

## Предисловие

Эта книга давалась мне с большим трудом, несмотря на то, что я на сегодняшний день один из очень небольшого числа специалистов России в этой области, проводящий уже несколько лет семинар «Промышленный маркетинг», читающий спецкурсы по промышленному маркетингу на MBA и консультирующий промышленные предприятия по вопросам маркетинга и менеджмента.

Дело в том, что работу менеджера по маркетингу на промышленном предприятии шуточным образом можно представить как протискивание в узкое отверстие довольно тучного человека. Примечательно, что «в конце тоннеля» стоит группа людей (руководство предприятия), которая, вместо того, чтобы помочь – рассказывает ему о том, почему пролезть нельзя, хотя (вот парадокс) лезть надо, т.к. «уже давно пора».

Давайте сразу же договоримся, что термин «промышленный маркетинг» сейчас несколько устарел. Изначально в маркетинге было три рынка: рынок товаров (ТНП), рынок услуг, рынок продукции производственно-технического назначения (ППТН). ППТН впоследствии и переросло в понятие промышленный рынок.

Теперь используют следующее разделение рынков – business-to-business (B2B) и business-to-consumer (B2C). Например, если компания продает воду оптом, то она работает на рынке B2B, и если компания продает услуги корпоративным клиентам – это рынок B2B. Также если компания производит товар – любой, – изначально это тоже рынок B2B, и только потом, когда речь идет о передаче этого товара конечному потребителю, он становится B2C. И если компания выпускает ППТН – это тоже рынок B2B.

Таким образом, промышленный маркетинг оказывается всего лишь небольшой частью (хотя и очень важной) рынка B2B. Естественным образом, легко понять, что есть общие для всех рынков технологии, есть технологии, применяемые только в B2C, и есть применяемые в B2B. Вот с этими последними мы и будем разбираться.

Кроме того, пожалуй, нет такого рынка, который был бы так значительно ограничен в средствах маркетинга, как промышленный.

На промышленном предприятии обычны такие ситуации, когда у предприятия есть только, например, четыре потребителя. И зачастую у специалистов-маркетологов возникает вопрос, как в таких условиях проводить маркетинговые исследования, среди кого, и какую выборку нужно делать?

Понятно, что нужно опрашивать всех четырех, но как – обычно в учебнике не написано.

А когда речь идет о маркетинговых коммуникациях? В этом случае все, что компания может сделать – это просто подослать туда менеджера, который будет пытаться сформировать спрос у этих четырех потребителей.

Все это специфика, которую надо знать на практике. Но заколдованный круг: боязнь маркетинга у руководителей промышленных предприятий (я знаю

российские промышленные предприятия, где слово «маркетинг» запрещено к употреблению) рождает почти полное отсутствие специалистов – маркетологов в этой области (работа некоторых специалистов на крупных монополистов типа РАО ЕЭС очевидно не в счет), что в свою очередь приводит к использованию на промышленных предприятиях подвернувшихся под руку «маркетологов – философов» и увеличение недоверия к маркетингу со стороны руководителей промышленных предприятий.

Отчасти поэтому довольно мало учебников, описывающих маркетинговые действия промышленных предприятий (будь то химические добавки для производства пластмасс или производство турбин), а общие учебники по маркетингу демонстрируют весьма посредственное знание предмета у автора учебника.

А кроме это есть и общие для всех рынков беды маркетинга в России. Не будем забывать, что маркетинг – наука экономическая. Т.е. должна помогать считать деньги. Большинство наших маркетологов с грехом пополам научились считать расходы на проведение комплекса маркетинга. А доходы?

В работе с промышленными предприятиями (и когда речь идет о консультациях, и когда речь идет о подготовке курсового проекта по маркетингу в моей Школе маркетинга) я постоянно сталкиваюсь с определенной спецификой расчета экономической эффективности комплекса маркетинга для промышленных предприятий. Доходит до того, что один из слушателей мой Школы – маркетолог крупного машиностроительного холдинга, специалист с почти десятилетним стажем на первом занятии заявил: «Не верю! Мы пять лет пробуем это рассчитать!» Почему сложилась такая ситуация?

Во-первых. Если посмотреть существующие на русском языке учебники, то все они написаны либо для какого-то промышленного маркетинга, который у нас будет лет через тридцать, либо для того промышленного маркетинга, который у нас был лет тридцать назад (было при социализме какое-то подобие маркетинга во внешнеторговых конторах с труднопроизносимыми названиями типа «Союзтехснаббыттракторзагранпоставка»)

Во-вторых. Мне лично помогло то, что первое (незаконченное) высшее образование у меня – технология машиностроения. Поэтому к маркетингу (а уж к промышленному тем более) я подхожу как технолог. Есть технология подготовки и проведения комплекса маркетинга. Есть специфические условия. И, как результат, модифицированная технология с понятной экономической эффективностью и маркетинговыми коммуникациями. Конечно, никаких технологических схем в учебниках по маркетингу, написанных экономистами, социологами и тем паче рекламистами – креативщиками вы не найдете.

В – третьих. Специалистов – маркетологов по большей части не «технари» и быстро запутываются в производственных технологиях, незнакомых и непонятных конечных продуктах типа «долото трехшарошечное» и с испугу (особенно когда это первое мето работы) начинают изобретать «особые маркетинговые схемы промышленного предприятия». В чем им усиленно помогают руководители таких предприятий.

Практика же показывает, что промышленный маркетинг хоть и ограничен в своих возможностях, на нем можно использовать практически все схемы типичного массового маркетинга, хотя и специфика некоторая имеется.

В значительной степени эта специфика в еще одной чисто российской проблеме – полной заброшенности такого направления, как научные исследования и опытно-конструкторские разработки (НИОКР) и отсутствия элементарной связи между деятельностью НИОКР и маркетинга. Из-за того, что долгое время деньги в отечественные НИОКР практически не вкладывались, наша промышленность пока выглядит весьма жалко.

Приведу пример с автомобилями «Форд-Фокус». Как освещается в СМИ, для сборки автомобилей в России из-за границы по определенным таможенным квотам ввозятся запчасти. При этом, определенная часть комплектующих производится у нас в стране и этих комплектующих должно становиться все больше, иначе ввозимые детали потеряют «скидки» на таможенные пошлины и дешевизне «Русского Форда» придет конец. Сейчас зашла речь о том, чтобы производить кузова для этих машин в России. Однако выяснилось, что качество производимой в стране стали, не устраивает производителей «Форда». И возникает проблема – либо они делают кузова из российской стали, и тогда получаются «Жигули», гниющие через три года после покупки. Либо кузова остаются импортными, но тогда квоты будут значительно сокращены. Ни российскую, ни американскую сторону такое положение дел, естественно, не устраивает. И поэтому сейчас идут интенсивные переговоры с нашим правительством, чтобы найти выход из этой ситуации.

Такие истории случаются потому, что многие хозяева крупных российских промышленных предприятий зачастую имели психологию спекулянтов, для которых, перефразируя известное высказывание Дядюшки Скруджа: «Рубль вложенный в НИОКР – рубль потерянный».

Впрочем, сейчас ситуация на промышленном рынке стала меняться в лучшую сторону. Постепенно к собственникам производств пришло понимание необходимости развития НИОКР. Но последствия отставания в этом направлении будут сказываться еще очень долго.

Ну и, конечно же, никуда нам не деться от совсем уж специфических особенностей российского бизнеса. Например, самый популярный вопрос слушателей семинаров о промышленном маркетинге – как давать взятки? То есть, вопрос не в том, хорошее у компании предложение или плохое. Нужно дать взятку для того, чтобы предложение было рассмотрено. Но это же не имеет никакого отношения к маркетингу!

Однако, интерес к нормальному, цивилизованному маркетингу просыпается даже у монополистов. Например, компания «Ростелеком» в свое время упустила развитие в России IP-телефонии. И теперь в компании начинают понимать, что их монополия уже никому не нужна. Зачем звонить через «восьмерку», когда через IP-телефонию можно звонить без нее и гораздо дешевле. И вот результат – в рамках их корпоративного университета я несколько лет назад прочитал для топ-менеджеров региональных структур «Ростелекома» довольно обширный курс маркетингового проектирования, каждый слушатель писал маркетинговый проект и «Ростелеком» начал предлагать что-то новое, например, услугу «8-800».

Экономика не стоит на месте, рынок диктует свои правила, поэтому даже монополисты начинают понимать, что когда-нибудь настанет конец их единовластию. К примеру, уже сейчас рассматривается вопрос о появлении частных железных дорог.

Впрочем, отечественным промышленникам пока очень сложно дается понимание тонкостей маркетинга, им гораздо привычнее решать все вопросы с помощью взяток. Но время все расставит на свои места, как это и произошло во всем цивилизованном мире.

Поэтому перед Вами книга, которая поможет и специалисту и руководителю сделать маркетинг на промышленном предприятии предсказуемым, технологичным и экономически обоснованным. Важно, что предложенные технологии не только неоднократно проверены на практике мною.

В 1998 году я создал свою Школу маркетинга. В 2002 году я начал проведение занятий этой школы на базе Института повышения квалификации ИКТ (Москва) Это 130-часовой курс с курсовым проектом и выдачей свидетельства государственного образца о повышении квалификации по специальности «Управление маркетингом». Каждые полгода я выпускаю около 30 человек, которые смело могут называться Управляющими маркетингом. Где-то половина – представители промышленных предприятий. Многие из них пишут курсовые – реальные проекты, которые потом внедряются. Это еще один метод проверки предложенных мною технологий. Поэтому Ваша задача – лишь точно следовать предложенной «инструкции» и Вы получите предсказуемый результат.

И напоследок благодарности:

Бессменному руководителю Бизнес - школы «SRC – мастер» Ирине Сергеевне Ткачевой, успешнее других обучающих компаний продвигающей идеи промышленного маркетинга «в массы».

Выпускнице моей Школы маркетинга Анастасии Тихомировой, взявшей на себя труд чернового редактирования текста этой книги.

Сергею Савинкову и Анне Шестоперовой – моим Партнерам по консалтинговой компании за большую организационную помощь в консультациях промышленных предприятий.

## **Фундамент современного промышленного маркетинга**

### **Переход к маркетингоориентированной компании**

Как всегда начнем с определений, чтобы не запутаться. Я специально взял среди множества определений маркетинга два полярных.

**Маркетинг** - система управления производственно-сбытовой и научно-исследовательской деятельностью предприятия, направленная на достижение предприятием поставленной коммерческой цели, путем продажи потребителю товара или услуги, наиболее полностью удовлетворяющего потребности этого потребителя.

Или

**Маркетинг** - способ заставить потребителя купить товар или услугу.

Оба определения правильные, и взяты из книг известных маркетинговых «гуру». Какому из них соответствует маркетинг на вашем предприятии, зависит от того, в каком состоянии находится компания, от степени её маркетингоориентированности.

Зачем Вам об этом думать? Степень маркетингоориентированности предприятия, на которое устраивается работать специалист по маркетингу – очень важный вопрос, который, в первую очередь, поможет понять каким маркетингом в ближайшее время придется заниматься. Ведь нельзя забывать, что самая высокая степень недоверия специалисту по маркетингу у нас в России именно на промышленных предприятиях, а это значит, что времени до получения конкретных положительных результатов – мало, а результаты должны быть предсказуемыми, положительными и ДОКАЗУЕМЫМИ. Поэтому рассмотрим эволюцию маркетингоориентированности и разберемся что нам с ней делать.

Приведу в пример предприятие, соответствующее первой стадии маркетингоориентированности. Это либо бывшее советское предприятие, которое позже акционировалось, либо созданная 3-5 лет назад «с нуля» коммерческая фирма, где всем управляет хозяин, он же директор. Он же, как правило и маркетолог. Специалист по маркетингу в такой компании занимается исключительно исполнительской деятельностью, по большей частью тем, что по-научному называется мониторингом ценовой политики конкурентов, а попросту, сбором прайс-листов. И метод ценообразования здесь, соответственно – «от конкурентов». “Вот посмотрите, - говорит директор радостно, - у нас цены прямо посерединке. Это хорошо!” Деятельность такого предприятия на рынке осуществляется интуитивно, исходя из того, что директор понимает под словом правильно, из его ЛИЧНОГО опыта.

Чем плох интуитивный метод? Обычно на семинарах я привожу такой шуточный пример: предлагаю представить посёлок, в котором живут 100 мужчин и 100 женщин, не состоящих в браке друг с другом. Из этих мужчин 90 – домоседы, а 10 – бабники, которые через определённое время «отмечаются» у всех женщин посёлка. А потом туда приезжает социолог и проводит опрос женского населения с целью получения портрета типичного мужчины - жителя посёлка. Естественно, что все дамы будут хором отвечать: «Они бабники и пьяницы». И каждая будет статистически права, она ведь с домоседами и не общалась. Это называется наблюдательная селекция – экстраполяция своего жизненного опыта на объективную реальность.

Известная пословица о том, что только дурак учится на собственных ошибках, а умный на ошибках чужих – воспринимается нами так: дурак набивает себе шишки, а умный – смотрит как это делают другие и учится. Однако такая интерпретация ошибочна. Обратимся к классике.

«...неизвестный, сверкая глазом продолжал:

- но вот какой вопрос меня беспокоит: ежели Бога нет, то, спрашивается, кто же управляет жизнью человеческой и всем вообще порядком на Земле?

- Сам человек и управляет, - поспешил сердито ответить Бездомный на этот, признаться, не очень ясный вопрос.

- Виноват, - мягко отозвался неизвестный, - для того, чтобы управлять, нужно, как-никак, иметь точный план на некоторый, хоть сколько-нибудь приличный срок. Позвольте же вас спросить, как же может управлять человек, если он не только лишен возможности составить какой-нибудь план хотя бы на смехотворно короткий срок, ну, лет, скажем, в тысячу, но не может ручаться даже за свой собственный завтрашний день?»

*М.А. Булгаков «Мастер и Маргарита»*

Проблема «дурака» из пословицы заключается в том, что собирая собственную наблюдательную селекцию, он за всю свою короткую жизнь не успеет собрать «репрезентативную выборку» и его восприятие действительности к концу жизни будет почти также далеко от объективной реальности, как и в начале ее.

«Умный» же, использует множество чужих наблюдательных секций (книги, наблюдения, опросы) наряду со своей и быстро получает восприятие действительности близкое к объективной реальности.

Вот чем плох интуитивный бизнес. Получилось один раз, второй – значит так нужно делать всегда! Но обстоятельства меняются, а «интуитивный» бизнесмен этого не замечает и продолжает идти протоптанной тропой. У такого предприятия обычно два выхода – либо смерть либо развитие.

Если оно попало в список удачливых, то дальнейшая его судьба будет складываться так. Количество сотрудников будет увеличиваться, система управления усложняться, а рабочий день директора удлиняться. Для таких управленцев, кстати, практически все семинары проводятся за границей, для того, чтобы им некуда было ускользнуть. Потому что в ином случае через два-три часа они начинают судорожно хвататься за телефон, извиняться, проситься выйти, потому что, например, платёжка какая-нибудь не проходит. С половины семинара они в итоге уходят, потому что не работает ничего на предприятии в их отсутствие. «Ничто в полюшке не колышется».

Такая система управления нежизнеспособна, она не может существовать долгое время, потому что резервы времени в конечном итоге исчерпаются, впрочем как и резервы мозга управляющего. И рано или поздно, если предприятие не успеет развалиться, оно будет вынуждено переходить на новую ступень развития.

Однако же, специалист по маркетингу довольно часто попадает именно на такое предприятие. Он, в этом случае, должен знать: 3 месяца – это максимальный срок в течение которого он должен предоставить положительный результат. Я бы посоветовал такому специалисту начинать не со стандартной системы маркетингового проектирования, а с приведения в порядок текущей рекламы.

Дело в том, что, особенно на промышленных предприятиях, в России очень мало внимания уделяется такому важному аспекту рекламы, как психология восприятия рекламных образов.

Надо хотя бы отойти от надоевшего и неэффективного шаблона. Знаете, как смеются слушатели семинара «Промышленный маркетинг», когда я им рассказываю как выглядит типичный буклет промышленного предприятия? А ведь они все почти так и делают.

Итак, если Вы специалист по маркетингу, работающий на предприятии вышеописанного типа – сразу обращайтесь к разделу «Маркетинговые коммуникации» этой книги и начинайте работать сначала по тем технологиям.

Напоминаю, что подобная структура предприятия нежизнеспособна и либо разваливается, либо переходит на вторую стадию. Такую новую структуру обычно называют дивизиональной или «предприятие-механизм» (по терминологии знаменитого профессора Питера Сёнге, создавшего концепцию маркетингоориентированной компании, к высказываниям которого мы еще не раз вернемся).

На сегодняшний день в нашей стране подобная структура самая распространённая. Здесь во главе управления иногда стоит уже не хозяин, а нанятый специалист. Определенная (весьма незначительная и только касающаяся оперативного управления) часть полномочий руководителя делегируется его непосредственным подчиненным - топ-менеджерам. Один из них (в России это, как правило Управляющий сбытом) начальствует над двумя отделами – маркетинга и сбыта. Это российское «ноу-хау», поскольку в любом учебнике по маркетингу описана другая схема – отдел маркетинга и сбыта возглавляет вице-президент по маркетингу. Сбыт – это часть маркетинговой деятельности. У нас же исторически сложилось, что часть управляет целым. Иногда (скажем прямо: довольно редко) из такого вот подчиненного маркетингового отдела создается собственная структура: Дирекция маркетинга.

В любом случае, беда предприятия – механизма – слишком медленное реагирование на изменения рынка и заорганизованность этого реагирования. Если сравнить такое предприятие с человеком, то получится то, что наша молодежь метко называет «тормоз».

Попадая на такое предприятие, специалист по маркетингу должен понимать, что некоторое время ему придется работать в «режиме пожарной команды». Кредит доверия маркетингу здесь зачастую больше и можно рассчитывать на 3-4 месяца, т.е. можно успеть создать и реализовать хотя бы первый маркетинговый проект. Удачная реализация (а для этого, напоминаю, главное – действовать точно по технологии) приводит к созданию Дирекции по маркетингу и постепенному переходу к регулярной маркетинговой деятельности.

В маркетингоориентированной компании маркетинг получает главенствующую роль. Это не значит, что генеральный директор становится главным маркетологом. Это значит, что для принятия всех решений

информация берётся на рынке, а не из головы хозяина. Директор перестаёт опираться на наблюдательную селекцию, а пытается действительно получить реальную картину того, что происходит на рынке.

В маркетингоориентированной компании все службы имеют максимальную степень свободы действий, но и большую ответственность, их работа оценивается только по промежуточным и конечным результатам. В таких компаниях, маркетингу, как правило, делегируются большие полномочия. Эти компании по той же терминологии П. Сёнге мы будем называть «предприятие – организм».

Если вам удалось трудоустроиться в такую организацию, у вас есть время не только для создания и реализации нескольких проектов, но и для построения грамотной структуры службы маркетинга и создать то, что называется маркетинговой стратегией.



Отличия двух управленческих подходов хорошо видны в сравнительной таблице.

### КОНЦЕПЦИИ ТРАДИЦИОННОЙ И НОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

<i><b>Традиционная организация</b></i>	<i><b>Новая организация</b></i>
1. Ориентация на оперативные вопросы	1. Ориентация на стратегию
2. Ориентации «а стабильность»	2. Ориентация на своевременную адаптацию к изменениям во внешней среде и воздействие на внешнюю среду
3. Технологический	3. Организационный императив
4. Важнейший ресурс - техника	4. Важнейший ресурс - люди
5. Максимальное дробление работ, простые и узкие специальности	5. Оптимальная группировка работ, широкие многоаспектные специальности
6. Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры)	6. Самоконтроль (саморегулирующие системы), самодисциплина
7. Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей («подчинение - руководство»)	7. «Плоская» и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, обеспечивающих эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников
8. Авторитарный стиль управления	8. Демократический стиль управления, основанный на заинтересованности всех работников в общем успехе организации
9. Конкуренция, амбиции	9. Сотрудничество, коллегиальность
10. Низкая заинтересованность работников организации в успехе	10. Высокая заинтересованность работников в общем успехе
11. Действие только в интересах организаций или ее подразделений	11. Действие в интересах не только организации, но и общества
12. Низкая склонность к риску или его боязнь	12. Ориентация на инновации и связанная с этим склонность к риску

Традиционная организация возникает в условиях стандартной технологии и

слабых изменений внешней среды. Новая организация – это реакция на непрерывно развивающиеся технологии и быстрые, нередко радикальные, изменения внешней среды, вызывающие необходимость экспериментировать, творить в условиях повышенного хозяйственного риска; поскольку сугубо административное управление стало неэффективным, требуется гибкое управление с привлечением менеджера, имеющего творческое мышление.

У читающих это может возникнуть вопрос: «А зачем это все нам? Мы же не руководители предприятий и ничего не можем сделать с увеличением маркетингоориентированности компании?».

**Правило:** Отдел механизм в предприятии – организме не работает. Отдел организм в предприятии – механизме работает отлично. И специалистам по маркетингу надо не дожидаясь, пока хозяева начнут переделывать фирму, сразу строить маркетинговый отдел, как отдел – организм. Это поможет гораздо легче и быстрее решать все рыночные проблемы. Однако надо помнить: в отделе – организме руководитель единолично отвечает за все, что происходит в отделе, как в административной, так и в содержательной части.

Переход к организации – организму неизбежен, т.к. большинство приходящих в нашу страну зарубежных компаний построены именно по такому типу и имеют многолетние управленческие и маркетинговые наработки взаимодействия с быстро меняющимся рынком. Чтобы остаться конкурентоспособной нашей промышленности тоже необходимо переходить к современным структурам управления.

## **Основные законы рынка**

### **ЗАКОН ПАРЕТО**

Сто лет назад выдающийся итальянский математик, экономист и социолог Вильфредо Парето, исследуя распределение доходов и богатства в Англии и Флоренции в 17-м, 18-м и 19-м веках, пришел к выводу, что 20% наиболее богатых семей принадлежит 80% собственности и доходов.

Не имеющий строгого логического обоснования закон Парето действует практически повсеместно в экономике.

Известно, что из всей массы взрослых потребителей лишь треть употребляют пиво (половина мужчин и четверть женщин). Остальные его вообще не пьют. Из всех употребляющих 20 % являются «истинными» любителями. На их долю приходится 80 % всего выпиваемого в мире пива. То же самое касается отдельных стран или регионов, например России.

Половину всех купленных сигарет выкуривают «никотиноманы» - те, кто выкуривает по 20 - 25 штук в день и более. Доля таких «любителей» составляет не более 20% от общего числа курильщиков.

Аналогичные пропорции наблюдаются практически на всех потребительских рынках: чая и кофе, мороженого и йогуртов, мебели и бытовой техники, парфюмерии и косметики, книг и журналов, и т. д., и т. п.

В отделах маркетинга многих компаний прекрасно знают, что от 50 до 90% сбыта приходится на долю стойких сторонников марки, которая составляет от 10 до 30% всех потребителей.

Один из ведущих британских консультантов по бизнесу Ричард Коч, автор книги «The 80/20 principle», полагает, что мы имеем дело с эмпирическим законом, действующим практически во всех областях бизнеса:

- 20% времени на совещаниях тратится на принятие 80% решений.
- 20% клиентов фирмы приносят 80% всех доходов.
- 80% времени, усилий, материалов приходится на создание 20% всех продуктов.
- 20% всех продуктов фирмы (отнюдь не те, на которые пришлось больше всего усилий) приносят 80% совокупной прибыли.

Закон Парето дает основу прежде всего правильной товарно – ассортиментной политике предприятия. Казалось бы, логично предположить, что чем больше денег у клиента, чем он крупнее, тем больше он может потратить. А это значит, что маркетологи вкупе с НИОКРом должны прилагать максимальные усилия для того, чтобы прежде всего «обработать» именно этих потребителей. 80% ассортимента – для наиболее платежеспособных покупателей. Однако, выросшие при социализме российские доморощенные предприниматели пытаются внедрить в бизнес привычный для них социалистический закон: «большинство всегда право». Результат – потеря крупных богатых потребителей и, соответственно, денег.

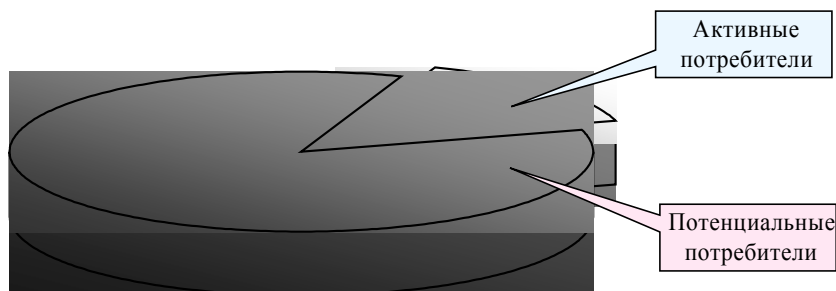
Забавно, но противоречие закону Парето можно встретить не только на промышленном рынке, но и практически в любом российском магазине. Результат: чем более платежеспособен покупатель, тем меньше вероятность того, что он сможет приобрести что-то «по душе», пусть и дорогое. Магазин рассчитан на 80% бедных, что заставляет их постоянно предлагать скидки, уменьшать прибыль, пользоваться «серыми» схемами ввоза, контрабандой, конкурировать за счет уменьшения издержек на обслуживание и медленно гибнуть. Так привычнее, чем отринуть наблюдательную селекцию и признать правильный маркетинг. «Мыши плакали, кололись, но продолжали грызть кактус». И смешно и горько.

Однако вернемся к законам маркетинга.

Закон Парето имеет еще одно следствие: когда предприятие занимается на рынке деятельностью, построенной на интуиции, интуитивным маркетингом, то оно

побеждает в 20-ти случаях из 100, а проигрывает в 80-ти случаях из 100. Поэтому первая волна наших бизнесменов была не столько расстреляна бандитами, но просто по большей части физически умерла, потому что попала на закон Парето, точнее на следствие закона Парето.

### Закон распределения потребителей



Если мы представим своих потребителей в виде круга, то увидим, что их можно разделить, на две неравные части. Маленькая часть - активные потребители, а большая часть – потенциальные.

В чём разница? Два классических определения из незабвенного Котлера.

**Нужда** – осязаемая нехватка чего-либо.

**Потребность** - это сформированная нужда.

Например, есть нужда «Хочу пить», то есть, осязаемая нехватка жидкости в организме. А потребностью будет «Хочу пить воду такую-то (конкретное название)». Формируется потребность с помощью рекламы (одной из маркетинговых коммуникаций), которая должна доказать потенциальному потребителю, что с помощью именно этой воды он решит какие-то свои проблемы наилучшим образом.

В развитых капиталистических странах еще в конце 90-х годов прошлого века произошло то, к чему стремились коммунисты: подавляющее большинство неудовлетворенных потребностей было удовлетворено. Новые потребности пришлось сотворять маркетологам из нужд.

В России до сих пор (в частности, в результате непрекращающейся борьбы предпринимателей со следствиями Закона Парето) подавляющее большинство потребностей либо неудовлетворенно, либо удовлетворено частично. Т.е. Потенциальные потребители имеют латентную потребность, а активные – сформированную.

Но главное в том, что в любом случае покупают только активные потребители.

И здесь обычно возникает вопрос: «Леонид Анатольевич, я продаю трубы. Активные потребители у меня – СМУ-1, СМУ-2, СМУ-3. А потенциальные кто? СМУ-4 в моём городе нет, а остальные все покупают у меня». Действительно, казалось бы, в этом случае схема не действует. Но это не совсем так, позже будет понятно почему.

Теперь вернемся к маркетингоориентированному предприятию. Предприятие первой и второй ступени маркетинговоориентированности успешно в том случае, если они нашли случайно такую рыночную нишу, где

очень много активных потребителей. Случайно в точном соответствии с Законом Парето: в 20% из 100.

Но мешает не только это.

### **Специфика российского маркетинга**

Во-первых, как уже отмечалось – это интуитивность российского бизнеса. Зачастую решения российские предприниматели принимают на уровне наблюдательной селекции, а не на уровне объективной реальности.

Второе – недостаточная теоретическая подготовка руководителей. В Москве и крупных городах России, правда, сегодня существует много возможностей для повышения квалификации руководящих работников, тот же МВА, например. Но стоит отъехать чуть подальше, картина уже не столь радостная, руководят по-старинке.

Но самое печальное, что в России до сих пор нет настоящей маркетинговой школы. В социалистические времена она, понятное дело, была не нужна. А когда году в 1995-ом начал появляться спрос на маркетинг, оказалось, что учиться этому нигде. Тогда бизнесмены первой волны, по большей части самоучки, нашли книгу Филиппа Котлера «Основы маркетинга», прочитали и начали пытаться применять. Но самое неприятное, что эту же книгу выучили и стали пересказывать студентам преподаватели ВУЗов, где открылись факультеты маркетинга. Только никто не знал, что «Основы маркетинга» - это не учебник, это дополнительное пособие к лекциям самого господина Котлера, которые он читает за большие деньги. Там написано ЧТО делать, дается большое количество ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ примеров, но не говорится КАК делать.

В результате, до сих пор в наших ВУЗах преподаются неработающие маркетинговые модели с красивыми названиями, точнее, никто не знает, как их применять. Молодые специалисты, у которых в дипломе написано «Маркетолог», приходят на предприятия, начинают что-то делать и ничего у них толкового не получается. В результате директор говорит, сменив трех-четырех маркетологов: «Никакого маркетинга нет. Это все американцы придумали для того, чтобы деньги зарабатывать» или «Может быть, он, конечно, в Америке и есть, но у нас его нет, потому что у нас такая специфическая страна, что его здесь быть не может.»

Страна у нас, конечно, специфическая, но это не значит, что мы не можем использовать маркетинг в полной мере. Нужно только знать, как это делать.

### **Стратегия и тактика в российском маркетинге**

Например, у нас любят применять слова «тактика» и «стратегия», при этом, часто не понимая разницу между ними. Есть очень хорошая книга «Иллюстрированный путеводитель в джунглях бизнеса» американского консультанта МакДональда и компьютерного художника Питера Морриса. И есть в ней забавный рисуночек: пришёл вор в дом, увидел мешок золота, лежащий на шкафу, поставил лестницу и забрал мешок. МакДональд пишет: «Золото – стратегическая цель, лестница – стратегия, каждая

ступенька – тактика.» В российских предприятиях зачастую нет пола, на который эту лестницу можно было бы поставить. Как метко выразился один юморист: «Меня поселили в гостинице, где удобства во дворе, а двора нет».

И еще одно. История маркетинга отсутствует, а значит, нет возможности развивать стратегию маркетинга по зарубежным образцам. Откройте любую книгу по маркетингу: «Прежде, чем вы начнёте свои маркетинговые действия, вы должны создать стратегию, а потом тактику». Стратегия строится на ревизии маркетинга, то есть на попытке понять, в каком месте вы находитесь, и что вы делаете. Проблема в том, что понять-то можно, но уложить это в стандартную стратегическую модель нельзя.

Прихожу на предприятие, интересуюсь: «Скажите, пожалуйста, какова ваша рекламная политика?» - Ответ: «Мы регулярно даём рекламу в еженедельнике «Товары и цены». – Я говорю: «Хорошо, а можно посмотреть на ваше объявление?». Приносят объявление, смотрю: «Скажите, а почему 60% площади вашего объявления занимает слово «Двери»?» - «Ну... потому что мы двери продаём». Я говорю: «Теперь давайте откроем вот на этой же страничке “Товары и цены” и увидим еще тридцать объявлений, которые начинаются со слова “Двери”. Скажите, пожалуйста, почему вы думаете, что в результате публикации вашего объявления именно к вам придут покупать двери?» - «А ведь и правда», - говорит мой собеседник, - «тридцать объявлений и все одинаковые. Что можно сделать?»

Лестницу в этом случае поставить точно нельзя, сначала нужно создать пол. Основная часть этой книги как раз и будет этому посвящена, а в конце мы доберёмся и до лестницы. То есть, поскольку никакого правильного маркетинга на наших промышленных предприятиях, как правило, нет, делать нужно всё наоборот – начинать с тактики, а заканчивать стратегией.

### **Основные маркетинговые определения**

В маркетинге так и не сложилось на 100% единой терминологии, поэтому договоримся что есть что. Практически все даю для удобства по Котлеру.

**Запросы** - это потребности, которые подкреплены покупательской способностью. В житейском плане мы обычно используем это слово с иным смыслом: «У вас высокие запросы!», когда желания не подкреплены возможностями. В маркетинге наоборот, как видите. Если денег нет, то и запросов нет, есть только потребность.

**Товар** - все то, что мы можем предложить на рынке, и что имеет там какую-то ценность. Если вы производите то, что никому не нужно, это не товар, это продукция. Как говорит Котлер: «Если у вас нет товара, у вас нет ничего».

Некоторое время назад приходят ко мне представители одного завода, производящего в числе прочего микроскопы, и говорят: «Леонид Анатольевич, большая проблема у нас с микроскопами. У нас очень хорошие микроскопы, сделанные из очень хорошей стали, там используется просветленная оптика, замечательные зеркала. Но они дорогие достаточно.

А рынок заполнен дешевой китайской продукцией - пластмассовые микроскопы с пластмассовыми линзами, которые очень быстро царапаются и так далее, но они дешевые. Что делать?» Ничего здесь не сделаешь. Я говорю: «Скажите, пожалуйста, а вы давно их производите?» - «Да». – «А исходя из каких побуждений вы произвели эту партию, если их никто не покупает?» Ответ мне очень понравился: «А нам нужны объемы продаж поднять, поэтому мы и сделали побольше этих микроскопов». Не понимают они, что микроскопы эти востребованы рынком в очень ограниченном количестве, для лабораторий каких-то, например. Их закупили сколько нужно и используют, а от того, что завод микроскопов больше выпустил, спрос на них не увеличился. А когда школьник приходит из школы и говорит: «Мама, меня попросили в школе посмотреть срез листика, и я давно хотел понаблюдать за бактериями», - мама покупает ему китайский микроскоп, хорошо зная, что через два месяца он будет лежать в куче ненужных вещей. Поэтому *товар – это то, что востребовано на рынке.*

**Сегмент** - группа людей или организаций, одинаково реагирующих на комплекс маркетинга.

Первое «пи» называется **product – продукт** - мы будем говорить «свойство товара».

- **Объективные.** Например, вода газированная. Это - объективное свойство этой воды, и, кто бы ни выпил эту воду, скажет: «Это газированная вода».
- **Субъективные.** Например, вода в красивой бутылке - это свойство субъективное. Я считаю, что эта бутылка красивая, мне эта бутылка нравится, я буду покупать эту воду. Субъективное свойство интересно определенной части нашего целевого рынка. Другие считают иначе.

Второе «пи» называется **price - цена**. Мы будем говорить не столько о цене, сколько о соотношении между ценой и ценностью товара или услуги. Наша задача сделать так, чтобы ценность товара или ценность нашей услуги была значительно большей, а, следовательно, больше и цена. Сразу наступает противоречие с вашим опытом. «Например, все продают по пять, я продам по четыре - клиенты будут мои». Нет. Иначе бы на рынке, например, вино-водочных изделий не существовало бы дорогих марок водки. Потому что, если мы проведем так называемые «маркетинговые исследования» (почему так называемые - вы поймете чуть позже), мы выясним, что большинство населения хотели бы пить «недорогую и качественную» водку. Некоторые, правда, варьировали бы ответы: мягкую, вкусную и так далее. Но суть одна: недорогую и качественную. Тогда как же производители «дорогой» водки увеличивают свой объем продаж? Ответим на вопрос чуть позже.

Третье «пи» - **promotion - маркетинговые коммуникации**. Маркетологи и рекламисты по-разному их классифицируют маркетинговые коммуникации. Из-за этого путаница существует даже в учебниках. На промышленном рынке маркетинговых коммуникаций три:

**Реклама** занимается формированием спроса и работает с потенциальным потребителем.

**Стимулирование сбыта** занимается активными потребителями и расширением спроса. Это различные конкурсы, призы, скидки и так далее. Здесь нужно отметить, что «нельзя ставить телегу впереди лошади» - нельзя проводить стимулирование сбыта, не сформировав спрос, потому что ценность

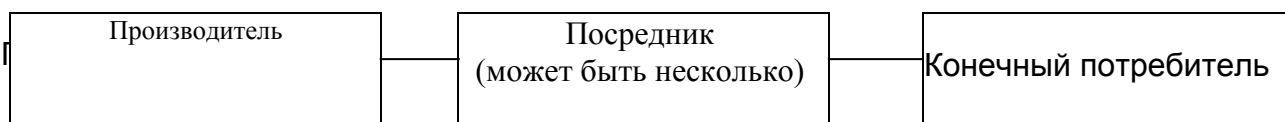
продаваемого предмета еще не выявлена. «Приходите к нам, у нас дешевле!» - не придут. Вы ничем не доказали, что у вас лучше, а раз дешевле - значит, может быть и хуже. Очень важно, что стимулирование сбыта должно быть жестко ограничено во времени. Например: «Скидка на 20% действует только в этом месяце». Только так мы получим эффект стимулирования.

**Паблик релейшенс**, или сокращенно PR, занимается формированием и укреплением имиджа. Это маркетинговая коммуникация, которая хуже всего развита на промышленных предприятиях. Именно здесь и бывает много путаницы. Говорят “имиджевая реклама”. Имиджевой рекламы, с точки зрения маркетолога, не бывает. Это, скорее всего, акция PR, построенная на том же носителе, допустим, телевизионный ролик, либо это - поддерживающая реклама.

По поводу маркетинговых коммуникаций есть такой анекдот:

*Приходит студент к преподавателю и говорит: “Скажите, пожалуйста, чем маркетинговые коммуникации отличаются друг от друга?” - Преподаватель отвечает: “Это очень просто. Представьте себе, что Вы пришли в компанию, выпили, встали на стол и начали рассказывать о том, какой вы хороший мужчина - это реклама. Если вы дальше танцуете с девушкой на этой же вечеринке, и рассказываете о том, какой замечательный подарок она получит, если проведет с вами ночь - это стимулирование сбыта. А если к вам подошла девушка и сказала: “Вы знаете, моя подруга провела с вами ночь, и ей так понравилось, что я тоже хочу”, – это PR.”*

Четвертое «пи» - **place - каналы сбыта**. Канал сбыта – это путь, по которому товары движутся от производителя к потребителю. Стандартные каналы сбыта представляют собой следующую цепочку:



Задача маркетинга при этом - создать такой канал сбыта, который наиболее полно удовлетворял бы потребности конечного потребителя. Заметим, что конечный потребитель – это всегда физическое лицо, которое покупает товар или услугу за свои деньги для удовлетворения личных потребностей. Т.е. Конечный потребитель платит за все. Все деньги в канале сбыта – деньги конечного потребителя и если он не захочет их платить – канал сбыта исчезнет.

Конечным потребителем для производителя труб, например, является дядя Вася, который пользуется водой, которая по этим трубам течет. Именно его потребности должны удовлетворяться наиболее полно, потому что это единственный человек, у которого есть реальные деньги. На них живут все остальные – производители этих труб и посредники.

Обычно на семинарах по промышленному маркетингу все начинают возмущаться, мол, причем здесь дядя Вася, решается всё на другом уровне, и вообще, мэрия определяет, какие трубы будут ставиться. И если кого-то из конечных пользователей они не устраивают, никто не пойдет другие трубы покупать. Всё это так, да не совсем.



Всем известно, что каждое лето на три недели в домах для профилактики отключают горячую воду. Трубы откапывают, проверяют, меняют что-то там и так далее. Согласитесь, это очень неудобно для нас, жильцов этих домов. Но когда человек покупает квартиру в элитном доме, он не хочет испытывать подобные проблемы, поэтому спрашивает риэлтера: «А у меня тоже летом воду отключать будут?» - «Да». - «Так какое же это тогда элитное жильё?..» И тогда застройщики начинают думать, что дешевле, бойлерную на весь жилой комплекс строить, чиновников проллобировать или трубы качественные купить, которые не нужно каждый год откапывать.

Я специально привел сейчас пример, как говорят «на грани фола», чтобы читатель понял простую вещь: маркетинг в дословном переводе на русский – действия на рынке. Т.е. есть рынок – есть маркетинг. Нет рынка – нет маркетинга.

«Все мои потребители – государственные бюджетные предприятия. Им главное – подешевле и кто взятку больше даст. Что может сделать маркетинг?». Этот вопрос я тоже часто слышу. Ответ: «Ничего». Нет рынка – нет объекта воздействия. И если Ваше предприятие именно так и строит взаимоотношения с покупателем – перестаньте читать эту книгу, либо переходите на другое – рыночное предприятие.

***Целевой рынок*** - набор целевых сегментов.

***Целевой сегмент*** - сегмент, воздействие на который комплексом маркетинга дает наиболее выгодный результат. Выделяется этот интересный для предприятия сегмент в процессе разработки комплекса маркетинга, когда будут найдены субъективные и объективные свойства предложения, которые понравятся коммерчески выгодным потребителям. Соответственно, им будет предложена цена, которая не противоречит с их представлением о ценности вашего предложения. А для формирования спроса будут задействованы подходящие им средства массовой коммуникации и предложены удобные для этих потребителей каналы сбыта.

Итак, выше мы выяснили, что современное деление маркетинга – это B2B и B2C. Как любая типология такое деление довольно условно. Я произвожу покрышки для автомобиля. Это B2B или B2C? Завод продает их посредникам, поэтому это B2B, несмотря на то, что пользуются ими могут конечные потребители, имеющие собственные автомобили. Запомним эту двойственность или как любили говорить раньше диалектику. Это нам потом пригодится.

Мы занимаемся частью B2B – промышленным маркетингом.

## Отличия промышленного маркетинга

**Меньшее число покупателей.** Продавец товаров для предприятий в сравнении с торговцем товарами широкого потребления обычно имеет дело с ограниченным числом покупателей.

Так как потребителей мало, очень часто приходится ориентироваться не на некое усреднённого потребителя, как в маркетинге B2C, а на одного конкретного закупщика. Например, с одной из слушательниц моего семинара, работающей на некоем военном заводе, производящим, в том числе катера на воздушной подушке стоимостью от полумиллиона долларов, мы пытались найти потенциальных потребителей. Таковых оказалось только 12. Соответственно, весь комплекс маркетинга должен разрабатываться под каждого из этих потребителей отдельно, и исследоваться они тоже будут отдельно.

**Крупные покупатели.** Многие деловые рынки характеризуются наличием на них нескольких покупателей, осуществляющих закупки больших партий товаров.

**Тесные отношения продавца и потребителя.** Поскольку число покупателей на деловом рынке ограничено, их значение и влияние на поставщика возрастают; как правило, между потребителями и производителями устанавливаются очень тесные отношения. Поставщикам часто приходится вносить изменения в выпускаемую продукцию, приспособляя ее к специфическим нуждам предприятия-покупателя, согласовывать технические условия производства и процедуру доставки товара.

**Решение о покупке часто принимают несколько человек.** У каждого члена закупочной комиссии, или лица, принимающего решение, своя мотивация. Т.е. зачастую в одном предприятии мы работаем с несколькими сегментами – лицами, принимающими решение (ЛПР).

**Профессионализм агентов по закупкам.** Товары для нужд предприятий закупают профессионально подготовленные агенты, в обязанности которых входит следование политике закупок компании, соблюдение определенных ограничений и требований. Например, процесс деловых закупок включает в себя запрос прейскурантов у поставщиков, предложения и заключение контрактов с потребителями (этапы, отсутствующие в розничной торговле).

**Многократные визиты торговых представителей.** Поскольку в процесс закупки вовлечено большое число людей, получение заказа на поставку продукции может потребовать многократных встреч с представителями компании-покупателя, а сам цикл продажи занимает весьма длительное время.

**Взаимные закупки.** Организации-покупатели часто останавливают выбор на поставщиках, в свою очередь приобретающих у них определенную продукцию. Примером этого может послужить целлюлозно-

бумажный комбинат, закупающий химикалии в химической компании, которая в свою очередь приобретает у контрагента значительный объем упаковочной бумаги.

**Географическая концентрация покупателей и производный характер спроса.** Потребность в деловой продукции в конечном итоге определяется спросом на товары широкого потребления. Именно по этой причине поставщики товаров промышленного назначения должны отслеживать покупательское поведение конечных потребителей. Например, благоприятная конъюнктура на оборудование для строительства коттеджей (мини заводы) связана с наличием спроса на загородные коттеджи. Другой пример - спрос на автоматы для плазменной сварки алюминия является отражением спроса на алюминиевые прогулочные лодки. Поэтому в практике зарубежных производителей нередко рекламируется готовая продукция, производимая с помощью этого оборудования, хотя сами эти изделия производитель не выпускает. Такая реклама поддерживает спрос на данное оборудование и в конечном счете является выгодной.

**Флуктуации спроса на товары промышленного назначения.** Спрос на товары и услуги промышленного назначения изменяется быстрее, чем спрос на товары и услуги широкого потребления. В особенности это относится к спросу на новое производственное оборудование. Увеличение потребительского спроса может привести к большему его приросту на производственное оборудование для выпуска дополнительных партий товаров широкого потребления. Экономисты называют данную зависимость *эффектом акселерации*. Иногда увеличение потребительского спроса всего на 10 % в последующий период вызывает возрастание спроса со стороны предприятий на 200 %. В то же время падение потребительского спроса на 10 % возможно повлечет за собой полное исчезновение спроса со стороны промышленности. Такие флуктуации объемов продаж вынуждают многие компании диверсифицировать производство и рынки, для того чтобы минимизировать влияние изменений спроса на показатели деятельности.

**Низкая эластичность спроса на товары промышленного назначения.** Спрос на многие товары и услуги промышленного назначения неэластичен (изменение цены не влияет на уровень спроса). При снижении цен на кожу производители обуви вряд ли увеличат ее закупки, равно как и при увеличении цены, до тех пор, пока не найдут подходящий товар-заменитель.

Спрос на промышленную продукцию особенно неэластичен в краткосрочном периоде, поскольку промышленные компании не в состоянии быстро внести изменения в технологию производства. Спрос также неэластичен для деловых товаров, стоимость которых незначительно влияет на величину издержек производства конечного продукта. Например, повышение цены на металлическую фурнитуру для обуви практически не повлияет на спрос на нее. Но при необоснованном изменении цен производители обуви начнут поиск других поставщиков.

Таким образом, игры с ценой, как правило в стратегическом плане, не ведут к изменению объема продаж. Рассмотрим типичную ситуацию. Например, вам необходимо увеличить объем продаж некоего электродвигателя,

который ставится на станки. Первое, что обычно предлагают сделать руководители- снизить цену. Они думают, что региональные дилеры с удовольствием купят этот электродвигатель по такой привлекательной цене. Но к чему это приведёт? Объем продаж действительно может увеличиться месяца на два, а после этого продажи резко упадут. Дилеры перестанут покупать эти станки, пока всё не распродадут. Потому что спрос на электродвигатели ограничен, их не нужно больше, чем станков, на которые они ставятся. В результате, предприятие потеряет в прибыли, а склады через два месяца опять будут переполненными. Поэтому такая тактика возможна только при форс-мажоре, когда срочно нужны деньги и предприниматель осознанно идёт на такой шаг.

Таким образом, предложение товара по более низкой цене по сравнению с конкурентами, скорее всего, увеличит его объем сбыта, но ненадолго. Однако спрос может быть эластичным в том случае, если закупаемые товары полностью входят в готовое изделие, а значит, существенно влияют на его себестоимость. Например, спрос на шины от велосипеда может быть эластичным, поскольку от цены на этот товар зависит и конечная стоимость велосипеда.

### **Спрос на продукцию промышленного предприятия**

**Спрос на товары, используемые для ремонта и технического обслуживания** зависит в значительной степени от состояния экономики на местном рынке - спад или подъем. Обычно спрос на эти товары более стабилен.

**Спрос на материалы и комплектующие** изделия определяется возможным спросом на товары, в производстве которых они участвуют.

**Спрос на сырье** зависит от динамики развития основных отраслей промышленности. Так, настоящее снижение спроса на уголь было вызвано прежде всего резким падением производства в России в первой половине 90-х годов и, отчасти, стремлением хозяйственных субъектов к более рациональному использованию данного быстро дорожающего ресурса. Со стабилизацией выпуска промышленной продукции, увеличится и потребление угля в РФ. Реальное сокращение доли угля в энергетическом балансе страны возможно только в случае структурной перестройки экономики, направленной либо на снижение энергопотребления на единицу продукции, либо на вытеснение угля другими энергетическими источниками. Оба этих направления связаны с необходимостью осуществления огромных капиталовложений, которых в ближайшее время ожидать не приходится. К тому же потребление угля на душу населения в таких странах как ФРГ составляет 6,22 т, в Польше - 5,84 т, США и ЮАР - 3,48 т, а в России только 2,54. Этот факт также позволяет делать вывод о том, что спрос на уголь будет расти вместе с подъемом отечественного производства.

**Спрос на специализированное оборудование** определяется путем долгосрочных прогнозов спроса и связанных с ним прибылей на производимые с его использованием товары. Обычно прогнозы охватывают 3-10-летний период, но иногда до 40 лет.

**Производители промежуточных товаров**, чьи товары сохраняют свое лицо в промежуточных изделиях, вынуждены весьма придирчиво подбирать клиентуру, так как их престиж и репутация товаров могут пострадать от ассоциации с товаром низкого качества.

Вторичный характер спроса на промышленную продукцию, не выходящую на конечного потребителя (продукция производственно – технического назначения ППТН) предопределяет важность финансовых соображений при их закупке. Эти соображения особенно важны на рынке промышленного оборудования. Объясняется это тем, что приобретение оборудования непосредственно сказывается на прибыли фирм, а иногда и на их финансовом положении.

Таким образом, поставщики ППТН должны быть готовы вести анализ возможного воздействия покупки их товаров на прибыль и финансовое положение фирм-покупателей. Они должны готовить сотрудников своей службы сбыта для обсуждения этих вопросов с потенциальными покупателями, в ходе которого должны использоваться данные проделанного поставщиком технико-экономического анализа.

**Рынки ППТН также как и рынки ТНП имеют свои сезонные всплески спроса.** Так, для большинства видов ППТН сезонный подъем спроса начинается весной. Особенно это заметно по группе стройматериалов. Отметим, что спрос в оптовом звене обычно на 1 - 1,5 месяца опережает спрос у конечного потребителя.

**Сезонный подъем спроса на нефть и нефтепродукты** начинается сразу по окончании зимы. Спрос на нефть является достаточно эластичным. Вообще сырьевые рынки характеризуются более эластичным спросом, чем, например, рынок оборудования. Ценовые границы также меняются очень динамично. Подъем цены может произойти из-за низких запасов нефти в данном районе, а не из-за общего дефицита ресурса в стране.

Большинство рынков бензина в России являются монопольными - цены определяют крупные нефтяные компании, поделившие регионы. Исключением является, пожалуй, лишь рынок Москвы - наиболее развитый с точки зрения конкуренции. Если Московский НПЗ сохраняет цены, то на АЗС преобладает бензин местного производства, если поднимает их, то дешевое горючее везут из регионов России, Белоруссии, из стран дальнего зарубежья. Таким образом, конкуренция сильно сдерживает рост цен и на сырьевых рынках.

**Сезонный подъем спроса на черные металлы** наблюдается в конце марта. На отечественном рынке черных металлов основную конкуренцию составляют российские и украинские металлургические комбинаты. Украинская металлопродукция дешевле российской почти на 50%, поэтому ее потребление в России растет. Дешевизна украинских металлов определяется, во-первых, низкой себестоимостью, а во-вторых, тем, что в соответствии с межправительственными соглашениями о межотраслевой кооперации он продается на российском рынке без НДС. *Это одна из основных особенностей промышленного рынка - жесткое государственное регулирование.* В Европе российские металлы не пользуются активным спросом из-за несоответствия качества стандартам ЕС, хотя цены на него на 20-30% ниже местных.

**Спрос на стройматериалы** активизируется в связи с началом строительного сезона обычно в начале апреля. В связи с этим производители стройматериалов начинают готовиться к сезону уже в феврале - наращивают объемы выпуска стройматериалов. В ближайшее время, по мнению специалистов относительно благоприятные возможности сезонного подъема спроса на стройматериалы будут складываться в тех российских регионах, где стремительными темпами развивается частное жилищное строительство.

**Сезонность спроса также проявляется на производителях оборудования.** Так, к началу весны оживляется торговля оборудованием, предназначенным для строительных, ремонтных и отделочных работ. Однако, на российском рынке оборудования в настоящее время покупательской активности не ожидается даже в сезон. В то же время в апреле 1996 года отечественные станкоторговые фирмы увеличили объемы продаж оборудования в страны ближнего зарубежья. Поступили солидные заказы из Казахстана, Туркмении, Узбекистана. Оплата по этим договорам идет в основном за счет государственных средств. Таким образом, крупные закупки оборудования в настоящий момент в состоянии совершить только государство.

Общая стагнация на рынке оборудования вынуждает отечественные станкоторговые фирмы искать новые, нетрадиционные формы продаж. Используется рассрочка платежа, сдача оборудования в аренду с возвратом (прокат), долгосрочная аренда с правом выкупа (лизинг), инвестирование в производство оборудования или его расширение посредством выпуска ценных бумаг (акций, векселей), бартер.

### **Специфика маркетинга высокотехнологичного (наукоемкого) продукта.**

Словосочетание “высокие технологии” вряд ли можно считать термином, хотя он является привычным для очень широкого круга людей. Высокие технологии используются как для создания новых продуктов, которые до недавнего времени не были известны и не использовались человечеством - ракеты, спутники, компьютеры, лазерные устройства, некоторые виды химических соединений, пластиковые и композитные материалы и т.д., так и для улучшения качества и удешевления производства традиционных продуктов.

Например, речь может идти о микропроцессорах, встроенных в бытовую технику - утюги, стиральные машины, холодильники, о новых биотехнологиях, используемых для производства пищи, лекарств, материалов и сырья. Часто, однако, граница является очень зыбкой. Трудно отрицать, что современные автомобили и самолеты - высокотехнологичные продукты, хотя они известны целый век, но также трудно отрицать, что по сравнению с прародителями они приобрели множество новых полезных качеств и функций. Как мы увидим, достоверная демонстрация этих качеств потребителю, с целью убедить его купить предлагаемый продукт, и является одним из самых трудных дел.

Развитие высоких технологий, которые повлияют на будущее связано с четырьмя направлениями:

- \*0 информационно-коммуникационные технологии;**
- \*1 биотехнологии;**
- \*2 новые материалы;**
- \*3 энергетика.**

## **Признаки высокотехнологичного продукта**

	<b>Ответы специалистов</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	<b>использует последние научные и технологические достижения</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>часто меняется и улучшается</b>	<b>21</b>
<b>3</b>	<b>является инновационным для рынка</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>требует больших затрат на исследования и разработку</b>	<b>15</b>
<b>5</b>	<b>предназначен для определенного рынка</b>	<b>12</b>
<b>6</b>	<b>встроен в высокотехнологичные приложения</b>	<b>8</b>

**Инновационная компонента высокотехнологичного товара** является также решающим аргументом в конкурентной борьбе за долю рынка. По данным консалтинговой компании McKinsey, три лучших из 102 обследованных электронных компаний в 1991 - 1993 годах 37% роста продаж и прибыли получили за счет вывода на рынок новых продуктов, в то время как старые продукты принесли уменьшение объема продаж и прибыли на 11%.

В ценовой конкурентной борьбе доля инноваций в общем объеме понижения цены продукта составляет две трети.

1. Этот индикаторный признак, указанный экспертами, означает, что без значительных затрат на исследования и разработки компании не могут создавать инновационные продукты. Например, объемы затрат 20 крупнейших французских компаний составляют около 5% от объема их продаж. Чтобы судить об абсолютных цифрах, отметим, что, например, в развитие биотехнологий 1287 компаний США ежегодно вкладывают 5,6 миллиарда долларов, а их 716 европейских конкурентов - 1,33 миллиарда.
2. Отмеченное частью экспертов предназначение инновационного продукта для специфического рынка, действительно справедливо для некоторых отраслей, например, для оборонной, где решение некоторых задач невозможно без инноваций.

Это справедливо также и для сложных продуктов потребительского рынка, предназначенных, в первую очередь, для групп покупателей, склонных к инновациям и готовых платить деньги за новое качество продуктов. Характерным примером могут служить устройства для воспроизведения музыки, спортивный инвентарь и др.

Однако, очевидно существует специфика такого маркетинга.

**Во-первых**, люди, исключая инноваторов, настороженно относятся к новым сложным продуктам. Их может пугать необходимость учиться использовать новый продукт. Например, многие из моих вполне образованных знакомых не умеют настраивать современные телевизоры и боятся это делать. (Справедливости ради, конечно следует отметить низкий уровень качества прилагаемых инструкций.) Некоторые из них не предрасположены к нововведениям, а некоторые полагают, что технология может слишком быстро устареть.

**Во-вторых**, краткость жизненного цикла данного продукта ограничивает время, отпущенное на проведение маркетинговых мероприятий.

**В-третьих**, продвижение инновационного продукта требует прямого и синхронного взаимодействия всех служб компании.

**В-четвертых**, иногда технология может кардинально изменить условия на рынке в силу исключительной привлекательности продукта.

**Специфика маркетинга высокотехнологичных продуктов состоит в наличии дополнительных рисков, вызываемых спецификой этих продуктов, которая связана с использованием сложных технологий, с**



**высокой скоростью развития и изменения, обуславливающей кратковременность жизненного цикла, с повышенной инновационностью. Поэтому создание высокотехнологичных продуктов требует больших вложений в исследования и разработки. В настоящее время высокотехнологичные разработки сосредоточены в основном в таких отраслях, как биотехнологии, новые материалы, компьютерные технологии и энергетика.**

**Это была притяжка. Сказка впереди.**

### **Основа конкурентоспособности промышленного предприятия**

Ответом на вопрос: «Как выиграть в конкурентной борьбе промышленному предприятию?» является выбор концепции маркетинга для этого предприятия.

Концепция: просто говоря – принципиальный образ действий. Т.е. Принцип восприятия рынка и работы с ним. Проблема российских фирм, не обязательно промышленных, заключается в том, что они пытаются использовать устаревшую маркетинговую концепцию.

### **Товарная концепция маркетинга**

Эту концепцию можно назвать: «Что вижу – о том пою». Делаем холодильники – работаем на рынке холодильной техники. Трубы будем продавать на рынке труб и т.д. Единственное достоинство этой концепции – очевидность, что и сделало ее такой привлекательной для не слишком грамотных в маркетинге российских предпринимателей. Такая концепция хороша для неразвитого рынка с малым количеством конкурентов и высоким спросом на все вообще. Т.е. хороша для того рынка который у нас был, но уже не хороша для того, что есть и уж точно никуда не годится для того, который сложится в ближайшие 5 лет.

Наберитесь терпения. Преамбула будет длинной, зато исчерпывающей.

«Беда пришла откуда не ждали.» © А. (не путать с Е.) Гайдар «Мальчиш – кибальчиш».

Итак, рубеж 19 - 20-го веков. Бурное развитие науки в 19 веке заложило фундамент для громадного количества принципиально новых технологий, полностью изменивших жизнь человека. Паровоз, пароход, электричество, телеграф, телефон, самолет, дирижабль... Казалось каждый день приносит что-то принципиально новое.

Восторгу человечества не было границ. Уверенность каждого образованного человека, что наука может все, отразилась даже в искусстве. Громадное количество произведений нового – научно-фантастического жанра повествовали в большей степени не о взаимоотношениях людей, что свойственно изначально художественной литературе, а о грядущих научно – технических достижениях. Любовь? Это пошло. Гораздо интереснее – конструкция двигателя космического аппарата для полета на Луну.

Почитайте Уэллса. Художественный примитив, зато какой дар научного предвидения.

Итак, бурное развитие науки дало нам громадное количество принципиально новых товаров и обосновало концепцию товарного маркетинга. К сожалению, надолго этого не хватило. Трудно сказать что послужило решающим фактором. Мировая война и переориентация научной мысли, знаменитый ли закон маятника прогресса, постоянное усложнение технологий и как следствие – удорожание НИОКР и т.д и т.п.

НО!

С середины 60-х годов прошлого века до сегодняшнего времени прослеживается две устойчивых тенденции: расхождение путей фундаментальной и прикладной науки и прогрессирующая импотенция науки вообще.

Сколько всего принципиально нового мы имели к началу 20-го века! А к началу 21-го? Компьютер, сотовый телефон, телевизор, да десяток новых лекарств с сомнительными лечебными и неизученными побочными эффектами.

Хотите возразить? А спросите себя: Вы верите в то, что наука может все? Да? Тогда ответьте: чем заняты международные экипажи космонавтов? Что-то падкая на сенсации пресса не торопится описывать космические открытия. Зайдите в книжный магазин. Где Уэллс и его современные продолжатели? НФ тихо скончалась. Фэнтези! Вот что интересует человечество. Маги, волшебство, заклинания. Почему?

Газовая туманность размером 80 световых лет, закрученная в виде двойной спирали ДНК летит к Солнцу из центра Галактики; вода «запоминает» информационную структуру предмета, погруженную в нее; в «песнях» горбатых китов обнаружена лексическая структура (проще говоря, киты поют песни со словами, как мы); в Украине откопали верхушку пирамиды, старше пирамиды Хеопса. В начале или середине 20-го века это могли быть заголовки первых страниц газет. Сейчас же это научные факты, которые Ваш покорный слуга нашел в узкоспециализированной научной прессе. По большей части эти факты не только мало кого их УЧЕНЫХ интересуют, но и в редких случаях будут в дальнейшем изучаться на предмет сколько –нибудь отдаленного практического применения.

Спасибо, что дочитали до конца.

Что из этого следует?

Предприятия (особенно ППТН) производят все более одинаковые товары, т.к. НТП не дает больше качественных скачков. Все начинают продавать одно и то же. Чуть лучше, чуть хуже, но принципиально одинаковое. Плюс инерция свойственная вообще рынку ППТН.

Что может в этом случае подсказать товарная концепция? Поскольку речь идет всегда об объективных свойствах товара (см. 4Р), то конкурировать

можно только ценой, то на рынке B2B вообще не очень хорошо, а на ППТН (опять же см. выше) вообще бессмысленно.

Как всегда в этом мире у нас есть 2 выхода. Первый – конкурировать ценой, что самоубийственно, но незаметно хозяевам предприятий, смотрящим через призму наблюдательной селекции.

Но, как говорится в известной рекламе: «Есть способ лучше». Перейти на другую концепцию.

И впрямь: что такое рынок и связанные с ним понятия? Это понятия описательные, придуманные для удобства. В объективной реальности их не существует. Кто не верит – найдите мне в объективной реальности место, которое называется, например, «рынок образовательных услуг».

Причем изобретать велосипед не придется. Не так давно проникло и к нам в страну понятие «Маркетинг партнерских отношений». Впрямую эта концепция для нас не годится, т.к. строится на далеких от нашей действительности типах потенциальных и активных потребителей, но ее модификация, которую я назвал «Концепция удовлетворения потребностей» для нашей страны неудовлетворенных потребностей – в самый раз.

### **Концепция удовлетворения потребностей**

Выглядит просто. Я нашел на рынке неудовлетворенную потребность у сегмента с платежеспособным спросом и предлагаю свой товар или услугу, как наилучший способ удовлетворения потребности потребителей этого сегмента.

Нужно найти на рынке неудовлетворенную потребность и составить предложение таким образом, чтобы рынок от него не смог отказаться. Ну а поскольку в маркетинге существует незыблемое правило: «Маркетолог берет все ответы только на рынке»: нашел – значит провел маркетинговое исследование. Только правильное исследование, а не такое, как вы привыкли. Но об этом позже.

Теперь действительно все меняется.

Во-первых, оказывается, что все вы продаете не товары, а удовлетворение потребности. В чем? В выгоде покупки и послепродажного обслуживания.

Во-вторых, меняется конкурентная среда, т.к. теперь конкурент у вас не по объективным свойствам товаров, а по тому же удовлетворению потребности. Из-за этого бывает, что плохо продается хороший товар, а самый обыкновенный – лучше всех.

Очень показателен пример одного подмосковного пищевого комбината, который я когда-то консультировал. Предприятие производит разнообразные кондитерские изделия, очень высокого качества, но намного дешевле, чем у раскрученных конкурентов. Оптовики, конечно, радуются, поначалу покупают, а через пару месяцев куда-то исчезают. Оказалось, что процесс покупки достаточно сложен, а в отделе сбыта работают всего две

девушки, которые просто не успевают обслуживать потребителей. И стоят оптовики в очереди по три часа, потом выбирают нужные позиции в прайс-листах, потом на склад бегут. Целый день теряют. Пару раз так помучаются, а потом отказываются. И не нужны им уже вкусные и дешёвые конфеты, которые, кстати говоря, продаются хорошо и быстро. Когда мы сделали сеть между компьютерами в отделе сбыта и на складе, отксерили прайс-листы и наняли ещё двух работников в отдел сбыта, объём продаж вырос в два раза. Мы просто удовлетворили потребность в быстрой покупке.

Другой пример. Под Москвой есть завод, он принадлежит известному шведскому концерну, делают они газы в баллонах. Директор, швед по национальности, жалуется: «Когда речь идёт о зарубежных предприятиях, которые у вас строят заводы, всё нормально, они у нас газ приобретают. А вот ваши предприятия не хотят у нас покупать». Я спрашиваю: «Почему?». - «Да вот почему. У нас баллон стоит 100 рублей, он налит всегда точно по горлышко, стопроцентно, хоть любой баллон проверяй. Ваши наливают как угодно, но продают по 50. И ваши берут по 50, не понимая своего счастья». Я говорю: «Хорошо, что вы собираетесь делать?» - «Я буду ждать, когда ваш рынок станет более цивилизованным». Хорошо, тогда долго придётся ждать. «А скажите, пожалуйста, бывает так, что наши предприятия покупают у вас эти баллоны?» Он говорит: «Да, потому что у нас всегда есть весь ассортимент, и мы быстро отгружаем». Я интересуюсь: «А кто об этом знает?». Ответ: «Я и главный инженер».

Как говорится: «Без комментариев»

Таким образом, на рынке промышленном рынке на сегодняшний день есть единственная возможность делать нормальный маркетинг – использовать предложение, а не товар. То есть предлагать помимо продукции ещё что-то. Теперь вспомните. Когда мы говорили о потенциальных и активных потребителях – был вопрос про трубы. Если СМУ покупает у вас – активные потребители, но если оказывается, что ушло покупать к конкурентам – потенциальные. Потребители не труб, конечно, а услуги: покупка труб у вашей компании.

Одна из моих слушательниц, работающая в компании по продаже большегрузных автомобилей, искала такое предложение. У неё конкуренты через дорогу продавали такие же точно машины. Оказалось, что для её потребителей, которые в основном из регионов, очень важна бесплатная охраняемая стоянка, чтобы они могли автомобиль купить, оставить и спокойно по делам по Москве разъезжать.

Или другой пример. Подходит ко мне ученица и говорит: «Леонид Анатольевич, я продаю гофрокартон, точно такой же, как и все остальные. Мало того, мы делаем и все дополнительные услуги точно так же, как и все остальные. Мы режем по лекалам заказчика, делаем его любого размера, красим, доставляем бесплатно. Что делать? Больше ничего не придумаешь». Здесь вспоминается замечательная фраза, которую часто можно прочесть в учебниках: «Потребности меняются медленно, а вид их удовлетворения меняется постоянно». Поэтому в данном случае предложением будет являться наибольшее удовлетворение той потребности, которая существует, но удовлетворяется конкурентами хуже, чем вами.

Ситуация действительно непростая, требует широкого анализа деятельности, как самого предприятия, так и конкурентов. Но можно предложить на шуточном примере схему действий. Предположим грузовому транспорту в центре Москвы разрешено ездить только ночью (это прекрасный способ убрать как минимум половину пробок на улицах Москвы, но вместо этого наш мэр строит перехватывающие парковки для легковых автомобилей), соответственно, погрузка и разгрузка продукции происходит при недостаточном освещении, а это значит, что в ряде случаев будет удобно, если на тару надписи будут нанесены светящейся краской, чтобы грузчики не путали низ и верх коробки, например. Тогда будет меньше повреждённого при доставке товара. То есть, была потребность нанесения надписей на коробке, изменились условия – поменялась степень удовлетворения потребности.

Нужно помнить, что одно и то же предложение в разных условиях может использовать разные грани удовлетворения потребностей. Во все времена у человека стоял вопрос, как провести досуг, то есть, существовала потребность в домашних развлечениях. В викторианскую эпоху, например, в Англии и в европейских странах были очень распространены домашние концерты. Позже эту потребность удовлетворял телевизор, потом магнитофон, теперь компьютер и т.д.

Концепция достаточно необычная для слуха маркетолога промышленного рынка, поэтому призыву на помощь классиков.

«Удовлетворение потребителя лежит в основе традиционной концепции маркетинга, и оно же является центральным элементом рыночной ориентации. Удовлетворение потребителя предполагает, что фирма прилагает усилия к изучению потребностей потребителей, к созданию ценности для них и к развитию навыков предугадывать новые покупательские проблемы. Заметим, что в зависимости от типа организации (поставщик потребительских товаров или товаров производственного назначения) потребитель может быть близок или далек от фирмы. (подчеркнуто Л.А. Ивановым) Фирмы-производители обычно работают через посредников, поэтому в этом случае конечный (непрямой) потребитель может отличаться от прямого потребителя и находиться в самом конце цепочки. Ориентация на потребителя означает, что фирма действует, основываясь на информации не только о прямых, но и о непрямых покупателях.»<sup>1</sup>

С другой стороны: «Одна из самых распространенных ошибок менеджмента — оценка результатов деятельности компании в соответствии с показателями текущей прибыли и товарооборота. Прибыль, которую компания получает сегодня, приносят потребители, завоеванные вчера. Высокая текущая прибыль нередко маскирует резко ухудшающееся положение дел с обслуживанием потребителей. Точно так же и рост объема продаж отнюдь не является залогом будущей прибыли, если привлечение новых покупателей обходится фирме слишком дорого или утрачивается лояльное отношение к ней. Некоторые менеджеры замечают «лес» проблем с удовлетворением потребителей лишь после того, как «деревья» текущих показателей прибыли и объема продаж

---

<sup>1</sup> Жан-Жак Ламбен «Менеджмент, ориентированный на рынок» (Стратегический и операционный маркетинг). С.П-б. «Питер» 2006 стр.97

начинают «засыхать», когда времени на исправление ситуации практически не остается.»<sup>2</sup>

Условия на рынке меняются, и за этим нужно следить. И, несмотря на то, что потребности остаются прежними, степень их удовлетворения тоже постоянно меняется. Поэтому всегда можно найти нишу, где существует неудовлетворённая потребность и возможность её удовлетворить. Переналаживать всё время производство невозможно, а изменить способ подачи товара на рынок реально. В этом и заключается концепция удовлетворения потребностей.

Как найти эту неудовлетворённую потребность? Спрашивать напрямую бессмысленно. Но есть проверенный способ.

### **Технология маркетингового проектирования на промышленном предприятии**

#### **Технологическая концепция**

Для начала отгадайте известную детскую загадку:

*Вопрос: Как в три приёма положить в холодильник слона?*

*Ответ: Открыть холодильник, положить слона, закрыть холодильник.*

*Вопрос: А как в четыре приёма положить в холодильник жирафа?*

Когда я эту загадку задавал учащимся по курсу МВА, они довольно часто сначала предлагали оторвать голову жирафу. Но люди, которые учатся на МВА, по большей части относятся к разряду людей, называемых в психологии «телики». Телики – мотивированы на результат, процесс для них является помехой. Главное для них – запихнуть жирафа в холодильник, каким образом – роли не играет. И они откровенно не понимают как это «в четыре приема».

Разгадка же проста. Надо просто вспомнить, что в холодильнике уже лежит слон, поэтому нужно открыть холодильник, достать слона, положить жирафа, закрыть холодильник.

Весь маркетинг тоже состоит из нескольких последовательных приёмов.

#### Шаг 1.

На основании вторичной информации, то есть, информации, уже присутствующей на рынке, которую нужно найти и проанализировать, создаётся гипотеза целевого рынка – что, где, кому, почему и за какую цену вы будете продавать.

#### Шаг 2.

Проверка гипотезы целевого рынка маркетинговыми исследованиями. То есть, опрос потенциальных потребителей на предмет того, будут ли они покупать то, что вы предлагаете.

#### Шаг 3.

На основании маркетинговых исследований целевому рынку делается предложение, от которого он не сможет отказаться.

---

<sup>2</sup> Р. Брунер и др. «Краткий курс МВА» М., «Олимп – Пресс» 2000 стр. 119

Таким образом, в общем виде, тактический маркетинг состоит из трёх частей. Сначала определяется целевой сегмент, то есть, группа потребителей, которым, как мы думаем, будет интересно наше предложение. Потом спрашиваем у них, так ли это. И при получении ответа предъявляем нашим потребителям то, что им нужно.

Наиболее успешным маркетинг делает именно обратная связь. Почему я так против интуитивного маркетинга? Почему я так против наблюдательной селекции? А там обратной связи нет никакой. Там есть просто некая идея, как мы думаем и чего нам хочется... Есть хороший анекдот на эту тему: "Бабушка, почему у всех помидоры на рынке по 60 копеек, а у Вас по 3 рубля?" - "Очень денег хочется, сынок".

Конечно, совсем без интуиции и в жизни и в бизнесе порой непросто. Но нельзя полагаться только на неё, доверять исключительно внутреннему голосу.

*Бежит мужик по лесу, за ним гонится медведь. Внутренний голос мужику подсказывает: "Лезь на дерево." - Он залез на дерево, медведь за ним. Внутренний голос: "Лезь еще выше." - Он еще выше, медведь за ним. Внутренний голос ему говорит: "Вот тут тебе и конец настал". Очень хорошая история про интуицию.*

И сейчас наконец пришло время познакомиться с глобальной схемой действия маркетингового конвейера, с возможностью создать пол и ступеньки для стратегической лестницы.

## **Технологическая схема тактического маркетингового проекта**

Во-первых, необходима входная задача. Маркетинг работает под конкретную цифровую задачу, которая жестко фиксирована временем и местом. То есть, повышение объема продаж – это не задача, это благое пожелание. Конкретной тактической целью будет, например, повышение объема продаж на 30% в ближайшие полгода. При этом совершенно не важно, выполнима ли эта задача или нет. По той простой причине, что ответ на этот вопрос тоже даёт маркетинг.

Примечательно, что руководитель предприятия на первом этапе может поставить любую цифровую цель. Её реальность проверяется определённой комбинацией технологий, и только после этого можно давать ответ.

Сам же технологический порядок выглядит следующим образом:

1. Поиск и анализ вторичной, то есть уже существующей на рынке, информации. Выявление неудовлетворенных потребностей.
2. На основании анализа разрабатывается гипотеза целевого рынка или по-другому – гипотеза комплекса маркетинга.
3. Проводится SWOT – анализ, то есть, анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей. Но не компании в целом, а конкретного предложения.
4. Проведение маркетингового исследования.
5. Сегментирование рынка
6. Расчёт объема целевого рынка
7. Определение позиционирования
8. Разработка и внедрение комплекса маркетинга

Результаты, полученные в ходе реализации данного тактического маркетингового проекта, будут являться вторичной информацией для следующего. То есть, получается настоящий круговорот маркетинговой деятельности.

Три месяца – минимальный срок создания и реализации тактического проекта. По окончании необходимо показать уже первые положительные предсказуемые результаты. Потому что обычно именно три месяца отводится маркетологу на испытательный срок. На большее у руководства терпения не хватает, не верят они в маркетинг.

Первым тактическим проектом создаётся тот самый пол, на который уже можно поставить стратегическую лестницу.



## **Сбор и анализ вторичной информации на промышленном предприятии**

Два важных определения.

**Вторичная информация** – данные, собранные ранее из внешних и внутренних источников для целей, отличных от целей маркетинговых исследований, например из правительственных изданий, статистических сборников, периодической печати, внутрифирменных отчетов. Вторичная информация собирается для оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия, определения ее возможностей. Вторичная информация подразделяется на внешнюю информацию и внутреннюю информацию.

**Первичная информация** – данные, полученные специально для решения конкретной маркетинговой проблемы; их сбор осуществляется путем маркетинговых исследований. Главным средством сбора первичной информации является анкета. Кроме того, для её сбора могут использоваться механические устройства (mechanical devices), например счетчики, кинокамеры и т.д., собираться путем опроса по почте или (telephone interviewing) и личного интервью.

Мы начинаем со вторичной информации, т.к. это удобнее и дешевле. И тут нас ожидает первый приятный сюрприз концепции удовлетворения потребностей.

Что является наиболее трудным в начале сбора информации для маркетолога, работающего на промышленном предприятии? Получение данных о конкурентах. Ну не хотят в нашей стране рассказывать конкуренты о своей деятельности по всем понятным причинам.

НО!

Согласно концепции удовлетворения потребностей, конкурент – тот, кто пытается удовлетворить потребность схожим с нашим предложением образом. И потребность не в товаре, а в выгоде его приобретения и послепродажного обслуживания. Естественно, мы пока даже не подозреваем в чем будет заключаться эта выгода, а следовательно не можем определить и конкурентную среду.

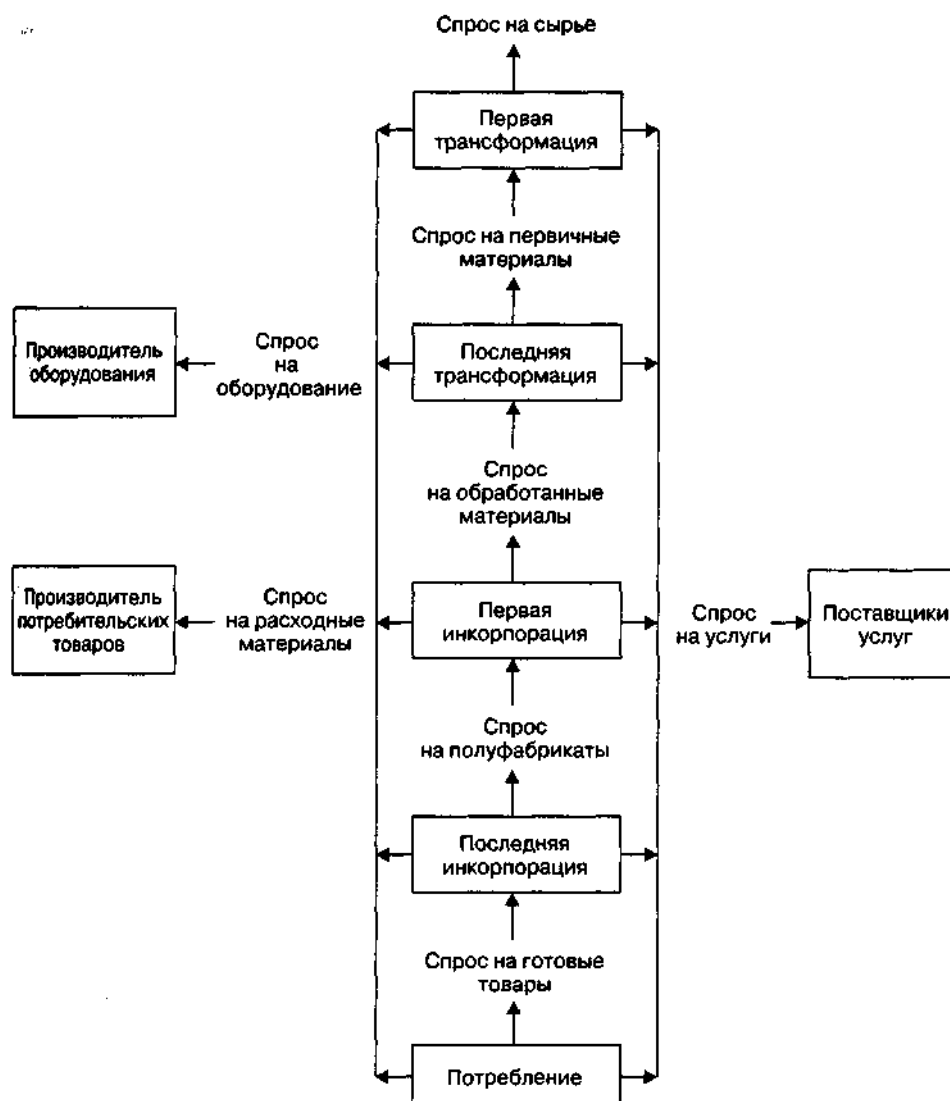
### **Конкурентная среда на этом этапе не изучается!**

А что же изучается? И тут нас ждет еще один приятный сюрприз концепции удовлетворения потребностей. Пролистайте назад эту книгу и еще раз прочитайте в рассказе о комплексе маркетинга про каналы сбыта. Все делается ради удовлетворения конечного потребителя. Значит надо изучать надо его. Продаете слитки стали? Присадки к пластмассе? Неважно. Вы также зависите от конечного потребителя, как и хозяин магазинчика продуктов. Потому что какую Вам выплавлять сталь и какая пластмасса нужна решает конечный потребитель. Решает, оплачивая своими деньгами конечный продукт.

А это значит, что наступил конец усилиям по сбору данных, которые секретят Ваши конкуренты. Вас сейчас интересует только конечный потребитель, а данные

о его нуждах и потребностях – открыты. Вся сложность – найти этого конечного потребителя, т.к. в промышленности цепочка может быть довольно длинна.

Вот, например, как она выглядит у европейского «гуру» маркетинга Ж-Ж Ламбена<sup>3</sup>



Итак, мы начинаем собирать сведения о том, что этому конечному потребителю не хватает:

- газеты и журналы о бизнесе («Эксперт», «Деньги», «Секрет фирмы» и т.д.)
- новостные сайты
- отраслевые газеты и журналы
- отраслевые сайты
- отраслевые выставки

<sup>3</sup> Жан-Жак ламбен «Менеджмент, ориентированный на рынок (Стратегический и операционный маркетинг)» С.П.-б. «Питер» 2006 стр. 151

Естественно, у каждого промышленного предприятия, таким образом получается два рынка. Продукцию надо производить такую, чтобы за нее или за ее производную заплатил конечный потребитель, но она попадет к нему только если будет удовлетворен непосредственный покупатель промышленного предприятия. В маркетинге такая схема известна под названием «тяги – толкай». Но что приятно – для обоих рынков сейчас нам потребуется только ОТКРЫТАЯ информация.

Открытая информация традиционно остаётся самым ёмким и наиболее используемым каналом получения информации. Можно по разному относиться к В.И. Ленину, но надо отдать должное: он был большим специалистом в области организации подпольной работы. И вот что он писал: “Легальный материал особенно важен, - писал Ленин. - Не будет преувеличением сказать, что по одному легальному материалу можно еще как-то написать профессиональную брошюру, а по одному нелегальному невозможно. Собирая нелегальный материал невозможно и приобрести таких знаний, какие в массе рассеяны в мелких газетных публикациях и специальных промышленных, санитарных, земских и прочих изданиях”.

Кстати, и по мнению бывших сотрудников ЦРУ, 80% разведывательной информации получается из таких обычных источников, как иностранные книги, журналы, научно-технические обзоры, фотографии и так далее.

Не секрет, что проведенный в свое время ФБР анализ дешифрованных радиogramм советского разведчика Рудольфа Абеля, показал, что основную канву для своих политических и экономических сообщений в московский Центр, он черпал из публикаций “Нью-Йорк таймс” и “Сайентифик Америкэн”, дополняя отдельные неясные места агентурной информацией.

Итак мы начинаем изучать открытые источники. Но делать это надо правильно. Обратимся снова к профессору Питеру Сёнге, который в своей книге о маркетингоориентированной компании «Пятая дисциплина» описывает «принцип вареной лягушки». Вот что он пишет.

«Системные исследования крахов обнаружили, что корпорации настолько плохо приспособлены к борьбе с постепенно нарастающими угрозами, что возник анекдот о «вареной лягушке». Если бросить лягушку в кастрюлю с кипящей водой, она моментально попытается выбраться. Но если вода будет комнатной температуры, лягушка останется плавать в кастрюле. Если теперь поставить кастрюлю на огонь, получится вот что. Пока вода будет нагреваться до температуры 20—30 °С, лягушка будет наслаждаться жизнью и, соответственно, ничего предпринимать не станет. По мере нагревания воды лягушка станет слабеть, делается вялой и будет уже просто неспособна выбраться из кастрюли. Ей ничто не мешает, но она останется в кастрюле и будет сварена. Почему? Потому что ее механизмы восприятия угрозы для жизни настроены на внезапное изменение, а не на медленные, постепенные перемены.

Что-то похожее случилось с американской автопромышленностью. В 1960-х годах она полностью господствовала на рынках Северной Америки. Изменения накапливались очень медленно. Вполне понятно, что в 1962 г. никто не воспринимал японцев как конкурентов, когда их доля на рынке США была меньше 4%. Никто о них не думал и в 1967 г., когда их доля рынка была меньше 10%. Их

никто не боялся в 1974 г., когда они контролировали меньше 15% рынка. Только в начале 1980-х детройтские компании начали критически изучать собственные слабости и недостатки, и к этому времени японцам принадлежало уже 21,3% рынка США. В 1989 г. японская доля поднялась до 30%, а доля американских автомобилей упала примерно до 60%<sup>2</sup>. Пока не ясно, найдет ли эта лягушка силы выскочить из горячей воды.

Чтобы научиться видеть медленные, постепенные процессы, нужно самим притормозить и научиться обращать внимание на трудноуловимые и полные драматизма медленные движения. Если сесть у пруда и начать смотреть в воду, то сначала вряд ли удастся что-либо заметить. Но минут через десять вы заметите, что пруд ожил. Этот мир малых прелестных созданий всегда был здесь, но они движутся слишком медленно и незаметно. Проблема в том, что наше сознание жестко настроено только на одну частоту: например, если бы мы могли слышать при 78 оборотах в минуту, а частоту снизили бы до 33  $\frac{1}{3}$ , то мы вообще перестали бы воспринимать звук. Нам не избежать судьбы лягушки, если мы не научимся замедляться и видеть постепенные процессы, которые зачастую являются источником самых больших опасностей.»<sup>4</sup>

Ученые – психологи установили, что у человека, как и у лягушки, есть свой «квант» отслеживания изменений. Он равен неделе. Это значит, что изменения, имеющие шаг более недели, хуже воспринимаются человеком.

При этом, как показывает практика, самые интересные возможности и нереализованные потребности конечных потребителей, лежат зачастую весьма далеко от привычного понимания нашего продукта, но чтобы их найти требуется время. Обычно, из-за преодоления «принципа вареной лягушки» глобальные изменения начинают прослеживаться не раньше, чем через две недели.

Итак, Вы начинаете знакомиться с вышеуказанными открытыми источниками и искать факты, которые, по ВАШЕМУ ЛИЧНОМУ мнению могут иметь отношение к развитию Вашего бизнеса. Не торопитесь. Несколько дней у Вас уйдет только на набор фактов, тем более, когда Вы делаете это в первый раз. Вы готовите эти факты для анализа.

### **Анализ внешней маркетинговой среды (макросреды)**

«Все компании работают в макросреде, где существуют факторы, мало или совсем не контролируемые компанией... Спрос на рынке измеряется в ходе внешнего анализа, который должен ответить на такие вопросы, как «Сможем ли мы удовлетворить потребности рынка без кардинальной реорганизации?»<sup>5</sup>

Результаты работы по обработке информации заносятся в стандартную таблицу анализа внешней маркетинговой среды, которая состоит из трёх колонок. В первой выписываются тенденции, во второй - определяется, является ли эта тенденция угрозой или возможностью для предприятия, в третьей – способы реагирования на данную тенденцию.

---

<sup>4</sup> П. Сенге «Пятая дисциплина» (Искусство и практика самообучающейся организации) М., «Олимп – Пресс» 1999 год стр.45

<sup>5</sup> М. Макдональд и П. Моррис «Маркетинг Иллюстрированный путеводитель в джунглях бизнеса» М., «Махаон» 1997 год, стр.20.

Тенденции	Угрозы/возможности	Реагирование
Политические		
Законодательные		
Макроэкономические		
Социальные		
Культурные		
НТП		
Природные		

**Тенденция** – относительно долго существующее направление развития или последовательность событий.

Тенденция – это не факт, а группа фактов, рассматриваемая в динамике, это развитие и последовательность событий. Выписывать нужно, конечно, не некие общие тенденции, а те, что относятся к вашему бизнесу. Хотя иногда оказывается, что новые возможности вытекают из тенденции, которая на первый взгляд совершенно не связана с отраслью.

Такой анализ необходимо проводить постоянно, то есть, новые данные нужно заносить в таблицу ежедневно. В результате идёт постоянное отслеживание ситуации на рынке, а значит, у вас, во-первых, всегда есть база для начала очередного маркетингового проекта, а во-вторых, эта таблица позволяет увеличить время доверия руководства к маркетологу или отделу маркетинга. На её основе вы еженедельно представляете руководству своеобразный дайджест, сообщая о вновь открывшихся угрозах и возможностях на рынке.

Например, следующая тенденция – старение населения, то есть, среднестатистический возраст жителя России постоянно возрастает. Если моё предприятие производит упаковку тетра-пак для соков и молока, эта тенденция является для нас угрозой или возможностью? Попробуем проанализировать.

С одной стороны это возможность, потому что пожилые люди пьют больше молока, чем молодёжь, следовательно, реагированием будет увеличение производства упаковки для молока. С другой стороны это угроза, потому что у пожилых людей покупательская способность ниже, покупать будут реже.

Реагирование – производство упаковок меньшего размера, продукт в такой расфасовке будет дешевле. Таким вот образом анализируется каждая тенденция.

Еще раз обращаю внимание. Всё, что пишется в третьей колонке, является ни в коем случае не основой для каких-то действий. Результаты этого анализа нужны только для создания более – менее правдоподобной гипотезы целевого рынка. То, о чем мы в последствие будем спрашивать потребителей. То есть, будем выяснять у потребителя: «Упаковки такого-то размера нужны?» - «Да» или «Нет, такого не нужны, нужны такого-то». Причём интересоваться, возможно, придётся как у непосредственных, так и у конечных потребителей.

То есть, в третьей колонке отражена найденная возможность создания нового предложения на основе анализа тенденции. Если в результате проведенной работы находится несколько хороших возможностей, выбирается лучшая, но при этом нужно точно понимать, на основании каких данных вы выбрали именно это предложение. Обоснование должно содержаться в служебной записке, которая пишется руководителю: «В результате анализа внешней маркетинговой среды были выявлены такие-то тенденции и предложены такие-то способы реагирования на них. Я выбираю это потому-то потому.... Согласны ли Вы со мной?»

Важное замечание. Каждый специалист на предприятии, как хороший солдат по выражению Суворова: «Должен знать свой маневр». Маркетолог отвечает за работу на рынке и предоставление максимально объективной информации руководству предприятия для принятия руководством ответственного решения. Отсюда следует: что посчитает наиболее интересным из Вашего анализа руководитель предприятия – то и будет основой Вашего проекта. Предложения принимаются. Споры – с точки зрения менеджмента бессмысленны. Запомните это и делайте свое дело.

Конкурентное предложение делается исходя не из того, что может ваше предприятие, а из того, что требует рынок. Желание что-то иметь может воплотиться в реальность только в том случае, если это что-то представляет собой заманчивое с точки зрения рынка предложение. Вы должны понять, существуют ли вообще тенденции к тому, что это может стать для кого-то интересным. Таблица анализа внешней маркетинговой среды и создаётся, чтобы выяснить, возможно ли найти дополнительных клиентов, которые, например, купят у вас в ближайшие полгода продукции на 30% больше. Есть ли в принципе тенденции для развития этого рынка? Любой шаг должен проверяться анализом внешней среды.

И еще одно напоминание. Тенденции, которые Вы ищите, как можно в меньшей степени должны быть посвящены продукции, которую производит Ваше предприятие. В концепции удовлетворения потребностей это предложение, содержащее выгоду обслуживания. Как во время продажи, так и после нее. Естественно, необходимо учитывать и то, что у вас все время существуют два потребителя: пользователь (зачастую это конечный потребитель) и покупатель. Для всех них в анализе ищется своя польза. Еще одна цитата из классики маркетинга.

«При создании товара разработчику необходимо оценивать свой продукт, учитывая три различных уровня. Основной уровень — это **товар по замыслу**, который отвечает на вопрос: что в действительности приобретает покупатель? Товар по замыслу находится в центре общего понятия товара. Он состоит из услуг, обеспечивающих решение задачи, либо основную выгоду, которое хочет получить потребитель, покупая данный товар. Женщина, которая покупает помаду, приобретает нечто большее, чем красящее вещество для губ. Чарлз Ревсон (Charles Revson) из компании *Revlon* в свое время говорил: "На фабрике мы производим косметику, в магазине — продаем надежду". Теодор Левитт (Theodore Levitt) заметил, что покупатели: "приобретают не четвертьдюймовые сверла, а четвертьдюймовые отверстия в стенах". Поэтому при разработке товара

маркетологи должны определить основные выгоды, которые покупатель получит после приобретения товара.»<sup>6</sup>

К этим рассуждениям – известный анекдот про бывшего госсекретаря США Генри Киссинджера, отличающегося потрясающей хитростью. Мол, поспорил он с кем-то, что поженит дочь Рокфеллера и нищего русского Ивана. Что он делает? Он идет в ассоциацию швейцарских банкиров и говорит: “Ребята, вам нужен президент ассоциации - русский Иван?” - Они спрашивают: “Зачем он нам?” - “А если вы будете знать, что это зять Рокфеллера?” - Они говорят: “А, это меняет дело”. Отлично! Тогда он идет к русскому Ивану: “Жениться хочешь?” - Тот говорит: “Зачем?” - “На дочери Рокфеллера.” - “Нет проблем.” Идет к дочери Рокфеллера, спрашивает: “Тебе нужен муж - председатель ассоциации швейцарских банков?” - “Вон их сколько, банкиров-то.” - “А если это будет экзотика: русский Иван?” – «О, это меняет дело!»

К чему этот анекдот? “Это меняет дело”, - должен сказать потребитель, когда услышит ваше предложение. А идею для него вы берёте из анализа внешней маркетинговой среды и формируете её в гипотезу целевого рынка. Но прежде необходимо воспользоваться ещё одной технологией, провести анализ внутренней среды.

### **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ (МИКРОСРЕДЫ)**

***Микросреда** – факторы, тесно связанные с компанией и воздействующие на её способность обслуживать клиентов.*<sup>7</sup>

Используя это определение Ф. Котлера, я намеренно написал его неполностью. С одной стороны, мы будем производить анализ микросреды по его технологии, с другой стороны – используем только те факторы, которые дают наиболее ощутимые изменения микросреды.

Важное замечание. Менеджер по маркетингу не производит анализ микросреды самостоятельно. Для этого у него просто не хватит квалификации. В выполнении анализа внутренней маркетинговой среды участвуют все топ-менеджеры компании. Маркетолог является организатором этого процесса.

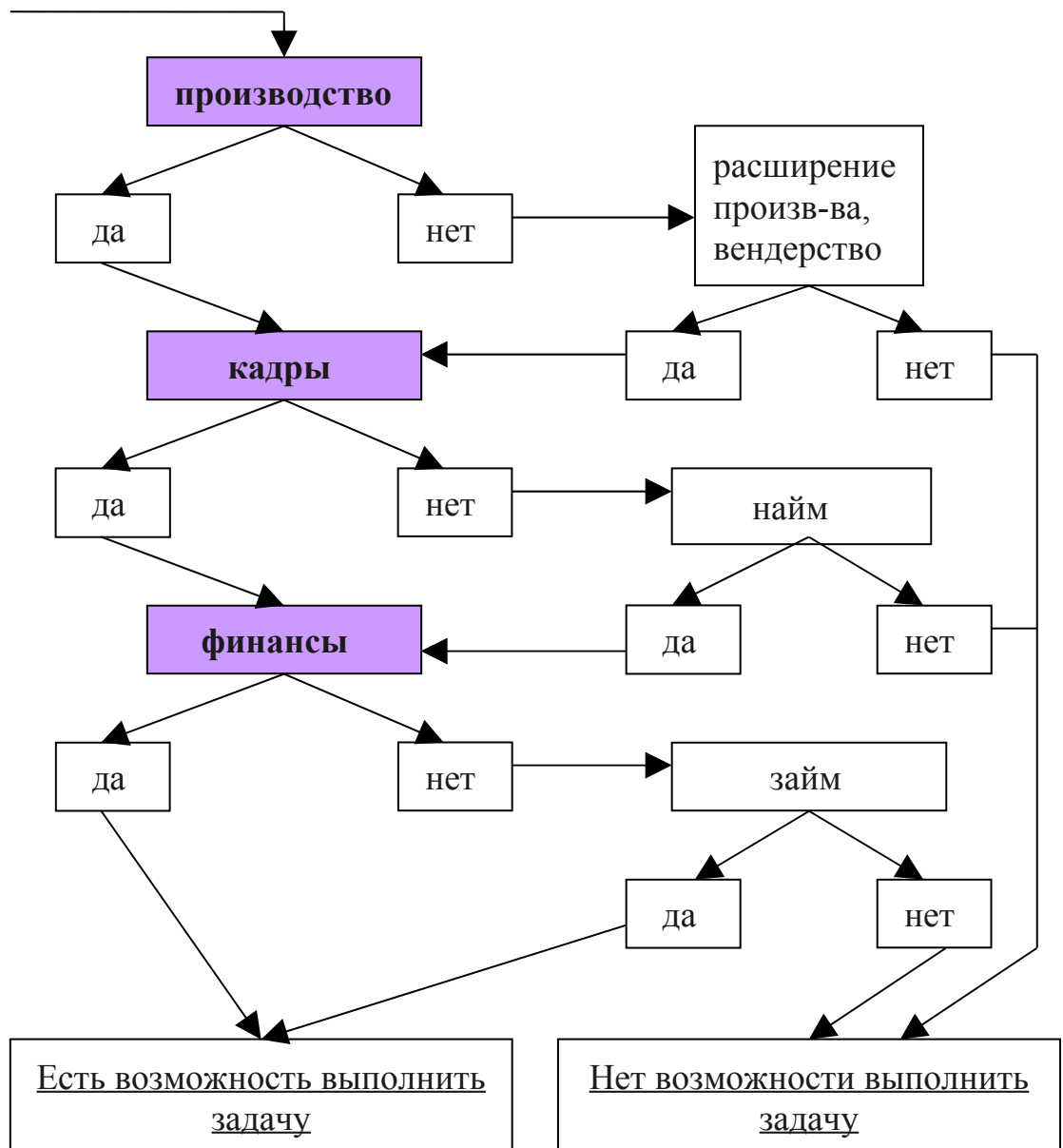
#### **Схема анализа микросреды**

---

<sup>6</sup> Ф. Котлер «Основы маркетинга» Второе европейское издание. М., «Вильямс» 2000 год стр. 539

<sup>7</sup> Там. же стр.150

### *Входная задача*



Анализ микросреды по этой схеме практически выглядит так. Например, есть входная задача – повысить объем продаж в ближайшие полгода на 30%. Для начала нужно выяснить, готово ли производство произвести продукции больше на эти 30%, есть ли для этого необходимые производственные ресурсы. Следовательно, пишется служебная записка главному инженеру: «Уважаемый главный инженер! Перед нами поставлена задача - увеличить объем продаж на 30% в ближайшие полгода. Готово ли производство к решению этой проблемы? Ответьте, да или нет».

Основная проблема, как показывает практика, заключается не в том, чтобы получить ответ, а в том, чтобы получить его письменно. Люди прекрасно понимают, что письменный ответ – это документ и другой уровень



ответственности. Эта книга в большей степени посвящена действиям на рынке, но хотел бы обратить внимание, что менеджер по маркетингу (на некоторых предприятиях до сих пор встречается забавное название «инженер по маркетингу») должен первоочередным образом заниматься не столько рыночной деятельностью, сколько деятельностью административной: программа и план деятельности, бюджет, Положение об отделе, инструкции, штатное расписание. Это подробно описано в моей «Книге директора по маркетингу»<sup>8</sup> Иначе он вряд ли сможет получить удовлетворительный ответ на запросы по анализу микросреды.

Итак. Если получен ответ «Нет», записка направляется генеральному директору: «В связи с тем, что наше производство не может решить поставленную перед нами задачу, прошу рассмотреть возможность использовать чужие производственные возможности для решения данной задачи. Служебную записку начальника производства прилагаю...»

К сожалению, на любом предприятии почти никто не понимает, чем занимается маркетинг, поэтому его очень любят делать крайним в случае возникновения проблем. Если маркетолог не хочет быть мальчиком (или девочкой) для битья, нужно всегда прикрывать спину – в данном случае служебными записками.

При ответе «Нет» от Генерального директора, входная задача снимается, невозможно продать то, чего нет: «Уважаемый генеральный директор! Сообщаю, что в результате проведённого анализа внутренней маркетинговой среды выяснилось, что нет возможности выполнить поставленную задачу».

Если же производство готово, необходимо выяснить, есть ли люди для дополнительного производства, для продаж. Нет – есть ли возможность нанять? Ответ отрицательный – значит, соответственно, нет возможности решить задачу. Для этого мы обращаемся к начальнику отдела кадров, который также дает письменный ответ, согласовав его с соответствующими руководителями. Важно также объяснить, что письменные ответы вполне могут быть лаконичными и не содержать никаких профессиональных выкладок, которые Вы, как менеджер по маркетингу все равно не в состоянии оценить.

Когда (если) и производство готово, и люди есть, остаётся решить финансовый вопрос – а деньги есть? Почему он задаётся последним, а не первым? Потому что сначала нужно определиться, что с производством и людскими ресурсами, нужны ли затраты на вендерство, например, или наём работников. И финансовые нужды на это тоже будут учитываться.

При обращении к финансисту, ответ, скорее всего, будет отрицательным. Потому что если финансовым менеджером является главный бухгалтер, у него задача сохранить то, что есть. А если финансовый директор – у него план годовой, где все деньги уже расписаны. Поэтому следующий вопрос – а занять есть где? Если да – можно начинать проект, если нет – пусть финансовый директор объясняет генеральному, почему нельзя.

---

<sup>8</sup> Л. Иванов «Книга директора по маркетингу. Практические рекомендации» С.П-б. «Питер» 2006

Работа по анализу внутренней маркетинговой среды занимает около недели, потому что сначала инженер думает, возможно ли увеличение производства, потом кадровик размышляет, хватит ли ему людей, финансовый директор рассчитывает средства и т.д. Управляющий маркетингом в эти дела не вникает, он только инициирует весь процесс и отчитывается перед руководством. Но подходить к анализу внутренней среды придётся очень тщательно, чтобы не получилось, что деньги будут вложены, реклама запущена, спрос сформирован, а производство с объёмами не справится.

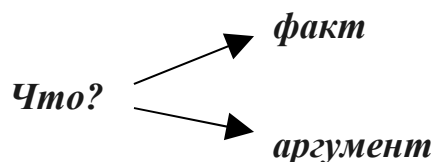
Последней ролью Смоктуновского была роль в рекламе шуб меховой фабрики. Когда на сорок дней один из центральных каналов готовил передачу о жизни актёра, авторы обратились на это предприятие с просьбой показать этот ролик, причём бесплатно. Так те за голову схватились: «Нельзя! Нельзя! Мы заказов и так на два года вперед получили. Если вы еще раз эту рекламу покажете, нам закрываться надо будет». Это типичный пример неправильно сделанного анализа микросреды.

И последнее. С точки зрения формальной логики, сначала надо сделать анализ микросреды, а потом анализ макросреды. Но в описанной мною последовательности есть тонкий психологический смысл. В подавляющем большинстве случаев, на российских предприятиях ценность менеджера по маркетингу несопоставимо ниже ценности, например, главного инженера. Поэтому, если провести анализ внутренней среды раньше – может возникнуть ситуация, что кто-то из топ-менеджеров «упрется» и легко докажет директору, что результаты анализа макросреды – параноидальный бред маркетолога. Когда же под результатами анализа макросреды стоит подпись директора – это весьма серьезно действует и на топ-менеджеров и на самого директора, которому уже труднее брать свое слово назад.

Итак, положительные ответы получены. Можно начинать проект.

## СОЗДАНИЕ ГИПОТЕЗЫ ЦЕЛЕВОГО РЫНКА

Гипотеза целевого рынка составляется из ответов на вопросы.



*Кому?*

*Где?*

*Когда?*

*По какому каналу?*

Выше, я описывал разговор с моей ученицей, продающей большегрузные автомобили. Приведем пример гипотезы для ее предприятия.

**ФАКТ** (что предлагаем?) – покупка большегрузных автомобилей в фирме «АБВ».

**АРГУМЕНТ** (почему это купят у нас?) – бесплатная охраняемая стоянка на 10 дней.

Гипотеза целевого рынка формируется не на товарном уровне, а на уровне решения потребности в чём-то. Исключение – действительно уникальный товар, аналогов которому нет ни в России, ни в мире. И при этом продаёте его только вы. Если есть хотя бы один конкурент в досягаемости ваших клиентов, формировать спрос нужно через предложение, через решение какой-то проблемы на разных уровнях. Например, аргумент – бесплатная доставка. «Да нам все бесплатно доставляют!» - «А мы за два часа!»

Естественно, никуда не денутся технические свойства товара. Вспомните приведенную мною Выше цитату из Ф. Котлера о товаре. Но аргумент - объяснение в чем заключается выгода в покупке у Вашей организации кроме свойств товара.

Проблема в том, что рынок ППТН и B2B вообще – ограничен, а это значит, что конкуренция выше чем на массовом рынке и, кроме того, на B2B невозможно продать товар просто убедив в его уникальности потребителей, как это делается на массовом рынке.

В середине 80-х годов в Америке два известных производителя аналогичных газированных напитков очень активно конкурировали между собой. При этом рынок уже был насыщен напитками, ничего нового не придумаешь. Одна из этих компаний нашла некие тенденции во внешней маркетинговой среде: во-первых, молодежь собирается в стаи, во-вторых, этим объединениям нужен символ, в третьих, повышение степени национального самосознания молодых афро-американцев. Все эти тенденции сложились в одну и использовались следующим образом: определённый напиток предлагался как символ объединения афро-американской молодёжи. Очень успешный был маркетинговый ход. Сами понимаете, что вкусовые свойства и состав напитка роли большой уже не играют.

Далеко ходить не надо, посмотрите на российскую рекламу пива, например. О самом пиве практически ничего не говорится, с помощью пива предлагается удовлетворение потребности – быть настоящим мужиком, иметь отличную компанию друзей, нравиться женщинам и т.д.

На рынке ТНП товары сейчас можно продать только так, привязав к продукту проблему, которая может не иметь, на самом деле, ничего общего с объективными свойствами товара. На рынке ППТН все вертится вокруг товара. С одной стороны, это хорошо, с другой плохо, потому что это ограничивает маркетинговые возможности.

Но и на промышленном рынке (и B2B в целом) на сегодняшний день единственная возможность абстрагироваться от конкурентов – это предложить аргумент на уровне удовлетворения потребности, а не на уровне удовлетворения в товаре. Ведь товар практически у всех одинаков.

Концепция удовлетворения потребностей плохо работает, если все ваши потребители относятся к бюджетным организациям. Потому что, к сожалению, у них потребность одна – экономия средств. И здесь ничего не попишешь. Но, как уже говорилось выше: «Нет рынка – нет и маркетинга».

**КОМУ** (кому будете продавать?)- для данного примера, предприятиям малого бизнеса г. Москва, с объёмом заказа у нас не менее 10шт. в месяц.

Здесь вы описываете **сегмент** вашего целевого рынка, потому что гипотеза целевого рынка составляется для каждого сегмента **отдельно**. Будет 5 сегментов – будет 5 гипотез. Почему приходится делать именно так? Ответ на вопрос «Кому» означает описание сегмента, включая его социально-демографические характеристики. То есть, если ваш целевой сегмент — это конечный потребитель, то к социально-демографическим характеристикам относятся, например, пол, возраст, платежеспособность. Если ваш целевой сегмент — товары промышленного назначения, оптовая торговля или услуги, которые не выходят на конечных потребителей, то к социально-демографическим характеристикам можно отнести такие как месторасположение предприятия, количество работающих и объем предполагаемого заказа.

Интересно в данном случае, что зачастую промышленные предприятия, работая с определенными потребителями, готовят комплекс маркетинга для каждого потребителя отдельно. Поэтому на вопрос «Кому» можно ответить иногда совершенно конкретно — заводу «Северсталь».

Ответ на этот вопрос предполагает описание сегмента целевого рынка.

Основные социо-демографические факторы на рынке ППТН:

- Вид предприятия
- Местонахождение
- Возможный объём заказов у вас

**ГДЕ** (где будет проводиться комплекс маркетинга?) – г. Москва

**КОГДА** (когда будет проводиться комплекс маркетинга?) – с сентября по февраль 2006г.

**ПО КАКОМУ КАНАЛУ** (какие рекламные каналы будут использоваться?) – рассылка директорам предприятий и публикации в отраслевом журнале.

Аргумент хорош, если:

- в сегменте очевидно много платёжеспособных потребителей
- мало конкурентов
- продаётся не товар, а удовлетворение потребности

Анализ конкурентов делается только тогда, когда на основании анализа внешней маркетинговой среды составлена гипотеза целевого рынка и ясен аргумент, который вы будете предъявлять потенциальным потребителям. Потому что конкурентами для вас являются те, кто одинаково с вами удовлетворяет найденную потребность. Предположим, вы производите гофрокартон, ваш аргумент - светящиеся надписи. Если исходить из товарной концепции, то ваши конкуренты – это все, кто производит гофрокартон. Если из концепции удовлетворения потребности – только те, кто продаёт гофрокартон со светящимися надписями. Если никто подобное не производит – конкурентов нет. Потому что речь идёт не о том, кто ещё продаёт, а о том, почему именно у вас будут покупать.

Жевательная резинка с ксилитом и карбамидом защищает от кариеса. Конкуренты – те, кто производит что-то, что защищает от кариеса, зубную пасту, например.

Прочитайте, эту главу, пожалуйста, несколько раз и попробуйте написать хотя бы вымышленную, то есть, без анализа внешней маркетинговой среды, гипотезу целевого рынка для своего предприятия, а потом опять вернитесь к этому разделу и проверьте, соответствует ли она изложенным правилам. Потому что когда я даю такое задание на семинарах, всем вроде всё понятно, а потом приносят товарную гипотезу, где факт – товар, аргумент – хороший. Например, факт – пористый шоколад такой-то фирмы, аргумент – вкусный. Я спрашиваю: «Ты понимаешь, что написал?» - Его ответ: «Будут покупать, я сказал! Я пять лет на этом рынке работаю». Ну и что, что вкусный? Только у него что ли вкусный? А почему покупать будут у него, он не написал.

***Если хотите, чтобы покупали у вас, формируйте предложение на уровне потребностей, а не на уровне товара.***

**ФОРМИРОВАНИЕ АРГУМЕНТА ДЛЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ  
ПРОМЫШЛЕННОГО РЫНКА**

На промышленном, как и на потребительском рынке как правило, предложение превышает спрос, а значит идет борьба за каждого конкретного потребителя. Здесь купить можно все в любое время, а продать бывает достаточно сложно. Поэтому производители и продавцы борются за своих настоящих и потенциальных покупателей. С ростом объемов продаж, количества покупателей и рынков у продавцов возникает необходимость в изучении своих покупателей - кто они, их потребности, поведение при покупке, мотивация и т.д. Каждый продавец пытается, изучив потребителя, создать стандартную модель (правила поведения продавца), способствующую продажам.

***Под промышленными покупателями понимаются все компании и организации, вступающие в отношения с производителями и продавцами с целью приобретения товаров и услуг.***

**Можно выделить следующие типы промышленных покупателей:**

- промышленные предприятия;
- строительные организации;
- торговые (оптовые и розничные) компании;
- транспортные фирмы;
- предприятия непромышленной сферы;
- государственные органы и организации;
- некоммерческие организации;
- частные лица, имеющие лицензии с правом осуществления различной коммерческой деятельности (агенты, брокеры, маклеры, нотариусы, юристы и т.д.).

**Промышленные покупатели характеризуются своими размерами:**

- по количеству занятых;
- по товарообороту или валовому доходу;
- по объему закупок ресурсов и т.п.

Кроме этого каждый покупатель характеризуется своей организационной структурой, сферой деятельности, уровнем квалификации персонала, репутацией и т.п.

Продавец должен четко представлять себе своих основных клиентов, их размеры и возможности, а также тенденции предпочтений и нужд. Все это необходимо для правильного понимания и расставления приоритетов и акцентов по обслуживанию тех или иных типов потребителей, по распределению ресурсов на поддержание и развитие коммуникаций с наиболее выгодными или перспективными покупателями.

**Мотивация промышленного покупателя**

Исследования, проведенные в России, показывают, что можно выделить 17 свойств, влияющих на выбор поставщика при закупке товаров промышленного

назначения. Эти свойства можно использовать в качестве подсказки при подготовке аргумента.

- общая репутация поставщика;
- условия платежа;
- приспособляемость к потребностям заказчика;
- прежние связи в аналогичных ситуациях;
- предлагаемые технические услуги;
- доверие к продавцам;
- удобство заказа;
- надежность продукта;
- цена;
- техническая спецификация;
- простота действия или использования;
- предпочтения основного пользователя продукта;
- обучение, предлагаемое поставщиком;
- продолжительность необходимой подготовки;
- соблюдение сроков поставки;
- простота содержания, ухода;
- послепродажное обслуживание.

***Основная группа факторов, определяющих спрос на ППТН - это экономические факторы.***

**Важнейшим фактором экономической целесообразности** приобретения того или иного вида оборудования является повышение прибыльности на единицу капиталовложений, достигаемое за счет экономии живого труда, материалов или энергии. В ряде случаев применение более дорогостоящего оборудования взамен более дешевого является выгодным, так как повышение производительности труда и экономия сырья и материалов перекрывает повышение годовых расходов на амортизацию.

**Второй показатель спроса** - это стоимость материалов, машин и оборудования, снижение которой позволяет компании и покупателю повысить прибыльность своих сбытовых операций или, наоборот, снизить цену продукции с целью расширения рыночной доли.

*Экономические факторы определяют и спрос того или иного сегмента рынка на передовую технологию в виде более совершенных машин и оборудования. Например, трудосберегающая технология пользуется особым спросом у компаний развитых стран и значительно меньшим в развивающихся странах с дешевой рабочей силой.*

Вторая группа факторов, определяющих спрос покупателей ППТН - это организация поставок и характер их осуществления. Сюда относятся: степень потребности в ритмичных поставках в строгом соответствии с графиком и стандартами качества; требования, предъявляемые к комплектности поставок; степень заинтересованности в низком уровне цены; степень заинтересованности в соответствии отношений с поставщиками общепринятым нормам.

**Комплектность поставки** является в настоящее время одним из важнейших факторов мотивации спроса, особенно у покупателей машин и оборудования. Развитие новых производств, усложнение технологических процессов обуславливает эволюцию потребности в поставке комплектного оборудования в купе с инженеринговыми услугами у фирм-покупателей средств производства.

**Можно выделить два основных сегмента потребителей оборудования, предъявляющих повышенные требования к комплектности поставок:**

- заказчики капитальных объектов в развивающихся странах, не имеющие достаточного опыта в выборе поставщиков и осуществлении инженеринговых работ;
- заказчики предприятий, использующих принципиально новую технологию, или покупатели новых видов наукоемкого оборудования.

Обе группы потребителей нуждаются в полном комплексе проектных работ, услуг по обучению специалистов и осуществлению монтажных, пуско-наладочных и эксплуатационных работ и, конечно, в получении всего комплекта оборудования у одного поставщика, обладающего всем объемом знаний в области строительства данного объекта или пуска в эксплуатацию данного вида оборудования.

С другой стороны, по мере приобретения заказчиком опыта в закупке и пуске в эксплуатацию таких объектов или оборудования и с появлением специализированных фирм-поставщиков отдельных видов услуг и машин прослеживается тенденция к "разукomплектации" поставок. Покупатель может самостоятельно закупать отдельные компоненты оборудования у разных поставщиков, пользоваться инженеринговыми услугами специализированных фирм и осуществлять часть работ самостоятельно. Хотя, как правило, заказчику выгоднее пользоваться услугами одного генерального подрядчика, который принимает на себя ответственность за сооружение объекта в целом.

Степень заинтересованности в низких ценах поставок также колеблется в зависимости от рыночного сегмента. Повышенное внимание к уровню цен уделяется со стороны покупателей промышленных материалов, если затраты по приобретению таких материалов входят в прямые издержки производства готовой продукции. Напротив, соображения, связанные с ценой, играют второстепенную роль, если данная покупка относится к накладным расходам; осуществляется в рамках единовременной затраты как, например, при закупке части оборудования при осуществлении крупного капитального проекта; производится у поставщика, престиж которого может предопределить коммерческий успех продукции заказчика.

Заинтересованность покупателя в стабильности взаимоотношений с поставщиком, соответствия их общепринятым нормам является одним из факторов мотивации спроса в тех случаях, когда компания-покупатель поддерживает долгосрочные связи со своими поставщиками и исходит из сложившихся норм взаимоотношений с ними вне зависимости от политических или иных меняющихся факторов.

***Рассмотренные выше факторы мотивации спроса покупателей средств производства относятся к наиболее существенным, но, однако, не***



*исчерпывают всего разнообразия форм и мотивов рыночного поведения потребителей этого типа товаров. Дополнительную роль играет целый ряд критериев, начиная с юридических и политических тенденций и заканчивая личностными мотивировками руководства фирм-покупателей.*

### **Особая специфика покупателей высокотехнологичных продуктов.**

Эта специфика определяется двумя склонностями - к инновациям и к риску.

**Склонность к инновациям.** По отношению к любому новому продукту людскую популяцию подразделяют на шесть, а иногда на пять групп. В действительности, это ни что иное, как аппроксимация известного в статистических науках нормального распределения, которое позволяет описывать изменение во времени доли популяции, начинающей пользоваться новым продуктом. Иногда это называют диффузией продукта на рынок по сходству с формальным описанием диффузионных процессов в физике. Выделенные группы характеризуются различием по отношению к использованию инноваций.

Самой активной, но немногочисленной группой являются **инноваторы**, которые быстро реагируют на новый продукт и осваивают его. Они не опасаются “пораниться” новой технологией. Более многочисленной является группа **предвестников** - людей с лидерскими наклонностями, но более осторожных, чем инноваторы. Эти две группы играют ключевую роль в проникновении нового товара на рынок.

**Основная группа** - это те, кто любит сначала все хорошенько обдумать, а уж потом принять решение. Их примерно такой же процент, как и **последователей** - людей склонных к скептицизму, следующих за большинством, но со значительной задержкой.

Далее идут **традиционалисты**, которые начинают пользоваться продуктом, когда он уже перестает быть инновационным, а **ригидные** - это те, кто всегда отвергает новый продукт, ибо такова их сущность.

***При проникновении продукта на рынок оказывается чрезвычайно важным суметь определить группы инноваторов и предвестников (ранних последователей), которые послужат примером для остальных групп. Это не так легко сделать, поскольку один и тот же человек может быть инноватором по отношению к одному виду продукта и последователем или даже традиционалистом по отношению к другому виду продукта.***

На отношение к продукту могут влиять географические, национальные и другие особенности. Например, в России первыми освоили компьютеры ученые и молодежь. Они же первыми освоили Интернет. Не случайно, поэтому, многие фирмы продают компьютеры и программное обеспечение для учебных заведений со скидкой. Это ускоряет продвижение продукта на рынок.

Эрик Виардо приводит в своей книге сведения о том, что компания Apple, прежде чем выводить компьютеры Macintosh на рынок, установила тесные связи с 6 различными группами людей, включая разработчиков из других компаний, дилеров, финансовых аналитиков, представителей торговой, деловой и общей прессы, наиболее требовательных клиентов и “светил”. Эта последняя группа включала в себя 50 общепризнанных лидеров рынка, продемонстрировавших свой творческий подход к решению рыночных задач и добившихся крупных успехов, таких как Тед Тернер, Ли Якокка и др. Эти знаменитости были готовы сделать из компьютера “Макинтош” новый феномен и передать свою веру в него аудитории “инноваторов” и “предвестников”.

Понимание потребностей этих групп - ключ к успеху. Например, стремительный успех компании America OnLine связан с осознанием ее лидерами того обстоятельства, что представители бизнеса нуждаются в возможности различного вида общения в реальном времени. За счет архитектуры сети и программного обеспечения AOL обеспечила представителям бизнеса возможность общения в реальном времени с помощью "чата" и досок объявлений. В то время как прогноз компании Prodigy, что бизнес, прежде всего, будет нуждаться в разного рода информации - экономические данные, погода, новости и т.д., оказался ошибочным. Когда же выяснилось, что подписчики больше нуждаются в общении друг с другом, чем в информации, то оказалось, что имеющаяся архитектура не позволяет этого сделать. В дальнейшем выигрыш AOL стал нарастать за счет использования возможностей "чата" и досок объявлений для общения людей со сходными интересами. Даже в России сейчас практически любой молодой человек, имеющий доступ к сети Интернет, пользуется "чатом" и досками объявлений. Хотя интересно, что бизнесмены в этом отношении пока существенно менее активны.

***Итак, скорость проникновения инновационного продукта на рынок зависит от того, каков процент из всех потенциальных потребителей продукта составляют "инноваторы" и "предвестники", а также то, насколько точно мы смогли выявить их, определить их потребности и нужды и верно направить мероприятия по продвижению. При этом действует общая закономерность: чем более обширная переподготовка требуется для эффективного освоения нового продукта, тем более медленно проникает он на рынок.***

**Склонность к риску.** Кроме того, что покупатели высокотехнологичной продукции характеризуются своими инновационными склонностями, они характеризуются еще и склонностью к риску. Чаще всего потенциальный пользователь наукоемкого продукта воспринимает его как очень сложный и не понимает его работы во всех деталях. К тому же, видя, как все вокруг быстро меняется, он боится, что продукт может вдруг устареть. Это порождает естественное беспокойство у потенциального покупателя. Поэтому он предпочитает отсутствие риска.

**Наиболее значимые факторы при принятии решения о покупке высокотехнологичного продукта**

Ответы специалистов:		%
1	стоимость продукта	28
2	доверие к продавцу	28
3	эксплуатационные характеристики	22
4	качество продукта	14
5	обслуживание	8

***В связи с этим при осуществлении маркетинговой политики крупные компании уделяют серьезное внимание формированию своего имиджа и репутации. Малым компаниям приходится прибегать к отзывам своих клиентов, уделять большее внимание манере общения с клиентами,***

**увеличивать сроки поддержки предлагаемого высокотехнологичного продукта. При этом очень важно правильно формировать психологические ожидания клиента, чтобы в последующем у него не возникло внутреннее отторжение продукта.**

## **СОСТАВЛЕНИЕ ПОРТРЕТОВ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И КОНКУРЕНТОВ**

Составление портретов потребителей и конкурентов – это, в сущности, то, с чего начинается маркетинг. При всей кажущейся на первый взгляд однородности группы потенциальных потребителей, она в тоже время может иметь существенные различия по отдельным параметрам и характеристикам. Не зная своего потребителя, невозможно рассчитывать на коммерческий успех деятельности предприятия на рынке в современных условиях. Если спросить об этом любого директора, он скажет: «Я знаю своего потребителя!», но на самом деле он только думает, что знает. По принципу наблюдательной селекции он выдаёт свою картину мира за объективную реальность. То есть, у него есть представление о его потребителе, но верно ли оно?..

### **Портрет потребителя**

Портрет потребителя - по сути говоря, это совокупность всего того, что написано в разных гипотезах целевого рынка. А гипотеза целевого рынка создается на каждый сегмент отдельно, потому что у разных сегментов может быть разная мотивация в покупке одного и того же товара. Следовательно, и потребители такие будут считаться разными потребителями, несмотря на то, что все они покупают одинаковый продукт.

Приступая к составлению портрета Потребителя необходимо, прежде всего, четко определить круг лиц, которые непосредственно являются ими или теми, от кого зависит принятие решения о покупке нашей продукции. Это в большей степени относится к случаям, когда речь идёт о закупке сложных корпоративных изделий, например, технологических линий или компьютерного оборудования для банков и офисов компаний. Кто принимает решение о закупке такой продукции? Конечно же, руководитель и значит именно его портрет нам надо изучать в первую очередь. Но, в тоже время, это решение предварительно прорабатывается конкретными техническими специалистами, мнение которых может быть определяющим, а значит надо составить и их портрет.

Составление портрета Потребителя, согласно общим принципам сегментирования рынка, традиционно осуществляется по четырем основным признакам: *географическим, демографическим, психографическим (социальный слой, стиль жизни, личные качества), поведенческим (манера приобретения продукции)*. Степень детализации по каждому признаку зависит от характера продукции.

Для составления группового портрета Потребителя необходимо будет воспользоваться и данными статистики, и результатами прошлых опросов или проведенных непосредственно службой маркетинга или заказанных ею сторонней организацией.

Однако портрет Потребителя будет явно неполным, если в базе данных не будет отражено, какую продукцию Потребитель берет у предприятия и какова его доля в объёме отгрузки данного вида продукции, какие виды скидок или бонусов ему предоставлялись, какова была форма оплаты и

порядок расчёта с ним и, в конце концов как своевременно он за неё рассчитывался?

Фактически это часть базы данных отдела сбыта, дополненная информацией финансового отдела в части завершения расчетов, отличающаяся тем, что в ней вводятся дополнительные графы, отражающие степень выполнения им договорных обязательств. Такой подход к созданию портрета Потребителя называется *историей Потребителя*.

Прежде всего, потребителей можно разделить по принципу Парето. Парето – это итальянский учёный, который ввёл закон «20 на 80». Это значит, что 20% потребителей дают 80% прибыли. У этого закона есть следствия. Первое заключается в том, что эти 20% потребителей тоже раскладываются в пропорции 20 на 80. А второе состоит в том, что при интуитивном маркетинге процент удач и неудач составляет также, как ни странно, 20 и 80.

При использовании закона Парето на промышленном предприятии, очевидно, что существуют как потребители, которые наиболее коммерчески выгодны и наименее, но нужны и те и другие. Из этого следует, что при составлении ассортимента, нужно ориентироваться на разные группы. Подробнее об этом вы можете прочитать в главе «Товарно-ассортиментная политика промышленного предприятия».

Кроме того, потребителей можно разделить, используя коэффициент, рассчитываемый по общей формуле  $K=(\text{план-факт})/\text{план}$ , характеризующий поведение Потребителей по следующим параметрам:

- коэффициент, отражающий выполнение Потребителем своих договорных обязательств по приобретению заказанной им продукции по объёму и ассортименту;
- коэффициент, отражающий своевременность расчетов;
- коэффициент, учитывающий сезонный характер поведения Потребителя в отношении приобретения продукции, имеющей ярко выраженный сезонный характер потребления.

Использование перечисленных выше коэффициентов в структуре базы данных даёт возможность группировать Потребителей по различным признакам, выделить наиболее интересные группы и разрабатывать для них целенаправленную стратегию товародвижения.

Вспоминается забавная история, которая произошла, когда я консультировал организацию, занимающуюся производством лаков и красок. Краски для наружных работ – продукт сезонный, его, как правило, покупают весной-летом. Каждый год это предприятие опрашивает своих основных заказчиков на предмет того, сколько этих красок они будут закупать и когда. И в течение семи лет им отвечали, предположим: «С марта по июль будем брать столько-то, а в августе будем продавать то, что осталось». На основании этих данных планируется производство. И каждый год в августе появляется кто-то из клиентов и просит продать ещё краски. И в авральном порядке заказ выполняется. Я спрашиваю директора: «А может быть, сразу в план побольше закладывать? Тенденция-то очевидная...» На что директор отвечает: «А вдруг в этом году не так будет?»

Почему происходит такая ситуация? Никто не изучает рынок, все смотрят на соседа слева. Заказчики для того, чтобы дать ответ спрашивают своих покупателей: «Ребята, сколько вы краски для наружных работ брать будете?» Те задумываются: «А сколько в прошлом году брали? Значит, столько же только минус 10% на неурожайный год». Дилеры из этих цифр вычитают ещё 10% на свой неурожайный год. Поэтому эти данные доходят до производителя в весьма урезанном виде, но план он составляет по ним, несмотря на то, что в августе всё равно все бегут докупать.

Здесь же хотелось бы остановиться ещё на одном, очень важном моменте, непосредственно связанном с историей Потребителя, а именно анализе причин потери (ухода к другому производителю) наиболее значимых Потребителей.

Выделите из всех своих Потребителей за последние несколько лет (лучше за период не менее 2-3 лет), группу особо значимых для вас Потребителей и определите динамику изменения их доли в общем объёме реализации за этот временной период.

Затем выделите из этой группы тех из них, кто в этот временной период либо перестал быть вашим Потребителем, либо снижение объёма закупок у него имело отчетливую тенденцию. Далее попытайтесь выяснить, чем это было вызвано.

Практика проведения подобных исследований показала, что диапазон причин потери достаточно широк и не всегда сводится только к качеству или цене продукции. Достаточно весомую долю имеет организация обслуживания Потребителя, и само отношение к нему сотрудников службы сбыта предприятия. Только проанализировав все причины и разработав комплекс компенсационных мероприятий можно начинать активную кампанию по привлечению новых Потребителей.

## Профиль конкурента

Приступая к созданию портрета Конкурента, в принципе можно ограничиться только выяснением перечня и объёма выпускаемой ими продукции, цен на неё и регионов сбыта. Уже этого может быть достаточно для создания базы данных по конкурентам, которая при оперативном отслеживании в ней информации станет значительным подспорьем в работе службы маркетинга при разработке собственной маркетинговой стратегии. Однако для более глубокого изучения конкурентов можно рекомендовать обратиться к принципам составления "Профиля конкурента".

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

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

Всю эту информацию узнать достаточно просто. Как уже говорилось, практически всё есть в открытых источниках. Конечно, напрямую о планируемом выпуске уникальной продукции предприятия не говорят, зато об этом пишут в СМИ, просачивается как – то информация. Тоже самое со стратегией. Вопрос, который обожают задавать журналисты руководителям предприятия: «Как будет выглядеть ваше предприятие через три года? У вас есть мечта?». «Да»,- говорят они и рассказывают свою долгосрочную стратегию, несмотря на то, что это секретная информация. Дезинформировать с помощью таких источников у нас не научились пока.

Для того, чтобы узнать уровень заработной платы персонала, совершенно необязательно устраивать на временную работу к конкурентам своих сотрудников. Как правило, промышленным предприятиям очень часто требуются и рабочие и управленцы. Поэтому достаточно отправить пару человек на собеседование или просто позвонить: «Здравствуйте, у вас сейчас открыта вакансия директора по маркетингу (менеджера, рабочего). Какова примерная зарплата?» Можно предварительно рассказать о своей высокой квалификации, хорошем образовании и т.д., чтобы заинтересовать своей персоной. Дабы не упустить перспективного соискателя, информацию о зарплате, скорее всего, дадут и по телефону. В общем, похитрее надо действовать.

*Помню, когда мы обменивали квартиру и нашли подходящий вариант, моя жена подговорила всех своих знакомых, и они начали с периодичностью в 15 минут названивать и предлагать хозяевам понравившейся нам квартиры худший, чем наш вариант. Раздумывали те недолго.*

Тоже самое с методами стимулирования труда. Спрашиваете: «А что, кроме зарплаты я буду получать? А есть ли у вас соцпакет? А какой?» И так далее. Четверть звонков, которые поступают на ваше предприятие, это завуалированные звонки от конкурентов, которые пытаются выведать ту или иную информацию.

Чтобы представить себе финансовое положение большинства серьёзных конкурентов, достаточно почитать отраслевые и общие журналы и газеты о бизнесе.

О чём вы, скорее всего, не узнаете из открытых источников, так это о качестве обслуживания. Об этом уже придётся спрашивать у потребителя: «Об этом знаешь?» - «Знаю». – «Покупал?» - «Покупал». «Устраивает?» - «В общем, да» - «А что конкретно?». И приводятся 5-6 факторов, напротив которых нужно поставить галочку. В общем, чтобы вести мониторинг степени удовлетворённости конкурентами, придётся проводить отдельные исследования.

База данных по конкурентам, как и анализ внешней маркетинговой среды, обновляется постоянно, в зависимости от поступления новой информации.

## **АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ**

Анализ конкурентов представляет собой завершающую часть работы по анализу вторичной информации. Он делается в два этапа. Сначала составляется матрица конкурентов, которая делается по каждому конкуренту отдельно и по конкретному предложению, которое описано в гипотезе целевого рынка. В левой части выписываются сильные и слабые стороны вашего предложения, справа – предложения конкурента. Преимущества и недостатки выписываются все, даже если у конкурента они повторяются.

<b><i>Сильные стороны моего предложения</i></b>	<b><i>Сильные стороны предложения конкурента</i></b>
<b><i>Слабые стороны моего предложения</i></b>	<b><i>Слабые стороны предложения конкурента</i></b>

--	--

После того, как выписаны все сильные и слабые стороны вашего предложения и предложения конкурента, все повторяющиеся записи вычёркиваются. Если в итоге у вас не остаётся ни одной сильной стороны, гипотезу целевого рынка можно выбрасывать, потому что в этом случае у вас нет ни одного конкурентного преимущества. Всё, что осталось, переписывается во вторую таблицу, и по каждому пункту определяется, является это угрозой или возможностью, а также находятся способы реагирования в области коммуникаций.

Факты	Угрозы/возможности	Реагирование

Например, остался факт «нанесение светящейся краски». Естественно, это возможность, поэтому реагировать на неё мы будем, рассказывая об этом в рекламе. Или, наоборот «краска наносится комками», это угроза, значит, об этом в коммуникациях не будет ни слова.

Всё это кажется очень просто, но, к сожалению, неосознанно в этом плане делается много ошибок, как в рекламе, так и в житейских ситуациях. Помню, однажды при покупке б/у автомобиля спрашиваю продавца: «А что ты её продаёшь-то?» А он говорит: «Ну, пока деньги есть хочется поездить на хорошей машине». Разве после этих слов я куплю этот автомобиль?

## МАРКЕТИНГОВОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ

Минимальная задача маркетингового исследования – проверка гипотезы целевого рынка. То есть, нужно узнать, правильно ли мы думаем, что такое предложение заинтересует конкретных потребителей. Плюс, если есть такая возможность, можно добавить ещё и результаты анализа конкурентов. То есть узнать, действительно ли конкуренты являются вашими конкурентами, а их сильные и слабые стороны являются таковыми в глазах потребителей.

Для начала нужно определить, какое исследование вам необходимо – количественное или качественное.

При **качественном исследовании** невозможно получить какие-то цифры, качественные исследования – это мнения небольшой группы потребителей или экспертов. Они опрашиваются в основном для



определения тенденции на рынке и уточнения гипотезы целевого рынка. Также полезно проверять составленную анкету на предмет того, понятны ли вопросы, правильно ли они интерпретируются. И последнее, что делается редко, а очень зря – проверка всех творческих идей для рекламы. То есть, при качественном исследовании вы интересуетесь, правильно ли вы думаете, что это нужно потребителям, это им понравится, это понятно для них и т.д.

**Количественное исследование** используется для последующих расчетов рыночных показателей, в частности объема рынка, стоимости рекламной кампании, экономической эффективности рекламной кампании и так далее.

Таким образом, сначала определяется исходя из поставленных задач, какое исследование нужно провести. Если говорить о задаче по увеличению на 30% объема продаж в течении полугода, то решаться она будет скорее всего следующим образом. Сначала проводится качественное исследование для уточнения гипотезы целевого рынка, потом оно же для проверки правильности анкеты. И последним будет количественное исследование, которое даст необходимые числовые показатели.

#### **Инструменты маркетинговых исследований.**

Для промышленного рынка существует определённый набор инструментов:

Изучение образцов продукции, на основании которого делается вывод о сильных и слабых сторонах предложения конкурента. С каждым годом такой инструмент применяется всё реже, поскольку предложение постепенно вытесняет товар.

Метод эксперимента – на рынок вводится некая новая составляющая и исследуются результаты. Применяется тоже на небольшой группе потребителей. Этот инструмент используется очень редко, во-первых, потому что он, как правило, громоздок, а во-вторых, может повредить имиджу компании.

Опрос – наиболее часто применяемый инструмент, потому что даёт возможность не только получить данные о том, что будет, но и информацию, что с этим делать, когда оно будет.

#### **Методы сбора информации.**

Так как опрос является наиболее часто применяемым инструментом, то в дальнейшем речь пойдёт в основном о нём.

Выбирая метод сбора информации, вы всегда находитесь в том состоянии, в котором, как в известном анекдоте, находится человек, пришедший в автосервис, где на дверях висит табличка «Быстро. Качественно. Недорого. Выбирайте два из трёх». Какой бы метод опроса вы не выбрали, а это может быть личное интервью, опрос по телефону, рассылка анкет по почте или сбор информации с помощью Интернет, вы всегда вынуждены от чего-то отказываться в пользу чего-то.

Личное интервью – самый лучший метод опроса, очень точный и качественный, но самый дорогой.

Опрос по телефону лучше всего проводить в тех случаях, когда искомую информацию можно выразить кратко и просто. Подобно личному интервью, опрос

по телефону позволяет поддерживать контролируемый контакт с членами выборки. Одновременно налицо экономия времени и средств.

Недостатки этого метода становятся очевидными в тех случаях, когда необходимо опросить нескольких лиц в одной и той же организации, причем одновременно. Кроме того, по телефону неудобно вести долгую, обстоятельную беседу. К тому же не видно эмоциональной реакции человека, а это зачастую очень важно. И наконец, в ряде случаев опрашиваемый, прежде чем ответить, должен навести соответствующие справки в документах. В подобных ситуациях даже при личной беседе интервьюер должен еще суметь уговорить опрашиваемого. Сделать это в ходе телефонного разговора гораздо труднее, и практически всегда приходится перезванивать еще раз. Некоторые исследователи заранее высылают каждому опрашиваемому письменное уведомление о предстоящем интервью с просьбой оказать содействие в сборе необходимой информации.

При рассылке анкет всегда существует опасность, что среди ответивших на вопросы окажутся в основном лица или компании, заинтересованные именно в данном опросе. Поэтому даже при возврате, равном 50—75%, нельзя рассматривать результаты почтового опроса как характеризующие всю целевую группу, охваченную анкетой. Контингент не ответивших может почти целиком состоять из компаний, либо вообще не пользующихся конкретным товаром, либо имеющих к нему строго ограниченный или специфический интерес.

Прежде чем использовать результаты почтовой анкеты в качестве основания для принятия решений в сфере сбыта, следует изыскать пути и способы оценки характеристик тех, кто не возвратил анкет. Делается это почти во всех случаях посредством выборки из группы не ответивших с целью получения сведений для анализа определения характеристик этой группы. В одном случае проводят повторную рассылку анкеты всем не ответившим на первую с новым сопроводительным письмом, в котором содержится более настоятельная просьба о сотрудничестве. Иногда повторные рассылки проводятся неоднократно. В другом случае у не ответивших берут личные интервью, а в третьем — проводят опрос по телефону. При выборочном обследовании группы не ответивших личные интервью и опросы по телефону дают более надежные результаты, поскольку результаты повторных рассылок страдают тем же смещением, что и результат первоначальной анкеты. А знать соотношение между потребителями и не потребителями крайне важно, ибо многие опросы имеют целью выяснение условий или степени использования определенных товаров.

При планировании выборки воздержавшихся от ответа следует обратить особое внимание на ее представительность с точки зрения величины и характера деятельности опрашиваемых фирм. Бывает полезно спланировать две аналогичные по своему составу выборки и проанализировать результаты каждой из них в отдельности. Небольшое количество расхождений между ними будет свидетельствовать о незначительной мере изменчивости и нецелесообразности планирования дополнительных выборок. С другой стороны, крупные расхождения будут сигналом необходимости планирования дополнительных выборок для достоверного определения характеристик воздержавшихся компаний.

Сбор информации с помощью Интернет – неплохой способ, но сложность заключается опять же в том, что непросто заставить людей ответить на вопросы. Обычно для этого закрывают какую-то нужную информацию, а чтобы её открыть

просят зарегистрироваться и ответить на вопросы. Например, «Если вы хотите получить наш полный прайс-лист, зарегистрируйтесь и ответьте на вопросы».

К положительным сторонам этого метода, помимо его низкой стоимости, можно отнести то, что Интернет даёт возможность опросить тех, до кого сложно добраться обычными опросами, например, директоров предприятий.

Иногда чтобы собрать информацию маркетологам приходится организовывать различные отраслевые конференции, на них легче заставить людей отвечать на вопросы.

## **СОСТАВЛЕНИЕ АНКЕТЫ**

### **Как составить неправильную анкету**

Для начала нужно разобраться, как НЕ НАДО составлять анкету. Анкеты для промышленного предприятия обычно грешат громадным количеством сложностей для опрашиваемого.

Предположим, что директор кемпинга подготовил следующую анкету для опроса родителей тех детей, которые, возможно, приедут отдыхать.

#### *1) Каковы ваши доходы с точностью до ста рублей?*

На этот вопрос российские граждане обычно отвечают: «А что? А вам зачем?». К тому же, люди либо не всегда знают размеры собственных доходов с такой точностью, либо не хотят столь подробно о них рассказывать. Кроме того, анкету нельзя начинать с вопросов личного характера.

#### *2) Являетесь ли вы активным или пассивным сторонником пребывания своих детей в кемпинге?*

Что означают слова "активный" и "пассивный"? А если он вообще не сторонник?

#### *3) Хорошо ли ведут себя ваши дети во время путешествий? Да () Нет ().*

Что такое «хорошо себя вести»? То, что они не кидаются косточками от вишни в окружающих, а поют песни круглыми сутками – это хорошо или плохо?

#### *4) Сколько лагерей прислали вам свои рекламные буклеты в апреле прошлого года? В апреле этого года?*

Подобный вопрос очень часто встречается в анкетах промышленных предприятий: «Сколько рекламных буклетов вы получили в этом году от предприятий похожего профиля?» Кто это помнит? Тем более, сколько именно их было в апреле.

#### *5) Какими самыми выдающимися и важными особенностями обладают, на ваш взгляд, путешествия?*

Для того, чтобы ответить на этот вопрос нужно быть, по крайней мере, филологом. Потому что обычный человек не поймёт чем слово «выдающийся» отличается от слова «важнейший».

#### *6) Правильно ли, по вашему мнению, лишать своего ребенка возможности повзрослеть и набраться жизненного опыта во время приключений?*

Вопрос уже содержит ответ. К тому же, Это совершенно непонятный для респондента вопрос, да и присутствие его в анкете оправдать нечем. Даже если он ответит так, как хочет директор кемпинга, это не значит, что он

отправит ребёнка в детский лагерь. Набраться жизненного опыта во время приключений можно и на даче.

Таким образом, можно выделить четыре группы вопросов, которые нельзя задавать в анкете.

1. Вопрос, содержащий ответ (№6).
2. Вопрос, на который нет ответа (№3).
3. Вопросы, на которые трудно ответить (№2,3,5).
4. Вопросы, на которые не захотят отвечать (№1).

Вопросы можно разделить на две части: открытые и закрытые. В анкетах следует, в основном, пользоваться закрытыми вопросами. На открытые ленятся отвечать.

Открытый вопрос - это вопрос, требующий развёрнутого ответа. Как мне сказал на экзамене по маркетингу один учащийся MBA: "Открытый вопрос, - сказал он, - это вопрос, на который люди отвечают открыто". - На что я спросил: "Позвольте я тогда вам задам открытый вопрос. Вам денег не жалко за эту учебу?" Он обиделся очень.

Закрытые вопросы – это вопросы с выборочным вариантом ответа.

## **ВЫБОРКА**

Социологи, маркетологи, статистики говорят: "Для того, чтобы узнать вкус супа, не обязательно есть всю кастрюлю. Ложкой зачерпнули, попробовали. Сказали, чего в супе не хватает".

**Выборка** - часть населения, отобранная для проведения маркетингового исследования, которая должна представлять все население в целом. Для промышленного рынка выборкой будет не часть населения, а соответственно, некое количество предприятий отрасли.

Для того, чтобы выборка была репрезентативной, то есть часть отражала мнение большинства, обычно на рынке ППТН опрашивается до 25% предприятий отрасли. Но, рассчитывая выборку, нужно учитывать общее количество компаний на выбранном рынке, чем их меньше, тем больше процент.

Качественный состав выборки определяется исходя из того, какой целевой сегмент прописан в гипотезе целевого рынка. Кого конкретно опрашивать зависит от того, кто на предприятиях отвечает за то, о чём вы будете спрашивать. То есть, это лица, принимающие решения о закупках.

Несмотря на то, что наилучшим методом опроса является личное интервью, на промышленном рынке провести его достаточно сложно, люди там весьма занятые. Легче всего их опрашивать посредством Интернета, но и там есть свои сложности, о которых я упоминал. Поэтому в большинстве случаев остаётся только одно – рассылать анкеты по почте. Как показывает практика, обратно заполненные анкеты присылают только 5%. Значит надо повышать степень заинтересованности. Можно, например, вместе с анкетой отправлять купон на дополнительное благо (скидка, доставка и т.д.). При этом очень важно, чтобы купон прилагался непосредственно к анкете. Если вы напишите: «Если вы ответите на наши вопросы, получите возможность...», - результат будет не очень хорошим. А если купон отправить вместе с анкетой и написать: «Это купон ваш, вы можете им пользоваться, но только после того, как мы получим обратно анкету», - ответят многие. Такое уж свойство человеческой психики – иметь что-нибудь в руках. Это ещё у О'Генри написано в серии рассказов «Короли и

капуста». Там один мошенник другому объяснял: «Понимаешь, для того, чтобы всё было удачно, нужно чтобы у человека что-то в руках оставалось в тот момент, когда ты уходишь». То есть, руководитель должен почувствовать, что заполнение анкеты принесёт ему какую-то выгоду.

Заинтересованности в анкете можно добиться и за счёт по существу поставленных в анкетах вопросов, и самым регулярным проведением опросов, с сообщением опрашиваемым, что конкретно было сделано предприятием по результатам предыдущего опроса. Исходя из практики, в этих случаях возврат анкет может порой достигать до 25 – 30%.

### **СОСТАВЛЕНИЕ АНКЕТЫ**

Анкета для маркетингового исследования составляется на базе уже проработанной гипотезы целевого рынка. И главным вопросом анкеты является вопрос по поводу аргументации, предъявленной в этой гипотезе.

#### **ШАБЛОН МИНИМАЛЬНОЙ АНКЕТЫ**

##### **Вопросы по аргументу- 3**

Точнее, это вопросы для проверки аргументов.

1) *Важно ли для вас при покупке у нас, что... (описание главного аргумента)?*

В этом вопросе обязательно надо назвать фирму.

Варианты ответов:

*Очень важно                  важно                  не очень важно*

2) *Отметьте, пожалуйста, что ещё будет важно для вас при покупке у нас?*

Варианты ответов - это список дополнительных аргументов, которые вы можете предложить. При этом закрытых ответов может быть шесть, седьмой вариант - *другое*. В данном случае открытый вариант предложить можно, поскольку, если респондент не нашёл в списке ничего важного для себя, у него в голове само всплывёт то, что ему действительно нужно.

Это вопрос с выборочным ответом, то есть, респондент может выбрать более одного пункта. Об этом ему надо сообщить, иначе он будет искать из списка что-то одно, наиболее для него важное.

3) *Если вы отметили в предыдущих вопросах что-то как важное для себя, расставьте, пожалуйста, эти пункты по степени важности.*

То есть, вы выписываете все те же варианты ответов и просите расставить их по степени важности. 1- самое важное, 2- менее важное и т.д.

##### **Вопросы по социо-демографическим характеристикам-3**

Для B2C обычно:

- 1) *Пол*
- 2) *Возраст*
- 3) *Платёжеспособность*

Для B2B обычно:

- 1) *Тип предприятия*
- 2) *Месторасположение предприятия*
- 3) *Объём предполагаемых закупок нашего предложения (с тем аргументом, который мы выдвигаем)*

##### **Вопросы по способам получения информации-3**

- 1) *Какие газеты читаете?*
- 2) *Какое радио слушаете?*
- 3) *Какое ТВ смотрите?*

Естественно, что если вам понадобятся какие-то другие вопросы по способам получения информации (*какие выставки посещаете?*), то вы их задаёте. Эти вопросы с выборочным ответом.

## **Вопросы по конкурентам-2**

1) Знаете ли вы следующие компании?

В ответе предлагается отметить компании из списка.

2) Отметьте, услугами каких компаний вы пользовались?

Ответы на эти вопросы понадобятся вам, когда вы будете выбирать наиболее привлекательных для вас потребителей. Очевидно, что респондент, который считает ваш аргумент важным, а услугами других компаний не пользовался и даже не знает о них, будет наиболее вам интересен при прочих равных условиях.

## **Вопросы по цене-2**

Естественно, это вопросы с выборочным ответом и с отсылкой к вопросам по аргументам.

1) Если вы отметили для себя как важное что-то в вопросах № и №, какую максимальную цену вы бы могли заплатить за наше предложение?

2) Если вы отметили для себя как важное что-то в вопросах № и №, какую минимальную цену вы бы могли заплатить за наше предложение?

В качестве ответов используйте жёсткую шкалу. То есть, не от 5 до 10 тысяч, потому что потом не посчитаете, а 5, 6, 7, 8, 9, 10, иное.

Не путайте очерёдность этих вопросов. В ценообразовании есть понятие «якорь цены». То есть, каждый имеет своё представление, какая минимальная цена должна быть у той или иной вещи. Если цена ниже, то это уже вызовет подозрение. Таким образом мы узнаём «якорь цены» каждого респондента. Сначала максимум – человек отсчитывает от «якоря цены» вверх. А потом минимум – человек называет «якорь цены». Как показывает практика, если мы сначала спросим минимум, он назовёт не «якорь цены», а 0 или минимальную предложенную цену, и максимум уже будет отсчитывать от этой суммы. Когда же он делает покупку, он высчитывает это совершенно по-другому.

Вопрос по цене обычно не задаётся тогда, когда задаётся вопрос по объёму закупок, потому что тогда будет не понятно, какой будет цена. В этом случае у вас появляется возможность задать другие два нужных вопроса. Например, о соотношениях.

- В каком процентном соотношении вы возьмёте у нас продукции?  
металлических изделий- ...%

деревянных изделий- ...%

Подобные вопросы могут помочь при налаживании производства под известный спрос.

## **Модерирующие вопросы-2**

### **Типы модерирующих вопросов:**

#### **Отсекающие**

Вопросы, отсекающие тех, кто не принадлежит к нашей генеральной совокупности. Например:

- Употребляете ли вы в пищу творожки?

Нет - опрос этого респондента заканчивается,

Да – опрос продолжается

- Какие творожки вы употребляете?

Творожки «Плюс» - опрос заканчивается

Творожки «Минус» - опрос продолжается

Модерирующие вопросы всегда идут в начале анкеты, потому что, допустим, вас интересуют только те, кто употребляет творожки «Минус».

#### **Планочные**

- Сколько приблизительно денег в месяц вы тратите на приобретение игрушек?

- Купили бы вы электронную собачку стоимостью 2000\$, зная, что она полностью заменит вашему ребёнку настоящую собаку, но её не надо выгуливать, она не царапает мебель и для подзарядки сама находит аккумулятор?

#### Разветвляющие

Используя разветвляющие модулирующие вопросы, можно в одной анкете провести исследования для нескольких сегментов, для которых будут разные аргументы. Следовательно, делается разветвление по вопросам об аргументе. Например:

- *Ваша должность?*

*генеральный директор,  
финансовый директор,  
директор по развитию,  
технический директор.*

Далее, примечание: *Если вы генеральный директор, то ваш блок вопросов по аргументу с 10 по 13. Если вы технический директор, то ваш блок вопросов по аргументу с 14 по 16 и т.д.*

Не забывайте, что максимум в бесплатной анкете для количественного исследования может быть 15 вопросов. Если получилось меньше, можно какие-то интересные вас вопросы добавить, только если они действительно вам нужны.

## **ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ АНКЕТЫ**

### **Правило «Нельсона Манделы»**

Как известно, Нельсон Манделла, борец за гражданские права негритянского большинства в ЮАР долгое время сидел в тюрьме, а потом стал президентом этой республики и провозгласил: «Одна страна - один народ». Перефразируя этот тезис, правило Нельсона Манделы при составлении анкеты будет гласить:

Один вопрос – одно действие.

То есть, когда мы задаём вопрос, мы должны требовать, чтобы человек совершал только одно действие, а не два и не три. Если нам необходимо, чтобы он совершил два действия, то мы должны будем задавать ему два вопроса.

### **Правило «воронки»**

Сначала простые вопросы, потом сложные.

### **Правило «семи»**

Вариантов ответов не может быть более семи. Среднестатистический человек может манипулировать в голове одновременно не более чем семью понятиями. Если необходимо, допустим, десять вариантов, то это разбивается уже на два вопроса.

### **«Соц-дем в конце»**

Вопросы социодемографического блока, такие, как пол, возраст, платёжеспособность, семейное положение и т.п. всегда завершают анкету, кроме одного случая. Если вопрос по социально-демографическим характеристикам является модулирующим, то он может быть в списке первым, несмотря на то, что по правилам он должен быть в конце анкеты.

Минимальная анкета состоит примерно из 15 вопросов. Максимум для промышленного рынка нет. Всё зависит от того, как вы потом будете опрашивать людей. В моей практике была анкета, состоящая из 130 вопросов. В связи с этим, во-первых, респондент получал деньги за ответы, во-вторых, интервьюер специально договаривался с ним, они встречались за чаем, и несколько часов человек отвечал.

После проведения опроса все полученные результаты заносятся в компьютер и начинается процесс сегментирования.

Подводя итоги исследования, необходимо отдавать себе отчет в том, что числовые значения и полученные результаты всегда будут иметь погрешности. Погрешности подразделяются на статистические, то есть предсказуемые, и нестатистические, то есть непредсказуемые. Статистические погрешности в основном связаны с тем, что вы опрашиваете либо несколько раз одних и тех же, либо кого-то не опрашиваете, либо информация недостоверна. Когда речь идет о рынке ППТН, обычно по два раза людей не опрашивают, потому что респондентов достаточно мало, а в остальном всё зависит в основном от того, насколько качественно сделана анкета.

***\* Более подробно о маркетинговом исследовании можно прочитать в моей книге «Исследование рынка собственными силами» ИД «Питер» 2006***

## СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

Сегментирование, с одной стороны, процесс простой. Но сложности вызывает определение критериев, по которым оно делается. Дело в том, что сегментирование может осуществляться по-разному.

### Критерии сегментирования

В учебниках по маркетингу очень широко освещается сегментирование на массовом рынке, где классическими считаются следующие виды сегментирования.

1. Сегментирование по социо-демографическим признакам, таким как возраст, доход и так далее.
2. Сегментирование по психологическим признакам, по взаимоотношениям человека и предложения, которое ему делает фирма.
3. Сегментирование по географическим признакам, когда речь идет местонахождении человека.
4. Сегментирование по психографическим признакам, показывающим взаимоотношения человека с обществом: что он читает, что смотрит, за кого ходит голосовать и т.д.

Совершенно очевидно, что если напрямую использовать подобные принципы сегментирования на рынке ППТН, то необходимого результата достичь не удастся, специфика промышленного рынка не позволит это сделать. Поэтому сегментация рынка ППТН происходит по другим признакам:

1. Сегментирование по производственно-экономическим признакам, таким как отрасль, технологический процесс, размер компании.



2. Сегментирование по организационно-закупочным признакам, то есть, отражающим взаимоотношение с потребителем: условия оплаты, политику в области закупок, формы отношений.
3. Сегментирование по личностным признакам лиц, участвующих в принятии решения о покупке.

Если на массовом рынке генеральная цель сегментирования связана с тем, что у потребителя в результате покупки товара или услуги удовлетворяется личная потребность, и больше ничего учитывать не нужно, то на рынке ППТН существует как бы два эшелона сегментирования. Первый связан с тем, что существует интерес предприятия, интерес бизнеса. А второй эшелон - это интерес личности. И эту специфику надо иметь в виду, когда вы проводите сегментирование.

Итак, сегментирование - это процесс, в результате которого должен быть выделен сегмент, то есть, группа субъектов, одинаково реагирующих на комплекс маркетинга. Но при этом эта группа должна быть репрезентативна, она должна отвечать за весь сегмент. Если подойти к сегментированию волюнтаристским образом и резать рынок по разным принципам до тех пор, пока не выделится очевидный сегмент, который одинаково будет реагировать на свойства, на цены, на маркетинговые коммуникации и на каналы сбыта, репрезентативного сегмента никогда не получится. Потому что в нём в итоге будет слишком мало человек.

То есть, мы находимся перед определенной дилеммой. С одной стороны, мы должны сегментировать до получения сегмента. С другой, очевидно, что мы получим сегмент, который не является репрезентативным. Существует достаточно много выходов из этого положения. Первая часть способов решения проблемы заключается в том, что используются различные методы математической статистики, наиболее известные из них - это корреляционный и регрессионный анализ. Эти методы хороши, но в них есть одна особенность. Для их применения надо не просто знать методы математической статистики, а, прежде всего, использовать специальные программы, рассчитанные на производство этого самого корреляционного и регрессионного анализа. На сегодняшний день стандартом в нашей стране является программа SPSS. Это программа статистической обработки данных, позволяющая внутри себя производить определенный регрессионный и корреляционный анализ по тем признакам, которые мы выделяем. Смысл заключается в том, что находится лучшее с точки зрения массовости сочетание нескольких признаков, очевидно дающее массовый сегмент при делении. При этом считается, что разделение выборки должно происходить не более чем два раза. Если после этого сегмент выделяется, это очень хорошо. Если же нет, и приходится делить в третий раз, обычно уже сегмент получится нерепрезентативным. Именно поэтому традиционный регрессионный анализ позволяет выделить сегмент, исходя из того, что машина сама находит наилучшие признаки сегментирования.

Один из методов, очень часто встречающихся на рынке ППТН, носит название "кластерный анализ". Он заключается в том, что мы пробуем разделить нашу выборку на кластеры. Делается это, в основном, тогда, когда выборка небольшая - двадцать, тридцать, сорок предприятий. Мы выбираем определенный признак, например, технологический процесс, и начинаем просматривать анкеты. Вопрос, допустим, был такой: "Применяете ли вы в технологическом процессе это?", варианты ответов:

«применяем», «не применяем», «применяем иногда». В зависимости от того, какой ответ выбран, анкеты раскладываются по трём стопкам. Это и будут кластеры. Потом выбирается какая-то другая переменная, и каждая стопка делится ещё на несколько частей. Мы просто делаем некий корреляционный анализ, но в очень маленьком виде, и идем наоборот - не от общего к частному, а от частного к общему. Работая с небольшими кластерами, уже можно посмотреть, какие признаки там наиболее часто встречаются, совпадают, для того чтобы проводить соответствующее сегментирование. Повторяю, если вы хотите получить репрезентативный сегмент, деление, то есть, сегментирование, необходимо производить не более, чем два раза.

#### Метод экстраполяции

Этот метод очень прост и не требует знаний математической статистики. Он основан на социологических критериях, позволяющих работать методом экстраполяции, на котором и построен весь расчет любого и маркетингового исследования, и мониторинга.

Сегментирование по этому методу делается в четыре приёма.

##### 1. Выделение приверженцев аргумента.

Очевидно, что изначально наиболее интересными сегментами будут предприятий, которые наиболее положительно реагируют на ваше предложение. Потому, что их проще всего уговорить его купить, а, следовательно, объём вложений в маркетинговые коммуникации будет минимален.

В анкете был вопрос по аргументу: «Важно ли для вас при покупке у нас, что мы доставим ваш заказ в течение суток?». Те, кто ответил «очень важно», и являются приверженцами аргумента.

##### 2. Деление по социо-демографическому признаку.

Обычно важный для предприятия признак – это предполагаемый объём закупок. Вопрос об этом также был в анкете. Поэтому нужно разделить всех приверженцев аргумента на некие группы, в зависимости от того, что они ответили.

##### 3. Выделение наиболее платёжеспособных сегментов

Платёжеспособность в данном случае очевидна, на промышленном рынке она определяется объёмом закупок. То есть, нужно посмотреть, сколько процентов составляет каждая группа, найденная на предыдущем этапе, посчитать количество предприятий, соответствующее этому проценту, умножить эту цифру на объём закупок.

Пример.

Параметры генеральной совокупности	Предприятия малого бизнеса Москвы, объём закупок > 1000 шт. в месяц
Объём генеральной совокупности	10 000 предприятий
Количество приверженцев аргумента генеральной	60% = 6 000 предприятий

совокупности	
Деление по социодемографическому признаку	$< 1000 \text{ шт.} = 5 \%$ $1000 \text{ шт.} = 40\%$ $2000 \text{ шт.} = 30 \%$ $3000 \text{ шт.} = 20 \%$ $4000 \text{ шт.} = 5 \%$
Деление по платёжеспособности	$< 1000 \text{ шт.} = 5 \%$ $1000 \text{ шт.} = 40\% = 2400 = 2,4 \text{ млн./шт.}$ $\mathbf{2000 \text{ шт.} = 30 \% = 1800 = 3,6 \text{ млн./шт.}}$ $\mathbf{3000 \text{ шт.} = 20 \% = 1200 = 3,6 \text{ млн./шт.}}$ $4000 \text{ шт.} = 5 \% = 300 = 1,2 \text{ млн./шт.}$

#### 4. Определение объёма целевого рынка.

Очевидно, что те сегменты, которые в целом готовы приобрести наибольшее количество изделий, являются для компании наиболее интересными.

Существует три способа расчёта объёма целевого рынка:

- Выбор наиболее выгодного сегмента
- Выбор нескольких наиболее выгодных сегментов
- Выбор всех сегментов.

На этом этапе объём целевого рынка определяется исходя из возможностей внутренней маркетинговой среды. Когда финансы ограничены, целесообразно работать только с наиболее выгодными сегментами.

Объём целевого рынка – это максимальное число потребителей, которым вы готовы сделать предложение и которые согласны его принять. На основании этих данных впоследствии будет рассчитываться реальный объём целевого рынка.

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

Казалось бы, всё достаточно просто. Есть предварительное позиционирование, выраженное в аргументе. Оно было проверено маркетинговым исследованием и оказалось, что 6 тысяч предприятий готовы закупить товар, если вы предъявите это позиционирование. Но проблема заключается в том, что теперь нужно донести этот аргумент, правильно рассказать о нём. Потому что в гипотезе целевого рынка и в самой анкете написано не рекламное обращение, а достаточно подробное объяснение того, что мы предлагаем. А как это сказать кратко? Как в трёх-четырёх словах точно донести информацию о предложении? Этот процесс и называется позиционированием.

**Позиция товара** - место, занимаемое данным товаром или услугой в сознании потребителя по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

Задача позиционирования решается разными технологиями в зависимости от того, марочный товар или немарочный. И на этом моменте нужно остановиться поподробнее. Очень часто говорят, что России не работает маркетинг в том виде, в котором он существует на западе, потому что в нашей стране другая экономика и другие люди. Это неправда. В России не работает маркетинг, существующий в других странах, потому что там маркетинг другого уровня. Дело в том, что капитализм на западе развивался очень долго, поэтому они просто дальше ушли. За рубежом маркетинг марок, а у нас маркетинг товаров и услуг. Разные ступени подразумевают совершенно разное отношение людей. На самом деле в России марок очень мало, потому что существование марки предполагает, что это даёт предприятию некий добавочный капитал, марочную прибыль. В международной системе бухгалтерского учёта стоимость марки входит в часть нематериальных активов, название имеет свою стоимость. В России это пока в большинстве случаев не так. Но одна из задач маркетолога – на основании своих маркетинговых действий рано или поздно привести компанию к тому, чтобы у неё была своя марка. Потому, что понятно, что марочный товар покупается лучше, чем немарочный. А это в свою очередь повышает инвестиционную привлекательность предприятия. Деньги будут скорее вкладываться в марку, чем в товар «now name». Поэтому я расскажу о позиционировании и марочных и немарочных товаров.

#### Марочное позиционирование

Марочные товары позиционируются по трём основным технологиям, описанным известными американскими специалистами в области позиционирования Райсом и Траутом.

1. Усиление и укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки.

Смысл этой технологии заключается в укреплении мысли «Это марка лучше всех». Но применять эту технологию можно по-разному. Например, есть хорошие примеры, когда компания, занимающая твёрдую вторую позицию в какой-то отрасли, подчёркивает этот факт: «Да, мы номер два, поэтому стараемся больше». И за счёт этого становится более привлекательной в глазах потребителей: «Может лучше пойти к тем, кто старается больше, чем к тем, кто ничего не делает, потому что уже всего достигли?»

1. Нахождение новой, незанятой позиции.

Известный производитель шампуней когда-то, исходя из того, что мода на занятия спортом предполагает, что человек чаще моет голову, предложил шампунь и кондиционер в одном флаконе. Они действительно нашли новую свободную позицию и укрепились на ней. Но такая технология применяется редко, потому что для её использования нужен какой-то интересный товар с новыми неожиданными свойствами.

2. Вытеснение конкурентов с их позиции в сознании потребителя, объясняя какую-то необыкновенность вашего предложения.

Одно время эту технологию успешно использовали экспортёры советской водки на зарубежном рынке: «Только водка из России может быть настоящей русской водкой!»

#### Немарочное позиционирование.

Американский ученый Игорь Ансофф, известный специалист в области маркетинга и управления маркетингом написал несколько учебников о позиционировании и прославился матрицей, или сеткой товаров и рынков, как ее называют, где перечислены все соотношения видов товаров и видов рынков. Перед тем, как выбирать технологию позиционирования предложения, нужно определить к какому квадрату его можно отнести.

#### Матрица Ансоффа

Рынки	Существующий товар на существующем рынке	Новый товар на существующем рынке
	Существующий товар на новом рынке	Новый товар на новом рынке
		Товары

*Примечание. Так как вы работаете в концепции удовлетворения потребностей, то под словом «товар» подразумеваете «предложение».*

Обычно позиционирование немарочных товаров начинается всегда с квадрата «существующий товар на существующем рынке», потому что маркетинг на наших предприятиях, как правило, зарождается тогда, когда начинает падать объем продаж. И в зависимости от того, какие шаги вы будете применять, вам придется использовать одну из следующих технологий.

#### **Технологии «УТП»:**

##### 1. Технология уникального торгового предложения (УТП) – **unique selling proposition (USP)**.

Суть этой технологии состоит в том, что ваше предложение имеет некое уникальное свойство, которое очевидно интересует потребителя. Например, когда-то в г. Рета появилась организация, предоставляющая услуги промышленного альпинизма, то есть ремонт зданий и сооружений без остановки технологических процессов. На тот момент это было уникальное предложение.

Позиционирование здесь простое на первый взгляд: «Или у нас или нигде». Но использование этой технологии сопряжено с двумя проблемами. Во-первых, это весьма затратно, потому что предполагает по большей части логическое объяснение. А из теории психологии личности следует, что логическое объяснение при принятии решения о покупке по отношению к эмоциональному восприятию занимает всего 10%. Во-вторых, чтобы использовать эту технологию необходимо иметь действительно уникальное предложение, а таких сейчас мало.

## 2. Технология «УТП, которого нет».

Это модификация предыдущей технологии. Её суть состоит в том, что предлагаемое свойство товара или услуги объявляется уникальным, так как об этом заявлено впервые.

Как уже говорилось, зачастую аргумент, который вы предъявляете потребителю, не предполагает изменение сущности товара, а предполагает, что сам процесс продажи будет происходить как-то иначе, и пока об этом никто не объявил. Эта технология на массовом рынке является ведущей.

Одна из первых рекламных компаний известного всем стирального порошка заключалась в очень простой комбинации трёх составляющих маркетинга. Сначала на основании изучения рынка была выдвинута идея о том, что основной части потребителей важно, чтобы порошок хорошо стирал, приятно пахнул, не портил бельё и т.д. Этот набор качеств был проверен маркетинговыми исследованиями, и выяснилось, что наиболее важным аргументом люди считают «чтобы чисто стирал». Следовательно, вся дальнейшая рекламная компания была построена на лозунге «Стирает не просто чисто, а безупречно чисто». До этой рекламы этот порошок вообще никто не покупал, потому что он был дороже обычного в два раза. А сейчас он в лидерах продаж. Все остальные производители только локти кусали, никому в голову не пришло сказать о порошке, что он чисто стирает, в качестве его главного свойства. Поэтому одни пытаются удивить нас морозной свежестью, другие вспоминают, что качество по доступной цене и т.д. Я привел этот пример, потому что, несмотря на то, что этот порошок является марочным товаром, в России он известен не был, поэтому им пришлось работать по немарочным технологиям.

Эта технология всем хороша, кроме того, что она тоже затратна, потому что опирается на логическое объяснение.

## **Технологии, рассчитанные на эмоциональное воздействие:**

### 3. Технология «Имидж».

Используя эту технологию, товар или услуга представляются частью идеального мира потребителя. На рынке ППТН применяется достаточно редко, но иногда приходится, потому что она связана с определённой позицией в матрице Ансоффа. Суть этой технологии высказал Бивис в разговоре с Батхеном: «Это круто, пельмень!» То есть, не нужны никакие логические объяснения, это просто круто! Если вы воспользуетесь этим предложением, вы приблизитесь к идеальному миру, в котором должны обитать.

### 4. Технология «Бренд»

Эта технология является переходным звеном между немарочным и марочным позиционированием, поскольку суть её заключается в том, что если товар произведён известной фирмой – это хороший товар.

Примеры: It's a Sony, Coca-cola is it

Как уже говорилось, чтобы выбрать технологию позиционирования, нужно определиться, где вы находитесь в матрице Ансоффа.

Когда вы предлагаете новое предложение на существующий рынок, сначала применяется технология «УТП» (или «УТП, которого нет»), потому что вам нужно объяснить рынку, который вас знает, суть нового

предложения. Когда всем всё становится понятно можно переходить на технологию «Брэнд», если вас знают уже достаточно хорошо.

Если вы предлагаете существующее предложение новому для вас рынку, где компания никому не известна, то придётся достаточно долго применять технологию УТП, до тех пор, пока этот рынок перестанет быть для вас новым. После этого можно начинать пользоваться технологией «Брэнд» (для ТНП – «Имидж»).

При ситуации «новый товар на новом рынке» применяется только технология УТП. Естественно, до тех пор, пока вы не окажетесь на другой клетке матрицы.

Таким образом, технология «УТП» (или «УТП, которого нет») является базовой при любом варианте, несмотря на её затратность.

Ещё раз хочу предостеречь от заблуждения, связанного со словом «товар». В нашем случае – это предложение. Потому что вы будете выходить на рынок не с трубами, а с предложением купить их именно у вас. Трубы везде одинаковые, существует стандарт, и единственная возможность сделать так, чтобы купили у вас – это предложить нечто и представить это определённым позиционированием. Это может быть «УТП, которого нет», где вы будете объяснять, почему вы такие замечательные. Или технология «Имидж», которая расскажет, почему покупать у вас престижно. И, наконец, «Брэнд», которая сформирует мнение у потребителей, что иметь дело можно только с вами, потому что вы - марка. И никакого разговора про трубы и речи уже не ведётся.

#### Принципы позиционирования

##### *1. Значительность.*

Данная отличительная особенность предоставляет целевым потребителям такое преимущество, которое они могут оценить, как значительное. То есть, маркетинговое исследование показывает, что при предъявлении аргумента достаточно большая часть вашей целевой аудитории говорит: «Да, это очень важно, мы обязательно купим».

##### *2. Характерность.*

Это значит, что конкуренты не предлагают данной особенности или же компания может обеспечить ее предложение наилучшим образом. То есть вы имеете конкурентное преимущество, которое не только считается значительным, но при этом имеется только у вас или же у очень небольшого количества конкурентов. Или же конкурентного преимущества у вас нет как такового, но у вас есть некий посыл к этому конкурентному преимуществу, заключающийся в том, что вы делаете все, как все, но кое-что лучше, чем другие. Например, доставляете продукцию быстрее. При этом, естественно, это преимущество должно быть значительным.

##### *3. Превосходство.*

Это значит, что данная отличительная особенность превосходит все другие способы, с помощью которых потребители могут получить аналогичное преимущество.

##### *4. Наглядность.*

Это говорит о том, что смысл данного преимущества в позиционировании совершенно понятен любому вашему целевому потребителю. Кстати говоря, никогда не надейтесь, что если вы имеете дело с профессионалами, то им не нужно ничего разжевывать. Чем проще вы будете говорить, тем проще им будет с вами взаимодействовать.

##### *5. Защищенность.*

Это очень важный момент. Отличительная особенность не должна быть легко копируемой конкурентами. Разрабатывая позиционирование, в частности гипотезу целевого рынка, вы должны хорошо понимать, что, чем сложнее скопировать, тем дольше вы с этой особенностью продержитесь на рынке. На сегодняшний день наиболее сложно копируемой особенностью предложения, - не товара, а предложения, является корпоративная культура. То есть, та система взаимоотношений с клиентами, которую вы изначально предлагаете. Но здесь есть некоторые проблемы. Во-первых, понятие корпоративной культуры в нашей стране новое и малоизученное. Во-вторых, по большей части становлением корпоративной культуры занимаются психологи, которые воспринимают само понятие "корпоративная культура" как возможность, как некую наиболее удобную для руководителя систему управления организацией. Мне доводилось слышать, как психологи декларируют необходимость создания корпоративной культуры. Они говорят примерно следующее: "Посмотрите, как замечательно иметь корпоративную культуру. Вот организация в Москве. Средняя зарплата управленческого аппарата 100 долларов, при этом директор, например, заходит в бухгалтерию и говорит: "Ну-ка девочки, а не попить ли нам чайку?" И девочки бегут вскладчину покупать тортик. А как же! Директор пришел! И все работают с таким энтузиазмом!" Да, безусловно, приятно, когда ты людям практически не платишь зарплату, а они работают с энтузиазмом, но, как сказал великий Конфуций, "человек, стоящий на цыпочках, не устоит долго". Нельзя работать только на энтузиазме.

Корпоративная культура как защищенное от копирования конкурентами преимущество хороша, если направлена вовне, то есть, это не только и не столько система управления организацией, сколько система взаимоотношения с клиентами. И система эта должна быть выстроена железно по целому ряду писаных и неписаных законов. Практически все действия человека в организации, владеющей подобной корпоративной культурой, являются стандартизованными. Например, в одной известной мне организации, обладающей корпоративной культурой, очень интересная система контроля производительности труда – каждые двадцать минут отчет о результате проделанной работы. У меня там знакомый юрист работал, он говорит: "Я когда сначала туда попал, я думал они ненормальные, а потом увидел, что у меня интенсивность труда увеличилась вдвое".

То есть, корпоративная культура как конкурентное преимущество предполагает жестко стандартизованную систему работы, прежде всего все эти стандарты нацелены на создание определенной атмосферы работы с клиентами.

Правильная корпоративная культура дает хорошую защиту от копирования, потому что её сложно внедрить. Она держится на носителях корпоративной культуры, которых нужно воспитывать или перекупать, что тоже не всегда бывает возможным, потому что носители корпоративной культуры являются приверженцами организации, где они работают.

Конечно, корпоративная культура подразумевает и систему взаимоотношений между сотрудниками, потому что если им некомфортно работать, никакой нормальной корпоративной культуры создать невозможно. Но проблема заключается в том, что обычно, когда строят корпоративную культуру на предприятии, то с этого начинают, но этим же и заканчивают. То есть, по сути говоря, любая корпоративная культура с



точки зрения того, что происходит внутри организации, сильно напоминает рефрен известной песни: “Как здорово, что все мы здесь сегодня собрались”. Но кроме этого междусобойчика эта корпоративная культура должна иметь еще выход наружу. Клиентам еще должно быть хорошо. То, что сотрудником очень здорово в этой организации, это замечательно. Но нужно сделать так, чтобы и клиент к ним присоединялся. А об этом обычно забывают. Потому что, повторюсь, по большей части этим занимаются психологи, а это люди, которые, продажами, как правило, никогда в жизни не занимались, у них специальность другая. Поэтому для них самоцелью является построение внутреннего управления. Построили как бы корпоративную культуру, все довольные, улыбаются, работать всем комфортно. А клиенты ходят хмурые.

По сути говоря, составление предложения, с которым вы обращаетесь к клиенту, направлено на то, чтобы очень хорошо сэкономить ваши деньги. Продукт остается тот же, без изменений, а клиенту вы постоянно предъявляете что-то новое и ему интересное. А если вы внедряете корпоративную культуру, позволяющую нормально взаимодействовать с клиентом, оказывается, что вы имеете конкурентное преимущество, в которое вкладывается очень немного денег, но при этом оно защищено от копирования. И для того, чтобы его скопировать, нужны, во-первых, значительно большие суммы и затраты времени, а во-вторых, они все равно будут вторыми, потому что будут “как...”.

#### **5. Доступность.**

Покупатели должны быть в состоянии позволить себе заплатить за это требуемую сумму. Ваше предложение, естественно, может быть дороже, чем аналогичные предложения конкурентов, но ваши покупатели должны быть в состоянии это купить.

#### **6. Прибыльность.**

Естественно, предложение должно приносить вам прибыль.

Таким образом, аргумент должен быть подан после маркетингового исследования потребителю таким образом, чтобы отвечать всем вышеперечисленным принципам позиционирования. При этом он должен строго следовать определенной технологии, построенной: если это немарочный товар - на матрице Анцефа, если это марочный товар - по выбору на одной из трех позиций Райса и Траута.

### **ТОВАРНАЯ И АССОРТИМЕНТНАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ.**

#### **Факторы, изменяющие ассортимент продукции.**

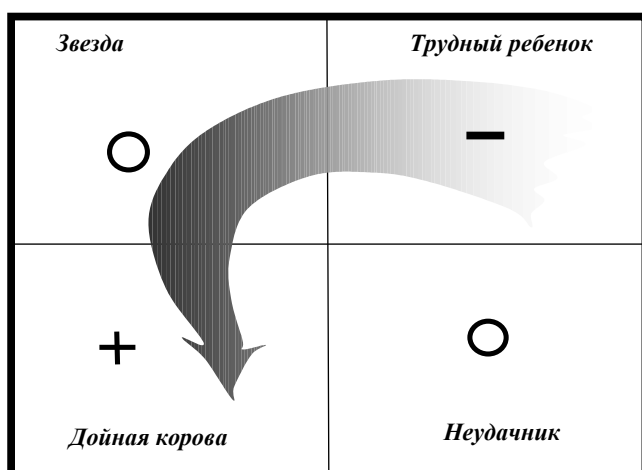
Прежде всего, необходимо провести ревизию ассортимента, чтобы понять, что вообще есть в наличии и по какому принципу имеющуюся продукцию можно разделить на определённые товарные группы с точки зрения маркетинга. Это называется «анализ портфеля продуктов организации».

Для такого анализа придётся воспользоваться несколькими маркетинговыми стандартами. Одним из них является матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), вторым – жизненный цикл товаров, а третьим – товарное портфолио.

Долгосрочная стратегия компании не является простым суммированием стратегий, связанных с каждым из запускаемых продуктов. То есть, если компания собирается на рынке жить долго, то совершенно бесполезно строить взаимоотношения рынка с вашим отдельным продуктом вне зависимости от взаимоотношений рынка с остальными продуктами компании. Должна быть выработана совокупная политика в этой области, которая позволит сэкономить деньги и даст возможность понять, в каком ключе заниматься самофинансированием организации.

Полезность товарно-ассортиментной политики для разработки маркетинговых стратегий, основанных на формировании сбалансированного набора продуктов, предполагает необходимость выделения ассортимента, который обеспечивает максимальную прибыль на вложенные капиталы и управленческие ресурсы. То есть, из всей номенклатуры товаров нужно выделить те продукты, за счёт которых компания живёт. Сделать это достаточно просто, поскольку практическое применение теории основано на использовании относительно простой матрицы, наглядно иллюстрирующей положение на рынке каждого из выпускаемых продуктов. То есть, все это делается на основе трех составляющих: товарного портфолио, матрицы БКГ и жизненного цикла товаров.

#### Матрица БКГ



В четырех частях этой матрицы расположены четыре продукта, которые носят различные названия: “трудный ребенок”, “звезда”, “дойная корова” и “неудачник”.

“Трудный ребенок” - это товар, который только выводится на рынок и имеет высокий потенциал роста, но пока низкую долю. Когда происходит резкое увеличение объема продаж, это предложение переходит в статус «Звезды», т.е. обладает по-прежнему высоким потенциалом, но уже средним спросом. “Дойная корова” – продукт с всё ещё высоким спросом, но низким потенциалом. «Звезда» переходит на эту ступень, когда минует точку безубыточности и начнёт давать прибыль. “Неудачник” – товар, находящийся на закате своей «карьеры» и не имеющий уже почти ничего.

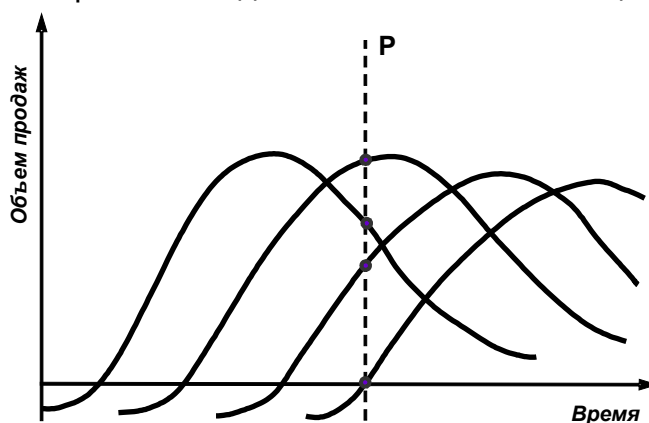
Очевидно, что товар, выводимый на рынок, проходит все стадии, показанные на матрице БКГ, в том виде, в котором нарисована стрелочка. Почему очевидно? Потому что при выводе на рынок существует достаточно

много вложений в товар, именно поэтому он называется “трудный ребенок”. Быстрый рост, обусловленный инвестициями, позволяет товару окупить вложенные средства – это уже «звезда». И “дойная корова” дает возможность получать деньги, потому что инвестиций она уже не требует, а большая доля рынка в данном случае подразумевает высокий объем продаж, который позволяет получать неплохую прибыль на товар, окупивший собственные инвестиции.

Когда речь идет об инвестициях в “трудного ребенка”, встает вопрос о том, откуда их брать. Как всегда, есть два выхода. Во-первых, можно задействовать внешние инвестиции, которые достаточно легко найти, если товар марочный. Если товар не марочный, это сделать значительно сложнее. Поэтому существует второй способ, самофинансирующийся. Суть его заключается в том, что вы используете инвестиции, так сказать, перекладывая деньги из кармана в карман. Многие могут возразить: «Тенденция во всем мире заключается в том, что инвестиции идут извне». Да, но, во-первых, действительно сложно постоянно жить исключительно на инвестициях, идущих извне, а во-вторых, существует знаменитая пословица про долги: «Берёшь чужие, а отдаёшь свои». Кроме того, товары у нас в основном немарочные, поэтому инвестиции можно и не найти. По этим причинам про самофинансирование знать, по меньшей мере, полезно.

Очевидно, что больше всего вложений требуют «трудный ребёнок» и «звезда». Взять их можно с «дойной коровы», которая приносит стабильную прибыль. Соответственно, в тот момент, в который существуют «трудный ребёнок» и «звезда», наличие «дойной коровы» обязательно!

Таким образом, для нормального функционирования организации в её портфеле должны одновременно сосуществовать четыре предложения, и при этом находиться на разных стадиях своего жизненного цикла.



Итак, стандартом товарно-ассортиментной политики является существование в одно и то же время в организации четырех типов товаров. Если хотя бы одного из них не хватает, организация будет чувствовать очень серьезные недостатки в своей работе. Нет «трудного ребёнка» и «звезды» - не будет потом «дойной коровы». Не будет “дойной коровы”, у вас не будет возможности зачастую сделать еще одного “трудного ребенка”. «Неудачник» - это старая «дойная корова». Его выпуск можно в итоге закрыть, или перепозиционировать продукт. Но поскольку сам товар зачастую не нуждается в инвестициях на его реорганизацию, то его вывод на новый рынок требует гораздо меньше затрат, что даёт возможность быстро превратить его в «дойную корову». И, как показывает практика, на российском рынке это происходит очень успешно, потому что мы все

работаем по концепции товарного маркетинга. Но как только делается нормальное рыночное предложение, этот «неудачник» моментально начинает давать прибыль.

Так было с одним пивоваренным заводом. Их продукция на рынке позиционировалась как «пиво для алкоголиков» и была типичной «неудачницей». Мы провели маркетинговое исследование и выяснили, что одно из очень важных требований (это было в 1996г.) потребителей - это некая престижность внешнего вида бутылки. При том, что цена пива должна быть относительно невысока. Мы изменили этикетку, и продажи начали расти, а в палатках эти бутылки уже ставили рядом с импортными. Проведённый через полгода мониторинг показал, что потребители считают, что вкус пива изменился в лучшую сторону. Технология осталась та же при этом. Мы просто позиционировали это как пиво недорогое, но покупать которое достаточно престижно. То есть, товар остается тот же, предложение меняется.

На рынке ППТН происходит то же самое. Например, я продаю разные доски. Можно продавать доски со склада, и их будут покупать, потому что там «дешевле не бывает», это будет мое предложение. Или я продаю доски с доставкой, причем доставка платная, но это значит, что потребителю не надо искать грузовик. То есть, выводится тот же товар, но с новым предложением.

Для обеспечения финансовой стабильности необходимо иметь в товарном портфеле ещё два типа предложений.

«Эксклюзив» – товар с невысоким объёмом продаж, но с длинным жизненным циклом и высокой нормой прибыли.

Пример: фармацевтическая компания единственная в мире предлагает таблетки от шизофрении. В упаковке три штуки, цена - 10 тысяч долларов.

При ухудшении общих экономических условий жизненные циклы различных предложений реагируют по-разному. Жизненный цикл «дойной коровы» сократится гораздо значительно, чем жизненный цикл «эксклюзива». Поэтому в случае снижения покупательской способности, докармливать «трудного ребёнка» и «звезду» будет «эксклюзив».

«Популярный» - массовый для вашего рынка товар с высоким объёмом продаж, но с очень низкой нормой прибыли. То есть, любой человек, проходящий к вам и покупающий что-то из ваших товаров, берёт и «популярный». Введение этого продукта в ассортимент обеспечивает комплексность предложения покупки, потому что он нужен всем и его отсутствие повлечёт сокращение количества потребителей. Кроме того, наличие «популярного» даёт возможность обеспечить высокий оборот за счёт больших объёмов, а также покрыть значительную часть постоянных издержек компании. По этим же причинам «Популярный» будет первым в товарном портфеле, если предприятие только выходит на рынок.

При планировании товарно-ассортиментного портфеля не забывайте, что любой продукт, выводящийся на рынок, должен быть как в вату завернут в предложение, которое мы делаем рынку по поводу этого товара, иначе он продаваться не будет.

А это значит, что на выпуск каждого товара должен создаваться отдельный тактический маркетинговый проект. Каждое предложение

должно иметь объективные и субъективные свойства. Объективные выражены в самом товаре, субъективные выражены в вашем предложении и соответствующим образом позиционированы. Товар должен, во-первых, иметь жестко закреплённое место на рынке, а во-вторых, не мешать своим же товарам. Иногда предприятия умудряются выпускать продукты-убийцы других своих товаров. В результате не получается ни то, ни другое.

Перед тем, как выводиться на рынок новое предложение, проводится ревизия всех текущих показателей предприятия.

**Анализ показателей сбыта, валовой чистой прибыли, расчёт доли рынка различных товаров.**

**Анализ производственных мощностей и технологий.**

Для того, чтобы выпустить новый товар на рынок и сделать новое предложение, для начала нужно выяснить, нужно ли оно в принципе на рынке. Как это делается, вы уже знаете. Во-вторых, нужно его физически создать. Если вы остановитесь на том, что найдете некую рыночную возможность и скажете: «Вот появилась такая возможность, давайте теперь болты делать», - то это будет не очень правильно в стратегической перспективе. Заниматься развитием нужно так, чтобы ваша система подготовки продукта исходила из того, что вы в любой момент можете начать разработку принципиально нового продукта, которая займет, допустим, пять, шесть, восемь, десять лет.

Для любой фирмы заблаговременный расчет товарного портфолио является очень важной частью любого стратегического маркетингового плана. В средних зарубежных компаниях стратегический маркетинговый план планируют на тридцать лет вперед, на этот же период рассчитывается и товарное портфолио. Стратегический план крупнейших фирм – 150 лет. Казалось бы, разве можно предположить, что за товар нужен будет рынку через столько лет? Конечно, они не знают, что это будет за товар и как он будет называться, но какой объём будет у этого продукта и по какой цене он будет продаваться знают достаточно хорошо. И лет за 15 до времени Ч, когда уже ясно, что это будет за товар, начинается разработка прототипа. Если, конечно, речь идет о принципиальных новинках. Именно благодаря этому в той же Японии, например, осуществляется совершенно новый маркетинговый метод ценообразования от рынка, когда все производство строится, исходя из того, что когда-то у них будет такая-то цена на этот товар, и производственные издержки будут соответствовать тому, что норма прибыли будет такая-то. Такое длительное товарное портфолио даёт компании финансовую устойчивость. Потому что имеется хорошая математическая модель, которая при изменившихся экономических условиях позволяет рассчитать, что произойдёт, например, если не будет возможности выдать «трудного ребёнка», потому что перестанет давать прибыль «дойная корова». Как это скажется на всех остальных «трудных детях»? Сколько денег нужно будет взять для их развития? Математическая модель товарного портфолио подскажет ответы на эти вопросы.

**Оценка эффективности НИОКР**

**Исследование и анализ системы технического обслуживания.**

Очень часто техническое обслуживание подразумевает под собой то, что предприятие занимается послепродажным сервисом. А это значит, что исследование технического обслуживания должно показать, насколько

эффективно с точки зрения потребителей вы это делаете. Анализ обычно проводится с помощью опроса.

Если вы не занимаетесь послепродажным обслуживанием, то анализ системы технического обслуживания делается в том случае, если вы не только поставляете какие-то комплектующие, но и организуете, например, производство товара из этих комплектующих. Естественно, должны быть соблюдены технические условия, соответствующие ГОСТу.

#### **Анализ организации и деятельности службы сбыта.**

Анализ проводится по нескольким параметрам. Параметр первый носит название “уровень сервиса”. Существует зависимость понятия “уровень сервиса” от издержек на содержание складов. Что такое уровень сервиса? Уровень сервиса - это процентное соотношение между количеством отказов от обслуживания и общим количеством обращений к компании. То есть, вопрос: “У вас это есть?” - ответ: “Нет”, - это отказ от обслуживания. Или: “Закончилось”. Или: “Можете ли вы сделать это за два дня?” - “Нет, только за неделю”, - если речь идет о предварительном заказе. - “А, ну тогда не надо”. Это отказ от обслуживания.

Если построить график, где по горизонтальной оси отложить уровень сервиса в процентах, а по вертикальной – издержки на склад, то в общем случае получается некая кривая, среднестатистическая точка перегиба которой равна 75%. При этом издержки на склад при этом уровне сервиса будут в пять раз меньше, чем при стопроцентном. Это значит, что при 75-процентном уровне сервиса содержание склада обходится в пять раз дешевле. Поэтому в большинстве случаев стопроцентный уровень сервиса недостижим, так как в этом случае себестоимость товара будет настолько высокой, что он станет неконкурентоспособным.

Определение оптимального уровня сервиса для предприятия процесс достаточно сложный. Но смысл его заключается в нахождении равновесия между дополнительной прибылью от увеличения объема продаж и дополнительными издержками на содержание склада. При этом нужно, конечно, учитывать цели компании на данный период.

Еще один показатель деятельности службы сбыта - это рентабельность самой службы сбыта. То есть, соотношение издержек на содержание службы сбыта к обороту, умноженное на 100%. Издержки на службу сбыта - это помещение, ремонт в нем, столы, стулья, телефоны, компьютеры, командировки, междугородние разговоры, представительские, откаты.

#### **Анализ финансовых ресурсов.**

##### **Анализ внутренней маркетинговой среды.**

##### **Анализ кадровой политики.**

Для того, чтобы её анализировать, нужно, чтобы эта кадровая политика существовала. К сожалению, так бывает далеко не всегда. Этим, в общем-то, должен заниматься кадровый менеджер. Если в вашей компании он есть, попробуйте получить у него годовые планы, касающиеся отдела маркетинга, по поводу следующих разделов кадровой политики: найм сотрудников, адаптация сотрудников, система поощрений и наказаний, система обучения сотрудников.

Система поощрений и наказаний предполагает жёсткий стандарт, чтобы её чётко понимали сотрудники. У меня в отделе маркетинга было три ступеньки наказаний. Первое - устное замечание, второе - предупреждение о служебном несоответствии, третье - увольнение. Зато линия поощрений была длинная и многоступенчатая.

## **Товарное планирование - поиск идеи нового товара, оценка идеи и выбор наилучшей.**

Идеи присутствуют везде, надо просто внимательнее присматриваться к происходящему. Часто покупатели подсказывают, но не прямым текстом, а в виде пожеланий: «Как хорошо было бы, если бы...» История показывает самые разнообразные способы получения идеи новых товаров, вплоть до того, что, например, идея лайкры родилась в лаборатории Дюпона в результате совершенно побочного следствия эксперимента, и никто никак не мог понять, как ее употребить. Безалкогольное пиво придумали продавцы, они начали жаловаться поставщикам на то, что автомобилисты требуют пиво с меньшим содержанием алкоголя. Использование соды, например, для разных дезодорирующих средств подсказали на одном химическом предприятии уборщицы, подсыпавшие соду для устранения запаха.

Оценка жизнеспособности бизнес-идеи – это стандартная процедура менеджмента, это экспертная оценка, то есть качественное исследование на этом уровне для того, чтобы понять, как будет реагировать на ваш товар ваш потребитель.

### **Изучение особенностей процесса производства**

### **Организация опытного производства и пробного сбыта и переход к серийному производству.**

Несколько слов о прекращении производства, то есть что делать с товаром «Неудачником». Во-первых, нужно правильно поставить диагноз, чтобы точно определить, что этот продукт действительно является кандидатом на снятие с производства.

Показатели:

- сокращение объемов сбыта и сокращение нормы прибыли. То есть, товар продаётся плохо или только со скидкой.
- уменьшение доли рынка. Товар выжимают более совершенные товары-заменители.
- рост издержек производства, связанный с уменьшением объема продаж и, следовательно, с уменьшением объема производства.
- необходимость постоянного контроля со стороны руководства для обеспечения безубыточности.

Когда определено, что товар – «неудачник», нужно решить, что с ним делать и есть ли пути его спасения. Можно ли продавать тот же товар, но с новым предложением на другом рынке? Существует ли возможность модернизировать товар, сделав его более интересным для существующих потребителей? Если оказывается, сделать уже ничего нельзя, продукт снимается с производства. Но при этом, нужно проанализировать, что будет с капиталом, вложенным в оборудование, какие будут потери от снятия с производства, не отразится ли это на общем ассортименте. То есть, например, перестали производить какие-то гайки, моментально, естественно, упал спрос на соответствующие болты.

### **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕНЫ**

Пример. После снижения цен на аравийскую нефть в апреле 91-го года иранская компания в мае также снизила цены на легкую и тяжелую нефть, предназначенную для поставки в страны Дальнего Востока, в надежде на увеличение объемов сбыта. Но японские потребители аравийской нефти

заявили, что они не обращались к поставщикам с просьбой о снижении цен и не намерены увеличивать закупки нефти по более низким ценам.

Как уже отмечалось, снижение цены вовсе не обязательно повлечёт за собой увеличение спроса, особенно на рынке ППТН. Хотя думают так очень часто. Несколько лет назад сотрудники одной компьютерной фирмы обратились ко мне: “Леонид Анатольевич, не поможете нам? У нас проблема с продвижением этого товара”. Я говорю: «Ребята, он морально устарел. Конечно, его у вас никто не покупает. Как он у вас очутился?» - Ответ: “Нам дилер хорошую скидку давал - 35%!».

В разговоре об определении цены на промышленном рынке нельзя обойти стороной вопрос государственного регулирования. Понятно, что существуют отрасли, где неприемлемы рыночные способы ценообразования.

Например, официальный контроль за ценами на уголь был отменен Правительством Российской Федерации уже давно. Теоретически региональные угольные компании могут свободно устанавливать собственные цены. И полученные рыночные цены будут значительно отличаться от бассейна к бассейну, а также от одной угледобывающей компании к другой. Причинами подобной разницы является прежде всего качество добываемого угля и транспортные тарифы. Однако на практике Российская угольная компания обладает сильным влиянием на процесс ценообразования посредством механизма распределения субсидий, что позволяет угольной промышленности сохранять систему перекрестных субсидий между угледобывающими компаниями. Подобные перекрестные субсидии дают возможность существовать шахтам, которые в новых рыночных условиях оказались бы нежизнеспособными из-за высокой себестоимости добычи угля. То есть, попросту говоря, вы можете устанавливать на свой уголь любые цены, но имейте в виду, что, если они будут высокими, никаких субсидий для развития шахты вы не получите. А если цены будут установлены на положенном уровне, выделенными субсидиями вам помогут покрыть нерентабельность. И получается, что с одной стороны рынок, а с другой жесткое государственное регулирование. Это очень часто встречается в сферах, касающихся угля, нефти, газа, металла. Проблема заключается в том, что там, где начинается подобное государственное регулирование, заканчивается маркетинг. И здесь поделаться ничем нельзя, остаётся только ждать, когда ситуация изменится.

Для предприятий, у которых есть возможность самим решать, по чём продавать свой товар, существует несколько стандартных методов ценообразования.

**Затратные методы ценообразования** – предполагают расчёт цен продажи на товары и услуги путём прибавления к издержкам или себестоимости их производства некой определённой величины.

**В свою очередь, данная группа методов подразделяется на:**

#### Метод ценообразования "издержки плюс"

Этот метод является самым распространённым и наиболее любимым у бухгалтеров. Они считают так: себестоимость + норма прибыли = цена. При этом совершенно не понимают, что, допустим, по этой цене нельзя этот товар на рынке продать, и говорят: “А это не наше дело. Наше дело посчитать. А теперь ты, маркетолог, и продай это всё по этой цене”.



Система “Издержки плюс” предполагает расчет цены путем прибавления к стоимости производства, закупки и хранения добавочной суммы.

*Недостаток* этого метода - сложность определения уровня добавочной суммы. Потому что норма прибыли - это вещь, в общем-то, неустойчивая и определяется по большей части аппетитами руководителя. Пример: в отраслях с высоким уровнем постоянных издержек, например, обрабатывающая промышленность, хорошо работает механизм повышения эффективности и рентабельности в результате ростов объема производства, так как средняя себестоимость снижается. То есть, установив привлекательную цену, желаемую норму прибыли можно получить только при определённом объёме производства.

#### Метод ценообразования на основе предельных затрат

Это тоже затратный метод, при котором цена устанавливается на минимальном уровне, достаточном для покрытия расходов на производство данной продукции. То есть, по сути говоря, метод ценообразования на основе предельных затрат применяется, когда нужно поддержать цену практически на уровне себестоимости. Этот метод эффективен при установлении цены на «неудачника» и «трудного ребёнка». Часто новый товар гораздо лучше проходит стадию внедрения на рынок когда цена на него небольшая. Метод ценообразования на основе предельных затрат применяется также для увеличения прибыли за счёт увеличения объёма сбыта. Но это нехарактерно для рынка ППТН, поскольку, как уже отмечалось, эластичность цены для промышленных товаров очень низкая.

#### Метод целевого ценообразования

Этот метод подразумевает определение цены в соответствии с закладываемой нормой прибыли, но не на конкретный товар, а на предприятие в целом. На его основе рассчитывается себестоимость на единицу продукции исходя из объема продаж, который делает возможным получение намеченной прибыли.

В случае, когда себестоимость меняется в результате изменения степени загрузки производственных мощностей и объема сбыта, в качестве справочного материала используют показатели степени загрузки производственных мощностей с учетом влияния конъюнктуры и других факторов. А затем определяют цену продажи на единицу продукции, которая при этих условиях обеспечила бы целевую прибыль.

#### **Метод определения цены с ориентацией на спрос**

Это метод определения цены продажи на основе анализа минимальных пределов убытков и прибыли, то есть, цена ставится такая, чтобы при минимальных убытках была хотя бы минимальная прибыль.

#### **Метод определения цены с ориентацией на конкуренцию**

По данному методу цену на продаваемые товары и услуги определяют через анализ и сравнение силы дифференциации товаров данной фирмы с фирмами-конкурентами на конкретном рынке, а также через соответствующий анализ и сравнение сложившихся на рынке цен. Таким образом метод определения цены с ориентацией на конкуренцию состоит в определении цены с учетом конкурентной ситуации и конкурентного положения данной фирмы на рынке.

Это очень популярный метод, но не очень хороший, потому что он предполагает, что вы всё равно не можете рассчитать конкретную цену и

рассчитываете, что это кто-то сделал до вас. В результате цена совершенно одинаковая, и у всех возникает вопрос: а что делать, чтобы покупали именно у нас?

Метод определения цены путем следования за ценами фирмы-лидера.

Этот метод чаще применяется, когда вы пытаетесь сделать собственную марку и ориентируетесь на цены конкурента – лидера, уже имеющего свою марку.

Приведу в пример характерную ситуацию. Некоторое время назад я консультировал один подмосковный кислородный завод, принадлежащий шведскому концерну. Они продают баллоны с углекислым газом различным производителям газированных напитков. И директор жалуется, что российские производители никак не хотят покупать газ у него: «Наше основное конкурентное преимущество заключается в том, что мы баллоны наполняем всегда полностью, на 100%. Но российские производители напитков покупают газ у наших конкурентов, которые продают дешевле, но баллоны наполняют кое-как, иногда на 100, а иногда на 50%. И почему у них покупают?!». А всё потому, что конкурентное преимущество является таковым только тогда, когда это кому-то нужно. И только в этом случае цена будет адекватной. А многие смотрят на лидера, чуть занижают цену и сидят, ждут клиентов, которые якобы должны сразу прибежать. А потом голову ломают: «Что не так?»

Метод определения цены на основе привычных, принятых в практике работы данного рынка цен.

Тоже очень часто встречающаяся ситуация на рынке ППТН – исторически сложилось, что товар стоит столько-то, и по этой цене все его продают.

Метод определения престижных цен

Девиз этого метода: «Дорогое – значит лучшее».

### **Маркетинговые методы ценообразования**

*Маркетинговый подход к формированию продажной цены предполагает, что в качестве базиса определения уровня цены учитываются прежде всего мнения, требования самих покупателей и их возможности приобрести тот или иной товар*

### **Стратегии при выводе товара на рынок.**

1. Стратегия «снятия сливок»



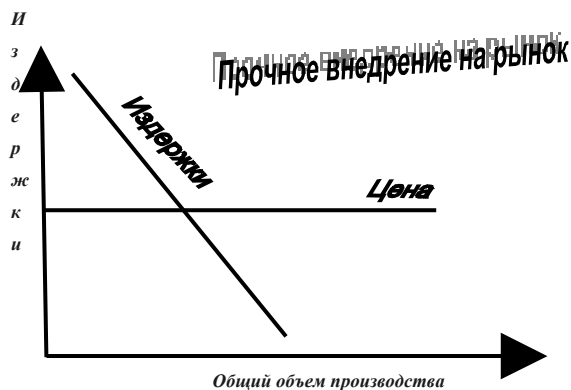
Эта стратегия предполагает установление высокой цены на выводимый на рынок товар с последующим её снижением. «Снятие сливок» происходит в тот момент, когда за счёт наращивания объёмов производства издержки снижаются, а цена ещё остаётся на высоком уровне. Проблема заключается в том, что каждый нормальный предприниматель хочет «снимать сливки» как можно дольше, но в результате таких непродуманных стремлений может упустить момент, когда необходимо снизить цену.

Фирма, выводящая на рынок определенный товар, переживает четыре стадии. Стадия первая - это инновационный прорыв, новейший товар, или предложение, которое больше никто не делает. Второе - резкое увеличение объема продаж. Третье - резкое увеличение количества конкурентов с адекватным предложением. Четвертое - резкое падение объемов продаж, после чего происходит либо новый инновационный прорыв, либо снятие товара с производства.

Большинство предпринимателей во время второй и третьей стадий находятся в эйфорическом состоянии и неадекватно воспринимают сигналы, идущие с рынка. Классический пример – компания, создавшая первый в мире настоящий персональный компьютер, обладающий значительными вычислительными возможностями, который при этом стоил недорого и вполне мог стоять на столе у человека среднего достатка. Естественно, спрос на подобное инновационное изобретение был высоким, люди по несколько месяцев стояли в очереди, чтобы приобрести персональный компьютер, потому что компания производила их полностью самостоятельно, на собственных заводах и не справлялась с объёмами заказов. И здесь подключился конкурент с противоположным подходом к созданию подобного товара, который разрешил открытое лицензирование на любую его часть. Вычислительные мощности такого компьютера были слабее, но зато купить его можно было свободно. В результате, компания – конкурент не только захватила значительную долю рынка, но и обогнала через некоторое время соперника в плане совершенствования аппаратной части своих ПК.

Поэтому при использовании стратегии «снятия сливок» необходимо уловить момент, когда цены придётся снизить. И сделать это нужно до того, как конкурент выйдет на рынок с аналогичным предложением.

Прочное внедрение на рынок



Эта стратегия подразумевает вывод товара по цене, значительно ниже, чем у конкурентов. Тем самым вы «выдавливаете» других игроков с рынка и наращиваете свои объёмы производства. Издержки на единицу продукции постепенно снижаются, а прибыль, соответственно, увеличивается. Когда конкуренты выбывают, цена на товар повышается. Проблем здесь две. Первая и самая важная заключается в том, что нужно продержаться тот период, пока рентабельность очень низкая. Вторая проблема состоит в грамотном ценообразовании. То есть, к тому времени, как вы решите повысить цену, компания должна уже крепко закрепиться на рынке и иметь свою марку. В ином случае конкуренты быстро вернутся назад.

### Расчет региональных цен

**Если Вы поставляете свою продукцию в различные регионы России, то наиболее оптимальным и логичным вариантом перед расчетом региональных цен будет деление всей территории на условные части (ЗОНЫ), которое можно осуществлять, руководствуясь разными критериями (территориальной близостью регионов, уровнем платежеспособного спроса, важностью регионов с точки зрения открытия дилерских центров и другое).**

Например, мы можем положить в основу дифференциации отпускных цен учет в отпускной цене для поставок продукции в регион стоимости транспортных услуг, условий и сроков платежа, уровня покупательской способности населения в регионе.

Если, к примеру, деление на зоны будет происходить по территориальной близости регионов, то московская фирма, работающая на всю Россию может получить 6 зон:

ЗОНА 1 — Москва и Московская область.

ЗОНА 2 — Центральный, Волго-Вятский, Северо-западный, Центрально-Черноземный районы

ЗОНА 3 — Северо-Кавказский район, Поволжье, Северный и часть Уральского района

ЗОНА 4 — Уральский и Западно-Сибирский район

ЗОНА 5 — Восточно-Сибирский район

ЗОНА 6 — Дальний Восток

Далее можно рассчитать поправочные коэффициенты для каждой зоны.

### КОЭФФИЦИЕНТ «ТРАНСПОРТНЫХ РАСХОДОВ»

Как показала практика, покупатель заинтересован, чтобы доставка осуществлялась продавцом, с оплатой транспортных расходов либо 50% на 50%, либо за счет Продавца. С другой стороны, бесплатная (включенная в стоимость продукции) доставка привлекает Покупателя, как с точки зрения рекламного хода, так и с точки зрения элементарного удобства в бухгалтерских расчетах.

В реальной ситуации расчетным путем были установлены значения поправочных коэффициентов для всех зон. Они составили:

**$K_1=1,02$   $K_2=1,04$   $K_3=1,06$   $K_4=1,08$   $K_5=1,10$   $K_6=1,12$**

### **КОЭФФИЦИЕНТ «РАССРОЧКИ ПЛАТЕЖА»**

Многие производители, отгружая свою продукцию Потребителям с отсрочкой платежа на 30, а иногда и на 60 дней. Соответственно цена продаж на условиях отсрочки платежа должна быть выше, чем по предоплате. Коэффициент увеличения цены продаж в этом случае может быть рассчитан либо, исходя из минимальных финансовых потерь при отсрочке платежа, либо быть заведомо завышенным, чтобы стимулировать предварительную оплату со стороны покупателя.

При отсрочке платежа деньги изымаются из оборота. И соответственно необходимо рассчитать те минимальные потери, которые будет нести предприятие. Если продукция отправляется в дальний регион, например, в Зону 5 или Зону 6, то срок поступления денег на расчетный счет предприятия, начиная с момента отгрузки продукции, составит:

**$T \text{ возврата} = T \text{ транспортировки} + T \text{ отсрочки} + T \text{ движения денег}$**

И если, к примеру,  **$T \text{ транспортировки} = 30 \text{ дней}$** ;

**$T \text{ отсрочки} = 30 \text{ дней}$** ;

**$T \text{ движения денег} = 10 \text{ дней}$ , то**

Если банковский процент принять равным 4% в месяц, то чисто финансовые потери составят:  $(12 \times 4\%) : (360 : 70) = 9.33\%$  от суммы отгруженной продукции. Значит, наценка за отсрочку платежа должна быть не менее 10%. Если учесть еще и недополученную прибыль и конъюнктуру рынка в Зоне, то минимальные региональные цены продаж с учетом условий поставки и при рассрочке платежа будут иметь следующие значения:

$Ц_{\text{прод. 1}} = Ц_{\text{баз}} \times 1.02 \times 1.05 = Ц_{\text{баз}} \times 1.071$

$Ц_{\text{прод. 2}} = Ц_{\text{баз}} \times 1.04 \times 1.06 = Ц_{\text{баз}} \times 1.1024$

$Ц_{\text{прод. 3}} = Ц_{\text{баз}} \times 1.06 \times 1.07 = Ц_{\text{баз}} \times 1.1342$

$Ц_{\text{прод. 4}} = Ц_{\text{баз}} \times 1.08 \times 1.08 = Ц_{\text{баз}} \times 1.1664$

$Ц_{\text{прод. 5}} = Ц_{\text{баз}} \times 1.10 \times 1.09 = Ц_{\text{баз}} \times 1.199$

$Ц_{\text{прод. 6}} = Ц_{\text{баз}} \times 1.12 \times 1.10 = Ц_{\text{баз}} \times 1.232$

**Окончательная цена может быть дополнительно скорректирована с учетом маркетинговой оценки привлекательности регионального рынка. Все эти цифры в каждом конкретном случае могут иметь и другие значения. Однако принципы их формирования должны учитывать вышеперечисленные факторы.**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ**

Реклама предлагает исключительно сам товар, в неограниченное время и потенциальному потребителю. Стимулирование сбыта, предлагает обязательно добавку к товару, в ограниченное время и активному потребителю, покупающему этот товар. Это разница между стимулированием сбыта и рекламой. Поскольку реклама связана с формированием спроса, а стимулирование сбыта с расширением спроса, очевидно, что сначала вы рекламируете товар, а потом проводите акции стимулирования сбыта. Если вы начинаете делать наоборот, никакого положительного результата не получится. Потому что пока не сформирован спрос, акции стимулирования сбыта не работают. У потребителей вызывает подозрение незнакомый товар, к которому ещё и добавка какая-то прилагается.

Паблик релейшнз - система мер по созданию благоприятного для коммерческой деятельности фирмы имиджа торговой марки.

Напоминаю, что главной целью рекламы является перевод потенциальных потребителей в активные. Это можно делать разными путями: через информирование, убеждение, напоминание, - в зависимости от того, какой выбран вид рекламы.

Рекламный бюджет – большое место маркетологов, потому что все компании хотят рекламироваться, а денег на это выделять не спешат. Советую почаще напоминать своему руководителю известное изречение: «Фирма, которая не рекламируется, подобна мужчине, который подмигивает женщине в темноте».

#### **Расчёт рекламного бюджета.**

***Реклама занимается формированием спроса. Это происходит поэтапно.***

Человек должен получать информацию дозированно, порционно. Таковы свойства психики. Получил одну порцию, обработал и запомнил. Когда на него выливается «ушат информации», запоминания не происходит, а в голове образуется каша.

Первая стадия – знакомство, когда потребитель только узнаёт о существовании товара, знакомится с его названием, и у него возникает интерес.

Вторая стадия – узнавание, когда потребитель знакомится с объективными свойствами товара, его назначением.

Третья стадия – уверенность, знакомство с субъективными свойствами предложения.

Четвёртая стадия- режим принятия решения (РПР), где принимается решение о покупке.

#### **РАСЧЁТ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕКЛАМНОЙ КОМПАНИИ**

Расчёт экономической эффективности рекламной компании будет вестись по наихудшему варианту, исходя из следующих предпосылок:

- все потенциальные потребители находятся на нулевой стадии формирования спроса, то есть, продукт и компания никому не известны
- закон Мерфи гласит: «как бы понятно не объясняли, найдутся те, кто ничего не поймёт».

Эмпирическим путём выяснено, что на каждой стадии формирования спроса происходит следующий отсев потенциальных потребителей (то есть тех, у кого формироваться спрос не будет):

1 стадия	60%	80%
2 стадия	60%	80%
3 стадия	60%	80%
4 стадия	60%	80%
<b>Итого</b>	<b>13%</b>	<b>41%</b>

Оставшиеся 13% и 41%- это число потребителей, которые после проведения рекламной компании придут к нам за покупкой.

13% (в количественном выражении) x СП (стоимость покупки)= МДВ  
(минимальная дополнительная выручка)

#### **Расходы на рекламную компанию (РРК)**

**Рекламный контакт** - происходящие последовательно три события:  
потребитель должен заметить рекламное обращение, ознакомиться с его содержанием и воспринять его содержание.

То есть, рекламный контакт был успешным, если потенциальный потребитель заинтересовался предложением или запомнил его.

Психологи говорят, что для того, чтобы человек что-то понял, ему надо это три раза повторить, таким образом, на каждую стадию формирования спроса должно приходиться 3 рекламных контакта.

**РРК = 3 рекламных контакта x 4 стадии формирования спроса x стоимость рекламного сообщения (СРС)**

Эта формула работает тогда, когда вы делаете всю рекламную компанию через один канал, например, через объявления в ежедневной газете. И тогда получается РРК= 12 x СРС.

Если каналов рекламы несколько, то расчёт идёт по каждому каналу отдельно. Например, вы используете «МК» и еженедельник «7 дней». Следовательно, для того, чтобы обеспечить три рекламных контакта, вы будете делать два рекламных контакта в «МК» и один в «7 днях» для того, чтобы пройти одну стадию формирования спроса.

Таким образом, РРК = (8 x СРС в «МК») + (4 x СРС в «7 дней»)

**РРК не должно превышать 1/10 МДВ.** То есть, если МДВ = 10 миллионов, РРК не может превышать 1 миллион.

Изначально экономическую эффективность рекламной компании точно вычислить невозможно, потому что существует девиация покупательского поведения. Однако на данном этапе можно сказать, что если дополнительная валовая прибыль будет на порядок больше, чем расходы на рекламную компанию, то она окупится и принесёт чистую прибыль.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОГО РЕКЛАМНОГО БЮДЖЕТА

### ВАРИАНТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТА РЕКЛАМНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ



### ПРАКТИЧЕСКИЙ МЕТОД ОПРЕДЕЛЕНИЯ БЮДЖЕТА РЕКЛАМЫ

$$БР = РРК \text{ (после медиапланирования)} + 10\% РРК + РКМ + РКИ$$

БР – бюджет на рекламу

10%РРК - страховой фонд. Деньги из него берутся в случае, если мониторинги стадий формирования спроса показали, что на какой-то из стадий отсев потенциальных потребителей составил более 40%. Тогда на эти средства даётся дополнительная реклама.

РКМ – расходы на контрольные мероприятия

РКИ – расходы на качественные исследования для проверки творческой идеи.

#### Рекламное обращение.

Рекламные обращения должны обладать тремя свойствами.

1. Рекламные обращения должны быть значимыми, то есть, указывать на преимущества, делающие товар более привлекательным для потребителя.
2. Рекламные обращения должны быть правдоподобными. Все, что в них написано, должно соответствовать истине.



3. Рекламные обращения должны быть характерными, то есть должны показывать, почему товар или ваше предложение лучше, чем предложение конкурентов.

Типичным рекламным обращением на рынке ППНТ является буклет предприятия. Поэтому на его примере приведу ряд ошибок, которые встречаются практически во всех буклетах.

Открывая буклет, мы всегда видим радостно улыбающееся лицо директора с рассказом о своём предприятии: «Уважаемые дамы и господа! Наша фирма уже n-ное количество лет работает на рынке и продаёт такой-то товар. За эти годы наша фирма стала хорошо известна на рынке и приобрела репутацию надежного партнера. Мы добились того-то, получили то-то, наши изделия такие-то...»

Реклама – это маркетинговая коммуникация, а значит, должна содержать протянутую к потребителю руку. Любая хозяйка знает, какой салат остается на столе после праздника – тот, в который не была воткнута ложка. В подобных буклетах не хватает как раз этой ложки. В них долго и подробно рассказывается, какие вы замечательные и как вам хорошо живётся, но здесь нет главного – объяснения, почему покупать нужно именно у вас. Таких буклетов у человека, принимающего решение о покупке на столе десятков и все одинаковые. И ни в одном нет протянутой руки с посылом «тебе выгодно у нас покупать».

В рекламном сообщении каждая страница должна содержать информацию, почему нужно работать именно с вами. Например: «Технология ВАОКР позволит вам восстановить теплообменный аппарат в любой степени изношенности. Можно ли отремонтировать конденсатор турбины без замены трубы? – Можно. – Почему целесообразно и выгодно использовать ВАОКР для защиты фильтров и баков?» Конечно, можно познакомить потребителя и с руководителем предприятия, но при этом речь директора должна быть не сухой и официальной, а простой и доброжелательной: «Уважаемые дамы и господа, разрешите представиться. Я директор предприятия такого-то. И сейчас с помощью этого буклета я проведу небольшую экскурсию по нашему предприятию, и Вы узнаете, почему работая с нами, Вы получите большое удовольствие. Итак, прежде всего, познакомимся с нашим производством. Посмотрите: наши станки дают вам возможность получать продукцию с минимальными допусками и посадками, что дает вам возможность работать на уровне мировых стандартов. Именно наше производство сделает вашу продукцию наиболее качественной. На этих станках работают люди, которые делают то-то, то-то, то-то, и вы получите в результате это, это и это. В отделе сбыта вы встретитесь, прежде всего, с Марией Ивановной, которая сделает всё, чтобы сотрудничество с нами было для Вас приятным, удобным и выгодным».

Ознакомившись с буклетом, человек должен подумать не: «Какие они хорошие!», а: «Да, как они меня любят! Какое шикарное предложение они мне делают! И как об этом написано! Конечно, я приду к ним». Поэтому годы работы, награды и т.п. – это очень хорошо, но не является решающим при выборе делового партнёра.

Сколько сейчас реклам фирм, которые делают окна? И не сосчитать! Я пришел в магазин “Миллион мелочей”, увидел надпись “Ставим окна”. Зашел, общался целый час, после чего я понял, что я буду покупать у них, по одной простой причине. Потому что люди, которые нигде не светятся, это

начинающая фирма, они стараются работать очень хорошо. Они показали, как они делают, они рассказали о том, как они осуществляют контроль, по каким этапам, какие технические характеристики...То есть, работают там профессионалы не хуже, чем в известных компаниях. И эта маленькая пока компания очень хочет мне понравиться и сделать мне хорошо, чтобы я всем об этом рассказал. Поэтому фраза «Мы работаем 20 лет» ни о чём не говорит.

Человек читает текст сверху вниз. Почему-то очень часто при подготовке рекламных сообщений эта особенность не учитывается. Пишут, например: «Быть нашим партнёром престижно и выгодно...», а потом следует обоснование, почему это так. Получается, человек читает сначала выводы и думает: «Ну-ну, не верю», - а на доказательство часто уже и не обращает внимания. Не надо ставить телегу впереди лошади. Сначала выкладываются доказательства, а уже потом делаются выводы.

Все творческие идеи для рекламы желательно проверить качественными исследованиями. Для этого достаточно выбрать 5-6 потенциальных потребителей, показать им макет рекламного сообщения и спросить: «Что увидели? Что запомнили? Что не нравится? Придетё ли покупать?»

Любое средство, которое вы используете для формирования спроса, будь то листовка, буклет или письмо должно обращаться к потребителю и рассказывать ему о том, почему ему выгодно с вами работать. Как сказал однажды мой знакомый, коммерческий директор предприятия, когда попросил меня написать письмо для клиента: «Самое главное, чтобы от него деньгами пахло».

### **Стимулирование сбыта.**

Здесь сразу же хотелось бы оговориться. Когда вы начинаете разговаривать с рекламистами, возникает очень много путаницы. Дело в том, что с их точки зрения реклама – это непрямая передача информации для формирования спроса, а стимулирование сбыта – непосредственная, от продавца к потребителю. Маркетологи трактуют эти понятия несколько иначе. С помощью рекламы формируется спрос у потенциальных потребителей, акции же стимулирования сбыта направлены на активных потребителей.

Стимулирование сбыта можно разделить на внешнее и внутреннее.

Внешнее стимулирование сбыта - это акции, направленные на ваших клиентов.

Основные средства на стимулирование предприятий торговли, с которыми вы в основном работаете:

1. Скидки
2. Компенсация - возможность участия в рекламных кампаниях этих организаций
3. Бесплатные товары для пробы
4. Выставки и конференции, где продукция предлагается по более низкой цене
5. Коммерческие конкурсы (тендеры)
6. Специальная реклама

Основной ошибкой применения стимулирования сбыта является то, что акции длятся бесконечно и смысл их примерно такой: «Приходите к нам, мы вам скидочку дадим». То есть, скидка поджидает покупателя и сегодня, и через месяц, и через год. Такое стимулирование не работает, а скидки превращаются просто в низкие цены. У акций должны быть чётко заявлены сроки проведения.

Вторая достаточно типичная ошибка - неправильное создание системы стимулирования. Например, у вас напрямую покупают товар и продают его по цене ниже, чем ваш дистрибьютор. Это очень серьёзная проблема, с которой сталкиваются, пытаясь создать систему дистрибуции как систему стимулирования сбытом. Наиболее часто используемый вариант её решения – ввод системы генеральной дистрибуции. То есть, напрямую вы ничего не продаёте. Таким образом ценовая политика становится ровной, и самое главное, что ваш товар не конкурирует с вашим же товаром по цене и не продаётся по непонятным для компании каналам. Зачастую из-за того, что каналы иногда не понятны, вы не всегда можете обеспечить послепродажное обслуживание и обеспечить гарантию. А это существенно ухудшает имидж, потому что человек, купивший товар у некоего продавца, сервисное обслуживание у одного, как правило, не получит, и через полстраны к производителю тоже поедет. Мнение потребителя о компании будет в этом случае, наверное, не лестным.

Многообразие рынков, безусловно, не дает возможности указать некую универсальную технологию, которой надо придерживаться на 100%, потому что многое зависит от целей и конкретных условий, в которых вы работаете.

#### **паблик релейшнз**

Зачастую сотрудники, занимающиеся PR, считают, что их задача состоит в поддержании имиджа фирмы, но это невозможно никак алгоритмизировать. На самом деле политика PR должна быть тесно сплетена с политикой продаж.

#### ***Пример: целей компании в области PR***

1. Создать ореол надежности и профессионализма компании.
2. Разработать улучшенное понимание товара и на общенациональном, и на местном уровнях.
3. Создать и вселить в существующий торговый персонал общую цель, командный дух и энтузиазм.
4. Стимулировать торговый персонал к повышению уровня торговых заказов каждый рабочий день.
5. Сформировать компанию как ответственную, этическую организацию и как справедливого и честного продавца.

***Цели корпорации в области PR легче всего поддаются документальному оформлению, если организация имеет ясно определенную и согласованную политику.***

При составлении целей полезно начать с получения согласия правления по поводу развития деятельности PR. Затем каждая долгосрочная цель может быть переведена в цепочку краткосрочных целей. *Цели должны быть измеряемыми.* Эти краткосрочные цели необходимо тесно привязать к торговым, маркетинговым и другим коммерческим краткосрочным целям компании.

**Пример.** Пусть это будет торговая цель — повышение распространения товара с 20% торговых точек до 35%. Это значит, что целями PR, например, будут:

- повышение благосклонного понимания наших товаров среди руководителей торговых организаций с А% до В%
- гарантия того, что освещение в печати наших товаров увидено и замечено 55% этих руководителей

Перед тем как интегрированная и всесторонняя программа PR будет разработана, необходимо подготовить цели, относящиеся ко всем целевым аудиториям (а это значит не только целевые сегменты). Эти проекты целей должны затем обсуждаться во всех действующих отделениях внутри организации. Для главного менеджера по кадрам недостаточно утверждать цели, относящиеся только к его деятельности в отношении персонала. Если бы так случилось, то невозможно было бы сбалансировать действия по поддержке персонала с другими требованиями программы. Поэтому важно, чтобы начальник по кадрам был осведомлен о целях, которые имеют отношение к производству, финансам, маркетингу и всем другим аспектам деятельности организации, и наоборот.

Целесообразно, чтобы предполагаемые цели утверждались на совете правления и поддерживались на самом высоком уровне президентом компании. Утверждение правления может быть необходимым раз в год и всякий раз, когда требуется значительное изменение в направлении деятельности PR.

**Типовая программа компании по PR должна включать в себя:**

1. Количественно определенные краткосрочные цели на каждый квартал.
2. Детализированные долгосрочные цели на год (а если потребуется и на больший срок).
3. Схематичные долгосрочные цели на срок от двух до пяти лет.

Создание «PR-mix»

- кто — все целевые аудитории
- что — сообщение для распространения
- почему — долгосрочные или краткосрочные цели
- где — каналы для достижения разнообразных групп
- когда — программа, привязка по времени или критический путь
- как — технология для внедрения
- и как (много) — бюджет или ресурсы
- и как (эффективно) — контролировать и оценивать.

## Алгоритм создания плана PR.

1. Какие целевые аудитории имеют значение для организации?
2. Располагаем ли мы результатами исследований или нам необходимо провести соответствующее исследование по отношению к каждой целевой аудитории.
3. Может ли подобное исследование быть проведено в рамках существующих ресурсов или нам необходима профессиональная помощь?
4. Как мы можем ранжировать их по приоритету, например, пропорционально доле бюджета, расходуемого на каждую группу?
2. Каковы отношения этих целевых аудиторий между собой?
4. Какова система координации маркетинговых коммуникаций?
5. Кто ответственен за каждый канал коммуникации?
6. Как топ-менеджеры хотят, чтобы выглядела организация перед их целевыми аудиториями?
  1. Что будет представлять собой организация через полгода, год, два года?
  2. Какова миссия организации и ее философия?
  3. Каковы маркетинговые цели в организации?
  4. Какие количественно определяемые показатели могут быть сгруппированы для оценки достижения каждой краткосрочной цели?
  5. Даст ли это нам возможность оценить успех в конце кампании?
  6. Каков интервал времени, через который мы будем измерять уровень успеха?
  7. Каковы несогласованности по целям PR в различных службах организации?
  8. Как они будут разрешаться?
  9. Как устанавливаются пропорции ресурсов PR между целевыми аудиториями?
  10. Каково время на согласование целей и мероприятий PR с топ-менеджерами?
  11. Кому и на сколько времени поручить исполнение этих планов?
  12. Имеем ли мы системы обратной связи для оценки а) принятия этих целей на всех уровнях, б) реакций, которые могли бы усовершенствовать и улучшить их, в) для поддержки их всеми действующими менеджерами, г) реакций аудитории для достижения успеха?

## Организация товародвижения.

Для сбыта ППТН основной формой продажи является личная продажа. Канал сбыта обычно бывает недостаточно стандартизован.

Схема стандартного канала сбыта.



Все разновидности канала сбыта зависят от вида посредников в этих каналах сбыта. Во-первых, основной посредник может являться генеральным дистрибьютором. Во-вторых, посредники могут либо

продавать ваш товар, либо использовать его для своего производства. В третьих, зачастую у вас существует конечный продукт, который позволяет вам выходить прямо на конечных потребителей.

Целью создания системы каналов сбыта является наиболее полное удовлетворение конечного потребителя, то есть, физического лица, того самого дяди Васи.

Если вы, допустим, производите металлопрокат, то вашим конечным потребителем будет автомобилист, потому что металлопрокат идёт на изготовление различных деталей для легковых машин. Именно дядя Вася будет говорить о коррозионной устойчивости, диктовать требования по толщине металла, по форме этих заготовок и так далее. Потому что он не заплатит за ту машину, которая ему не понравится. Поскольку он обо всем этом говорит, и целью является удовлетворение именно его конечной потребности, то все посредники, например, заводы по производству автомобилей и розничные продавцы, будут выстроены в цепочку, наиболее точно обеспечивающую желание конечного потребителя. И если вы не в состоянии дать ему то, что он хочет, по той цене, по которой он хочет, то вам надо убирать посредников.

Вторая проблема заключается в выборе статуса посредника – будут это отдельные организации сбытовой структуры или они будут принадлежать вам. Как показывает практика, лучше, когда она принадлежит вам. Не только потому, что она в этом случае лучше управляется. Но, прежде всего, потому, что каждая организация занята исключительно собой, о конечном потребителе она заботится в последнюю очередь. Делать это нужно вам, иначе эта цепочка просто не будет работать.

Один из вариантов построения управляемых каналов сбыта – франчайзинг. Российские предприятия франчайзингом не занимаются, вернее у них это не получается. Потому что когда человеку предлагают купить франчайзинг, он спрашивает: «А за что я деньги то должен платить? Что там кроме названия?» А там ничего и нет. Дело в том, что при франчайзинге основная составляющая, за которую и платят деньги – это корпоративная культура, которая оттачивалась годами. У нас же пока настоящую корпоративную культуру удалось построить единицам.

**Стратегия сбыта является частью иерархической системы планирования** так же, как и любая другая составляющая маркетинговой стратегии организации. Инвестиционные цели организации оказывают непосредственное влияние на все решения в области сбыта. Любое планирование роста или сокращения объемов производства должно обязательно сопровождаться разработкой планов сбыта. Например,

***Первый шаг в планировании сбыта состоит в определении показателей планов по реализации фирмы или ее подразделения. Цели, связанные с прибыльностью продаж, являются основой для определения доходных статей и стоимостных показателей, принимаемых отделом сбыта. Объемы реализации для каждого региона и каждого торгового агента определяются исходя из планируемых объемов реализации в целом (ожидаемой рыночной доли компании).***

Инвестиционная цель	Цели распределения
---------------------	--------------------

Рост	Увеличение интенсивности распределения, удлинение канала сбыта, увеличение числа торговых точек.
Удержание	Селективное распределение, выбор наиболее значимых торговых точек. Поддержание заинтересованности выбранных торговых точек.
Изменение бизнеса	Ревизия канала, изменение организационной формы, пересмотр принципов распределения. Оценка работы торговых точек.
«Сбор урожая»	Сокращение канала сбыта. Эксклюзивное или селективное распределение, направленное на выбор наиболее специализированных точек которые могли бы предложить наиболее лучшие условия распродажи товара.
Отказ	Перепрофилирование торговых сетей. Разработка новых условий сотрудничества или мотивированный отказ от него.

Таким образом, вы должны очень чётко понимать, что задача сбыта - обеспечение рентабельности и её повышение, - должна идти в понимании рентабельности инвестиционной цели. То есть, если инвестиционная цель - рост, о рентабельности как о прибыли надо забыть. В данном случае рентабельность - это количество обслуживаемых клиентов.

Посмотрите, как осуществляется возврат инвестиций.



**Например, при планировании выпуска нового товара фирма имеет следующие данные:**

- предполагаемая цена продажи готового товара: 18 руб. за упаковку 200 Г;
- переменные издержки: 5,0 руб. на упаковку;
- постоянные издержки за год (включая амортизацию и затраты на маркетинг): 1 900 000 руб.;
- средний инвестированный капитал (средние вложения в основные фонды): 1 000 000 руб.;
- плановый размер прибыли — 10% на инвестируемый капитал.

**На основании этих данных** и данных за прошлые годы целью маркетинга является достижение 3% доли рынка в выбранном сегменте в течение 1 года работы с товаром.

Сбытовому подразделению необходимо определить, выполнима ли данная маркетинговая цель.

Для решения этой задачи используем метод маржинальной себестоимости.

1) Сначала определим сумму покрытия или ту денежную сумму, которые должны обеспечить продажи.

Сумма покрытия = Постоянные издержки, отнесенные на данный вид товара (прямые постоянные), + желаемый объем прибыли - 1 900 000 + 10% от 1 000 000 = 2 000 000 руб.

2) Необходимый объем реализации составит:

$$Q = \frac{2000000}{18 - 5} = 153846 \approx 154000 \text{ упаковок по 200 г.}$$

3) Исходя из своего опыта работы и той ситуации, которая характеризует рынок, менеджер по сбыту должен решить, сможет ли он реализовать указанный объем в течение года, обосновать это и доложить руководству о своих соображениях по реальности достижения предполагаемого результата. От обоснованности выставленных аргументов зависит реальность выполнения сбытового задания.

То есть, менеджеру надо вернуться к расчёту объёма целевого рынка и посмотреть, сходится дебет с кредитом или нет, возможно столько продать или нет.

Если не сходится, нужно рассматривать варианты корреляций. К примеру, вы видите, что продать возможно, если выбрать не два сегмента, а четыре. И вы говорите: «Всё будет хорошо, если мы рассчитает объём целевого рынка по четырем сегментам, но у нас внутренняя среда этого не выдерживает. Значит, уважаемый директор, давай пересмотрим анализ внутренней среды и будем размещать заказы на чужих производственных площадях, иначе мы плановый размер прибыли не получим».



## СОЗДАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

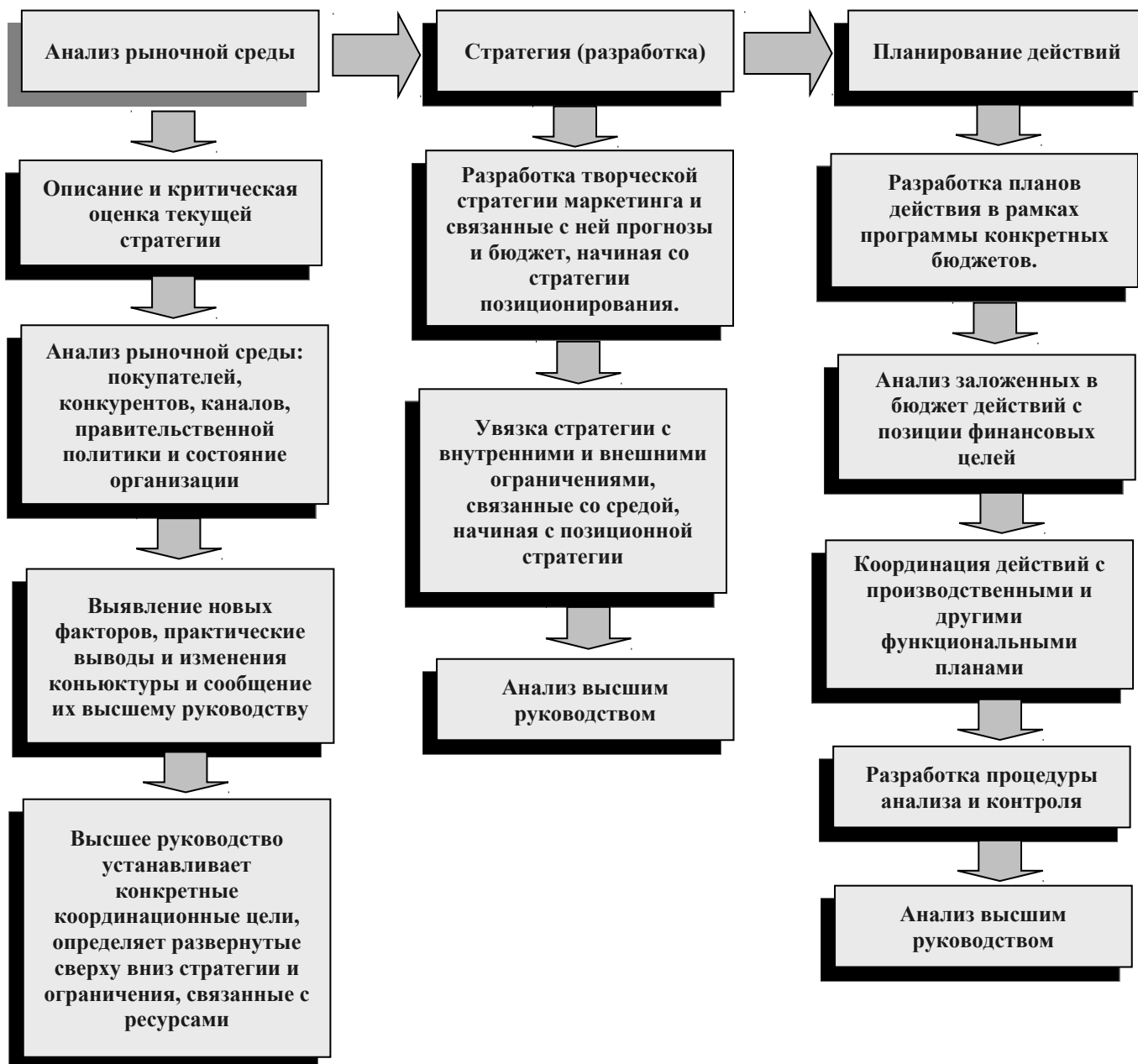
Когда Макдональд и Морис писали свою книгу, они сделали такое допущение. «Есть некие джунгли, которые называются бизнес», - пишет Макдональд, - «и в этих джунглях есть поляна. Эта поляна называется рынок. На этой поляне те люди, которые имеют деньги, бегают за теми людьми, которые имеют товары. А те люди, которые имеют товары, бегают за теми людьми, которые имеют деньги. Если они случайно находят друг друга - происходит сделка».

По совету Макдональда и Мориса вернёмся в джунгли бизнеса, где живёт племя. Туземцы этого племени обнаружили, что в обмен на бесполезный металл под названием золото, они могут выменять у доверчивых туристов такие полезные вещи, как старые бумажные пакеты и спальные мешки. То есть, анализ внешней маркетинговой среды привёл к интересному заключению: туристы заинтересованы в золоте, но им приходится это золото искать, а туземцы знают, где это золото валяется. Поэтому гипотеза целевого рынка звучит следующим образом: факт - продажа туземцами золота доверчивым туристам, аргумент - принесём золото прямо на пристань. Этот аргумент проверяется с помощью маркетинговых исследований, туристы кричат «Ура», после чего вывешивается маркетинговая коммуникация - большой плакат на пристани с надписью: «Золото продаётся прямо здесь. С 11 до 16 каждый день». И начинается взаимовыгодный обмен. Таким образом, комплекс маркетинга создан и существует. Но это тактика. Вождём племени был мудрый старик, который, несмотря на свой маленький рост, был весьма дальновиден. Он залезал на плечи своих помощников, смотрел вдаль и говорил: «Там, ребята, золота больше». То есть, он ставил стратегическую цель. Один из помощников говорил: «Ага, значит, нужно строить мост». Это будет тактический шаг - проект по строительству моста. Второй помощник говорил: «Ладно, сейчас пошлю ребят валить лес». Второй проект - это валка леса для строительства моста. По-видимому, будет ещё третий проект, под названием «поиск золота». Три тактических маркетинговых проекта укладываются в одну стратегическую цель под - «получить золото оттуда».

Классическая ситуация стратегического маркетингового проектирования как раз и заключается в том, что создаются последовательные маркетинговые проекты. С помощью программы Project они располагаются таким образом, чтобы максимально загрузить сотрудника и как можно быстрее получить результат. Если вы предлагаете клей для фарфора, затем разрабатываете клей для бумаги, после этого придумываете клей для дерева, и наконец, с гордостью представляете клей для пластмасс - это последовательное занятие рынка с помощью разработки похожих товаров, то есть, «линейка». У кого она длиннее, тот большую долю рынка и займёт.

Если же вы производите клей для фарфора, а затем начинаете выпускать изделия из фарфора - это диверсификация. То есть, потребности удовлетворяются короткой линейкой, но в большей степени. В принципе, это очень хорошая идея, потому что это балансирует бизнес. Но здесь есть своя опасность, которая заключается в том, что можно не получить желаемой прибыли и не создать фарфор лучше, чем у других. Потому что это выход на принципиально новый рынок.

## Стратегическое планирование по системе Stratmash



Продолжая делать анализ внешней маркетинговой среды, вы всё время находите какие-то новые возможности. Через какое-то время вы приходите с этим списком к генеральному директору, и он ставит стратегическую цель. Затем стратегия разрабатывается пошагово и опять одобряется высшим руководством. Третья колонка - это план в Project-е всех шагов с бюджетом. Он тоже

отправляется на подпись. Таким нехитрым способом вы осуществляете стратегическое планирование на следующий год.

### **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Макдональд М., Моррис П. «Маркетинг. Иллюстрированный путеводитель в джунглях бизнеса». М., «Махаон», 1998
2. Иванов Л. «Исследования рынка собственными силами» С. П-б. «Питер» 2006
3. Иванов Л. «Книга директора по маркетингу» С. П-б. «Питер» 2006
4. Котлер Ф. и др. «Основы маркетинга» Второе европейское издание. М., ИД «Вильямс» 2000
5. Росситер Д., Перси Л. «Реклама и продвижение товаров» С. П-б. «Питер» 2001
6. Кеворков В., Леонтьев С. «Политика и практика маркетинга на предприятии» [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
7. Миннет С. «Промышленный маркетинг» М., ИД «Вильямс» 2003
8. Шив Ч., Хайэм У. «Курс МВА по маркетингу» М., «Альпина Бизнес Бук» 2006
9. Ильин В. «Поведение потребителей» Сыктывкар СГУ 1998
10. Тарасевич В., «Ценовая политика предприятия» С-Пб. "Питер" 2003
11. Отт Р. «Создавая спрос» М., «Филинь» 1997
12. Диксон П. "Управление маркетингом" М., "Издательство Бином" 1998
13. Прингл Х. Томпсон М. "Энергия торговой марки" С.-Пб. "Питер" 2001
14. Дэвис С. "Управление активами торговой марки" С-Пб. "Питер" 2001
15. Шмидт Р., Райт Х. "Финансовые аспекты маркетинга" М., "Юнити" 2000
16. Дойль П. "Маркетинг, ориентированный на стоимость" С-Пб. "Питер" 2001
17. Котлер Ф. "Маркетинг менеджмент" С-Пб. "Питер" 2000
18. Траут Д. «Новое позиционирование» С-Пб. "Питер" 2001
19. П. Дойль «Маркетинг – менеджмент и стратегии» С-Пб. "Питер" 2002
20. Я. Элвуд «100 приемов эффективного брендинга» С-Пб. "Питер" 2002
21. М. Макдональд «Стратегическое планирование маркетинга» С-Пб. "Питер" 2000
22. Майдебура Е. «Маркетинг услуг» Киев, «Вира – М» 2001
23. п/р Энис Б. и др. «Классика маркетинга» С-Пб. "Питер" 2002 Черчилль Г. «Маркетинговые исследования» С-Пб. "Питер" 2002