сильные стороны (компетентность, преимущество), например торговые марки, и предпринимать упреждающие действия по их сохранению. Так, автомобилестроительная фирма Rover смогла многого добиться, используя заложенные в свое название традиции. Она изменила свою политику, применив марку ко всем выпускаемым ею продуктам;
- 2) защите слабых мест. Иногда именно маркетинг, нацеленный на другие перспективные аспекты предложения, мешает сосредоточиться на слабостях. К примеру, поставщик дорогих электроприборов может подчеркивать в маркетинговых мероприятиях их высокое качество;
- 3) мобильности и готовности к бою. Компания должна быстро разрабатывать новые рынки, выпускать новые продукты и использовать новые маркетинговые возможности;
- 4) отказе от рынка или продукта, если возникла крайняя необходимость. Лучше не иметь слабых рынков, чем вступать на них в конкурентную борьбу.

Поведение лидера на рынке характеризуется следующими особенностями.

Во-первых, он ориентируется на расширение первичного спроса. Такая стратегия направлена на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых сфер его применения и увеличение разового потребления. На начальных стадиях ЖЦП, когда спрос расширяем, лидер выбирает стратегию интенсивного роста и приносит пользу всей совокупности конкурентов.

Во-вторых, по отношению к своей доле рынка стратегия лидера — оборона. Данная стратегия часто принимается фирмой-новатором после того, как она открыла рынок для нового товара и этот рынок атакуют имитаторы (например, IBM, Danone). Оборонительная стратегия обеспечивается инновациями и технологическими новинками для усложнения задач конкурентам; консолидацией рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; прямой атакой путем ценовой войны или рекламной борьбы (Hertz и Avis, Kodak и Polaroid, The Coca-Cola Company и PepsiCo).

Для увеличения доли рынка, лидер может применить и наступательную стратегию. Цель ее — повысить рентабельность за счет эффекта опыта. Этот эффект имеет предел при расширении массового производства, с его достижением дальнейшее увеличение доли рынка невыгодно. Такое увеличение невыгодно еще и потому, что соответствующие органы контролируют сбалансированность конкурентной среды (комиссия по конкуренции в Европе, антitrustовое законодательство в США).

Для сокращения доли рынка, если фирму объявляют монополистом, она может применить стратегию демаркетинга с целью снизить спрос за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования сбыта. Или она может диверсифицироваться в новые рынки, где не занимает лидирующего положения. В этой ситуации применим переход к концепции социально-этического маркетинга, цель которой подчеркнуть социальную роль фирмы по отношению к различным группам. Например, бельгийская фирма — лидер на рынке пищевых продуктов — объявила себя борцом с инфляцией. Пропагандируя свою политику цен, она в широких масштабах предлагает «более простые товары» по ценам на 30–40 % ниже, чем на марочные товары.

Поведение претендента характеризуется следующими особенностями. Он стремится занять место лидера. Ключевыми являются две проблемы:

- 1) выбор плацдарма для атаки;
- 2) оценка возможностей лидера в реакции и защите.

При выборе плацдарма учитываются возможности фронтальной и фланговой атак.

Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, пытаясь не обнаружить свои слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует

ет значительного превосходства сил атакующего. В военной стратегии это соотношение принимается как 3:1. Например, IBM в 1981 г. начала фронтальную атаку на компьютерном рынке против Apple, Commodore и Tandy и спустя два года стала лидером.

Фланговая атака предполагает борьбу с лидером в том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может направляться на регион или сбытовую сеть, где лидер недостаточно представлен, или на сегмент, где товар лидера не адаптирован. Классическим примером стратегии является предложение товара по более низкой цене, чем у лидера (японские фирмы на рынке электроники и автомобилей).

Фланговая атака может принимать формы обхода, окружения, партизанской войны, мобильной защиты и т. д.

Вторая проблема — оценка реакции и защиты своих позиций лидером. Для такой оценки М. Портер предлагает использовать следующие критерии:

- 1) уязвимость — в отношении каких стратегических маневров, действий правительства и событий конкурент уязвим;
- 2) провокацию — какие действия будут настолько угрожать лидеру, что он начнет действовать, даже если это ухудшит показатели его деятельности;
- 3) эффективность отпора — какие именно действия нужно предпринять, чтобы конкурент не смог на них эффективно ответить.

Принимая стратегию атаки, претендент должен ориентироваться не только на конкурентную борьбу (реактивная позиция), но и на эволюцию рынков (потребности клиентов).

Поведение ведомых и аутсайдеров можно охарактеризовать следующим образом.

Когда крупные и сильные конкуренты нападают на ведомых, то последние должны тщательно сегментировать рынок и, избегая диверсификации, бороться за прибыльность, а не увеличение продаж. Аутсайдеры должны избегать соперничества, особенно когда рынок достигает зрелости. Для этого нужно находить безопасные сегменты. Обычно они неинтересны для крупных компаний.

Стратегия ведомого — это стратегия фирм, которые принимают условия более сильных конкурентов. Они стремятся к мирному сосуществованию и осознанному разделу рынка. Поэтому такая позиция присуща фирмам на монопольном рынке, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность цен высока. Однако эта

ситуация не означает, что у фирмы нет конкурентной стратегии. Напротив, владение малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей.

Американские исследователи выделили 4 главных особенности стратегий малых фирм:

- 1) творческую сегментацию рынка, при которой выделяются лишь те сегменты, на которых концентрируется фирма, имеющая больше шансов избежать конкуренции с лидерами и претендентами;
- 2) эффективное использование НИОКР, означающее, что небольшие фирмы не имеют возможностей вести фундаментальные исследования, как лидеры, но ориентируют НИОКР на улучшение технологий для снижения издержек;
- 3) оставаться малыми, чтобы концентрироваться на специализации, а не диверсификации, на прибыли, а не на увеличении продаж и доли рынка;
- 4) наличие сильного руководителя, который не только формирует стратегию, но и ведет управление текущей деятельностью.

Аутсайдер не интересуется рынком в целом. Его интерес направлен на один или несколько сегментов. Его главная базовая стратегия — концентрация. Чтобы его ниша была рентабельной, нужны следующие условия:

- 1) достаточный потенциал прибыли на нише;
- 2) возможности роста ниши;
- 3) малая привлекательность ниши для конкурентов;
- 4) соответствие ниши специфическим возможностям фирмы;
- 5) наличие устойчивого барьера входа.

Когда фирма ищет свою нишу, она в первую очередь должна определить критерий, на основе которого можно проводить специализацию. Такой критерий чаще всего связан с технической характеристикой товара, его отличительным свойством, любым элементом комплекса 4 «Р» или ценностью для потребителя. Сегодня в маркетинге предприятий, особенно сферы услуг, используется пятая «Р» — персонал.

Для определения позиций конкурентов нужно изучить их прошлые акции, выпуск продуктов, ценовые кампании, системы продвижения, пресс-релизы, реакции на инновации вашей компании и изменения программы сбыта и маркетинга. Поскольку многие компании достаточно предсказуемы, постольку анализ их деятельности позволяет спрогнозировать вероятную реакцию на ваши шаги. Так появ-

ляется возможность предсказать ответ сразу нескольких конкурентов на вашу инициативу. Главное — мотивировать партнеров, дилеров, торговый персонал делиться сведениями о поведении конкурентов. Особого внимания маркетологов заслуживают следующие аспекты:

- 1) деятельность по выпуску продуктов и ценообразованию;
- 2) изменения в составе дилеров и обслуживании покупателей;
- 3) наиболее вероятная реакция на действия компании;
- 4) реакция на изменения в торговой среде.

Методика исследования конкуренции на рынке

Исследование конкуренции на рынке осуществляется в 3 этапа:

- 1) выявление действующих и потенциальных конкурентов;
- 2) анализ показателей деятельности и целей конкурентов;
- 3) выявление сильных и слабых сторон конкурентов; составление листа оценки конкурентоспособности фирмы.

Выявление действующих и потенциальных конкурентов осуществляется одновременно двумя способами:

1-й способ — оценка потребностей, удовлетворяемых на рынке основными конкурентами компании. Для этого все компании группируются в соответствии с типом потребностей, которые удовлетворяются их продукцией. Выделяются следующие группы (рис. 10.2);



Рис. 10.2. Группы компаний по типу потребностей

2-й способ — классификация компаний по следующим стратегиям:

- 1) стратегия в области экспансии на рынке (рост или поддержание доли рынка);
- 2) стратегия в области ценового маркетинга и качества;
- 3) стратегия в области технологий.

Переход от одной стратегии к другой возможен, когда компания выходит на другие сегменты рынка, расширяет рынок или диверсифицируется.

Опыт показывает, что, как правило, предприятия редко меняют свое направление деятельности в области рынка, однако все же такое происходит. Поэтому необходим анализ эволюции и перспектив стратегий конкурентов. Для этого отобранные по 1-му способу компании также необходимо классифицировать:

- 1) компании, склонные к рыночной экспансии, которые действуют на географически смежных сегментах;
- 2) компании, диверсифицирующиеся в узконаправленной или смежной отраслях;
- 3) крупные компании-покупатели продукции;
- 4) крупные компании-поставщики сырья и оборудования для фирмы;
- 5) мелкие компании, которые могут быть поглощены крупными конкурентами.

Для анализа показателей деятельности и целей конкурентов необходимо иметь следующую информацию:

- 1) о численности занятых в компаниях-конкурентах;
- 2) структуре прямых и накладных расходов у конкурентов;
- 3) сравнительной стоимости их продукции;
- 4) капиталовложениях в основной капитал и запасы;
- 5) объеме продаж;
- 6) числе предприятий, входящих в компанию.

Знание целей конкурентов позволяет выявить их ориентацию на потребителя или конкурента и в свою очередь определить собственное равновесие в этих ориентациях.

Заключительным этапом исследования является выявление сильных и слабых сторон конкурентов и разработка листа оценки конкурентоспособности компании.

Сильные и слабые стороны конкурентов определяются в ходе изучения вторичной информации, анализа показателей полевых исследований методом экспертной оценки специалистов. Понятно,

что перечень этих сторон может быть достаточно емким. Маркетологи должны самостоятельно определить те стороны конкурентов, которые они будут оценивать как сильные или слабые. Определению конкурентоспособности компании помогает метод, который называется «многоугольник конкурентоспособности».

Предприятие должно обеспечить себе уровень компетентности по следующим векторам:

концепция товара или услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

- 1) качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем опросов и сравнительных тестов;
- 2) цена, к которой следует прибавить возможную наценку;
- 3) финансы, как собственные, так и легко мобилизуемые финансовые ресурсы;
- 4) торговля с точки зрения коммерческих методов и средств;
- 5) послепродажное обслуживание, позволяющее предприятию закрепить за собой клиентуру;
- 6) внешняя политика, представляющая собой способность предприятия управлять в позитивном плане своими отношениями с политическими властями, прессой, общественным мнением;
- 7) предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности предприятия не только предвидеть запросы будущих покупателей, но и убеждать их в исключительных возможностях удовлетворить эти потребности.

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга (рис. 10.3), можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

В дополнение к такому анализу нужно составить лист оценки конкурентоспособности компании.

Факторы	Наша фирма	Конкуренты				
		<i>A</i>	<i>B</i>	<i>C</i>	<i>D</i>	<i>E</i>
<i>I</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
I. ПРОДУКТ (PRODUCT)						
1. Качественные характеристики						
2. Технические параметры						
3. Право замены изделия						

4. Стиль						
5. Престиж торговой марки						
6. Упаковка/габариты						
7. Уровень ремонтного обслуживания						
8. Гарантийный срок						
9. Многовариантность в использовании						
10. Уникальность (отсутствие аналогов)						
11. Универсальность						
12. Надежность						
13. Срок службы						
14. Защищенность патентами						
Итого баллов по I						
II. ЦЕНА (PRICE)						
1. Прейскурантная						
2. Процент скидки с цены и налоговая скидка						
3. Срок платежа и условия кредита						
4. Условия финансирования в случае покупки						
Итого баллов по II						
III. КАНАЛЫ СБЫТА (PLACE)						
1. Формы сбыта: прямая доставка, торговые представители, предприятия-производители, оптовые посредники, дилеры и т. д.						
2. Размещение складских помещений						
3. Система контроля запасов и система транспортировки						
Итого баллов по III						
IV. ПРОДВИЖЕНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ (PROMOSHION)						
1. Реклама: для потребителей, для торговых посредников						
2. Индивидуальная продажа: стимулы для потребителей						
3. Продвижение продуктов по каналам торговли						
4. Продвижение в интернет-среде						
5. Упоминание об изделиях в печатных и телевизионных средствах массовой информации						
ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО БАЛЛОВ						

Если оценке сильных и слабых сторон конкурентов подвергаются разные функциональные области управления, то в листе анализу подлежат комплексы маркетинга этих компаний.

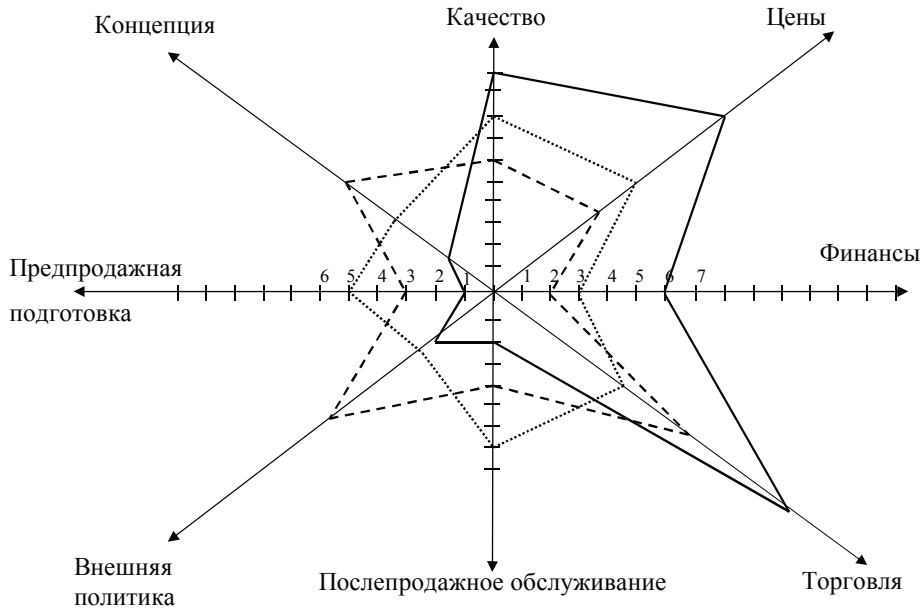


Рис. 10.3. Многоугольник конкурентоспособности:

... — рассматриваемая фирма; --- — фирма А; — — фирма В

Методика разработки листа заключается в следующем.

Сначала выясняется, кто является главными конкурентами на рынке, и собирается о них информация, которую можно будет использовать в такого рода анализе. Каждая из переменных должна получить оценку (от 0 до 5 баллов) как для вашего предприятия, так и для основных конкурентов. Оценки проставляются в каждом из столбцов таблицы (0 — наиболее слабые позиции, 5 — доминирующая позиция на рынке). Если по какому-то из факторов нет информации, его исключают из анализа и переходят к следующему.

Данные, необходимые для анализа, должны быть представлены экономическими, инженерными, маркетинговыми и другими службами аппарата управления компании, а выставленные оценки согласованы с мнением специалистов этих служб. В случае расхождения в оценках, в таблицу вносится среднее значение переменной, опреде-

ляемое с учетом мнения каждого. Только в случае общий итог таблицы (сумма баллов) покажет истинное положение фирмы в сравнении с основными конкурентами на рынке. Можно также посчитать сумму баллов по основным группам факторов и сопоставить их с общим итогом. Это позволит выявить те факторы, за счет которых нужно повышать конкурентоспособность.

Понятие конкурентного преимущества и стержневой компетенции

Определив целевые сегменты, компания должна установить свое конкурентное преимущество, на основе которого она будет выигрывать в конкурентной борьбе на сегменте.

Конкурентное преимущество — это такой набор свойств продуктов и маркетинга компаний, который хотят потребители и которого нет у конкурентов; главная направленность деятельности фирмы на одну или несколько ценностей покупателей. Конкурентное преимущество — характеристики и свойства товара или марки, которые обеспечивают превосходство фирмы над ее прямыми конкурентами. Эти характеристики и свойства могут относиться как к товару, так и к дополнительным услугам. Конкурентное преимущество имеет относительный характер, т. к. определяется путем сравнения с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке. Сам конкурент будет называться приоритетным.

Менеджеры нередко за преимущество принимают сильную сторону работы предприятия. Конкурентоспособные цены, стабильное качество, высокие технические характеристики, показатели доставки, доверие к торговой марке, техническая поддержка — хорошие характеристики сбыта продукта, но они без труда могут быть скопированы конкурентами, а то и превзойдены ими. Сильная сторона не является конкурентным преимуществом, если конкуренты могут сделать то же самое. Например, фармацевтическая компания, выпустившая препарат в новой форме, будет иметь преимущество, но только до того момента, пока конкуренты ее не догонят и не истечет срок действия патента. Аналогичным образом не является преимуществом и базовое требование клиента. Оно воспринимается как должное для производителя и дилерами. Обоснованная цена, своевременная доставка, качество продукции — это атрибуты, которые должны быть по умолчанию. Конкурентное пре-

имущество должно выделяться на фоне предложений остальных компаний. Значит, сильная сторона может быть преимуществом, если она востребована потребителем и не предлагается конкурентом.

Конкурентное преимущество нужно отличать от стержневой компетенции. Преимущество связано с какой-то сильной стороной фирмы или комплексом ее маркетинга. Компетенция — это то, что скопировать в принципе невозможно. Преимущество относительно и кратко-срочно, компетенция долгосрочна. Преимущество основано на товаре, цене и эффективности товара на рынке. Компетенция в долгосрочной перспективе предлагает неожиданные для рынка товары с более низкими затратами и быстрее, чем конкуренты. Компетенция обеспечивается инновационной активностью фирмы. Например, впечатляет стержневая компетенция компаний, которые заняты разработкой инновационных товаров и услуг. Выводя их на рынок, такие компании «сбрасывают» свой бизнес на этапе его роста, потому что на очереди рыночное внедрение их новой продукции.

Несмотря на то что разработка понятия стержневой компетенции в науке только начинается, все же на некоторые замечания маркетологов можно опереться.

Так, Г. Кэмел и К. К. Прахалад и заметили, что конкурентоспособность компании определяется ее способностью создать стержневую компетенцию. Компетенция, по их мнению, это тот раствор, который цементирует бизнес. Именно она, а не привлекательность рынков, должна определять схемы диверсификации и проникновения на рынок [7]. Дж. Эткинсон и Й. Уилсон сравнивают стержневую компетенцию с корневой системой дерева, стержневые товары — это ствол и ветви, элементы бизнеса — это более мелкие ветки, а конечный товар компании — это листья и плоды [7].

Представленные выше замечания дают основания для вывода о том, что стержневая компетенция — знания, навыки и технологии управления, при помощи которых менеджмент компании может складывать уникальную мозаику ее ресурсов для корректировки конкурентного преимущества.

По мнению Г. Кэмела и К. К. Прахалада, стержневая компетенция должна отвечать следующим требованиям:

- 1) обеспечивать потенциальный доступ к большому разнообразию рынков;

- 2) обеспечивать важный вклад в ценность конечного товара, которая формируется в сознании клиента;
- 3) быть достаточно сложной для имитации конкурентами [7].

Для потребителей и конкурентов наиболее зримым является не стержневая компетенция фирмы, а конкурентное преимущество. Без него долгосрочный успех фирмы на рынке становится маловероятным. При наличии конкурентного преимущества, программа маркетинга должна строиться так, чтобы она подчеркивала уникальные, сильные стороны и достижения фирмы. Это ставит конкурентов в неудобное положение, поскольку им приходится догонять, прежде чем хотя бы делать попытки в чем-то превзойти соперника.

Конкурентное преимущество будет внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, образующих ценность для покупателя (за счет сокращения издержек потребления либо повышения степени удовлетворения потребности). В результате этого увеличивается рыночная сила фирмы, т. к. она может заставить принять цену выше, чем у конкурента, не обеспечивающего конкурентного преимущества. Стратегия, вытекающая из этого преимущества, — стратегия дифференциации.

Однако конкурентное преимущество может быть и внутренним, если оно составляет ценность для производителя в результате роста производительности труда и сокращения себестоимости на его предприятии. Стратегия, основанная на внутреннем преимуществе, — это стратегия доминирования по издержкам.

Бостонская консалтинговая группа, БКГ (Boston Consulting Group, BCG), предложила матрицу зависимости конкурентного преимущества от его источников и важности (рис. 10.4).

Массовое производство свойственно тем секторам, в которых источники дифференциации немногочисленны, но конкурентное преимущество по издержкам может вести к большому отрыву от конкурентов. Это типично, когда проявляются эффекты опыта и масштаба, а большая доля рынка — ценный актив. Рентабельность тесно связана с долей рынка.

Специализация наблюдается там, где много источников для дифференциации. Обычно она означает монополистическую конкуренцию. Эффект масштаба здесь не дает решающего преимущества. Доля рынка не имеет особого значения.

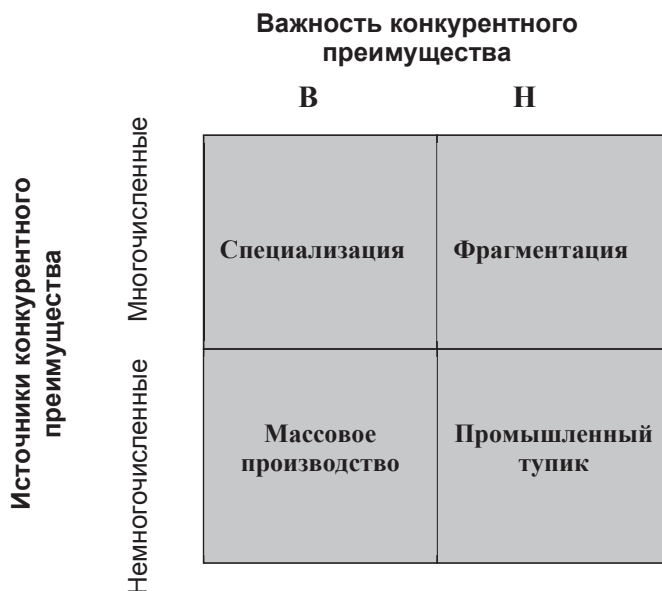


Рис. 10.4. Матрица зависимости конкурентного преимущества от его источников и важности

При фрагментации, источников дифференциации много, но ни одна фирма не может добиться преимущества перед конкурентами. Размер фирмы не ведет к значительной экономии, и доминирующая доля рынка не означает более низких издержек. Наоборот, рост издержек и сложности управления ограничивают размер фирмы. Например, издержки на управление текущими счетами в банке растут с увеличением размера банка. Экономия на стандартизации процедур уничтожается отсутствием гибкости и ростом сложности управления. Такая ситуация типична для фирм в сфере обслуживания (магазины женской одежды, рестораны, автосервис). Лучше преобразовать фрагментированное производство в специализированное или массовое.

Промышленный тупик означает, что накопленный опыт не ведет к удерживаемому конкурентному преимуществу. Наоборот, именно новые фирмы обладают более совершенными средствами производства (металлургия, химическое производство). Конкурентоспособность здесь больше зависит от возраста капиталовложений, чем от общих размеров фирмы: издержки ниже у новейших предприятий.

Рыночную силу внешнего конкурентного преимущества определяем из исследований имиджа марки при анализе поведенческой реак-

ции потребителя. При анализе внутреннего конкурентного преимущества используем «кривую опыта» или данные службы разведки рынка (наблюдения за конкурентами или бенчмаркинг).

Контрольные вопросы к главе 10

1. Какие факторы обуславливают стратегии ценового лидерства, дифференциации и фокусирования?
2. Какие этапы составляют методику анализа конкуренции на рынке?
3. Как определить конкурентное преимущество компании?

Глава 11. Анализ развития портфеля компании

Кривая опыта: определение внутреннего конкурентного преимущества ⇨ Методика определения внешнего конкурентного преимущества и его отражение в позиционировании марок ⇨ Использование матрицы целенаправленной политики

Кривая опыта: определение внутреннего конкурентного преимущества

Стратегическая важность кривой, названной законом опыта, обусловлена тем, что она позволяет предсказывать эволюцию издержек не только для собственных товаров, но и для товаров конкурентов.

Закон опыта гласит, что издержки на единицу продукции, при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренной в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении выпуска продукции. Под опытом понимается суммарное число произведенных единиц товара, а не годы, в течение которых выпускается товар, поэтому не следует ждать рост выпуска за определенный период с возрастанием опыта. Опыт растет и при застое, и при спаде производства.

Концепция кривой опыта базируется на следующих положениях.

Выполнение человеком определенного вида работ на постоянной основе (при повторении операций) улучшается. Время выполнения этого вида работ сокращается по мере повторения, т. е. происходит процесс обучения. Кривая обучения показывает этот процесс (рис. 11.1).

Степень улучшения и число повторений, необходимых для достижения максимального улучшения, прямо зависят от вида производимых работ. При несложной работе происходит быстрое обучение

и улучшение, а при сложной — требуется большее число повторений для достижения улучшений.

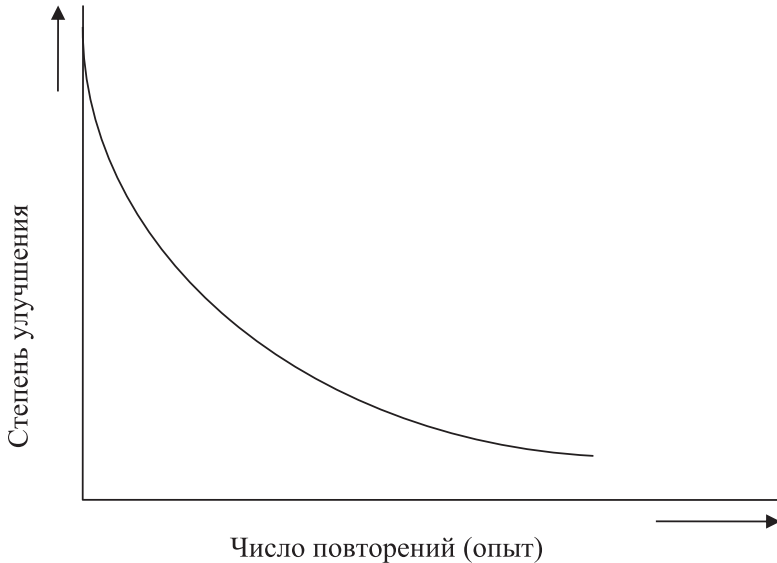


Рис. 11.1. Эффект обучения

Эффект обучения обусловлен следующими факторами:

- 1) приобретением опыта сотрудниками;
- 2) допроизводственными факторами — оборудованием, дизайном изделия, анализом производственных методов;
- 3) производственными факторами — изменением методов, инструментов, проекта изделия;
- 4) деятельностью руководства — улучшением планирования, мотивации, повышением контроля за производственными процессами.

Изменения, происходящие по ходу производственного процесса, могут вызвать временное увеличение сроков производства на единицу продукции до тех пор, пока рабочие не приспособятся и не привыкнут к изменениям. В целом же такие изменения ведут к увеличению объема выпуска. Если в процессе производства проводится целый ряд изменений, то кривая обучения будет представлять собой в действительности серию скачков, зигзагов. Плавной линией она не будет. Тем не менее удобнее работать с плавной кривой, которую можно считать кривой среднего показателя (среднего эффекта обучения) (рис. 11.2).

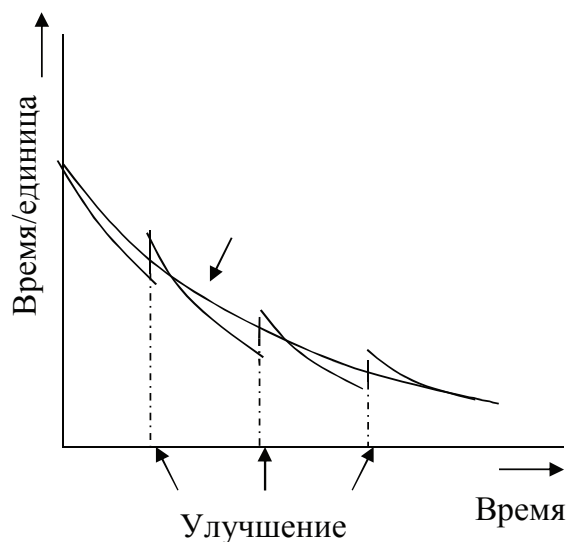


Рис. 11.2. Средний эффект обучения

Для кривой обучения характерна предсказуемость (возможность прогнозирования), если каждое удвоенное число повторений производственной операции имеет постоянный процентный показатель сокращения времени выполнения операции. Этот показатель относится и к среднему времени, и к единице времени. Обычно показатель сокращения времени производства варьируется от 10 до 20 %.

Кривые обучения принято описывать по дополнениям их показателей обучения. Например, кривая обучения 80 % показывает, что каждое удвоение в повторении производственной операции даст сокращение времени (среднего или времени на единицу) на 20 %. Кривая 90 % показывает уровень совершенствования 10 %. Кривая обучения с показателем 100 % означает, что совершенствование процесса не происходит вообще.

Приведем пример определения потребностей рабочих для производственного процесса на основе кривой обучения.

Известно, что некая производственная деятельность имеет кривую обучения 80 %. Для производства первой единицы, продукции рабочему потребовалось 10 ч. Определите предполагаемое время завершения производства следующих единиц: 2, 4, 8 и 16 (обратите внимание на последовательное удвоение значений).

Решение.

Каждый раз совокупный объем выпуска удваивается. Время на единицу для этого количества будет приблизительно равно предыдущему времени, умноженному на процентный показатель обучения (в нашем случае 80 %). Таким образом:

Единица, шт.	Время на единицу, ч	
1		= 10
2	0,8 (10)	= 8
4	0,8 (8)	= 6,4
8	0,8 (6,4)	= 5,12
16	0,8 (5,12)	= 4,096

Зная перспективы изменения объема выпуска в ситуации обучения, менеджеру будет легче принять правильное решение о том, сколько ему потребуется рабочих. Кривые обучения позволяют количественно рассчитать предполагаемые будущие улучшения.

Кривые обучения часто имеют стратегическое значение при выходе предприятия на рынок, особенно, когда предприятие надеется быстро завоевать долю на рынке. Этому может помочь использование производственных стратегий, основанных на факторе времени. Увеличение доли рынка создается дополнительным объемом выпуска, позволяя предприятию быстро спускаться вниз по кривой обучения, уменьшая себестоимость единицы продукции и в процессе этого приобретая дополнительные конкурентные преимущества.

Кривые обучения имеют следующие недостатки.

1. Показатели обучения различны для разных предприятий и видов рабочих процессов. Поэтому везде, где это только возможно, необходимо строить свои расчеты на эмпирических данных, а не на предположениях.
2. Все прогнозы, основанные на кривых обучения, следует считать приближениями.
3. Поскольку все оценки даются на основе времени производства первой единицы, следует тщательно проверить правильность и точность этого показателя. Желательно его перепроверить, когда получены последующие временные показатели. Поскольку часто бывает необходимо предварительно определить время производства первой единицы еще до начала производства, осторожность и внимание особенно важны.

4. Возможно, что на определенном этапе кривая совершенно выравнивается или даже поднимается, особенно к концу рабочего процесса. Потенциал усовершенствования и экономии на данном этапе настолько мал, что большинство рабочих процессов перестают требовать внимания или вызывать интерес (в том, что касается усовершенствования процесса). В таком случае лучших рабочих или другие ценные производственные ресурсы можно перевести («перебросить») на другой процесс, который еще только начинается.
5. Некоторые улучшения, отраженные на кривой обучения, только кажущиеся. Улучшения временных показателей могут быть вызваны увеличением не прямых трудовых затрат, а не фактором обучения.
6. В условиях массового производства, кривые обучения можно использовать на начальном этапе, чтобы предсказать, сколько уйдет времени на стабилизацию процесса. В остальном эта концепция неприменима к массовому производству, т. к. сокращение сроков производства на единицу продукции слишком незначительно для практического применения и даже почти незаметно.
7. Используя кривые обучения, нельзя забывать о влиянии имеющегося опыта: навык или просто знакомство со сходным типом деятельности может снизить начальные временные показатели. При этом скорость обучения останется прежней.
8. На способ использования кривых обучения могут влиять следующие факторы: гибкая производственная система, товары с коротким жизненным циклом, многофункциональные рабочие.

Стратегические следствия закона опыта можно сформулировать следующим образом.

1. У фирмы с наибольшим количеством выпущенной продукции будут самые низкие издержки, если она правильно реализовала эффект опыта.
2. Фирма, ориентированная на расширение, будет стремиться скорее спуститься по кривой опыта для получения преимущества по издержкам.
3. Если цель компании заключается в том, чтобы расти быстрее конкурентов, то необходим рост ее доли рынка. Данная цель легче достигается на этапе выведения и роста фаз ЖЦТ.

4. Самый эффективный путь завоевания доли рынка состоит в установлении цены проникновения, т. е. в фиксации цены на уровне, предугадывающем ее будущие снижения.

Закон опыта не универсален: он реализуется в секторах с крупным производством, дающим экономическое преимущество и значительный эффект обучения. Типичные ситуации, в которых этот закон малоэффективен, следующие:

- 1) потенциал обучения мал или доля добавленной стоимости невелика;
- 2) конкурент имеет доступ к дешевому источнику ресурсов, что дает ему преимущество по издержкам независимо от доли рынка;
- 3) конкурент с малой долей рынка технологически превосходит другие фирмы, т. е. пользуется более выраженным эффектом опыта;
- 4) различия в опыте быстро нейтрализуются в товарных или технологических инновациях, ведущих к новой кривой опыта;
- 5) на рентабельность, помимо доли рынка, влияют другие факторы, например, законодательство или дифференциация, важная для покупателей.

Если складывается последняя ситуация, то у компании есть два способа защиты:

- 1) принять стратегию дифференциации. Она поможет компенсировать разрыв в себестоимости путем повышения цены, которую примет рынок;
- 2) принять стратегию технологической инновации, позволяющую выйти на более крутую кривую, тем самым нейтрализовав преимущество лидера по издержкам.

Методика определения внешнего конкурентного преимущества и его отражение в позиционировании марок

Для того чтобы определить внешнее конкурентное преимущество, необходимо воспользоваться следующей методикой:

- 1) определить сегменты рынка;
- 2) выяснить, какие характеристики товаров и услуг требуют покупатели каждого сегмента;
- 3) решить, какие из этих характеристик предлагает ваша компания;
- 4) определить, какие характеристики предлагают конкуренты

и в чем заключаются их сильные стороны с точки зрения покупателей;

- 5) определить, где существуют несоответствия между ожиданиями клиентов и предложениями конкурентов;
 - 6) решить, закрывает ли ваша компания своими товарами или услугами какое-либо из этих несоответствий. Если да, то у компании есть конкурентное преимущество;
 - 7) подумать, можно ли акцентировать какие-либо из этих конкурентных преимуществ в программах сбыта и маркетинга;
 - 8) задайте себе вопрос, насколько устойчивы эти преимущества, насколько быстро и просто конкуренты смогут их повторить и может ли ваша компания защищать свои преимущества;
 - 9) если компания не обладает конкурентными преимуществами, то, выявив несоответствия, подумать, могла бы она эти преимущества получить;
 - 10) чтобы максимизировать существующие и потенциальные преимущества, изложить письменно все перемены, которые нужно осуществить в области НИОКР, инноваций, сбыта и маркетинга.
- Для регистрации данных о конкурентах в каждом сегменте следует:
- 1) собрать воедино информацию о конкурентах и их позициях на каждом сегменте;
 - 2) рассмотреть основные ценности потребителя (ОЦП), удовлетворяемые или предлагаемые конкурентом;
 - 3) изучить, дает ли ОЦП в этом сегменте конкурентное преимущество (КП).

Данные необходимо свести в табл. 11.1.

Таблица 11.1

Анализ конкурентных позиций компаний

Конкурентная позиция	Сегмент	Сегмент	Сегмент
<i>Лидер рынка:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—
<i>Претендент 1:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—

Окончание табл. 11.1

Конкурентная позиция	Сегмент	Сегмент	Сегмент
<i>Претендент 2:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—
<i>Претендент 3:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—
<i>Быстро развивающаяся компания:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—
<i>Компания-подражатель:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—
<i>Компания рыночной ниши:</i>			
• Изменение доли рынка	—	—	—
• Предлагаемые ОЦП	—	—	—
• КП (если есть)	—	—	—

При заполнении табл. 11.1 нужно указать конкурентные позиции в каждом сегменте. ОЦП в таблице — это ОЦП, которые способен удовлетворить конкурент. Большинство компаний не имеет конкурентного преимущества, поэтому чаще всего эта строчка будет оставаться пустой. Изменение доли рынка необязательно указывать в процентах от значений предыдущего года, достаточно следующих обозначений: «++» — значительное увеличение доли рынка; «+» — небольшое увеличение доли рынка; «—» — небольшое уменьшение доли рынка. Заполнение табл. 1 можно рассмотреть на примере табл. 11.2.

Таблица 11.2

Анализ конкурентных позиций компаний (на примере рынка фотоаппаратов)

Конкурентная позиция	Сегмент	Сегмент	Сегмент
<i>Лидер рынка — Nicon</i>			
• Изменение доли рынка	+	—	—
• Предлагаемые ОЦП	Надежность	—	—
• КП (если есть)	Ассортимент объективов	—	—

Конкурентная позиция	Сегмент	Сегмент	Сегмент
<i>Претендент 1 — Canon</i> • Изменение доли рынка • Предлагаемые ОЦП • КП (если есть)	+ Качество снимков Специализация	— — —	— — —
<i>Претендент 2 — Minolta</i> • Изменение доли рынка • Предлагаемые ОЦП • КП (если есть)	+ Качество снимков Технология	— — —	— — —
<i>Претендент 3</i> • Изменение доли рынка • Предлагаемые ОЦП • КП (если есть)	— — —	— — —	— — —
<i>Быстро развивающаяся компания</i> • Изменение доли рынка • Предлагаемые ОЦП • КП (если есть)	— — —	— — —	— — —
<i>Компания-подражатель — Pentax</i> • Изменение доли рынка • Предлагаемые ОЦП • КП (если есть)	— — —	— — —	— — —
<i>Компания рыночной ниши — Leica</i> • Изменение доли рынка • Предлагаемые ОЦП • КП (если есть)	— Качество снимков Качество аппаратов	— — —	— — —

Для того чтобы определить, как воспринимаются характеристики товара потребителем, проводят позиционирование. Оно же помогает точно определить, что именно рекламировать в товаре. Позиционирование — это действия компании по разработке ее товарного предложения и имиджа, направленные на то, чтобы занять благоприятное положение в сознании целевой группы потребителей.

Методика позиционирования заключается в следующем.

В маркетинговых исследованиях задается вопрос, какие наиболее важные требования предъявляют потребители к товару, удовлетворяющему определенные потребности (перечисляются все возможные требования) с просьбой проранжировать их важность. Для этого задаются параметры оценки, например, от 0 до 5 баллов. Затем респондентам предлагают оценить в баллах (шкала снова задается) степень присут-

ствия этих требований в характеристиках всех имеющихся на рынке марок и моделей исследуемых товаров.

Далее создаются три схемы (рис. 11.3). Первая — восприятие товара по двум его наиболее важным свойствам с точки зрения самих покупателей, составляющих этот сегмент. В основе данной схемы лежит тезис о том, что представление рынка о выгодах продукта не всегда соответствует действительному положению. Два лекарственных препарата могут иметь очень похожую химическую формулу, но восприниматься как разные. Или два лекарственных препарата будут иметь разные химические формулы, но восприниматься как очень похожие.

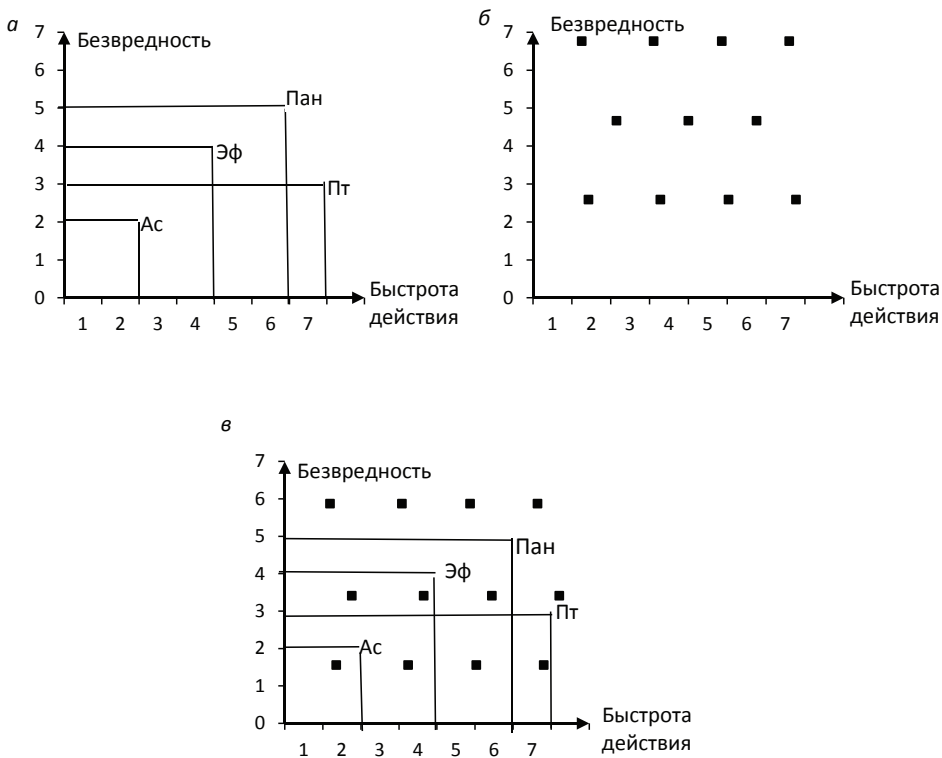


Рис. 11.3. Схемы позиционирования (на примере болеутоляющих средств):

а — схема потребительского восприятия марок;
б — схема желаемого сочетания приоритетных свойств; в — сводная схема

Вторая схема — желаемое сочетание двух важнейших свойств исследуемых товаров с точки зрения самих покупателей, входящих в сег-

мент. Здесь мы опираемся на оценку того, что именно хотят покупатели со стороны основных свойств исследуемых марок.

Третья схема показывает желание сегмента покупать товар с наибольшей выгодой и готовность платить за него. При изучении этой схемы можно обнаружить, что ни один товар не отвечает этим требованиям либо такой товар ассоциируется с какой-нибудь реальной маркой, уже присутствующей на рынке. В первом случае решается вопрос о том, в состоянии ли фирма производить идеальный товар или близкий к идеалу, т. е. товар, который воспринимался бы сегментом как превосходящий по двум важным характеристикам имеющиеся на рынке товары. Если идеальный товар уже имеется, то, возможно, неверно был определен сегмент или важность искомых выгод.

Если позиционирование сделано верно, то разрабатывается соответствующий слоган и весь комплекс маркетинга приспособливается к найденной позиции.

Сделаем ряд важных добавлений:

- 1) для большей объективности первую схему восприятия можно дополнить по той же методике схемой восприятия марок экспертами;
- 2) можно предложить потребителю оценить более близкие по восприятию пары марок;
- 3) разрабатывая методику позиционирования, компания стремится совершенствовать имидж товара;
- 4) в слогане нужно подчеркнуть, что в товаре искомые выгоды будут отличаться от товара-конкурента. При таком подходе в слогане есть слова «самый лучший», «лидер». Например: «От Парижа до Находки Omsa — лучшие колготки», «Лучшее для вас каждое утро от Kellogg's».

Если товар конкурента позиционируется как лидер, то для другой компании выходом может быть одна из следующих стратегий.

1. Усиление своего текущего положения в сознании потребителя. «Мы вторые. Теперь мы работаем еще усерднее». Принцип — сделать второе место своей сильной стороной.
2. Найти и занять свободную позицию, которую признало бы значительное число покупателей. Принцип — подчеркнуть конкурентное преимущество своего товара. Например, реклама отбеливателей Ace.
3. Депозиционирование (репозиционирование) конкурента. Например, производители «Столичной» указали, что Smirnoff из Харт-

форда, а «Столичная» — другая — она из России. Конкурирующий гамбургер можно депозиционировать вопросом: «Где же мясо?» Принцип — зародить в сознании потребителя сомнения в качестве продукции конкурента.

4. Стратегия эксклюзивного клуба, например, «большая тройка» для сигарет, автомобилей и т. д. Принцип — члены клуба лучшие из лучших.

Анализ, проведенный ранее, ложится в основу резюме стратегии целевых сегментов.

Резюме стратегии целевых сегментов

Основные целевые сегменты						
Сегмент	1:	2:	3:	4:	5:	6:
Главная причина, почему сегмент является целевым						
Вероятный объем продаж в текущем году						
Вероятный объем продаж в следующем году						
ОЦП сегмента						
Необходимое позиционирование марки						
Два ведущих конкурента						
Главная конкурентная угроза						
Конкурентное преимущество						
Основные проблемы, которые нужно преодолеть						
Капитальные выводы из стратегии						

Данная таблица представляет собой изложение всей стратегии целевых рынков. Ее нужно заполнить как можно полнее, например, так:

Резюме стратегии целевых сегментов на примере сегмента автомобилей представительского класса

Основные целевые сегменты						
Сегмент	1:	2:	3: представитель- ский класс	4:	5:	6:
Главная причина, почему сегмент является целевым			• Стабильность • Ценность • История			

Вероятный объем продаж в текущем году Вероятный объем продаж в следующем году			1300 шт. 1 600 шт.			
ОЦП сегмента			• Имидж • Характеристика • Надежность • Безопасность			
Необходимое позиционирование марки			• Новые технологии • Качество			
Два ведущих конкурента			BMW Mercedes			
Главная конкурентная угроза			• Новые модели конкурентов • Конкурирующие дилерские сети			
Конкурентное преимущество			Имидж торговой марки			
Основные проблемы, которые нужно преодолеть			• Имидж марки • Набор характеристик • Качество • Дилерская сеть			
Капитальные выводы из стратегии			• Рекламный бюджет • Разработка продукта • Дистрибьюторская сеть			

Использование матрицы целенаправленной политики

Заключительным видом анализа рынка является изучение имеющегося у фирмы продуктового портфеля. Широко распространенным инструментом этого анализа является матрица целенаправленной политики. Ее цель заключается в оценке относительной привлекательности инвестиций в конкретные направления бизнеса с тем, чтобы определить соответствующие стратегические цели, необходимое финансирование и потребность в рабочей силе.

Под направлениями бизнеса могут пониматься разные уровни менеджмента — СБЕ¹, группы продуктов, отдельные продукты или сегменты. В зависимости от оценки, компания решает, какие СБЕ ей нужно развивать (рост доли рынка), поддерживать (выделять ресурсы для поддержания доли рынка), снимать урожай (продать или отказаться, если весь потенциал для сбыта исчерпан) или ликвидировать.

Формальными приемами анализа являются матрицы Маккинси, Джерард электрик, БКГ.

Методика оценки привлекательности рынка и бизнес-позиции состоит из следующих этапов:

- 1) для каждой СБЕ необходимо выбрать факторы, которые наиболее подходят для оценки привлекательности рынка. При этом оценка производится по отношению ко всему рынку;
- 2) отдельно сделать то же самое для бизнес-позиции (иногда ее называют конкурентной позицией). Оценка производится по сравнению с сильнейшим конкурентом или наибольшей долей рынка. Эта оценка осуществляется на основании экспертного мнения руководства фирмы с учетом всех относящихся к анализу маркетинговых исследований. В общем случае число факторов не должно превышать пяти-шести. Полный список возможных переменных представлен ниже:

Переменные для оценки привлекательности рынка и бизнес-позиции

Привлекательность вашего рынка	Статус/позиция вашей компании
Рыночные факторы	
Размер (в денежных единицах и/или штуках)	Ваша доля (в эквивалентных единицах)
Размер ключевых сегментов	Ваша доля в ключевых сегментах
Темп роста в год:	Ежегодный темп роста:
общий	общий
сегменты	сегментный
Разновидность рынка	Разнородность вашего участия
Чувствительность к цене, характеристики сервиса и внешние факторы	Осведомленность об имидже торговой марки
Цикличность	Ваше влияние на рынок
Сезонность	Всплески и падения ваших продаж
Рыночная власть входящих поставщиков	Рыночная власть ваших поставщиков
Рыночная власть исходящих поставщиков	Рыночная власть ваших покупателей

¹ Под СБЕ (стратегической бизнес-единицей) понимается товар, торговая марка, ассортимент товаров или группа сходных товаров, удовлетворяющая определенную потребность или комплекс потребностей.

Привлекательность вашего рынка	Статус/позиция вашей компании
Конкуренция	
Типы конкурентов Степень концентрации Изменения в типе комбинации продуктов Вход и выход Изменения в доле рынка Новые замещающие технологии Степени и типы интеграции	Какую позицию вы занимаете, как вы сопоставимы по продуктам, маркетинговым способностям, сервису, мощности производства, финансовой силе, менеджменту Сегменты, в которые вы вошли или оставили Относительное изменение вашей доли рынка Ваша уязвимость для новых технологий Ваш уровень интеграции
Финансовые и экономические факторы	
Финансовые и экономические факторы Факторы — рычаги, такие как эффект масштаба и опыт Барьеры для входа или выхода (финансовые и немонетарные) Загрузка мощностей	Ваши прибыли Ваш масштаб и опыт Барьеры для вашего входа или выхода (финансовые и немонетарные) Ваша загрузка мощностей
Технологические факторы	
Зрелость и непостоянство Сложность Дифференцирование Патенты и авторские права Производственный процесс и необходимые технологии	Ваша способность справляться с переменами Глубина ваших навыков Типы ваших технологических способностей Ваша патентная защита Ваша технология производства
Социально-политические факторы вашей среды	
Отношение общества и социальные тенденции Законы и государственное регулирование Давление со стороны влиятельных групп и властей Человеческие факторы, такие как участие в профсоюзах и принятие обществом	Гибкость и реакция вашей компании Способности вашей компании справиться с ними Агрессивность вашей компании Взаимоотношение вашей компании

3) после того как будут составлены два списка, нужно определить, насколько важен каждый из них, и расставить соответствующие весовые коэффициенты. Сумма весов по каждому из списков должна равняться 100. Например, при оценке привлекательности рынка наиболее важным фактором может считаться размер

рынка, поэтому ему может быть присвоен коэффициент 50. Прибыльность и темпы роста рынка могут считаться менее важными, поэтому им присваиваются коэффициенты 30 и 20 соответственно;

- 4) нужно оценить каждый фактор в баллах. Для этого следует определить, в какой мере рассматриваемая СБЕ развита по отношению ко всем остальным. Можно использовать 3-мерную шкалу: 0,0 — низко, плохо; 0,5 — средне; 1,0 — высоко, хорошо;
- 5) умножить балл на весовой коэффициент и получить оценку для каждого фактора, затем сложить все оценки для данной СБЕ;
- 6) повторить процесс для остальных СБЕ;
- 7) нанести позицию каждой СБЕ на матрицу в виде круга. Его диаметр берется в соотношении с объемом продаж или отражает размер рынка. Можно показать долю рынка СБЕ, заштриховав определенный сектор, но только в том случае, если диаметр будет показывать размер рынка.

Пример расчета привлекательности рынка приведен в табл. 11.3

Таблица 11.3

Расчет привлекательности рынка

Фактор	Балл	Весовой коэффициент	Оценка
Размер рынка	0,5	25,0	12,5
Рост объема продаж	0,0	10,0	0,0
Уровень конкуренции	1,0	40,0	40,0
Технология	1,0	25,0	25,0
ИТОГО:		100	77,5

Пример расчета конкурентной позиции представлен в табл. 11.4.

Таблица 11.4

Расчет конкурентной позиции

Фактор	Балл	Весовой коэффициент	Оценка
Технология продукта:			
качество	1,0	30	30,0
новизна технологии	0,5	10	5,0
Маркетинг:			
доля в ключевых сегментах	0,0	20	0,0
послепродажное обслуживание	1,0	15	15,0

Окончание табл. 11.4

Фактор	Балл	Весовой коэффициент	Оценка
Производство:			
эффективность	0,0	10	0,0
распределение	0,5	15	7,5
ИТОГО:		100	57,5

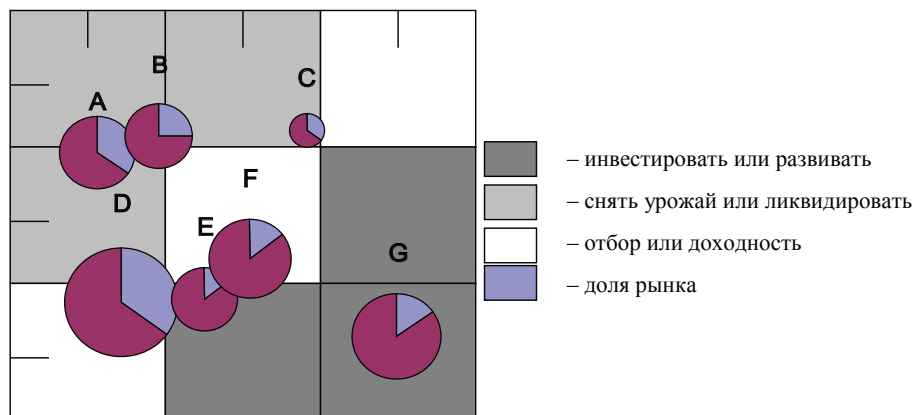


Рис. 11.4. Образец заполненной МЦП

Итоги привлекательности рынка и конкурентной позиции (77,5 и 57,5) представляют собой координаты для матрицы целенаправленной политики (рис. 11.4). Если СБЕ или продукты попадают в верхний правый угол матрицы, то это «звезды». Они имеют наилучшие показатели. В правом нижнем углу — «дойные коровы». Они приносят основную массу дохода фирме. Расположенные в центре и верхнем левом углу матрицы СБЕ — «вопросы», их будущее не определено. Относительно них нужно принять решение, стоит ли снижать потери и сокращать производство или же нужно собрать все маркетинговые ресурсы и дать надлежащий толчок к развитию. СБЕ в левом нижнем углу — «собаки», имеющие маленький потенциал или даже приносящие убытки. От них нужно избавляться. Стратегические решения представлены на рис. 11.5.

Промежуточные зоны (средние позиции) являются менее четкими по сравнению с крайними, их часто трудно интерпретировать, поскольку средняя оценка может означать сочетание высокой оценки по одному критерию с низкой оценкой по другому или же средние оценки по всем критериям. Последний случай, часто встречающийся

на практике, обычно отражает неточность полученной информации или ее отсутствие совсем.

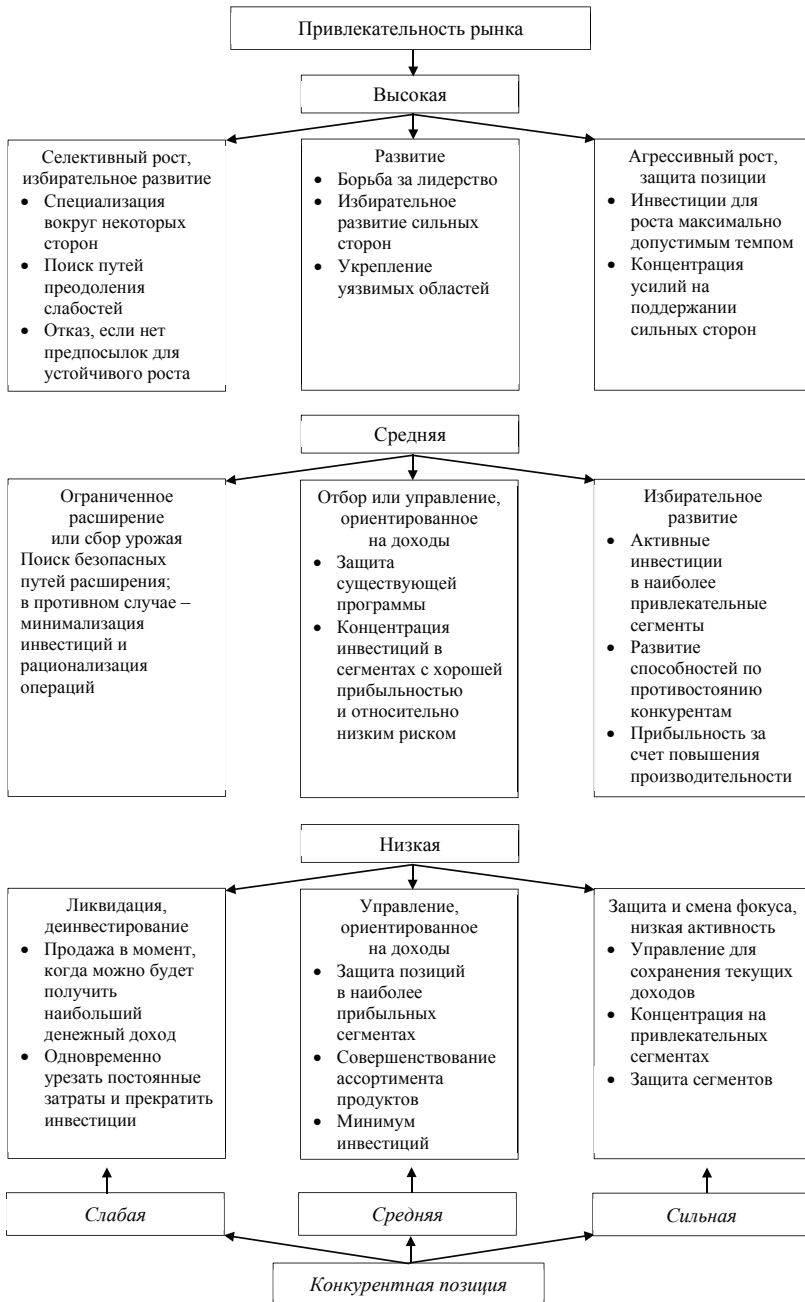


Рис. 11.5. Стратегические выводы из МЦП

Далее приведем примеры использования МЦП для определения стратегий².

1. Компания ООО «Технотроникс» является разработчиком и производителем аппаратно-программного комплекса, который обеспечивает полноценный контроль работы сети связи: мониторинг и охрану оборудования электросвязи, а также дистанционное управление объектами и оперативное реагирование на аварийную ситуацию.

В качестве стратегических бизнес-единиц компании (табл. 11.5) были выбраны:

- контроль линейно-кабельных сооружений (ЛКС);
- мониторинг объектов связи;
- мониторинг телекоммуникационных шкафов.

Таблица 11.5

Оценка привлекательности и конкурентоспособности отрасли

Отрасль	Контроль линейно-кабельных сооружений			Мониторинг объектов связи			Мониторинг телекоммуникационных шкафов		
Параметры отрасли	Весовой коэф.	Балл	Оценка	Весовой коэф.	Балл	Оценка	Весовой коэф.	Балл	Оценка
Привлекательность отрасли									
Темпы роста	0,4	5	2,0	0,6	5	3,0	0,1	5	0,5
Технологическая стабильность	0,3	3	0,9	0,1	2	0,2	0,6	2	1,2
Прибыльность	0,2	2	0,4	0,1	3	0,3	0,2	4	0,8
Дифференциация продукции	0,1	5	0,5	0,2	2	0,4	0,1	1	0,1
Итоговая оценка			3,8			3,9			2,6
Конкурентоспособность СБЕ									
Доля рынка	0,5	4	2,0	0,2	3	0,6	0,1	2	0,2
Цена	0,3	5	1,5	0,5	4	2,0	0,2	3	0,6
Простота работы и монтажа продукции	0,1	3	0,3	0,1	2	0,2	0,5	2	1,0

² Примеры выполнены студентами кафедры маркетинга Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина.

Окончание табл. 11.5

Отрасль	Контроль линейно-кабельных сооружений			Мониторинг объектов связи			Мониторинг телекоммуникационных шкафов		
Параметры отрасли	Весовой коэф.	Балл	Оценка	Весовой коэф.	Балл	Оценка	Весовой коэф.	Балл	Оценка
Работа программного обеспечения	0,1	5	0,5	0,2	1	0,2	0,2	1	0,2
Итоговая оценка	1,0	4,3		1,0	3		1,0	2	

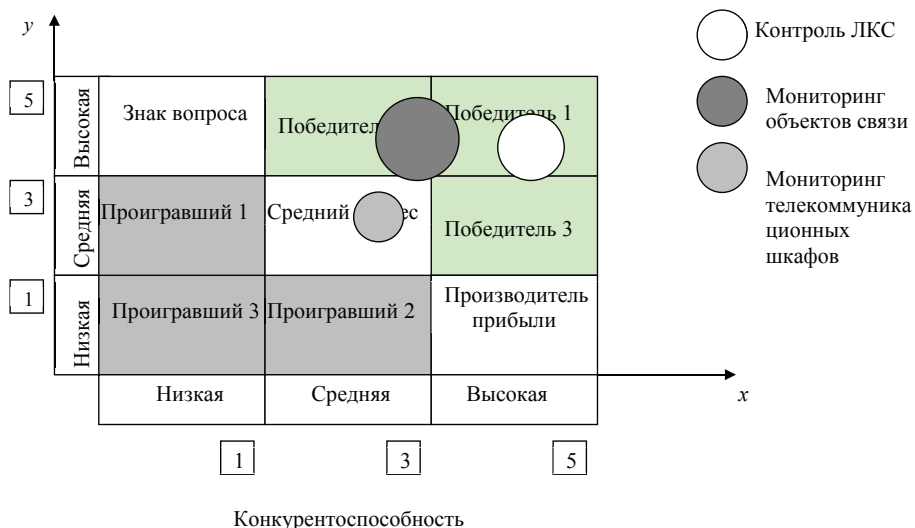


Рис. 11.6. МЦП для «Технотроникс»

Контроль ЛКС на рис. 11.6 занимает позицию «Победитель 1». Для этой позиции характерны: наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные конкурентные преимущества. Стратегия сохранения и упрочнения позиции «Победитель» на рынке: эта бизнес-единица должна быть главным объектом инвестиций, поскольку сильна и работает на привлекательном рынке, поэтому она обязательно должна приносить высокий доход по инвестициям.

Рекомендации для компании: сохранение лидерства на этом рынке; инвестирование для обеспечения роста с максимально возможной скоростью.

Мониторинг объектов связи располагается между позициями «Победитель 1» и «Победитель 2». Для этой позиции характерны как наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные конкурентные преимущества, так и высокая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации. Стратегической задачей компании является определение слабых и сильных сторон, а затем необходимое инвестирование для усиления позиций на рынке.

Мониторинг телекоммуникационных шкафов занимает позицию «Средний бизнес» на рис. 11.6. Эта позиция характеризуется средней привлекательностью рынка и средними конкурентными преимуществами. Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование: бизнес-единица может улучшить свои результаты только за счет грамотной стратегии дифференциации — создавая и развивая прибыльные сегменты, а также создавая барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты.

Рекомендации для компании: поиск растущих сегментов, специализация и дифференциация товара, выборочное инвестирование.

Делая вывод, можно сказать, что компания имеет несбалансированный бизнес-портфель, поскольку две из трех бизнес-единиц занимают позиции победителей.

Такая ситуация складывается при чрезмерном запросе средств и приложении усилий в управлении.

Ситуация характеризуется нестабильным ростом и прибылью.

Рекомендации для компании: «раздевание» выбранных «победителей», приобретение «производителей прибыли».

2. ООО «КЭФ-кейтеринг» предоставляет выездное ресторанное обслуживание премиум класса. Компания работает на рынке В2 С: организованном (предприятия) и неорганизованном.

На организованном рынке (табл. 11.6) кейтеринговые услуги требуются для организации корпоративных праздников, открытия новых компаний, презентаций, светских вечеринок, различных акций и других масштабных мероприятий.

На неорганизованном рынке (табл. 11.7) «КЭФ-кейтеринг» организует питание на мероприятиях различного повода, возможна комплексная организация всего мероприятия. Это может быть свадьба, день рождения, детский праздник, вечеринка и др.

Таблица 11.6

Оценка привлекательности организованного рынка

Фактор	Весовой коэффициент	Балл	Оценка
Емкость рынка	0,3	5	1,5
Темп роста продаж	0,1	5	0,5
Потребительский спрос	0,2	5	1,0
Низкая степень конкуренции	0,3	1	0,3
Развитие технологий	0,1	3	0,3
ИТОГО:			3,6

Таблица 11.7

Оценка привлекательности неорганизованного рынка

Фактор	Весовой коэффициент	Балл			Оценка		
		Свадьба	Д. р.	Дет.	Свадьба	Д. р.	Дет.
Емкость рынка	0,3	5	5	5	1,5	1,5	1,5
Темп роста продаж	0,1	5	4	3	0,5	0,4	0,3
Потребительский спрос	0,2	5	3	2	1,0	0,6	0,4
Низкая степень конкуренции	0,3	1	2	3	0,3	0,6	0,9
Развитие технологий	0,1	3	3	3	0,3	0,3	0,3
ИТОГО:					3,6	3,4	3,4

Таблица 11.8

Расчет и оценка конкурентоспособности услуг компании

Фактор	Весовой коэффициент	Балл	Оценка
Доля рынка	0,1	5	0,5
Квалификация персонала	0,3	5	1,5
Материальная база компании	0,2	5	1,0
Лояльность потребителей к компании	0,3	5	1,5
Клиентская база	0,1	5	0,5
ИТОГО:			5,0

В ходе анализа портфеля компании «КЭФ-кейтеринг» (табл. 11.8) было выявлено, что услуги компании на организованном и неорганизованном рынке В2 С занимают позицию «Победитель 1» (рис. 11.7). Для этой позиции характерна наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные конкурентные преимущества. Очевидно, компания является одним из лидеров на рынке кейтеринговых ус-

луг. Угрозой для компании может быть усиление позиций отдельных конкурентов.

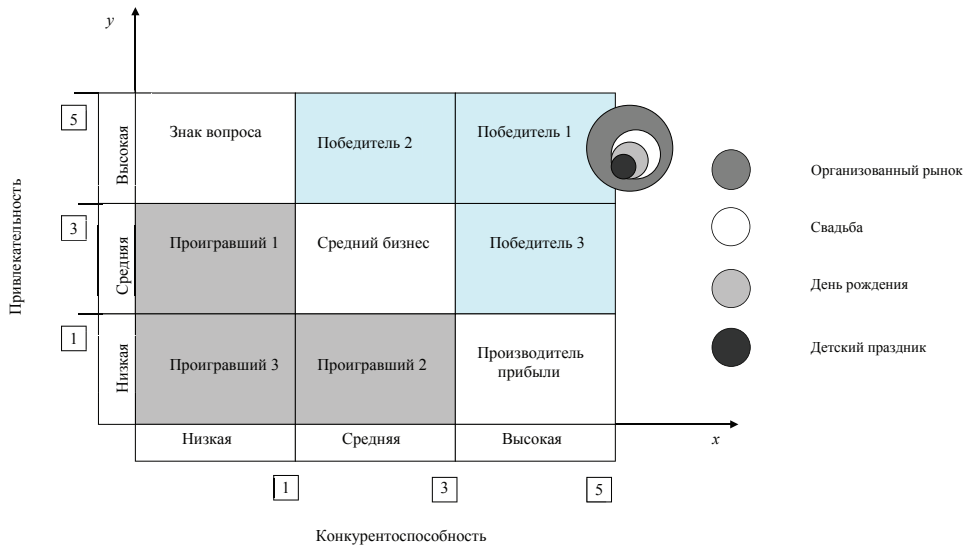


Рис. 11.7. МЦП для ООО «КЭФ-кейтеринг»

Компании следует выбрать оборонительную стратегию и укреплять свое положение путем дополнительных инвестиций. Кроме того, необходимо усовершенствовать систему поощрения клиентов, усилить комплекс продвижения в целях поиска новых клиентов, т. к. емкость и темпы роста обоих рынков высоки. Следует направить усилия на расширение партнерской базы, инвестировать в совершенствование технологий и обучение персонала, принимать активное участие в различных конкурсах и выставках в сфере общественного питания.

Контрольные вопросы к главе 11

1. В чем заключается стратегическая важность концепции кривой опыта?
2. Что необходимо сделать маркетологу для определения внешнего конкурентного преимущества товара или услуги?
3. Какие выводы можно сделать на основе матрицы целенаправленной политики?

Глава 12. Характеристика и выбор маркетинговых стратегий компании

Выбор миссии и целевых рынков компании ⇨ Общая характеристика маркетинговых стратегий ⇨ Методика SWOT-анализа окружающей среды маркетинга ⇨ Определение целей маркетинга и их отражение в маркетинговых программах

Выбор миссии и целевых рынков компании

Информация, собранная о рынке, ложится в основу разработки стратегий маркетинга. Она состоит из четырех основных элементов: определения сегментов, их выбора, диагностики конкуренции в выбранных сегментах, позиционирования товаров и их марок. Все решения по данным элементам принимаются в рамках миссии организации.

Миссия отражает видение будущего фирмы: какой она хочет стать и кого хочет обслуживать. Миссия определяет систему ценностей компании, ее неэкономические цели.

Изложение миссии важно как с внутренней, так и с внешней точки зрения:

- 1) внутри компании миссия определяет направленность движения фирмы, обеспечивает единомыслие ее сотрудников, тем самым способствуя формированию корпоративной культуры;
- 2) с внешней — создает корпоративный образ фирмы, т. е. то, какой компания хочет выглядеть в глазах потребителей, конкурентов и других стейкхолдеров.

В большинстве компаний миссия сформулирована и изложена как краткое резюме основного предназначения компании. Если есть необходимость, то на основе проведенного анализа миссию можно откор-

ректировать. Однако все стратегические решения должны быть представлены в резюме миссии.

Все миссии можно разделить на 3 группы.

Первая более пространная, которая делается для СМИ и держателей акций. Например: «Наша компания стремится к превосходству в разработке продуктов, обслуживании покупателей и приверженности сохранению окружающей среды». Но такие заявления для маркетинговой деятельности бессмысленны.

Вторая группа — это уникальные для каждой компании выразительные заявления, накладывающие отпечаток на поведение всех работников и их решения в области маркетинга и сбыта.

Третья — функциональные заявления, выработанные отделом маркетинга и относящиеся к отдельной бизнес-единице или группе продуктов. Например, компания занимает доминирующую позицию на европейском рынке строительных материалов, однако по большим гусеничным тракторам является мелким игроком. Ее миссия по последним товарам — завоевать лидерство в Великобритании, сделать значительные шаги для прорыва на другие территории и закрепить свое присутствие в других странах Европы.

Основное правило при составлении миссии гласит: ее изложение не должно занимать более одной печатной страницы и должно включать —

- 1) формулировку роли компании: прибыль (вклад), сервис, искомые возможности, прямые приоритеты и среднесрочные цели;
- 2) определение бизнеса: по потребностям покупателей, предоставляемым выгодам, а не только по продуктам;
- 3) описание сильных сторон компании, ее преимуществ, маркетинговых активов и компетенций, которые определяют богатство компаний и ее возможности в обслуживании различных рынков.

На практике нужно уметь изложить корпоративную миссию и перевести ее в маркетинговый контекст в виде требуемых целей маркетинга, например: мы хотим увеличить долю в сегменте X на 10 %; мы хотим, чтобы новые продукты обеспечивали 25 % прибыли компании; мы хотим, чтобы наш сервисный персонал находился в верхнем квартиле как по уровню квалификации, так и по уровню квалификации в отрасли вообще.

Стратегия начинается с определения целевых рынков. Напомним, что сегментирование проводится, если у фирмы нет уникального про-

дукта, если на новый продукт получена дифференцированная реакция рынка и если сегментирование позволит получить сильное конкурентное преимущество.

Выделяют микро- и макросегментирование.

Для макросегментирования необходимо определить базовый рынок с точки зрения потребителя по трем параметрам:

- 1) группа потребителей или те потребители, которых удовлетворяет фирма, (кто?);
- 2) потребности, т. е. что удовлетворяется (что?);
- 3) технологии, используемые для удовлетворения потребности, (как?).

Например, группами потребителей могут быть различные по характеристикам объединения людей: частные и промышленные покупатели, социально-экономический класс, жители региона и т. д. Потребность — это выгода (товар или услуга), направленная на удовлетворение нужд. В данном случае выгоды связаны с функциями, которые заключают в себе товары и услуги. Функций, как и выгод, может быть несколько, и выполняются они одновременно. Например, чистка зубов и одновременно защита от кариеса, мытье головы и одновременно предотвращение перхоти. Технологии — альтернативные способы выполнения функций или получения выгод для удовлетворения потребностей. Например, оформление интерьера (выгода, функция) может быть осуществлено с помощью краски или обоев; перевозка грузов может быть осуществлена по автодорогам, железнодорожным транспортом, авиацией, по трубопроводу, морским путем.

В границах базового рынка выделяется группа потребителей, имеющих конкретную потребность (желания), т. е. ищущая определенные выгоды в товаре, для удовлетворения которых требуется одна и та же технология (кто?); набор конкретных выгод в конкретной группе потребителей со всеми альтернативными технологиями обеспечения этих выгод (что?); отрасль, основанная на единой технологии независимо от связанных с ней групп потребителей и их выгод (как?).

Определение группы потребителей в наибольшей мере соответствует маркетинговой ориентации, т. к. в большей степени отражает запросы рынка и соотносится с понятием СБЕ. Оно содержит 4 основных элемента стратегической деятельности фирмы:

- 1) обслуживаемые потребители;
- 2) предоставляемый пакет выгод;

3) конкуренты, которых нужно определить;

4) ресурсы, которые необходимо иметь.

Например: хлеб, производимый для спортсменов, содержащий определенный набор биологических элементов, созданный по технологии выпечки.

Определение потребности допускает существование альтернативных товаров, удовлетворяющих один и тот же набор выгод, и технологий (способов) их удовлетворения. Определение потребности полезно для выбора направления НИОКР, разработки стратегии диверсификации и организации рынков. Например, просверлить отверстие диаметром 6 мм можно обыкновенной дрелью, лазером или специальным водометом.

Определение отрасли является традиционным инструментом, но недостаточным, т. к. ориентировано не на спрос (запросы), а на предложение. Однако статистические данные о промышленности и внешней торговле собираются по отраслям и не включают в себя потребности и группы потребителей. Например: отрасль «бытовая техника» включает в себя утюги, холодильники и стиральные машины — товары, разные с точки зрения потребностей, поведения потребителей и потенциала роста.

Определив границы рынка, можно построить сетку сегментирования (рис. 12.1). Переменными в ней будут:

1) все выгоды;

2) все технологии;

3) все группы потребителей.

Комбинаций по вложенной иерархии может быть слишком много. После предварительного анализа размеров (емкости) сегментов (комбинаций) и данной оценки конкурентам, от некоторых из них можно отказаться.

Мы употребляем слова «сетка», «матрица», «схема» в приложении к слову «сегментирование». Однако сетку и матрицу чаще можно применять к сегментированию В2 В-рынка, а схему — к В2 С-рынку. Для В2 С-рынка схема в подавляющем большинстве случаев может быть построена только на основании качественных исследований.

Инновационная активность фирмы и (или) изменения в потребительских требованиях и структура рынка вызывают соответствующие его перемены. Эти изменения происходят за счет расширения:

1) с включением новых групп потребителей, если на рынок внедряются новые товары, например появление микрокомпьютеров в школьных классах;

- 2) комплекса выгод, искомых потребителями, если создающиеся товары выполняют сразу несколько функций, например телефон, факс, автоответчик в одном аппарате;
- 3) через использование новых технологий удовлетворения потребностей, если происходит процесс замещения старых технологий, например, электронная почта вместо традиционной, диски вместо виниловых пластинок.

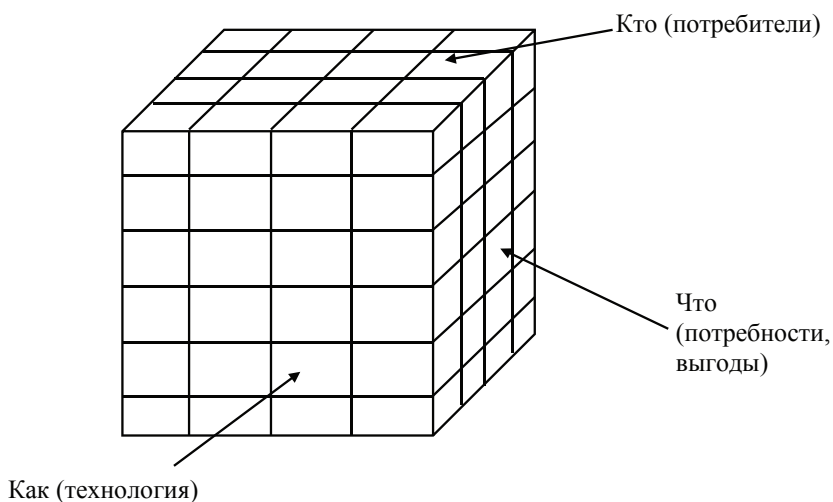


Рис. 12.1. Сетка сегментирования

Для более подробного анализа всего многообразия запросов, в рамках макросегментов проводится микросегментирование. Оно состоит из следующих этапов:

- 1) рассматриваются различные переменные сегментирования, отличные от тех, что используются в настоящее время;
- 2) составляются профили новых и уже существующих сегментов;
- 3) проверяется обоснованность сегментов;
- 4) принимается решение о выборе целевых сегментов, оцененных по величине, прибыльности, достижимости, стабильности, конкурентоспособности и т. д.;
- 5) выбираются приоритетные целевые сегменты;
- 6) в каждом сегменте изучается восприятие покупателями всех ключевых марок;
- 7) проводится позиционирование продукта;

8) разрабатывается комплекс маркетинга, который донесет позиционирование до покупателей.

В основе подхода Ж.-Ж. Ламбена лежит концентрация:

- 1) на результате микросегментирования — разработке маркетинговой программы (комплексе маркетинга);
- 2) на разделении способов сегментирования по их зависимости от товарной категории. Так, социально-демографический способ, способ по образу жизни и поведенческое сегментирование не зависят от товара; сегментирование по выгодам — способ, выделенный Ж.-Ж. Ламбеном, — учитывает товарную категорию и ценности человека.

Особый интерес вызывает способ сегментирования по выгодам. В методике сегментирования, принятой на кафедре маркетинга УрФУ, деление по выгодам было заключительным этапом. Ж.-Ж. Ламбен предлагает начинать с него, определяя профили каждого сегмента. Используя принцип вложенной иерархии (социально-демографические характеристики — доход, семейное положение и др.; образ жизни, поведение), фирма узнает об ожиданиях группы потребителей и в соответствии с ними может разработать новые или модифицировать существующие товары.

Ж.-Ж. Ламбен замечает: «Различия между сегментами заключаются в общем для каждого из них пакете востребованных выгод, а не в том, что потребителям одного сегмента необходима какая-то одна выгода, а другому — другая. Отдельные выгоды могут быть востребованы сразу несколькими сегментами. По правде говоря, большинство людей хотело бы получить как можно больше выгод. Однако на практике приходится чем-то жертвовать, и при этом относительная важность разных выгод для разных потребителей способна значительно варьироваться, что может служить критерием сегментирования» [9]. Поэтому в каждом сегменте, в котором состав пакета выгод повторяется, необходимо произвести оценку важности каждой выгоды.

В число выгод можно внести цену, но с определенными количественными выражениями, тем самым определяя ценочувствительность сегмента. Сегодня в числе выгод выделяются эмоциональность, экологичность, индивидуальность (но в своем социуме) товаров и услуг, надежность компании и доверие к ней.

При поведенческом сегментировании используются следующие критерии:

- 1) по типам пользователей — существующие, новые, бывшие, потенциальные, случайные регулярные, непользователи. В каждой группе должен применяться свой подход к продаже и коммуникациям;
- 2) по объему покупки с классификацией активных, умеренных, непользователей;
- 3) по уровню лояльности — очень лояльных, умеренно лояльных, переключающихся на другие марки.

Для каждого сегмента применяются разные стратегии: стратегии удержания и привлечения.

Сегментирование по стилю жизни (социокультурное сегментирование, или психографическое) направлено на дополнение демографических показателей такими элементами, как виды деятельности, отношение, восприятие, интересы, мнения и предпочтения. Его цель — составление более полного профиля потребителя, детализации неочевидных характеристик мотивации и личности.

Стиль жизни (психографический портрет) — это следствие системы ценностей личности, ее отношений, интересов и мнений, а также ее индивидуальные способы потребления. Он описывает сущность жизни какой-либо группы людей и отличает ее от других групп. Стиль жизни используется как индикатор индивидуальности. Самое поверхностное представление о стиле жизни отражается в приобретаемых товарах и услугах, а также в способах их использования и потребления.

Менее всего подвержены изменениям, а потому являются устойчивыми индивидуальные личностные ценности и черты личности. Этот первый уровень анализа менее приближен к акту покупки. Более приближен к акту покупки уровень АИМ (активность — интересы — мнение). На периферийном, третьем, уровне находится совокупность приобретенных и потребленных товаров, в которой мимолетно отражаются первые два уровня (активности и интересы). Поэтому совокупность факторов второго уровня АИМ (интересы) используется в социокультурной сегментации чаще.

Активность личности — ее характерное поведение (деятельность) и способ проводить время.

Интересы личности — ее предпочтения и то, что она считает для себя важным в окружающей среде.

Мнение — выражение идей личности, того, что она думает о себе, об окружающей среде, о политике, различных отраслях народного хозяйства, промышленности, экологии и т. д.

АИМ сегментируется совместно с социально-демографическими характеристиками.

Деятельность изучается по тому, как сегменты потребителей проводят время. Интересы — то, чему они в своем ближайшем окружении придают значение. Мнение — это их взгляды на самих себя и на окружающий мир.

Методология изучения стиля жизни сложна, а недостатков много. Наиболее удобной для использования практическими маркетологами методикой является изучение ориентации потребителя на силы, движущие изменениями в обществе:

- 1) саморазвитие, самоутверждение индивида;
- 2) гедонизм — приоритетность удовольствия;
- 3) пластичность — приспособление к обстоятельствам;
- 4) жизнестойкость — использование внутренней энергии;
- 5) связность — связи с другими: участие в разных компаниях и разных культурах;
- 6) этика, поиск аутентичности и смысла жизни;
- 7) принадлежность — определение социальных связей и культурной индивидуальности;
- 8) инертность, активное, но чаще пассивное сопротивление переменам.

Отметим, что при сегментировании В2 С-рынка, Ж.-Ж. Ламбен не использует принцип вложенной иерархии и даже подчеркивает его бессмысленность [8]. Однако тут же опровергает самого себя и демонстрирует его, называя совместным (кластерным) анализом.

Общая характеристика маркетинговых стратегий

Все стратегии подразделяются на базовые, конкурентные, роста, по элементам комплекса маркетинга, выхода на рынок и международного развития (последние рассматриваются в курсе «Международный маркетинг»).

Для характеристики базовых стратегий используется матрица М. Портера. В ней представлены три возможных конкурентных преимущества компании, без которых компания не может работать в бизнесе.

Стратегия лидерства на издержках опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта. Она подразумевает тщательный контроль над постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии — низкие издержки по сравнению с издержками конкурентов.

Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против четырех конкурентных сил:

- 1) фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов;
- 2) сильные клиенты не могут добиться падения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента;
- 3) низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, т. к. дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек;
- 4) низкие издержки создают барьер для входа новых конкурентов и одновременно хорошую защиту против товаров-заменителей.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту, потому что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

Целью стратегии дифференциации является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой, благодаря своим отличительным особенностям, она обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом.

По отношению к прямым конкурентам дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность. Приверженность клиентов ослабляет их давление на фирму и затрудняет приход на рынок новых конкурентов. Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в ре-

зультате действий сильного поставщика. Наконец, отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают фирму и от товаров-заменителей.

Несмотря на то что наличие отличительных свойств требует, как правило, более высоких издержек, успешная дифференциация позволяет фирме добиться большей рентабельности за счет того, что рынок готов принять более высокую цену. Стратегия данного типа не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар.

Стратегия дифференциации обычно требует значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

Следующая базовая стратегия — это стратегия концентрации, т. е. специализация на нуждах одного сегмента или конкретной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам либо на то и другое, но только в рамках целевого сегмента. Например, изготовитель красок может решить иметь дело только с профессиональными художниками, отказавшись от рядовых покупателей, от строительной, автомобильной и других отраслей. В автомобильной промышленности марка Mercedes-Benz обращается только к узкому сегменту самых богатых, который она удовлетворяет лучше, чем другие фирмы.

Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рыночной ниши в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле целевого рынка.

Риски, связанные с базовыми стратегиями, представлены ниже.

Риски стратегии лидерства по издержкам:

- 1) технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции;
- 2) диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам;
- 3) неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам;
- 4) инфляция издержек, сужающая возможность фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимая для преодоления опасно-

стей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

Риски стратегии дифференциации:

- 1) разрыв в ценах и низких издержках конкурентов становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможно;
- 2) роль фактора дифференциации падает по мере того, как товар становится все более привычным;
- 3) восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций.

Риски стратегии концентрации:

- 1) разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим;
- 2) различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются;
- 3) конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента.

Конкурентные стратегии определяются в соответствии с долей рынка компании: лидеры, претенденты, ведомые, аутсайдеры. Остановимся подробнее на стратегиях роста. Их типологию можно представить следующим образом:

- 1) интенсивный рост — расти в пределах базового рынка:
 - а) стратегия проникновения — развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках:
 - развивать первичный спрос;
 - увеличивать долю рынка;
 - приобретать рынки;
 - защищать положения на рынке;
 - рационализировать рынок;
 - б) стратегия развития рынков — развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках:
 - выделить новые целевые сегменты;
 - освоить новые каналы сбыта;
 - проникнуть на новые географические рынки;
 - в) стратегия развития через товары — развивать продажи на существующих рынках, предполагая новые и усиленные товары:
 - добавлять новые характеристики товаров;
 - расширять товарную гамму;
 - обновлять линейку товаров;

- улучшать качество;
 - приобретать гамму товаров;
 - рационализировать гамму товаров;
- 2) интегративная стратегия — расти в пределах индустриальной цепочки:
- 1) стратегия интеграции «назад»;
 - 2) стратегия интеграции «вперед»;
 - 3) стратегия горизонтальной интеграции;
 - 3) стратегия диверсифицированного роста:
 - 1) концентрическая диверсификация;
 - 2) горизонтальная диверсификация;
 - 3) конгломератная диверсификация.

Для реализации стратегии проникновения применяется развитие первичного спроса путем:

- 1) привлечения новых пользователей товаров;
- 2) побуждения покупателей к более частому использованию товара;
- 3) побуждения покупателей к большему разовому потреблению;
- 4) обнаружения новых возможностей использования.

Подобная стратегия типична для фирмы-лидера, которая больше всех выигрывает от расширения рынка.

Приобретение рынков осуществляется, например, путем:

- 1) покупки фирмы-конкурента, чтобы овладеть ее долей рынка;
- 2) создания совместного предприятия для контроля над большой долей рынка, развития сетевизации бизнеса.

Защита своего положения на рынке (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж) достигается путем активизации оперативного маркетинга, например, с помощью:

- 1) изменения позиционирования;
- 2) защитной стратегии ценообразования;
- 3) укрепления сбытовой сети;
- 4) усиления или переориентации мер по стимулированию сбыта.

Рационализация рынка означает реорганизацию обслуживаемых рынков в целях снижения издержек или повышения эффективности оперативного маркетинга, например:

- 1) сфокусироваться на самых рентабельных сегментах;
- 2) обратиться к самым эффективным дистрибьюторам;
- 3) сократить число клиентов, установив минимальный объем заказа;
- 4) уйти из некоторых сегментов.

Три последние стратегии носят преимущественно защитный характер: их целью является поддержание уровня проникновения на рынок.

Стратегия развития рынков имеет целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив.

Новые сегменты предполагают обращение к новым группам потребителей на том же региональном рынке, например:

- 1) предложить товар промышленного назначения потребителю рыночного;
- 2) изменив позиционирование товара, предлагать его другой группе покупателей;
- 3) предложить товар в другом секторе промышленности.

Новые каналы сбыта означают введение товара в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся, например:

- 1) сбывать напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах);
- 2) продавать предметы мебели сетям отелей, используя каналы нулевого уровня;
- 3) в дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франшиз.

Территориальная экспансия реализует внедрение товара в другие регионы страны или в другие страны, например:

- 1) поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы;
- 2) создавать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов;
- 3) приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе.

Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и ноу-хау области маркетинга.

Стратегия развития через товары направлена на рост продаж за счет разработки улучшенных товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Стратегия развития осуществляется следующими путями.

Добавление ценности за счет увеличения числа функций или характеристик товара ведет к расширению рынка, например:

- 1) повысить универсальность товара за счет новых функций;
- 2) повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара;
- 3) повысить безопасность или удобство пользования товаром.

Расширение товарной гаммы возможно путем разработки новых моделей или вариантов товара с различным уровнем качества, например:

- 1) выпустить товар в новых расфасовках;
- 2) увеличить набор вкусов, запахов, окраски;
- 3) предложить тот же товар в различных формах и составах.

Обновление линейки товаров ведет к восстановлению конкурентоспособности устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически, например:

- 1) внедрить новое поколение более мощных моделей;
- 2) внедрить экологически чистые модификации товаров;
- 3) улучшить эстетические свойства товаров.

Улучшение качества возможно за счет более эффективного выполнения товаром и компанией своих функций как набора свойств и отношений, например:

- 1) определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей;
- 2) установить четкие нормы качества (стандарты) по каждому свойству;
- 3) реализовать программу полного контроля качества;
- 4) развивать отношения доверия и надежности.

Приобретение гаммы товаров направлено на дополнение или расширение существующей гаммы товаров путем использования внешних средств, например:

- 1) приобрести фирму, выпускающую дополняющие, комплементарные товары;
- 2) заключить контракт с поставщиками требуемых товаров и перепродавать их под своей маркой;
- 3) создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара.

Рационализация гаммы товаров означает ее модификацию, чтобы снизить издержки производства или сбыта, например:

- 1) стандартизировать гамму товаров;
- 2) не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары;
- 3) модифицировать концепцию товара.

Главным инструментом этой группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

Интегративная стратегия оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегиче-

ски важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь может идти, например, об обеспечении регулярности поставок или о контроле сбытовой сети; о получении доступа к информации о работе предшествующих или последующих звеньев. Следует различать интеграции «вперед», «назад» и горизонтальную интеграцию.

Стратегии интеграции «назад» используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью данной стратегии может быть доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности. Например, многие производители компьютеров объединялись с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть этой базовой для них технологией.

Стратегии интеграции «вперед» предполагают обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов типа сети фирм Yves Rocher или Bat'a. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле за развитием последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции, выстраивая цепочки создания ценности. Например, бельгийская металлургическая фирма Société anonyme John Cockerill создала фирмы Phenix Works по нанесению гальванических покрытий на листовую сталь, Polypal, которая разрабатывает и выпускает системы складирования, и Polytuile, выпускающую стальные кровельные листы.

В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиал, в задачу которого входит понимание проблем клиентов для более полного удовлетворения их потребностей.

Стратегии горизонтальной интеграции имеют совершенно другую перспективу. Их цель — усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования здесь могут быть весьма разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, полу-

читать выигрыш на взаимодополняемости гаммы товаров, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

Следующий уровень роста — диверсифицированный. У маркетологов не сложилось единой трактовки данной стратегии. Некоторые полагают, что диверсификация оправдана в том случае, когда отрасль не дает возможностей роста или этот рост за пределами отрасли значительно выше [4]. В их понимании разновидностями диверсификации являются следующие:

- 1) концентрическая диверсификация — пополнение своего ассортимента за счет товаров, которые с технической или маркетинговой стороны похожи на существующие в фирме. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых клиентов, например издательство может открыть собственное производство книг в мягкой обложке;
- 2) горизонтальная диверсификация — пополнение своего ассортимента за счет товаров, не связанных с выпускаемыми ранее, но связанных с рынком, на котором удовлетворяются другие потребности, например то же издательство открывает свои клубы здоровья в расчете на то, что члены их станут подписчиками его журнала по проблемам здоровья;
- 3) конгломератная диверсификация — пополнение ассортимента изделиями, ни технологически, ни функционально не связанными с фирмой и ее рынком, например издательство проникает на рынок персональных компьютеров, рынок недвижимости, предприятий общественного питания быстрого обслуживания.

Другие маркетологи утверждают, что диверсификация не всегда предполагает выход из отрасли. В их трактовке концентрическая диверсификация предлагает на основе существующего производства и компетенций создание новых товаров, связанных с имеющимся ассортиментом, в рамках существующего ассортимента, удовлетворяющего ту же потребность, например мыло твердое и мыло жидкое, гель для душа; горизонтальная — предлагает создание новых товаров нового ассортимента на основе нового производства и новых компетенций, например производство мыла дополняется товаром как средство по уходу за кожей лица [3]. В первом случае компания не выходит за пределы ассортимента, во втором — такой выход очевиден. При таком подходе более четко разделяется стратегия разработки товара и стратегия диверсификации. Стратегия разработки товара предполагает усилия

компании по совершенствованию характеристик существующего товара. В стратегии диверсификации компания создает новый товар. Поскольку вторая трактовка опирается на удовлетворение изменяющихся потребностей (концентрическая не изменяет базовую потребность и ядерную услугу товара, а горизонтальная такие изменения предполагает), то с позиций маркетинга следует эту трактовку поддержать.

Относительно стратегии конгломератной диверсификации среди маркетологов расхождения нет.

Стратегия диверсификации часто выбирается компаниями, переходящими к удовлетворению комплексированных потребностей.

Для реализации рассмотренных стратегий требуются различные ресурсы и знания.

Стратегия лидерства за счет экономии и издержек предполагает стабильные инвестиции, высокую техническую компетентность, жесткий контроль над производством и сбытом и простые в изготовлении, стандартизированные товары. Доминирующую роль играет производство.

Стратегия дифференциации предполагает прежде всего наличие ноу-хау в области маркетинга. Главной в этом является способность предвидеть эволюцию рынка. Важна также координация НИОКР, производства и маркетинга, т. е. должно поддерживаться равновесие между различными функциями.

Специалисты в области стратегического развития предлагают следующие стратегии в зависимости от сочетания силы конкурентной позиции компании и динамики роста рынка (рис. 12.2).

Стратегии по элементам комплекса маркетинга (оперативный маркетинг) зависят от рассмотренных выше стратегий.

Стратегии выхода на рынок представляют собой товарно-массовый, концентрированный и дифференцированный маркетинг. Выбор стратегии выхода зависит от целого ряда рыночных факторов:

- 1) единообразия с существующим рынком или долей рынка — насколько новый рынок похож на текущие области, в которых уже работает фирма; обладает ли компания долей рынка или осведомленностью о нем;
- 2) единообразия продукта — имеет ли компания опыт и знание, которые позволят ей работать в других отраслях и при этом повысить эффективность производства. Например, фирма, выпу-

- скающая промышленные компьютерные системы, может использовать свой опыт в целом ряде отраслей (образование, медицина);
- 3) природы конкурентной среды — каков уровень конкуренции; как он меняется со временем; возможны ли альянсы и деловые сети; как поведут себя конкуренты при проникновении вашей фирмы на их сегмент;
 - 4) потребностей клиентов — насколько затруднительно или легко обслуживать запросы покупателей; насколько комплексной или уникальной является потребность; как она трансформируется;



Рис. 12.2. Матрица выбора стратегий в зависимости от динамики роста рынка продукции и конкурентной позиции компании

5) размера, структуры и будущего потенциала компании — насколько велик сегмент, каков его состав, как он будет развиваться; как элементы макро- и микросреды повлияют на потенциал сбыта. Так, зеленое движение решительно повлияло на массовое расширение одних и сокращение других рынков, в результате в США снизилось потребление темного мяса птицы и увеличилось белого;

6) ресурсов компании — имеет ли компания необходимые финансовые, материальные, кадровые ресурсы; сможет ли она их перераспределить между существующими и новыми сегментами.

Заметную помощь в определении привлекательности рынков оказывает уже известная матрица целенаправленной политики.

Выбор всех перечисленных стратегий зависит от результатов SWOT-анализа.

Методика SWOT-анализа окружающей среды маркетинга

Для SWOT-анализа должна быть представлена информация в количественных показателях. К ним относятся:

- 1) объем продаж;
 - 2) продажи (товарооборот);
 - 3) прибыльность;
 - 4) размер рынка;
 - 5) доля рынка;
 - 6) количество и величина сегментов покупателей;
 - 7) количество основных конкурентов.
- Информация может регистрироваться (форма ниже).

Основные рыночные тенденции и прогнозы

Год	Объем продаж, шт.	Товарооборот, ден. ед.	Прибыльность, ден. ед.	Емкость рынка, шт.	Доля рынка компании	Количество покупателей у компании (B2C)	Количество основных конкурентов
$t - 5$							
$t - 4$							
$t - 3$							
$t - 2$							
$t - 1$							
Текущий год, t							
$t + 1$							
$t + 2$							
$t + 3$							
$t + 4$							
Рынок:							

Необходимо заполнить как можно больше столбцов приведенной формы. Информация в таблице о будущих периодах основывается

на прогнозах. На большинстве рынков доли будут неизвестны. Для большинства компаний характерно соотношение 80:20 основной массы доходов (около 80 %), приходящейся на меньшую часть покупателей (около 20 %). Число основных (прямых) конкурентов показывает уровень активности на рынке и в значительной мере привлекательность рынка.

Рыночные тенденции должны исследоваться применительно к микро- и макросреде. Рыночная среда должна определяться как множество внешних сил, которые прямо и косвенно влияют на выпуск компанией продуктов и на получение прибыли. Большинство компаний имеют представление о состоянии своей коммерческой среды, но она редко доводится до большинства работников фирмы. Данный вид анализа обеспечивает сбор информации и ее использование для разработки маркетинговой стратегии.

Чтобы отследить рыночные изменения, на фирме имеются специальные сотрудники или проводится ситуационный анализ. Сведения о рыночной среде или результаты ситуационного анализа доводятся до всех сотрудников фирмы.

Обследование среды (можно рассмотреть на модели М. Портера — рис. 12.3) имеет своим источником информацию из наблюдений, вторичных данных отраслевой прессы и государственных отчетов, баз данных, информационных агентств и СМИ.

Основные элементы макросреды:

- 1) правовые элементы — законы РФ и законы зарубежные;
- 2) регулирующие силы — роли различных государственных министерств и местных органов власти, а также негосударственных органов власти, например Генеральное соглашение по таможенным тарифам и торговле, отраслевых и профессиональных ассоциаций;
- 3) общественные силы (культура);
- 4) технологические силы — это знание и опыт, необходимые для выполнения задач и достижения целей. Технология быстро развивается, изменяется и влияет на способы удовлетворения потребностей людей. Это касается технологии производства, расширения, коммуникаций и продажи;
- 5) экономическая ситуация — спад или бум — влияют на спрос.

Элементы микросреды — это те аспекты бизнеса, которые свойственны только отдельным фирмам, а не рынку в целом. Степень контроля над этими факторами невелика, среди них:

- 1) прямая и косвенная конкуренция — производство аналогов и субститутов;
- 2) власть поставщиков. Она сильна, если поставляемые продукты уникальны. Снизить эту власть возможно путем кооперации и маркетинга партнерских отношений (МПО);
- 3) доступность ресурсов (в т. ч. банков);
- 4) покупательная способность потребителей.

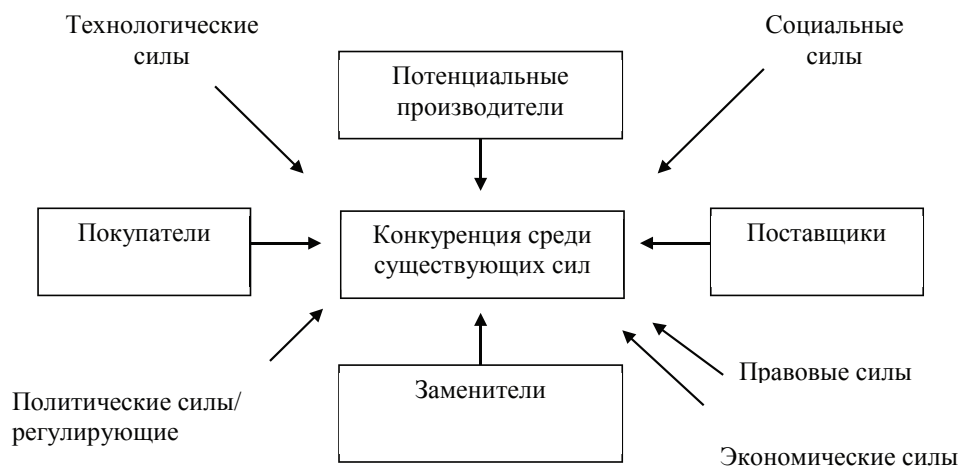


Рис. 12.3. Силы, управляющие конкуренцией в отрасли (модель М. Портера)

В результате анализов элементов среды составляется резюме основных тенденций макро- и микросреды. В нем необходимо продумать влияние факторов и проранжировать их с доказательствами в поддержку своих заявлений.

Для оценки сил конкурентной борьбы можно воспользоваться информацией, полученной на основании табл. 12.1.

Дифференциация продукции (товаров) — восприятие потенциальным покупателем идентичных по назначению товаров конкурирующих производителей как схожей продукции, но не полностью взаимозаменяемой, т. е. имеющей некоторые отличия. Дифференциация продукции — одна из возможных стратегий производителя. Различия продукции могут заключаться в таких характеристиках:

- 1) качественные атрибуты;
- 2) рабочие характеристики и свойства, в т. ч. и сопутствующий сервис;

3) товарный знак (обозначение, служащее для индивидуализации товаров организации).

Ключевым моментом в дифференциации товара является создание впечатления существенного отличия товара от имеющихся аналогов.

Таблица 12.1

Оценка пяти сил конкуренции (на основе модели 5-ти сил конкуренции М. Портера), влияющих на прибыльность отрасли

Источники конкуренции	Угроза	Возможность
Горизонтальная конкуренция		
Существующие конкуренты внутри отрасли	—	—
Большое число конкурентов	+	—
Незначительное число конкурентов		+
Равноценные конкуренты	+	—
Один или незначительное количество сильных конкурентов	—	+
Объем продаж в отрасли растет медленно	+	—
Объем продаж в отрасли растет быстро	—	+
Высокие постоянные затраты или высокие затраты на хранение	+	
Низкие постоянные затраты или низкие затраты на хранение	—	+
Нет дифференциации продукции или затрат на переключение (switching costs)	+	—
Значительная дифференциация или значительные затраты на переключение	—	+
Требуется значительный прирост производственных мощностей и/или навыков	+	—
Требуется минимальный прирост мощностей или умений	—	+
Различные конкуренты	+	—
Похожие конкуренты	—	+
Значительное стратегическое участие	+	
Незначительное (низкое стратегическое участие)		+
Высокие барьеры на входе	+	
Низкие барьеры на входе	—	+
Потенциальные конкуренты в отрасли	—	—
Значительная экономия на масштабе	—	+
Низкий эффект масштаба или отсутствует	+	—
Присутствуют убытки по другим причинам	—	+
Другие причины убытков отсутствуют	+	—

Продолжение табл. 12.1

Источники конкуренции	Угроза	Возможность
Сильная дифференциация продукта	—	+
Слабая дифференциация продукта	+	—
Большие потребности в капитале	—	+
Незначительные потребности в капитале	+	—
Значительные затраты на переключение	—	+
Минимальные затраты на переключение	+	—
Контролируемый доступ к каналам дистрибуции	—	+
Открытый доступ к каналам дистрибуции	+	—
Наличие правительственных и законодательных барьеров	—	+
Отсутствие правительственных и законодательных барьеров	+	—
Конкуренция со стороны товаров-заменителей	—	—
Имеется мало хороших товаров-заменителей	+	—
Имеется несколько не очень хороших товаров-заменителей	+	—
Хорошие заменители отсутствуют	—	+
Вертикальная конкуренция		
Рыночная власть потребителей	—	—
Потребители закупают значительные объемы	+	—
Потребители закупают продукцию в незначительных количествах	—	+
Стоимость продукции составляет существенную часть затрат потребителя	+	—
Стоимость продукции не составляет существенную часть затрат потребителя	—	+
Продукция является стандартной и недифференцированной	+	—
Продукция является высокодифференцированной и уникальной	—	+
Цена переключения незначительна	+	—
Высокая цена переключения	—	+
Доходы потребителя низкие	+	—
Доходы потребителя высокие	—	+
Потребитель имеет возможность производить закупаемую продукцию	+	—
Потребитель не имеет возможность производить закупаемую продукцию	—	+
Продукция отрасли не влияет на качество продукции потребителя	+	—
Продукция отрасли влияет на качество продукции потребителя	—	+

Окончание табл. 12.1

Источники конкуренции	Угроза	Возможность
Потребитель обладает полной информацией	+	—
Потребитель обладает ограниченной информацией	—	+
Рыночная власть поставщиков	—	—
Отрасль поставщиков включает несколько компаний и централизована	+	—
Отрасль поставщиков включает много компаний и раздроблена	—	+
Для продукции поставщиков нет товаров-заменителей	+	—
Для продукции поставщиков имеются товары-заменители	—	+
Отрасль не является важной для поставщика	+	—
Отрасль является важной для поставщика	—	+
Продукция поставщика вносит существенный вклад в отрасль	+	—
Продукция поставщика не вносит существенный вклад в отрасль	—	+
Продукция поставщика дифференцирована	+	—
Продукция поставщика недифференцирована	—	+
Цена переключения достаточно высокая	+	—
Цена переключения незначительна	—	+
Поставщик способен делать то, что делает отрасль потребителя	+	—
Поставщик не способен делать то, что делает отрасль потребителя	—	+

Затраты (цена переключения) — единовременные затраты, с которыми сталкивается потребитель, когда переходит с одного продукта на другой, аналогичный, но имеющий отличительные особенности.

Барьеры на входе — препятствия для входа в отрасль.

Барьеры на выходе — экономические, стратегические и эмоционально-психологические факторы, которые заставляют организацию оставаться в отрасли, даже если результаты деятельности минимальны или отрицательны.

Эффект масштаба связан с изменением стоимости единицы продукции в зависимости от масштабов ее производства фирмой. Он рассматривается в долгосрочном периоде. Снижение затрат на единицу продукции при укрупнении производства называется экономией на масштабе (LRAC-долгосрочная кривая средних издержек).

Данные таблицы или документа ложатся в основу SWOT-анализа. Его форма выглядит следующим образом:

Внутренние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешние факторы	Возможности	Угрозы

Для того чтобы SWOT был неформальной процедурой, необходимо, чтобы в нем нашли отражение критические элементы, соотнесенные с наиболее сильными конкурентами на данном рынке. Его можно проводить для каждого рынка и основных конкурентов. Если SWOT проведен качественно, то на его основе можно принимать решения о будущем компании. Для этого существуют следующие правила:

- 1) сфокусировать SWOT, т.е. ограничить его информацией именно об исследуемом рынке (сегменте, географической территории или продукте);
- 2) соотносить SWOT с данными о сопернике по рынку. Сила является таковой, если по исследуемому аспекту бизнеса фирма превосходит конкурента;
- 3) привлечь для оценки факторов SWOT экспертов компании, проработавших в ней и отрасли не менее пяти лет;
- 4) фиксировать информацию четко и сжато, чтобы другие менеджеры составили о SWOT такое же мнение.

Во внутренних факторах SWOT учитывают:

- 1) маркетинг — продукт, ценообразование, продвижение, маркетинговую информацию (разведка), ресурсы, сервис, распределение, торговую марку и позиционирование;
- 2) инжиниринг и инновации (например, скорость разработки и выпуска новых товаров на рынок);
- 3) оперативную деятельность — производство, сбыт и маркетинг, обработку заказов и сделки, эффект масштаба и синергии;
- 4) персонал — исследования и разработки, дистрибьюторов, маркетинг, сбыт, сервис после продаж и во время обслуживания;
- 5) менеджмент — организационное структурирование, иерархию власти, конкуренцию маркетинга;
- 6) ресурсы фирмы (людские и финансовые).

Объектами анализа внешней сферы являются:

- 1) общественные (культурные) силы;
- 2) технологические силы;
- 3) экономическая ситуация;

- 4) конкуренция — участники глобального рынка, возможности компании на международном, внутреннем и локальном рынках, интенсивность конкуренции, угроза появления новых конкурентов, давление со стороны товаров-субститутов, потребности покупателей, рыночная власть покупателей, дистрибьюторов и поставщиков.

Методика SWOT-анализа предлагает сначала выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды, затем установить цепочки связи между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации. В анализе SWOT (рис. 12.4) выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

		Внешняя среда	
		Возможности 1. — 2. —	Угрозы 1. — 2. —
Внутренняя среда	Сильные стороны 1. — 2. —	ПОЛЕ Си В	ПОЛЕ Си У
	Слабые стороны 1. — 2. —	ПОЛЕ Сл В	ПОЛЕ Сл У

Рис. 12.4. Анализ SWOT — установление цепочек связей между элементами матрицы

Развернутая методика SWOT-анализа может быть рассмотрена на примере проекта организации производства моторных лодок для отдыха населения.

Исходные данные: планируется к реализации проект освоения предприятием новой продукции — моторных лодок для отдыха населения.

На первом этапе анализа перечисляются слабые и сильные стороны проекта, а также угрозы и возможности для проекта во внешней среде организации.

<i>Сильные стороны:</i> 1) высокое качество продукции фирмы; 2) правительственная помощь; 3) квалифицированный персонал	<i>Слабые стороны:</i> 1) отсутствие новых видов продукции; 2) слабый маркетинг; 3) недостаток финансов
<i>Возможности:</i> 1) в этом регионе много озер, прудов и водоемов; 2) увеличение числа желающих провести досуг на воде	<i>Угрозы:</i> 1) жесткая конкуренция; 2) покупатели ожидают разнообразного дизайна

Рис. 12.5. Матрица SWOT-анализа

На втором этапе анализа проводится количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды. На пересечении строки и столбца матрицы ставится экспертная оценка значимости конкретного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и пр. Если угроза значима для сильных или слабых сторон проекта, то оценка значимости такого сочетания будет высокой.

Получаем количественную оценку проблем, возникших на пересечении сильных и слабых сторон проекта с угрозами и возможностями внешней среды. Представим эти данные в виде матрицы количественной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды:

Сильные стороны	28	Слабые стороны	40
Высокое качество продукции фирмы	13	Отсутствие новых видов продукции	16
Правительственная помощь	7	Слабый маркетинг	15
Квалифицированный персонал	8	Недостаток финансов	9
Возможности	28	Угрозы	40
В этом регионе много озер, прудов и водоемов	14	Жесткая конкуренция	24
Увеличение числа желающих провести досуг на воде	14	Покупатели ожидают разнообразного дизайна	16

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Такой анализ позволяет определить, насколько развиты сильные и слабые стороны, исходя из состояния внешней среды, а также насколько важны угрозы и возможности, исходя из состояния внутрен-

ней среды. При этом можно сравнить количественные оценки сильных сторон между собой и со слабыми сторонами, а угрозы — между собой и с возможностями.

Количественная оценка сильных и слабых сторон осуществляется по следующим формулам:

$$C_{и_i} Y_j = \frac{C_{и_i} \cdot Y_j}{\Sigma C_{и_i} + \Sigma C_{сл}} = \frac{C_{и_i} \cdot Y_j}{\Sigma B + \Sigma Y};$$

$$C_{и_i} B_j = \frac{C_{и_i} \cdot B_j}{\Sigma C_{и_i} + \Sigma C_{сл}} = \frac{C_{и_i} \cdot B_j}{\Sigma B + \Sigma Y};$$

$$C_{сл_i} Y_j = \frac{C_{сл_i} \cdot Y_j}{\Sigma C_{и_i} + \Sigma C_{сл}} = \frac{C_{сл_i} \cdot Y_j}{\Sigma B + \Sigma Y};$$

$$C_{сл_i} B_j = \frac{C_{сл_i} \cdot B_j}{\Sigma C_{и_i} + \Sigma C_{сл}} = \frac{C_{сл_i} \cdot B_j}{\Sigma B + \Sigma Y}.$$

В нашем примере оценка сторон позволяет получить балльную оценку цепочек (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

Угрозы и возможности	Сильные стороны			Слабые стороны		
	Высокое качество продукции (13)	Правильная поведенческая мощь (7)	Квалифицированный персонал (8)	Отсутствие новых видов продукции (16)	Слабый маркетинг (15)	Недостаток финансов (9)
Угрозы:						
жесткая конкуренция (24)	$\frac{13 \cdot 24}{68}$	$\frac{7 \cdot 24}{68}$	$\frac{8 \cdot 24}{68}$	$\frac{16 \cdot 24}{68}$	$\frac{15 \cdot 24}{68}$	$\frac{9 \cdot 24}{68}$
покупатели ожидают разнообразного дизайна (16)	$\frac{13 \cdot 16}{68}$	$\frac{7 \cdot 16}{68}$	$\frac{8 \cdot 16}{68}$	$\frac{16 \cdot 16}{68}$	$\frac{15 \cdot 16}{68}$	$\frac{9 \cdot 16}{68}$
Возможности:						
в этом регионе много озер (14)	$\frac{13 \cdot 14}{68}$	$\frac{7 \cdot 14}{68}$	$\frac{8 \cdot 14}{68}$	$\frac{16 \cdot 14}{68}$	$\frac{15 \cdot 14}{68}$	$\frac{9 \cdot 14}{68}$
увеличение числа желающих провести досуг на воде (14)	$\frac{13 \cdot 14}{68}$	$\frac{7 \cdot 14}{68}$	$\frac{8 \cdot 14}{68}$	$\frac{16 \cdot 14}{68}$	$\frac{15 \cdot 14}{68}$	$\frac{9 \cdot 14}{68}$

Необходимым условием анализа матрицы является равенство суммы сильных и слабых сторон сумме угроз и возможностей

$$\Sigma C_{\text{и}} + \Sigma C_{\text{л}} = \Sigma B + \Sigma Y.$$

Если предприятие работает в стабильных условиях, то суммы по всем элементам должны быть равны между собой

$$\Sigma C_{\text{и}} = \Sigma C_{\text{л}} = \Sigma B = \Sigma Y.$$

При необходимости усилить значение угроз или перспективу развития организации можно увеличить в баллах долю угроз или возможностей (соответственно долю сильных или слабых сторон). В примере разобрана ситуация с высоким уровнем риска: угрозы и слабые стороны — 40, возможности и сильные стороны — 28.

На матрице (табл. 12.3) указаны результаты расчетов количественной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

Таблица 12.3

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды (результаты расчетов)

Угрозы и возможности	Сильные стороны			Слабые стороны		
	Высокое качество продукции фирмы	Правительственная помощь	Квалифицированный персонал	Отсутствие новых видов продукции	Слабый маркетинг	Недостаток финансовых
Угрозы: жесткая конкуренция покупатели ожидают разнообразного дизайна	5	4	4	5	4	2
	4	1	2	5	3	1
Возможности: в данном регионе много озер, прудов и водоемов увеличение числа желающих провести досуг на воде	2	1	1	3	4	3
	2	1	1	3	4	3

После определения количественных характеристик следует формулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Так получают проблемное поле проекта (рис. 12.6).

Сильные стороны			Слабые стороны			
Возможности	Высокое качество продукции	Правительственная помощь	Квалифицированный персонал	Отсутствие новых видов продукции	Слабый маркетинг	Недостаток финансов
	Дальнейшее повышение качества исходя из требований покупателя	Освоение передовых технологий			Повышение квалификации персонала в области маркетинга	Получение правительственных субсидий
	Обновление ассортимента и повышение разнообразия продукции за счет гос. субсидий	Получение налоговых льгот, субсидий	Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие дизайна	Освоение новой продукции с высоким уровнем качества и разнообразным дизайном		
	Увеличение объемов продукции		Разработка продукции, максимально приближенной к существующим условиям			
	Увеличение числа желающих провести досуг на воде	Улучшение качества, ввод новых технологий				
Угрозы		Жесткая конкуренция				
		Покупатели ожидают разнообразного дизайна				
		В этом регионе много озер				

Рис. 12.6. Проблемное поле в рамках SWOT - матрицы

Сформулированные таким образом проблемы могут быть количественно оценены с использованием экспертных оценок сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Количественная оценка проблемы складывается из суммы экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой.

Количественная оценка проблем проекта

Проблема	Оценка
Дальнейшее повышение качества исходя из требований потребителей	5
Освоение передовых технологий	8 (4 + 4)
Обновление ассортимента и повышение разнообразия продукции за счет правительственных субсидий	5 (4 + 1)
Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие дизайна	2
Увеличение объемов продукции	4 (2 + 2)
Получение налоговых льгот, льготных субсидий	2 (1 + 1)
Разработка продукции, максимально приближенной к существующим условиям	1
Улучшение качества, ввод новых технологий	1
Повышение квалификации персонала в области маркетинга	7 (3 + 4)
Получение правительственных субсидий	6 (3 + 2 + 1)
Освоение новой продукции с высоким уровнем качества и разнообразным дизайном	16 (3 + 3 + 5 + 5)
Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований	8 (4 + 4)
Аккумуляция денежных средств населения (акционирование, лотереи)	3

Проблемы, получившие наивысшую оценку, требуют особого внимания, т. к. являются стратегическими ориентирами для развития компании. В нашем примере — это концентрическая диверсификация.

Определение целей маркетинга и их отражение в маркетинговых программах

На основе проведенного анализа (см. выше) формируются цели маркетинга и проводится анализ отклонений прогнозируемых и фактических показателей.

Выдвигаемые цели учитывают существующие на рынке тенденции и соответствуют силам, слабостям и конкурентной позиции компании. Они должны ставиться так, чтобы не препятствовать выводам.

Для начала ставятся цели общие, а затем — конкретные. Различия между общими и конкретными целями можно провести как цели для всего рынка и цели для сегментов.

Общие стратегические цели маркетинга (для всего рынка)

•	
•	
•	
Сегмент	
Сегмент	
Сегмент	
Сегмент	
Сегмент	

Для начала следует перечислить общие цели маркетинга. Указать наиболее важные различия для основных целевых рынков. Каждую цель связать с временными сроками.

Например, у европейской компании-автопроизводителя могут быть следующие стратегические цели: общие — повысить долю рынка с 10 до 15 %, выпустить две новых модели, расширить рынок за счет новичков, частные — переманить покупателей от конкурента X, стимулировать покупателей на смену старой модели, привлечь новичков.

Главное, чтобы те и другие цели выражались в терминах товара и рынка и были измеримы. Описывая цели с помощью данных о стоимости, объемах и доле рынка, времени реализации цели, следует воспользоваться сеткой И. Ансофа.

При определении целей маркетингологи часто обращаются к анализу отклонений фактического объема продаж от планируемого.

При анализе компания должна рассматривать прогнозируемые и реальные объемы продаж по основным группам товаров и отдельным ведущим линиям. Найдя отличия между прогнозом и фактом, нужно провести диагностику их причин и определить корректирующие действия. Когда факт меньше прогноза, возможны, например, следующие корректирующие действия:

- 1) повышение производительности — сократить затраты, оптимизировать объемы, повысить цены;

- 2) проникновение на рынок — повысить темп потребления, увеличить долю рынка, интенсифицировать потребление;
- 3) расширение рынка — найти новые группы пользователей, выйти в новые сегменты, географически расшириться;
- 4) разработка продукта — новые, дополнительные продукты, новые функции, модификация продукта, пересмотр наборов продуктов;
- 5) диверсификация — предложение новых продуктов на новых рынках.

Первые два варианта носят оперативный характер, т. к. основаны на существующих продуктах и методах работы. Остальные варианты имеют стратегическую направленность, т. к. требуют изменения в стратегии компании.

Процедура анализа заключается в следующем (рис. 12.7):

первый этап — нанесение данных на график, т. е. предыдущие, текущие и прогнозные данные;

второй — экстраполяция линии фактических продаж от текущего момента на тот же период времени в будущем.

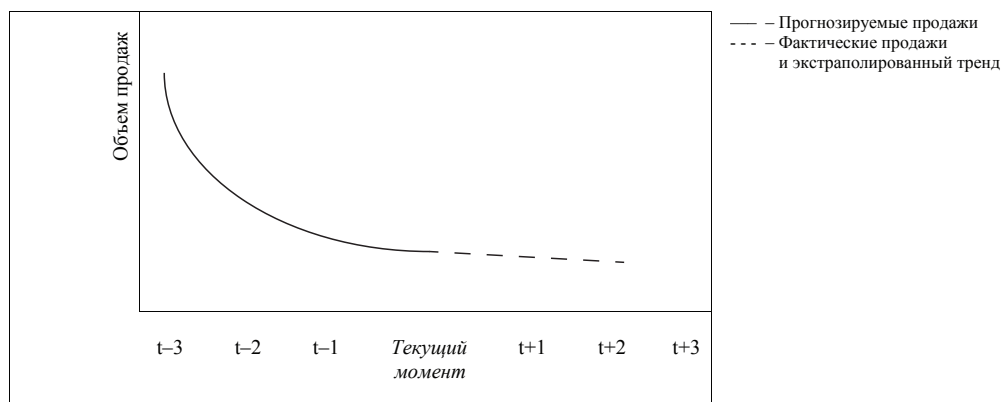


Рис. 12.7. График анализа несоответствий

По вертикальной оси откладываются объемы продаж, по горизонтальной — время. Следует определить масштабы несоответствий и их причины. Пространство между линиями — это объем продаж, который должен быть заполнен с помощью маркетинговых программ.

Различные способы прогнозирования будут рассмотрены в гл. 17.

Конкретные действия по совпадению прогноза и факта могут исходить либо из модификации прогнозов сбыта, либо из разработки дей-

ствий по преодолению разрыва. Если факторы, определившие разрыв, объективны, то необходимо корректировать прогноз, если субъективны — то корректировать программу. Целесообразно описать корректирующие действия:

1-е корректирующее действие — производительность:
 улучшить товар-микс — описание;
 делать больше звонков с предложением совершить покупку — каких именно, кому;
 улучшить коммерческие звонки — каким образом;
 сократить затраты — как;
 повысить цену — насколько, с какими последствиями;
 уменьшить скидки — на что, для кого, когда;
 улучшить использование активов — каких именно;
 прочее.

Стратегия маркетинга не начнет работать, если не составлены детальные, продуманные программы по ее реализации. Такие программы должны отражать стратегические задачи фирмы и быть нацеленными на потребности выбранных сегментов. Каждая программа представляет собой элемент комплекса маркетинга.

Следует помнить, что программы должны составляться с расчетом на удовлетворение потребностей покупателей, превосходства над конкурентами, акцент должен быть сделан на сильные стороны, конкурентные преимущества и возможности позиционирования.

Маркетинг-микс представляет собой набор тактических операций, тесно соприкасающихся со стратегическими решениями. В традиционном маркетинге он состоит из 4 «Р», но в стратегическом маркетинге в его состав необходимо включить еще одну «Р» — персонал, который реализует программу.

Контрольные вопросы к главе 12

1. Что такое макро- и микросегментирование?
2. Могут ли ОЦП повторяться в выделенных сегментах?
3. В чем отличие стратегии развития товара от стратегии диверсифицированного роста?
4. Какова конечная цель SWOT-анализа?

Глава 13. Стратегические инновации в маркетинге

Клиентоориентированная классификация
продуктовых инноваций ⇨ Понятие латерального маркетинга
и его отличие от традиционного ⇨ Методика латерального маркетинга
и сегментирование «вверх-вниз» ⇨ Типы продуктовых инноваций
в комплексе маркетинга

Клиентоориентированная классификация продуктовых инноваций

Традиционно классификации инноваций разрабатываются в рамках менеджмента и не содержат клиентоориентированный признак. Для реализации вклада маркетинга в развитие инновационных процессов, менеджерские классификации инноваций должны быть дополнены их группировкой с позиции потребителя. Только в этом случае все классификационные параметры, группирующие новации, будут гуманизировать производство и придадут инновационному процессу социально-приоритетный характер.

Опираясь на принципы маркетинга, подчеркнем, что все новации должны удовлетворять потребности клиента, либо конечные (личные), либо промежуточные, т. е. производственные. Однако и последнее, производственные, потребности также должны согласовываться с потребностями индивидуальных потребителей.

Представителями науки, чаще фундаментальной, это положение оспаривается. Отсюда и сомнительные выводы о том, что с помощью новых товаров можно якобы создавать новые потребности. Отправным при таком анализе является тезис о том, что научные идеи «автономны» от потребностей. А так ли это?

В современных условиях большинство экспертов гарантирует успех новой продукции, если она от 70 до 90 % зависит от точности ее соответствия потребительским предпочтениям. Именно поэтому характерной чертой системы маркетинга стали долговременные и прочные контакты с потребителями. Крупные корпорации, выступая в роли клиентов, сами разрабатывают спецификации требующейся им продукции. Они выдвигают от 50 до 100 % идей по совершенствованию и созданию новых видов научно-исследовательской аппаратуры, полупроводников и электронных компонентов, химического оборудования и автомобилей. Мнение потребителей является основой для принятия решения о том или ином проекте и по товарам широкого потребления. Для этого фирмы организуют различные комиссии потребителей, которые оценивают потребительские преимущества представленных разработок.

В научной литературе [9] уже присутствуют обоснованные утверждения, что новые открытия, осуществляющие прорыв в технологиях и меняющие способ потребления, так же как и открытия, которые лишь его модернизируют, происходят в соответствии с потребностью, но потребностью более абстрактной. Следует согласиться с мнением специалистов, которые полагают, что даже фундаментальные исследования, соответствуя их целеполагающей функции, и так называемые случайные изобретения, созданные попутно, при разработке других изобретений, тоже опираются на абсолютную, абстрактную потребность, потому что были сделаны в процессе поиска предметов, удовлетворяющих такую потребность. В этом смысле нет особого различия в том, какие новшества классифицируются — продуктовые, технологические или управленческие.

Наибольший интерес представляет классификация инноваций, в которой они определяются как базисные, улучшающие и рационализирующие, отличающиеся друг от друга изменением привычных стереотипов деятельности и навыков. Однако степень радикальности изменения этих стереотипов и навыков в анализе отсутствует. Именно отсутствие возможностей оценивать эту степень препятствует поиску потенциальных рынков сбыта инноваций и конкурентному позиционированию фирмы.

Между тем в распоряжении маркетологов имеются понятия, которые выражают различную степень новизны продукта, воспринимаемую потребителем, а потому позволяющие охарактеризовать степень

радикальности изменения деятельности и навыков не только со стороны технико-технологической, но и потребительской. Такими понятиями выступают потребительская полезность, ценность и выгода.

Наиболее устоявшимся в литературе понятием является понятие полезности. Оно является общепринятым экономическим термином, выражающим предполагаемое удовлетворение потребностей в результате использования или владения товарами или услугами. С точки зрения потребителя, полезность — это способность товара или услуги удовлетворять его потребности.

У маркетологов нет особых расхождений и по поводу определения ценности. Под ней понимается совокупность выгод, которые потребитель ожидает получить, приобретая продукт или услугу. Давая пояснение такому определению, авторы подчеркивают, что ценность для покупателя — это полезность или полное удовлетворение, которое он получает при использовании товара, а также минимальные цена и операционные издержки (издержки владения) в течение всего срока службы продукта. Ценность будет тем выше, чем больше разница между полезностью продукта и общей ценой покупки и потребления.

Если ценность — это оценочное суждение потребителя, результат сопоставления выгод, то можно предположить, что последних у нового товара может быть несколько, сравнивая и складывая которые, потребитель либо осуществляет выбор, либо отказывается от него. Так, П. Дойль писал, что потребители нуждаются не в новом продукте, а в решениях, предлагающих новые выгоды.

Соотнесем эти понятия с понятиями базисных, улучшающих и рационализирующих инноваций, отличающихся степенью радикальности. Отметим, что классификация инноваций, принятая в инновационном менеджменте, не совсем верна. Опираясь на степень радикальности изменений в потребительском поведении, она не учитывает разную меру выгоды, получаемой потребителем от той или иной инновации. Потребитель может принять решение о покупке не только потому, что новинка иначе удовлетворит его потребность (базисная инновация) или предоставит ему большее или меньшее количество выгод (улучшающая или рационализирующая инновация), но и по причине получения, например, ценового выигрыша, который обеспечит ему покупку другого нужного товара. Такая инновация, которую называем квазиинновацией, также должна быть отражена в клиентоориентированной классификации инноваций.

В то же время следует признать существование и псевдоинноваций, т. е. инновации со знаком минус. Это инновации, которые не меняют потребительские стереотипы, потому что представляют собой изменение цвета, размера, мелких деталей существующего продукта. Такие инновации для потребителя часто связаны с ложными желаниями, раскручивающими «колесо потребительства», для производителя — с дополнительными затратами, не связанными с конкурентным преимуществом и обеспечением лидерской конкурентной позиции на рынке.

Наиболее значительно меняются способ потребления и стереотипы потребительской деятельности, если создается новая полезность, при которой покупатель может представить себе процесс ее использования пока только схематично. Такая новая полезность будет базисной инновацией.

Менее кардинальны изменения в потребительской деятельности, если они вызваны использованием новой ценности, когда инновация содержит целый ряд выгод, относимых потребителем к совокупности свойств продукта и его ценовой характеристике. Такая инновация будет улучшающей.

Наименьшие изменения вносятся в потребительский уклад теми инновациями, которые связаны либо с низкой оценкой ценности или узким количественным рядом выгод, либо только с ценовыми выигрышем. Они могут быть представлены как инновации рационализирующие и квазиинновации.

Для маркетолога, принимающего решения о разработке инновации, нужно знать не только ее тип, но и субъективизированную форму потребности, которой он соответствует.

По всей видимости, инновация будет базисной, если она возникает в виде товара на первой или второй стадии формирования потребности — абсолютной и производной. Здесь она соответствует более абстрактной форме потребности, которая свидетельствует о том, что способы потребления инновационного продукта почти не имеют вариантов, а потребительская ценность для клиента воспринимается однозначно, т. е. практически не имеет выбора.

На третьей стадии формирования потребности — действительной — возникающий в соответствии с ней продукт может рассматриваться как улучшающая инновация. Такая инновация создает другую, дополнительную, ценность, отличающуюся новизной, но уже не меняющую кардинально способ потребления.

На четвертой стадии формирования потребностей — желания — инновационный продукт, составляющий совокупность выгод, но не меняющий способ потребления, может рассматриваться как рационализирующая инновация.

На пятой и шестой стадии — стадии перехода желаний в первичный и реализованный спрос — инновационность продукта заключается в его ценовых характеристиках, когда своеобразной полезностью начинает выступать цена, но поскольку цена сама по себе никаких потребностей удовлетворить не может, постольку и ценность ее можно рассматривать как квазиценность, а инновацию — как квазиинновацию.

Классификация инноваций по стадиям формирования потребностей позволяет сделать вывод, что любая инновация открывает новые рынки. Под ними могут пониматься новые группы потребителей, у которых до сих пор не имелась возможность удовлетворить свою потребность, а ценность инновационного продукта до знакомства с ним представлялась для них аморфной. Однако в качестве новых можно рассматривать и те рынки, на которых улучшающие и рационализирующие инновации в большей степени соответствуют сформировавшейся у клиента ценности, а потому с большей вероятностью обеспечивают первичную или вторичную покупку.

Соотношение типов, преимуществ и форм потребностей для инноваций представлено в табл. 13.1.

Таблица 13.1

Классификация инноваций по типам, преимуществам и формам потребностей

Тип инновации	Преимущества	Формы потребностей
Базисная	Полезность	Абсолютная и производная
Улучшающая	Ценность (совокупность выгод)	Действительная
Рационализирующая	Выгода	Желание
Квазиинновация	Ценовой выигрыш	Первичный и вторичный спрос
Псевдоинновация	Ложные преимущества	Ложные желания

Для маркетолога, работающего с замыслом товара, важно знать, какую форму зрелости потребности будет удовлетворять новинка, какие преимущества получит в результате потребитель. В зависимости

от этого определяется тип инновации и в соответствии с ним выстраивается программа внедрения ее на рынок и система маркетинговых коммуникаций.

Одним из новых инструментов поиска клиентоориентированных инноваций является латеральный маркетинг.

Понятие латерального маркетинга и его отличие от традиционного

Понятие латерального маркетинга ввели Ф. Котлер и Ф. Триас де Без [10]. Возьмем за основу их разработки.

Латеральный маркетинг — это управленческая деятельность, которая направлена на разработку дополнений к существующим товарам и услугам, дающим в результате инновации, которые удовлетворяют потребности целевых потребителей, до сих пор неудовлетворенные, создавая таким образом, новые товарные категории или рынки.

Причины возникновения латерального маркетинга заключаются в индивидуализации и комплексировании потребностей и желаний, чрезмерной фрагментации рынков, игнорировании коммерческих коммуникаций покупателями, уменьшении возможности получения места в сознании потребителя, высоком уровне неудач новинок на рынке. В результате воздействия этих факторов возникает необходимость создания и выпуска инновационных товаров. Одним из способов решения проблемы является латеральный маркетинг.

Из определения латерального маркетинга можно сделать следующие выводы:

- 1) латеральный маркетинг — это методический процесс, имеющий организованную последовательность;
- 2) он применяется по отношению к существующему объекту (товар, услуга, вид деятельности);
- 3) его результатом является новый товар, который в большинстве случаев может стать новой подкатегорией, категорией или рынком.

Примерами использования латерального маркетинга являются: Kinder Surprise (добавление возможности играть к шоколаду), Actimel (добавление потребности защиты от бактерий к йогурту), интернет-кафе (расширение ассортимента услуг кафе), плеер (расширение ис-

пользования магнитофона за пределами дома), iPad (возможности использования компьютера «на ходу»).

Латеральный маркетинг не отрицает, а дополняет традиционный (вертикальный) маркетинг.

Традиционный маркетинг называется вертикальным, потому что предполагает определение целевого сегмента и ниши, а затем приводит к созданию новых продуктов, которые являются всего лишь разновидностями существующих товаров и услуг, потому не могут быть базисными инновациями.

Вертикальный маркетинг можно представить как этапы последовательного процесса, в числе которых:

- 1) анализ потребности и желаний, которые удовлетворяются товарами и услугами данной фирмы;
- 2) определение целевого рынка как совокупности существующих и потенциальных покупателей и ситуаций, когда товар может быть куплен для удовлетворения конкретной потребности.

Ситуации в этом случае включаются в рынок, потому что в зависимости от них человек с одной и той же потребностью, но разными желаниями может вести себя по-разному. Например, в качестве потребления «сладкого» человек может всю рабочую неделю употреблять жевательную резинку, а в субботу и воскресенье — есть пирожные. В данном случае определяем рынок как целевую группу, которая в той или иной ситуации предпочтет наш товар;

- 3) анализ потребности, ее форм и определение целевого рынка — устанавливают те рамки, в которых будет развиваться конкуренция, и отторгают те потребности, тех людей и те ситуации, в которых товар не может быть представлен;
- 4) начало сегментации выявленного целевого рынка для создания модифицированных товаров (марок) и их позиционирование, что ведет к излишней фрагментации рынка. Например, производители логарифмических линеек с помощью вертикального маркетинга могли бы бесконечно совершенствовать свой товар внутри целевого рынка, внутри сегмента и ниши, но к электронному калькулятору через сегментирование и позиционирование они бы не пришли.

Традиционный (вертикальный) маркетинг ориентирован на выпуск продолжающихся разновидностей товара или услуги без изменения их сущности. Приведем его примеры:

- 1) модуляция базисной характеристики товара или услуги путем расширения или сокращения этой характеристики. Соки — низкое содержание сахара, большее содержание фруктов, с витаминами, без добавок;
- 2) новинки, касающиеся размера, меняющие интенсивность, частоту, количество или объем предложения (бутылки с алкогольными напитками);
- 3) новинки, касающиеся упаковки, меняющие воспринимаемую выгоду, функции или ситуации использования товара или услуги. Например, шоколад в коробках разного типа, хотя вкус и форма плиток одинаковые;
- 4) новинки, основанные на дизайне или внешнем виде. Например, разница между Buick и Pontiac очень невелика за исключением стилистических отличий. Компания Swatch ежегодно выпускает на рынок новые модели, но меняется только их внешнее оформление;
- 5) новинки, касающиеся дополнения, т. е. какие-либо ингредиенты добавляются к основному товару. Например, печенье, посыпанное сахаром, или с корицей, белым шоколадом, кремом, орехами;
- 6) инновации, основанные на снижении усилий или рисков, которые связаны с покупкой, например фирма, известная благодаря своим дорогим духам, вывела на массовый рынок духи в привлекательных флаконах по значительно более низкой цене, превратив огромное количество потенциальных покупателей в реальных.

Таким образом, новинки создаются внутри существующей категории, в рамках которой они конкурируют, поскольку метод их создания исходит из фиксированного рынка (сегмента) и не создает новых категорий товара, предполагая работу маркетолога сверху вниз (более глубокое сегментирование).

Латеральный маркетинг базируется на поиске новых возможностей путем обращения к одной или более потребностей, способу использования, целевым потребителем или ситуациям, которые не учитывались при определении целевого рынка в традиционном маркетинге. При этом имеют в виду серьезную трансформацию товара, соединение потребностей и дополнение желаний, способов использования, ситуаций или целевых потребителей, не охватываемых без соответствующих изменений. Приемлемость того или другого вида маркетинга в зависимости от ситуаций представлена ниже.

Вертикальный маркетинг:

- 1) более подходит для недавно созданных рынков, находящихся на ранней стадии развития;
- 2) для развивающихся рынков. Для их укрупнения посредством товарных разновидностей и превращения потенциальных потребителей в реальных;
- 3) при менее рискованной философии бизнеса;
- 4) при ограниченных ресурсах;
- 5) при безопасном, даже низком росте объема; необходимость гарантий;
- 6) для защиты рынков путем их фрагментации с помощью множества брендов и, как следствие, снижения их привлекательности для выхода новых конкурентов;
- 7) инновации берут начало в нашей миссии и сохраняют бизнес-фокусирование.

Латеральный маркетинг:

- 1) более подходит для зрелых рынков с нулевым потенциалом развития;
- 2) для создания рынков или категорий с нуля. Для слияния разных типов деятельности. Для охвата целевых потребителей, ранее никогда не охватываемых существующим товаром; для нахождения новых форм использования;
- 3) при более рискованной философии бизнеса;
- 4) при доступности ресурсов или готовности предприятия к инвестициям и ожиданию;
- 5) при ориентации на высокий рост объемов;
- 6) для атаки на рынок новыми однородными товарами из области непосредственной конкуренции;
- 7) инновации переопределяют нашу миссию в целях выявления других рынков.

Новинки латерального маркетинга сложнее производить, потому что они требуют иных умений и способностей, крупных инвестиций и даже создания новых сфер деятельности; они труднее усваиваются потребителями, потому что требуют большего обдумывания и обучения, но возврат на вложенные инвестиции может быть намного выше по сравнению с вложенными инвестициями в вертикальном маркетинге, потому что объем продаж может быть чрезвычайно высоким.

Традиционный маркетинг заключается в модификациях в рамках существующего рынка с помощью сегментирования и позиционирования в результате изменений существующего товара или услуги для создания их новых разновидностей. Он идет через процесс последовательного и логического мышления.

Латеральный маркетинг реструктурирует рынки, создавая новую категорию посредством новых способов использования, ситуаций или целевых потребителей с соответствующими изменениями товара. Он реструктурирует существующую информацию и осуществляется с помощью менее селективного, но более творческого, вероятностного, про-

вокационного мышления. Без вертикального маркетинга латеральный не может развиваться, т. к. вертикальный маркетинг будет обеспечивать большее число разновидностей товара после открытия новой категории.

Методика латерального маркетинга и сегментирование «вверх-вниз»

Латеральный маркетинг может дать ответ на любой из следующих вопросов:

- 1) какие другие потребности или желания может удовлетворить товар, если его изменить;
- 2) какие еще потребности можно добавить к товару, чтобы сделать его другим;
- 3) каких потенциальных потребителей можно было бы охватить путем изменения товара;
- 4) что еще можно предложить существующим потребителям или клиентам;
- 5) в каких дополнительных ситуациях может использоваться товар, если его изменить;
- 6) какие другие товары могут охватывать ситуации или виды использования нынешнего товара;
- 7) для чего еще может использоваться мой товар;
- 8) какие другие товары могут быть созданы на основе нынешнего товара;
- 9) какие заменители можно разработать для атаки на данный товар.

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо использовать методику латерального маркетинга. Она состоит из трех этапов:

- 1) выбора фокуса;
- 2) создания латерального сдвига для генерирования стимулов;
- 3) осуществления связи.

Фокусом может быть все, что угодно, на чем мы хотим сконцентрироваться. Это может быть проблема, требующая решения, цель, которую нужно достигнуть, или просто объект. Например, возможным фокусом может быть «цветок».

Латеральный сдвиг — это стимул (несоответствие), позволяющий создавать инновации за пределами привычного рынка. Лате-

ральный сдвиг можно представить как изменение хода мысли, помещение препятствия в середину последовательной цепи логического мышления. Например, возможным латеральным сдвигом факта, что «цветы вянут», может быть такой: «Цветы, которые никогда не вянут» (рис. 13.1).

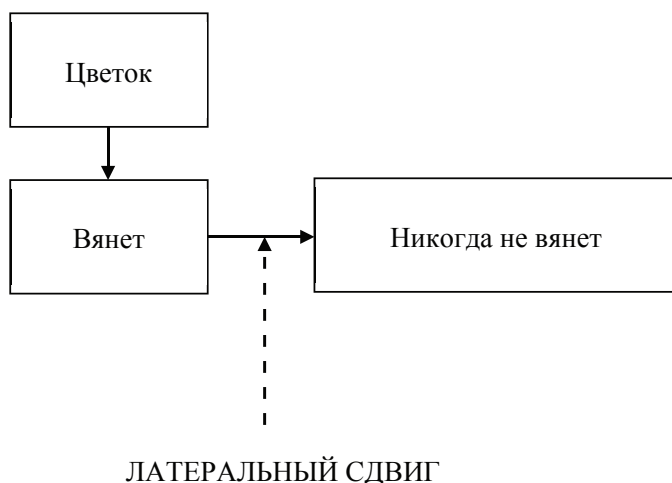


Рис. 13.1. Латеральный сдвиг

Такая идея может иметь смысл, а может и не иметь, но она, безусловно, заставит задуматься.

Существуют специальные методики создания латеральных сдвигов. Мы рассмотрим их впоследствии.

Латеральный сдвиг применительно к фокусу обычно создает разъединение, некий разрыв. Этот разрыв, который кажется проблемой, фактически является источником творчества. Такой разрыв и есть наш стимул. В качестве такового он выступает потому, что наш мозг — самоорганизующаяся система, которая постоянно вырабатывает связи. Между двумя разорванными мыслями мышление будет проводить необходимые дополнительные перемещения до тех пор, пока не найдет логическую связь между ними. Например, нам нужно перемещать фокус «цветок» до тех пор, пока он не будет соответствовать идее о том, что цветок никогда не завянет (рис. 13.2). Мы должны изменить что-либо, в противном случае данные элементы никогда не будут взаимосвязаны.

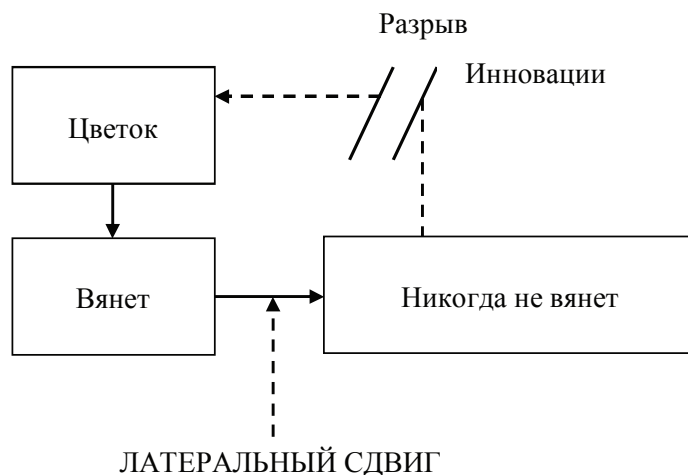


Рис. 13.2. Разрыв, созданный латеральным сдвигом

Одним из путей решения является постановка вопроса, в каких ситуациях цветок никогда не вянет. Если он сделан из ткани или пластика, он никогда не завянет. Мы нашли новый концепт — искусственные цветы. Связь установлена и разрыв ликвидирован (рис. 13.3).

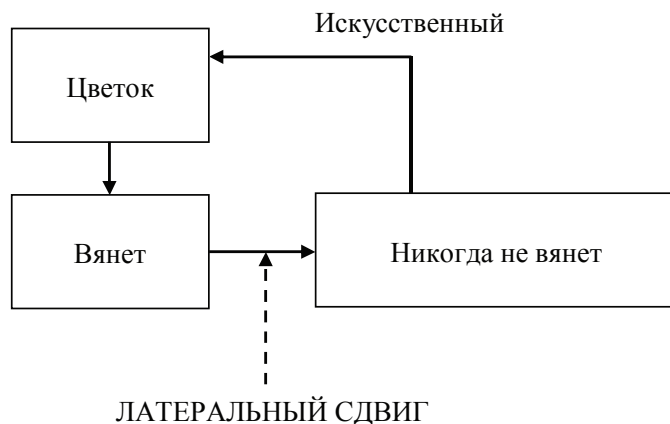


Рис. 13.3. Установление связи

Именно это и есть источник креативности и инновации. В данном случае результатом взаимосвязи двух идей, которые в принципе не имеют явной и непосредственной связи, стала базисная инновация.

Подведем итог нашему примеру:

- 1) «цветок» — это фокус;
- 2) «никогда не вянет» — сдвиг в характеристике цветка;
- 3) разрыв между «цветком» и «никогда не вянет» — это стимулы;
- 4) перемещение — это изменение материала цветка;
- 5) связь — новая идея или концепция «искусственный цветок».

Таким образом, любая ценная идея или решение, для того чтобы быть обоснованным, должно быть логически объяснено. Однако найти это решение без стимулов невозможно. Методики латерального сдвига ставят перед нами стимулы, которые логическое мышление никогда бы не выработало. Именно по этой причине стимулы необходимы для формирования новых идей. Латеральный маркетинг — это поиск несоответствий и установление связи между ними. Методика латерального маркетинга требует применения логики традиционного маркетинга (рис. 13.4).



Рис. 13.4. Уровни латерального маркетинга

Фокусирование может осуществляться либо на рынке, либо на товаре или других элементах комплекса. Латеральный сдвиг должен происходить только на одном из этих уровней.

Если в качестве фокуса выбран рынок (т. е. потребители), то мы должны в результате латерального сдвига найти новую полезность. Рассмотрим рынок потребителей товаров, предназначенных для езды по дорогам, в роли товара — мотоцикл. Сдвиг — рынок потребителей товаров «мотоцикл» для езды по воде. Сегодня водный мотоцикл хорошо известен. Здесь мы ищем физическое воплощение новой полезности через связь разрыва между первым и вторым уровнями.

Если фокусом является уровень товара, то и латеральный сдвиг осуществляется путем создания разрывов в результате перемещения то-

варов. Например, сдвиг от услуги «кафетерий» к услуге «кафетерий + компьютер» как новой полезности требует связи с тем рынком (первый уровень), который составляют люди, предпочитающие за чашкой кофе пообщаться в интернете.

Латеральный маркетинг на уровне товара предлагает изменить что-то в продукте или услуге и найти, как этим можно воспользоваться. Скажем, замена материала нижней части ковра (обычно ее делают из пластика или веревки) на тот же самый материал, из которого изготовлена лицевая часть, привела к новой концепции двусторонних ковров, и в результате инверсии «пицца, которая доставляется на дом» на «пицца, которая не доставляется на дом» возникла идея замороженной пиццы. В Испании появление данного продукта сократило бизнес по доставке пиццы на 30 %. А странная на первый взгляд идея «лотереи без розыгрыша» привела к созданию специального защитного слоя, который можно стереть и благодаря которому можно узнать результат немедленно [11].

Если фокусом является комплекс маркетинга (например, цена), то необходимо спровоцировать разрыв с элементом «как», оставить без изменений взаимосвязанные уровни «что» (товар) и «почему» (рынок, потребность). Например, латеральный сдвиг в цене мобильного телефона означает, что пользователь платит всегда, даже когда телефон отключен. Соответствие заключается в том, что люди платят за мобильную связь после использования, а сдвиг предполагает оплату до использования. Латеральный разрыв (несоответствие) ликвидируется в результате установления фиксированного тарифа на месяц для каждого пользователя, который основан на средних данных пользователя за первый год. Каждый месяц потребитель получает электронное сообщение, в котором он видит, превысил он средний уровень или не достиг его. Каждые шесть месяцев он доплачивает сумму или получает возврат. В результате этого потребитель контролирует расходы, а оператору гарантируется ежемесячное использование его услуги.

Создание разрыва может осуществляться при помощи следующих операций:

- 1) замены ситуации;
- 2) инверсии повода;
- 3) объединения целевых потребителей;
- 4) гиперболизации полезности;

- 5) исключения полезности;
- 6) реорганизации полезности.

Рассмотрим примеры этих шести операций для каждого уровня: рынка, товара, комплекса маркетинга.

Уровень рынка.

- 1) Замена ситуации: попкорн на дискотеках, а не в кинотеатрах.
- 2) Инверсия повода: посылка роз, когда пара распадается (ссорится).
- 3) Объединение целевых потребителей: шампанское для родителей и детей.
- 4) Гиперболизация полезности: карандаш, который никогда не испишется.
- 5) Исключение полезности: автомобиль, который не может ехать.
- 6) Реорганизация полезности³: «писатель, затем читатель» в «читатель, затем писатель».

Уровень товара.

- 1) Замена: хот-дог из печенья вместо булки.
- 2) Инверсия: пицца, которую не доставляют на дом.
- 3) Объединение: хот-дог с кетчупом.
- 4) Гиперболизация: 200-литровая бутылка колы.
- 5) Исключение: ноутбук без экрана.
- 6) Реорганизация: включение света при выходе из дома.

Уровень комплекса маркетинга.

- 1) Замена (цена): для оплаты подгузников взятие ссуды.
- 2) Инверсия (цена): магазины без цен на товары.
- 3) Объединение (канал): покупка бензина в киосках.
- 4) Гиперболизация (послепродажный сервис): картина, который вы всегда возвращаете после покупки.
- 5) Исключение (коммуникации): одежда без рекламы или бренда.
- 6) Реорганизация: оплата телефонных разговоров до их совершения.
- 7) Обратим внимание, что все методики провоцируют несоответствия. Это результат применения перемещения, основанного на методике, не прибегающей к логическому мышлению.

³ Реорганизация — наиболее трудно применяемая методика на уровне рынка, поскольку требует участия нескольких предметов, тогда как фокусирование на уровне рынка подразумевает выбор одного объекта (ситуации, времени, повода, полезности или целевого потребителя). Реорганизация легче осуществляется на уровне товара или комплекса маркетинга.

На российском рынке при помощи латерального маркетинга создан клей «БФ», сначала существовавший как обычный клей, а затем, благодаря своим свойствам, выпускавшийся как медицинский; снеки из ржанных сухарей к пиву под брендами «Чипсы» и «Три корочки», занявшие долю 44 % в общем объеме сбыта снеков с солью; молочно-соковые миксы компании «Вимм-Билль-Данн» (сначала «Мажитель», затем Joyfit — питьевой йогурт); лекарственный маркер «Леккер»; био йогурт для домашних животных (производитель Veda) и другие инновации [11].

Некоторые методы стратегического поиска инноваций, разработанные автором этого пособия, уже успешно апробированы на предприятиях Екатеринбурга. Одним из таких методов, позволяющих выявить комплексирование потребностей, является метод сегментирования «вверх» и сегментирования «вниз» [12].

Метод сегментирования «вверх» используется компаниями, уже занятыми в бизнесе и специализирующимися в целевой нише или целевом сегменте. Изучая в фокус-группах неудовлетворенные или не полностью удовлетворенные запросы потребителей, компания расширяет рамки целевого сегмента до целевого рынка, на котором она пока не присутствует, или создает для себя новый рынок. Например, по данным исследования, проведенного магистрантами кафедры маркетинга УрФУ, компания ООО «Гуру Джим», позиционирующая себя как современный центр, предоставляющий услуги фитнеса в соответствии с мировыми стандартами и передовыми фитнес-технологиями, применив метод сегментирования «вверх», обнаружила такое связанное с потребностью в улучшении здоровья и пока неудовлетворяемое потребительское требование, как проведение медицинской диагностики состояния здоровья перед началом посещения фитнес-центра. Проведя всестороннюю оценку скорректированного сегмента, компания разработала стратегический план его завоевания.

Метод сегментирования «вниз» используется компаниями, имеющими проект открытия нового бизнеса или желающими выйти на новые географические сегменты. В этом случае компания выбирает для изучения общую потребность как проблему потребителей, составляющих будущий географический сегмент, и в соответствии с условиями и степенью ее удовлетворения конкурентами продвигается в ее анализе от базового рынка к целевому рынку, далее — к целевому сегменту и, наконец, к целевой нише, на каждом этапе давая им всестороннюю

оценку для прогнозирования своих социальных и экономических показателей. Например, ООО «Ломбард “Драгоценности Урала”», имеющая большую филиальную сеть в городах России и предоставляющая краткосрочные займы гражданам под залог ювелирных изделий из драгоценных металлов и бытового серебра, в основу сегментирования своего базового рынка (потребность быстрого получения денежных средств) заложила географический и поведенческий критерии. Вступив в жесткую конкуренцию на рынке Екатеринбурга с другими ломбардными компаниями, а также с банками и специфическими кредитными учреждениями, компания с помощью магистрантов кафедры маркетинга УрФУ обнаружила четыре прибыльных района города, имеющих достаточную емкость. Присутствующие на данных региональных рынках конкуренты не были активны, а потребители в этих сегментах проблему быстрого получения денежных средств предпочитали решать за счет сокращения срока займа до двух дней. Таким образом, поэтапно опускаясь в анализе потребности на базовом рынке сначала к ее форме — желанию на целевом рынке (банковские услуги и услуги кредитных учреждений), а затем к ее форме — спросу, ООО «Ломбард “Драгоценности Урала”» нашла целевой сегмент потенциальных потребителей, желающих воспользоваться сверхкраткосрочными займами.

Типы продуктовых инноваций в комплексе маркетинга

С помощью традиционного (вертикального маркетинга) создаются новые выгоды и ценности. Новации, основанные на модуляциях, изменении размера, упаковке, дизайне, дополнениях, снижении усилий и рисков потребления, создаются на базе известного товара, а значит, не могут радикально изменить потребительское поведение и соответствовать начальным формам созревания потребности.

Новинки, основанные на модуляциях, возникают как разновидности любой базисной характеристики данного товара или услуги в результате расширения или сокращения этой характеристики. Мы говорим главным образом о функциональных или физических характеристиках. Вот несколько примеров новых товаров, основанных на модуляциях [10].

Моющие средства: с повышенной очищающей способностью, с повышенной концентрацией мыла, повышенным содержанием парфюмерных добавок, с усиленным вспениванием.

Банковские услуги: с ежемесячной выплатой без процента, без стоимости пользования кредитными картами, с большим числом офисов, с лучше подготовленным персоналом.

Курьерские услуги: ускоренная доставка, больший максимальный вес, продленные условия платежа, более частая доставка, повышенные гарантии в случае потери или кражи товара.

Константой для всех этих модуляций является усиление или ослабление базовой характеристики.

Такая политика идеальна для сегментированных рынков, т. к. она позволяет эффективнее адаптировать предложение к разным частям существующего и потенциального рынка. Данная политика лучше воздействует на определенные целевые группы и параллельно с этим увеличивает объемы рынков.

Новинки, основанные на размере, — это выпуск нового товара на рынок путем изменения его размера без изменения свойств и качеств. Приведем некоторые примеры.

- 1) Безалкогольные напитки: 330; 500 мл; 1; 2 л; упаковка из 6 бутылок объемом 330 мл, предполагающая покупку 1980 мл напитка.
- 2) Картофельные чипсы: упаковки по 35; 50; 75; 125; 200 г; мультипакеты, содержащие несколько больших упаковок для семейного потребления (1 кг).
- 3) Услуги по подключению к интернету: бонус 30; 60; 90 мин/день; 2; 5 ч/день; фиксированные тарифы без временных ограничений.
- 4) Услуги по ремонту производственного оборудования: контракт на 1; 2; 5 ч/нед.; на ежедневный осмотр.
- 5) Рекламные агентства: полный спектр услуг в определенных сферах деятельности — творческой, медиазакупок, дизайнерских пакетов, стимулирование сбыта или спонсорство.
- 6) Некоммерческие организации: разные уровни денежных пожертвований: 6; 12; 30; 60 долл. в месяц.

В этих новинках сам товар или услуга остаются неизменными. Меняется только интенсивность, частота, количество или объем предложения. Такая политика имеет свои преимущества. Она позволяет увеличивать возможное число актов потребления или поводов использования. Например, разные объемы прохладительных напитков дают

возможность купить этот продукт для индивидуального немедленного потребления, семейного потребления или домашнего хранения.

Другое ее преимущество состоит в том, что, предлагая разные размеры, легче расширить до максимума потребление или использование потенциальными потребителями, т. к. товарное предложение адаптируется к разным объемам, требуемым каждому потребителю в зависимости от индивидуальной ситуации.

Многие компании отмечают, что при выпуске товара нового размера, его общие продажи всегда превышают продажи существующих. Каннибализм происходит, но общий объем продажи возрастает. Следовательно, инновации, основанные на изменении размера, полезны, поскольку увеличивают рынки путем превращения потенциальных потребителей в реальных.

Упаковка товара может изменить воспринимаемую выгоду, функцию или ситуации использования товара или услуги. Рассмотрим следующие примеры.

- 1) Шоколад: Nestle продает марку шоколада Red Box в коробках разного вида, хотя вкус и форма шоколадных плиток всегда одинаковы. Одна из разновидностей шоколада упаковывается в простую небольшую бумажную коробку и распространяется по каналам импульсивных покупок, таких как киоски и кондитерские магазины. Функция этого продукта — удовлетворить моментальную прихоть или потребность в легкой закуске. Есть шоколад в коробках намного большего размера, который в супер- и гипермаркетах имеет функцию семейного потребления в домашних условиях. Предлагается также шоколад в круглых металлических коробках, который продается в кондитерских и предназначен для подарков. Есть упаковка еще более высокого качества, состоящая из той же металлической коробки, но декорированной рисунками архитектора Гауди. Шоколад в такой упаковке является идеальным подарком для специальных случаев.
- 2) Банки: в сфере услуг упаковкой может быть среда оказания услуг. Например, банки имеют различные бренды, ориентированные на разные целевые аудитории, которые выражаются посредством расположения и стиля оформления офисов. Существуют банки для потребителей высокого уровня, средних классов, молодежи.
- 3) Бутан: в секторе энергоснабжения разные типы контейнеров позволяют расширить промышленное потребление, например, бу-

тана предприятиям или индивидуальными потребителями. Бутан в канистрах идеально подходит для домашнего потребления газа. Бутан, упакованный в квадратные металлические контейнеры, использовался водителями такси вместо бензина. Дистрибуция бутана на грузовиках позволяет мелким производителям использовать его в производственных целях. Бутан в малых упаковках используется для освещения в кемпингах.

Интересно, что в новинках, основанных на упаковке, товар абсолютно не меняется, но ее адаптация к ситуациям позволяет не только изменять объем (относящийся к новинкам, основанным на размере), но и представить товар в большем количестве ситуаций и случаев. Это позволяет достичь большего числа потребителей и обслуживать их, а также расширить до максимального размера.

Новинки, основанные на упаковке, заключаются в создании новых товаров путем изменения только контейнера, упаковки или среды предоставления услуги. Во многих случаях изменение упаковки может происходить вместе с изменением размера.

В новинках, основанных на дизайне, модифицируется дизайн или внешний вид товара. Примером таких инноваций являются лыжи. Многие производители лыж из года в год выпускают новинки путем изменения дизайна, кроме того, цветовой гаммы. Материалы, из которых изготавливают лыжи, меняются только в самых дорогих моделях. В остальных же значительное изменение стиля гарантирует обновление изделия.

Новинки, основанные на дизайне, — это создание нового товара путем изменения его внешнего оформления.

Новинки, основанные на создании дополнений, включают добавление к основному товару какого-либо ингредиента, обеспечивающего создание разновидности. Так, салат можно изменять каждый день, добавляя в него морковь, оливки, вареное яйцо, лук, сыр и т. д. Приведем еще примеры.

Мыло: мыло с увлажняющими компонентами, цветочным запахом; антибактериальное мыло.

Услуги по переезду. Базовые услуги в помощь людям, переезжающим в новый дом, могут дополняться такими, как размещение одежды в шкафах, хранение мебели на время ремонта, специальные системы для хрупких предметов.

При каждой покупке товара или услуги прилагаем усилия, которые соотносятся со стоимостью товара. Стоимость может включать в себя

затраченные деньги, время, посвященное процессу покупки, риски, которые принимаем вместе с решением о покупке, и совокупные затраты в послепродажный период, например ремонт или обслуживание приобретенных технических товаров длительного пользования. Можно создавать новинки, помогающие сократить потребительские усилия и затраты. Вот пример: Charles Schwab помогает людям покупать и продавать ценные бумаги со скидкой. Компания понимает, что люди предпочитают разные каналы для таких сделок, поэтому она открыла офисы, телефонный и онлайн-прием заказов, чтобы предоставить потребителю тот уровень усилий, который он хочет затратить для осуществления операции.

Новинки, основанные на снижении усилий, не меняют сам товар или услугу, но увеличивают размер рынка. Они ведут к росту ценности, уменьшая знаменатель и не увеличивая числитель в следующей формуле:

$$\text{Ценность} = \frac{\text{Выгода}}{\text{Усилие}}.$$

Новинки, основанные на снижении усилий, заключаются не в модификации товара или услуги, а в изменении физического напряжения и рисков, связанных с покупкой.

Рассмотренные нами стратегии создания новинок обобщены в табл. 13.2.

Таблица 13.2

Подходы к созданию нового товара

Тип новинки	Суть новинки	Влияние на рынок
Основанные на модуляции	Расширение или сокращение базовых характеристик товара	Увеличение числа целевых потребителей; улучшение обслуживания конкретных сегментов
Основанные на размере	Изменение объема, количества или частоты	Увеличение числа целевых потребителей; увеличение оснований для потребления
Основанные на упаковке	Изменение контейнера или упаковки	Увеличение числа целевых потребителей; увеличение оснований для потребления
Основанные на дизайне	Изменение дизайна в целях обращения к различным стилям жизни	Увеличение числа целевых потребителей; дифференциация по стилям жизни
Основанные на создании дополнений	Добавление ингредиентов или предоставление либо включение дополнительных услуг	Улучшение обслуживания конкретных сегментов или ниш; расширение ассортимента товаров

Окончание табл. 13.2

Тип новинки	Суть новинки	Влияние на рынок
Основанные на сокращении усилий	Снижение усилий, прилагаемых в процессе покупки	Превращение потенциальных покупателей в реальных; достижение максимального распространения товара или услуги

В связи с возрастанием требования потребителей к экологичности продукции и наличию у производителя программ по охране окружающей среды, социальной ответственности и ресурсосбережению, инновационная деятельность предприятий направлена на создание так называемых бережливых инноваций, либо соответствующих бережливому потреблению, либо активизирующих его. Приняты на вооружение принципы на основе использования исключительно высококачественных экологически чистых материалов, встречающихся в природе в изобилии, легко восполняемых, безвредных для людей и окружающей среды, поддающихся стопроцентной утилизации или естественным образом разлагающихся на безвредные компоненты [14]. Примерами таких товаров являются: изысканная мебель из высокопрочного стекла, электромобили и минимобили, дезодоранты-стики и шариковые дезодоранты вместо дезодорантов-спреев, компактная упаковка синтетических моющих средств и др. Примерами бережливого потребления являются концепция совместного потребления (автомобилей, инструментов, книг и т. д.), дистанционная диагностика и лечение заболеваний и др.

В соответствии с этими изменениями преобразуются инструменты комплекса маркетинга: разработка товара, ценовая политика, концепции распределения и продвижения. Большой вклад в реализацию таких изменений вносит цифровая экономика.

Контрольные вопросы к главе 13

1. Какие характеристики содержит клиентоориентированная классификация инноваций?
2. Как соотносятся латеральный и традиционный маркетинг?
3. В чем заключается методика латерального маркетинга?

Глава 14. Стратегические решения по выпуску новых товаров

Стратегические факторы успеха концепции
нового товара ⇨ Анализ процесса внедрения нового товара
на рынок ⇨ Критерии отбора проектов
и обеспечения качества нового товара или услуги

Стратегические факторы успеха концепции нового товара

Все западные исследования свидетельствуют о том, что наиболее важными условиями успеха инноваций являются следующие:

- 1) превосходство товара над своими конкурентами, т.е. наличие у них конкурентных свойств, способствующих наиболее полному удовлетворению запросов покупателей (источник информации — восприятие товаров покупателями);

- 2) маркетинговые ноу-хау фирмы, т.е. лучшее понимание рынка, поведения покупателей, темпов принятия новинки, длительности ЖЦП и размеров потенциального рынка (источник — маркетинговые исследования и богатый арсенал методик анализа);

- 3) высокая синергия НИОКР, маркетинга и производства, т.е. наличие технологического ноу-хау [6].

Уровни успеха товаров, высоко оцениваемых по одному из названных факторов, равны соответственно 82, 79 и 64 %. Товары по всем ключевым факторам имеют уровень успеха порядка 90 %. Это на фоне того, что в целом успешные товары составляют от 50 до 60 % даже при возрастании данного показателя (по исследованию Купера, имеются 15 факторов успеха [6]).

Наиболее важным фактором успех является первый. Подчеркнем, что три фактора находятся под контролем фирмы, а это исключает фатализм в инновационной стратегии.

Наблюдение за пользователем товара или фокус-группы дает массу новых идей. Они должны пройти фильтрацию. Для товаров производственного назначения направления желаемых улучшений высказываются клиентами, так что их реализация зависит только от технологического прогресса. Для потребительских товаров основными критериями фильтрации идей являются:

- 1) расходы на реализацию проекта;
- 2) вероятность технического успеха;
- 3) ожидаемая рентабельность;
- 4) размер потенциального рынка;
- 5) сроки разработки проекта;
- 6) рыночные тенденции;
- 7) совместимость с целями фирмы;
- 8) коммерческое ноу-хау;
- 9) технологическое ноу-хау;
- 10) ожидаемая доля рынка;
- 11) наличие патента;
- 12) потенциальный риск;
- 13) необходимые инвестиции.

После наблюдения необходимо составить концепцию товара — письменное описание физических и воспринимаемых потребителями конечных характеристик товара и набора выгод, которые он обещает определенной группе пользователей.

Концепция конкретизирует понятие товара как набора свойств или атрибутов. Одна и та же идея может привести к разным концепциям. Поэтому, определяя концепцию, фирма делает выбор исходя из своих целей.

Иметь ясное и точное определение концепции важно по многим причинам:

- 1) для руководителей фирмы концепция товара описывает его желательное позиционирование и указывает на характер средств, которые нужно выделить на достижение ожидаемого результата;
- 2) для службы НИОКР — это перечень требований для оценки технической осуществимости концепции;
- 3) для рекламного агентства — это перечень выгод для клиента, на которые претендует товар и которые будут доводиться до сведения рынка.

Далее делается проверка концепции. Это первая инвестиция фирмы в разработку, не считая затрат времени управляющего персонала. Она

предусматривает оценку восприятия концепции группой отобранных клиентов. Концепция может быть представлена в любом виде, однако правильно понятом группой.

Проверка должна выявить:

- 1) меру интереса респондента к концепции с объяснением интереса;
- 2) сравнительную меру предпочтения, определенную по отношению к существующим маркам или товарам-конкурентам, а также причины этого предпочтения;
- 3) цену, которую клиент готов заплатить за новый товар;
- 4) степень готовности к покупке по определенной цене;
- 5) любую другую информацию, необходимую для определения позиционирования товара, воспринимаемого респондентом.

Важным является вопрос намерения купить товар. Доля положительных ответов в 60 % обычно признается недостаточной в сфере потребительских товаров.

Надежный способ оценки принятия нового товара для регулярного потребления состоит в использовании оценки, соответствующей доле респондентов, не только позитивно ответивших на вопрос о намерении купить, но и убежденных в том, что товар соответствует неудовлетворенной потребности.

Анализ процесса внедрения нового товара на рынок

После того как концепция товара разработана и руководство фирмы приняло решение о его выпуске, служба маркетинга должна организовать работу по выведению товара на рынок. Ей нужно дать прогноз продаж при проникновении на целевой рынок и оценить их объем, соответствующий достижению заданной рентабельности с учетом издержек на маркетинговую поддержку.

Для прогноза продаж нового товара, объемы продаж оцениваются в течение первых трех лет после выпуска. Для этой цели могут быть применены экспертные, исследовательские методы и методы контрольных продаж на целевом рынке.

Экспертные оценки, сформулированные специалистами по маркетингу, базируются на сведениях, собранных на стадии предварительного анализа и учитывающих данные о продажах конкурентов, размере

потенциального рынка, долях различных марок на рынке, доступности сбытовых сетей и др.

Исследования возможностей ставят целью активный сбор недостающей информации путем прямых опросов потенциальных пользователей, торговцев, поставщиков и, если это возможно, конкурентов.

Проверка рынка, или контрольная продажа, в ходе которой наблюдается реальное рыночное поведение покупателей, позволяет оценить уровень пробных и повторных закупок и объем потенциальных продаж нового товара.

Эволюция спроса на новый товар во времени будет различна для товаров типа оборудования, которые покупаются всего один раз, товаров с большим сроком службы или товаров повседневного спроса.

Для однократно приобретаемого товара, ожидаемый объем продаж сначала стабильно растет, достигает максимума, затем стабильно падает, пока не останется потенциальных покупателей (ключевой переменной здесь является степень охвата рынка).

Спрос на товар длительного пользования распадается на спрос первой и спрос повторной покупки. Детерминанты обеих составляющих спроса различны. Спрос первой покупки определяется явлениями копирования и диффузии, которые часто зависят от времени. Спрос для замены зависит от старения товара.

Спрос на товары повседневного спроса также можно разложить на две составляющие: первые и повторные покупки. Число людей, покупающих товар впервые, сначала растет, а затем снижается, поскольку большинство покупателей уже испытало товар. Важным критерием является уровень повторных закупок, т. к. именно он определяет покупателей, верных товару. В конце концов объем продаж достигнет постоянного уровня. Для товаров данного типа лучшим показателем удовлетворения служит частота покупки.

Долю рынка можно в виде трех составляющих: уровня проникновения (рис. 14.1), уровня эксклюзивности (приверженности) и уровня интенсивности. Произведение этих трех составляющих дает оценку ожидаемой доли рынка.

Предположим, что оценки уровня проникновения и уровня эксклюзивности покупок составляют 34 и 25 % соответственно; при этом средний объем закупок новой марки такой же, как и для всей товарной категории, тогда ожидаемая доля рынка составит

$$34 \% \cdot 25 \% \cdot 0,01 = 8,5 \%$$

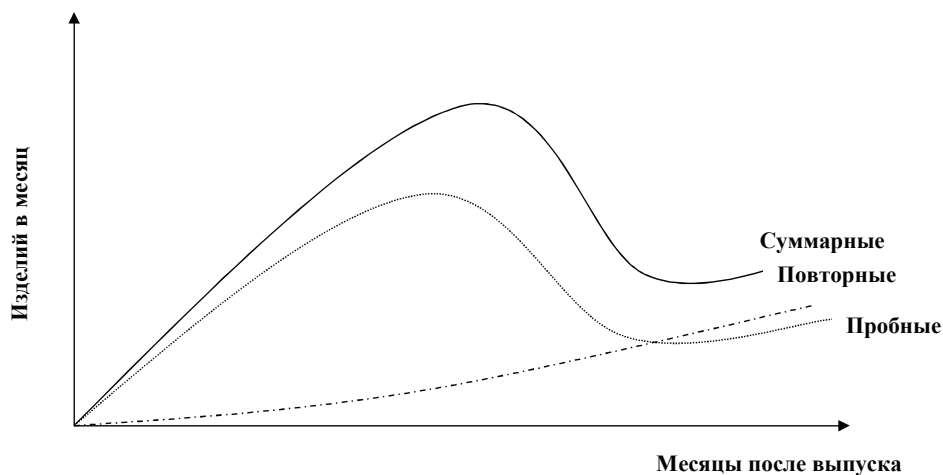


Рис. 14.1. Профили кривых проникновения пробных, повторных и полных продаж

Прогнозы такого типа могут быть получены довольно быстро, через несколько месяцев после выпуска нового товара. Данный метод позволяет также оценивать роль рекламы и действий по поддержке продаж для различных групп, составляющих долю рынка.

Не существует методов, дающих абсолютно надежные прогнозы продаж, поэтому полезно иметь интервал оценок, чтобы лучше оценить риск, связанный с выпуском товара.

Уровень продаж нового товара будет зависеть от интенсивности и длительности поддержки со стороны операционного маркетинга. Нужно четко изложить маркетинговую программу в рамках общего плана запуска нового товара и произвести предварительный расчет расходов.

При анализе успешности освоения товара после его выведения на рынок обычно рассматривают три критические точки, которые аналитик должен распределить во времени, исходя из принятой стратегии. Эти точки показаны на рис. 14.2.

Точка простой безубыточности (ТПБ) — момент, когда процесс выпуска нового товара покидает зону убытков и начинает приносить прибыль.

Точка глобальной безубыточности (ТГБ) — момент, когда приведенная общая выручка превысит приведенные суммарные затраты; фирма вернула свои инвестиции.

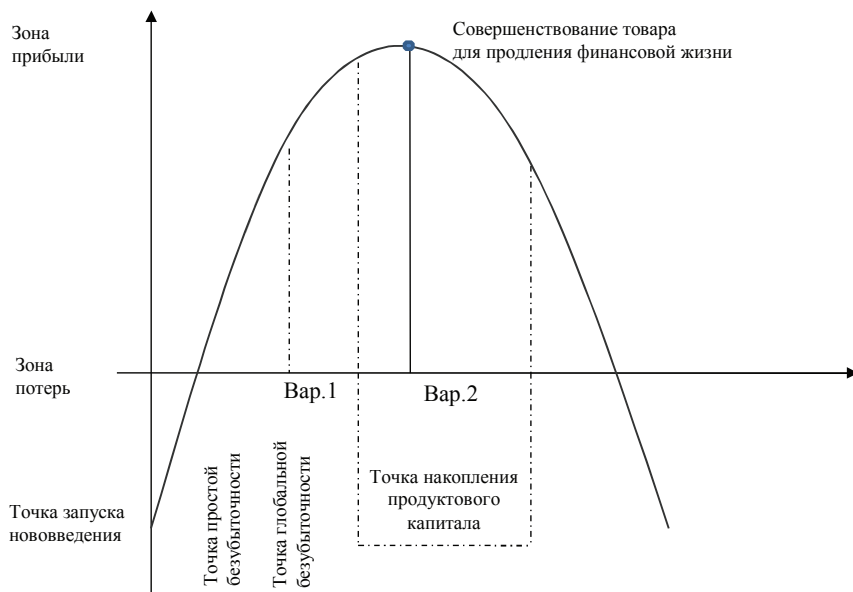


Рис. 14.2. Анализ экономической эффективности нового товара

Точка накопления продуктового капитала (ТНПК) — момент, когда новый товар принес средства, достаточные для инвестирования в проект для продления ЖЦТ или в другие проекты фирмы. В идеале точка накопления капитала должна располагаться перед точкой максимума на кривой ЖЦТ, чтобы у фирмы было время подготовиться к выпуску в нужный момент улучшенного или нового товара в ответ на давление рынка и конкуренции.

Три названных критерия, определенных в динамической перспективе, полезны для оценки приемлемости любого нового проекта с экономической точки зрения.

Критерии отбора проектов и обеспечения качества нового товара и услуги

Примитивным, но полезным критерием отбора проектов может служить индекс отдачи инвестиции (payback):

$$payback = \frac{\text{издержки на разработку и коммерциализацию}}{\text{годовой объем продаж} \cdot \text{валовая прибыль, \%}}.$$

Величина, обратная данному соотношению, является приближенной оценкой рентабельности проекта. При более строгом подходе нужно рассчитать стоимость и внутренний уровень отдачи инвестиций. Эти классические критерии эффективности также можно применять для сортировки проектов.

Представление об оценках риска и качественных критериях проекта дает матрица оценки проектов новых товаров, приведенная на рис. 14.3.

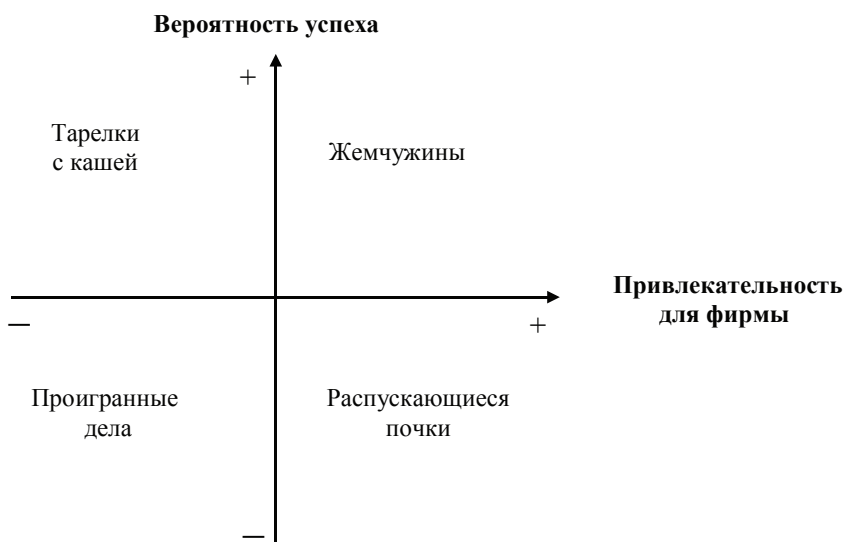


Рис. 14.3. Матрица оценки проектов новых товаров

Проекты в этой матрице ранжируются по двум осям:

- 1) положение по горизонтальной оси определяется привлекательностью проекта для фирмы, оцениваемой по матрице целенаправленной политики;
- 2) положение по вертикальной оси задается вероятностью технологического и коммерческого успеха проекта по оценке руководства фирмы в конце фазы исследования и анализа.

Проекты, которые будут представлены в виде кружков размерами, пропорциональными объему требуемых инвестиций, позиционируются по четырем квадрантам:

- 1) в правом верхнем квадранте находятся «жемчужины» — проекты с высокой вероятностью успеха и весьма привлекательные для фирмы;

- 2) в правом нижнем квадранте размещаются «распускающиеся почки», или «потенциальные жемчужины» — проекты, привлекательные для фирмы, но имеющие еще малую вероятность успеха;
- 3) в левом верхнем квадранте, «тарелки с кашей», расположены проекты с хорошей вероятностью успеха, т. е. с малым риском, представляющие лишь слабый интерес для фирмы, но все же заслуживающие рассмотрения;
- 4) в левом нижнем квадранте находятся «проигранные дела» — проекты с малой вероятностью успеха и малоинтересные для фирмы.

Анализ портфеля проектов позволяет отобрать и наметить приоритетные действия, например:

- 1) сосредоточить ресурсы на разработке и запуске проектов-«жемчужин»;
- 2) повысить конкурентоспособность проектов-«почек», углубив предварительные исследования и анализ, чтобы лучше определить концепцию;
- 3) сократить число «тарелок с кашей», которые часто отнимают слишком много времени и ресурсов;
- 4) исключить из портфеля проекты — «проигранные дела».

Анализ портфеля проектов — это инструмент синтеза, позволяющий не только установить приоритеты, но и ориентировать усилия по поиску новых проектов.

Для покупателя качественный товар необязательно товар высшего класса. Это просто товар, который нравится, т. е. отвечает потребностям и ожиданиям целевой группы. Качество, следовательно, можно определить как степень соответствия совокупности характеристик и свойств товара совокупности потребностей и ожиданий покупателя с учетом цены, которую он готов заплатить. Сравнение по качеству имеет смысл только для товаров, служащих для удовлетворения одинаковых потребностей при одном уровне цен.

Удовлетворенность покупателя есть функция степени соответствия между его ожиданиями товара и восприятием его реальных возможностей. Покупатель «москвича» не ждет от своей машины того же, что и владелец «мерседеса»; тем не менее оба изделия могут быть качественными в той мере, в какой они соответствуют степени совершенства, ожидаемой от них с учетом их цены.

Как следствие разнообразия потребностей, степень совершенства каждого товара должна задаваться для каждого сегмента. Это означает,

что каждому ожидаемому уровню качества и приемлемому диапазону цен соответствует различный набор выгод. Таким образом, стратегия качества должна опираться на анализ сегментации рынка.

Покупатели воспринимают товар как набор свойств, способный выполнить, помимо желаемой базовой функции, другие связанные с ней функции. Управление качеством требует разбить полное качество на составляющие, чтобы установить нормы или стандартные требования к каждой из них. Предложено учитывать 8 составляющих качества:

- 1) функциональное соответствие — способность товара правильно выполнять базовую функцию;
- 2) дополнительные функции — диапазон возможностей товара помимо базовой функции;
- 3) соответствие — соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства;
- 4) надежность — отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока;
- 5) долговечность — полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя;
- 6) сервис — диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после продажи;
- 7) эстетичность — дизайн, «вид», цвет, вкус и т. п. (неизбежно субъективная составляющая);
- 8) воспринимаемое качество — репутация, имидж товара или марки.

Программа контроля качества должна состоять в установлении норм по каждой составляющей и в разработке индикаторов, позволяющих следить за соблюдением этих норм. В таком случае каждая составляющая представляет возможное направление дифференциации товара по отношению к конкурентам. Тот же метод может быть принят для контроля качества услуги. Данная задача намного сложнее из-за неосвязаемости услуг.

Эмпирические исследования, выполненные во Франции и в США, позволили выявить 10 факторов, которые определяют восприятие качества услуги:

- 1) компетентность — фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу;
- 2) надежность — фирма работает стабильно, требуемый уровень обеспечивается всегда и всюду; принятые обязательства выполняются;

- 3) отзывчивость — сотрудники стремятся быстро, всегда и везде отвечать на запросы клиента. Система не выходит из строя при непривычных запросах;
- 4) доступность — как физическая, так и психологическая — контакт с сотрудниками фирмы должен быть легким и приятным;
- 5) понимание — фирма стремится как можно лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним;
- 6) коммуникация — фирма сообщает о предлагаемых услугах на понятном клиентам языке, адаптированном к особенностям целевой группы;
- 7) доверие — определяется репутацией фирмы, ее честностью, гарантиями серьезного отношения к клиентам;
- 8) безопасность — клиенты защищены от риска физического, финансового и морального;
- 9) обходительность — вежливость, уважительность, внимательность и доброжелательность персонала;
- 10) осязаемость — материальное подтверждение оказываемых услуг — помещение, персонал и т. д.

Контрольные вопросы к главе 14

1. Что представляют собой уровни успеха нового товара на рынке?
2. Какие методы применяются для прогноза продаж нового товара?
3. Какие характеристики составляют качество товаров и услуг?

Глава 15. Методика продвижения инновационных продуктов и технологий

Понятие адресных и безадресных инноваций ⇨ Формирование коммерческого предложения и коммуникаций инновационных продуктов и технологий ⇨ Методика расчета бюджета коммуникаций

Понятие адресных и безадресных инноваций

Если на рынок продвигается модификация, то возможны новые подходы к использованию самих элементов продвижения и коммерческой деятельности. Если речь идет о базисной инновации, то необходимо изменить порядок, сочетание и очередность этих элементов в программе коммуникаций. Такие изменения определяются тем, что в первом случае новинка знакома потребителю по использованию базового, существующего товара, а потребность уже осознана так же, как осознаны и характеристики нового товара. Во втором случае маркетологи создают новую полезность, которая для потребителя является пока неидентифицированной и соответствует несубъективизированной форме его потребности. В первом случае коммуникационный процесс будет начинаться с рекламных акций в средствах массовой информации, во втором — только с PR-акций. Остановимся на последнем.

PR-инструменты в данном случае используются для потребительского восприятия базисной инновации как продукта, соответствующего жизненным ценностям потенциальных клиентов, потребление которого согласуется с их образом и стилем жизни. Затем осуществляется постоянное зондирование рынка на предмет замера его градуса готовности к принятию и покупке этой базисной продуктовой инновации. И только потом вступает в игру реклама.

К сожалению, в публикациях зарубежных маркетологов подобные методики отсутствуют, а отечественные специалисты лишены возможности их создать, т. к. российский производитель не балует нашего потребителя, во всяком случае индивидуального, базисными продуктовыми инновациями.

Свои особенности имеет комплекс продвижения технологических инноваций.

Представленные в публикациях методические конструкции продвижения инновационных технологий опираются на одностороннее представление авторов о специфике сбыта такой продукции. По их мнению, продажи новых технологий всегда адресны и покупатель известен уже на начальной стадии, а продукция изготавливается под требования конкретного заказчика.

Однако покупатель может быть и неизвестен на начальном этапе разработки нововведения, в т. ч. и технологического. Эта ситуация возникает, во-первых, когда инновация является базисной, а ее источником выступают фундаментальные исследования, во-вторых, когда новая технология образуется как дополнительный, побочный продукт другой инновационной разработки, в-третьих, при самом неблагоприятном, но часто встречающемся у нас варианте — попытке сначала создать инновацию, а потом решать вопрос об адресате ее сбыта.

В таком случае технологические инновации могут быть как адресными, так и безадресными. Кроме того, адресные технологические инновации могут быть заказанными и незаказанными. Строго говоря, незаказанные технологические инновации к адресным относятся условно, потому что степень известности их потенциального покупателя все же меньше, чем заказанных.

Методики маркетинга адресных и безадресных технологических инноваций будут различаться уже в самом начале — при определении степени радикальности новой технологии, моделирующей программу подготовки рынка к ее восприятию.

Адресные технологические инновации не могут являться базисными. Их замысел возникает либо в ходе переговоров с заказчиком, либо по инициативе разработчика. Однако в любом случае, согласно классификации форм созревания потребности, в этой ситуации потребность в новой технологии уже приобрела форму действительной потребности, конкретного желания или первичного спроса. Это означает, что адресные заказанные и незаказанные технологические

инновации могут быть инновациями, улучшающими или рационализирующими, не вносящими кардинальных изменений в способы производства. Общие параметры таких инноваций покупателю известны, и если разработчик сделает предложения по их усовершенствованию, то заказчик будет иметь представление о дополнительных ценностях и выгодах, которые он может получить. В принципе различия в комплексах маркетинга адресных инновационных технологий по заказу и без заказа будут иметь место, но основываются они всегда на общем приеме приспособления — подготовке инновации к рынку и его требованиям.

Безадресные технологические инновации чаще выступают в виде базисных, прорывных инноваций. Они возникают по инициативе разработчиков, лишь в той или иной степени знакомых с рынком, для которого формируется предложение. Будущий покупатель имеет потребность в такой инновации в форме абсолютной или производной потребности, а потому знаком с ее характеристиками только в самых общих чертах. Значительная степень неопределенности предложения, меняющей технологическое поведение потенциального покупателя, предполагает использование уже других инструментов маркетинга. Они направляются на изменение отношения покупателя к инновации — от безразличия до возникновения интереса. Однако в таком случае и методика превращения потенциального спроса в реальный будет иная. Ее особенности будут обусловлены применением другого приема приспособления — адаптации рынка к базисной технологической инновации.

Формирование коммерческого предложения инновационных продуктов и технологий

Все представленные выше замечания ложатся в основу конкретных методик разработки коммерческого предложения, сформированного из продуктовых и технологических инноваций.

При использовании коммерческого предложения продуктовых инноваций необходимо четко представлять:

- 1) уровень радикальности инновации (базисная, улучшающая, рационализирующая, квазиинновация, псевдоинновация) с точ-

ки зрения изменения ею потребительских стандартов и потребительского поведения;

- 2) источник происхождения инновации (рынок, научно-прикладные исследования или их двухстороннее воздействие).

Продуктовые инновации, появляющиеся в результате давления рынка, означают, что маркетологи постоянно сегментируют потребителей в поиске неудовлетворенных потребностей и желаний, на основе которых происходит обоснование будущих конкурентных преимуществ инновационного продукта. Такие инновации являются улучшающими, рационализирующими или квазиинновациями, которые в большей или меньшей степени изменяют потребительское поведение, но в любом случае использование их потребителем осуществляется на основе его предыдущего потребительского опыта.

Коммерческое предложение должно быть точно сориентировано на соответствующий сегмент и для инвестора содержать следующие сведения:

- 1) описание продукта с позиций его потребительской новизны (конкурентного преимущества) с доказательствами сложности ее копирования конкурентами;
- 2) описание профиля сегмента, т. е. характеристику потребителей, составляющих сегмент по выделенным критериям сегментирования;
- 3) результаты анализа сегмента по емкости, степени изменчивости, доступности, прибыльности, наличия необходимой инфраструктуры, конкурентной среде, защищенности от соперников;
- 4) результаты позиционирования продукта, доказывающие его конкурентоспособность, будущее признание сегментом и определяющие главное содержание рекламного сообщения;
- 5) результаты анализа возможностей кооперации с поставщиками, другими компаниями-производителями, торговыми предприятиями и т. п. для логистической поддержки процесса создания и увеличения ценности инновационного продукта для потребителя;
- 6) систему коммуникационных каналов и последовательность их использования в продвижении продуктовой инновации, ожидаемой рынком, которые являются достаточно традиционными, т. е. при значительной емкости сегмента, стимулирование сбыта, реклама, личные продажи, связи с общественностью; при невысокой емкости сегмента, личные продажи, стимулирование сбыта, реклама, PR.

Вместе с тем эффективность затрат на продвижение определяется, во-первых, степенью готовности покупателя к приобретению товара (осведомленность создается рекламой и PR, восприятие — рекламой и личными продажами, убежденность — личными продажами, покупка — личными продажами и стимулированием сбыта, повторная покупка — напоминающей рекламой, стимулированием сбыта, личными продажами); во-вторых, стадией жизненного цикла инновационного товара (на стадии разработки наиболее эффективны PR-акции, внедрения — реклама и личные продажи, роста — устные отзывы, зрелости — стимулирование сбыта, реклама, личные продажи, спада — стимулирование сбыта); в-третьих, положением компании на рынке (лидеры и претенденты чаще используют рекламные средства, ведомые и аутсайдеры — стимулирование сбыта).

Продуктовые инновации, появляющиеся в результате проведенных научно-прикладных разработок, могут быть как базисными, так и небазисными. В последнем случае следует воспользоваться выше-изложенной методикой.

Базисная продуктовая инновация коренным образом меняет традиционный способ ее использования и часто требует инициации процесса возникновения в ней потребности. Тем не менее и этот тип продуктовых инноваций требует поиска таких сегментов рынка, ценностным ориентациям которых она соответствует. Поэтому коммерческое предложение, сформированное на основе базисной продуктовой инновации, должно содержать следующие сведения:

- 1) описание продукта по особенностям его потребления и отличию от тех товаров, с помощью которых раньше потребители решали соответствующую проблему, что представляет собой конкурентное преимущество продуктовой инновации;
- 2) описание потенциальных потребителей по социально-культурным, социально-психологическим, социально-демографическим характеристикам;
- 3) общий прогноз диффузии инновации на рынке и объема сбыта, стратегию ценообразования и распределения;
- 4) определение дальнейших направлений дифференциации товаров с изложением технико-технологических возможностей для этого;
- 5) систему коммуникационных каналов в продвижении базисной продуктовой инновации, которая на первом этапе направляет-

ся на возбуждение потребности у той части рынка, ценностям которой она соответствует (PR-акции). На последующих этапах элементами продвижения могут стать реклама, личные продажи, стимулирование сбыта.

Методика разработки коммерческого предложения на основе инновационного продукта, появившегося в результате двухстороннего давления рынка и научно-прикладных исследований, зависит от того, является ли эта инновация базисной или небазисной.

Методика формирования коммерческого предложения технологической инновации содержит следующие аспекты:

- 1) назначение технологии, т. е. описание технологии как проблемы потребителя, которую она помогает ему решить;
- 2) отрасль и сферу применения технологии, ее отличия от имеющихся технологий, т. е. рыночную новизну (классификация инновации) и потенциал рынка;
- 3) технические, технологические, производственные и экономические показатели сравнения с имеющимися технологиями; жизненный цикл, степень морального и физического износа существующей технологии;
- 4) степень инновационности конечного продукта данной технологии; его потребительские свойства, отличающиеся новизной; обеспеченные конкурентные преимущества; емкость рынка конечного продукта;
- 5) разработку программы продвижения инновационной технологии (PR, прямые обращения, выставки, ярмарки) и конечного продукта.

Пример коммерческого предложения технологической инновации приведен в приложении.

В соответствии с требованиями бережливой экономики, маркетингологи резко сокращают число рекламных компаний, призванных стимулировать потребление товаров низкой экологичности, и переносят акцент на информацию в интернет-среде, более гибкое ценообразование и умное позиционирование новых бережливых продуктов.

Внедрение получают следующие принципы:

- 1) сегментирования потребителей по степени их готовности к восприятию новых продуктов. В соответствии с этим принципом продвижение инновации необходимо ориентировать не на большую часть — ретроградов и подражателей, а на меньшую — новаторов, кто хочет и способен меняться. Именно эта меньшая

часть — новаторы — окажут влияние на большую часть и сподвигнут их на покупку нового продукта своим примером;

- 2) организации продаж с учетом запросов ориентированных покупателей и предложения им экономичных решений. Для того чтобы избежать вытеснения из ассортимента дорогостоящей продукции высшего качества товарами недорогими и достаточно качественными эконом-класса (эффект каннибализма), необходимо либо организовать два параллельно работающих отдела продаж, либо использовать синергетический эффект для продуктов элитного и эконом-классов и стимулировать перекрестные продажи тех и других. Первый вариант использовали Procter & Gamble и Renault: в обеих компаниях имеется отдельная служба сбыта продукции базового уровня. По другому варианту организован сбыт медтехники Siemens: компания предлагает высокочувствительным к цене покупателям устройства начального уровня с прицелом допродать им более дорогое и высокотехнологичное оборудование. В некоторых случаях действует и обратный прием;
- 3) разработки долговечных продуктов, а не разового (ширпотреба) под выброс;
- 4) организации сетевых сообществ потребителей как источников инновационных идей.

Методика расчета бюджета коммуникаций

К числу стратегических решений относятся методы исчисления бюджета на продвижение, такие как процент от продаж, процент от имеющихся денежных средств, конкурентный паритет, ориентация на цели и задачи. Наиболее перспективный, но трудоемкий метод — ориентация на цели и задачи. Этот метод требует от маркетологов четкого представления о взаимосвязи затрат, уровня контактов с рекламой, интенсивности апробации товара и регулярности его покупок. Рассмотрим его на примере шагов косметической компании, которая запускает в производство новый шампунь против перхоти для женщин [14]:

- 1) определение доли рынка нового продукта (по маркетинговым исследованиям). Компания оценивает рынок шампуней против перхоти в 50 млн потенциальных покупателей и планирует, что

- ее шампунь займет 8 % рынка (т. е. 4 млн покупателей);
- 2) установление целевых показателей охвата рынка рекламой (в процентах). Рекламодатель надеется охватить рекламными обращениями 80 % рынка (т. е. 40 млн покупателей);
 - 3) определение доли потребителей, которых фирма попытается склонить к пробным покупкам новой марки. Рекламодатель надеется на то, что 25 % потенциальных покупателей ($40 \text{ млн} \cdot 0,25 = 10 \text{ млн}$) это сделают, поскольку компания рассчитывает, что 40 % из них ($10 \text{ млн} \cdot 0,4 = 4 \text{ млн}$) превратятся в постоянных клиентов (т. е. планируемые 8 % доли рынка);
 - 4) оценка числа рекламных впечатлений на 1 % интенсивности апробации товара. Рекламодатель оценивает, что 40 рекламных впечатлений (контактов с рекламой) на 1 % целевой аудитории позволят добиться 25 % интенсивности апробации шампуня;
 - 5) установление числа пунктов суммарного оценочного рейтинга. Под одним пунктом суммарного оценочного рейтинга понимается 1 контакт с рекламой на 1 % целевой аудитории. Поскольку компания планирует получить 40 контактов на 80 % целевой аудитории, то она должна будет оплатить 3 200 пунктов;
 - 6) определение рекламного бюджета на основе средней стоимости одного пункта суммарного оценочного рейтинга. Контакт с рекламой 1 % целевой аудитории стоит 3 277 р. Следовательно, в планируемом периоде 3 200 пунктов суммарного оценочного рейтинга будут стоить 10 486 400 р. ($3\,277 \cdot 3\,200$).

Для повышения эффективности продвижения используют интеграцию различных элементов вокруг общих целей. Интегрированные маркетинговые коммуникации имеют единый бюджет.

Коммуникатор должен оценить результаты реализации плана по продвижению товара к целевой аудитории. Это предполагает анализ данных о запоминаемости рекламы, об отношении к ней потребителей, их восприятии компании и товара. Кроме того, необходимо произвести поведенческие замеры отклика аудитории в виде покупки и рассказа о ней других людей. При этом в ходе маркетинговых исследований сравниваются доли осведомленных и неосведомленных покупателей, доли сделавших и не сделавших пробную покупку, доли покупателей, удовлетворенных и неудовлетворенных покупкой. Это коммуникативный эффект продвижения. Часто необходимо определить коммерческий эффект.

В ходе определения коммерческого эффекта нужно решить, были ли затраты на рекламу выше необходимых или оказались недостаточными. Для этого выбираются 3 фирмы, продающие аналогичные товары. Находится доля расходов каждой фирмы на рекламу в общей сумме расходов на рекламу всех трех фирм. Этот показатель называется долей голоса рекламы каждой фирмы. Деление доли рынка каждой фирмы на ее долю голоса приводит к получению коэффициента эффективности рекламы. Если он меньше 100, то уровень рекламы неэффективен и расходы на нее неоправданно велики. Если он равен 100, то уровень и затраты эффективны. Если он больше 100, а доля рынка при этом меньше, чем у фирмы, у которой коэффициент меньше 100, то уровень сверхэффективен, но тем не менее расходы на рекламу нужно увеличить.

Контрольные вопросы к главе 15

1. В чем отличия адресных и безадресных инноваций?
2. Какие факторы необходимо учитывать при разработке коммерческого предложения продуктовых инноваций?
3. Какие аспекты технологической инновации должны быть отражены в ее коммерческом предложении?

Глава 16. Определение параметров потребительского и индустриального спроса

Понятие контролируемых и неконтролируемых факторов влияния на потребительский спрос ⇨ Спрос на потребительском рынке ⇨ Спрос на бизнес-рынке

Понятие контролируемых и неконтролируемых факторов влияния на потребительский спрос

Если спрос — это платежеспособная потребность, то спрос на товар или услугу равен объему продаж в конкретном месте и в конкретный период. Необходимо разграничивать суммарный (глобальный) спрос на рынке в целом и спрос на продукцию компании или ее марку.

Спрос на рынке, или первичный спрос, — это общий объем продаж всех марок данного товара на отраслевом или региональном рынке в данный период времени.

Спрос на продукцию компании (марки) — это часть спроса на базовом рынке, соответствующая объему продаж данной компании.

Оба уровня спроса зависят от факторов, которые называются детерминантами спроса. Они подразделяются на неконтролируемые и контролируемые, вторые называются суммарным маркетинговым давлением.

Факторы, детерминирующие спрос, в среде практикующих маркетологов называются естественными (неконтролируемые) и искусственными (контролируемые) [15]. В числе естественных следующие:

- 1) погодные условия, которые особенно ярко связаны с сезонностью спроса. Например, летом в жару растет спрос на мороженое, прохладительные напитки, туристические путевки, а зимой — на услуги развлекательных учреждений, бани и сауны. Учитывая это,

можно спланировать продажи и своевременно уменьшить или увеличить производство;

- 2) географическое местоположение. Например, страны, не имеющие на своей территории каких-либо полезных ископаемых или других природных ресурсов, закупают их у других стран;
- 3) культурные тенденции, которые обуславливаются различными новинками в сфере кино, музыки, театра и формируют спрос на сами новинки и сопутствующие товары, например, на марку автомобиля, на котором ездит главный герой фильма, или на репродукции картин прошедшей выставки. Следовательно, после культурного события нужно запустить поддерживающую рекламу тех же самых репродукций, которые эксклюзивно представлены только в вашей компании;
- 4) мода, присутствующая во всех сферах деятельности. Огромный и неоднородный сегмент рынка следует модным тенденциям, скоротечным и изменчивым. Индифферентное отношение к моде недопустимо, т. к. влечет за собой недополучение прибыли;
- 5) социально-демографические условия, которые определяют предпочтения, структуру потребления и расходов на различные товары и услуги. Например, при демографическом спаде происходит снижение спроса на детские товары;
- 6) внешнеполитическая обстановка, которая может обуславливать различные ограничения на экспорт и импорт, что может снизить продажи компаний, попавших под ограничения;
- 7) экономическая обстановка, которая сказывается на платежеспособности и кредитоспособности населения, что обуславливает структуру потребительской корзины;
- 8) государственный режим, который может определять госмонополию на отдельные сферы производства, а также ограничивать или стимулировать развитие отдельных секторов производства, например в России национальные проекты и инновационное развитие всех отраслей промышленности;
- 9) военная обстановка, которая минимизирует спрос на потребительские товары.

В числе искусственных факторов выделяются элементы комплекса маркетинга. Для наиболее эффективного планирования требуется провести ситуационный анализ, но не по форме SWOT, а по динамике таких показателей, как:

- 1) демографическая ситуация (структура населения по полу и возрасту);
- 2) уровень жизни (денежные доходы и потребительские расходы, среднемесячный товарооборот на душу населения, структура потребления, структура расходов населения);
- 3) уровень спроса;
- 4) оценка экономической ситуации (анализ основных показателей производства, оценка общих финансовых показателей, определение уровня платежеспособности, структура расходов населения, описание основных инвестиционных проектов, анализ существующей и потенциальной инфраструктуры);
- 5) оценка конкурентной ситуации (определение основных конкурентов, анализ планов развития основных игроков рынка, выявление структуры розничной торговли: а) оборот розничной торговли; б) анализ внешних и внутренних факторов риска; в) пешеходные и транспортные потоки).

Ситуационный анализ позволит спрогнозировать различные события и своевременно скорректировать маркетинговую стратегию.

Чем больше маркетинговое давление на рынок, тем больше в каждый период времени первичный спрос (рис. 16.1).

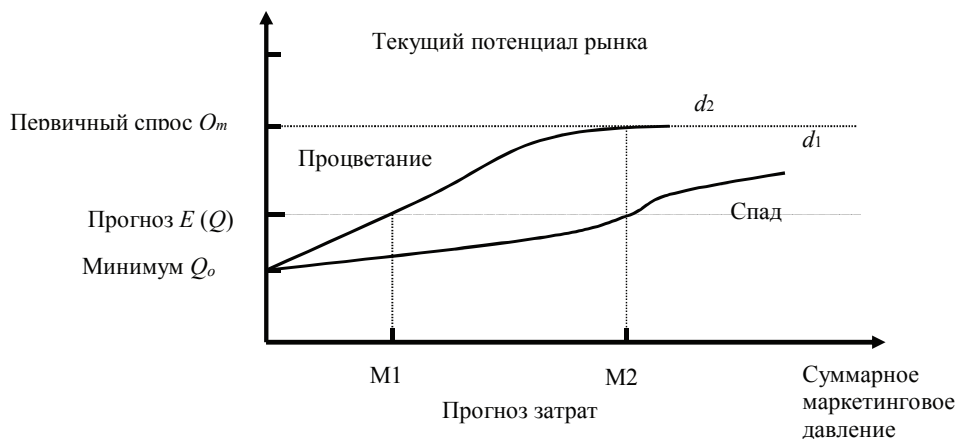


Рис. 16.1. Зависимость между потенциалом рынка и маркетинговым давлением

Однако имеется объективная граница, за которой рост маркетингового давления не приводит к адекватному росту первичного спроса. Объективность этой границы связана с рядом факторов:

- 1) для реализации потребности нужны платежеспособные возможности (доход);
- 2) со временем происходит насыщение потребности;
- 3) конкуренты предпринимают ответные удары;
- 4) фаза развития экономики — спад, подъем.

На рис. 23 видно, что спрос d_1 , после маркетингового давления $M1$ до его границы $M2$, возрастает медленнее, а после $M2$ рост спроса почти прекращается.

Спрос до $M2$ называется расширяемым в том или ином значении, на него можно повлиять путем изменения объема и интенсивности маркетингового давления. Неэластичный спрос называется нерасширяемым (d_2 в верхней части кривой на рис. 16.1), т. к. дальнейшее возрастание маркетингового давления не оказывает существенного влияния на потенциал рынка.

По разрыву между минимальным уровнем первичного спроса и его максимальным уровнем характеризуется масштаб рыночных возможностей.

На смещение S -образной кривой оказывает влияние фаза развития экономики. В фазе подъема S -кривая d_2 круче, в фазе спада экономики d_1 слабее, но, за счет усиления маркетингового давления, крутизну d_1 можно сохранить.

Часто при оценке спроса используют его сравнение с емкостью рынка, опираясь на следующие показатели:

- 1) количество потенциальных потребителей;
- 2) количество использований;
- 3) уровень потребления при каждом использовании.

Полученные оценки имеют чисто индикативную ценность; тем не менее они позволяют получить представление о размере рынка. Для большинства российских рынков потребительских товаров характерен большой разрыв между емкостью и спросом.

Для анализа спроса на рынке могут быть полезны следующие формулы.

Спрос на товар фирмы при различных уровнях маркетингового давления (динамика спроса)

$$Q_2 = QS_2,$$

где Q_2 — спрос на товар фирмы в определенное время;

Q — совокупный спрос на этот товар на рынке;

S_2 — доля рынка i -й компании.

Первичный спрос на товар

$$Q = nq,$$

где n — количество потребляющих единиц;

q — количество товара, потребляемого единицей.

Розничный товарооборот

$$R = Qp,$$

где Q — первичный спрос (nq);

p — средняя цена единицы товара.

Первичный спрос существенно зависит от того, о каком товаре идет речь: товар длительного пользования (ТДП), товар краткосрочного пользования (ТКП), товар потребительского или производственного назначения, услуга.

Спрос на потребительском рынке

Спрос на потребительские товары краткосрочного использования можно определить исходя из следующих данных:

- 1) числа потенциальных потребляющих единиц;
- 2) доли реальных пользователей среди потенциальных потребляющих единиц (степень охвата);
- 3) уровня единичного потребления на одного реального покупателя (уровень проникновения).

По мере определения степени охвата рынка и уровня проникновения на него, решается вопрос о том, воздействовать ли на число пользователей или на объем потребления на одного пользователя. Эти данные можно получить из маркетинговых исследований: наблюдения, потребительской панели, опроса торговцев, официальной статистики.

Если мы определяем спрос на товар, комплементарный товару длительного пользования, то степень охвата потребителя заменяется на степень охвата товаром длительного пользования (например, стиральный порошок и стиральная машина). Однако при этом вносится дополнительный показатель — частота обращения к данному товару. В итоге мы имеем следующий набор показателей:

- 1) потенциальное количество единиц расходуемого товара;
- 2) степень охвата ТДП;
- 3) частоту обращения к ТДП;
- 4) объем потребления расходуемого товара на единичное (разовое) обращение к ТДП (технический коэффициент).

Первичный спрос на ТДП определяется на основе следующих показателей:

- 1) числа реально потребляющих единиц и прироста уровня их оснащенности ТДП;
- 2) числа новых потребляющих единиц и уровня их оснащенности ТДП.

Важным показателем спроса является скорость диффузии ТДП в среде целевых покупателей. Для ее определения можно воспользоваться кривыми проникновения для аналогичных товаров за предыдущие периоды.

Сложнее первичного спроса определяется спрос на замену. Чтобы его оценить, нужно знать:

- 1) парк ТДП;
- 2) распределение этого парка по сроку службы;
- 3) распределение товара по сроку службы (физическое, экономическое или психологическое старение);
- 4) темп замены товара;
- 5) эффект появления новых альтернатив замены (новые технологии);
- 6) эффект исчезновения потребляющих единиц.

Спрос на замену находится в прямой зависимости от размера парка и обратной от срока службы товара (его возраста). Чем выше размер парка и ниже срок службы товара, тем больше спрос на замену.

Темп замены необязательно совпадает с темпом прекращения срока службы, под которым понимается доля ТДП, перестающая физически существовать. Товар может устареть в результате изменения экономических показателей работы самого товара или изменения моды. Темп прекращения срока службы связан обратной зависимостью с длительностью этого срока. Чем длительнее срок службы товара, тем меньше темп прекращения этого срока. Например, чем длительнее реальный срок службы автомобиля, тем меньше темп прекращения его эксплуатации и меньше спрос на замену.

Сложности могут быть вызваны при определении срока службы по физическому, экономическому и психологическому старению. По-

казатели физического старения, т. е. распределение парка по времени его потребления, могут быть получены из анализа прошлых продаж (форма «3-Торг») при изучении выборки владельцев, меняющих товар. Из маркетинговых исследований можно определить число потребителей, заменяющих товар по типам старения: техническим, экономическим, психологическим причинам. Технически пригодный товар может быть заменен по экономическим соображениям (если новые товары характеризуются резким снижением эксплуатационных расходов) или психологическим (чувствительность к эстетическим свойствам; креативные, социальные или другие нефункциональные ориентации в потреблении).

При замене потребительский выбор может пасть на товар, выполняющий ту же функцию, но созданный или работающий по другой технологии (насосы тепловые или на мазуте; печи СВЧ или электро-).

Учитываться должен и прирост населения.

Спрос на потребительские услуги определяется так же, как и спрос на потребительские товары. За основу принимается количество потенциальных единиц потребления и уровень или частота пользования услугой. Вместе с тем услуги обладают рядом особенностей, которые следует учитывать при анализе спроса. В числе этих особенностей неосвязаемость, несохраняемость и неразделимость услуг.

Неосвязаемость услуг выражается в их нематериальности, т. е. они существуют только в процессе их оказания и потребления. Приносимое в сфере услуг удовлетворение не опосредуется через физический объект, а потенциальный пользователь не может осмотреть услугу перед ее потреблением, поэтому продажа здесь предшествует производству. Таким образом, услуга предстает как некое обещание, а это предполагает высокое доверие к тому, кто ее оказывает. Маркетологи должны создать это доверие, в частности, усиливая осязаемость услуги.

Несохраняемость услуги является следствием ее нематериальности. Она проявляется в том, что никто не может создавать запас услуги: ни производитель, ни потребитель. Предложение здесь означает способность производить. Эту способность нужно совместить со спросом. Если такого совмещения не происходит, то ценность услуги теряется безвозвратно. Непроданный автомобиль можно сохранять и продать позже, но пустое место в самолете или незанятый столик в ресторане представляют несомненную потерю для хозяина. Согласование предложения и спроса становится особо трудной задачей маркетинга, когда спрос нерегулярен.

Неразделимость услуги предполагает прямой контакт с лицом, которое оказывает услугу, или с представителем сервисной организации. Можно выделить базовую услугу (необходимую с желательной первичной функцией или выгодной для потребителя), добавленную услугу (которая сопровождает основную).

Спрос на бизнес-рынке

Спрос на бизнес-рынке — это спрос организаций и юридических лиц на товары производственного назначения. Он произведен от спроса на потребительские товары. Анализ этого спроса предполагает определение цепи трансформации, включающей в себя все стадии производства, доводящие сырьевые товары до удовлетворения конечного спроса потребителя независимо от того, спрос ли это на материальный товар или услугу (рис. 16.2). Чем ближе товар находится к началу цепи трансформации и дальше от конечного спроса, тем сложнее анализ спроса на этот производственный товар.

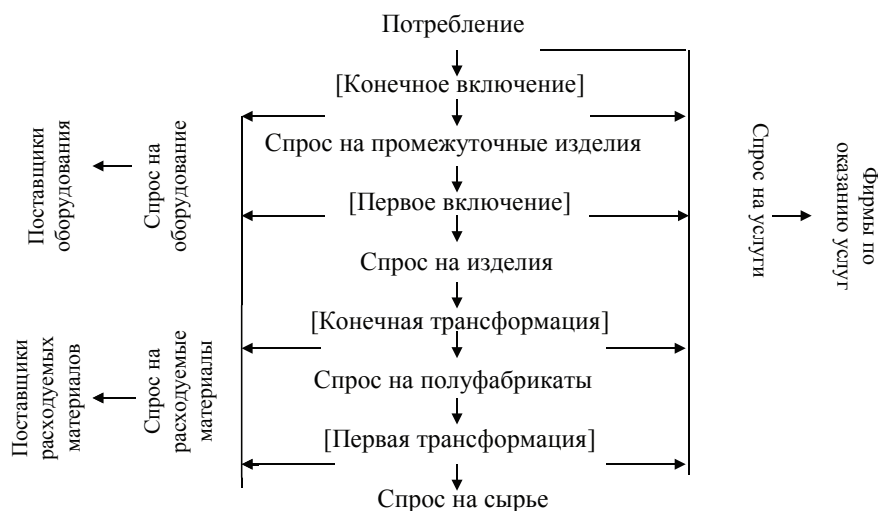


Рис. 16.2. Структура индустриального спроса

В данной индустриальной цепочке просматривается несколько эшелонов последовательного спроса, каждый из них имеет свою дифферен-

цированную структуру потребностей. Для каждой фирмы существует иерархия отраслей, являющихся либо ее клиентами, либо поставщиками в соответствии с ее восходящим или нисходящим значением.

Первая трансформация в нашей цепочке — спрос на обработанные материалы, превращаемые в полуфабрикаты изделий, например, стальные балки, листы, химикаты, кожу и т. д. Конечная трансформация — спрос на первичные изделия, которые будут преобразованы в продукты более сложной обработки, например трансформация листового металла в коррозионно-стойкий листовой металл. Сталь трансформируется в проволоку различного диаметра.

Первое включение — спрос на законченные изделия, используемые для изготовления более сложных изделий, которые сами по себе являются компонентами других изделий. Например, предварительно окрашенный листовой металл используется для радиаторов; проволока используется для изготовления радиальных покрышек. Конечное включение — спрос на законченные изделия, включенные в процесс изготовления товаров для удовлетворения конечного спроса, например, покрышки и батареи для автомобиля, электродвигатели для холодильников и компьютеров.

Кроме того, для удовлетворения потребностей нужны целые совокупности товаров, которые являются комплементарными. Например, радиаторы komponуют с другими изделиями для формирования системы отопления.

Последовательность цепочки спроса предполагает измерение спроса на капитальное оборудование, расходные материалы (топливо, упаковка, канцелярские изделия и т. п.), услуги (профилактика и ремонт, обеспечение производства и управления, профессиональные услуги).

Таким образом, если фирма производственная, то при определении спроса на свои товары, она должна учитывать спрос непосредственных клиентов, промежуточных клиентов и конечных потребителей.

За исключением некоторых различий, исходные данные для оценки спроса на бизнес-рынке те же самые, что и для потребительских товаров.

Наиболее близкой категорией к потребительским товарам являются расходуемые материалы. Они не переносятся на конечный продукт. Для анализа этой категории товаров нужны следующие данные:

- 1) число потенциальных пользователей, ранжированных по размеру;
- 2) число реальных пользователей, ранжированных по размеру;

- 3) уровень активности в расчете на одного реального пользователя;
- 4) уровень единичного потребления на единицу активности (технический коэффициент).

Распределение предприятий по размеру и уровню активности может быть получено из различных промышленных справочников.

Спрос на компоненты и промежуточные товары, т. е. товары, используемые в дальнейшем производстве, зависит:

- 1) от объема производства, осуществляемого клиентом;
- 2) числа потенциальных пользователей, ранжированных по размеру;
- 3) доли реальных пользователей, ранжированных по размеру;
- 4) объема производства на одного пользователя;
- 5) уровня единичного применения на единицу конечной продукции (технический коэффициент).

Необходимо соотнести эти цифры со спросом на конечную продукцию, в которой присутствуют компоненты.

Первичный спрос на оборудование определяют следующие факторы:

- 1) число предприятий, оснащенных оборудованием и ранжированных по размеру;
- 2) рост производственных мощностей;
- 3) число новых пользователей, ранжированных по уровню потребления;
- 4) производственные мощности этих предприятий.

Контрольные вопросы к главе 16

1. Какие факторы, детерминирующие спрос, относятся к естественным, а какие — к искусственным?
2. Как изменяется первичный спрос при различии маркетингового давления?
3. В чем особенности спроса на бизнес-рынке?

Глава 17. Обзор методов прогнозирования спроса

Классификация методов прогнозирования спроса ⇨ Методы прогнозирования спроса.

Классификация методов прогнозирования спроса

Прогнозирование спроса — одна из самых сложных функций маркетинга. Множественность факторов, определяющих спрос и отличающихся радикальностью изменений, привела к тому, что некоторые маркетологи заговорили о тщетности прогнозирования. Однако без него трудно вообще планировать бизнес.

Прогнозирование — метод, в котором используется как накопленный опыт, так и текущие допущения насчет будущего в целях его определения. Результаты качественно выполненного прогнозирования — основа выработки планов и решений.

Выделяют прогнозы:

- 1) краткосрочные (до одного года, но обычно до трех месяцев),
- 2) среднесрочные (до трех лет),
- 3) долгосрочные (три года и более).

Прогнозный период — это количество прошлых периодов, по которым строится прогноз.

Объекты прогнозирования — потребные объемы закупок, сбыт, объемы производства, наличность, а также развитие технологии, конкуренции, появление новых продуктов и т. п.

Методы прогнозирования можно подразделить на субъективные и объективные. Субъективные методы предполагают, что прогнозные факторы не изложены в явной форме и вряд ли могут быть воспроиз-

ведены другими лицами. Объективные методы предполагают опору на четко сформулированные факторы прогноза, что позволяет другим специалистам, используя их, прийти к тем же прогнозам.

Кроме того, методы прогнозирования могут быть наивными и причинно-следственными. В основе первых лежат наблюдения за тенденциями развития переменных (например, первичного спроса) без учета основных движущих факторов. В основе вторых — разработка сценария развития всех основных факторов, влияющих на спрос. Представить совокупность и взаимодействие этих классификаций можно следующим образом (рис. 17.1).

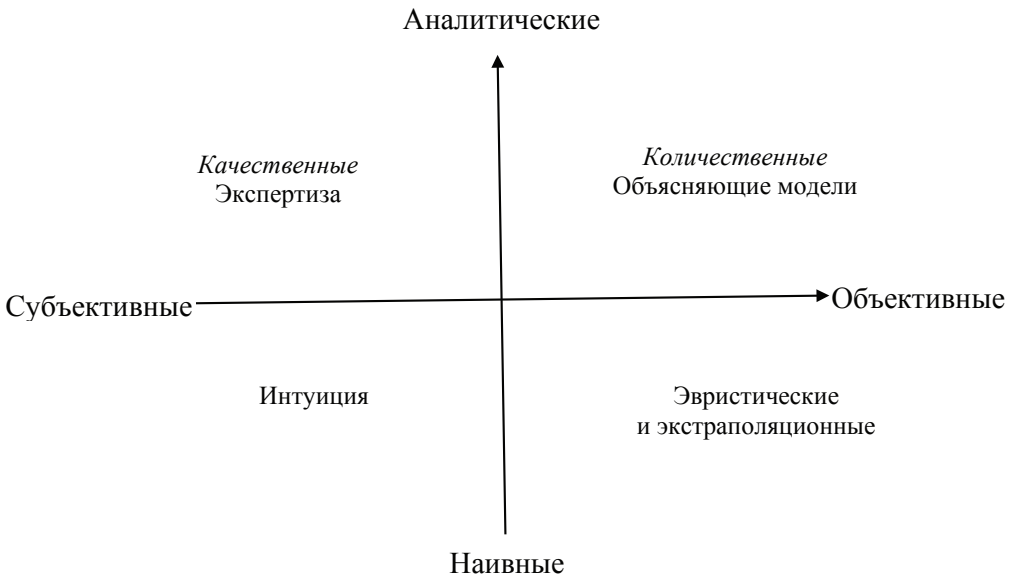


Рис. 17.1. Взаимодействие методов прогнозирования

Классификацию количественных и качественных методов прогнозирования можно представить в виде рис. 17.2.

Все эти методы, как правило, основаны на одном из двух подходов. Первый предполагает получение непосредственного прогноза объема продаж, второй же учитывает влияние на прогнозируемый объем продаж других факторов, таких как емкость рынка и рыночная доля компании [3].



Рис. 17.2. Классификация количественных и качественных методов прогнозирования

Методы прогнозирования спроса

Можно выделить следующие методы прогнозирования спроса.

Метод экспертных оценок. Основной принцип данной методики заключается в составлении прогноза группой экспертов, что, безусловно, имеет преимущество перед прогнозом, составленным одним человеком. Улучшить результаты прогноза позволяет предварительное изучение экспертами статистических данных объема продаж, а также использование поправочных коэффициентов применительно к их оценкам в зависимости от убежденности экспертов в подтверждении составленных ими прогнозов.

Формой экспертных суждений является метод Делфи. Он основан на переоценке уже сделанных прогнозов и следующей из этого возможности принять во внимание новые факторы и условия. Используется чаще всего для оценки возможных изменений в технологии, но приме-

ним и к большинству маркетинговых проблем. В соответствии с этим методом формируется группа экспертов, которым задается ряд вопросов с просьбой дать ответ, например: какие изменения в сфере маркетинга ожидаются на отечественных предприятиях в течение 10 лет.

После изучения первых прогнозов результаты обрабатываются логически и статистически. Начинается второй раунд оценки: результаты возвращаются экспертам для нового рассмотрения. Очень важно установить, каковы соображения экспертов, прогнозы которых существенно отличаются от средней оценки. Если влияние интересующих факторов и условий не очень ясно, а оценки совпадают, прогноз почти всегда окажется ошибочным. Окончательный консенсус должен быть достигнут после повторного рассмотрения. Эта стадия дает возможность участникам изменить свои мнения, а прогнозисту — переформулировать вопросы, если присутствует некоторая неясность.

В следующем раунде до экспертов доводят мнение большинства и меньшинства и просят записать, в какие сроки событие должно произойти.

Прогноз на основании оценок торгового персонала. Прогноз состоит в том, что торговый персонал (торговые представители, менеджеры по продажам, или дистрибьюторы) лучше, чем кто-либо другой, может предсказать объем продаж в обслуживаемом им регионе на краткосрочную перспективу.

Ожидания потребителей. Несмотря на то что значительная территориальная рассредоточенность потребителей делает данный подход затруднительным по причине высоких расходов, связанных с проведением опроса, некоторые производители, обслуживающие промышленных потребителей, проводят опросы своих клиентов относительно их планов на будущее и составляют прогноз, руководствуясь полученной информацией. С развитием ИКТ эта проблема решается проще.

Традиционный анализ временных рядов. Такой подход предполагает распределение статистических данных по отдельным компонентам — основным тенденциям, циклическим и сезонным колебаниям, включая нехарактерные колебания, и последующий прогноз динамики анализируемого явления. Преимуществом данного вида анализа является простота его понимания и использования. Однако при этом не следует чрезмерно увлекаться простой экстраполяцией тенденций, установленных на основании статистических данных.

Прогрессивные методы анализа временных рядов. Некоторые из данных методов представляют определенный интерес с точки зрения задач прогнозирования на краткосрочную перспективу. Большинство из них основано на использовании скользящих средних, поэтому их применение предполагает наличие компьютера и специального программного обеспечения. Эти методы связаны с осуществлением таких процедур, как экспоненциальное сглаживание, адаптивная фильтрация, использование модели Бокса — Дженкинса и исследование моделей пространства состояний. Все эти методы основаны на том принципе, что будущая динамика явления может быть установлена исходя из его динамики в прошлом. Однако некоторые из этих методов позволяют учитывать также внешние переменные.

Эконометрические методы. Эконометрический подход предполагает математическое упрощение исследуемого явления, т. е. построение модели явления на основании измеримых зависимостей от изменений его динамики и от изменений других связанных с ним факторов. Такие модели зачастую используются для прогноза величины совокупного рыночного спроса, предлагая таким образом возможность дополнительного анализа рыночной доли компании. Растущая популярность этого метода отражает повышенный интерес к динамике макроэкономических показателей, а также к формулировке предпосылок, лежащих в основе прогноза.

Анализ «затраты — выпуск». Компании, производящие полуфабрикаты или базовые товары, при составлении прогнозов прибегают к методике анализа «затраты — выпуск», учитывающей макроэкономическую ситуацию и позволяющей прогнозировать совокупный объем продаж отрасли. Данный метод анализа целесообразно использовать наряду с другими методиками прогнозирования, а его применение и интерпретация полученных результатов под силу лишь специалистам.

Прогнозирование в отношении новых товаров. Предложение новых товаров создает немалые трудности в прогнозировании его результатов. Прогноз такого рода может основываться на результатах маркетинговых исследований, на результатах аналогичных ситуаций в прошлом или догадках о том, как скоро потенциальные потребители новых товаров или услуг предпочтут их используемым в настоящее время.

Преимущества и недостатки некоторых методик прогнозирования представлены в таблице ниже.

Краткий обзор преимуществ и недостатков некоторых методик прогнозирования

Метод прогнозирования сбыта	Преимущества	Недостатки
Ожидания потребителей	1. Прогноз формулируется непосредственно потребителями. 2. Информация о характере будущего спроса весьма подробна. 3. Результаты метода способствуют разработке маркетинговой стратегии. 4. Метод эффективен при прогнозировании в отношении новых товаров	1. Число потенциальных потребителей должно быть небольшим и хорошо известным. 2. Неэффективен при прогнозе результатов потребительских товаров. 3. Высокая зависимость результатов от точности оценок потребителей. 4. Использование метода связано со значительными затратами средств и времени
Оценка торгового персонала	1. Прогноз составляется персоналом, который впоследствии отвечает за его исполнение. 2. Прогноз достаточно точен. 3. Способствует контролю и управлению деятельностью торгового персонала. 4. Прогноз составляется для отдельных регионов	1. Поскольку торговый персонал является заинтересованной стороной, вероятно некоторая субъективность. 2. Устранение необъективности зачастую требует разработки сложных методик. 3. В случае необъективного прогноза, процесс его корректировки может оказаться дорогостоящим
Метод экспертных оценок	1. Легкость и быстрота проведения. 2. Не требует скрупулезной статистики. 3. Предполагает использовать «две головы», которые, как известно, лучше одной. 4. Целесообразен для новых или инновационных товаров	1. Приемлем лишь для общих прогнозов. 2. Дорогостоящ. 3. Ответственность за точность прогноза распределяется между несколькими лицами. 4. Подвержен влиянию групповой динамики
Метод Дельфи	Минимизирует влияние групповой динамики	Может потребовать значительных затрат средств и времени

Окончание таблицы

Метод прогнозирования сбыта	Преимущества	Недостатки
Пробный маркетинг	1. Обеспечивает высокую точность оценки реакции потребителей на предлагаемый товар. 2. Позволяет оценить эффективность маркетинговой стратегии в целом. 3. Целесообразен для новых или инновационных товаров	1. «Раскрывает карты» перед конкурентами. 2. Провоцирует ответные действия конкурентов. 3. Связан со значительными затратами средств и времени. 4. Зачастую требует продолжительного времени для точной оценки величины первоначального и повторного спроса
Анализ временных рядов	1. Использует статистические данные 2. Объективный и недорогой	1. Нецелесообразен для инновационных товаров. 2. Предполагает учет и точную оценку динамики, циклических и сезонных колебаний, жизненного цикла товара. 3. Требуется определенных навыков и взвешенности суждений
Статистические методы анализа спроса	1. Высокая степень наглядности. 2. Предполагают количественную оценку анализируемых параметров. 3. Позволяют руководству осуществить проверку результатов. 4. Выявляют скрытые факторы, влияющие на сбыт. 5. Объективны	1. Точность результатов зависит от неизменности влияющих на сбыт факторов и их точной оценки. 2. Требуют определенных навыков и квалификации. 3. В силу своей сложности не пользуются популярностью среди управленческого персонала

Поскольку, взятые по отдельности, эти методы имеют свои недостатки и достоинства, нельзя ограничиваться одним из них. Они взаимодополняют друг друга. Их взаимодополняющий характер просматривается в методе сценариев. В нем количественный и качественный подход интегрируется в прогноз.

Сценарий — представление ключевых причинных факторов и раскрытие способов, которыми эти факторы могут повлиять на спрос.

Сценарий отличается от прогноза. Прогноз — это суждение, которое стремится предсказать специфическую ситуацию, а сценарий — это инструмент разработки для размышлений с целью:

- 1) лучше понять рыночную ситуацию и ее эволюцию в прошлом;
- 2) повысить чувствительность к взаимодействию фирмы со средой;
- 3) оценить ее чувствительность к угрозам;
- 4) выявить возможные направления своих действий.

Если более точно понимать действие внешних факторов на фирму, то это повлияет на нашу способность к предвидению, а также на адаптивность фирмы. Сценариев разрабатывается несколько: базовый и альтернативные. Они разрабатываются на экстраполяционном и нормативном предвидении. И несмотря на то что даже такой симбиоз предвидения не позволяет полностью измерить и управлять будущим, он все же обеспечивает в условиях неопределенности рыночной ситуации оценку эволюции среды, облегчает интеграцию данных, полученных с помощью количественных и качественных методов, и придает управлению дополнительную гибкость.

Контрольные вопросы к главе 17

1. Какие методы прогнозирования существуют и в чем их особенность?
2. В чем сущность метода Дельфи в методике прогнозирования?
3. Почему необходимо использовать несколько методов прогнозирования в маркетинге?

Приложение

Коммерческое предложение установки для изготовления газобетона

1. Данная установка может быть использована для устройства строительных конструкций на основе применения монолитных технологий возведения зданий стандартного и нестандартного характера жилой и нежилрой (производственной) застройки. Установка может использоваться в двух вариантах работы — стационарном и мобильном. Стационарный вариант, хоть и предполагает наличие производственных площадей, позволяет использовать их рационально — 10—12 м², в отличие от имеющихся стационарных установок... мобильный вариант предполагает использование автомобиля (ЗИЛ «бычок», «газель», прицеп). Оборудование, входящее в комплект установки, позволяет не только получать газобетон, но и осуществлять его подачу без применения дополнительного оборудования на 15—20 м по уровню установки и на 8—10 м вверх.

Установка имеет производительность 0,5—1,0 м³ газобетона в час, что выше известной на ... %. При необходимости производительность может быть повышена до 10 м³/ч и более.

Одним из применяемых сырьевых компонентов является зола — дешевый и экологически безопасный продукт.

Конкурентные преимущества предполагаемой технологии — низкая энергоемкость, повышенная мобильность, простота в обслуживании, низкая себестоимость продукции, соответствие всем экологическим нормам, широкий рынок сбыта конечного продукта.

2. Продуктом установки является газобетонный кирпич, отличающийся от обычного ... тем, что не требует дополнительной обработки (автоклавирование и пропарка), что значительно снижает производ-

ственные затраты: 1) на энергоносители, 2) дополнительное дорогостоящее оборудование (автоклав), 3) накопительные бункеры (в данном варианте их только два), 4) другие добавки.

3. Для покупателя кирпича товар является ... инновацией, конкурентным преимуществом которой является возможность заливки опалубок любых форм и типов, что существенно упрощает процесс строительства и минимизирует отходы, вызванные необходимостью стыковки штучных блоков при кладке и нарушением геометрических параметров при транспортировке к месту строительства. Технологические характеристики газобетона: плотность ..., прочность ..., морозоустойчивость ...

4. Сегментом рынка установки могут стать существующие и начинающие производители кирпича. Для начинающих производителей преимущества очевидны. Для работающих в этой сфере производства предприятий решение о покупке установки будет зависеть от того, каков физический и моральный износ имеющегося производственного оборудования и насколько широко и активно будет осуществляться переход строительных организаций на инновационные технологии в сфере архитектуры и строительства зданий. Емкость рынка покупателей установки ...

5. Рынком сбыта газобетонного кирпича могут стать инновационно-активные строительные предприятия Свердловской области (перечень по городам). Ограничением повсеместного использования ими такого кирпича могут стать особенности почв и этажность зданий (перечень). С учетом этих ограничений емкость рынка первичного строительства зданий с применением газобетона ...

6. Разработка программы продвижения технологии и конечного продукта.

Список библиографических ссылок

1. Моисеенко И. В., Носкова Е. В. Подходы к определению понятия емкости рынка // Маркетинг в России и за рубежом. 2010. № 4. С. 10–17.
2. Моисеенко И. В., Носкова Е. В. Классификация методов определения емкости рынка на основе применяемой маркетинговой информации// Маркетинг в России и за рубежом. 2011. № 6. С. 23–31.
3. Кревенс Д. Стратегический маркетинг / [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. 6-е изд. М. : Вильямс, 2003. 742 с.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / [пер. с англ. В. Б. Боброва]. М. : Прогресс, 1990. 736 с.
5. Голубков Е. П. О некоторых понятиях и терминологиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2003. № 5. С. 8–16.
6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / [пер. с франц. Б. И. Лифляндчика, В. Л. Дунаевского]. СПб. : Наука, 1996. 589 с.
7. Эткинсон Дж., Уилсон Й. Стратегический маркетинг. Ситуации и примеры : учеб. пособие / пер. с англ. под ред. Ю. А. Цыпкина. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 471 с.
8. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. СПб. : Интер, 2004. 800 с.
9. Овсянников А. А., Петтай И. И., Римашевская Н. М. Типология потребительского поведения / отв. ред. Н. Я. Петраков. М. : Наука, 1998. 239 с.
10. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. СПб. : Нева, 2004. 192 с.

11. Полянская И. Л., Карпушенко П. Б. Инновационные подходы в практике маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. 2005. № 6. С. 9–18.
12. Kotlyarevskaya I., Yazovskikh Y. The development of strategic marketing in practice of Russian enterprises // GAMMA Joint Symposium in Helsinki. Aalto University, 2013. P. 35–37.
13. Раджу Н., Прабху Д. Бережливые инновации: как делать лучше меньшим : пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 2017. 432 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 752 с.
15. Шиманов Д. Ситуационные факторы, определяющие потребительское поведение // Маркетинг-pro. 2007. № 12. С. 42–43.

Библиографический список

Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс ; [пер. с англ. А. Р. Ганиевой и др.]. — 6-е изд. — Москва : Вильямс, 2003. — 742 с. — ISBN 5-8459-0429-3.

Вумек, Дж. П. Бережливое обеспечение: как построить эффективные и взаимовыгодные отношения между поставщиками и потребителями / Дж. П. Вумек, Д. Т. Джонс; пер. с англ. Е. Пестеровой. — Москва : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 264 с.

Гордон, Я. Маркетинг партнерских отношений / Я. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. — Санкт-Петербург : Интер, 2001. — 384 с.

Раджу, Н. Бережливые инновации: как делать лучше меньшим / Н. Раджу, Д. Прабху; пер. с англ. — Москва : Олимп-Бизнес, 2017. — 432 с. — ISBN 978-5-909052-8-3.

Демидов, А. М. Особенности современного потребительского поведения россиян : [доклад в рамках серии семинаров «Социология рынков» на факультете социологии ГУ ВШЭ] / А. М. Демидов. — URL: https://www.hse.ru/data/2009/12/15/1230161509/15.12_doc.doc (дата обращения: 15.12.2009).

Карделл, С. Стратегическое сотрудничество. Креативный бизнес-курс / С. Карделл ; пер. с англ. К. П. Ткаченко. — Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2005. — 256 с. — ISBN 5-8183-0831-6.

Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — Санкт-Петербург : Интер, 2004. — 800 с. — ISBN 5-272-00136-2.

Малкова, Т. Внутрифирменная методика оценки ориентации на рынок и ее практическое использование / Т. Малкова // Маркетинг. — 2009. — № 1. — С. 31–43.

Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас,

И. Шулинг. — Санкт-Петербург: Питер, 2008. — 720 с. — ISBN 978-5-91180-294-3.

Овчинникова, О. В. Как и какую информацию нужно собирать для формирования маркетинговой стратегии / О. В. Овчинникова // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2010. — № 4. — С. 294–305.

Мельник, М. В. Маркетинговый анализ : учебник для вузов / М. В. Мельник, С. Е. Егорова. — Москва : Рид Групп, 2011. — 384 с. — ISBN 978-5-4252-0131-7.

Макарова, Е. Маркетинговые исследования по базам данных / Е. Макарова, А. Соколовский // Маркетинг. — 2013. — № 1. — С. 67–74.

Рыжикова, Т. Удовлетворенность и лояльность потребителя / Т. Рыжикова // Маркетинг. — 2011. — № 2. — С. 41–50.

Бест, Р. Маркетинг от потребителя / Р. Бест ; [пер. с англ. С. Памфилова и Н. Брагиной; под ред. П. Миронова]. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2008. — 760 с. — ISBN 978-5-902862-66-6.

Котляревская, И. В. Механизм взаимодействия способностей и потребностей как основа компетентностной доктрины: маркетинговый подход / И. В. Котляревская // Болонский процесс: реализация компетентностного подхода в сфере образования: сборник статей. — Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2009. — С. 151–158.

Котляревская, И. В. Маркетинговая характеристика потребностей конечного потребителя для сетевизации организаций сферы здравоохранения / И. В. Котляревская // Маркетинг взаимодействия в инновационной экономике : сборник материалов междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, 28–30 сентября 2009 г. В 2-х частях. Ч. 1) / под науч. ред. И. А. Максимова. — Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — С. 208–213.

Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; [пер. с франц. Б. И. Лифляндчика, В. Л. Дунаевского]. — Санкт-Петербург : Наука, 1996. — 589 с. — ISBN 5-02-024833-9.

Бур, А. Потребитель 3.0: продажи уже никогда не станут прежними / А. Бур ; пер. с нем. К. Тимерсултановой. — Москва : Эксмо, 2015. — 240 с. — ISBN 978-5-699-72542-7.

Баркан, Д. И. Маркетинг для всех / Д. И. Баркан. — Ленинград : Культ информ пресс, 1991. — 256 с. — ISBN 5-8392-0002-6.

Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер ; [пер. с англ. В. Б. Боброва]. — Москва : Прогресс, 1990. — 736 с. — ISBN 5-01-003642-8.

Котляревская, И. В. Маркетинг : удовлетворение и развитие потребностей / И. В. Котляревская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. ун-та, 1997. — 153 с.

Горелова, А. Определяющая сила потребительских мотивов / А. Горелова // Маркетинг. — 1998. — № 3. — С. 26–29.

Столмов, Л. Ф. Изучение и прогнозирование потребительского спроса / Л. Ф. Столмов. — Москва : Экономика, 1972. — 215 с.

Чернявский, У. Г. Потребности, спрос, товарооборот в социалистическом обществе / У. Г. Чернявский. — Москва : Мысль, 1971. — 215 с.

Экономический механизм эффективного использования ресурсов потребления / отв. ред. Э. М. Агабабян. — Москва : Наука, 1988. — 224 с.

Вальтух, К. К. Удовлетворение потребностей общества и моделирование народного хозяйства / К. К. Вальтух. — Москва : Наука, 1973. — 387 с.

Овсянников, А. А. Типология потребительского поведения / А. А. Овсянников, И. И. Петтай, Н. М. Римашевская; отв. ред. Н. Я. Петраков. — Москва : Наука, 1998. — 239 с. — ISBN 5-02-011919-9.

Кон, И. С. Социология личности / И. С. Кон. — Москва : Политиздат, 1967. — 383 с.

Моисеенко, И. В. Подходы к определению понятия емкости рынка / И. В. Моисеенко, Е. В. Носкова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2010. — № 4. — С. 10–17.

Моисеенко, И. В. Классификация методов определения емкости рынка на основе применяемой маркетинговой информации / И. В. Моисеенко, Е. В. Носкова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2011. — № 6. — С. 23–31.

Голубков, Е. П. О некоторых понятиях и терминологиях маркетинга / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 5. — С. 8–16.

Матанцев, А. Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога / А. Н. Матанцев. — Москва : Альфа-Пресс, 2009. — 552 с. — ISBN 978-5-94280-279-0.

Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / И. В. Котляревская. — Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2006. — 214 с.

Эткинсон, Дж. Стратегический маркетинг. Ситуации и примеры: учеб. пособие / Дж. Эткинсон, Й. Уилсон ; пер. с англ. под ред. Ю. А. Цыпкина. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 471 с. — ISBN 5-238-00239-4.

Котлер, Ф. Новые маркетинговые технологии. Методики создания гениальных идей / Ф. Котлер, Ф. Триас де Без ; пер. с англ. под ред. Т. Р. Тэор. — Санкт-Петербург : Нева, 2004. — 192 с. — ISBN 5-7654-3320-0.

Полянская, И. Л. Инновационные подходы в практике маркетинга / И. Л. Полянская, П. Б. Карпушенко // Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 6. — С. 9–18.

Kotlyarevskaya, I. The development of strategic marketing in practice of Russian enterprises / I. Kotlyarevskaya, Y. Yazovskikh // GAMMA Joint Symposium in Helsinki. — Aalto University, 2013. — P. 35–37.

Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 752 с.

Шиманов, Д. Ситуационные факторы, определяющие потребительское поведение / Д. Шиманов // Маркетинг-pro. — 2007. — № 12. — С. 42–43.

Оглавление

Глава 9. Методика расчета потенциальной и реальной емкости рынка	3
Методологические подходы к определению емкости рынка.....	3
Методика расчета емкости рынка	9
Контрольные вопросы к главе 9.....	13
Глава 10. Анализ конкурентов и конкурентоспособности компании	14
Позиции конкурирующих компаний	14
Методика исследования конкуренции на рынке	21
Понятие конкурентного преимущества и стержневой компетенции.....	26
Контрольные вопросы к главе 10.....	30
Глава 11. Анализ развития портфеля компании	31
Кривая опыта: определение внутреннего конкурентного преимущества.....	31
Методика определения внешнего конкурентного преимущества и его отражение в позиционировании марок	36
Использование матрицы целенаправленной политики.....	43
Контрольные вопросы к главе 11	53
Глава 12. Характеристика и выбор маркетинговых стратегий компании	54
Выбор миссии и целевых рынков компании.....	54
Общая характеристика маркетинговых стратегий	61
Методика SWOT-анализа окружающей среды маркетинга	72

Определение целей маркетинга и их отражение в маркетинговых программах.....	84
Контрольные вопросы к главе 12.....	87
Глава 13. Стратегические инновации в маркетинге.....	88
Клиентоориентированная классификация продуктовых инноваций.....	88
Понятие латерального маркетинга и его отличие от традиционного.....	93
Методика латерального маркетинга и сегментирование «вверх-вниз»	97
Типы продуктовых инноваций в комплексе маркетинга.....	104
Контрольные вопросы к главе 13.....	109
Глава 14. Стратегические решения по выпуску новых товаров	110
Стратегические факторы успеха концепции нового товара	110
Анализ процесса внедрения нового товара на рынок	112
Критерии отбора проектов и обеспечения качества нового товара и услуги.....	115
Контрольные вопросы к главе 14.....	119
Глава 15. Методика продвижения инновационных продуктов и технологий.....	120
Понятие адресных и безадресных инноваций.....	120
Формирование коммерческого предложения инновационных продуктов и технологий.....	122
Методика расчета бюджета коммуникаций.....	126
Контрольные вопросы к главе 15.....	128
Глава 16. Определение параметров потребительского и индустриального спроса.....	129
Понятие контролируемых и неконтролируемых факторов влияния на потребительский спрос	129
Спрос на потребительском рынке	133
Спрос на бизнес-рынке	136
Контрольные вопросы к главе 16.....	138

Глава 17. Обзор методов прогнозирования спроса	139
Классификация методов прогнозирования спроса.....	139
Методы прогнозирования спроса	141
Контрольные вопросы к главе 17	146
 Приложение. Коммерческое предложение установки	
для изготовления газобетона	147
 Список библиографических ссылок	149
 Библиографический список.....	151

Учебное издание

Котляревская Ирина Васильевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

В 2 частях

Часть 2

**Редактор И. В. Меркурьева
Верстка Е. В. Ровнушкиной**

Подписано в печать 21.12.2020. Формат 70×100 1/16.
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 12,9.
Уч.-изд. л. 7,85. Тираж 100 экз. Заказ 247.

Издательство Уральского университета
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ
620049, Екатеринбург, ул. С. Ковалевской, 5
Тел.: 8 (343) 375-48-25, 375-46-85, 374-19-41
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4
Тел.: 8 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13
Факс: 8 (343) 358-93-06
<http://print.urfu.ru>

Для заметок

