

**Предложения по созданию инновационной системы по вовлечению идей студентов университетов на малых и средних предприятиях в рамках Академии Балтийского моря и Ганзейского Парламента.**

Для повышения конкурентоспособности стран региона Балтийского моря необходимо объединить потенциалы торгово-промышленных палат, университетов и малых и средних предприятий региона. Можно рассмотреть генераторами идей – **студентов**. Основное достоинство – постоянный, мощный поток инновационных идей. Может быть несколько вариантов работы (главный принцип: **система будет устойчивой, если все элементы получают дивиденды**):

1. Университеты собирают и обрабатывают идеи молодых людей, передают через торгово-промышленные палаты на малые и средние предприятия стран региона Балтийского моря. Необходимо продумать интерес каждой стороны:

– для студентов – небольшое вознаграждение за каждую идею; большее, если идея принята к реализации; участие в доли прибыли, если коммерческий успех;

– для университетов – доход за услуги по организации трансфера идей, а также практический опыт студентов и преподавателей в коммерциализации разработок;

– для торгово-промышленных палат – доход за услуги по организации трансфера идей;

– для малых и средних предприятий стран региона Балтийского моря – постоянный, мощный поток инновационных идей, а также структура затрат на инновации – только при коммерческом успехе инновации затраты возрастают.

2. Университеты через торгово-промышленные палаты по заказам малых и средних предприятий объявляют конкурс идей по решению конкретной задачи. Победители получают денежное вознаграждение за свое предложение.

У Брестского государственного технического университета есть хорошая основа для такой деятельности: это комплекс специальностей, на которых учатся студенты (более 11 тысяч человек), а соответственно области, где появляются инновационные идеи: строительство, машиностроение, компьютерные технологии, водоснабжение и экономика (маркетинг, менеджмент, внешнеэкономическая деятельность, учет, финансы).

#### **4.2 Управление маркетинговой деятельностью в условиях сервисной экономики**

Одной из отличительных особенностей функционирования экономических систем на современном этапе развития является переход развитых стран от индустриальной экономики к экономике сервисной. В первую очередь это связано с тем, что сфера услуг превращается в движущую силу хозяйственного развития. В сервисной экономике речь идет об установлении интерактивных (диалоговых) и постоянно отслеживаемых отношений с потребителями, направленных на максимизацию степени их удовлетворенности.

Именно услуги оказываются сегодня в центре современной экономики, как это было в свое время с промышленностью, в условиях индустриальной экономики.

Основные различия между индустриальной и сервисной экономическими системами можно определить следующим образом (таблица 4.2).

Таблица 4.2 – Основные различия индустриальной и сервисной экономических систем

| Признак                 | Индустриальная экономика  | Сервисная экономика  |
|-------------------------|---|--|
| Направленность          | Максимизация выпуска товарной продукции   | Повышение эффекта полезности, удовлетворение запросов потребителей   |
| Понятие полезности      | Относится только к материальной стороне продукта                                  | Отожествляется с характером использования товара и комплексом сопутствующих услуг                              |
| Понятие качества        | Понимается «умение хорошо делать свое дело»                                       | Установление и постоянный мониторинг отношений с покупателем для максимального удовлетворения его потребностей |
| Стиль менеджмента       | Иерархичность управления, чрезмерно развитые вертикальные связи, исполнительность | Гибкость, акцент на развитие горизонтальных связей, эффективная мотивация, продуктивность                      |
| Нацеленность технологий | Преобразование сырья в готовую продукцию  | Эффективное функционирование материально-сервисных систем  |

Как следует из характеристик, приведенных в таблице, экономические системы имеют достаточно существенные различия, что во многом определяет различие в степени удовлетворения запросов потребителя. В сервисной экономике главным фактором, определяющим успех предприятия, является его способность понять системы предпочтений потребителя и тенденции их развития и как можно лучше удовлетворять его запросы.

Эволюция потребностей покупателя сказывается и на маркетинговой деятельности предприятия. Спрос на услуги, а также на системы, в состав которых входят материальные предметы и услуги, может расти вне зависимости от роста производства. Это связано с тем, что функция использования товара приносит потребителю больше удовлетворения, чем сам факт владения им. Отсюда и рост спроса на услуги типа лизинга. В этом случае материальная продукция выступает лишь как носитель (условие) оказания услуги. Резко усиливается роль неосязаемых атрибутов, таких, как комфорт, доброжелательность и внимание.

Ориентация на потребителя предполагает, в конечном счете, что персонал предприятия, находящийся в контакте с потребителем, будет призван решать следующие задачи:

- все свои знания и умения ставить на службу потребителю, стремясь способствовать достижению целей предприятия;

– услуга потребителю уже не рассматривается просто как функциональная обязанность. Для всего персонала она становится внутренней необходимостью и естественным образом действий;

– знания, опыт и навыки персонала предприятия, становятся основными инструментами маркетинговой деятельности предприятия, ориентированного на удовлетворение потребностей потребителя;

– организационная гибкость и эффективная мотивация становятся базовыми элементами успешной маркетинговой деятельности предприятия.

Маркетинг позволяет объединить в один технологический процесс общефирменное стратегическое планирование и планирование маркетинговой деятельности, а организационные формы управления, его функции и контроль подчинить стратегическим целям и задачам. В результате предприятия получают возможность действовать подобно хорошо слаженному оркестру под управлением опытного дирижера.

Управление фирмой, работающей на основе принципов и методов маркетинга, состоит из двух структурных элементов:

первый – это общефирменная система управления, основанная на принципах маркетинга как рыночной концепции управления;

второй – это управление собственной маркетинговой деятельностью фирмы посредством формирования соответствующих организационных структур (служба, отдел).

Страны с реальной рыночной экономикой этап возрастания роли маркетинга в системе общефирменного управления прошли несколько десятилетий тому назад. В странах с переходной экономикой этот этап – реальность наших дней.

В условиях перехода к рыночной экономике многие проблемы товаропроизводителей не могут быть удовлетворительно разрешены с помощью традиционных методов управления, которые широко применялись в административной экономике. В данной ситуации требуется система управления, обеспечивающая эффективность предприятия в новых условиях, объединяющая усилия менеджеров, производственников, технических специалистов, коммерческих работников и конечных потребителей, ориентирующая фирму на потребителя и рынок, позволяющая ей быстро реагировать на изменения окружающей среды и одновременно избирательно воздействовать на нее по определенным направлениям. Маркетинг предлагает действенные средства для решения перечисленных и иных проблем. Маркетинг означает системный подход к управленческой деятельности, наличие четко поставленной цели, тщательно разработанной системы мер по достижению этой цели и соответствующего организационно-технического, коммерческого и финансового обеспечения ее реализации.

Другое важное положение – это подчиненность маркетинга стратегическим целям и задачам фирм. Стратегия должна соответствовать маркетинговым целям (достижение определенной доли рынка, выход на целевой рынок с конкретными товарами и закрепление на нем к определенному сроку, достижение

международного уровня конкурентоспособности определенной группы товаров в конкретные сроки и т.д.). При этом важно ранжировать стратегические цели по степени их важности и срочности достижения, чтобы отразить эту оценку в управленческом процессе.

Зарубежная практика свидетельствует о том, что эффективность управления маркетингом повышается при совмещении стратегического и оперативного (конъюнктурного) управления. Сравнительный анализ стратегического и конъюнктурного управления представлен в таблице 4.3.

Таблица 4.3 – Стратегическое и оперативное (конъюнктурное) управление предприятием

| Стратегическое управление  | Оперативное (конъюнктурное) управление   |
|--|--|
| 1. Управленческая команда стремится к увеличению доли рынка и постоянному обновлению ассортимента за счет разработки и внедрения принципиально новых продуктов | 1. Управленческая команда стремится, как правило, к сбыту обновляемого ассортимента в зависимости от давления потребительского рынка |
| 2. Эта ориентация рассчитана на получение прибыли в долгосрочной перспективе   | 2. Эта ориентация рассчитана на ситуационное получение прибыли   |
| 3. Предприятие работает на опережение рынка, инвестируя средства в наиболее перспективные продукты   | 3. Предприятие, обладая большой мобильностью, хорошо приспосабливается к текущим колебаниям рынка                                    |
| 4. Развитие предприятия происходит относительно стабильно  | 4. Развитие предприятия происходит рывками, аритмично  |
| 5. Оценка менеджеров основывается на том, насколько новый продукт увеличивает долю рынка, максимизируя прибыль по жизненному циклу товара                      | 5. Оценка менеджеров основывается на том, насколько они ощущают конъюнктуру рынка, максимизируя прибыль за короткий период времени   |
| 6. Основной критерий оценки деятельности менеджеров – повышение прибыли при внедрении заделов на будущее   | 6. Основной критерий оценки менеджеров – повышение прибыли в течение года  |
| 7. Относительно длительная отдача от инвестиционного проекта   | 7. Относительно быстрая отдача от инвестиционного проекта  |

Как отмечают специалисты, для экономической системы переходного типа самый эффективный способ управления предприятием – это совмещение обоих типов управления при преобладании стратегического типа.

#### **Управление комплексом маркетинга**

Маркетинг, будучи эффективным средством повышения результативности системы управления фирмы, сам является объектом управления. От правильности построения такого организационно-управленческого процесса зависит эффективность маркетинговой деятельности того или иного предприятия. Управление маркетингом на предприятии – сложная многоаспектная система, решение которой невозможно без комплексного и системного подхода, четкого определения объекта (объектов), функций и методов управления. Главные объекты управления в маркетинге – это составные элементы его комплекса, т.е. продукт, цена, продвижение и сбыт.

Понятие «комплекс маркетинга» впервые было научно обосновано в 1964 году профессором Гарвардской школы бизнеса Нейлом Борденом. Однако его истоки уходят в далекие 40-е годы прошлого столетия, когда Д.Каллитон впервые применил так называемый «рецептный подход» в изучении затрат на маркетинг. Продавец был определен им как «составитель маркетинговой программы из ингредиентов», так как именно он осуществляет планирование стратегии конкуренции, одновременно являясь менеджером, способным интегрировать все составляющие комплекса маркетинга. В 1960 году Маккарти, в целях подготовки квалифицированных кадров маркетологов, синтезировал комплекс маркетинга из таких элементов, как товар, цена, распределение и продвижение, создав модель «4Р».

В настоящее время наиболее распространенным является такое определение комплекса маркетинга, которое характеризует его как совокупность контролируемых факторов, направленных на возникновение предсказуемых и желаемых ответных реакций определенного сегмента рынка. Это те мероприятия, которые способна осуществлять та или иная компания с целью продвижения своего товара на рынке.

Для того, чтобы грамотно спланировать прибыльность компании в краткосрочном и среднесрочном периоде необходимо прибегнуть к помощи операционного (конъюнктурного) управления. Инструментами маркетинга в данном случае выступают **товар, цена, дистрибуция, продвижение**. В соответствии с целями и возможностями, предприятие формирует товарную, ценовую, сбытовую и коммуникационную политики, которые представляют собой управление данными инструментами.

Однако современный подход к комплексу маркетинга не ограничивается концепцией маркетинг-микс 4Р, а стремится к включению в нее дополнительных компонентов, позволяющих формировать такие подходы, как модель 6Р, 7Р и даже 12Р. Модели маркетингового комплекса могут включать следующие элементы:

1. **Упаковка (PACKAGE)**.
2. **Покупка (PURCHASE)** – представляет собой не только предпосылки к осуществлению покупки, но также и последствия принятия такого решения.
3. **Клиентура (PEOPLE)** – контингент, имеющий отношение к процессу купли-продажи.
4. **Персонал (PERSONAL)**.
5. **Процесс покупки (PROCESS)** – то, что связано с деятельностью покупателя по осуществлению выбора товара.
6. **Окружающая среда (PHYSICAL PREMISES)** – условия, создаваемые продавцом с целью более эффективной реализации своего товара.
7. **Прибыль (PROFIT)** – капитал, полученный в виде дохода относительно вложенных средств.
8. **Связь с общественностью (PR)** – создает положительную репутацию продукту и организации в целом.

По сути своей концепция 4P представляет собой ту маркетинговую позицию, с точки зрения которой продавец подходит к формированию своей стратегии продаж. В первую очередь, такая концепция представляет собой управленческие внутренние факторы.

В настоящее время существует тенденция, согласно которой для совершенствования баланса внутренней и внешней маркетинговой среды на первый план выходит концепция 4C, элементами которой являются:

1. Customer needs and wants – покупательские нужды и потребности.
2. Cost to the customer – покупательские затраты.
3. Communication – информационный обмен.
4. Convenience – удобство.

В соответствии с данной концепцией в качестве приоритета выделяются предпочтения потребителей. Причем этот приоритет действует на всех без исключения этапах процесса производства и реализации товаров и услуг. Соотношение инструментов маркетинговой деятельности и желаемых результатов с точки зрения реакции потребителя представлено в таблице 4.4.

Таблица 4.4 – Соотношение концепций «4P» и «4C»

| 4P                                |                       | 4C                                 |                                     |
|-----------------------------------|-----------------------|------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Product</b>                    | Товар needs and wants | <b>Customer</b>                    | Потребительские нужды и потребности |
| <b>Price</b>                      | Цена                  | <b>Cost to the customer</b>        | Покупательские затраты              |
| <b>Promotion</b>                  | Продвижение           | <b>Communication</b>               | Информационный обмен                |
| <b>Place</b>                      | Дистрибуция           | <b>Convenience</b>                 | Удобство                            |
| <b>Контролируемое предложение</b> |                       | <b>Неконтролируемое восприятие</b> |                                     |

Очевидно, что формирование и управление инструментами маркетинга – процесс, контролируемый со стороны предприятия. Но результат использования инструментов зачастую либо не соответствует первоначальным целям предприятия, либо соответствует не в полной мере. Для того, чтобы было найдено соответствие между «4P», предлагаемые продавцом, и «4C», воспринимаемые покупателем, необходимо, в первую очередь, оценивать свое рыночное предложение с точки зрения покупателя.

Таким образом, практическая маркетинговая деятельность, направленная на получение реальных, количественно измеримых результатов, прежде всего, должна ставить во главу своей деятельности предпочтения потребителей. Это означает, что использование инструментов маркетинга необходимо рассматривать через призму восприятия потребителей. То, что думает маркетолог, разрабатывая товарную, ценовую, сбытовую или коммуникационную политику, может совершенно отличаться как от того, что ожидает потребитель, так и от того, как он воспринимает предложение.

## **Организационные структуры маркетинговой деятельности на предприятии**

Растущая роль маркетинга в деятельности предприятий находит соответствующее отражение в построении организационно-управленческих структур и их функциях. В качестве производственной функции маркетинг прошел четыре этапа: выполнение функции распределения, организационная концентрация (как функция продаж), выделение в самостоятельную службу (выполняющую одну из основных функций в деятельности предприятия) и превращение маркетинга в генеральную функцию фирмы.

Диалектичность развития организационных форм и функций маркетинга в фирме проявилась в том, что накопление количественных элементов маркетинга вызывало качественные организационно-управленческие сдвиги, которые, в свою очередь, приводили к количественному росту специалистов-маркетологов или различных подразделений. В результате, из скромной и малоприметной «ячейки» в отделе сбыта маркетинг превратился в полномасштабную структуру, оказывающую воздействие на все стороны хозяйственной деятельности предприятия. Более того, в фирмах, деятельность которых полностью основана на принципах маркетинга, маркетинговыми являются (не по форме, а по сути своей деятельности) фактически все основные службы, а не только маркетинговая.

Мировой, а постепенно – накапливающийся отечественный, опыт свидетельствует о том, что перестройка организационных фирменных структур управления с целью ориентации их на маркетинг – это сложный процесс, требующий тщательной подготовки и участия в ней не только руководящего состава, но и всего персонала. Распространенный в еще недалеком прошлом опыт переименования отделов и служб сбыта многих предприятий в отделы и службы маркетинга без коренного изменения их функций явился не только профанацией требующихся преобразований, но и дискредитацией маркетинга и его возможностей.

Часто на предприятиях создаются службы и отделы маркетинга, которые лишь формально соответствуют сложившимся представлениям о них. Поспешность при создании подобных отделов, неподготовленность коллектива к положительному восприятию такой инновации, недостаточная квалификация руководителей и персонала маркетинговых подразделений, противодействие со стороны руководителей других подразделений предприятия, отсутствие у руководства настойчивости, убежденности, инициативы, да и просто понимания реальных выгод от внедрения маркетинга – вот основные причины неэффективности деятельности этих отделов и служб. На вновь создаваемых предприятиях появляется возможность с самого начала сформировать хорошо отлаженные организационно-управленческие структуры, в которых маркетинг занимал бы

должное место с учетом профиля создаваемого предприятия, масштабов производства, ассортимента продуктов, планируемого охвата рынка и других стратегических задач.

Важным является статус маркетингового подразделения. Имея низкий статус, оно может превратиться в бесправного регистратора происходящих явлений – в таком случае это будет излишняя структура, увеличивающая издержки и усложняющая управленческие проблемы. Придать высокий статус маркетинговым подразделениям можно, к примеру, если подчинить эти подразделения непосредственно директору или его первому заместителю. Однако и в этом случае необходимо расширить права и функции подразделения, закрепления за ними функций, которые позволяют с позиций маркетинга реально воздействовать на решения по производству и реализации товаров с учетом рыночного спроса, выбору целевых рынков сбыта, формированию и осуществлению сбытовой, ценовой, рекламной политики и т.д.

Реализация маркетинговой концепции управления реализуется на предприятиях двумя основными способами: первый – создание на предприятии специализированной службы или отдела маркетинга; второй – путем модернизации других основных подразделений предприятия с целью их большей адаптации к требованиям рынка и более гибкой реакции на изменение внешней среды.

С другой стороны, внедрение маркетинга в уже существующую структуру управления не может не оказать воздействия на непосредственно маркетинговые структуры, которые должны учитывать общие принципы построения в фирме структуры управления и формы их реализации. К числу общефирменных организационных структур относятся: функциональная, продуктовая/товарная, географическая, рыночная. Для построения службы маркетинга используются следующие типы организационных структур или их комбинации: функционально-продуктовая, функционально-рыночная, продуктово-рыночная, продуктово-функционально-рыночная.

**Функциональная организация** маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность постепенно снижается по мере расширения товарного ассортимента предприятия и увеличения числа рынков сбыта. Функциональная организация маркетинга наиболее проста. Специализация, четкое разграничение компетенции, стандартизация управленческих процессов определяют высокую эффективность этой организационной структуры. Однако ее результативность обычно снижается по мере расширения ассортимента и увеличения рынков сбыта. Существующие проблемы: трудности координации; необходимость передачи решения задач, выходящих за пределы компетенции, высшему звену; недостаток мотивации из-за непонимания конечной цели.



**Продуктовая (товарная) организационная структура** характеризуется тем, что управляющий имеет возможность координировать и контролировать всю работу по продукту (группе, семейству товаров), хорошо зная его рыночные возможности. Недостатки: высокая возможность конфликтов при нечетком разделении полномочий, реализация продукта функциональными менеджерами.

**Географическая организационная структура** позволяет специализироваться на определенных территориальных зонах, хорошо зная их потребителей. Недостаток – необходимость хорошо отлаженной координации с другими «географическими» подразделениями и функциональными службами.

Главное достоинство **рыночной организационной структуры** – концентрация рыночной деятельности на целевых рынках. Недостатки – в основном аналогичны таковым при наличии продуктовой (товарной) организационной структуры.

Многие специалисты отмечают, что для стран с переходной экономикой вполне возможен вариант организации специализированных маркетинговых фирм, которые обслуживали бы сразу несколько фирм-товаропроизводителей. Эволюционное развитие этого процесса, в ходе которого фирмы-производители передают маркетинговой фирме все функции маркетинга и сбыт (возможно, в течение 2 – 3 лет), помогает избежать всякого рода организационно-властных потрясений. Однако для эффективного функционирования такой системы необходимо соблюдение, по крайней мере, двух главных условий: наличие объединяющей все фирмы совместной собственности и четко определенные в договоре их права и обязанности по отношению друг к другу в области экономического, производственного, сбытового, сервисного, финансового и иного взаимодействия. Возможен вариант, когда одна фирма по мере своего развития постепенно выделяет маркетинговые подразделения в самостоятельную фирму с правом образования юридического лица. Ей передаются соответствующие функции, права и обязанности. Выгоды для всех участников в таком случае явные: возможность концентрации внимания изготовителей на научно-технических и производственных проблемах и получение эффекта синергии от сбыта на рынке взаимодополняющих продуктов. Разумеется, при такой организации сбыта потребуются решения в договорном порядке многих проблем, наличие взаимного учета экономических интересов по отношению друг к другу и готовности находить компромиссные варианты при решении спорных вопросов.

При всем разнообразии организационных форм маркетинга каждая из них должна соответствовать следующим критериям.

I. Гибкость, мобильность, адаптивность. Эти качества, которые необходимы не только собственно маркетинговой структуре фирмы, но и ее организационно-управленческому механизму в целом. Служба маркетинга – это тот структурный элемент структуры, который задает требуемый рынком ритм работы всей фирме,

придает ему черты гибкости и адаптивности к меняющимся рыночным условиям. Гибкость обеспечивается возможностью оргструктуры своевременно менять свои формы при изменении стратегических задач, причем возможность изменений должна быть заложена в самой структуре.

II. Простота маркетинговой организационной структуры – неперенное условие ее эффективности. Усложненность структуры всегда вызывает удорожание процесса управления, делает его более громоздким, а следовательно, и менее восприимчивым к происходящим переменам. Простота – это также одно из условий эффективности связей между подразделениями службы маркетинга и наличия небольшого количества ее звеньев.

III. Соответствие масштабов, сложности структуры маркетинговой службы структурной и пространственной расчлененности организационной структуры фирмы, особенностям профиля ее деятельности, характеру стратегических целей и соответствующих им задач.

IV. Соответствие организационной структуры маркетинга характеру производимых продуктов, широте, полноте и глубине ассортимента. Это означает, что в любую оргструктуру должен быть заложен в той или иной степени товарный принцип.

V. Ориентация оргструктуры маркетинга при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей. Любая оргструктура, не придерживающаяся данного принципа, в конечном счете, обречена на неудачу.

VI. Установление тесного информационного взаимодействия маркетинговой организационной структуры с другими структурными подразделениями предприятия; единство целей и однонаправленность развития всех структурных подразделений предприятия.

VII. Наделенность маркетинговой оргструктуры должными правами, в том числе координационными, которые позволяют ей интегрировать всю хозяйственную деятельность фирмы с целью достижения рыночных целей.

Следует обратить внимание на единство целей деятельности всех структурных подразделений фирмы. Это единство предполагает благожелательное отношение персонала всех структурных подразделений по отношению друг к другу. К сожалению, во многих случаях между сотрудниками отдельных структурных подразделений существует своеобразная внутренняя конкуренция за особую социальную значимость, социальный статус внутри предприятия, подчеркнуть свою значимость для предприятия.

В таблице 4.5 приведены примеры типичной реакции основных служб фирмы на деятельность друг друга.

Таблица 4.5 – Типичные реакции основных служб фирмы на деятельность друг друга

| Фактор                   | Типичные замечания маркетологов                        | Типичные замечания производственников   | Типичные замечания финансистов   | Типичные замечания работников техслужб                        |
|--------------------------|--|---|--|---|
| Техническое обслуживание | Нам нужна техническая помощь при обслуживании клиентов | Служба маркетинга продала товары для такого использования, к которому они не приспособлены            | Издержки техобслуживания у нас выше, чем в среднем по отрасли                      | Маркетологи используют нас для повышения доверия к ним        |
| Продвижение              | Наше продвижение носит чисто технический характер      | Необходимо обращать основное внимание на характеристики продуктов и нашей программы контроля качества | Продвижение должно исходить из уровня издержек и преимуществ                       | Наше продвижение не носит достаточного технического характера |
| Изменение в дизайне      | Дизайн меняется слишком редко                          | Дизайн меняется слишком часто   | Изменения в дизайне обходятся слишком дорого, поэтому они должны быть минимальными | Дизайн меняется слишком часто                                 |

Источник: Эванс Дж. Р., Берман Б. *Маркетинг*. – М.: Экономика, 2000.

Как свидетельствуют приведенные в таблице данные, единство мнений по поводу маркетинговых аспектов деятельности предприятия отсутствует. Если это разнообразие мнений носит творческий характер, способствует поиску и нахождению компромиссного решения, это можно только приветствовать. Однако, чаще всего, такие расхождения во мнениях приводят к появлению определенных противоречий во взаимоотношениях между структурными подразделениями предприятия. В разрешении данного противоречия особая роль принадлежит руководителю предприятия и другим должностным лицам его уровня. От глубины их знаний о маркетинге, возможностей, а главное, от умения и настойчивости в достижении поставленных целей зависит успех или неудача творческого использования маркетинга на предприятии. Именно руководитель должен обладать не только глубокими знаниями в области маркетинга, но и решимостью не просто внедрить маркетинг на предприятии, а руководить ее осуществлением в соответствии с заранее тщательно разработанным планом, играть ведущую роль в переориентации предприятия на интересы потребителей и спрос на рынке. С учетом этого в основных направлениях деятельности руководителя перечислены такие, как:

1. Назначение директора по маркетингу и наделение его полномочиями, такими же, как у руководителей других ведущих служб.
2. Личного примера ориентации на интересы потребителей и постоянного подчеркивания подобной ориентации в качестве цели фирмы.

3. Соответствия изменениям в системе материального стимулирования и заработной платы, в которой рыночные показатели имеют более важное значение, чем производственные показатели.

4. Содействие в приеме на работу в отдел (службу) маркетинга талантливых сотрудников.

5. Обеспечение достаточных ресурсов и средств для работы отдела (службы) маркетинга.

6. Создание комплексной рабочей группы из числа руководителей отделов (служб) производства, сбыта, снабжения, финансов и маркетинга для осуществления стратегических маркетинговых задач.

Директор по маркетингу на предприятии является одним из наиболее значимых руководителей. Исходя из характера задач, которые должен решать директор по маркетингу, он должен обладать профессиональными знаниями о маркетинге применительно к профилю предприятия, широким кругозором и гибкостью мышления, хорошими организаторскими способностями и умением решать спорные вопросы. К числу основных задач директора по маркетингу можно отнести следующие: создание работоспособного коллектива, занимающегося маркетингом на предприятии; сбор, обработка и анализ рыночной информации; совершенствование концепции маркетинга и его стратегии; непосредственное планирование маркетинга и управление им; подготовка смет расходов на маркетинг; непосредственная оценка конкурентоспособности товара; разработка планов перспективных товаров; разработка предложений относительно размещения, упаковки и торговой марки товаров и т.д.

### Система современных маркетинговых инструментов: стратегические аспекты управления комплексом «4Р»

Основные изменения в использовании маркетингового инструментария в современных условиях развития рыночного окружения на международном рынке представлены в таблице 4.6.

Таблица 4.6 – Современная система маркетинговых инструментов

| Product  | Price  | Promotion   | Place  |
|--|--|---|--|
| <b>Рост значимости</b>                                   |  |   |  |
| – стремление к удовлетворению «восхищаемых» потребностей | – поиск путей повышения потребительской ценности | – построение интегрированных маркетинговых коммуникаций         | – использование комплексного подхода в создании программы трейд-маркетинга |
|  | – поиск путей снижения себестоимости             | – использование BTL-мероприятий<br>– использование ко-брендинга | – разрешение конфликта каналов распределения                               |

## Стратегические вопросы управления товаром

Маркетинг, как известно, выполняет две основные функции, связанные с продуктами:

1. Управление уже существующими продуктами, которые выпускаются предприятиями (реализация краткосрочных маркетинговых целей).
2. Расширение номенклатуры выпускаемых товаров за счет создания новых продуктов (реализация стратегических маркетинговых целей – поддержание конкурентоспособности в течение длительного времени).

В настоящее время решающим условием успешной деятельности практически любого предприятия является его способность разрабатывать новые конкурентоспособные изделия или, как их называют, «продукты рыночной новизны». Практика показывает, что неудачи в области разработки и освоения новых продуктов чаще всего объясняются тем, что при их создании не всегда полно и в достаточной степени учитываются требования, предъявляемые к продукту (ошибочный прогноз спроса, слабая реклама, завышенная цена, несоответствие нового продукта запросам потребителей, неправильный выбор момента выхода на рынок и т.д.).

По результатам проведенных маркетинговых исследований можно сделать вывод о том, что преимущества над конкурентами, как правило, добиваются те компании, которые при разработке новых продуктов эффективно используют концепцию ориентации на интересы потребителей. Создание нового продукта является не единовременным актом, а периодически повторяемой процедурой, в процессе реализации которой наиболее полно проявляется маркетинговая стратегия той или иной компании.

Исходя из этих принципов, новый продукт должен отвечать тем потребностям, которые к моменту его выхода на рынок формируются у потенциальных покупателей. При этом считается, что приоритет следует отдавать таким продуктам, которые:

- позволяют потребителю удовлетворить совершенно новую потребность;
- удовлетворяют ту или иную традиционную потребность на более качественном уровне;
- позволяют более широкому кругу покупателей удовлетворять более широкую потребность.

В конечном итоге, главный критерий новизны продукта – это наличие таких характеристик, которые определяют предпочтительное отношение потребителей. Именно такие продукты являются продуктами рыночной новизны, именно они обеспечивают компании коммерческий успех на рынках сбыта.

Особое внимание в данном процессе должно быть уделено выбору методики количественной оценки идей новых продуктов с точки зрения их соответствия требованиям маркетинга.

Очевидно, что смысл разработки нового товара для компании в том, чтобы добавить стоимость к продукту. В самом простом случае можно говорить о покупке стандартного продукта и добавлении некоторых дополнительных, но востребованных свойств, которые делают продукт нестандартным, т.е. уникальным, и приобретают некоторую дополнительную стоимость (ценность) в глазах потребителей.

Конечно, для этого необходимо предварительно изучить ожидания покупателей. Это значит, что перед началом любого проекта компания должна подумать, на какие компромиссы действующие компании заставляют идти клиента. Подумав, стратег должен решить, от каких предлагаемых конкурентами услуг или технических характеристик можно отказаться, потому что клиент их не очень ценит. Потом нужно определиться, что добавить. В результате получается продукт, непохожий ни на что из предлагаемого конкурентами.

Таким образом, среди важнейших элементов концепции развития продукта могут быть:

- анализ путей использования / потребления продукции;
- определение действительной целевой аудитории продукта;
- определение условий, при которых люди будут покупать, потреблять продукцию;
- определение психологического состояния, при котором люди покупают продукцию, пользуются продукцией;
- описание продукции, которое "заводит" покупателя (чистая концепция продукции);
- определение основных преимуществ, отличительных и наиболее употребляемых качеств продукции, её изюминки.

Главное средство достижения конкурентного преимущества любой фирмы состоит в удовлетворении запросов потребителя. Однако в насыщенном конкурентном рынке простая удовлетворенность уже редко может создать устойчивую привязанность потребителя к определенному товару или марке. Именно это и нужно любому производителю или поставщику – получить постоянного клиента, покупателя.

Один из лучших способов привлечения потребителя, создания новых рынков сбыта и увеличения объемов реализации – создание чувства «восхищения» по поводу предлагаемого товара. В конце концов, нет ничего удивительного в том, чтобы сделать и выпустить на рынок товар, потребность в котором потребители полностью осознают. Это – «дело техники» и поэтому не радует потребителя, так же как и не радует его товар, сделанный на заказ. Этот товар может быть великолепным, качественным, надежным, может нравиться и даже очень привлекать, но он не удивляет и не поражает, так как потребитель получает лишь то, что хотел, не более. А ведь именно эмоциональная привязанность к товару, удивление и восхищение запоминаются потребителем. Вообще, потребители запоминают производителя только в двух случаях: если он поставил им очень плохой или очень хороший товар. Средний, ожидаемый уровень качества не оставляет в умах потребителей особых следов.

Таким образом, первый шаг для того, чтобы «восхитить» потребителя – это узнать, что же его восхищает. Для получения информации о потребностях довольно распространенным методом является опрос, в том числе анкетный. Однако большинство анкет нацелены лишь на изучение мнения потребителей относительно уже известных характеристик товара. Для совершения прорыва они не подходят. Для того, чтобы производителю понять, что необходимо потребителю, если потребитель этого не знает сам, необходимо, прежде всего, провести классификацию потребностей потребителей.

В 1984 году известный японский ученый Нориаки Кано разработал концепцию Создания Привлекательного Качества (Attractive Quality Creation), а в рамках нее анкету, которая нацелена на выявление характеристик товара/услуги, создающих восхищение потребителя. Анкета позволяет разделить все характеристики товара на три типа. Это «должные», «одномерные» и «привлекательные» характеристики. Данные три характеристики товара должны соответственно удовлетворять три типа потребностей, которые, согласно классификации Кано, разделяются на ожидаемые, желаемые и восхищаемые.

Удовлетворения ожидаемых (expected) потребностей потребитель ждет, считает это очевидным, обязательным. Это то, без чего он просто не обратит на товар внимания. Удовлетворение данных потребностей означает лишь, что производитель остается в бизнесе. Если ожидаемые потребности не удовлетворяются, потребитель просто уходит. Если удовлетворяются, то потребитель смотрит дальше, на желаемые потребности.

Чем лучше удовлетворены желаемые (desired) потребности, тем более доволен потребитель.

Удовлетворение восхищаемых (excited) потребностей восхищает потребителя, приятно его удивляет. Это происходит потому, что он не ожидает от производителя такого «понимания» собственных желаний.

Типовые вопросы анкеты Кано представлены в таблице 4.7.

Таблица 4.7 – Типовые вопросы анкеты Кано

| <b>Новая характеристика</b>  | <b>Существующая характеристика</b>                                       |
|--|--|
| Мне это нравится (I like it that way)                                    | Мне это нравится (I like it that way)                                    |
| Я это ожидаю (I expect it that way)                                      | Я это ожидаю (I expect it that way)                                      |
| Мне все равно (I am neutral)   | Мне все равно (I am neutral)   |
| Мне это не нравится, но я готов терпеть (I dislike it but can accept it) | Мне это не нравится, но я готов терпеть (I dislike it but can accept it) |
| Мне это неприемлемо (I dislike it but can not accept it)                 | Мне это неприемлемо (I dislike it but can not accept it)                 |
| Другое   | Другое   |

К сожалению, анкета не способна подсказать, какую же характеристику стоит добавить в товар. Однако анкета позволяет определить, можно ли достичь с новой характеристикой прорыва или нет.

Если считать, что новая характеристика должна повышать удовлетворение потребителя, то можно разделить все характеристики товара/услуги (аналогично потребностям) на три типа: обязательные, одномерные и привлекательные.

**Обязательные (must-be) характеристики.** Без них товар вообще никого не заинтересует. Это – «нормальные» характеристики, удовлетворяющие ожидаемые потребности. Если этих характеристик нет, потребитель неудовлетворен. Но если они есть, он не будет благодарить за это производителя, так как справедливо считает, что так и должно быть. Его реакция будет нейтральной.

**Одномерные (one-dimensional) характеристики.** Они создают тем большее удовлетворение потребителя, чем лучше они реализованы и/или чем большее их количество в товаре присутствует. Данные характеристики удовлетворяют «одно измерение» желаемых потребностей. Если данные характеристики присутствуют, потребитель доволен. Если их нет – недоволен. Срок хранения продуктов или срок службы товара является именно такой характеристикой: чем он больше, тем лучше.

**Привлекательные (attractive) характеристики.** Наличие данных характеристик в товаре/услуге никто не требует, так как этого никто не ожидает. Иначе говоря, если их нет, потребитель будет нейтрален и не выскажет недовольства. Но если они есть, он будет просто счастлив.

Привлекательные характеристики имеют одну особенность – они недолговечны. С течением времени, когда потребитель к ним привыкает, они становятся для него обязательными.

Проанализировав анкету и разделив все характеристики товара на три типа, маркетолог имеет возможность приступить к разработке конкурентной стратегии. Обязательные характеристики товара позволят повысить удовлетворенность недовольных потребителей и уменьшить потери от продаж, не состоявшихся по причине низкого качества товара. Одномерные характеристики позволяют не только увеличить продажи, но и поднять цену. А привлекательные характеристики – это пропуск на новые рынки.

Вопросы разделяются на две части потому, что выявление «прорывной» характеристики основано на взаимосвязи ответов на два типа вопросов: товар с новой и товар с существующей характеристикой. Например, если по поводу какой-то существующей характеристики потребитель говорит, что ему «все равно» или «могу обойтись», а по поводу новой – «нравится», то это указывает на прорыв. А если наоборот, существующая характеристика «не нравится», а новую он «ожидает», то это говорит, что здесь необходимо элементарное «латание дыр». Сложно говорить о прорыве тогда, когда не удовлетворены даже базовые, ожидаемые потребности.

При ближайшем рассмотрении рынка оказывается, что и сегодня лишь очень ограниченное количество фирм уделяет серьезное внимание качеству. Поэтому, начав работу по внедрению системы качества и выявлению не только желаемых, но и восхищающих потребностей, можно вырваться далеко вперед.



В новом продукте все должно быть прекрасно: и форма, и содержание. Но у специалистов, которые его разрабатывают, и людей, для которых он предназначен, могут быть разные представления об этом. Главная же задача продукт-менеджера в данном случае – быть в неразрывной связи как с ожиданиями и нераскрытыми потребностями своего потребителя, так и с реальными производственными и технологическими возможностями.

### **Цена. Стратегические вопросы определения ценового позиционирования**

До появления гиперконкуренции, глобализации и Интернета лучшие бренды продавались на 20-50% дороже, чем средние. Сегодня можно считать, что компании повезло, если наценка за бренд достигает 10-20%.

В современных условиях на ценообразование огромное влияние оказывает развитие Интернета. Например, на одном из интернет-сайтов – [priceline.com](http://priceline.com) – клиенты предлагают свою цену за определенные авиамаршруты, турпоездки или гостиничные номера, предоставляя продавцам решать, хотят ли они торговать по этой цене или нет. Такой способ может со временем распространиться на продажу автомобилей, предметов коллекционирования и других товаров.

Очевидно, что Интернет приведет к снижению цен и наценок на многие товары. Интернет делает ценообразование прозрачным. С помощью таких сайтов, как [buy.com](http://buy.com) или [compare.com](http://compare.com), покупатели могут сравнивать предложения различных интернет-продавцов. И при сопоставимом уровне обслуживания они приобретут товар у продавца, предлагающего его по самой низкой цене.

Однако скорее потребители стали чувствительны не столько к цене, сколько к **потребительской ценности**. Когда определяющим фактором покупки становится цена, это значит, что покупатели не видят разницы между дорогими и дешевыми товарами. Компании, способные создать и предоставить более высокую потребительскую ценность за счет новизны, характеристик товара, дополнительных услуг и других способов дифференциации, могут установить на свой товар более высокую цену. Для этого необходим правильный выбор целевого сегмента и глубокое понимание нужд покупателей в нем.

Фактически покупателей можно разделить на три группы:

- покупатели, стабильно чувствительные к цене;
- покупатели, готовые заплатить за товар или услугу лучшего качества немного больше, но только до определенного предела;
- покупатели, которым нужны товары и услуги только наивысшего качества независимо от их стоимости.

Фирма должна нацелиться на одну из групп и создать предложение товара и/или услуги, привлекательное именно для этой целевой группы.

В современных условиях производители вполне оправданно озабочены конкуренцией стран и компаний, выпускающих товары с более низкой себестоимостью. Чтобы выжить, некоторым производителям приходится лоббировать более высокие тарифные ставки с целью защиты своей компании от дешевой импортной продукции или резко снижать себестоимость. В последнем случае могут понадобиться новые технические решения, децентрализация производства, дополнительная автоматизация, уменьшение налогового бремени и так далее. Или же компании необходимо добавить новые преимущества, которых лишены предложения конкурента. Еще один способ – компания может перекупить бизнес сбывающего цену конкурента.

Одним из важнейших вопросов для современных компаний остается вопрос разработки стратегии конкуренции с китайскими компаниями, издержки которых гораздо ниже.

Первое, к чему прибегают компании, несущие убытки из-за дешевых китайских товаров, – это лоббирование протекционистских мер. Протекционизм может быть двух видов: 1) увеличение ввозных пошлин на более дешевые импортные товары; 2) меры, блокирующие попытки местных компаний воспользоваться менее дорогостоящим производством за рубежом.

Но подобные меры недолговечны и, скорее всего, окажутся контрпродуктивными. Действенное решение для любой компании – поиск реальных возможностей предложить определенной целевой группе покупателей потребительскую ценность высшего качества. Если ваши издержки выше, чем у конкурентов, вам все равно не удастся удержать покупателей, для которых решающим соображением является цена. Но всегда существуют потребители, которым нужна дополнительная ценность в виде качества товара, различных услуг, надежной доставки, индивидуализации, консультационной помощи или других преимуществ. Каждое подразделение компании должно подумать над тем, как создать высококачественную торговую марку для целевых клиентов, желающих получить за свои деньги высшую потребительскую ценность.

Таким образом, вопрос ценовой конкуренции может быть различен по степени важности для различных компаний. Искусство маркетинга заключается в умении создать бренд. Если фирма не владеет брендом, обладающим отличающимися от других характеристиками, то она неизбежно столкнется с ценовой конкуренцией и войной цен. И единственными победителями будут фирмы с самыми низкими издержками и ценами.

Необходимо отметить также проблему, с которой сталкиваются маркетологи в различных странах: объем продаж нередко обеспечивается за счет взяток. Коррупция извращает нормальный процесс конкуренции, когда покупатель имеет возможность выбрать среди поставщиков того, кто продает товар, обладающий наибольшей потребительской ценностью. Например, компания, желающая приобрести грузовик для доставки товаров, должна купить машину такой марки и по такой цене, которая будет в наибольшей степени отвечать ее целям. Если

будет выбран товар несоответствующего качества, потому что торгового агента подкупили, то компания может понести убытки из-за неисправности грузовика. Таким образом, коррупция категорически несовместима с философией рынка, то есть работой высочайшего качества с целью максимального удовлетворения нужд потребителей. Сталкиваясь с коррупцией, компании должны пытаться ее выявлять и разоблачать, вместо того чтобы использовать в своих интересах.

### **Продвижение. Стратегические вопросы выбора средств продвижения и стимулирования продаж**

Очевидно, что для организации эффективной кампании по продвижению важен диалог, присутствие обратной связи. Очевидно, что недостаточно просто заинтересовать: бросив заинтересованный взгляд, человек может пройти мимо.

Помимо традиционной рекламы, маркетинговые коммуникации включают промо-технологии, позволяющие осуществлять продвижение путем использования особых взаимодействий с потребителем.

Наиболее популярным становится направление **BTL**, так называемая «нетрадиционная реклама». По значению термин близок к понятию «сейлз промоушен» (sales promotion), т.е. реализация коммерческих и творческих идей, стимулирующих сбыт.

Название BTL, дословно below-the-line (что означает «под чертой»), закрепилось за промомероприятиями, проводимыми БЕЗ участия СМИ.

Направление BTL объединяет маркетинговые технологии, суть которых - в том, чтобы ближе подойти к каждому клиенту, установить более тесный контакт. Эффективность BTL доказана уже многими годами использования. При проведении любой промо-акции (раздача листовок, дегустация, мерчендайзинг, семплинг) покупатель вовлекается во взаимодействие с продавцом, обеспечивается индивидуальный подход, учитываются психологические особенности, осуществляется усиление, а если необходимо, то – изменение мотивации.

BTL акции позволяют:

- вызвать интерес;
- увидеть одобрение;
- заручиться доверием целевой аудитории;
- получить результативное промо.

Внимательное изучение целевой аудитории - важнейший элемент промо-типа. Именно точечное воздействие определяет успех BTL. Эффективно организованные промоакции могут многое, даже сделать так, чтобы наконец-то «эта кривая продаж поползла вверх»!

Чаще всего выделяют следующие основные составляющие BTL:

- consumer promotion (консьюмер промоушн) – стимулирование сбыта среди покупателей. Это лифлетинг (раздача листовок), консультирование, дегустации, семплинг (спреинг), игровой промоушн, подарок за покупку, манипуляции с ценами, рациональная выкладка продукции – мерчендайзинг;

- trade promotion (трейд промоушн) – стимулирование сбыта среди торговых посредников. Здесь можно выделить также мерчендайзинг (мерчендайзинг), презентации, мастер-классы, партнерские программы, различные бонусы;

- direct marketing (директ маркетинг) – построение, поддержание постоянных информационных контактов различными способами: рассылки почтой, факсом, курьером, e-mail, телемаркетинг;

- event marketin (event management) – организация запоминающихся промо-событий (special events) для реализации товара, развития бренда, укрепления деловых связей. Этот вид промоушна близок к технологии паблик рилешнз (Public relations, PR);

- партизанский маркетинг (guerrilla marketing) – один из самых экономических инструментов ВТЛ. Его эффективность основана на нестандартных решениях (креативность, уникальность, смелость).

Партизанский маркетинг известен как нетрадиционный, нешаблонный маркетинг. Широко распространён партизанский маркетинг в интернете. Инструменты партизанского маркетинга применяются не только в тех случаях, когда компания располагает незначительным рекламным бюджетом и не способна активно продвигать себя традиционными способами. К этому можно добавить, что методы партизанского маркетинга хороши как сопутствующие методам рекламных кампаний другого типа. Партизанский маркетинг делает ставку на оригинальность свежей мысли и направлен не столько на стимулирование сбыта, сколько на продвижение бренда и закрепление у потребителя положительных ассоциаций с торговой маркой;

- product placement (продакт плейсмент), так называемая скрытая реклама, - ВТЛ прием, когда реквизит в художественных фильмах, телевизионных программах или музыкальных клипах имеет реальный коммерческий аналог;

- вирусный маркетинг, представляет собой относительно новый вид маркетинговых коммуникаций. Это такая технология, благодаря которой люди сами являются распространителями информации, что обусловлено особенностями сегодняшней медиасреды. Отличительная черта такого маркетинга заключается в том, что информация воспринимается как развлечение. Вирусный маркетинг обеспечивает интенсивную трансляцию рекламы людьми, которые добровольно демонстрируют друзьям понравившиеся видеоролики, картинки, заметки.

Необходимо также отметить, что маркетинг слухов, то есть попытка расширить бизнес за счет передачи информации в устной форме, завоевывает все большую популярность. Специалисты научились выделять влиятельных лиц в обществе, определять лидеров общественного мнения и экспертов, устанавливать с ними контакт на начальной стадии продвижения товара в надежде, что они будут способствовать распространению информации;

- cross promotion, перекрестное продвижение одного вида продукции с другим конкурентным товаром.

**Ко-брендинг** как инструмент продвижения бренда на рынке может быть очень эффективным, используя некий синергетический эффект. Однако построение стратегии ко-брендинга требует от бренд-менеджеров определенных

знаний. Основным условием в построении такой стратегии является правильность определения соответствия векторов брендов по простейшему закону сложения векторов: если векторы бренда и объекта, с которым бренд взаимодействует, однонаправленные, то контакт будет успешным. Если вектора несопоставимы, то эффекта от подобного взаимодействия не будет никакого. Если же вектора разнонаправленные, это может вредно сказаться на обоих объектах взаимодействия.

Данное теоретическое суждение самым непосредственным образом связано с таким важным процессом, как выбор известного человека, «лица» марки.

Все известные люди прошлого и настоящего – бренды в чистом виде. Каждый из них олицетворяет какую-либо из личностных ценностей – успех, ум, опыт, красоту, сексуальную привлекательность, скандальность, агрессивность и многие другие. Разумеется, ценностная составляющая человека-бренда должна быть сопоставимой с вектором рекламируемого бренда, иначе продвигаться будет образ, из идеала превратившийся в вампира, лишь оттягивающего на себя внимание. Образ марки должен служить логичным продолжением человека-бренда, и наоборот. Принципы привлечения известных людей в качестве брендов в России и СНГ достаточно сильно отличаются от аналогичной практики в США. Если в Америке, с ее культом успеха, любая известная персона может быть образцом для подражания, то в России и СНГ процесс выбора потребителем лидера в какой-либо сфере очерчен более четко, и брать в этом пример с prominently развитых стран нельзя.

Таким же образом создаются товарные направления, называемые именами известных людей, или становятся популярными косметические и модные линии от «звезд» шоу-бизнеса.

Принципы ко-брендинга применяются и во всевозможных спонсорских акциях, благотворительных и других массовых мероприятиях. Данный аспект взаимодействия также основывается на сходстве личностных ценностей. Каждый праздник, каждое мероприятие – это своего рода бренд со своим вектором, ценностной составляющей и собственной аудиторией. Увиденный в неподобающем окружении бренд может разочаровать потребителя. Если правило сложения векторов ценностей бренда нарушено, старые потребители могут полностью разочароваться в данной марке, ценностная составляющая которой была уничтожена неграмотным продвижением, а новые могут так и не появиться, так как атрибуты оформления и названия не изменяются, сохраняя приверженность старым ценностям вектора.

Принцип ко-брендинга применим и к планированию кросс-промоушен мероприятий и розыгрышей призов: одно дело – предоставить в качестве приза нечто, не имеющее отношения к вектору продвигаемого бренда, другое дело, когда «мужское» пиво «Арсенальное» дарит в подарок инструменты и вездорожники. Именно таким образом, а не частым упоминанием в СМИ достигается целостность образа.

Во многих случаях принцип взаимодействия брендов необходимо применять и в медиапланировании, при поиске нужных рекламоносителей. Ведь журналы и газеты, как и телепрограммы с их ведущими, также являются брендами.

Поэтому ценностная составляющая и аудитория каждого из выбранных СМИ или телепередач должны во многом совпадать с вектором рекламируемого бренда. Это приведет к тому, что потребитель будет более благосклонно относиться к рекламе, постоянно убеждаясь в правильности собственной оценки бренда, что в конечном итоге скажется на его лояльности, а следовательно, и на его покупках. Во многом этот принцип был понят интуитивно, но в наше время, когда имеется отчетливая тенденция не только роста числа медиасредств, но и стоимости их размещения, выбирать нужные рекламные площадки необходимо исходя не только из количественных (охват и др.), но и из качественных критериев – по принципу соответствия векторов взаимодействующих брендов.

В современном мире бизнес проникнут множеством негативных тенденций, и одна из них – рост числа СМИ и стоимости размещения в них рекламы. Пропагандистские рекомендации «как можно чаще светиться» уже теряют актуальность – «быть на слуху» теперь не по карману.

Западные авторитеты все чаще говорят о том, что реклама уйдет в Интернет, но это предсказание вряд ли сбудется, пока сохранят свою актуальность телевидение, газеты и журналы. К тому же возросшая рекламная активность в сети приведет к колоссальному росту информационного «шума», который вынудит потребителей игнорировать или вообще программно отключать всю рекламу, что, в свою очередь, негативно скажется на бизнесе. Очевидно, что смысл не в смене каналов коммуникации, а в более эффективном их использовании, и принцип взаимодействия брендов в данном случае предоставляет действенные критерии отбора тех способов коммуникации, которые будут по-настоящему эффективны.

Таким образом, очевидно, что эффективная рекламная кампания может быть разработана только на основании специфики деятельности компании, ее традиций, предпочтений.

В последнее время очень популярны **интегрированные маркетинговые коммуникации**. В прошлом в маркетинге рассматривались отдельные инструменты продвижения, такие как реклама, продвижение продукта, связи с общественностью и другие инструменты коммуникации. Каждый студент становился специалистом в одной из этих дисциплин, при этом он мог почти ничего не знать о других инструментах и, более того, зачастую отстаивал превосходство своей специализации. Внутри компаний львиную долю маркетингового бюджета получал менеджер по рекламе, а другие специалисты были вынуждены драться за оставшиеся крохи.

Такая ситуация не слишком благоприятна, особенно если учесть, что эффективность различных коммуникационных инструментов со временем меняется. Принятие решения, сколько средств выделять на те или иные коммуникационные инструменты, нельзя ставить в зависимость от аппаратных игр. Лучше поручить их одному человеку. Назовем его директором по коммуникациям (chief communication officer, CCO). Он отвечает за все, что так или иначе раскрывает

любую информацию о компании — не только за стандартные инструменты коммуникации, но и за корпоративный стиль одежды, интерьер офиса и даже дизайн внешнего вида грузовых автомобилей компании.

Сегодня все большее число бизнес-школ преподают курсы маркетинга по учебникам, ориентированным на концепцию интегрированных маркетинговых коммуникаций (integrated marketing communications, IMC). Благодаря ей студенты начнут понимать роль различных средств коммуникации и лучше усвоят, что сообщения о бренде компании, доносимые до клиента через разные каналы информации, не должны быть противоречивыми. Например, компания, стремящаяся завоевать репутацию качественного производителя, должна не только производить высококачественный товар, но и настаивать на качестве во всех своих рекламных и корпоративных сообщениях.

Одним из важнейших остается вопрос о размерах рекламных бюджетов. Со временем каждый специалист по маркетингу вырабатывает определенный подход к выбору коммуникационных инструментов и настойчиво использует один и тот же набор средств, даже если факты свидетельствуют о снижении его эффективности. Таким образом, пропорции распределения бюджета остаются неизменными, а директор по маркетингу не стремится их пересматривать, поскольку это может изменить соотношение сил различных менеджеров по коммуникациям, работающих в компании. К тому же любые перемены связаны с риском.

Компании тратят все больше денег на телевизионную рекламу, несмотря на то что растет число каналов, а с ним и возможность перескакивать с канала на канал. Зачастую, компании слишком медленно реагируют на снижение эффективности телерекламы. Компании по-прежнему закрывают глаза на резкие перемены на рынке коммуникаций. Дни массовой рекламы с присущими ей излишними затратами и навязчивостью сочтены. Сегодня целесообразно сократить бюджеты на телерекламу, особенно на массовую. Все меньше людей смотрят телевизор, многие отключают рекламу, к тому же коммерческие рекламные блоки слишком коротки, чтобы быть эффективными.

Массовая реклама может быть действенной, но только в странах, в которых по-прежнему всего несколько телевизионных каналов, радиостанций и газет. Когда число телеканалов и радиостанций измеряется сотнями и тысячами, как в США, охват рекламой массовой аудитории стоит очень дорого. Средств доступа к массовой аудитории осталось совсем немного, например Суперкубок или Олимпийские игры. Растущая фрагментация медиа-аудитории требует от маркетологов перехода к целевому или даже персонализированному маркетингу.

Очевидно, что рекламным агентствам в ответ на снижение эффективности массовой рекламы необходимо предпринимать некоторые меры. Лучшие рекламные агентства преобразуются в коммуникационные агентства полного цикла. Они будут работать в тесном контакте со своими клиентами, чтобы найти оптимальные формы подачи информации и наиболее эффективные средства

ее распространения – будь то рекламные объявления, пресс-релизы, мероприятия по стимулированию сбыта, спонсорство, прямая рассылка, электронная почта или телевизионные продажи.

Рекламодатели сегодня требуют большей коммуникационной эффективности. Они хотят вкладывать деньги, выделенные на продвижение товара, главным образом в прямой маркетинг, связи с общественностью и новаторские рекламные решения. Дальновидные рекламные агентства трансформируются из узкоспециализированных в коммуникационные агентства широкого профиля.

Одним из самых важных вопросов остается вопрос использования Интернета как эффективного инструмента распространения рекламы. Несколько лет тому назад генеральный директор Procter & Gamble сказал, что, если бы ему удалось найти эффективные способы интернет-рекламы, он с удовольствием вложил бы большую часть огромного рекламного бюджета компании в Интернет. На данный момент Интернет еще не стал полноценным рекламным инструментом, в отличие от телевидения, радио, газет и журналов. Да, в Интернете используется баннерная реклама, но посетители сайтов тратят на просмотр содержания баннеров меньше 1% общего времени. Кроме того, у пользователей есть возможность блокировать всплывающую рекламу. С учетом сказанного выше пока еще слишком рано говорить о том, насколько широко распространенной или результативной будет интернет-реклама.

Очевидно, что эффективное привлечение компаниями внимания массовой аудитории в современных условиях все более затруднено. Рекламодателям уже не суждено вернуться в те славные дни, когда они могли по вечерам охватить миллионы людей с помощью всего одной телепередачи или одного номера массового журнала. Сегодня существует три способа «достучаться» до массовой аудитории:

- 1) показывать рекламу на нескольких каналах одновременно;
- 2) давать рекламу во время трансляции Суперкубка, Олимпийских игр и других мероприятий глобального масштаба, привлекающих широкие зрительские аудитории;
- 3) создать огромную базу данных, которая содержала бы информацию о потребителях, наиболее заинтересованных в предложениях компании.

Главным ограничением рекламы остается то, что традиционная реклама работает преимущественно в форме монолога. Современные компании получают значительные преимущества, создав структуры, позволяющие вести диалог между компанией-рекламодателем и ее клиентами.

В вопросах связи с общественностью необходимо отметить, что для многих компаний возникла объективная необходимость увеличить расходы на связи с общественностью.

В прошлом компании слишком увлекались рекламой, особенно массовой, действующей «на авось», и не уделяли должного внимания связям с общественностью. Есть множество инструментов пиара, «PENCILS of PR» (по первым



буквам английских слов) – сюда входят публикации (publications), мероприятия (events), новости (news), участие в общественных инициативах (community involvement), средства идентификации (identity tools), лоббирование (lobbying) и социальные инвестиции (social investments). Зрители мгновенно узнают рекламные ролики и переключают внимание. У инструментов пиара больше шансов донести до потребителя информацию. К тому же эта информация может быть подана более оригинально и правдоподобно. Для создания «слухов» о новых товарах или услугах гораздо лучше подходят инструменты пиара.

В вопросе **стимулирования сбыта** у многих компаний наблюдается перераспределение бюджетов в пользу стимулирования, а не рекламы. Многие испытывают «инфляцию» стимулирования сбыта. Большинство компаний в последнее время увеличивают долю стимулирования покупателей и стимулирование каналов распределения в своих бюджетах.

Тому есть несколько причин. Прежде всего, реклама «работает» гораздо медленнее, чем мероприятия по продвижению товара, которые побуждают к срочной покупке. К тому же телевизионная реклама становится менее эффективной: число телевизионных роликов значительно возросло, а их длительность уменьшилась. Появились новые технологии, например TIVO (специальный видеоманитофон, способный записывать на жесткий диск в режиме реального времени телепрограммы и пропускать рекламные блоки), а зрители устали от рекламы.

Проблема в том, что большинство методов стимулирования сбыта неблагоприятно влияют на имидж бренда — они удешевляют, а не укрепляют его. Когда компания постоянно предлагает скидки, подарки, уступки и другие средства поощрения, все это умаляет уникальность бренда.

Многим компаниям целесообразнее урезать свои расходы на стимулирование сбыта и вложить деньги с большей пользой в другие формы продвижения товара. Кроме того, за счет этих средств можно повысить качество услуг, разработать новые продукты либо совершенствовать уже существующие или же просто снизить прейскурантные цены.

Важным также остается вопрос о распределении бюджета, выделенного на продвижение товара, между стимулированием каналов распространения и стимулированием покупателей.

Компании имеют больше возможностей контролировать свои бюджеты на **стимулирование покупателей**. Однако даже здесь им необходимо оценивать эффективность собственных действий. Наихудший случай стимулирования покупателей – когда откликаются только существующие клиенты. Это приводит к тому, что постоянные покупатели получают излишние дотации. Еще один плохой вариант развития событий – когда стимулирование покупателей способствует появлению какого-то числа новых клиентов, которые впоследствии вряд ли будут покупать товар по обычной рыночной цене. Выгода от распродажи единовременна, а продвижение товара, скорее всего, принесет убытки, особенно если учесть затраты на мероприятия по продвижению. Самый благоприятный и наиболее редко встречающийся вариант развития событий – когда

продвижение привлекает новых клиентов, которым опробованный товар нравится, и они начинают его покупать. Это происходит, главным образом, когда товар компании действительно лучше, чем продукция конкурента. С учетом этого комплекса проблем неудивительно, что в большинстве случаев мероприятия по стимулированию спроса убыточны для компании.

Необходимо отметить, что самый лучший способ повысить эффективность стимулирования сбыта – это, прежде всего, не делать этого самостоятельно. Лучше кампанию по стимулированию сбыта передать на аутсорсинг экспертам.

Важнейшим остается вопрос **управления продажами** и взаимосвязи между отделами маркетинга и продаж. Теоретически отдел продаж должен подчиняться вице-президенту по маркетингу, поскольку именно он отвечает за маркетинговую стратегию компании. Сбыт – один из нескольких инструментов маркетинга. Однако на практике отдел продаж подчиняется вице-президенту по продажам, который независим от вице-президента по маркетингу и обычно формирует и отстаивает бюджет собственного отдела. Во многих случаях бюджет отдела продаж превышает маркетинговый бюджет, а деятельность торговых агентов по обеспечению продаж в краткосрочной перспективе более важна для успеха компании. На самом деле зачастую отделы маркетинга создавались с целью помочь торговому персоналу достучаться до нужных покупателей в нужное время с надлежащим предложением потребительской ценности.

Но для общего успеха компании решающее значение имеют взаимопонимание и взаимная поддержка отделов маркетинга и продаж. Их взгляды на оптимальное распределение бюджета могут расходиться, но они должны совместно работать над стратегическими и тактическими вопросами.

Отдел маркетинга призван находить новые возможности, разрабатывать бренды и генерировать спрос. Задача отдела продаж — конвертировать спрос в заказы покупателей. Отделу продаж следует участвовать в выработке стратегии, в противном случае ему трудно будет ее реализовывать. Отдел маркетинга должен относиться к торговым представителям как к своим «внутренним» покупателям и делать все возможное, чтобы удовлетворить их потребности.

Очевидно, что продавец сможет работать эффективнее, если будет лучше разбираться в маркетинге и понимать, как составляются маркетинговые планы. Торговые агенты должны представлять, как именно маркетологи исследуют рынок, делают прогнозы, тестируют товары и планируют рекламу. Это обучение может быть осуществлено в форме учебных курсов и отдельных заданий по маркетингу. В результате два подразделения будут лучше понимать роль и задачи друг друга.

В вопросах **Медиа-новшеств** в области СМИ можно отметить, что на помощь покупателям, испытывающим острую нехватку времени, приходят новые средства массовой информации. Теперь покупки можно совершать не выходя из дома: с помощью каталогов, прямых рассылок, заказов по телефону, телевизионных программ «магазин на диване» и через Интернет.

Промышленные компании все шире используют в своей деятельности локальные корпоративные сети (интранет), Интернет и экстрасети (экстранет).

При этом локальные сети компании применяют для внутренних коммуникаций, Интернет – для информирования потребителей, продажи и закупок, а экстрасети – для осуществления сделок с собственными поставщиками и дилерами. Благодаря электронным рынкам произошел переход из промышленного века в век информации.

В вопросах выбора средств продвижения можно предположить, что в ближайшее десятилетие:

- продолжится падение газетных тиражей, поскольку молодое поколение перестало читать газеты;
- телевидение будет по-прежнему привлекать зрителей, но они будут обращать на рекламу еще меньше внимания;
- радиостанции увеличат свою аудиторию хотя бы за счет того, что автомобильное движение становится все более напряженным и люди проводят в пробках все больше времени;
- возрастет количество журналов, в том числе узкоспециализированных;
- повысится эффективность рекламных щитов, поскольку люди проводят больше времени в автомобильных пробках;
- существенно возрастет значение Интернета, электронной почты и интернет-чатов, так как молодое поколение, выросшее на Интернете, повзрослеет и составит большую часть общества потребления.

### **Трейд-маркетинг. Стратегические вопросы управления дистрибуцией**

Даже самые масштабные рекламные бюджеты можно считать брошенными на ветер, если производитель не позаботится о стимуляции интереса к продукту со стороны промежуточных покупателей – оптовых и розничных торговцев. Как побудить ретейлера купить товар и эффективно продвинуть его по звеньям товаропроводящей сети к конечному потребителю – задача, которую компании решают с помощью трейд-маркетинга.

**Трейд-маркетинг** – это деятельность, направленная на изучение и удовлетворение потребностей торгового звена, явление в некотором роде пограничное. В некоторых случаях трейд-маркетинг как комплекс маркетинговых мероприятий, призванных решать задачи присутствия продукции в торговых точках на самых лучших местах и по рекомендованной цене, включают в сферу маркетинга. В других ситуациях, рассматривая его как инструмент, стимулирующий сбыт, относят к области продаж. Сейчас крупные компании, сокращая расходы на прямую рекламу, многократно увеличивают бюджеты трейд-маркетинга. Перечень задач, которые компания может решить, прибегнув к методам трейд-маркетинга, весьма внушителен. Грамотно организованное стимулирование торговых посредников позволяет повысить уровень продаж и дистрибуции, способствует увеличению запасов товара и росту активности торговли в не сезон, формирует и повышает лояльность торговли к компании и ее продукту.

Однако эффект от применения данного инструмента можно получить, планомерно воздействуя на звенья товаропроводящей цепи и все каналы сбыта. Для каждого из звеньев существует свой специфический набор методик, даже внутри одного звена может быть до десятка субкатегорий и вариантов. Нецелесообразно и неэффективно предлагать всем типам розничных точек одну схему стимулирования. Очевидно, что супермаркет очень отличается от киоска, а павильон от дискаунтера.

Не так уж редко приходится сталкиваться с тем, что трейд-маркетинг воспринимают именно как скорую помощь, когда реальные продажи товара далеки не то, что от идеала, но и от самой нижней отметки плановых продаж, а также во время сезонных спадов. Решение в формате «давайте срочно что-нибудь предпримем» ничего общего с трейд-маркетингом не имеет. Обращение к трейд-маркетингу – часть стратегии компании, и решение о его использовании принимается на том же самом этапе, на котором и решение вообще иметь дело с данным продуктом – производить или продавать его. Нужно также хорошо понимать, кому адресован бренд: от этого зависит содержание программ трейд-маркетинга и его точное место в общем коммуникативном плане. И, конечно, следует запланировать бюджет. Вывод нового продукта на рынок и удержание/развитие позиций старого требуют разных подходов, следовательно, и разных трейд-маркетинговых программ, и разных бюджетов.

**Цели, которые достигаются в долгосрочном периоде за счет трейд-маркетинга:**

- Увеличение продаж продукции вашей компании путем внедрения комплекса инструментов трейд-маркетинга.
- Достижение максимально прочного и эффективного представления марки на рынке сбыта.
- Увеличение лояльности и узнаваемости бренда среди целевых аудиторий.

В разумно спланированную **трейд-маркетинговую программу** входят следующие этапы:

**1. Определение стандартов продвижения.** На самом начальном этапе нужно хорошо представлять, как именно будет продаваться продукт и какой результат нужно получить в конечном итоге – нарастающие из месяца в месяц продажи (для сегмента масс-маркет) или жестко ограниченные стабильные продажи лимитированных серий, подогревающие жажду обладания (для luxury).

**2. Обучение персонала товаропроводящей сети.** Необходимо научить персонал продавать, но не вообще, а именно продукт фирмы. У товаропроводящей сети нет задачи формировать потребность в новых функциях, это задача совсем других каналов продвижения, не трейд-маркетинговых, а, допустим, ATL. Но в интересах фирмы, чтобы абсолютно все каналы продвижения были релевантны друг другу и основному позиционированию товара.

**3. Мерчандайзинг.** Особое внимание следует уделить тому, чтобы разработанная программа соответствовала каждой конкретной торговой точке. Может случиться, что превосходный во всех отношениях план размещения оборудования, подготовленный в стенах офиса, будет нарушен, к примеру, реальной несущей колонной в реальном торговом помещении: она загородит брендированный холодильник. Ну и, конечно, необходимо уделить особое внимание логистике – нет большого смысла тратить деньги на прямую рекламу и трейд-маркетинговые мероприятия, если товар в торговые точки будет попадать в недостаточном количестве или не вовремя.

**4. Программы лояльности для товаропроводящей сети.** Недостаточно научить продавцов продавать ваш товар. Необходимо стимулировать всю цепочку персонала торговой компании. Фирма может предлагать свой товар на исключительно привлекательных условиях, но если в его продвижении не заинтересованы, например, менеджеры по поставкам или товароведы, то продукт не доберется до потребителя. Программ лояльности много, они крайне разнообразны, кроме того, всегда можно придумать что-то свое – пусть это будет ужин в ресторане с поп-идолом или корпоративная поездка на Октоберфест для сотрудников, показавших наилучшие результаты по итогам акции. Главное – чтобы программа была интереснее, чем у конкурентов.

**5. Аудит качества коммуникации.** Данный этап – проверка эффективности осуществления предыдущих этапов. Методика «таинственный покупатель» хоть и давно известна, по-прежнему весьма эффективна для этой цели. Проверять следует как нематериальную составляющую трейд-маркетинга, так и материальную. Аудит мерчандайзинга в некоторых информационных системах дает возможность отслеживать выполнение стандартов мерчандайзинга в реальном времени, и, соответственно, можно незамедлительно реагировать на ошибки товаропроводящей сети.

Сегодня среди **основных инструментов трейд-маркетинга** можно назвать следующие:

- **Мерчандайзинг:** POS-материалы (оформление мест продаж, реклама изделий, которая работает в местах продаж: wobлеры, шелфтокеры, ценники, стопперы, постеры, бирки, календари, брелки, и любые другие сувенирные предметы с логотипами товаров), которые информируют покупателя о товаре и служат для привлечения его внимания, распродажи, купоны, грамотная выкладка товара на полках, демонстрация товара для потребителей, консультации, конкурсы и лотереи.

- **Стимулирование сбыта** по системе sell-in & sell-out (бонусные системы, акции для продавцов); мотивационные программы и бонусы для оптовых и розничных точек; стимулирование призами или денежным эквивалентом сотрудников (закупщиков товара в оптовом канале, торговых команд, распространяющих продукцию в торговые точки, продавцов и закупщиков торговых точек) различных компаний, входящих в сбытовую цепочку, через который продукт идет к конечному потребителю; специальные события (презентации, специализированные выставки, тренинги и семинары).

• **Акции, направленные на увеличение объёма закупки** (купи X единиц продукции – получи одну единицу продукции бесплатно, в качестве стимулирования).

• **Акции, направленные на увеличение ширины продуктовой линейки** определённого производителя в торговой точке (чем больший ассортимент продукции определённого производителя предлагает торговая точка, тем лучшие условия работы для торговой точки предоставляет производитель (скидки, увеличение дебиторской задолженности, бесплатный продукт, туристические путёвки, стимулирование «подарочными сертификатами» сетевых магазинов и т.д.)).

• **Акции, направленные на уменьшение просроченной дебиторской задолженности** (если продавец вовремя платит поставщику, то поставщик всевозможными способами мотивирует продавца).

• **Акции по увеличению активной клиентской базы** (стимулируется торговая команда, распространяющая продукт производителя, за то, что продаёт его в как можно большее количество торговых точек).

• **Акции по увеличению валового объёма продаж или выручки.**

Выбор момента для проведения мероприятий, стимулирующих товаро-проводящие звенья, как правило, обусловлен необходимостью быстро изменить ситуацию. Поэтому трейд-маркетинговые акции в основном запускаются для продвижения нового продукта либо в периоды сезонного спада. Минимальная продолжительность трейд-маркетинговых кампаний обычно составляет месяц – и этого оказывается вполне достаточно для получения необходимого эффекта. Если период превышает месяц, тогда мероприятие лучше разбить на этапы и сделать в конце каждого этапа подведение итогов. Когда компания ведет агрессивный захват и на это у нее есть всего лишь три-четыре месяца данного сезона, стоит запустить подобные мероприятия одновременно по всем каналам сбыта с разницей в несколько недель.

Вместе с тем трейд-маркетинговые акции могут иметь и значительно большую временную протяженность. Таковы, скажем, программы повышения уровня дистрибуции или мероприятия для увеличения лояльности к компании-производителю. Правда, перманентная активность, помимо необходимых бюджетов, требует наличия партнерских отношений с ретеллерами, а также определенного уровня компетенции торгового персонала компании. И в этом случае трейд-маркетинговая активность – часть общего коммуникативного плана.

В первую очередь, большинству компаний в современных условиях необходимо тщательнее исследовать все возможные каналы распространения своих товаров. Чем больше каналов дистрибуции использует компания, тем выше ее охват рынка. И все же в связи с этим возникают две проблемы.

**Первая – проблема контроля.** Чем больше каналов задействовано, тем труднее их контролировать. Поэтому очень важно, чтобы компания разработала процессы отслеживания ключевых показателей в различных каналах дистрибуции.

**Вторая проблема – конфликт различных каналов.** Например, компания, традиционно торгующая через дилеров, вызовет их недовольство, если начнет использовать прямые каналы распространения, например электронную коммерцию. Дилеры не захотят конкурировать с новым каналом продаж своего поставщика и могут отказаться от сотрудничества.

Сегодня производителю необходимо более глубоко понимать основные принципы торговли и более гибко приспосабливаться к нуждам продавца. Дистрибуторы и розничные торговцы становятся все более влиятельными, к тому же именно они контролируют движение товара от производителя к покупателю. Производители должны выстраивать взаимовыгодные отношения со своими торговыми партнерами. В недалеком прошлом у продавцов практически не было выбора, и сильные производители часто пользовались своим положением и завышали цены. Но сейчас ситуация изменилась, у торговых компаний появился выбор и их влияние возросло. Они требуют от производителей лучших условий и могут даже отказаться от продвижения товаров самых неуступчивых из них. Поэтому наиболее просвещенные производители стремятся прекратить соперничество и вступают в партнерские отношения с торговыми группами. Некоторые идут дальше и устанавливают индивидуальные торговые взаимоотношения с каждым крупным дистрибутором.

Очевидно, компаниям следует тщательно выбирать, какой именно канал (или каналы) использовать для обеспечения своего присутствия на рынке. Число возможных способов приобретения любого товара быстро растет. Совершить покупку можно в магазинах, киосках, по телефону, с помощью каталогов или через Интернет. Компания, использующая только один канал дистрибуции, неизбежно столкнется с конкуренцией со стороны всех остальных каналов. К тому же цена товара достаточно сильно варьируется в зависимости от типа канала распространения. Однако чем больше каналов дистрибуции у компании, тем больше управленческих ресурсов ей требуется и тем выше шанс возникновения конфликта каналов и неразберихи. В этих условиях компания обязана обеспечивать согласованность представлений о своих брендах и выполнять все «обещания» бренда во всех используемых каналах дистрибуции.

Таким образом, у компании есть три варианта действий:

1. Выделить крупных клиентов и обслуживать их напрямую, работу же с более мелкими потребителями доверить посредникам.
2. Разработать продукт для прямых продаж, отличающийся от того, который распространяется через посредников (например, компания может поручить продажу персональных компьютеров среднего класса посредникам, а самые мощные – самостоятельно продавать напрямую).
3. Полностью отказаться от посредников и переключиться на прямые продажи.

В современных условиях одна из основных проблем компаний, использующих традиционные каналы распространения, – это конкуренция со стороны интернет-продавцов. Предприятия с развитой физической инфраструктурой сначала были серьезно обеспокоены угрозой со стороны интернет-компаний. Но время показало, что многие сумели воспользоваться своей известностью и значительными финансовыми ресурсами и превратились в компании смешанного типа. Например, сеть книжных магазинов Barnes & Noble занялась интернет-торговлей и тем самым дала своим покупателям возможность выбора – они могут или купить книгу в магазине, или заказать через Интернет. Очевидно, что идеально проведенных программ трейд-маркетинга не бывает. Ошибки могут быть самые разные: зависящие от самой фирмы и объективные: например, сбой в графике поставок, уволившийся в самый неподходящий момент лояльный сотрудник фирмы ключевой сотрудник или даже сам новый продукт, оказавшийся не столь хорошим, как ожидалось. Тщательный анализ замыкает программу трейд-маркетинга в кольцо, ведь трейд-маркетинг продукта заканчивается только вместе с его жизненным циклом. Пока товар «живет», ему необходимы те или иные программы продвижения. И трейд-маркетинг в их числе.

Не следует думать, что трейд-маркетинг – уникальный инструмент и способен заменить собой все остальные промоактивности. Трейд-маркетинг формирует совершенно определенные отношения с потребителем и выполняет лишь свойственные ему функции. Да, эта технология может быть и ведущей, скажем, для качественного недорогого товара. Или поддерживающей, например, для продуктов с высокой интеллектуальной составляющей. Но никогда – единственной. Трейд-маркетинг – утилитарный, очень понятный и совсем не волшебный инструмент, отлично работающий только в системе.

Следует также избавиться от стереотипа, что трейд-маркетинг инструмент недорогой. По сравнению с рекламой на телевидении – да. Но если выполнять программу комплексно – а только так она может дать заметные результаты – становится понятно, что затраты не так уж ничтожны. Поэтому стоит на старте соразмерять величину планируемой прибыли и размах трейд-маркетинговых мероприятий, чтобы не оказалось, что их стоимость намного превышает запланированный доход.

Вместе с тем, утверждают специалисты, эффект мероприятия порой практически не зависит от затрат на него. Главное условие успеха любой трейд-маркетинговой акции – человеческий фактор. Многие компании считают, что достаточно дать посреднику денег, а тот уже организует процесс так, как нужно. Такой подход в корне ошибочен. Без участия собственных менеджеров, которые будут постоянно контролировать ситуацию, обучать продажам именно вашего продукта, такой трейд-маркетинг просто по определению не может быть эффективным.



Таким образом, проанализировав используемые инструменты для создания эффективного комплексного рыночного предложения и основные стратегические вопросы управления этими инструментами, очевиден вывод: сегодня, как никогда раньше, рынок диктует условия, когда к построению маркетинговой деятельности необходимо относиться максимально прицельно, тщательно и целенаправленно формировать как стратегию развития на рынке, так и тактику ее реализации.

### **Маркетинговая деятельность в системе антикризисного управления**

Во время кризиса 90-х гг. XX века основная маркетинговая задача менеджмента состояла в создании системы управления маркетингом в организации, адекватной ее стратегии выхода из кризисной ситуации.

Какой бы ни была эта стратегия, она основывалась на наиболее распространенных представлениях о целях и функциях маркетинга, которые доказали свою эффективность. Цель маркетинга в антикризисном управлении – обеспечить в первую очередь производство таких товаров, которые пользуются наибольшим и устойчивым спросом на рынке и приносят предприятию основную массу прибыли.

Маркетинговый процесс и факторы, его определяющие, можно представить следующим образом:

**1. Маркетинговый анализ: выбор целевых потребителей,** которых предприятие может обслуживать более эффективно, чем конкуренты, состоит из следующих этапов: количественная оценка спроса и его прогноз; сегментация рынка; определение конкурентных преимуществ; отбор целевых сегментов; позиционирование товара на рынке и анализ позиционирования конкурентных товаров. Исходной базой для выполнения данных видов работ являются результаты анализа макро- и микросреды.

**2. Разработка маркетинговой стратегии.**

**3. Разработка комплекса маркетинга.**

**4. Разработка плана маркетинга.** Подробный маркетинговый план необходим для каждого вида деятельности, товара или товарной марки. Он состоит из тех же элементов, что и общий план развития предприятия.

**5. Реализация маркетинговых мероприятий.** Успех реализации маркетинга зависит от следующих факторов: программы действий; организационной структуры; системы принятия решений; мотивации персонала; культуры организации.

Маркетинговая стратегия в кризисной ситуации направлена на максимальную адаптацию организации к требованиям рынка. Определяются генеральные направления деловой активности предприятия.

Маркетинговая стратегия должна дать ответы на следующие вопросы: как организация сохранит и завоеует целевые рынки? Как организация сможет с выгодой для себя сохранить и расширить свою рыночную долю (нишу)?

Организации предстоит принимать следующие стратегические решения: выделение конкретных целевых сегментов рынка; выбор целевых сегментов; выбор методов выхода на рынок, закрепление на нем или ухода с него; выбор времени выхода на рынок или ухода с него.

Стратегия выхода либо закрепления предприятия на новом рынке может быть осуществлена одним из следующих способов: приобретение акций других фирм; собственное развитие; сотрудничество с другими фирмами. Сотрудничество с другими фирмами позволяет распределить возможные убытки между всеми участниками, уменьшая риск для каждой фирмы, использовать опыт и ресурсы всех участников проекта (альянса).

**Маркетинговая тактика** – формы и способы конкретных действий по реализации маркетинговой стратегии.

В кризисной ситуации приходится действовать в условиях высокой неопределенности (ситуация быстро меняется, сложно предвидеть изменения и оценить их последствия), дефицита времени (необходимо быстро принимать и реализовывать решения, действовать решительно) и ресурсов (жесткие бюджетные ограничения заставляют искать нестандартные решения).

Маркетинговая тактика в кризисной ситуации отличается ориентацией на быстрое и решительное выполнение поставленных задач при высокой адаптивности и гибкости способов их выполнения.

### **Маркетинговые приоритеты в кризисной ситуации**

#### **1. Маркетинговые приоритеты в период замедления роста рынка.**

В этот период замедляется рост спроса и возрастает его эластичность от цены и уровня сервиса; усложняются процессы внедрения инноваций из-за недостатка собственных средств для их проведения; снижается рентабельность хозяйственной деятельности; обостряется конкуренция. В этот период приоритетными задачами маркетинга могут быть: экономия затрат на маркетинг с целью отказа от убыточных проектов и сосредоточения маркетинговой деятельности на тех группах товаров, по которым есть конкурентные преимущества; коррекция ценовой политики в соответствии со стратегией конкурентов; смещение акцентов в инновациях на ресурсосбережение – замедление темпов рынка заставляет заниматься снижением издержек; увеличение объема продаж лояльным (постоянным, преданным) покупателям за счет повышения качества продукции и услуг, выпуска модификаций, удовлетворяющих специфическим запросам клиентов; ориентация маркетинга на приобретение активов слабых предприятий конкурентов, что позволяет увеличить прибыль; выход на внешние рынки, что может принести дополнительные объемы продаж за счет дешевой рабочей силы и сырья, использования более современной технологии.

**2. Маркетинговые приоритеты в условиях застойного рынка.** На рынке наблюдается стабилизация или падение спроса, конкуренция становится агрессивной, уменьшается количество слияний и приобретений фирм, цены стабилизируются. Приоритетными задачами маркетинга в данной ситуации являются: концентрация на обслуживании растущих сегментов рынка, прибыль обеспечивается за счет преимущества отдельных сегментов рынка; стремление к инновациям, открывающим возможности неценовой конкуренции; повышение эффективности производства и продаж за счет снижения себестоимости.

**3. Маркетинговые приоритеты в условиях кризиса.** Основные моменты стратегии развития предприятия:

1) создание новой продукции, выход на новые рынки. Выход из кризиса возможен только на волне инноваций;

2) изменение отношения к потребностям клиентов, их дифференциация. В условиях кризиса не надо стараться угодить всем клиентам сразу, от части наиболее привередливых и требовательных клиентов можно отказаться;

3) использование профессионалов, в конечном счете это окажется эффективнее;

4) обслуживание конкретного сегмента рынка и использование индивидуального подхода к клиенту.

**4. Изменения в поведении потребителей.** Поведение покупателей в условиях кризиса меняется следующим образом:

– исчезает интерес к товарам хорошо известных фирм, поскольку известные марки дороги и сбыт их падает; покупатель переходит от известных международных и национальных марок к частным маркам региональных товаропроизводителей; производители известных марок должны быть готовы предложить более дешевые разновидности этих марок;

– покупатель становится равнодушным к упаковке, готов покупать нужные товары в более дешевой упаковке;

– падает интерес к рекламным и маркетинговым мероприятиям, следовательно, продавцам приходится искать новые формы воздействия на поведение покупателей;

– потребитель предпочитает покупать все на рынке, супермаркеты переживают тяжелые времена; следовательно, продавцам приходится осваивать новые каналы товародвижения и распределения товаров.

### **5. Основные направления изменений в маркетинговых стратегиях.**

Становится очевидным, что в условиях экономического спада меняются функции маркетинга. Специалисты говорят о шести основных направлениях изменений в маркетинговых стратегиях:

1. Корректировать рынок, на котором работает предприятие: искать новые рыночные сегменты, особенно экспортные, и покинуть те сегменты, на которых позиции фирмы являются относительно слабыми.

2. Нельзя разбрасываться: становится ненужным широкий ассортимент и обширный круг покупателей, от чего-то следует отказаться.

3. Пересмотреть ассортимент: в сложной ситуации он обычно сужается, что позволяет снизить затраты; в ассортимент ввести более экономичные торговые марки, сохранив дорогие для более лучших времен.

4. Корректировать цены. С ценами надо работать корректно и гибко, не нужно отталкивать покупателя: изучить цены конкурентов и работать на перспективу; повышение цен должно сопровождаться мероприятиями, «освежающими» спрос.

Приспособиться к новым изменившимся условиям возможно, если управление организацией будет строиться на известных всему миру принципах успешной деятельности во время кризисов, которые можно сформулировать следующим образом:

- целеустремленное и рациональное управление организацией;
- адекватная маркетинговая политика;
- более жесткое управление финансами организации; сила организации в ее способности быстро менять методы работы;
- отказ от производственно-сбытового маркетинга (цель которого – загрузить производственные мощности, сохранить коллектив, выполнить план и т.д.) и переход к рыночному маркетингу, ориентированному на завоевание определенных позиций на рынке;
- переход к гибким производственным системам, которые позволяют перестраивать производство в соответствии с требованиями рынка, а для этого нужны большие инвестиции.

Управление маркетинговой деятельностью в системе антикризисного управления предполагает проведение маркетинговых исследований. Маркетинговые исследования, представляющие собой сбор, обработку, анализ и интерпретацию информации, призваны сформировать ясное представление о вероятном будущем состоянии окружающей среды и предприятия. Эта информация является основой для принятия эффективных управленческих решений по выходу предприятия из кризиса.

Маркетинговые исследования позволяют улавливать слабые сигналы о начинающихся переменах и своевременно принимать решения по предупреждению кризисных ситуаций. Производитель должен знать, насколько хорошо известен потребителю его товар и конкурирующие товары; кто покупает его товары, как часто, какова вероятность дальнейших покупок; имидж товара, его сильные и слабые стороны; насколько товар удовлетворяет конкретным требованиям потребителя. Если производитель заинтересован только в поддержании своей доли рынка, то он понимает, что без сильной маркетинговой поддержки (усиления имиджа товара и его преимуществ перед конкурентами) ему не обойтись. В этом случае необходимо знать изменения в характере рынка; понять причины этих изменений; отслеживать результаты кампании поддержки товара, которая проводилась для нейтрализации негативных тенденций.

**Определение места (позиции) организации на рынке.** Покупатели на индустриальных рынках, как правило, хорошо осведомлены о предприятиях, предлагающих свою продукцию. Здесь неблагоприятная репутация организации сразу же сказывается на его доходах. Поскольку имидж организации так важен, что имеет смысл выяснить, насколько хорошо данное предприятие известно на рынке и как к нему относятся другие участники рынка (в сравнении с основными участниками рынка). Оценка организации и ее конкурентов по ключевым критериям принятия решений о закупках характеризуют место организации на рынке.

Схема типичного анализа места организации на рынке: определяются ключевые критерии, используемые при выборе продукции или организации, и оценивается их значимость для менеджеров; выявляется имидж организации и ее продукции; сравнивается имидж организации и ее продукции с имиджем и продукцией основных конкурентов; определяются наиболее эффективные каналы продвижения информации к менеджерам, принимающим ключевые решения о выборе продукции или предприятия, т.е. каналы, оказывающие наибольшее влияние на решения этих менеджеров.

#### **4.3 Маркетинговая концепция деятельности региональных производственно-строительных систем**

Белорусский строительный рынок по всем прогнозам – как оптимистическим, так и осторожным – продолжает развиваться. Строительная отрасль стала более структурированной, усилилась специализация, основы рыночных отношений проникли как в коммерческие, так и в государственные компании. Вместе с тем, в последние годы в этой сфере наметились и некоторые негативные процессы, выражающиеся в общем снижении рентабельности в сфере производства и оказания строительных услуг, сокращении экспорта, износе основных и производственных фондов, слабой загрузке производственных мощностей. Отрасль оказалась перед необходимостью модернизации производства, снижения затрат, выпуска более современной и конкурентоспособной продукции.

Один из возможных путей решения существующих проблем – внедрение на предприятии строительного комплекса рыночных методов хозяйствования и, в частности, маркетинговой философии. Несмотря на то, что маркетинговая концепция давно стала неотъемлемой характеристикой большинства белорусских производителей, строительная отрасль пока отстает от общей тенденции. Связано это по большей части со спецификой отрасли. Строительный продукт обладает рядом особенностей, к которым затруднительно применить классические постулаты маркетинга. Однако общая идея маркетинга – ориентация на анализ потребностей покупателей и изготовление товаров (услуг), необходимых ему, – находит свое применение и в строительной отрасли. Маркетинг объектов капитального строительства по существу является новым инструментом, несколько обособленным от маркетинга товарной продукции и включающим в себя специфику маркетинга услуг.

Специфика маркетинга в строительстве связана с особенностями самого производственного процесса отрасли. Во-первых, объекты строительства производятся непосредственно там, где они будут использоваться. Во-вторых, с развитием конкуренции строительная отрасль все больше будет сориентирована на удовлетворение индивидуальных запросов заказчиков, направленных на то, чтобы объекты строительства обладали особыми потребительскими свойствами, отвечающими духу времени. На рис. 4.8 представлена структура объектов маркетинговой деятельности строительной организации.