

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
БРЕСТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Е.И.МЕШАЙКИНА

МАРКЕТИНГ
В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Брест 2003

УДК 339.138 (075.8)

Е.И. Мешайкина

Маркетинг в промышленности. – Брест: Изд. БГТУ, 2003. – 160 с.

Рассматриваются вопросы маркетинговой деятельности предприятий, работающих на рынках промышленных товаров и услуг. Характеризуются особенности промышленного рынка, приводится классификация продукции производственно-технического назначения, изучаются различные типы клиентов и их покупательское поведение. Раскрывается сущность, принципы и основные функции маркетинга на промышленном рынке. Анализируются основные отличия в работе маркетологов на промышленном и потребительских рынках.

Книга предназначена для менеджеров и маркетологов промышленных предприятий, учреждений и органов государственного управления, научных работников, преподавателей и студентов высших учебных заведений и институтов повышения квалификации.

**Печатается по решению Ученого совета
Брестского государственного технического университета**

Научные рецензенты:

**профессор, доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления
Люблинского политехнического института В. Ситко;**

**доцент, кандидат экономических наук, заведующая кафедрой экономики и
управления БФ УО ИСЗ Г.Т. Медведева.**

ISBN 985-6584-60-4

© Мешайкина Е.И.

© УО «Брестский государственный технический университет» 2003

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время функционирование хозяйствующих субъектов подвержено влиянию преобразований, происходящих в двух измерениях. Первое из них – цивилизационное, которое характерно, хотя и в различной степени, всем странам мира. Оно касается глобализации рынков, изменений в технике и технологии производства, обработке и передаче информации. Второе включает преобразования, типичные для постсоциалистических стран, и связанные с происходящими в них процессами трансформации. Чтобы эффективно действовать в таких условиях, предприятия должны в своей работе опираться на принципы маркетинга, независимо от их размера и формы собственности, характера производства и сбыта, отрасли, в которой они работают.

Принято считать, что маркетинговая деятельность более важна для производителей потребительских товаров. Но сегодня с этим невозможно согласиться. Ведь именно рынок товаров производственно-технического назначения предъявляет к маркетологам повышенные требования и открывает перед ними значительные возможности. Предприятия, выпускающие промышленную продукцию, некоммерческие организации, государственные органы различных уровней создают привлекательный, но сложный рынок, который заслуживает отдельного анализа. В данном случае практическая реализация основных положений маркетинга имеет свои особенности, касающиеся содержания и целевой направленности отдельных функций. Они определяются характером и конечным назначением производимых товаров и оказываемых услуг, спецификой их разработки и использования, различиями в качественном составе потребителей, их поведении, спросе, требованиях к предмету покупки и поставщику, а также типом формируемых с ними отношений.

Промышленные рынки – это локальные или международные рынки товаров и услуг, покупаемых предприятиями, учреждениями и государственными органами для производства из них или с их помощью другой продукции либо перепродажи. К ним не относятся только те рынки, на которых предметом обмена являются товары или услуги, направленные на удовлетворение личных нужд потребителей. Следовательно, факторы, которые вызывают различия в маркетинге промышленных и потребительских

товаров, – это характер клиентов и то, как они используют приобретаемые товары и услуги.

Практика показывает, что промышленные организации могут получить дополнительные преимущества, если построят свою деятельность на концепции маркетинга. Ее суть заключается в том, что главной целью каждого хозяйствующего субъекта должно стать определение потребностей целевого рынка и адаптация производимых товаров и оказываемых услуг для более эффективного их удовлетворения, чем конкуренты. На потребительском рынке этот принцип более полно вошел в деятельность предприятий. Многие маркетологи, работающие с товарами производственно-технического назначения, до сих пор большее внимание уделяют характеристикам самого товара, чем его согласованности с потребностями клиента. Для достижения успеха им следует так запроектировать свои изделия или услуги, программы коммуникации, способы формирования цен, системы распределения, чтобы наиболее полно выполнить ожидания покупателей целевого сегмента рынка.

Развитие концепции маркетинга в промышленной организации и достижение ею зрелой маркетинговой ориентации требует проведения изменений в различных сферах деятельности. Прежде всего, необходимо, чтобы деятельность всех сотрудников была подчинена идее как можно более лучшего обслуживания клиентов – как внешних (покупателей товаров и услуг), так и внутренних (работников, которые последовательно выполняют производственные операции). Также предприятие должно исходить из того, что его поведение определяется не столько собственными возможностями, сколько потребностями клиентов, действиями конкурентов и других субъектов рынка. Поэтому следует развивать систему маркетинговой информации, чтобы она ежедневно поставляла данные, необходимые для обеспечения процесса принятия решений. Необходимо поддерживать постоянные непосредственные контакты со своими потребителями, добиваться их лояльности, быстро реагировать на происходящие у них изменения и стараться их предвидеть. Кроме того, промышленная организация должна уделить главное внимание тем элементам своей деятельности, которые она выполняет лучше всех, своей основной компетенции, отличающей ее от всех остальных производителей. И конечно же, очень важно заботиться об имидже и репутации предприятия на рынке.

Эффективность функционирования субъекта хозяйствования на промышленном рынке во многом зависит от того, будет ли концепция маркетинга разделяться всеми его сотрудниками, станет ли она философией управления, охватывающей все их решения и действия.

1. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГА НА РЫНКАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

1.1. Основные характеристики промышленных рынков

Принципы маркетинга используют в своей работе все предприятия и организации, независимо от того, в какой отрасли они работают, от их размера и формы собственности, характера производства и сбыта. Все они руководствуются единой методологией, составляющей суть маркетинга. Неизменными всегда остаются основополагающие принципы, состав и элементарное содержание функций, схема и порядок процесса осуществления маркетинговой деятельности.

Вместе с тем практическая реализация основных положений маркетинга в различных областях деятельности имеет особенности с точки зрения содержания и целевой направленности отдельных функций. Эти особенности определяются характером и конечным назначением изготавливаемой продукции, спецификой ее производства и использования, различиями в качественном составе потребителей, в их требованиях к приобретаемому изделию и поставщику.

Маркетинг товаров подразделяется на два основных направления – маркетинг потребительских товаров и маркетинг товаров производственно–технического назначения. Общеизвестно, что маркетинг промышленных товаров гораздо сложнее в своем проведении, т.к. здесь возникает ряд специфических проблем, первопричина которых кроется в особенностях формирования и развития спроса на эту продукцию.

Рынок промышленных товаров предъявляет к маркетологам повышенные требования и открывает перед ними значительные возможности. Предприятия, производящие промышленную продукцию, различные организации и учреждения, государственные органы всех уровней создают привлекательный, но сложный рынок, который требует особо тщательного анализа. Специалисты, занимающиеся маркетингом товаров промышленного назначения, обслуживают наибольший рынок, причем заключаемые на нем сделки по размерам значительно превосходят те, которые имеют место на потребительском рынке. Даже отдельный промышленный клиент может генерировать необыкновенно высокий уровень покупок.

Фирма *General Motors* каждый год предназначает на приобретение промышленных товаров более 50 миллиардов долларов, что превышает ВВП таких стран как Ирландия, Португалия, Греция или Турция. Каждый из 1350 специалистов отдела, осуществляющего закупки товаров, ежегодно тратит около 41 млн долларов.

По сути дела, все организации – большие или маленькие, государственные или частные, те, целью которых является получение прибыли или не преследующие такой цели – участвуют в обмене товарами производственного назначения, создавая таким образом рынок промышленных товаров и услуг.

Рынки промышленных товаров – это локальные или международные рынки продуктов и услуг, покупаемых предприятиями, учреждениями и государственными органами, которые применяются при производстве другой продукции (например, комплектующие изделия), потребляются в процессе производства (например, металл, офисные принадлежности), используются для производства (например, оборудование или инструменты) либо перепродаются. К этим рынкам не относятся только те, на которых предметом обмена являются товары или услуги, предназначенные для личных нужд потребителей, т.е. используемые или потребляемые людьми для удовлетворения своих собственных потребностей (например, продовольственные продукты, предметы домашнего обихода, услуги банка по хранению личных сбережений).

Факторами, отличающими маркетинг промышленных товаров от маркетинга потребительских товаров, являются характер клиента и то, как он использует эти товары. В промышленном маркетинге клиентами являются организации, т.е. предприятия, органы государственного и местного управления, учреждения, а товары предназначены для обеспечения их функционирования и осуществления деятельности.

Предприятия покупают промышленную продукцию для организации и поддержания производственного процесса. Правительственные органы и учреждения приобретают ее для оказания услуг своему рынку – населению. Поэтому промышленный специализированный маркетинг необходим в такой же мере, как и маркетинг товаров широкого потребления, с чем пока еще не все согласны. Проведенные во Франции в 90-х г. XX века исследования на малых и средних хозяйствующих субъектах показали, что 65 % из них не составляли никакого плана маркетинга, 54 % руководителей заявили, что они всемогущи и вездесущи на своих предприятиях, при этом более половины из них не могли объяснить, к чему сводится коммерческая

деятельность их фирмы, 22 % не имели коммерческой политики и четко очерченных целей.

На предприятиях Беларуси ситуация также выглядит не лучшим образом. К полному незнанию, что такое маркетинг, добавляются недоверие и неприятие, порожденные ассоциативной связью этого термина с товарами широкого потребления, постоянное рекламирование которых вызывает негативные эмоции. В промышленной среде до сих пор сохраняется менталитет, свойственный *экономике производства*, когда в первую очередь преследуются технические и финансовые цели, а коммерческие задачи сводятся лишь к сбыту того, что произведено, и никакого особого внимания не уделяется изучению спроса и конкуренции. Однако в настоящее время рыночная ситуация изменилась, усилилась конкуренция примерно равных по качеству товаров, поэтому тем предприятиям, которые хотят продать свою продукцию, приходится изучать запросы потенциальных потребителей, их желания, особенности процесса покупки, ставить перед собой новые задачи, предвидеть и планировать свою деятельность, производить не только хорошие изделия, но такие, в которых нуждается рынок. В Беларуси происходит переход от экономики производства к рыночной экономике, где предложение превышает спрос, где только достаточно полное изучение рынка и способов проникновения на его сегменты поможет определить основные направления деятельности предприятия и выжить в долгосрочной перспективе. Маркетинг позволяет осознать необходимость этих действий, найти соответствующие методы и затем применить их на практике.

В ситуации, когда все определяется конкуренцией, цель „производство” должна уступить место цели „рынок”, соответственно, должны измениться принципы деятельности промышленных предприятий. Основные **принципы функционирования организаций на промышленных рынках**:

- *производить товары и услуги, которые отвечают ожиданиям и потребностям рынка, а не те, которые по каким-либо причинам нравятся предприятию и которые оно хочет производить, т.е. необходимо встать на „нормальный” путь развития и отвергнуть тот, когда потребителям навязывается продукт, наиболее удобный для производства данному хозяйствующему субъекту;*

- *находиться в постоянном взаимодействии с внешней средой и адаптироваться к ее изменениям, отдавать приоритет открытости, диалогу с другими субъектами рынка, а не замыкаться в своей внутренней среде (это касается технологии, желаний потребителей, методов конкуренции);*

- *тщательно изучать конкурентов*, смотреть конкуренции в лицо. изучать все возможные ее аспекты (товар, сбыт, информация, способы продажи).

Сформулировав эти принципы, можно так определить *суть маркетинга в промышленности*: постоянно анализировать и обновлять товары и методы производства, ориентировать свою деятельность на запросы потенциальных потребителей, непрерывно приспосабливаться к изменениям внешней среды и по возможности предвосхищать их.

Все это дает организации возможность получать информацию, а затем определять свои цели и способы действий. Решив предварительные задачи, она может приступить к планированию своих методов работы на рынке, проводить политику в области производства, сбыта, коммуникаций. При этом все действия контролируются, что обеспечивает следование заданному курсу.

Многие крупные предприятия, производящие такие товары, как сталь или производственное оборудование, поставяет свою продукцию исключительно на промышленные рынки и никогда не входят в контакт с конечными потребителями. Другие фирмы успешно функционируют на обоих рынках, где предметом покупок являются такие товары, как письменные столы, персональные компьютеры, программное обеспечение к ним, канцелярские товары, продовольственные продукты. Как указывалось ранее, разными являются потребители и способ, которым они намереваются использовать продукт. Иногда товары являются идентичными, но для доставки их потребителю необходимы принципиально разные маркетинговые подходы, в зависимости от того, является ли он индивидуальным клиентом или организацией.

В отличие от товаров широкого потребления, которые частные лица покупают для личного пользования, продукция промышленно-производственного назначения (оборудование, материалы и полуфабрикаты) приобретаются предприятиями для использования в технологическом процессе либо для последующей обработки. Структура рынка этой продукции отличается от структуры рынка предметов широкого потребления. Промышленные рынки характеризуют следующие *особенности*:

1. *Высокий уровень стандартизации, осуществляемой на государственном и/или международных уровнях.* Товары промышленного назначения производятся на основе стандартов, которые устанавливаются с учетом определенных потребностей (безопасность, вес, размеры, износ и т.д.). Поэтому довольно легко объективно оценить качество и выявить дефекты продукции. При этом необходимо рассчитать возможную

продолжительность жизненного цикла изделия в зависимости от технологического и морального износа, в некоторых случаях так, чтобы она совпадала с периодом амортизации. Это требует значительных усилий, направленных на прогнозирование технологических изменений, на изучение рыночных тенденций. Подобные исследования продолжительны, сопряжены с большими издержками и не всегда могут быть компенсированы за счет экономии на масштабах производства. Незнание или несоблюдение стандартов изготовителем может стать серьезным техническим барьером при организации сбыта товаров.

2. *Спрос носит вторичный (целевой) характер.* Спрос на промышленную продукцию является производной спроса на конечные изделия, т.к. возникает не сам по себе, а вследствие спроса на потребительские товары или услуги, для изготовления или оказания которых и требуются эти товары промышленного назначения. Потребители на промышленных рынках, т.е. предприятия, учреждения и государственные органы, осуществляют покупки с целью удовлетворения потребностей своих клиентов. Поэтому маркетолог промышленной продукции должен внимательно отслеживать эволюцию спроса и его структуру как на рынке своих потребителей, так и на конечном рынке. Вторичный характер спроса часто вынуждает производителей промышленных товаров участвовать в продвижении продукции своих клиентов.

■ *Автомобили фирмы Chrysler производятся в сотрудничестве с более чем 200 поставщиками. И каждый из них должен отслеживать не только спрос на рынке производителей автомобилей, но и спрос на автомобили, т.е. на конечный товар. Если маркетологи Крайслера предполагают, что спрос на их автомобили в следующем году упадет, то его поставщики должны непременно внести корректировки в свои планы.*

3. *Значительное влияние на спрос оказывают силы внешнего окружения.* Отслеживая и прогнозируя спрос, маркетологи на промышленном рынке должны обращать внимание на факторы конкурентного, экономического, политического и юридического характера, которые оказывают непосредственное или опосредованное влияние на деятельность данного субъекта хозяйствования и отрасли народного хозяйства, в которой он функционирует. Их изменение может привести к глубокому кризису в некоторых сегментах промышленного рынка, совершенно не касаясь других.

4. *Спрос по цене чаще всего не эластичен.* Участники промышленного рынка осуществляют закупки, с одной стороны, если они нуждаются в каких-либо товарах или оборудовании, но, с другой стороны, для них это главное

условие реализации своей деятельности. Любое повышение в стоимости сырья и полуфабрикатов они отражают в своей отпускной цене. Однако отсутствие эластичности имеет свои границы: если цена необходимой продукции (например, сырья) превышает пороговое значение, которое в значительной мере осложнит конечный сбыт, предприятие обращается к товару–субституту вместо прежнего материала.

5. *Спрос имеет разнородный характер.* У покупателей разные возможности (например, у крупных предприятий и мелких торговцев), число их подчас невелико, а иногда значительно. Рынки часто территориально сконцентрированы, например, из-за наличия в данном регионе источников энергии и сырья. В промышленности наблюдается прямая зависимость между концентрацией производителей и потребителей. Например, кинескоп для телевизора имеет ограниченное применение: в данном случае наблюдается случай концентрации сбыта, приспособленный к одному типу пользователей, а именно производителей и дистрибьюторов телевизоров. Следствием такой ситуации является сильная конкуренция между производителями, приводящая к необходимости непосредственного изучения как можно большего числа потенциальных клиентов. Подобная конкуренция бывает весьма жесткой по причине небольшого числа покупателей и распространяется не только на качество продукта или его цену, но и на условия платежей (что является ключевым моментом в промышленной среде), на услуги, предлагаемые вместе с изделием: обслуживание после продажи, текущий ремонт, техническая помощь при использовании, подготовка будущих специалистов к работе с данным оборудованием.

6. *Длительный производственный цикл большинства изделий.* На изготовление некоторых изделий расходуется много времени (месяцы и даже годы – корабли, доменные печи). Условия на рынке могут за это время измениться, что заставляет промышленные фирмы заниматься технологическим и экономическим прогнозированием.

7. *Продажа продукции должна осуществляться специалистами, владеющими в равной мере техническими знаниями и коммерческими способностями* (начиная с технических и торговых агентов вплоть до инженеров), т.е. специалистами, способными представить аргументы технического плана и ответить на замечания других технических специалистов при ведении переговоров и заключении контрактов, и в то же время умеющими подготавливать и умело осуществлять сделки.

8. *Продавцы, как правило, располагают средствами выявления большей части своих потенциальных потребителей.* Можно даже утверждать, что не „большой части“, а практически всех клиентов, даже

тогда, когда речь идет о мелких покупателях, так как они зарегистрированы в ежегодных отраслевых справочниках, в торговых палатах, в профессиональных объединениях.

9. *Потребители, как правило, хорошо информированы о товаре и продавцах.* Характеристики товаров тщательно изучаются, имеются каталоги производителей продукции, достаточно просто получить информацию о тарифах, условиях платежей и поставок, перечне специальных сведений, т.е. собрать все аргументы „за и против” совершения сделки. Кроме того, промышленные клиенты следят за технологическим развитием и тенденциями на рынке, а также за техническими успехами и неудачами конкурентов, потребителей или поставщиков.

1.2. Типология продукции промышленного назначения

Особенностью товаров промышленного назначения является то, что к ним относится продукция любого уровня обработки – от сырья до готовых изделий. Представляется целесообразным кратко остановиться на каждом из их основных видов не только потому, что это необходимо для более полного представления о спросе на эти товары, но и потому, что для поставщика важно оценить обычные условия и способы их поставки. Надлежащий выбор каналов распределения и наиболее эффективных средств стимулирования сбыта зачастую зависит от правильного определения покупателями типа предлагаемых им товаров.

Для того, чтобы классифицировать продукцию промышленного назначения, необходимо определить, каким образом те или иные товары или услуги участвуют в производственном процессе. С этой точки зрения продукцию промышленного назначения можно распределить на три **категории**:

- входящие товары;
- основные или инвестиционные товары;
- облегчающие или вспомогательные товары.

Входящие товары – это те, которые становятся частью готового изделия. К этой категории относятся:

1. *Сырье*, т.е. сельскохозяйственная продукция (пшеница, картофель) и натуральное сырье (железная руда, дерево). Это первичные товары для промышленности. Обычно они подвергаются лишь такой обработке, которая облегчает их продажу, транспортировку и использование или приводит их в соответствие с принятыми стандартами. Они чаще всего включаются в производственный процесс покупающей организации в своем натуральном

виде. Сырьевые товары поставляются сельским хозяйством, рыболовством, лесной и добывающей промышленностью. При продаже на рынке они классифицируются согласно принятым стандартам, выраженным описательно или в виде спецификаций.

2. *Промежуточные продукты*, или *полуфабрикаты* (листовая сталь, ткани). Первоначальная обработка более глубокая, однако, прежде чем стать частью готового продукта, они должны подвергнуться дальнейшей переработке. Так, текстильное волокно, прежде чем дойдет до производителя одежды или мебели, перерабатывается в ткань, а та, в свою очередь, подвергается дальнейшей обработке, чтобы стать частью готового продукта, например, костюма. Это товары достаточно широкого использования, продаваемые большому числу перерабатывающих предприятий. Они органически входят в состав готового изделия, становятся в нем неразличимыми. Некоторые из них потребляются в процессе производства, но не входят в состав готового изделия, или же своим присутствием, как, например, химические катализаторы, оказывают влияние на производственный процесс. Данные товары, как правило, закупаются согласно спецификации покупателя, разрабатываемой на основе принятых в отрасли стандартов, иногда утверждаемых или одобряемых государственными организациями. Поставщики этой продукции могут стремиться к созданию для нее репутации стабильности качества, но наличие стандартизации делает главными факторами в конкурентной борьбе цены и техническое обслуживание.

3. *Комплектующие узлы и детали* (интегральные схемы, микропроцессоры, шины для автомобилей). Могут быть использованы в готовом продукте без дальнейшей обработки или после незначительной обработки. Различают:

- простые детали (винты, гвозди, скрепки);
- сложные детали (коробки скоростей);
- стандартные детали, которые могут быть использованы в любой отрасли (болты);
- специализированные детали, предназначенные для определенной отрасли (фары для автомобилей);
- сложные узлы и комплексы, в результате сборки которых можно получить оригинальное оборудование.

Практически ни одно промышленное предприятие не осуществляет всего производственного цикла от сырья до готового изделия. Обычно производственный процесс выполняется несколькими организациями, каждая из которых выполняет одну из стадий обработки материала (производственных операций). По мере приближения к операциям,

завершающим изготовление конечного продукта, производственный процесс все более становится сборкой готовых узлов и агрегатов, закупаемых у различных поставщиков. Комплектуемые узлы и детали часто приобретаются на основе спецификации покупателя, хотя многие из них, например, автомобильные покрышки или батареи, стандартизированы по спецификациям их производителей. Для обеспечения постоянного качества покупатель стремится максимально ограничить число поставщиков, однако, для большей гарантии поставки товара целесообразно иметь более чем один источник его получения. Некоторые узлы и детали отчетливо видны в готовом изделии, что дает возможность их покупателям использовать известные на рынке марки для стимулирования сбыта собственных товаров.

Основные или инвестиционные товары – это те, которые способствуют производству готового изделия. Они подразделяются на две группы:

1. *Тяжелое оборудование*, т.е. крупные машины и другое оборудование, приобретение которых рассматривается как капиталовложение (подъемные краны, штамповочные прессы, прокатные станы). Они приобретаются достаточно редко, требуют от покупателя наличия больших финансовых средств. Продажа чаще всего осуществляется на основе заказа, когда качество продукта и его характеристики, цены и условия платежа (сроки и кредит) имеют основополагающее значение. Тяжелое оборудование подразделяется на два вида:

- универсальные (многоцелевые, стандартные) машины, которые могут использоваться во многих отраслях промышленности или многими предприятиями отрасли. С незначительными модификациями или со сменными приспособлениями они применяются для выполнения различных видов работ по своему профилю;
- специализированные (специальные, нестандартные) машины, которые конструируются для выполнения лишь одной конкретной операции и могут не найти применения, если конечный продукт (готовые изделия) подвергается модификации. Часто спрос на них предъявляется со стороны всего лишь одной отрасли промышленности или даже одного предприятия. Поэтому обсуждение и выполнение заказа на такое оборудование, как правило, требует тесного сотрудничества технической и сбытовой служб продавца и покупателя.

2. *Легкое оборудование* (небольшие станки, электромоторы, оборудование для офисов, мебель). Цена и срок использования, как

правило, меньше, чем у тяжелого оборудования. Его покупка происходит более легко, требует меньше переговоров и согласия (разрешения) меньшего числа ответственных работников. Продажа осуществляется непосредственно или через сеть торговых агентов, по некоторым параметрам схожа с продажами на рынке потребительских товаров. Большинство видов легкого оборудования стандартизировано и пригодно для выполнения нескольких операций, может использоваться на разных стадиях различных производственных процессов. Данные товары могут найти применение в различных отраслях промышленности.

Облегчающие или вспомогательные товары – это те, которые помогают осуществлению производственного процесса или облегчают работу организации. Они не входят в состав готового изделия и по большей части постепенно изнашиваются или используются в процессе производства. Типичные товары этой категории требуются многим организациям, действующим в различных отраслях. Подразделяются на 2 группы:

1. Предметы потребления для промышленности:

- эксплуатационные материалы (горюче-смазочные материалы, канцелярские товары для офисов);
- материалы для консервации и ремонта (моющие средства, краски).

Следует отметить, что покупка этих товаров очень схожа с покупкой потребительских товаров. Разница заключается в большем количестве приобретаемых товаров. Их закупка осуществляется специальными службами предприятий непосредственно у производителя на более выгодных условиях, чем для всех других потребителей, приобретающих эти товары в розничной торговле или у оптовиков.

2. Промышленные услуги, к которым относятся:

- текущие услуги (уборка помещений, ремонт оборудования);
- консультации (по организационным, юридическим вопросам);
- услуги по страхованию, лизингу, транспортные, компьютерные.

Потенциальные потребители подобных услуг – подавляющее большинство промышленных организаций, крупных и малых. Они получают компетентное решение, которое сами найти не в состоянии, и которое обошлось бы им очень дорого, если бы они располагали необходимыми для этого службами или подразделениями.

2. КЛИЕНТЫ НА РЫНКАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

2.1. Типы клиентов на промышленных рынках

Успешное осуществление маркетинговой деятельности любых предприятий или организаций зависит от того, насколько хорошо они знают своих клиентов. Это означает, по меньшей мере, осведомленность об их отличительных особенностях, о том, как они принимают и осуществляют решения о покупке. Поведение клиентов на промышленном рынке существенно отличается от поведения клиентов на потребительском рынке.

С точки зрения целей и способа осуществления покупки клиенты на промышленных рынках проявляют следующие отличия:

- покупают товары и услуги с целью переработки и/или производства иных товаров, перепродажи другим покупателям, в то время как на потребительском рынке покупки осуществляются с целью удовлетворения личных потребностей;

- покупают в основном оборудование, сырье, полуфабрикаты, которые на потребительском рынке приобретаются очень редко;

- покупки осуществляют на основе технической документации или информации, в то время, как на потребительском рынке – на основе идентификации вида или сорта товара, образцов или моды;

- в основном принимают коллективные решения о покупке, которые на потребительском рынке редки;

- многократно периодически повторяют аналогичные покупки, объемы которых значительно больше, чем на потребительском рынке;

- чаще и более точно оценивают стоимость приобретаемых товаров и анализируют условия продавцов;

- чаще арендуют, а не покупают оборудование и оснащение, необходимое для поддержания их деятельности;

- намного чаще производят покупки на аукционах или путем переговоров с продавцами.

Кроме того, следует отметить, что клиенты на промышленных рынках характеризуются иным способом формирования рыночных связей, т.к.:

- 1) создают спрос, который приносит обычно большую прибыль для продавцов товаров и услуг, чем на потребительском рынке;

- 2) создаваемый ими спрос чаще подвергается циклическим колебаниям;
- 3) они не так многочисленны и территориально более сконцентрированы;
- 4) располагают специалистами для осуществления покупок, обычно создавая для этого специальные отделы;
- 5) используют более короткие дистрибутивные каналы;
- 6) как правило, требуют высоко специализированных услуг;
- 7) имеют большие возможности при осуществлении выбора альтернатив типа: самому произвести или купить.

Как указывалось ранее, клиентами на промышленных рынках являются различного рода хозяйствующие субъекты, которые подразделяются на три *группы* – предприятия, государственные органы, некоммерческие организации. Поэтому, кроме перечисленных общих характеристик, маркетологи должны понимать, что каждая из групп представляет значительный по размерам рынок с множеством различных сегментов. Таким образом, промышленный рынок характеризуется большой разнородностью. При этом значительное количество продукции, которая, на первый взгляд, относится к потребительской, генерирует на нем существенный спрос. Характеристики товара, способ упаковки и каналы его распределения отражают разнородность клиентов и их требований на промышленном рынке.

Например, подсолнечное масло, которое используют домохозяйки для приготовления пищи, сразу воспринимается как потребительский товар. В то же время оно формирует большой рынок для маркетологов промышленной продукции. По оценкам специалистов, использование данного продукта на промышленном рынке составляет почти 1.6 миллионов фунтов ежегодно. Растительное масло покупают предприятия, производящие продовольственные товары; сети кафе и ресторанов; правительственные органы для обеспечения армии; некоммерческие организации, такие как школы и больницы для организации питания. Но каждая покупка будет иметь свои особенности. Промышленные предприятия приобретают растительное масло стандартного качества в количествах, измеряемых цистернами, непосредственно у производителей. Некоторые крупные производители продуктов используют оборудование, вмещающее по 1000 литров масла. На рынке ресторанов оно покупается либо непосредственно от производителя, либо у дистрибьютора. Основное внимание

будет сосредоточено на качестве продукта и его влиянии на вкус подаваемых блюд. Школы приобретают растительное масло в гораздо меньших количествах, чаще всего у дистрибьюторов, причем основное значение имеет цена. Покупка его для армии производится на основе формальных процедур, чаще всего путем заключения среднесрочных контрактов на поставку определенного количества товара. Однако, в некоторых случаях, например, для офицерского кафе может осуществляться покупка небольшого количества растительного масла высокого качества в обход заключенных контрактов.

Клиенты на промышленных рынках при осуществлении покупки преследуют общие и специфические цели. К **общим целям**, характерным для всех трех типов клиентов, относятся:

- доступность товаров;
- солидность продавца;
- соответствующее качество товаров;
- быстрота поставок;
- выгодные уровень цен и условия сделки.

Специфические цели:

- 1) для предприятий – соответствующий стандарт качества покупаемых товаров и услуг и разнородность поставщиков;
- 2) для государственных органов – точность документации, связанной с поставками, целесообразность и экономичность покупок с точки зрения общественности;
- 3) для некоммерческих организаций – низкие цены и специальные льготные условия покупки.

2.2. Предприятия в роли клиентов на промышленных рынках

К предприятиям, выступающим в роли клиентов на промышленных рынках, относятся разнообразные субъекты хозяйствования, такие как предприятия–производители конкретной продукции, строительные фирмы, торговые предприятия, фирмы по оказанию услуг (гостиницы, прачечные, туристические бюро), транспортные фирмы, некоторые группы специальных профессий (врачи, юристы, нотариусы). Самой большой группой клиентов являются предприятия–производители, за ними по объему закупок следуют

строительные фирмы, предприятия обслуживания, транспортные компании и торговые предприятия.

Предприятия, действующие как клиенты на промышленном рынке, в свою очередь подразделяются на *три категории*:

- потребляющие предприятия,
- производители оригинальных изделий,
- дилеры и дистрибьюторы.

Потребляющие предприятия приобретают промышленные товары или услуги для производства с их помощью других товаров или услуг, которые затем продаются на рынках промышленных либо потребительских товаров. Таким образом, они покупают товары и услуги для организации или поддержания производственного процесса. Например, производитель автомобилей, покупая станок или ксерокс, является именно таким типом клиента. Эти товары не становятся частью автомобиля, а только помогают в его производстве.

Производители оригинальных изделий приобретают промышленные товары, чтобы произвести из них другие товары, продаваемые на промышленных или потребительских рынках. Например, к этой категории относится предприятие, производящее телевизоры, которое покупает микросхемы или кинескопы. Эти товары входят в готовый продукт, становясь его неотъемлемым элементом.

Дилеры и дистрибьюторы – это те предприятия, которые покупают промышленные товары с целью их дальнейшей перепродажи в принципиально не измененном виде первым двум категориям предприятий–клиентов. Дистрибьютор накапливает, складировает и продает широкий ассортимент товаров промышленным потребителям, причем реализуемые им сделки часто достигают миллиардов долларов. Поэтому все чаще говорят о стратегической роли дистрибьюторов на рынке промышленных товаров.

Рассмотренные три категории не являются взаимоисключающими. Предложенная классификация основывается на цели, которой должен служить товар. Так, например, компания по производству автомобилей, с одной стороны, покупая станки для производственного процесса, является потребляющим предприятием, а с другой стороны, покупая радиоприемники для автомобиля, является производителем оригинальных изделий, поскольку они будут вмонтированы в продукт, поставляемый на рынок.

Специалист-маркетолог должен хорошо понимать отличительные характеристики, свойственные каждой категории предприятий–клиентов на промышленном рынке. Отнесение покупателя к одной из них является

первым важным шагом, позволяющим понять критерии покупок, которыми пользуется данный клиент.

Рассмотрим рынок электронных часовых механизмов. Каждая категория промышленных клиентов иначе рассматривает этот товар, поскольку покупает его для удовлетворения своих особых целей. Предприятие, занимающееся переработкой сельскохозяйственного сырья, покупает электронные часовые механизмы с целью измерения времени в системе консервирования в жестяные банки. Они не становятся частью готового продукта, поэтому это потребляющее предприятие. Для такого клиента главными являются качество, надежность, а также быстрая поставка. Предприятие, выпускающее бытовые электроприборы, которое встраивает данные часовые механизмы в свои товары, например, микроволновую печь, является производителем оригинальных изделий. Оно интересуется, прежде всего, влиянием купленных механизмов на качество и надежность конечного товара. Кроме того, поскольку такие механизмы необходимы в большом количестве, он будет обращать внимание на производственные возможности поставщика и своевременность поставок. Промышленный дистрибьютор, занимающийся подобной продукцией, более всего будет заинтересован соответствием возможностей данных часовых механизмов потребностям клиентов в обеих группах на определенном географическом рынке.

Как уже отмечалось, к предприятиям, действующим на промышленном рынке, можно отнести достаточно широкую группу хозяйствующих субъектов, которые своей целью ставят получение прибыли. При разработке маркетинговой стратегии по отношению к своим настоящим или потенциальным клиентам маркетолог должен обратить внимание на их характерные черты; для чего следует определить:

1) *размер предприятий-клиентов.* Рынок товаров промышленного назначения не представляет собой единого целого, а состоит из множества самостоятельных сегментов. Важнейшей характеристикой каждого из них является размер организаций-покупателей. На рынке товаров промышленного назначения он колеблется в чрезвычайно широких пределах – от мастерской, где все работы выполняются самим владельцем, до огромных корпораций, в которых работают сотни тысяч человек. Ясно, что именно эти крупные покупатели могут быть очень существенны для специалистов, занимающихся маркетингом промышленных товаров. Учитывая такой большой потенциал продажи для одной фирмы, маркетолог

должен изучать потребности и особенности каждого крупного клиента. Однако более 2/3 общего количества фирм – это малые или средние предприятия, которые имеют разные потребности и способы осуществления покупок. Поэтому маркетолог должен так разрабатывать маркетинговую стратегию, чтобы максимально учесть индивидуальные потребности каждого крупного клиента, и уметь адаптировать ее к особым потребностям отдельных сегментов средних и малых предприятий.

2) *географическую концентрацию предприятий–клиентов.* Многие предприятия сосредоточены в определенных географических районах, в крупных городах, что означает наличие значительных потенциальных возможностей для маркетолога. При формулировке маркетинговой стратегии следует учитывать следующие рекомендации:

- маркетинговые усилия можно сосредоточить в регионах с высоким рыночным потенциалом и эффективно использовать в них собственный персонал по продаже;
- дистрибьютивные центры в регионах с большими объемами продаж могут обеспечить быстрые поставки большому количеству клиентов;
- поскольку многие крупные фирмы производят централизованные покупки для всех подразделений и филиалов, производитель не всегда может увязать свой персонал по продаже со специфическими географическими регионами.

Например, огромная сеть американских торговых центров The Kroger Company централизованно закупает оборудование и вспомогательные товары в Цинциннати. Все товары, от целлофановых и бумажных пакетов до оборудования торговых залов, они покупают именно в этом городе, чтобы потом развезти по отдельным магазинам. Поэтому продавец упаковочных материалов, рынок сбыта которого охватывает все магазины, например, в Арканзасе, не будет иметь успеха в конкурентной борьбе с продавцом из Цинциннати.

Учитывая географическую концентрацию клиентов, нельзя забывать и о требованиях отдельных клиентов, которые даже в пределах одного региона могут иметь существенные различия.

3) *способ организации покупок предприятиями.* Он зависит от их размера, характера хозяйственной деятельности, а также от объема, разнородности и технической сложности приобретаемой продукции.

На крупных предприятиях (более 250 работающих) покупки стали высоко специализированным видом деятельности и осуществляются обычно созданными для этого подразделениями, организационная структура которых может быть весьма разнообразной. Наиболее распространен

следующий метод организационного построения: создается отдел материально–технического снабжения из нескольких человек, руководитель которого осуществляет политику покупок и занимается административными вопросами. Каждому сотруднику поручается закупка конкретного товара или группы товаров. Он должен выбрать поставщиков, разместить заказы, контролировать поставку, проводить анализ экономической эффективности, инспектировать партии товара. Распределение товаров между сотрудниками отдела обычно проводится по признаку сходных физических характеристик (детали машин, канцелярские товары), методов использования (сырье, вспомогательные материалы) или по типу продавцов товара (товары, покупаемые у оптовых торговых фирм, поручаются одному специалисту, у торговых агентов или брокеров – другому, закупаемые непосредственно у производителей – третьему). Эта схема в каждом конкретном случае корректируется применительно к условиям и нуждам промышленной организации. Предприятие может использовать какой-либо товар в столь большом объеме, что его успех или неудача зависят от эффективности и рациональности данной покупки. В этом случае работа с ним поручается одному из руководителей, в то время как другие товары будут закупаться через отдел снабжения. В качестве таких ключевых товаров можно назвать шерсть и синтетические волокна для коврового комбината, муку для пекарни, бумагу для типографии.

Большинство средних фирм (20–100 работающих) располагает небольшим отделом по закупкам, состоящим из 2–3 специалистов. А в малых фирмах (менее 20 сотрудников) покупки осуществляются обычно руководителем предприятия или поручаются полностью или частично одному из служащих, выполняющему и другую работу.

2.3. Государственные органы в роли клиентов на промышленных рынках

Вторая группа клиентов на промышленных рынках – центральные или местные государственные органы в роли потребителей. Они покупают практически все типы продукции – офисные товары, ракеты, пожарные насосы, топливо, мебель, дерево, бетон, масло. Поэтому для умелого маркетолога промышленных товаров это может быть идеальный рынок. Однако применяемые на нем процедуры осуществления покупок являются высоко специализированными и часто неясными. Чтобы успешно конкурировать на данном рынке, специалисты, занимающиеся маркетингом промышленных товаров, должны прежде всего тщательно изучить сложный

процесс покупок, характерный для государственных органов. Первым шагом будет установление разнообразия клиентов. В условиях Республики Беларусь к **клиентам данного типа относятся**:

- республиканское правительство;
- областные и районные исполнительные комитеты;
- руководство городов;
- руководство районов в городах.

По оценкам специалистов, общий рыночный потенциал государственных органов примерно одинаков с потенциалом сектора предприятий.

Процесс покупки на данном рынке подвержен влиянию множества разнообразных факторов, поскольку покупатели несут ответственность перед большим количеством заинтересованных субъектов и подвержены их влиянию. Эти субъекты определяют, какие товары и услуги необходимо купить, создают правовые рамки осуществляемых покупок, оценивают их. К ним относятся учреждения образования, суды, милиция, армия, служба эксплуатации дорог, транспорт, почта и множество других.

Большинство покупок, осуществляемых государственными органами на всех уровнях, основывается на *контрактах*. В них обуславливаются вопросы, касающиеся контроля продуктов, способов оплаты, разрешения споров, действий в случае невыполнения контракта и т.д.

Государственные закупки можно подразделить на две большие группы – *военные*, которыми ведает Министерство обороны, и *гражданские*, осуществляемые различными министерствами, ведомствами, исполнительными органами. Данные свидетельствуют, что на Министерство обороны приходится около 80 % бюджета правительственных покупок.

Государственные закупки организуются подобно закупкам предприятий. Однако существуют и некоторые отличительные черты. К **особенностям осуществления покупок государственными органами** следует отнести:

- большее внимание уделяется формальной и юридической правильности осуществления покупки, оформлению всей необходимой документации;
- существуют строго определенные нормы относительно стоимости, спецификации товаров, сроков поставок и выполнения работ, технических процедур;
- процесс принятия решений о покупке более сложен и длителен.

Хотя государство и является наибольшим отдельным покупателем промышленных товаров, оно действует не как одна фирма, а как сложный комплекс, состоящий из нескольких крупных фирм с пересекающимися

сферами интересов и тысяч малых независимых субъектов. Республиканское правительство, например, имеет сотни субъектов, которые могут осуществлять покупки (министерства, агентства).

Специалисты по маркетингу, которые хотят эффективно работать с государственными органами, должны разработать маркетинговую стратегию, несколько иную, чем для рынка предприятий. Маркетолог в *случае продажи продукции для государственных органов* при разработке маркетинговой стратегии должен:

- изучить сложные правила и нормы, которые следует соблюдать;
- организовать информационную систему, позволяющую постоянно отслеживать планы закупок отдельных государственных агентств;
- подготовить стратегию развития продукта, исследовательских работ, которая облегчит реакцию его организации на потребности государственных органов;
- разработать стратегию коммуникации, позволяющей обеспечить выгодные условия в отношении сроков выполнения контрактов, условий платежей и т.п.

2.4. Некоммерческие организации в роли клиентов на промышленных рынках

Третья группа клиентов на промышленных рынках – некоммерческие организации и институты в роли потребителей промышленных товаров. Это больницы, учебные заведения, исправительные учреждения, библиотеки, музеи и т.д. Покупки данной группы клиентов похожи на покупки государственных органов тем, что процесс покупки часто подвергается влиянию политических и других факторов и протекает при строгом соблюдении правовых норм. Особенно это касается государственных организаций. Действия частных организаций напоминают действия предприятий. Подобно, как и предприятия, они понимают значимость рациональной организации процесса покупок.

Ключевым моментом данного рынка является его разнородность. Во-первых, по-разному осуществляется подготовка и протекание процесса покупки. Так, многие организации после определения своего бюджета приобретают необходимые товары до полного его исчерпания. Часто некоммерческие организации, особенно государственные, стремятся быстро и по возможности полно израсходовать бюджетные средства. Маркетолог, работающий на данном рынке, должен внимательно оценить бюджет

потенциальных клиентов и в соответствии с этим строить маркетинговую стратегию.

Во-вторых, организации, в зависимости от их размеров, могут иметь отделы по закупкам или же эти функции может выполнять один человек. Отделы по закупкам многих организаций обычно состоят из различных специалистов. Так, например, в состав отдела по закупкам крупной областной больницы входят не только специалисты–снабженцы, но и врачи, техники по обслуживанию оборудования. Поэтому маркетолог должен уметь отвечать на вопросы всех групп специалистов, участвующих в переговорах со стороны потенциального клиента. При разработке маркетинговой стратегии для некоммерческих организаций маркетолог должен учесть, что на принятие решения по покупке оказывают влияние специалисты различных профессиональных сфер.

В-третьих, некоммерческие организации часто объединяются в группы, чтобы получить снижение цены при большом объеме покупки. Такие групповые покупки представляют собой наибольший вызов для маркетолога промышленных товаров. Он должен разработать особую стратегию, учитывающую как индивидуальное поведение входящих в группу организаций, так и их общую линию поведения.

Из-за такой разнородности клиентов данной группы, предприятия, которые работают на рынке некоммерческих организаций, обычно имеют в штате отдельного специалиста для каждой ситуации.

3. ПРОЦЕСС ПОКУПКИ НА РЫНКАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

3.1. Процесс покупки

Понимание процесса покупки имеет основное значение для того, чтобы разработать эффективную стратегию маркетинга промышленных товаров и установить прочные деловые контакты с клиентами.

Фирма Motorola ежегодно тратит 5 млрд долларов на покупку промышленной продукции у 1100 своих поставщиков, из которых 324 обладают статусом предпочтительных поставщиков. Предпочтительные поставщики – это те, которые имеют исключительное право участия в программах новых продуктов Motorola. Для них это награда за достижение очень хороших результатов в аспектах качества, своевременности поставок, уровня цен. Маркетолог промышленного предприятия, который стремится оказаться в списке предпочтительных поставщиков, должен знать, как реагировать на текущие и долгосрочные потребности фирмы Motorola, а также понять всю сложность процесса покупок в ней.

Процедуры осуществления покупок в промышленных организациях, хотя и являются более формальными, имеют много общего с процедурами реализации покупок конечными потребителями. Например, специалист отдела снабжения может осуществлять заказ определенного вида продукции точно так же, как и клиент, который выбирает излюбленную марку продукта на полке магазина. Решение не требует много времени, усилий, размышлений. Хотя другие решения могут вызывать необходимость сознательного поиска информации и тщательного анализа доступных возможностей. В таких случаях в процесс их принятия включаются многие члены организации. Но ведь примерно в такой же ситуации оказываются домашние хозяйства, например, при покупке нового автомобиля, когда в обсуждении участвуют не только члены семьи, но и знакомые, специалисты. Однако, существуют и серьезные отличия в осуществлении покупок на промышленном и потребительском рынках.

Маркетолог, чтобы быть эффективным, должен понимать процесс принятия решений о покупке клиентами рынка промышленных товаров и

услуг, должен знать, кто является главными участниками этого процесса, какие критерии принятия решений используются. В его задачи входит определение того, какой процесс проходят клиенты—организации, подбирая необходимые им продукты и услуги, каким образом оценивают конкурирующие между собой предложения, как формируют прочные деловые связи.

Продажа промышленных товаров – это процесс обмена, в котором две организации обмениваются предметами определенной стоимости, при этом между ними возникают разнообразные связи. Следовательно, не только продающая организация отдает товар и получает прибыль от сделки, а покупающая организация отдает деньги и получает товар. В процессе обмена между организациями возникают *разнообразные связи*, а сам обмен понимается гораздо более широко.

Процесс покупки в промышленном маркетинге представлен на рис.3.1:

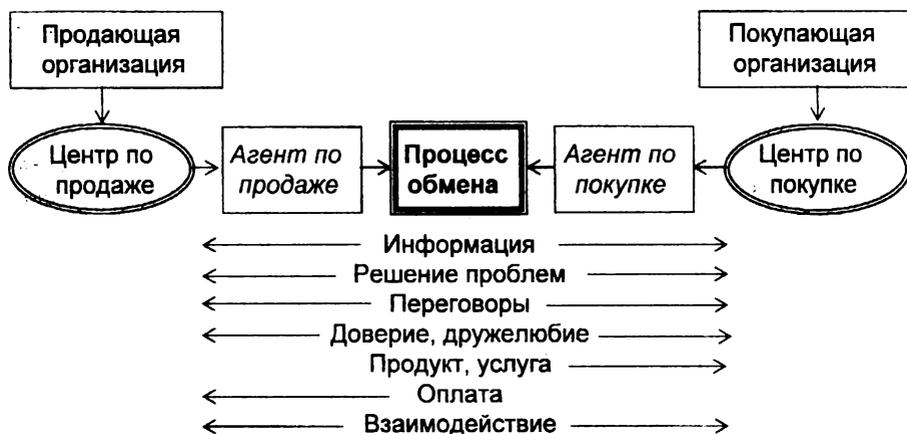


Рис. 3.1. Процесс покупки в промышленной организации.

В продающей организации создается центр по продаже, а в покупающей – центр по покупке, между которыми складываются определенные отношения, часто имеющие решающее значение. В непосредственное взаимодействие входят их представители – агент по продаже и агент по покупке. Они инициируют процесс обмена, в котором:

- обе стороны обмениваются информацией;
- каждая организация решает свои проблемы;
- они ведут переговоры, которые завершаются или не завершаются заключением сделки;

- между ними возникают отношения доверия, дружелюбия;
- в результате сделки в одну сторону отправляется продукт или услуга, в другую – оплата за них (чаще всего деньги);
- после совершения сделки развиваются отношения взаимности, нацеленные на развитие сотрудничества.

Важную роль в промышленных организациях играют группы специалистов, занимающиеся подготовкой, проведением и оценкой результатов обмена. *Центр по продаже* – это сотрудники продающей организации, занимающиеся инициированием и поддержанием отношений обмена с клиентами. Основной его целью является поиск и обработка соответствующей маркетинговой информации и реализация стратегии продажи. *Центр по покупке* включает сотрудников покупающей организации, которые участвуют в принятии решений о покупках, выполняют связанные с этим задания и несут за них ответственность. В данные центры могут входить представители отделов снабжения, сбыта, маркетинга, исследования и развития, производственного, опытно–конструкторского. Их структура зависит от условий конкретной ситуации, в которой осуществляется покупка, особенно от информационных требований. Чем большее количество разнообразных данных необходимо для приобретения или продажи товара или услуги, тем более разветвленной будет структура таких центров. Если, например, организация впервые приобретает технически сложное оборудование, центр по покупке может включать несколько специалистов из разных функциональных отделов.

В процессе покупки на промышленном рынке в непосредственное взаимодействие входят представители центров – агент по продаже и агент по покупке, причем каждый располагает своими собственными планами, целями и намерениями. Они выполняют существенные функции в процессе обмена. При этом часто агент по продаже не только участвует в переговорах с агентом или центром по покупке потенциального клиента, но и действует от его имени, участвуя во внутренних переговорах центра по продаже своей организации. Например, клиент соглашается купить товар при условии внесения изменений в его конструкцию, а агент по продаже обсуждает с конструктором, входящим в центр по продаже, возможность внесения некоторых изменений в конструкторское решение данного изделия, представляя предложение клиента. Таким образом он стремится обеспечить хорошие отношения обмена с клиентом. Поэтому взаимодействие продавца и покупателя на промышленном рынке представляет собой сложный комплекс взаимных связей, влияний при принятии решений. Значит, роль маркетолога продающей организации в процессе обмена на промышленном рынке заключается не столько в самой продаже, сколько в управлении

связями, возникающими между продавцом и покупателем.

Итак, промышленный маркетолог может повысить эффективность своей деятельности, если сумеет добиться понимания того, каким образом покупающие организации производят выбор среди конкурирующих предложений производителей промышленной продукции. Процесс покупки в промышленной организации включает следующие этапы:

1. Предвидение и осознание проблем или потребностей.
2. Определение свойств и количества требуемого товара.
3. Принятие решения о конкретных путях и источниках удовлетворения возникшей потребности (выбор альтернативы «самому произвести» или «купить»).
4. Рассмотрение и анализ предложений.
5. Оценка предложений и выбор поставщиков.
6. Выбор системы заказов товара.
7. Анализ обратной информации о результатах и их оценка.

Исследования показывают, что в этой модели очередность отдельных этапов может изменяться и зависит от сложности ситуации. Некоторые этапы могут осуществляться параллельно, процесс может быть в любом моменте времени переориентирован, на любом этапе может наступить прекращение действий в результате изменений во внешнем окружении или в способе мышления высшего руководства организации. Вызвано это тем, что процесс покупки на промышленном рынке формируется под воздействием целой гаммы внутренних и внешних сил, таких как изменения экономических условий в стране, изменение структуры конкуренции, принципиальная смена приоритетов в организации.

Рассмотрим наиболее важные моменты процесса покупки в промышленной организации.

Главными лицами на первом этапе являются пользователи товара, который необходимо купить. Это могут быть мастера участков, начальники цехов, рабочие, инженеры, технологи, маркетологи и т.п. Например, в определенном моменте времени руководство организации осознает, что применяемое оборудование устарело или же маркетолог инициирует покупку новых станков, доказывая, что с их помощью можно достичь гораздо более высоких результатов. Важным отличием промышленного рынка является то, что потребность должна быть не только конкретной, но и выраженной в виде ясной заявки на которую дается (или не дается) разрешение осуществить покупку товара или услуги. Еще одна особенность заключается в том, что осознают потребность чаще всего не те сотрудники, которые потом приобретают товар. Так, необходимость в новой рабочей одежде замечает мастер производственного цеха, а ее покупку осуществляет представитель

отдела снабжения. Потребность не всегда связана с производственными процессами и заменой оборудования. Она может возникнуть вследствие расширения предприятия, использования благоприятного положения на рынке, стремления повысить эффективность или выйти на рынок с новым товаром. Все источники возникновения потребности дают возможность принятия творческих решений. Продавцу важно выяснить кто именно является конкретным пользователем его товара, чтобы направить информацию к этим людям.

Покупатель товаров промышленного назначения должен сделать выбор из нескольких основных способов удовлетворения возникшей потребности, которые имеются в его распоряжении: самостоятельно изготовить нужные ему товары, получить и сопоставить предложения от группы потенциальных поставщиков, провести с ними переговоры с целью подбора наилучшей комбинации условий сделки (качества, технического обслуживания и цены). В некоторых случаях промышленному предприятию придется самому изготавливать нужные товары просто потому, что их нет на рынке. Это может быть связано с применением особой технологии обработки или потреблением небольших количеств специального товара, который не изготавливают другие поставщики или их предложение по каким-либо параметрам не удовлетворяет данного производителя. Предприятия, применяющие материалы или оборудование со специальными характеристиками или конструкцией, иногда производят их сами во избежание перебоев в снабжении или колебаний качества или для сохранения за собой права собственности на них (особенно в случае их инновационности). Руководители промышленной организации могут также решить, что изготовление обойдется дешевле покупки, хотя такие ситуации встречаются редко. Может случиться и так, что себестоимость изготовления одинакова для поставщика и для потребителя, но рыночная цена является чрезвычайно высокой из-за монопольного положения поставщика на рынке, законодательных норм или договоренности с другими поставщиками. Следует также иметь в виду, что то предприятие, которое имеет возможность самостоятельно изготовить хотя бы часть нужных ему товаров, занимает гораздо более сильную позицию на переговорах со своими поставщиками, чем то, у которого таких возможностей нет.

Однако существуют серьезные доводы против таких решений. Одним из них является отсутствие административного и технического опыта для организации производства необходимых товаров, которое может повлечь за собой необходимость покупки нового оборудования, привлечения высококвалифицированных специалистов. Кроме того, расширение ассортимента выпускаемых предприятием не связанных друг с другом

товаров осложняет управление и ставит новые технические проблемы. Столь же серьезна и возможность утраты завоеванного положения на рынке своей основной продукции, которая может произойти вследствие технического несовершенства производимых самостоятельно компонентов или узлов, используемых для изготовления конечного продукта. Чаще всего это вызвано тем, что побочное производство не получает нужного внимания и средств. Поэтому, как правило, эти товары отстают от аналогов, предлагаемых теми предприятиями, для которых они являются основным видом деятельности.

Значительный объем как стандартных, так и специализированных товаров закупается на основе конкурентных предложений или переговоров с потенциальными поставщиками. Можно с большой уверенностью утверждать, что основная часть крупных сделок, заключаемых предприятиями, некоммерческими организациями и государственными органами, осуществляется с помощью переговоров. Этот метод почти всегда используется при покупке новых и дорогостоящих товаров. Переговоры могут затрагивать специальные технические вопросы в связи с характером или количеством закупаемых товаров, их влиянием на функционирование организации-покупателя. В этих случаях для их проведения выделяется целая группа специалистов: инженеров, финансистов, маркетологов, юристов, снабженцев. Группа аналогичного состава часто создается и со стороны продавца для того, чтобы представить предлагаемый товар всесторонне и с лучшей стороны. Такие переговоры могут затягиваться и включать обмен большими объемами технической информации.

Решение изготовить, а не закупить продукцию, или обратная к поставщикам просьба выступить с предложением по ценам определяют не только способ, но и источник получения нужного товара или услуги. В первом случае процесс выбора может считаться законченным сразу же. Если принимается решение о закупке вместо изготовления и о проведении переговоров в качестве метода покупки, покупателю предстоит произвести заказ у одного конкретного поставщика или распределить его между несколькими производителями нужных товаров или услуг.

3.2. Анализ ситуаций при покупке

Покупка одного и того же изделия или услуги в различных организациях может происходить по совершенно иным схемам. Поэтому маркетологу следует сконцентрировать внимание не столько на самом

товаре, сколько на ситуациях, складывающихся при его приобретении. Существует три вида ситуаций, возникающих при покупке товаров и услуг на промышленных рынках:

- новое задание или новая покупка,
- обычная повторная покупка,
- модифицированная повторная покупка.

Рассмотрим более подробно каждую из этих ситуаций.

Новое задание, т.е. новая покупка. В данной ситуации проблема или потребность воспринимаются организацией совершенно иначе, чем при предыдущих покупках. Лица, принимающие решения, должны иметь большое количество информации, чтобы проанализировать возможные способы решения данной проблемы и произвести поиск различных поставщиков. Они не располагают точно определенными критериями, позволяющими сравнить различные продукты и разных поставщиков, не имеют предрасположенности к принятию определенного решения. В этом случае организация, особенно при покупке технически сложных товаров, не уверена, какую модель или марку выбрать, сомневается в уровне качества, в цене, которую нужно заплатить. В данной ситуации агент по продаже может получить дополнительное преимущество, принимая активное участие на начальных этапах процесса покупки. Он должен собирать информацию о проблемах, с которыми сталкивается покупающая организация, выявлять особые требования и предлагать способы их удовлетворения. Поэтому на промышленном рынке идеи, приводящие к созданию нового продукта, часто исходят не от маркетолога организации–производителя, а от клиента.

Обычная повторная покупка. В покупающей организации определенная потребность проявляется постоянно или периодически, поэтому она приобретает значительный опыт в ее удовлетворении. Следовательно, надобность новой информации невелика или вообще отсутствует. В данной ситуации нет необходимости в оценке других решений, поскольку маловероятно, чтобы они привели к значительному улучшению результатов. Покупка просто возобновляется в необходимом моменте времени. Организация располагает хорошо сформированными критериями выбора, которые применяются при принятии решения о покупке. Эти критерии периодически переформулируются, особенно когда организация принимает решение сотрудничать с одним или несколькими тщательно отобранными поставщиками. Если товар для нее не имеет слишком важного значения, то при его повторной покупке поиск или анализ информации вообще не проводится, просто производится повторный заказ. Если же приобретаемый продукт или услуга для организации несколько более важны, то они требуют неглубокого анализа при совершении

повторной покупки, например, производится сравнение разных поставщиков, чтобы проверить, не появилась ли на рынке новая техника или технология. Но чаще всего повторная покупка производится у ранее выбранного поставщика, особенно в случае достаточно низкой цены. Покупающая организация обычно сотрудничает с одними и теми же поставщиками. Постоянный поставщик должен сосредоточить усилия на упрочении связи „покупатель–продавец“, по возможности предвидеть и удовлетворять ожидания клиента и реагировать на изменения его потребностей. Новому поставщику следует доказать, что сотрудничество с ним принесет существенные выгоды. Это может быть достаточно трудно, поскольку покупающая организация понимает, что такой переход от известного к неизвестному всегда сопряжен с определенным риском. Кроме того, проверка и оценка нового поставщика часто рассматривается покупающей организацией как дорогостоящая, длительная и бесполезная процедура. Маркетинговые усилия нового поставщика должны быть направлены на понимание как основных, так и особенных, специфических потребностей покупающей организации. Основную роль здесь играет сбор информации о качестве их удовлетворения.

Модифицированная повторная покупка. В данном случае лица, принимающие решение о покупке, ожидают значительной выгоды от повторной оценки доступных решений. Покупающая организация имеет опыт в удовлетворении своих постоянных или повторяющихся потребностей, однако считает, что стоит привлечь дополнительную информацию и, возможно, найти иное решение. Повторная оценка может быть вызвана внутренними факторами (поиск возможностей повышения качества или снижения издержек) и внешними (стоимость поставки, качество или улучшение сервиса). Чаще всего данная ситуация возникает, когда предприятие недоволио условиями, которые предлагают прежние поставщики. Покупающая организация имеет точно определенные критерии покупки, но не уверена в том, кто из поставщиков может лучше всего удовлетворить ее потребности. Постоянные поставщики должны в этом случае приложить максимум усилий, чтобы понять все потребности клиента и склонить его к обычной повторной покупке. Поскольку покупающая организация чувствует потенциальную выгоду от повторного анализа имеющихся возможностей, постоянный поставщик должен идти навстречу всем проблемам клиента. Целью нового поставщика должно быть удержание клиента в состоянии модифицированной повторной покупки так долго, чтобы он мог оценить другие предложения. Принципиальное значение может иметь знание факторов, которые привели к необходимости повторного анализа вариантов покупки.

3.3. Оценка потенциальных поставщиков покупающей организацией

Каким же образом промышленная организация при осуществлении покупки производит выбор среди потенциальных поставщиков? Специалисты покупающей организации, производя выбор между конкурирующими предложениями, находятся под влиянием рациональных и эмоциональных факторов. *Рациональные факторы* имеют обычно экономический характер (цена, качество и сервис). *Эмоциональные* касаются позиции, статуса, надежности поставщика. Поэтому маркетолог промышленных товаров должен определить мотивы, которыми руководствуются лица, принимающие решения о покупке. Это особенно трудно, поскольку специалисты центра по покупкам могут использовать различные способы принятия решений о покупке и разные критерии оценки поставщиков.

Рациональные и эмоциональные факторы, сопутствующие покупке, находят свое отражение в **формальной оценке поставщиков**, которая включает в себя три составляющие.

1. *Определение стоимости покупки.* Имеет решающее значение при осуществлении покупки. Производится сравнительная оценка стоимости приобретаемых товаров или услуг и их влияния на производственные процессы с точки зрения цели, достоинств и издержек. Таким образом покупающая организация может определить для себя способы улучшения качества продукции, снижения издержек или того и другого. Естественно, что каждое решение должно быть лучшим не только с точки зрения качества, но и с точки зрения стоимости. Выбирается то, которое позволит достичь желаемого результата с меньшими затратами. Для промышленного клиента важна потребительская стоимость товара, которая определяется как его экономическая эффективность для пользователя, отнесенная к конкретному решению. Следовательно, стоимость определяется в зависимости от принятого решения и составляет цену, которая покрывает полные издержки и выгоды использования данного продукта вместо иного. Промышленный маркетолог должен тщательно определить потребности клиента, предложить продукт, точно соответствующий по качеству и техническим параметрам, а также представить его потребительскую стоимость, рассчитанную для этой конкретной ситуации.

Фирма Chrysler проводит анализ предложений своих постоянных и потенциальных поставщиков, сравнивая предлагаемые ими проектные и производственные решения с точки зрения возможности снижения издержек:

- *ITT отказалась от лишнего заднего ремня в двигателе, регулирующем сиденье. Экономия – 234 тыс. долларов в год;*
- *Eaton внедрила более дешевый сплав на основе никеля для рукояток клапанов. Экономия – 5.8 млн долларов в год;*
- *3M предложила переоборудовать цилиндры при резке плиты из имитации дерева так, чтобы получать три части из матрицы вместо двух. Экономия – 1.5 млн долларов в год;*
- *Rockwell предложила использовать замки для легковых автомобилей в грузовиках Dodge. Экономия – 280 тысяч долларов в год;*
- *Williams Manufacturing предложила перепроектировать штамповку детали в одной части на ее монтаж из двух частей. Экономия – 1.2 млн долларов в год.*

2. *Оценка возможностей поставщика.* Любая организация, которая готовится принять важное решение о покупке того или иного товара или услуги, должна подвергнуть старательному анализу все возможности поставщиков. Обычно они оцениваются по следующим параметрам:

- *технические и производственные возможности (наличие современного оборудования, организация контроля производства, обладание соответствующими опытом, ресурсами и умениями);*
- *управленческие возможности (способность к планированию, организации, руководству и контролю действий);*
- *финансовые возможности (анализируется финансовая стабильность – прибыль, основной и оборотный капитал, возможность получения кредитов);*
- *сервис (способность к соблюдению оговоренных спецификаций продукции, сроков поставок и технической помощи);*
- *процессы обеспечения качества (характер и охват программ обеспечения качества и постоянного его повышения).*

3. *Оценка результатов поставки.* После заключения контракта процесс оценки приобретает иную форму. Результаты поставки анализируются с точки зрения как реальных достижений, так и потенциальных возможностей. Покупающая организация сравнивает не только фактические результаты поставок, но и отношения, складывающиеся с продавцом. Для этого используются специальные методы, причем выбор конкретного метода зависит от особенностей организации и отрасли, в которой она действует. Чаще всего используется два метода – метод категорий и метод взвешенных оценок.

В рамках *метода категорий* результаты поставщика оценивают специалисты нескольких функциональных отделов. Они составляют список

наиболее существенных достижений каждого поставщика, в который включаются условия покупки, технические решения, контроль качества, своевременность получения товаров и другие данные. Ежемесячно проводятся совещания, на которых каждый поставщик проверяется по всем критериям, включенным в список, и получает общую оценку группы специалистов. Затем он относится к одной из трех категорий – предпочитаемых, нейтральных или неудовлетворяющих поставщиков. Данный метод субъективен, однако главным его достоинством является легкость использования.

Применяя метод взвешенных оценок, организация приписывает вес отдельным показателям результатов в соответствии с их относительной значимостью. Например, качество может иметь вес в 40 пунктов, цена – 30, сервис – 20 и т.п. В зависимости от того, сколько пунктов набрал тот или иной поставщик, связи с ним расширяются или сужаются. Этот метод более объективен и эластичен, чем предыдущий. В то же время он вынуждает маркетолога организации-поставщика быть очень чувствительным к характеру и значению критериев оценки, применяемых конкретным клиентом. Поэтому общее предложение производителя должно подвергаться корректировке, чтобы лучше соответствовать потребностям покупателя.

Фирма Chrysler Corporation оценивает своих поставщиков электронных элементов. В рамках этой программы каждый поставщик может максимально получить 100 пунктов, в том числе до 40 за качество, до 25 за цену, до 25 за срок поставки, до 10 за технологию. Каждый из этих параметров оценивается по 4-5 составляющим. Поставщики, которые получили 91 или более пунктов, входят в число предпочтительных. Следует отметить, что только 300 из 1000 поставщиков электронных элементов получили такой статус, и это на них приходится более 80 % годового бюджета Chrysler на этот вид комплектующих (он составляет 350 млн долларов). С поставщиками, получившими от 83 до 90 пунктов, также продолжается сотрудничество, но в меньшем масштабе. Тем, которые набрали от 70 до 82 пунктов, грозит исключение из списка поставщиков, а получившие менее 70 пунктов, автоматически из него вычеркиваются.

Маркетологи, предлагая на рынке промышленные товары и услуги, должны учитывать критерии оценок, применяемые покупающими организациями, и способ определения веса каждого показателя. Многие критерии, такие как качество, сервис, имидж фирмы, ее способности и

возможности могут быть определяющими при принятии решения агентом или центром по покупке. Однако важным является также и то, как покупатели воспринимают ту или иную продукцию. Если она рассматривается ними как высоко стандартизированная, наибольшее значение приобретает цена, если же – как неповторимая, особенная, доминируют другие критерии. Кроме того, нельзя отделить цену продукции от связанного с ней комплекса услуг и других нематериальных ценностей.

При принятии решения о покупке промышленных товаров и услуг в большинстве случаев важное значение имеют экономические критерии, особенно расходы, связанные с покупкой, складированием и использованием продукции. Они в большей степени важны при приобретении стандартных товаров с довольно простой конструкцией и несложным применением. Качественные критерии большее значение имеют при оценке сложной или новаторской продукции.

3.4. Виды маркетинговых связей между покупающей и продающей организациями

Как уже отмечалось, на промышленном рынке между продающей и покупающей организациями в процессе сотрудничества зарождаются и развиваются маркетинговые связи. Они могут иметь различный характер, силу влияния и время действия. На рис. 3.2. представлены маркетинговые связи между продающей и покупающей организациями, расположенные по нарастанию их силы.

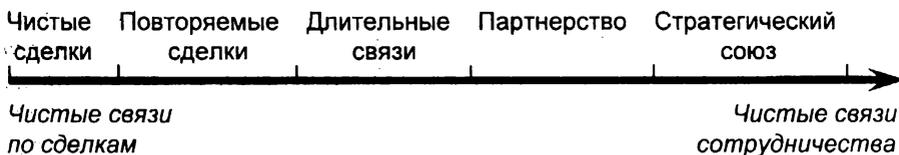


Рис. 3.2. Виды маркетинговых связей на промышленном рынке.

Чистые связи по сделкам сосредоточены на поставке в срок основных товаров по высоким рыночным ценам. Покупающая и продающая организации связаны только лишь деловыми отношениями, их не интересует ситуация друг друга. Таким образом, между ними нет других, не относящихся к данной сделке отношений. Постепенно, в процессе прохождения последовательных этапов, взаимодействие между ними становится более сильным, а в связях присутствует все больший элемент сотрудничества.

Чистые связи сотрудничества – это прочные, обширные общественные, экономические, технические и другие связи между организациями–партнерами, направленные на снижение общих расходов и/или увеличение обоюдной выгоды.

Естественно, что чистые связи по сделкам тотчас же не перерождаются в чистые связи сотрудничества. Для этого необходим достаточно длительный период времени, но часто случается и так, что этого никогда не происходит. В процессе развития связей сотрудничающие организации проходят несколько стадий, каждой из которых характерен иной тип отношений:

- *чистые сделки* – одноразовый обмен стоимостями между двумя сторонами, без предварительного или последующего взаимного влияния. Цена, установленная на рынке, содержит всю информацию, необходимую обеим сторонам для проведения обмена. Следует отметить, что на промышленных рынках это исключительно редкий вид связей;

- *повторяемые сделки* – частая покупка определенных промышленных товаров у одного поставщика. Покупатель сознательно выделяет конкретные товары, у него создается к ним отношение предпочтения и лояльности. В этом случае нельзя еще говорить о существовании близких и прочных отношений между покупающей и продающей организациями, но это сигнал для перехода к длительным связям;

- *длительные связи* – охватывают относительно длительные договорные обязательства. Однако отношения между организациями тут скорее противоположны партнерским, поскольку при длительных связях покупатель все время борется за более низкую цену.

- *партнерство* – покупающие организации сотрудничают с одним или несколькими тщательно отобранными поставщиками для конкретной категории товаров на основе контрактов. Выбранные поставщики обязуются поставлять продукт без брака и в точно указанное время, часто непосредственно на момент использования. Цены определяются не только рынком, а в результате переговоров, основанных на обоюдном доверии. Основное значение имеют качество, своевременность поставок и техническая помощь. Особенными характеристиками данного вида связей, являются участие поставщика на ранних этапах процесса разработки партнером новой продукции и открытый обмен информацией.

- в некоторых случаях партнерство переходит в следующую фазу и преобразуется в *стратегический союз*, который от других форм сотрудничества отличается тем, что организации–партнеры стремятся к достижению общей стратегической цели. Союз между продавцом и покупателем может быть создан с целью бесперебойной поставки

материалов и элементов для обеспечения производственного процесса клиента, а также для разработки новой продукции, получения доступа на новый рынок или развития новой технологии. Все они требуют вложения капитала и различных ресурсов, в том числе управленческих, для достижения совместной цели – усиления позиции на рынке организаций–партнеров.

Знание различных форм, которые могут принимать связи на рынке промышленных товаров дает основу для разработки маркетинговых стратегий для конкретного покупателя. Так, для клиентов, которые хотят строить отношения на принципах чистой сделки, можно применить стратегию раздельного установления цен. В этом случае взаимосвязанные товары и услуги могут быть разделены, чтобы предложить основной продукт, который соответствует требованиям конкретного потребителя по цене, качеству и доступности. Тем клиентам, которые хотят строить отношения на принципах сотрудничества, наоборот, основной продукт предлагается вместе с услугами, которые они высоко ценят.

4. ПОКУПАТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

4.1. Силы, влияющие на поведение организации

Маркетолог, представляя свою организацию, обращается к клиенту со своим предложением. Перед этим он должен хорошо продумать и разработать свою стратегию, основываясь на вероятной реакции потенциального покупателя на его действия. Любая организация, приобретающая промышленные товары, подвержена влиянию разнообразного внутреннего и внешнего воздействия. Поэтому маркетологу для построения эффективной стратегии действий необходимо изучить силы, влияющие на формирование решения о покупке. Их можно разделить на четыре группы:

- силы внешнего окружения (например, общее состояние экономики);
- силы организации (например, размер организации-клиента);
- групповые силы (например, состав и роль членов центра по покупке);
- индивидуальные силы (например, личные предпочтения отдельных специалистов).

Каждая из этих сил имеет определенную значимость и сферу влияния, поэтому следует более подробно рассмотреть каждую группу.

Силы внешнего окружения. Они определяют общие условия проведения хозяйственной деятельности, экономические, политические и правовые ограничения, доступность товаров и услуг, а также ценности и нормы поведения организации на рынке. Именно из внешнего окружения организация получает необходимые ресурсы и маркетинговую информацию. Поэтому при совершении покупки невозможно принять решение без учета сил данной группы. Так, изменения экономических или политических условий в стране, развитие технического прогресса могут привести к значительным изменениям в планах покупок организации.

К силам внешнего окружения относятся:

- 1) *Экономические силы.* Они влияют на способность и, до определенной степени, на готовность организации к покупке. Однако это влияние неодинаково в различных секторах рынка, что следует иметь в виду маркетологу, обслуживающему разнообразные сегменты. Например, рост процентной ставки по банковским кредитам может оказаться

катастрофическим для строительных организаций, но будет иметь небольшое влияние на производителей бумаги, медикаментов или товаров для офисов. Общее состояние экономики находит свое отражение в экономическом подъеме или спаде, уровне безработицы, стабильности цен, доходах и доступности кредитов. Учитывая вторичный характер спроса на промышленную продукцию, необходимо также принимать во внимание его размер на рынке конечного потребителя. Организации, которые работают на мировом рынке, должны быть чувствительны к экономическим изменениям, происходящим в регионах, с которыми они связаны. В этом случае их поведение подвержено, например, влиянию курсов валют.

2) *Политические силы*. Могут с различной силой проявляться на государственном и местном уровнях, определяя правовые рамки отношений "покупатель–продавец". К ним относятся торговые договоры с другими странами, таможенные пошлины, финансирование правительством определенных программ и его отношение к хозяйственной деятельности субъектов различных форм собственности.

3) *Силы культуры* находят свое отражение в ценностях, привычках, нормах, образовании, традициях людей, проживающих там, где организация осуществляет свою деятельность и продает производимую продукцию. Они влияют на структуру и функционирование организации, на формирование взаимоотношений ее сотрудников, на предпочтение тех или иных марок товаров или характеристик услуг.

4) *Физические силы* включают такие факторы, как климат и географическое положение организации. Доступность рабочих мест, определенного вида сырья и коммуникаций часто определяют локализацию производственных подразделений организации. Кроме того географически ближе расположенные поставщики часто имеют преимущество, когда покупающая организация производит выбор различных предложений.

5) *Технические и технологические силы* определяет доступность новых технико-технологических решений для организации при совершении покупки, а также качество товаров и услуг, которые она может предложить своим потребителям. Быстрые изменения в технологии могут вызвать структурные преобразования в отрасли и резко изменить планы покупок в организации. При возрастании темпа изменений промышленных технологий в центре по покупке уменьшается роль маркетолога и усиливается роль инженерных и технических работников.

Внешнее окружение промышленной организации характеризуется определенной степенью надежности. Чем она меньше, тем больше информации будет требовать центр по покупке, следовательно, большее количество специалистов примет участие в принятии решения о

приобретении товара или услуги. Исследования показывают, что роль маркетологов возрастает с уменьшением надежности внешнего окружения.

Вторая категория сил, влияющих на поведение покупающей организации – это **внутренние силы организации–покупателя**. Каждый хозяйствующий субъект имеет свои особенности, поэтому для привлечения его в качестве своего клиента агенту по продаже необходимо приложить все усилия, чтобы их выявить, понять и учесть в своей маркетинговой стратегии. Каким образом влияют друг на друга сотрудники центра по покупкам? Как они сотрудничают с персоналом других отделов? Как осуществляется процесс покупки в организации? Ответы на все эти и другие вопросы не так легко найти, но если промышленному маркетологу это удастся, он никогда не потеряет своих клиентов. Силы, действующие во внутренней среде покупающей организации изучаются по двум направлениям.

1) *Организационная культура*. Две конкурирующие между собой организации примерно одинаковых размеров могут иметь совершенно различные нормы, принципы, предпочтения, правила поведения и стремления своих сотрудников. Одна может, например, стимулировать инновации, позволять свободное отклонение от правил, а другая – быть ориентирована на жесткое соблюдение предписаний и норм. Поэтому маркетолог, стремясь продать свою продукцию, должен понять организационную культуру покупателя, и на этой основе строить свою стратегию. Ее можно оценить по следующим критериям:

- мотивация к достижениям, т.е. в какой степени организация стремится к исключительности;
- ориентация на правила, т.е. в какой степени уважаются и соблюдаются формальные и неформальные правила;
- готовность к инновациям, т.е. в какой степени организация побуждает инновационную деятельность;
- трудоспособность, т.е. напряженности труда какой степени ожидает организация от своих сотрудников.

2) *Распределение в организации функций покупки*. Покупки в организации могут осуществляться централизованно или децентрализованно. В первом случае создается единое подразделение по покупкам, которое занимается приобретением всех видов товаров и услуг для всех подразделений организации. Очевидно, что в данном случае покупки будут осуществляться совершенно иначе, чем в ситуации, когда решение о покупке принимается на том уровне, где в ней возникла необходимость. Централизованные покупки требуют специализации, поэтому специалисту по покупке определенной группы товаров хорошо известны условия спроса и предложения, продавцы и другая информация,

относящаяся к сфере предложения. Централизация и децентрализация влияют также на то, какие критерии при покупке будут иметь приоритет. В случае централизованных покупок большее значение придается долгосрочности предложения и развитию связей с поставщиком. Децентрализованных покупателей больше интересует краткосрочная эффективность, большее влияние имеют предпочтение определенной марки и личные способности продавца.

К факторам, влияющим на степень централизованности покупки, относятся:

- общность требований различных подразделений организации (например, потребность в рабочих рукавицах нескольких подразделений организации),
- потенциал экономии на общих расходах (при покупке больших партий товара можно получить существенные ценовые скидки),
- структура поставляющей данный продукт отрасли (если в отрасли доминируют несколько крупных продавцов, с помощью централизованных покупок можно получить выгодные условия; если же в ней функционирует много малых фирм, каждая из которых обслуживает узкую географическую территорию, лучшие условия могут дать децентрализованные покупки),
- активность технического отдела в процессе покупки (если она велика, то степень централизованности выше).

Следующая категория сил – **групповые силы**. Агент по покупке редко принимает решение сам, независимо от влияния других сотрудников центра, представляющих различные функциональные отделы организации. Поэтому разнообразное влияние групповых сил имеет существенное значение в принятии решения о покупке.

Исследование, проведенное издательской фирмой «McGraw Hill», которое охватило 106 промышленных предприятий, показало, что более чем в 38% из них по крайней мере четверо служащих влияли на решение о покупке, а в почти 78% случаев таких служащих было не менее трех. Аналогичное исследование фирмы «Dan & Bredstreet», установило, что в среднем в процессе покупки участвуют (в разной степени) 9 человек.

Влияние членов центра по покупкам на принятие того или иного решения изменяется от незначительного при обычной повторной покупке, когда агент просто учитывает предложения центра, до сильного в сложных ситуациях типа "новое задание", когда группа играет активную роль на протяжении всего процесса покупки. Характер участия отдельных специалистов в принятии решения о покупке зависит от вида приобретаемого товара. Когда предстоит закупить основное оборудование,

решающее слово принадлежит инженерам, конструкторам и руководству производственного отдела. От них зависит тип приобретаемой машины и предъявляемые к ней требования. Может быть заслушано также мнение руководителей производства среднего звена (мастеров, прорабов). Если речь идет о значительных затратах, директор или руководитель финансовой службы, а иногда оба вместе должны дать (или нет) свое разрешение. Центр по закупкам в этих случаях только проводит переговоры и контролирует ход выполнения заказа.

При покупке одного из основных материалов главная роль принадлежит проектно-конструкторским подразделениям, которые должны подготовить спецификации и сравнить достоинства предлагаемых товаров. Если материал повлияет на продукцию фирмы, к решению о его покупке может быть привлечена и служба сбыта. Поскольку рассматриваемый вопрос связан со значительными затратами оборотного капитала, требуется согласие высшего руководства. Центр по закупкам и здесь ограничивается переговорами и контролем за ходом выполнения заказа, однако и коммерческие переговоры могут быть полностью или частично взяты на себя руководством продавца и покупателя.

Выбор вспомогательного оборудования и товаров, необходимых для технического обслуживания, ремонта и эксплуатации, зависит от менеджеров среднего звена, а иногда и от рабочих, которые будут ими пользоваться.

В случаях, когда стоимость сырья составляет значительную часть себестоимости продукции предприятия, сроки покупки, размеры партий и выбор поставщика осуществляет специалист высшего уровня управления. Инженерная служба обычно готовит спецификации или определяет сортность закупаемого сырья. Служба сбыта осуществляет выбор поставщика, если в организации проводится политика взаимовыгодности деловых связей.

Маркетолог промышленных товаров для изучения влияния групповых сил в конкретной организации, приобретающей или намеревающейся приобрести его продукцию, должен ответить на три вопроса:

- кто из членов организации и из каких функциональных сфер будет участвовать в процессе покупки?
- каково влияние каждого из них на принимаемое решение?
- какие критерии имеют значение для каждого из них при оценке потенциальных поставщиков?

Коллективный характер решения о покупке имеет большое значение для поставщика товаров промышленного назначения, который не может ограничиваться поддержанием деловых контактов лишь с тем

подразделением перспективного покупателя, которое официально ее производит. Он должен в структуре каждого покупателя выявить тех служащих, от которых фактически зависит решение о покупке его товара, и тех, кто оказывает на принятие этого решения существенное влияние. Затем поставщик товаров промышленного назначения должен отыскивать способы контакта с этими людьми и передачи им информации о своем товаре или услуге. Все это ему следует сделать, не входя в конфликт с представителями службы материально-технического снабжения, которые официально ведают всеми покупками.

В процесс принятия решения о покупке вовлечено более чем одно лицо. При этом покупка также осуществляется более чем для одного лица. Таким образом, коллективный характер решения о покупке является существенной особенностью промышленного рынка.

И последняя категория сил, оказывающих влияние на покупающую организацию – это *индивидуальные силы*. Решение о покупке принимает не организация (или центр по покупке) в целом, а отдельные люди, естественно, учитывающие ее интересы. Каждый специалист центра по покупкам имеет свои личностные особенности, определенный опыт, конкретные цели, функции, задачи и свое видение наилучшего способа достижения как личных, так и общих целей. Чтобы маркетолог мог лучше понять организацию, производящую покупку, т.е. своего настоящего или потенциального клиента, он должен узнать индивидуальные особенности лиц, принимающих решение о покупке. Каждый специалист центра по покупкам имеет свои критерии оценки требуемого товара, по которым он сравнивает различные предложения. Так, представитель производственного отдела более всего ценит быстрые поставки и хороший сервис, технического отдела – качество товара, а представитель отдела снабжения наибольшее значение придает цене изделия и стоимости его поставки.

Такие особенности в восприятии товара и критериях его оценки у отдельных специалистов организации являются результатом различий в уровне образования, источниках информации и ее интерпретации, степени удовлетворенности предыдущими покупками. Инженеры имеют иное образование, чем управляющие работники или маркетологи, они читают различные специальные журналы, участвуют в разных семинарах, и, в конце концов, имеют различные цели и профессиональные ценности. Поэтому чтобы понять, как организация намеревается осуществлять покупку, маркетолог должен найти индивидуальный подход к каждому из членов центра по покупке. Они принимают решения на основе различных факторов, поэтому для изучения индивидуальных особенностей поведения членов центра по покупкам маркетологу необходимо определить:

- *его внутренние мотивы*, т.е. какие личные выгоды он получит от совершения сделки – чувство самореализации или собственной значимости, важность совершения сделки и т.п.;
- *внешние мотивы* – «награды» от организации, например, повышение зарплаты или продвижение по служебной лестнице.

Если обратиться к результатам исследований, то оказывается, что именно внешние мотивы являются наиболее важными для членов центра по покупкам. Следовательно, маркетолог, стремясь продать свою продукцию, должен постараться изучить систему мотивирования потенциального клиента, чтобы знать, за какие достижения, связанные с покупкой, каждый член центра может получить вознаграждение от организации.

4.2. Структура центра по покупкам

Чтобы лучше понять роль групповых сил в процессе принятия решения о покупке в промышленной организации, необходимо пристальнее присмотреться к центру по покупке, который, как уже отмечалось, включает специалистов различных функциональных отделов, участие которых необходимо при принятии решения о приобретении товара или услуги. Это неформальное подразделение, целью которого является поиск и обработка информации, относящейся к покупке. Его размеры могут быть разными, однако в среднем в совершении одной покупки участвует 4 человека, хотя количество сотрудников организации, принимающих участие на всех этапах процесса одной покупки может достигать до 20.

Состав центра, его положение и роль может изменяться в каждом случае покупки и точно не определяется организационной структурой. Он формируется в зависимости от вида и количества информации, требуемой в каждом конкретном случае. Например, на первых этапах процесса покупки, когда определяются спецификации товара, большее влияние может иметь инженер-проектировщик, на последних – снабженец.

В состав центра по покупке промышленной организации входят специалисты, выполняющие следующие функции:

1. *Пользователи*, т.е. те, кто непосредственно использует данный товар. Их влияние может изменяться от минимального до очень значительного. В некоторых случаях они даже разрабатывают спецификации приобретаемых изделий. На промышленном предприятии это может быть представитель производственного отдела, если речь идет, например, о покупке станка или сырья.

2. *Лица, фильтрующие решения (фильтры)*. Контролируют

информацию, которая будет предметом анализа других участников центра по покупке. Могут воздействовать на выбор того или иного поставщика, образуют «заслон» между членами центра по покупке и потенциальными поставщиками. Например, это маркетолог, который может предоставить информацию об одном поставщике, но заблокировать данные о другом.

3. *Прескрипторы*, т.е. лица, оказывающие влияние. Предоставляют информацию, необходимую для оценки различных предложений или определяют спецификации товаров, которые нужно приобрести. На промышленных рынках эту роль выполняют чаще всего технические работники, иногда даже технические консультанты извне организации.

4. *Лица, принимающие решения*. Это те, кто фактически принимают решение о покупке, независимо от того, имеют ли они на это формальные полномочия. Им принадлежит последнее слово в процессе покупки. Это технический директор, основным мотивом которого является то, чтобы не повышалась себестоимость и уменьшался возможный риск; коммерческий директор, заботящийся об удовлетворении потребностей клиентов при сокращении гарантийных издержек и при ограничении риска, связанного с использованием продукта.

5. *Покупатели*. Это лица, имеющие формальные полномочия для выбора поставщика и реализации всех процедур, связанных с покупкой товара. Т.е. их функции заключаются в подборе поставщиков, в информировании заинтересованных служб о возможностях рынка и его развитии, в ведении переговоров об условиях заказов (цена, сроки, условия платежа и т.д.). Однако роль покупателя часто узурпируют более влиятельные члены организации. Чаще всего ее выполняет агент по покупке, отвечающий за определенный товар.

В промышленных организациях один сотрудник может выполнять одну, несколько или даже все роли, либо же каждая роль выполняется отдельным специалистом. Значимость членов центра по покупке, выполняющих ту или иную роль, зависит от этапа процесса покупки (см. п.3.1) (рис. 4.1.).

Этап	Пользователи	Фильтры	Прескрипторы	Принимающие решения	Покупатели
1	***	*			
2	**	**	***		
3		*			***
4	*	*	*	**	**
5,6		*		***	***
7	***				*

Рис. 4.1. Значимость членов центра по покупке на различных этапах процесса покупки.

Очевидно, что центр по покупке создается не в каждой ситуации. Иногда решения принимаются группой, т.е. он формируется, иногда оно может быть принято в индивидуальном порядке одним из сотрудников организации. Это зависит от следующих групп факторов:

1. *Факторы, связанные с данным продуктом:*

- предполагаемый риск (чем выше степень предполагаемого риска, тем больше вероятность принятия группового решения);
- тип покупки (ситуация при покупке типа "новое задание" увеличивает вероятность принятия группового решения);
- временные ограничения (при минимальных временных ограничениях возрастает возможность принятия группового решения).

2. *Факторы, связанные с данной организацией:*

- размер организации (в крупных организациях чаще принимаются групповые решения);
- уровень централизации (чем более централизована данная организация, тем большая вероятность принятия группового решения).

Индивидуальные решения о покупке принимаются чаще всего в организациях, производящих обычную или модифицированную повторную покупку, когда степень предполагаемого риска невелика. В случае модифицированной повторной покупки с достаточно большой степенью риска и в ситуации "новое задание" практически всегда принимается групповое решение.

Рассмотрев поведение покупающих организаций на промышленных рынках, можно сделать вывод, что понимание процесса покупки позволяет маркетологу продающих организаций играть в нем активную роль. Те из них, кто сумеет идентифицировать особенности покупателя и главные критерии оценки, применяемые членами центра по покупке, могут построить более обоснованные стратегии и достичь больших результатов.

Сто тысяч читателей журнала Purchasing определили три наиболее предпочитаемых, исключительных и три наиболее докучливых качества продавца высокого класса на промышленном рынке. Наибольшее впечатление производят следующие черты агента по продаже: решительное выполнение всех своих обещаний и просьб клиента, готовность выступить в роли сильного защитника интересов клиента в своей организации, солидное знание особенностей сферы деятельности клиента. Черты, которые раздражают: чрезмерная агрессивность и неумение выслушать клиента, неподготовленность к ведению переговоров, неумение «потянуть» решение вопроса.

5. ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА В МАРКЕТИНГЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

5.1. Маркетинговая информационная система на рынках промышленных товаров

В основные обязанности маркетологов входит разработка и претворение в жизнь планов и стратегий деятельности таким образом, чтобы обеспечить наиболее выгодное размещение ресурсов организации для максимального использования уже имеющихся или открывающихся рыночных возможностей. В этом большую помощь могут оказать исследования рынка, которые представляют собой систематический сбор, регистрацию и анализ любых данных по проблемам производства и сбыта товаров и услуг организации.

Основой разработки творческих и эффективных маркетинговых стратегий является актуальная, точная информация о клиентах, конкурентах и других субъектах внешнего окружения, новых тенденциях развития рынка, техники и технологии и т.п. Она постоянно собирается и обрабатывается, что позволяет маркетологу принять решение, основанное на реалиях, а не на предчувствиях. Следствием этих действий будут лучшие маркетинговые результаты. Отсутствие необходимых данных, их неточность или неактуальность могут стать причиной серьезных экономических просчетов. Необходимость использования в маркетинговой деятельности организации разнообразной и достаточно большой по объему информации требует системного подхода к ее получению, обработке и анализу. Поэтому на современных предприятиях создаются маркетинговые информационные системы. Маркетинговые исследования на рынке промышленных товаров надо рассматривать как часть постоянно действующего интегрированного информационного процесса. Необходимо разрабатывать и использовать систему постоянного слежения за окружающей средой и хранения данных с тем, чтобы они могли анализироваться в будущем.

Маркетинговая информационная система (МИС) – это систематический процесс сбора, анализа и распространения информации, необходимой для успешного проведения стратегии маркетинга промышленных товаров. Она представляет собой совокупность процедур и методов, разработанных для создания, анализа и распространения

информации для принятия опережающих маркетинговых решений на регулярной постоянной основе. Решения маркетинговой стратегии должны быть основаны на информации о рыночном потенциале, требованиях клиентов, тенденциях развития отрасли и рынка, настоящем и будущем поведении конкурентов, ожидаемых объемах продажи продукции. Действия в рамках МИС сосредотачиваются на разработке методологии исследований, источников данных и возможностях их обработки, которые необходимы для представления информации в форме, позволяющей разработать маркетинговую стратегию. Такая система требует достаточно больших объемов и широкого охвата информации, на основе которой можно принимать маркетинговые решения.

В зависимости от ресурсов организации и сложности информационных потребностей МИС может быть компьютеризированной или нет. Небольшие фирмы могут эффективно использовать такие системы и без компьютеров. Однако необходимые составляющие успеха любой из них – последовательность, тщательность и хорошая техника хранения.

МИС должна включать в себя:

1. *Проведение формальных маркетинговых исследований*, охватывающих:

- выявление намерений клиентов и оценку степени их удовлетворенности,
- анализ спроса,
- изучение конкурентов и анализ конкурентоспособности организации,
- отслеживание тенденций развития отрасли и рынка,
- определение доли организации на рынке,
- анализ эффективности рекламы и т.д.

2. *Исследование рыночного потенциала и прогнозирование объемов продаж*. Обычно для этого используются различные модели и методы, наиболее адекватно отражающие состояние рынка.

3. *Анализ финансовых результатов*. МИС должна координировать потребности маркетинга с финансовыми возможностями организации.

4. *Процедуры разработки новых товаров*. На промышленных рынках, особенно в отраслях, использующих современные технологии, успех или неудача организации во многом определяются эффективным размещением ресурсов на проведение исследований и развития. Поэтому МИС должна предлагать процедуры выработки идей новых продуктов, отслеживания новых разработок у конкурентов, посредников и клиентов, оценки возможностей новых товаров и их пробного маркетинга.

5. *Сбор вторичной информации*. Источники вторичной информации многообразны и многочисленны. Поэтому возникает необходимость

определения того, какая вторичная информация является существенной для организации, а затем проведения ее сбора, анализа и распространения.

Концепция МИС представлена на рис. 5.1.

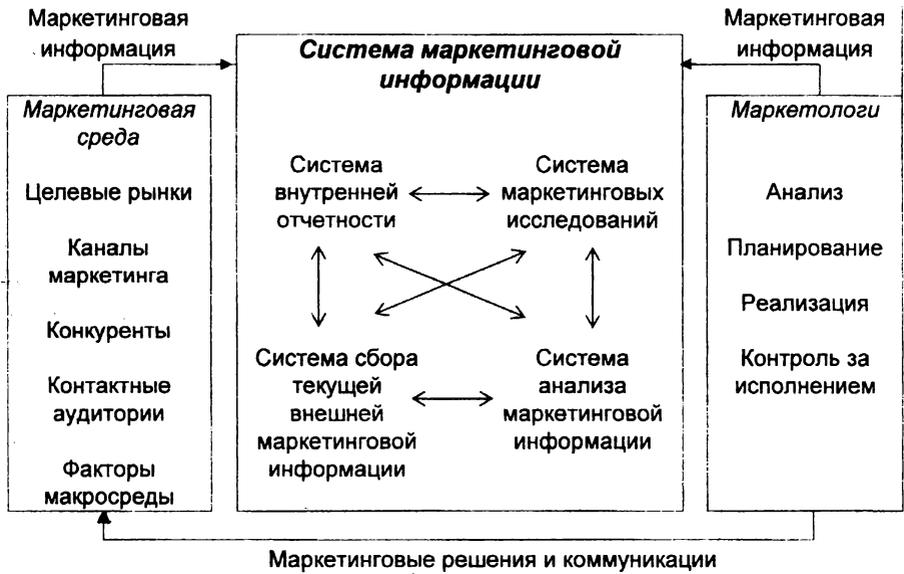


Рис 5.1. Система маркетинговой информации

За составляющими маркетинговой среды должно вестись постоянное наблюдение. Информация о рынке промышленных товаров собирается и анализируется с помощью четырех вспомогательных систем: внутренней отчетности, сбора внешней текущей маркетинговой информации, маркетинговых исследований и анализа маркетинговой информации. Поток данных, поступающих к маркетологам, помогает им в проведении анализа, планирования, реализации и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий. Обратный информационный поток состоит из принятых маркетинговых решений и прочих коммуникаций.

Рассмотрим более подробно все четыре вспомогательные системы, составляющие систему маркетинговой информации на рынке промышленных товаров. *Система внутренней информации.* Каждая организация ведет внутреннюю отчетность, отражающую показатели текущего сбыта, суммы издержек, объемы материальных запасов, движения денежной наличности, данные о дебиторской и кредиторской задолженности

и т.п. Применение персональных компьютеров позволяет создавать высокоэффективные системы внутренней отчетности, способные обеспечить информационное обслуживание всех подразделений.

Система сбора внешней текущей маркетинговой информации обеспечивает руководителей данными о событиях, происходящих во внешней среде организации. Они поступают из книг, газет и специализированных изданий, бесед с клиентами, поставщиками, дистрибьюторами и прочими лицами, не относящимися к штатным работникам предприятия, а также в результате обмена сведениями между сотрудниками. На рынке промышленных товаров хорошо организованные предприятия принимают дополнительные меры, чтобы повысить качество и увеличить количество собираемой внешней текущей информации: Для этого они обучают и поощряют своих продавцов фиксировать происходящие события и сообщать о них, ведь торговые агенты – это «глаза и уши» организации. Они находятся в исключительно выгодном положении для сбора сведений, которые невозможно получить никакими другими методами. Также организации поощряют дистрибьюторов, розничных торговцев и прочих своих союзников передавать важные сведения. В некоторых случаях выделяются специалисты, ответственные за сбор внешней текущей маркетинговой информации. При сборе данных, например, о конкурентах, они могут многое узнать, изучая их товары, посещая «дни открытых дверей» и специализированные выставки, читая публикуемые ими отчеты и присутствуя на собраниях акционеров; беседуя с их бывшими и нынешними сотрудниками, дилерами, дистрибьюторами, поставщиками, изучая их рекламу.

МИС состоит из следующих *элементов*:

1. *Базы данных.* Основной задачей является получение таких внешних и внутренних данных, которые могли бы быть использованы в процессе принятия решений. Все данные должны быть подготовлены в соответствующей форме и с необходимой степенью подробности.

2. *Модели принятия решений.* Поскольку все данные должны быть обработаны, без такого банка моделей не может существовать ни одна МИС. Он представляет собой набор математических моделей, способствующих принятию наиболее оптимальных маркетинговых решений. Каждая из них состоит из совокупности взаимосвязанных переменных, описывающих некую реально существующую систему, процесс или результат. Модель может представлять собой что-то не более сложное, чем практический принцип типа: “для каждого процента уменьшения доли на данном рынке следует увеличить расходы на рекламу на 5%”. Также в таком качестве могут выступать сложные математические системы,

рассчитываемые с помощью компьютерных программ. В любом случае модель является количественной или качественной концепцией функционирования системы. В ней определяется важность тех или иных данных, способ их взаимосвязи и взаимовлияния. Наиболее часто они используются для расчета цены, выбора месторасположения, определения бюджета на рекламу, проверки стратегических альтернатив.

3. *Статистические методы обработки данных.* Данные должны быть обработаны, разгруппированы или сгруппированы, отсортированы и упорядочены, должны быть просчитаны все необходимые соотношения, построены графики, таблицы и т.д. Для этого используются методы регрессионного, корреляционного, факторного, дискриминационного, таксономического анализа.

4. *Способы взаимодействия маркетолога и МИС.* В век электроники и компьютерной техники эта проблема решается, в основном, посредством создания компьютерных систем. Важно, чтобы был обеспечен свободный обмен информацией между компьютером и человеком, принимающим решение.

Чтобы МИС была эффективной, она должна отвечать 4 важным **требованиям:**

- во-первых, *давать результаты, соответствующие конкретным потребностям и рыночным ситуациям.* Системы, которые навязывают всем пользователям один и тот же стандартный набор решений и выводов, не учитывающие индивидуальных особенностей, не удовлетворяют требованиям маркетологов;
- во-вторых, *предоставлять возможность анализа данных.* Она должна не просто выдавать рекомендации сделать то и это таким-то образом, а предоставлять возможность сопоставления различных сценариев типа: «что будет, если принять такое решение?»;
- в-третьих, *должна обладать эластичностью и соответствующей скоростью адаптации к изменениям в информационных требованиях.;*
- в-четвертых, *должна легко встраиваться в ежедневное функционирование организации.*

Таким образом, МИС дает множество преимуществ, среди которых можно отметить следующие:

- организованный сбор информации;
- широкий кругозор, сохранение важных данных, избежание кризисов;
- возможность рассмотрения нескольких различных сценариев;
- координация планов маркетинга;
- скорость;
- результаты, выраженные в количественном виде.

5.2. Маркетинговые исследования на промышленном рынке

Очень часто понятия «маркетинговая информационная система» и «маркетинговые исследования» отождествляются. На самом деле маркетинговые исследования – это более узкое понятие, одна из составляющих МИС. В рамках маркетинговой информационной системы осуществляется скоординированный сбор данных, их обработка различными методами и способами с помощью современных программных и компьютерных средств. Таким образом, организация накапливает и интерпретирует разнообразные данные, получаемые как из внешнего окружения, так и в результате хозяйственной деятельности организации, а затем преобразует их в информацию, которая составляет основу действий и принимаемых решений. Маркетинговые исследования проводятся для конкретных проектов, обладающих какими-либо особенностями, а МИС – это непрерывный процесс, функцией которого является постоянное обеспечение информацией процесса принятия решений.

Прежде чем приступить к проведению планируемого исследования, необходимо ответить на вопрос о том, действительно ли оно необходимо. Ведь информация, которую благодаря нему рассчитывает получить организация, может оказаться легкодоступной, находиться в архивах специализированной прессы, правительственных или отраслевых источников. Стоимость ее получения может оказаться несравнимой с расходами на подготовку и реализацию маркетингового исследования. И хотя полученные таким образом сведения могут оказаться неполными или не давать исчерпывающего ответа на поставленный вопрос, они могут помочь решить поставленную задачу и, возможно, позволят обойтись без дорогостоящих опросов и других предварительных обследований.

Маркетинговые исследования включают определенные основные элементы, характерные для всех сфер, в том числе и промышленности. При их проведении необходимо:

- 1) сформулировать проблему и разработать план исследований,
- 2) определить требуемые виды исходных данных, разработать инструменты их сбора, методы анализа и план подготовки выборки для исследований,
- 3) собрать данные, обработать их и подвергнуть анализу,
- 4) подготовить отчет о результатах исследований, включающий решение проблемы, оценку его эффективности и анализ трудностей, встретившихся в процессе использования его результатов.

Поскольку промышленные рынки обладают определенными особенностями, а покупки, производимые организациями, достаточно

специфичны, маркетинговые исследования для потребностей промышленных рынков отличаются от таких же исследований для потребительских рынков. Наиболее существенные **отличия проведения маркетинговых исследований на промышленных рынках:**

1. Шире используется вторичная информация и данные, полученные в результате опроса экспертов. Учитывая концентрацию спроса, рыночная информация сосредоточена в руках небольшого количества хорошо информированных лиц. Поэтому можно воспользоваться их услугами в случае недостатка времени и контактов для проведения широких представительных исследований. На промышленном рынке имеется большое количество разнообразной вторичной информации, предоставляемой различными источниками.

2. Большее значение придается методу анкетирования, чем методам, использующим эксперименты и наблюдения. В исследованиях, проводимых на промышленных рынках, эксперименты и наблюдения гораздо менее эффективны, чем на потребительских рынках.

3. Намного чаще используются персональные опросы. Обычно на промышленных рынках можно определить конкретных респондентов, которые обладают исчерпывающей информацией, хотя иногда к ним трудно получить доступ. Объектов исследования значительно меньше, чем на потребительском рынке, и они более сконцентрированы.

4. Исследования направлены на изучение факторов, определяющих размер и потенциал рынка, в то время как исследования на потребительских рынках направлены на психологическое сегментирование рынка.

5. Меньший объем выборок, что дает возможность проведения исчерпывающих исследований, но иногда делает невозможным обобщение результатов исследования.

6. Иной характер анкетирования, чем на потребительских рынках, что вызвано, чаще всего, ограниченностью доступа к респондентам.

7. Большее значение придается систематическому изучению процесса покупки в организациях.

Необходимо отметить, что все чаще в исследованиях на промышленных рынках маркетологи применяют методы, используемые на рынках потребительских. Такая ситуация объясняется растущей конкуренцией и вытекающей из этого необходимостью лучшего понимания потребностей и поступков клиента. Хотя маркетологи на промышленных рынках обладают и используют в значительной мере вторичную информацию, все чаще они обращаются к первичным данным, чтобы с их помощью изучить поведение, мотивацию и намерения покупающих

организаций. Основными методами получения первичной информации, как известно, являются анкетирование, наблюдение и эксперимент.

Как уже отмечалось, в маркетинговых исследованиях на промышленных рынках наиболее распространенным методом сбора данных является анкетирование, т.к. с его помощью маркетологи получают именно те данные, в которых они нуждаются. **Целью анкетирования на промышленных рынках** является понимание поведенческих привычек настоящих и потенциальных клиентов для построения соответствующей маркетинговой стратегии.

В промышленном маркетинге преимущественно используются три метода контактирования с респондентами:

1. *Личное анкетирование.* Это основной метод, так как выборки, в основном, небольшие и значительная часть информации требует углубленного исследования. Ясно, что чем более сложной является искомая информация, тем более успешным будет применение именно этого метода, поскольку он гибок, ориентирован на получение пространственных ответов и снижает неопределенность. Это единственный метод, с помощью которого можно получить технические данные, графики и иллюстрации, а также их объяснение. Кроме того, всегда можно учитывать реакцию респондента на тот или иной вопрос.

Сбор информации в данном случае может проводиться сотрудниками отдела маркетинга, исследования рынка, внештатными интервьюерами, работающими под руководством специалистов организации, фирмами, специализирующимися в исследованиях рынка. Как правило, беседа с респондентом в сфере промышленности требует гораздо больших знаний, способностей и умений, чем проведение опроса покупателей товаров широкого потребления. Отчасти это происходит потому, что во многих случаях просто невозможно создать анкету, которая после соответствующей проверки оказалась бы пригодной для всех секторов рынка. Представители промышленных организаций, которых опрашивают в ходе исследования, отлично разбираются в существе вопроса, следовательно, интервьюеру необходимо знать предмет разговора гораздо лучше, чем его коллеге, работающему на потребительском рынке.

Еще одним фактором повышенной требовательности к специалисту, проводящему опрос, является различие в практике деятельности промышленных организаций, что опять-таки значительно снижает ценность единой стандартной анкеты. Обычно вместо нее используется своего рода сценарный план, в котором перечислены основные темы, подлежащие обсуждению.

Чтобы эффективно построить и провести интервью, представители организации должны иметь специальную подготовку и достаточно четко сознавать потребности и нужды опрашиваемых. Даже при умелой организации беседа с представителями промышленности отнимает гораздо больше времени, чем опрос покупателей товаров широкого потребления. Как правило, такое интервью длится 40–45 минут.

Таким образом, с помощью личного анкетирования можно получить значительно больше информации, чем с помощью других методов. Но в то же время это один из наиболее дорогостоящих и длительных методов, что часто ограничивает область его применения. Поэтому в последнее время все чаще используется анкетирование так называемой фокус-группы. Для участия в такой группе приглашаются от 12 до 26 представителей заинтересованных клиентов, и с ними проводится дискуссия, в рамках которой выявляются проблемы и требования к продукции, определяются различные взгляды, пробуются новые рекламные идеи. Фокус-группы позволяют глубже изучить проблему, чем обычное анкетирование. Кроме того, метод дает возможность более быстрого и относительно недорогого сбора информации. Сам процесс обладает большой эластичностью, поскольку можно быстро изменить направление и расширить сферу опроса. Однако, поскольку данные в этом случае высоко субъективны, они должны быть подтверждены дополнительными количественными исследованиями.

2. *Телефонный опрос* в промышленном маркетинге приносит особый успех в тех случаях, когда искомую информацию можно выразить кратко и просто. Подобно личному интервью, в данном случае можно поддерживать контролируемый контакт с респондентами. При этом экономятся время и средства. Недостатки этого метода становятся очевидными в тех случаях, когда необходимо одновременно опросить нескольких лиц в одной и той же организации. Кроме того, по телефону неудобно вести долгую, обстоятельную беседу. И наконец, в ряде случаев опрашиваемый, прежде чем ответить, должен навести соответствующие справки в документах. В подобных ситуациях, как и при личной беседе интервьюер должен еще суметь убедить опрашиваемого. Сделать это в ходе телефонного разговора гораздо труднее, и практически всегда приходится перезванивать еще раз. Некоторые исследователи заранее высылают каждому опрашиваемому письменное уведомление о предстоящем интервью с просьбой оказать содействие в сборе необходимой информации. при оценке степени эффективности рекламы, оценки имиджа предприятия, степени его известности и популярности продукции. Чтобы телефонный опрос был успешным, исследователь должен иметь возможность доступа к необходимому респонденту. Часто маркетологу, проводящему телефонный

опрос, вообще трудно добраться до нужных руководителей и специалистов, например, во многих случаях секретарь просто охраняет своего начальника от разговоров такого типа.

3. *Письменное анкетирование.* В этом случае ограничено количество вопросов и сложность информации, которую можно собрать. Качество и количество данных зависят от степени заинтересованности респондента данной темой и от степени сложности вопросов. Часто анкета просто не возвращается или же возвращается не полностью заполненной. Хотя надо отметить, что в промышленности коэффициент невозврата анкет значительно меньше, чем на потребительских рынках. Хотя подготовка анкет, их рассылка, сбор и обработка требуют гораздо больше времени, чем в предыдущих двух случаях, следует учитывать, что письменное анкетирование является самым дешевым методом.

При рассылке анкет всегда существует опасность, что среди ответивших на вопросы окажутся в основном лица или компании, заинтересованные именно в данном опросе. Поэтому даже при возврате, равном 50–75%, нельзя рассматривать результаты почтового опроса как характеризующие всю целевую группу, охваченную анкетированием. Прежде чем использовать результаты почтовой анкеты в качестве основания для принятия решений, следует изыскать пути и способы оценки характеристик тех, кто не возвратил анкет. Делается это почти во всех случаях посредством повторной рассылки анкеты всем не ответившим на первую с новым сопроводительным письмом, в котором содержится более настоятельная просьба о сотрудничестве. Иногда повторные рассылки проводятся неоднократно. В некоторых случаях у этой группы респондентов берут личные интервью или проводят опрос по телефону, что может дать более надежные результаты, поскольку при повторных рассылках может появиться смещение, как и при первоначальном анкетировании.

Ряд исследователей рынка товаров промышленного назначения широко и искусно пользуется методом рассылки почтовых анкет и считает, что он позволяет получить большой объем ценной информации, сбор которой в ходе дорогостоящих исследований вряд ли был бы оправданным с финансовой точки зрения.

После проведения анкетирования с помощью любого из рассмотренных методов необходимо осуществить анализ и интерпретировать собранные данные. Это требует досконального понимания задач исследования, а также сопоставления полученной информации со стоящей перед организацией проблемой. Более того, поскольку число респондентов при рядовом исследовании рынка товаров промышленного назначения значительно меньше по сравнению с обычным

исследованием в сфере товаров широкого потребления, особенно важно полностью использовать все сведения, полученные от каждого из них. При этом особое внимание следует обратить на узкий круг крупных предприятий, на долю которых приходится большая часть отраслевого рынка и влияние которых на его конъюнктуру необходимо внимательно изучить в процессе анализа и интерпретации полученных сведений.

Хотя одним из основных моментов исследования является отражение количественных весовых показателей собранной информации с учетом значимости влияния различных респондентов, процесс анализа требует не просто суммирования полученных ответов, а вдумчивого их осмысливания. Особое внимание следует обращать на различия в практике деятельности отдельных организаций и рынков. Рынок товаров промышленного назначения, который на первый взгляд кажется однородным, на практике состоит из нескольких частей, отличающихся друг от друга по степени своей значимости и кругу запросов.

Отчет о маркетинговом исследовании должен представлять собой беспристрастное изложение всех вскрытых фактов с указанием значимости обстоятельств «за» и «против» предлагаемых выводов. Целесообразно дать развернутую сравнительную оценку полученного фактического материала для обоснования содержащихся в отчете рекомендаций. Маркетолог, проводивший исследование, должен вооружить руководителя, ответственного за принятие решения, не только исчерпывающим описанием фактов и данными их анализа. Ему следует высказать и обосновать свое мнение относительно их воздействия на ход планируемых мероприятий.

Даже в случае полного принятия отчета и рекомендованного в нем способа действий, отдел маркетинга должен разработать систему регулярной проверки надежности выводов. В частности, необходимо контролировать, насколько успешно идет осуществление намеченных мероприятий, что является показателем действенности рекомендаций, выработанных в ходе первоначального анализа. Это может помочь выявить факторы, либо ускользнувшие из поля зрения в процессе исследования, либо не получившие должной оценки. Кроме того, из-за нестабильности и изменчивости внешней среды промышленных организаций может оказаться, что к моменту реализации намеченных ранее мероприятий сложилась ситуация, резко отличающаяся от той, которая имела место в период сбора данных. Последующий контроль может выявить просчеты в подходе к реализации запланированных действий и одновременно указать более рациональные пути решения главной задачи в процессе будущих исследований.

Проведение маркетинговых исследований на промышленных рынках может осуществляться двумя способами: предприятие проводит их самостоятельно или же поручает специализированной организации. В первом случае необходимо, чтобы отдел маркетинга располагал специалистами с соответствующей подготовкой. Такие исследования должны быть независимы от влияния тех, кого они касаются, и, кроме того, должны иметь поддержку высшего руководства предприятия. Преимущества собственного исследовательского отдела – знание деятельности организации, полный доступ к сотрудникам, постоянный сбор и хранение данных, высокая степень лояльности и ответственности. Недостатки – постоянные расходы, узость кругозора и чрезмерное влияние руководства.

Многие маркетинговые исследования требуют специализированных знаний и умений, поэтому часто промышленные предприятия заказывают их в специализированных организациях. В этом случае необходимо предоставить приглашенным специалистам всю необходимую информацию, а руководство предприятия должно оказывать им максимальную помощь.

6. СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

6.1. Требования к сегментам промышленных рынков

Производитель промышленной продукции имеет дело со многими различными типами организаций-клиентов, требования которых разнообразны и разнородны. Маркетолог, разрабатывающий маркетинговую стратегию, может быстро и с выгодой для своей организации реагировать на эти требования только тогда, когда весь агрегированный рынок будет разделен на сегменты. Как определено ранее, промышленный рынок состоит из трех широких секторов: предприятий, некоммерческих организаций и государственных учреждений. Вне зависимости от того, действует ли организация в одном из этих секторов или во всех одновременно, она сталкивается с широким разнообразием хозяйствующих субъектов, структур покупок и стилей принятия решений. Каждый сектор имеет множество сегментов, которые, в свою очередь, характеризуются неповторимыми потребностями и требуют особенной маркетинговой стратегии.

Сегмент промышленного рынка – это группа настоящих или потенциальных потребителей продукции организации, имеющих определенные общие черты, реакцию которой на действия поставщика можно выяснить или предвидеть. **Сегментирование рынка** – это группировка потребителей по определенным признакам и разработка для каждой из групп отдельных товаров и/или комплекса маркетинга. Поскольку практически каждый рынок состоит более чем из одной организации, которая может быть потенциальным покупателем, он может быть подвергнут сегментированию.

Чтобы получить ожидаемые от сегментирования эффекты, маркетологу следует знать требования, которым должно отвечать такое деление рынка на части. Пригодность потенциальных сегментов определяется по **4 критериям**:

1. **Изучаемость.** Маркетолог оценивает, в каком количестве существует и насколько доступна информация о характеристиках отдельных покупателей, необходимая для изучения их требований.

2. *Доступность*. Маркетолог оценивает, в какой степени его организация может сконцентрировать свои маркетинговые усилия в выбранных сегментах.

3. *Емкость*. Маркетолог оценивает, насколько велики и прибыльны отдельные сегменты.

4. *Согласованность*. Маркетолог оценивает, в какой степени маркетинг организации и ее хозяйственный потенциал соответствует настоящему и ожидаемому состоянию конкуренции и технологии в данном сегменте рынка.

Таким образом, искусство сегментирования рынка требует идентификации достаточно больших и своеобразных групп потребителей, чтобы для них была обоснованной разработка отдельных маркетинговых стратегий.

При выборе сегмента рынка маркетолог промышленной продукции выбирает также конкурентное окружение. Поэтому фактором, который должен быть подвергнут анализу при выборе сегмента, является конкурентная среда. Перед проведением сегментирования следует:

1. Провести *анализ конкуренции* с целью определения границ своей области деятельности, выявления конкурентов, распознавания их сильных и слабых сторон и оценки возможности предвидения их действий. Основным элементом этого процесса является сосредоточение внимания на стратегических намерениях настоящих и потенциальных конкурентов. Главное значение придается здесь так называемой основной компетенции конкурентов и способе ее возможного нового использования, особенно в других областях деятельности. Она представляет собой объединение отдельных технологий, производственных возможностей, особых умений персонала, которые являются основой производства всего ассортимента выпускаемой продукции. Анализ основной компетенции организации позволит выявить ее стратегические планы в различных секторах рынка.

Например, основная компетенция фирмы Canon – это микроэлектроника и точная оптика. Она использовала ее в широчайшем ассортименте своей продукции – принтерах, ксероксах, телефаксах, видеокамерах.

При изучении основной компетенции конкурентов следует также исследовать возможности изменений в секторе, появления новых и выхода старых конкурентов. Маркетолог должен проанализировать, как его организация выглядит по сравнению с имеющимися конкурентами; когда, где и каким образом могут появиться новые. На промышленных рынках маркетологи получают дополнительную информацию о конкурентах, исследуя и оценивая их конкретные действия и противодействия при

Быстрая, очевидная и сильная реакция сигнализирует о прочной позиции конкурента в данном сегменте рынка и амбициозных намерениях

2. Оценить *технологическое окружение*, в котором организация намерена конкурировать. Наиболее существенными являются три его компоненты:

- *технология товара*, т.е. комплекс идей, использованных в данном товаре или услуге;
- *технология процесса*, т.е. комплекс идей или действий, применяемых при производстве товара или услуги;
- *технология управления*, т.е. процедуры управления, связанные с продажей товара или услуги и с управленческой деятельностью.

Изменения в любой из этих трех областей могут привести к снижению стабильности рыночного сегмента, смене традиционных границ рынка данного товара и появлению новых конкурентов.

Сегменты рынка продукции промышленного назначения должны анализироваться очень старательно. На рынке потребительских товаров производитель, например, зубной пасты, может относительно быстро переходить с одного сегмента, выбранного на основе демографических критериев или критериев стиля жизни, на другой. Промышленные организации в такой ситуации могут быть вынуждены перегруппировать всю свою маркетинговую стратегию, переобучить персонал и ввести изменения в производственный процесс, чтобы удовлетворить потребности нового рыночного сегмента. Такая адаптация к новому сегменту может длиться месяцами, иногда и годами, поэтому так важно правильно его выбрать.

Если требования, предъявляемые к сегментированию, будут выполнены, то организация может получить огромные выгоды. Прежде всего, сама попытка выделения сегментов вынуждает маркетолога выявить особые потребности клиентов, составляющих каждый из них. Хотя этот процесс полезен для всех предприятий, особо существенным является для тех из них, которые имеют небольшую долю рынка. Часто сегментирование помогает обнаружить ниши, пропущенные или несоответствующим образом обслуживаемые конкурентами. Знание потребностей определенных сегментов рынка позволяет промышленному маркетологу сконцентрировать усилия на развитии товара, разработать стратегию прибыльных цен, выбрать соответствующие каналы распределения продукции, определить содержание рекламы, обучить и привлечь персонал по продаже. Кроме того, сегментирование рынка дает маркетологу ценные указания, куда направить маркетинговые усилия.

На промышленном рынке стратегия сегментирования *не всегда возможна* по следующим причинам:

На промышленном рынке стратегия сегментирования *не всегда возможна* по следующим причинам:

1. Сегменты данного рынка неизучаемы, обладают недостаточной емкостью, физически или экономически недоступны, либо не согласуются с проводимой организацией деятельностью.

2. Организация не может или не хочет диверсифицировать товар и другие средства влияния на рынок. Такая стратегия, направленная на индивидуальных клиентов, очень дорогостоящая и не всегда оправдывает себя.

3. Товар по своей природе мало поддается диверсификации, например, полиэтиленовая пленка, бензин, цемент.

4. Товар предназначен для нескольких постоянных крупных покупателей.

5. Организация имеет небольшой масштаб хозяйственной деятельности и расходы на сегментирование могут превысить пользу, ожидаемую от него.

Промышленные предприятия чаще всего обслуживают несколько сегментов рынка и должны постоянно следить за их относительной привлекательностью и получаемыми результатами. При изменении рыночных условий или условий конкуренции организация может относительно быстро провести необходимые изменения в планировании и контроле маркетинга.

6.2. Принципы сегментирования рынков промышленных товаров

Маркетолог потребительских товаров занят удовлетворением существенных потребностей отдельных личностей, а маркетолог промышленной продукции определяет профиль организаций (т.е. их размер, применение производимой продукции) и поведение сотрудников, ответственных за покупку (т.е. стиль принятия решений, критерии). Так же, как и в случае товаров широкого потребления, рынок промышленной продукции может быть разделен на сегменты на разных основаниях, в соответствии с различными критериями. Принципы сегментирования промышленных рынков подразделяются на две категории: принципы макро- и микросегментирования.

Макросегментирование сосредотачивается на характеристике покупающих организаций и складывающихся ситуаций при покупке, разделяя

рынок в соответствии с их величиной, географическим положением, отраслью или организационной структурой.

Микросегментирование требует более глубокого знания рынка, основанного на изучении лиц или групп, принимающих решения о покупке, в пределах каждого макросегмента. Значение имеют такие их качества, как критерии, по которым принимается решение о покупке, отношение к продавцу, значимость данной покупки.

Для сегментирования рынка промышленной продукции характерен **двухуровневый подход**: сначала идентифицируются наиболее существенные макросегменты, а затем при необходимости проводится микросегментирование. При этом маркетолог стремится найти правильные критерии выявления различий в поведении клиентов. Когда их удастся идентифицировать, можно направить на каждый выделенный целевой сегмент соответствующую маркетинговую стратегию.

При макросегментировании маркетолог использует вторичную информацию и данные, имеющиеся в базах данных организации.

Принципы макросегментирования можно разделить на три группы:

1) Характеристики покупающих организаций. Маркетолог может поделить рынок в соответствии со следующими особенностями организаций-клиентов:

- **размер**. Например, их можно разделить на малые, средние и большие – в зависимости от количества работающих. Большие организации могут иметь особые требования и реагировать на маркетинговые стимулы, отличные от тех, на которые реагируют меньшие организации. С увеличением размера организации уменьшается влияние их директоров и владельцев, а увеличивается роль маркетологов;
- **географическое положение**. Маркетолог может заметить региональные различия в поведении клиентов и принять в качестве основы дифференцирования маркетинговых стратегий географические регионы, например, разделить организации на находящиеся в пределах Брестской области, Беларуси, России, Германии;
- **объем использования продукции**. Например, организации, не использующие данный продукт, мало-, средне- и много использующие. Ясно, что в этом случае необходимо широкое знание рынка, однако такая классификация может быть очень полезна;
- **уровень централизованности покупок**. Организации с централизованными покупками ведут себя совершенно иначе, чем организации, в которых покупки носят децентрализованный характер.

2) Характер применения продукции. Во внимание принимаются:

- *принадлежность к определенной отрасли промышленности или народного хозяйства.* Один и тот же товар по-разному используется организациями в различных отраслях или подотраслях, поэтому определение специализированных потребностей отдельных групп клиентов позволит лучше удовлетворить их требования, адаптируя к ним свою продукцию;
- *конечное использование товара.* С точки зрения того, что определенный товар часто используется разными способами, маркетолог может поделить рынок в соответствии с этим принципом;

Например, производитель пружин может иметь клиентов из разных отраслей, использующих его продукцию при производстве станков, велосипедов, хирургических инструментов, мебели, телефонах и космических ракетах. Таким образом, рынок разделяется на специализированные группы клиентов.

- *потребительская стоимость продукции.* Как указывалось ранее, потребительская стоимость – это экономическая стоимость конкретной продукции для конкретного потребителя. Она часто бывает различной для различных клиентов;

Например, этот критерий был использован фирмой по производству двигателей. Она заметила, что ее клиенты различаются в соответствии с требуемой скоростью двигателя, и что новый дешевый двигатель, выпущенный на рынок главным конкурентом, быстро портится при использовании его на высоких и средних скоростях. Маркетологи данной фирмы сконцентрировались именно на этом сегменте рынка, доказывая, что их продукция имеет преимущество с точки зрения расходов, относимых ко всему циклу работы двигателя.

3) *Характер ситуации при покупке.* Рынок разделяется в соответствии со следующими критериями:

- *тип ситуации при покупке* – новое задание, модифицированная повторная покупка или же обычная повторная покупка. Покупатели, приобретающими товар первый раз, отличаются от тех, кто уже ранее совершал подобную покупку, потребностью в информации и восприятием данного изделия;
- *стадия процесса принятия решения о покупке.* Так, организации могут быть поделены на те, которые находятся на ранних этапах процесса покупки, и те, которые находятся на поздних этапах.

Рассмотрим пример макросегментирования. Промышленная фирма, располагающая инновационным техническим товаром,

стремилась занять позицию лидера рынка, состоящего из большого числа малых и средних предприятий. На основе анализа этапов процесса принятия решения о покупке возможными клиентами идентифицировано три сегмента:

1) потенциальные новички – клиенты, которые считают, что им потребуется данный товар и начали процесс оценки различных поставщиков, но еще не приобрели его;

2) первые покупатели – клиенты, которые купили данный товар первый раз в течение последних трех месяцев;

3) опытные – клиенты, которые уже несколько раз приобретали данный товар и готовы снова его купить или уже сделали это.

В табл. 6.1. представлены характеристики, которые наиболее важны для организаций каждого из трех сегментов.

Таблица 6.1.

Характеристики, которые ищут покупатели промышленных товаров.

Сегмент	Характеристики
<i>Потенциальные новички</i>	<i>Лозунг: «Позаботься обо мне».</i> <i>Искомые ценности:</i> 1) Учтивый торговый представитель, который знает и понимает мое предприятие. 2) Продавец с определенным опытом в этой области. 3) Торговый представитель, способный к эффективной коммуникации. 4) Пробный период. 5) Высокий уровень обучения.
<i>Первые покупатели</i>	<i>Лозунг «Помоги мне начать».</i> <i>Искомые ценности:</i> 1) Легкие в понимании иллюстрации. 2) «Горячая линия» технической помощи. 3) Высокий уровень обучения. 4) Информированные торговые представители.
<i>Опытные</i>	<i>Лозунг «Убеждает меня техника».</i> <i>Искомые ценности:</i> 1) Соответствие имеющимся системам. 2) Товары, точно удовлетворяющие мои потребности. 3) Опытные продавцы. 4) Скорость преодоления проблем. 5) Послепродажное обслуживание, техническая помощь.

После идентификации макросегментов маркетолог часто считает необходимым поделить каждый макросегмент на более мелкие части, т.е. на микросегменты. Это необходимо в том случае, если выявленные макросегменты одинаково реагируют на маркетинговые усилия организации.

Каждый микросегмент характеризуется специфическими требованиями и своеобразной реакцией на маркетинговые стимулы. Для их выделения маркетолог должен выйти за рамки вторичной информации и собрать первичные данные, например, обращаясь за помощью к персоналу по продаже или проводя специальные исследования. Рассмотрим основные, наиболее часто встречающиеся **принципы микросегментирования**. Маркетолог может поделить рынок по следующим критериям:

1. *Факторы, имеющие наибольшее значение при принятии решения о покупке.* Для некоторых промышленных товаров маркетолог может выделить сегменты на основе критериев, которым придается наибольшее значение при принятии решения о покупке. Это может быть качество продукции, быстрые и надежные поставки, техническая помощь, цена, имидж и репутация поставщика, скорость его реакции.

Фирма Signode Corporation производит и продает ассортимент стальных лент, применяемых при упаковке многих изделий, а также промышленные товары/ из стали. Усилившаяся конкуренция, снижение доли рынка заставили руководителей выйти за пределы традиционного сегментирования на макроуровне, чтобы понять, как ее 174 клиента оценивают выбор между ценой и сервисом. Выявлено четыре сегмента:

1) запрограммированные покупатели (объем продаж 6.6 млн долларов) – клиенты, которые не проявляли особой чувствительности к цене и сервису, совершали покупки рутинным образом. Товар не играл основной роли в их производственных операциях;

2) лояльные покупатели (объем продаж 31 млн долларов) – клиенты, которые ценят партнерские отношения с Signode, не оказывают давления с целью изменения цен или сервиса. Товар имел умеренное значение в их операциях;

3) покупатели-сделочники (объем продаж 24 млн долларов) – крупные клиенты, которые активно решают проблему выбора между ценой и сервисом, но часто большее значение придают цене. Товар имел важное значение в их операциях;

4) «ловцы удачи» (объем продаж 23 млн долларов) – крупные клиенты, очень чувствительные ко всем изменениям цены или сервиса. Товар имел очень важное значение в их операциях.

Сегментирование позволило фирме уточнить ее стратегию на зрелом промышленном рынке и проанализировать издержки, связанные с обслуживанием разных сегментов. Особые хлопоты были связаны с «ловцами удачи», которые требовали самых

низких цен и наивысшего уровня сервиса, при этом были наиболее склонны перейти к другому поставщику. Руководители приняли решение снижать цены только в случае подобных действий со стороны конкурентов. Главное внимание стали обращать на способы улучшения сервиса в этом и других сегментах.

2. *Стратегия покупок, применяемая покупающей организацией.* Тут имеют место различные возможности, которые можно сгруппировать в две основные – стратегию оптимизации и стратегию удовлетворения. Организации, предпочитающие первую стратегию, при осуществлении покупки берут во внимание большое количество известных и неизвестных поставщиков, просят их представить предложения, старательно их исследуют и выбирают то, которое наиболее полно удовлетворяют их требования. Организации, предпочитающие стратегию удовлетворения, наоборот, контактируют только с известными им поставщиками и размещают заказ у первого из них, предложение которого им подходит.

3. *Структура центра по закупкам.* Часто в процессе комплексного анализа рынка конкретной продукции выделяются микросегменты в соответствии с тем, кто является главным участником в процессе принятия решения, например, технический отдел или высшее руководство.

4. *Отношение покупающих организаций к поставщикам.* Анализ того, как относятся разные группы клиентов к альтернативным источникам поставок, позволяет выявить сегменты, пропущенные конкурентами или не полностью ими удовлетворяемые.

5. *Значимость покупки.* Один и тот же товар, покупаемый разными организациями, имеет для них различную важность. Например, покупка компьютера для большого предприятия может быть привычным делом, в то же время та же самая покупка для небольшой ремонтной мастерской может быть событием первостепенной важности.

6. *Инновационность организации.* Одни организации более инновационны и скорее купят новый промышленный продукт, чем другие. Поэтому в определенных сегментах эти продукты получают более широкое и быстрое распространение. Такой способ микросегментирования позволит маркетологу найти сегменты, которые наиболее перспективны для новой продукции.

7. *Личные качества сотрудников, принимающих решение о покупке,* т.е. такие качества, как возраст, образование, стиль принятия решения, склонность к риску, уверенность в себе, ответственность и т.д.

Очевидно, что каждая организация при проведении сегментирования рынка использует сформированный своими специалистами комплекс

действий. Однако существует определенный порядок действий, которые необходимо выполнить для того, чтобы этот процесс был эффективным. Можно предложить следующую **модель сегментирования рынка** промышленной организацией:

1. Идентификация всех макросегментов.
2. Выбор приемлемых макросегментов в соответствии с целями и ресурсами организации.
3. Оценка каждого выбранного макросегмента.
 - 3а. Если каждый из них реагирует по-разному на маркетинговую программу организации, то производится выбор желаемого целевого сегмента. Принимая во внимание тот факт, что информацию, необходимую для макросегментирования, можно получить из вторичных источников, расходы на исследования будут не очень велики.
 - 3б. В противном случае необходимо выявить в каждом макросегменте все микросегменты и выбрать целевой микросегмент. Ясно, что расходы на исследования в этом случае будут выше.

Выбор целевого сегмента и в случае макросегментирования, и в случае микросегментирования производится на основе сопоставления издержек и выгод, которые будут сопутствовать выходу на него. Издержки связаны с адаптацией маркетинговой стратегии, например, модификацией продукции, изменением стратегии продажи или рекламы, поиском новых каналов распределения. Выгоды включают кратко- и долгосрочные возможности, которые получит организация от выхода на данный сегмент. Маркетолог должен оценить потенциальную прибыльность и привлекательность разных сегментов, прежде чем инвестировать в разработку для них отдельных маркетинговых стратегий.

Даже хорошо подготовленный план сегментирования может понести фиаско, если маркетологи обойдут вниманием способ его внедрения. Поэтому им необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- каким образом следует организовать персонал по продаже?
- какие специальные потребности в области технического обслуживания будут иметь организации в новом сегменте, кто будет оказывать эти услуги?
- какие средства маркетинговых коммуникаций необходимо использовать в новом сегменте?
- будет ли необходима адаптация дистрибутивной сети с целью удовлетворения потребностей клиентов нового сегмента в определенных запасах продукции?

7. КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ НА РЫНКЕ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

7.1. Понятие организации, ориентированной на рынок

В век резкого роста возможностей выбора и непредвиденных изменений особую роль в деятельности промышленных организаций играет маркетинг. Маркетолог должен представлять собой интегрирующий элемент, как внутри организации, объединяя технологические возможности с маркетинговыми потребностями, так и вне нее, «втягивая» клиента в деятельность своего предприятия как участника процесса развития и адаптации товаров и услуг. В настоящее время наблюдается принципиальное изменение роли и задач маркетинга – от манипулирования клиентом до его привлечения, от объяснения и продажи до коммуникации и обмена знаниями, от функции «последнего в очереди» до главной роли в обеспечении успеха организации. Чтобы соответствовать требованиям, которые предъявляет усиливающаяся конкуренция в стране и мире, промышленные организации должны понять существенное и очень важное значение маркетинга при разработке и внедрении своих стратегий развития и роста. Удачные стратегии имеют много общих черт, но среди них обязательно повторяются следующие: чувствительность к требованиям рынка; использование компетентности организации в основных направлениях ее деятельности; построение на основе точных предположений о тенденциях во внешнем окружении организации и поведении конкурентов. Однако прежде всего они должны создавать реальную основу для достижения и удержания конкурентного преимущества.

Организации, занимающие передовые позиции на рынке, поддерживают тесные контакты с клиентами и благодаря этому опережают конкурентов. П. Дракер утверждает, что основное, о чем следует помнить любому хозяйствующему субъекту, – это факт, что не существует чего-то такого, как результаты, замкнутые в его четырех стенах. Результатом хозяйственной деятельности является клиент, требования которого полностью удовлетворены. Внутри организации есть лишь центры издержек. Результаты проявляются только вне нее.

Организация, ориентированная на рынок, руководствуется в своей деятельности следующим принципом: целью хозяйственной деятельности

являются приносящие выгоду поиск и удовлетворение потребностей клиентов. Ее деятельность

- во-первых, концентрируется на разработке процессов, убеждений и ценностей, охватывающих все аспекты функционирования,
- во-вторых, управляется глубоким общим пониманием потребностей и поведения клиентов, а также возможностей и намерений конкурентов,
- в-третьих, направлена на достижение более высоких результатов путем лучшего, чем конкуренты, удовлетворения клиентов.

Такая ориентация на рынок достигается и поддерживается с помощью соответствующих действий по четырем взаимосвязанным направлениям (рис. 7.1.):



Рис. 7.1. Маркетинговое управление, ориентированное на рынок.

1. *Выработка общих убеждений и ценностей.* Принятие всех решений в организациях, ориентированных на рынок, начинается от изучения клиента и связанных с ним возможностей получения преимущества. На этом основано функционирование таких фирм, как *Federal Express, Intel, 3M*. Основной ценностью, которая пронизывает всю организацию и постоянно поддерживается и усиливается действиями высшего руководства, является обеспечение самого высокого качества изделий и обслуживания клиентов. На каждом уровне производства особое внимание уделяется качеству. Так, например, рабочим какого-либо цеха объясняется, что клиент, потребности

которого они должны удовлетворить, – это рабочие соседнего цеха,использующие результаты их труда.

2. *Построение соответствующих организационных структур и систем.* Организации, ориентированные на рынок, используют организационные структуры, точно отражающие план сегментирования, с четким определением ответственных за обслуживание основных рыночных сегментов. Система стимулов основной упор делает на необходимость как можно более лучшего выполнения заданий для удовлетворения клиентов.

I *Организационная структура всех подразделений Federal Express, где работает более 40 тысяч сотрудников в более 300 городах всего мира, включает максимально 5 иерархических уровней между рабочими и высшим руководством. Система мотивирования основной упор делает на том, чтобы «сделать все» для удовлетворения клиента.*

3. *Разработка стратегии маркетинга.* Организации, ориентированные на рынок, работают в соответствии со стратегией, которая в каждом моменте времени способна приспособить функционирование организации к изменениям во внешнем окружении. Для этого она должна быть подкреплена соответствующими актуальными данными о текущем состоянии рынка. Адаптационные действия более эффективны, если происходит объединение внутренней и внешней информации, совершенствуются процессы коммуникации, развиваются системы обучения. Этому способствует организация работы в многофункциональных группах, где дискутируются, обсуждаются, решаются стратегические проблемы и осуществляются стратегические выборы.

4. *Создание поддерживающих программ и действий.* В организации, ориентированной на рынок, существуют программы, направленные на поддержку заинтересованности персонала в достижении лучших результатов, на разработку эффективных стимулирующих систем, на облегчение контактирования людей. Так как ориентация организации на клиента наиболее ярко проявляется в момент ее непосредственного взаимодействия с ним, то многие ведущие промышленные предприятия постоянно формируют и перестраивают группы маркетологов, работающих с наиболее требовательными и амбициозными покупателями и проектами для достижения оптимального варианта.

7.2. Оценка конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество можно исследовать с точки зрения конкурентов или клиентов. Оценка с точки зрения **конкурента** имеет своей целью получение ответа на вопрос: как выглядят возможности нашей организации и предлагаемые нами товары и услуги по сравнению с конкурентами? В данном случае все внимание маркетолога концентрируется на идентификации сфер, в которых предприятие превосходит конкурентов по своим умениям и ресурсам. Необходимо изучить издержки организации и другие поддающиеся контролю действия, которые могут непосредственно сравниваться с соответствующими показателями конкурентов. В случае оценки с точки зрения **клиента** речь идет о подробном анализе требований и выгод покупателей в каждом сегменте и определении действий, которые может предпринять организация для улучшения своих результатов. Такой подход имеет преимущества, поскольку исследуются все конкурентные возможности в свете требований клиента и значимых для него преимуществ.

Элементы конкурентного преимущества представлены на рис. 7.2.

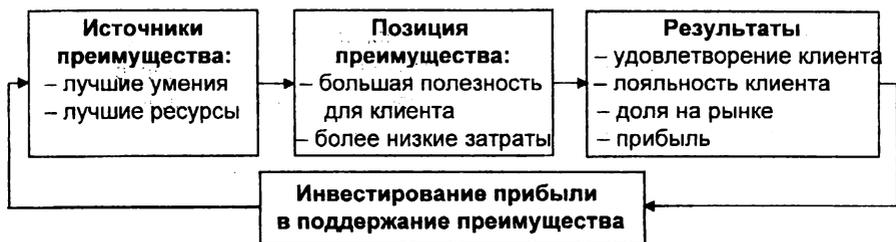


Рис. 7.2. Конкурентное преимущество промышленной организации.

Преимущество позиции обеспечивается путем достижения более низких затрат и обеспечения тем самым более высокой прибыли, а также большей степенью полезности для клиента. Его источником являются более высокие умения и лучшие ресурсы, которыми располагает организация. В свою очередь, они являются результатом ранее осуществленных инвестиций в усиление конкурентной позиции. Для поддержания своей позиции организация старается возводить барьеры, затрудняющие действия конкурентов, которые стремятся их разрушить. Следовательно, она должна постоянно инвестировать в сохранение или усиление своей конкурентной позиции.

Рассмотрим *элементы конкурентного преимущества*.

Источники преимущества. Организация, действующая на промышленных рынках, достигает конкурентного преимущества благодаря

своим более высоким умениям и лучшим ресурсам. *Лучшие умения* – это отличительные особенности ключевого персонала, которые ставят его выше, чем персонал конкурентов. Некоторые выгоды из более высоких умений являются следствием способности выполнить отдельные функции более успешно, чем другие организации. Для иллюстрации: более высокая техническая и конструкторская позиция может привести к большей надежности конечного продукта. Более высокие умения могут являться результатом лучших организационных систем и структур, которые помогают организации быстрее и эластичнее приспосабливаться к изменяющимся требованиям рынка.

Лучшие ресурсы – это более ощутимые требования преимущества, которые облегчают организации использование собственных возможностей. К этой категории относятся:

- количество торговых представителей, дистрибьюторов и пунктов обслуживания в сегменте, регионе, на рынке в целом;
- расходы на рекламу и продвижение продукции;
- масштаб и степень автоматизации организации;
- расходы на исследование и развитие.

Анализ конкуренции часто сводится к непосредственному сравнению и упорядочению главных конкурентов по отдельным умениям или ресурсам. Когда этого бывает недостаточно, проводится сравнительный анализ показателей преимущества. Он включает определение самых лучших организаций во всем мире, знакомство с ними и использование их опыта у себя. Процедура проведения сравнительного анализа показателей преимущества состоит из следующих этапов:

1. Идентификация факторов, имеющих наибольшее значение в деятельности организации.
2. Создание многофункциональной группы, которая будет проводить анализ.
3. Определение основных данных о единичных процессах.
4. Поиск источников информации о лучших результатах и процедурах в конкретной области или об организациях, которые диктуют в ней стандарты.
5. Посещение лучших организаций.
6. Анализ и сравнение полученной информации, определение заданий с целью устранения всех недостатков.
7. Представление результатов руководству организации.
8. Разработка планов действий для достижения цели.
9. Наблюдение за прогрессом в достижении поставленных результатов.
10. Повторение процесса раз в году и определение новой базы измерений.

Необходимо отметить, что обычный анализ конкуренции ограничивается организациями, производящими подобные товары или услуги, а сравнительный анализ показателей преимущества позволяет проводить сравнение с предприятиями из разных отраслей. Это может быть любая идеальная организация с таким же типом операций, группой клиентов или информационной системой.

Например, кроме исследования своих непосредственных конкурентов, фирма Херох проводила сравнение с L.L. Bean в сфере процедур распределения товаров, с Procter & Gamble в области маркетинга, с Deere Company в организации центральных компьютерных систем, с Florida Power и Light с точки зрения процессов обеспечения качества. Также были собраны ценные наблюдения с других фирм и для каждой функции установлены измеримые цели.

Один из директоров фирмы Motorola отмечает, что чем дальше они отходят при проведении сравнительного анализа от своей отрасли, тем более этим удовлетворены, т.к. стремятся не к соответствию конкурентам, а к преимуществу над ними.

Следующий элемент конкурентного преимущества – **позиция преимущества**. Она может быть достигнута посредством достижения либо наиболее низких издержек, либо большей полезности товара для клиента. *Общее преимущество в области издержек обеспечивается путем осуществления большинства действий с более низкими издержками, чем конкуренты. Причем одновременно должен предлагаться продукт аналогичного качества. Большая полезность для клиента обеспечивается следующими способами:*

- предоставление лучшего сервиса или компетентной технической помощи за счет увеличения темпа, реализации сложных заказов, решения специализированных проблем клиента;
- гарантия самого высокого качества, которое снизит издержки клиента или улучшит его результаты;
- предложение инновационных свойств товара, которые получены на основе новых технологий;
- развитая, широкая дистрибутивная сеть.

Факторы, обеспечивающие позицию преимущества, бывают двух видов:

1. **Факторы издержек**. Главными являются:

- **выгоды масштаба**. Более крупные организации имеют меньшие расходы на строительство и эксплуатацию, большие размеры продаж, большие средства на исследование и развитие и т.д.;

- обучение, т.е. повышение эффективности за счет приобретения и использования новых умений и знаний;
- степень согласованности действий в рамках организации. Это связано с тем, что расходы на определенные действия могут зависеть от того, каким образом выполняются другие действия. Например, координация поставок и производства.

2. *Факторы отличия* – это глубоко лежащие причины, по которым одна организация достигает лучших результатов, чем другая. Главные из них:

- политика выбора предполагаемых действий и степени их агрессивности. Это, например, свойства товара или услуги и их параметры, уровень продвижения организации и ее изделий, а также умения и опыт персонала, выполняющего эти действия;
- связи между ключевыми сферами деятельности, такие как координация действий между организацией и поставщиками для ускорения развития товара или между продажей и сервисом для повышения эффективности обработки заказов;
- выбор момента выхода на рынок для обеспечения преимущества лидера по времени.

Маркетолог промышленной продукции, который создает позицию преимущества, в конце концов должен обеспечить большую, чем конкуренты, долю на рынке или большую прибыль. Однако размер преимущества и период времени, в течение которого оно будет иметь место, зависят от силы конкуренции, т.е. от степени трудностей, с которыми будут сталкиваться конкуренты, стремящиеся нивелировать разницу или даже обойти данную организацию. Состояние конкуренции на рынке промышленных товаров может изменяться от интенсивной в одних отраслях до малой – в других. Для определения ее силы маркетолог должен понять, какие факторы формируют ее в данной отрасли. М. Портер считает, что существует пять факторов, влияющих на силу конкуренции в отрасли:

1. *Угроза входа на рынок новых участников*. Важность этого фактора зависит от имеющихся в данной отрасли барьеров входа и реакции уже функционирующих в ней конкурентов, с которой может столкнуться вновь входящая организация.

2. *Угроза появления субститутов*. Они могут ограничить рост в данной отрасли, обозначить верхнюю границу цен.

3. *Сила поставщиков*. Повышая цены, сильные поставщики могут снизить прибыль организации, если она не сможет компенсировать рост издержек повышением собственных цен.

4. *Сила потребителей.* Клиенты, покупающие большие партии товара, могут вынуждать снижение цен, требовать более высокого качества или разнообразного сервиса.

5. *Интенсивность соперничества.* Борьба за достижение лучшей позиции среди конкурентов зависит от наличия таких факторов, как многочисленные конкуренты с подобной силой и размером, низкий уровень роста отрасли, низкая степень дифференциации товара или услуги.

Исследуя действия этих пяти сил, маркетолог промышленной продукции может составить мнение о настоящей и будущей прибыльности отрасли и о стратегических возможностях, которые могут открыться для организации.

7.3. Межфункциональные связи маркетинга

В последнее время все чаще появляется понятие «организации без границ». Для ее создания необходимо уничтожить искусственные барьеры – *горизонтальные*, разделяющие ее функциональные сферы, *вертикальные*, являющиеся результатом формальной иерархии, и *внешние*, которые затрудняют связи с клиентами, поставщиками и партнерами. Перестройка организации, реорганизация хозяйственных процессов, поиск более быстрой и точной реакции на изменения в требованиях клиентов, а также реалии конкуренции являются самыми важными стратегическими приоритетами в хозяйственной практике. По мере того, как организация принимает более простую и более эффективную структуру и создает межфункциональные группы, роль промышленных маркетологов в формулировании стратегии все более возрастает.

Эффективность промышленного маркетинга в значительной степени зависит от таких функциональных сфер предприятия, как инженерно-техническая, исследований и развития, производства и технического обслуживания. *Разработка стратегии маркетинга промышленной продукции* требует высокой функциональной взаимозависимости и тесных связей с общей стратегией организации. Все решения промышленного маркетинга – товар, цена, реклама или распределение товаров – остаются под непосредственным или опосредованным влиянием других функциональных сфер. В свою очередь, хозяйственные решения в сферах исследований и развития, производства и закупок, а также общей стратегии предприятия, подвергаются влиянию сферы маркетинга. Планирование маркетинга промышленной продукции должно быть скоординировано и синхронизировано с соответствующим планированием в сферах

исследования и развития, закупок, финансов, производства, обслуживания клиентов и т.д. Например, финансовый отдел может установить размеры капиталов, предназначенных на освоение нового изделия, отдел исследований и развития разработает его концепцию, юристы определяют требования в отношении рекламы и ответственности за товар, производственники прогнозируют издержки на разных этапах производственного процесса.

Рассмотрим более подробно связи между маркетингом и тремя хозяйственными функциями: производством, исследованием и развитием и обслуживанием клиента. Каждая из них играет важную роль в разработке и реализации стратегии маркетинга промышленной продукции.

Связь маркетинга и производства. Производственные возможности определяют размеры, разнообразие и качество товаров, которые могут быть предложены на рынок, и влияют на темп, в котором маркетолог промышленной продукции может реагировать на изменяющиеся требования рынка или действия конкурентов. Чтобы производство было эффективным, оно должно широко использовать маркетинг для точного прогноза продажи данного ассортимента. Так, организации, которым требуется 5 лет на внедрение нового изделия на рынок, останутся позади тех, которым на это потребуются 3 года. Чтобы сократить время от идеи до готового товара, современные предприятия отходят от традиционных методов в разработке инноваций к так называемому подходу параллельного конструирования.

Маркетинговую стратегию могут также изменить новые технологии. Эластичные производственные системы, созданные на их основе, можно легко перегруппировать. Это позволяет эффективно производить разнообразные товары даже в небольших количествах. Таким образом, можно легче удовлетворить разнообразные требования клиентов, обслуживать малые рыночные сегменты или отдельных крупных потребителей. Маркетолог имеет большие возможности при выборе стратегий и сегментировании рынка.

Эластичное производство может также изменить характер конкуренции на конкретных рынках. Маркетолог должен при ее отслеживании оценивать действия как уже имеющихся конкурентов, так и тех, которые могут появиться ввиду перехода к эластичному производству.

Связь маркетинга с исследованием и развитием. Эффективность внедрения на рынок нового товара в огромной степени зависит от маркетинговых исследований его характеристик, необходимых на целевом сегменте рынка, и отношения к ним потенциальных потребителей. Если маркетолог не даст соответствующей информации, новый товар может не соответствовать рыночным требованиям, тогда затраты на его производство

не окупятся. Часто при разработке новинок организации создают межфункциональные группы, включающие персонал отдела маркетинга и отдела, занимающегося исследованиями и развитием.

Связь маркетинга и обслуживания клиента имеет существенное значение для разработки успешной маркетинговой стратегии, т.к. покупающая организация оценивает своих поставщиков по уровню услуг. Здесь для клиента важны два момента: скорость и надежность поставок, а также качество и доступность послепродажного технического обслуживания. Успешная маркетинговая стратегия требует тесной координации между распределением, техническим обслуживанием и маркетингом. Это вызвано тем, что покупающие организации устанавливают связи с маркетологами для обеспечения технической помощи, обучения, своевременности поставок.

Таким образом, успешная деятельность современной промышленной организации немыслима без координации усилий входящих в ее состав функциональных подразделений.

8. УПРАВЛЕНИЕ АССОРТИМЕНТОМ ПРОДУКЦИИ НА РЫНКАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

8.1. Основная компетенция организации при производстве промышленных товаров

Промышленный товар является центральной силой среди маркетинговых средств организации. Способность предприятия к созданию ассортимента промышленных товаров и услуг, соответствующего потребностям клиентов должно являться ядром его маркетинговой деятельности. Управление ассортиментом непосредственно связано с анализом и выбором рынка. Товары разрабатываются для того, чтобы соответствовать потребностям этого рынка, а при их изменении – подвергаться соответствующей модификации. Проводя сегментирование рынка организации и прогнозируя рыночный потенциал, маркетолог оценивает шансы своего предприятия, выбирает наиболее подходящий сегмент и для него строит политику товара. Ее нельзя отделить от решений, касающихся выбора рынка. Оценивая потенциальное соответствие товара и рынка, организация должна проанализировать возможности конкурентов, а также собственные сильные и слабые стороны. Поэтому маркетинг играет ведущую роль в преобразовании специфических умений и ресурсов данного субъекта хозяйствования в товары и услуги, которые будут иметь преимущественную позицию на рынке.

Для осуществления действий, которые могут привести к внедрению на рынок эффективных промышленных товаров, необходимо исследовать стратегическое значение основной компетенции организации.

Основная компетенция организации проявляется в лучших умениях ее сотрудников: в освоенных технологиях и их особенной комбинации, в накопленных знаниях об организации и о рынке. Таким образом, она определяет совокупность знаний данной организации. Основная компетенция организации сосредоточена на том, что составляет ценность с точки зрения клиента и включает технические и организационные умения. Она должна отвечать трем **требованиям**:

- во-первых, обеспечивать потенциальный доступ на многие рынки;

■ Так, например, фирма *Canon*, базируясь на своей основной компетенции в микроэлектронике, точной оптике и механике,

является сильным конкурентом на таких разнообразных рынках, как рынки фотоаппаратов, лазерных принтеров, факсов, сканеров, копировальной техники. Когда фирма готовилась к атаке на мировом рынке ксероксов, она воспринималась конкурентами как производитель фотоаппаратов.

- во-вторых, вносить важный вклад в выгодность, полезность всех конечных товаров организации;

Основная компетенция фирмы Honda заключается в производстве малых двигателей. Она непосредственно связана с такими важными выгодами, которые ищут клиенты, как надежность изделий и экономия топлива. Именно на них Honda делает упор при производстве всей своей продукции: мотоциклов, автомобилей, косилок для травы и т.д.

- в-третьих, должна быть трудной для подражания, что вызвано тем, что конкуренты всегда преследуют лидеров рынка. Это может быть достигнуто в том случае, если основная компетенция является сложным объединением различных технологий и производственных умений. И хотя конкуренты могут приобрести такие же технологии и производственное оборудование, но не смогут их объединить подобным образом.

Многие конкуренты фирмы Motorola используют такую же технику и технологии, на которых основана ее основная компетенция. Однако, они встречаются с серьезными трудностями при достижении соответствующего уровня координации и обучения. Motorola может произвести один из нескольких миллионов различных пейджеров по точным спецификациям индивидуального клиента в течение 2 часов от момента получения заказа.

Промышленные организации не могут доминировать в каждом виде деятельности, поэтому они должны концентрировать свой талант и ресурсы на той основной компетенции, которая будет иметь решающее значение при обслуживании клиентов в будущем.

Ощутимой связью между основной компетенцией и конечной продукцией предприятия являются центральные товары. **Центральные товары** – это производимые организацией части или элементы конечных изделий, которые в значительной степени определяют их полезность и ценность.

Так, например, фирма Canon имеет небольшую долю на рынке лазерных принтеров – ее конечного изделия. Но зато ей принадлежит более 80% рынка двигателей для лазерных принтеров – ее центрального товара. Поставляя его на

Различные рынки, фирма получает ресурсы и знание рынка, необходимые для развития и упрочения выбранной основной компетенции. Также Canon может играть ведущую роль в формировании новых применений товара и в развитии новых конечных товаров.

Можно привести такое ее образное описание: если при оценке конкурентов на промышленном рынке рассматривать только их ассортимент, можно не заметить других достоинств, подобно, как можно недооценить силу дерева, если судить о ней только по листьям. Диверсифицированная корпорация похожа на большое дерево. Ствол и крупные ветви напоминают центральные товары, меньшие ветки соответствуют отдельным хозяйственным подразделениям, листья, цветы и плоды – это конечные товары. Корневая система, которая обеспечивает питание всего дерева, его стабильность – это и есть основная компетенция.

8.2. Качество продукции

Усиливающаяся международная конкуренция и растущие ожидания клиентов привели к тому, что качество товаров стало стратегической проблемой конца XX – начала XXI века, которая влияет на ситуацию во всех секторах промышленного рынка. Исследования, проведенные среди четырехсот маркетологов, занятых осуществлением покупок в наиболее крупных промышленных предприятиях США, показали, что более 70% из них оказывают давление на своих поставщиков с целью повышения качества продукции.

Фирма Motorola является мировым лидером в целой гамме высокотехнологичных товаров, таких как сотовые телефоны, пейджеры, радиостанции, электроника для автомобилей и т.п. Ее целью в области качества является достижение Six Sigma. Это статистический термин, который означает 3.4 бракованных изделия на миллион, т.е. 999 997 штук без брака. Не только производственный, но и все остальные отделы Motorola располагают собственными планами достижения требований Six Sigma. Поставщики вынуждены выполнять категоричные нормы по качеству. Один из них сказал, что «если мы можем поставлять продукцию фирме Motorola, то можем это делать и для Господа Бога».

Существуют **два подхода к оценке качества**:

1. С точки зрения организации (внутренний подход). Внимание

концентрируется на эффективном контроле качества и согласованности товаров и услуг организации со спецификой клиента. Когда продукция производится каждый раз так, как это необходимо, эффективный контроль качества может привести к снижению издержек производства.

Менеджер Фирмы Hewlett Packard так иллюстрирует проблему качества при производстве компьютеров, разъясняя необходимость строгого его контроля: если при сборке компьютера обнаружишь бракованное сопротивление и выбросишь его, фирма потеряет 2 цента. Если же его не найдешь, и оно будет вмонтировано в часть компьютера, ремонт этой части может стоить 100 долларов. Если же не обнаружишь этой бракованной части и она будет вмонтирована в компьютер и вместе с ним попадет к клиенту, ремонт может достигать сотен долларов и превысит стоимость производства. Кроме того, можно потерять клиента.

2. *С точки зрения клиента (внешний подход).* Качество оценивается извне организации, с точки зрения клиента. В его понимании оно тем выше, чем лучше товар выполнит ожидания, которые он с ним связывает. Клиенты выбирают определенный вид продукции среди предложений конкурирующих организаций, поскольку воспринимают ее как более ценную, т.к. цена и параметры товара им подходят лучшим образом. Улучшение качества продукции организации дает основания клиенту согласиться на более высокую цену и таким образом непосредственно влияет на увеличение прибыли. Кроме того, улучшение качества повышает прибыльность также опосредованно. Клиенты оценят более высокое качество, чаще будут покупать товар, рекомендовать его другим покупателям, вследствие чего увеличится доля рынка, что позволит снизить издержки.

Покупающие организации оценивают поставщиков, рассматривая их предложение в комплексе. Поэтому для разработки стратегии маркетинга промышленной продукции существенное значение имеют три **категории качества**: качество товара, качество связанных с ним услуг и качество поставки. Некоторые параметры каждого из них представлены в табл. 8.1.

Подготовка и внедрение стратегии, основанной на качестве, требует старательной координации между несколькими функциональными сферами, каждая из которых непосредственно влияет на то, как клиент воспринимает качество товара. Разрабатывая **стратегию, основанную на качестве**, маркетолог промышленной продукции должен определить, во-первых, относительное значение различных параметров качества для каждого клиента, во-вторых, способ, которым клиенты оценивают каждый параметр качества данной организации и ее конкурентов.

Реализация стратегии качества: многофункциональный подход.

<i>Главная категория</i>	<i>Подкатегория</i>	<i>Ответственные за улучшение</i>
Качество товара	Точное определение спецификаций товара. Согласованность приобретаемого сырья с параметрами товара. Постоянство и надежность поставок сырья.	Маркетинг, НИОКР Снабжение, производство НИОКР
Качество услуг	Точное определение потребностей клиента. Послепродажное обслуживание.	Маркетинг Обслуживание клиента, маркетинг
Качество поставки	Согласованность с графиком поставок клиента. Чувствительность к изменениям в графике поставок клиента.	Производство, маркетинг, сбыт Производство, маркетинг, сбыт

8.3. Товарная политика организации

Прежде чем говорить о политике организации в отношении товара, необходимо выяснить, что он представляет собой для маркетолога. Промышленный маркетолог должен отвечать на этот вопрос только как потребитель: *товар* – это общее удовлетворение от ценностей, которые получает клиент как на организационном, так и на личном уровнях. Поясним это на примере. Покупатель листовой стали приобретает физические спецификации товара (толщина, химический состав), соответствующую упаковку, техническую помощь и надежность поставок. Продавец может также удовлетворить более специфические потребности клиента, уменьшая риск, улучшая статус покупателя в его организации или хотя бы нарушая монотонность его рабочего дня приятным разговором. Таким образом можно усилить физические атрибуты изделия, придавая ему дополнительную ценность. Поэтому продавец на промышленном рынке ассоциируется не только с материальным товаром или услугой, но и с тем удовлетворением, которое получит клиент.

Товарная политика охватывает комплекс всех решений, касающихся предлагаемых организацией товаров или услуг. Посредством ее реализации хозяйствующий субъект пробует удовлетворить потребности клиента и обеспечить себе прочное конкурентное преимущество, используя свою

обеспечить себе прочное конкурентное преимущество, используя свою основную компетенцию. Маркетолог в промышленности должен анализировать товар вместе с сервисом, который дополняет предложение. Послепродажное обслуживание очень важно для многих клиентов на промышленных рынках, поэтому организация, которая запроектирует стратегию сервисной поддержки продукции, получит значительное преимущество.

Товарная политика промышленного предприятия включает решение следующего комплекса вопросов:

1. Оптимизация ассортимента производимых изделий.

Ассортименты товаров на промышленном рынке отличаются от ассортиментов на рынках потребительских. В промышленности можно выделить четыре типа ассортиментов:

- *товары по каталогам.* Они предлагаются в определенной конфигурации и производятся раньше, чем осуществляется заказ. Решения относительно ассортимента включают его расширение, отказ от некоторых позиций или изменения соотношений товаров в его рамках,
- *товары, производимые под заказ.* Они предлагаются как комплекс основных элементов, со множеством дополнений и вариантов исполнения. Решения относительно ассортимента заключаются в предложении клиенту соответствующего варианта исполнения,
- *товары, проектируемые по заказу.* Они разрабатываются для удовлетворения потребностей одного или группы клиентов. Часто товар является неповторимым, выполненным в одном экземпляре. Ассортимент описывается в категориях возможностей организации, потребитель покупает этот потенциал, который затем преобразуется в конечное изделие,
- *промышленные услуги.* Покупатель приобретает не фактический товар, а потенциал организации в таких сферах, как техническое обслуживание, наладка, управленческое консультирование.

Одна из наиболее сложных проблем товарной политики – это оптимизация ассортимента, т.е. определение того, что именно должно входить в его состав. Неразрывно с этим вопросом связан ряд других. Из каких товаров или модификаций должна состоять каждая предлагаемая серия? Каковы будут цены, уровень качества и гарантии? Стремится ли организация играть роль лидера в освоении новых товаров или предпочитает быть последователем передовых новаторов? Каким должно быть соотношение между выпуском товаров по спецзаказу, предназначенных для удовлетворения потребностей отдельных клиентов, и

массовым производством ограниченной серии изделий? Необходимо ли техническое и прочее обслуживание в предпродажный период, в момент и после продажи?

2. Темпы обновления продукции, поддержание рационального соотношения старых и новых товаров в предлагаемом ассортименте.

Это очень важный момент товарной политики. Как правило, пополнять ассортимент более интересно, чем снимать изделия с производства, поэтому при критическом обзоре номенклатуры своего товарного предложения многие производители бывают шокированы наличием в их ассортименте большого количества трудно сбываемых или убыточных изделий.

3. Выход на рынок с принципиально новыми видами продукции и изъятие из ассортимента существующих товаров. Иногда новые товары создаются самой организацией и являются плодами ее научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности. В других случаях она может копировать еще не запатентованные изделия, заключать соглашения о лицензионных платежах, приобретать у третьих лиц товар с правом его дальнейшего производства и сбыта, покупать предприятие-производителя со всем его ассортиментом, производственными мощностями и системой сбыта. В процессе ассимиляции нового товара производством, системой сбыта и прочими подразделениями организации неизменно возникает довольно сильная напряженность, появляются разного рода трудности и разногласия, требующие урегулирования. Однако, будучи новинкой для производителя, товар не обязательно является новым для рынка. Следует иметь в виду, что проблема выхода на рынок с новым, неизвестным товаром резко отличается от проблемы предложения на этом рынке товара уже известного типа, хотя и не производимого ранее данной организацией.

Товарное предложение организации должно обеспечить удовлетворение потребностей покупателей в целевом сегменте рынка. Для этого товар необходимо рассматривать с трех позиций:

- *коммерческая идея товара* определяет главные аргументы в пользу его покупки и основывается на мотивах поведения потребителей. Ее успех зависит от созданных эмоциональных стимулов к покупке и готовности потребителей воспринимать товар как необходимый;
- *характеристики реального исполнения* описывают материальную реализацию коммерческой идеи и выражаются в уровне качества, упаковке, внешнем оформлении, надежности, безопасности и т.п.;
- *условия реализации и эксплуатации* определяют сферы обращения товаров, где проявляются их реальные характеристики. Это ценовая

привлекательность товаров, затраты на эксплуатацию, скидки, условия платежа и поставки, срок гарантии, качество и стоимость послегарантийного обслуживания.

К решению задач товарной политики необходим стратегический подход. Это означает, что любое решение должно приниматься с учетом не только текущих интересов, но и того, насколько оно соответствует конечным целям организации.

8.4. Управление ассортиментом продукции

Управление ассортиментом продукции не является прерогативой маркетологов. Кроме них, этот процесс затрагивает сферы производства, финансирования, снабжения, взаимоотношений с рабочими и сферу общеуправленческих проблем. Поэтому большая часть решений, касающихся ассортимента, принимается на уровне высшего руководства.

Однако постоянно растущее понимание первостепенного значения клиентуры как залога успешной деятельности промышленной организации, как никогда раньше усилило роль маркетологов в решении проблем, касающихся ассортимента выпускаемой продукции. Они должны обеспечить оптимальное предложение товаров, в которых клиент нуждается и хочет их купить, причем в требуемых количествах и вовремя. Поскольку маркетологи поддерживают с клиентурой более тесный контакт, чем другие руководящие работники организации, их роль в управлении ассортиментом постоянно повышается.

В настоящее время практически нет предприятий, производящих и предлагающих всего один товар, хотя некоторые из них ограничивают свою деятельность производством и сбытом единственной серии или семейства изделий, т.е. товаров, служащих одной и той же цели или настолько близких, что потребитель готов покупать их все. В качестве примера можно сослаться на абразивные материалы, шлифовальные устройства, энергосиловое оборудование, транспортное оборудование и т.п.

Сущность формирования и управления ассортиментом заключается в том, чтобы производитель своевременно предлагал определенную совокупность товаров, которые:

- во-первых, соответствуют профилю его производственной деятельности,
- во-вторых, наиболее полно удовлетворяют требованиям определенных категорий покупателей.

Формирование ассортимента продукции промышленного назначения определяется рядом факторов. К одному из наиболее важных следует

отнести *научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки*. Они могут способствовать расширению и диверсификации номенклатуры товаров, выпускаемых организацией. Лишь небольшая часть промышленных исследований носит проблемный характер, т.е. имеет своей целью открытие каких-то новых принципов или новых областей знания. Основная их роль заключается в использовании уже существующих знаний в целях разработки новых или совершенствования уже существующих товаров и процессов. Технический прогресс постоянно набирает темпы, и исследования в области техники и технологии, несомненно, представляют собой основную движущую силу, под действием которой происходит изменение структуры товарного ассортимента организации.

Вторым существенным фактором являются *изменения в товарном ассортименте конкурентов*. Также следует рассматривать и выпуск конкурентных товаров предприятиями, не входившими ранее в число конкурирующих организаций. В последние годы подобные случаи особенно участились в связи с усиливающейся тенденцией к расширению ассортимента и освоению новых серий товаров и новых рынков, на которых данный производитель ранее не выступал. Следует обращать внимание на конструктивные новшества товаров конкурентов, изменения в структуре их ассортимента, увеличение или уменьшение их числа.

Следующий фактор, определяющий структуру товарного ассортимента организации, – это *изменение спроса на отдельные товары*. Падение спроса всегда вызывает тревогу у руководителей организации и может явиться причиной расширения товарного ассортимента для компенсации понесенных потерь. Однако повышение спроса также имеет существенное значение. Задача организации – полностью использовать любое расширение рыночных возможностей и умело противостоять падению сбыта. Колебания спроса на тот или иной товар могут быть вызваны самыми различными причинами. К их числу можно отнести перемены в ассортименте продукции, выпускаемой фирмами клиентов, возникновение дефицита тех или иных материалов или компонентов, а также значительное повышение их цены, изменения в технологии производства, передислокацию клиентов, делающую нерентабельной перевозку товара, колебания общего уровня деловой активности, введение мер государственного регулирования и т. п.

Товарный ассортимент характеризуется:

- *широтой*, т.е. количеством ассортиментных групп;
- *глубиной*, т.е. количеством позиций в каждой ассортиментной группе;
- *сопоставимостью*, т.е. соотношением между предлагаемыми ассортиментными группами с точки зрения общности потребителей, конечного использования, каналов распределения и цен.

При формировании ассортимента возникают проблемы отдельных товаров, их серий, определения соотношения между старыми и новыми товарами, товарами единичного и серийного производства, наукоемкими и обычными товарами. Кроме того, имеют место проблемы цен, качества, гарантий, сервиса и т.п.

Система формирования ассортимента включает следующие основные действия:

1. Определение текущих и перспективных потребностей покупателей, изучение способов использования данной продукции.
2. Оценка существующих аналогов у конкурентов.
3. Принятие решений о начале или прекращении производства отдельных видов продукции, о диверсификации продукции.
4. Изучение требований или пожеланий клиентов в отношении выпускаемой продукции.
5. Изучение возможностей производства новых или усовершенствованных продуктов.
6. Оценка или пересмотр всего ассортимента.

Ассортимент меняется вместе с динамикой рыночной конъюнктуры.

Изменения в ассортименте происходят по следующим направлениям:

1. *Расширение ассортимента.* Проводится в условиях, когда предприятие стремится к полномасштабной деятельности на рынке. Происходит за счет создания новой или модификации и усовершенствования наиболее прибыльной старой продукции.
2. *Сужение ассортимента.* Проводится при ограниченных возможностях рынка и сворачивании производства. Осуществляется за счет отказа от производства наименее рентабельной продукции.
3. *Углубление ассортимента.* Направлено на поиск новых потребителей. Требуется хорошее знание сегмента рынка, для которого предназначены товары. Углубление может происходить вверх, тогда увеличивается количество более качественных и дорогих модификаций продукции. При углублении вниз акцент делается на более дешевые товары.
4. *Прореживание ассортимента.* Заключается в освобождении от старой, не пользующейся спросом продукции. Должно учитывать интересы даже небольших групп потребителей и возможные будущие изменения на рынке.

Расширению ассортимента продукции, предлагаемой производителем промышленных товаров, способствует ряд факторов. Целесообразно вкратце остановиться на наиболее важных из них.

1) *Покупатели-промышленники предпочитают приобретать несколько разных товаров у одного поставщика, вместо того чтобы*

организовывать покупку аналогичных товаров или их серий из разных источников. Это объясняется, прежде всего, экономией времени в процессе покупок, выгодами сотрудничества с единым центром технического обслуживания и урегулированием претензий и жалоб, возможностью одновременной отгрузки нескольких разных товаров с целью снижения транспортных расходов и возможностью экономии средств путем покупки больших партий товаров по более низким ценам. Кроме того, поскольку одновременное приобретение нескольких разных товаров обеспечивают поставщику крупные финансовые поступления, покупатель может быть уверен, что ему уделят гораздо больше внимания и предоставят больше услуг, чем в случае работы с несколькими поставщиками.

На промышленных рынках имеет место следующая особенность. Казалось бы, покупатель должен стремиться всячески обезопасить себя от риска работы с одним поставщиком и позаботиться о непрерывности поставок каждого из наиболее важных товаров, прибегая к услугам двух или более организаций, производящих тот же товар. Однако в действительности имеет место как раз обратное. Если покупатель просто делит общий объем покупок конкретного товара между несколькими поставщиками, значит каждый из них продаст своих изделий меньше, чем предполагает. При наличии у такого поставщика финансовых и производственных возможностей, превышающих существующие запросы, он должен использовать эти ресурсы, занявшись производством и сбытом какого-либо другого товара. Если покупатель поступает менее разумно и ограничивает покупки у каждого поставщика строго определенной суммой, он не только не дает поставщику возможности достичь потенциального объема реализации, но и лишает его всяких надежд на увеличение продаж, за исключением случаев изыскания товаров, имеющих сбыт в другой отрасли. В результате, как правило, происходит расширение товарного ассортимента поставщика. Поэтому большинство крупных промышленных организаций организует покупки по принципу 80 : 20, когда 80 % товара приобретается у одного поставщика, а 20 % - у нескольких других производителей.

2) *Посредник может успешно продавать несколько разных товаров промышленного назначения.* Конечно же, это возможно в тех случаях, когда эти товары не требуют наличия глубоких технических умений или знаний в далеко отстоящих друг от друга областях. Очевидно, что по мере расширения круга товаров имеет место распыление знаний, умений и времени торгового агента, и может наступить момент, когда глубина его профессиональной подготовки в той или иной области окажется недостаточной для работы с клиентом. Чрезвычайно важно поддерживать такое положение, при котором посредник мог бы общаться на равных по

крайней мере с большинством своих возможных заказчиков. В ряде случаев заказчику требуется гораздо больший объем технической помощи, чем может предоставить посредник, и тогда на помощь приходят специалисты отдела технического обслуживания, который, как правило, имеется в любой промышленной организации.

3) *Реализация нескольких разных товаров способствует сокращению издержек сбыта.* Если посредник занимается сбытом нескольких разных товаров, стоимость поддержания контактов с клиентурой распределяется между всеми этими товарами. Повышается и вероятность совершения продаж, поскольку любой визит к клиенту может совпасть с началом цикла покупок того или иного из предлагаемых им товаров. Увеличение же объема реализации в расчете на визит влечет за собой снижение удельного веса издержек сбыта. Одновременно происходит и их сокращение, ибо расходы по организации престижной рекламы организации и деятельности аппарата службы сбыта также распределяются между несколькими сериями различных товаров.

4) *Разработка специальных модификаций товаров для важных клиентов.* Каждая производственная организация имеет свою, отличную от других производителей структуру, свой собственный товарный ассортимент, присущие только ей особенности ведения дел и т.п. Специфичны и требования, предъявляемые ею к покупаемым товарам. В результате приходится идти на целый ряд компромиссов между своими идеальными запросами в отношении технических характеристик изделий и тем, что предлагается в данный момент на рынке. Если подобные компромиссы оказываются связанными с большими издержками или неудобствами, покупатель может обратиться к поставщику с просьбой о производстве специальной модификации необходимого товара. Некоторые из них могут затем найти довольно широкое применение у предприятий-заказчиков и стать полноправным дополнением товарного ассортимента поставщика.

5) *Широкий ассортимент привлекает оптовиков.* Многие производители реализуют свою продукцию через оптовиков, специализирующихся на работе с товарами промышленного назначения. Удельный вес производителя одного товара в рамках деятельности оптового агента по сбыту может оказаться столь незначительным, что ему будет уделяться минимум внимания, и он практически не сможет оказывать никакого влияния на оптового посредника с целью повышения эффективности сбыта его товара. По мере расширения ассортимента производителя за счет товаров, соответствующих требованиям рынка и возможностям оптовиков, отношения между ними и поставщиком становятся более тесными. Следовательно, поставщик уже может рассчитывать на

помощь с их стороны. Они с большой охотой будут откликаться на его предложения относительно общей организации и методов сбыта и комплектования товарных запасов.

6) *Наличие неиспользованных мощностей в промышленной организации.* Это один из наиболее сильных стимулов, заставляющих производителя стремиться к расширению своего товарного ассортимента. Неиспользованные мощности могут проявляться в неполной загрузке производственного оборудования, в недостаточном использовании финансовых ресурсов, возможностей службы сбыта, научно-исследовательского отдела, умений и опыта руководящих работников. Обычно такая ситуация является следствием нестабильностей и перемен в деятельности организации. Иногда их можно предугадать, основываясь на результатах соответствующих аналитических исследований, в других случаях сделать это чрезвычайно трудно или вообще невозможно.

7) *Возможность использования побочных продуктов производства.* Большинство производственных процессов неизбежно порождает разного рода побочные продукты, сопутствующие появлению основного изделия. Если их не использовать (что почти всегда возможно), то они превратятся в отходы. Следовательно, необходимо постоянно и целенаправленно стремиться к получению максимальной отдачи от побочных продуктов производства, изыскивать для них самые разнообразные применения. В случае удачи товарный ассортимент организации может пополниться новыми изделиями.

Все описанные факторы являются внешними по отношению к организации. Они как бы формируют ее товарный ассортимент извне. Однако само предприятие не выступает при этом в роли пассивного наблюдателя. Оно может целеустремленно работать над совершенствованием структуры своего товарного предложения, принципов сбыта, активно воздействуя таким образом на окружающую обстановку.

Не менее важен и такой аспект управления ассортиментом, как *снятие товаров с производства*. Товары рождаются и умирают. Некоторые из них способны долго удержаться на рынке, постепенно устаревая, переключая издержки на другие изделия, почти или совсем не принося прибыли. Таким образом они отвлекают на себя капитал, рабочую силу, производственные мощности, требуют несоразмерно больших затрат времени и усилий со стороны менеджеров предприятия. Поэтому если организация, действующая в рамках активно развивающейся отрасли, не имеет четкой системы снятия товаров с производства, а ее руководители не занимаются постоянным критическим изучением производимых товаров,

ассортимент наверняка окажется перегруженным изделиями с низкой ценностью для клиентов.

Процесс снятия товара с производства состоит из нескольких этапов, первым из которых является отбор кандидатов. Данный этап предполагает изучение товарного ассортимента с целью выявления изделий для последующего детального исследования, имея в виду их возможную выбраковку. Среди факторов, свидетельствующих о необходимости тщательного исследования данного товара, можно назвать следующие:

- сокращение объема сбыта;
- снижение нормы прибыли;
- уменьшение доли рынка;
- появление более совершенного товара-субститута;
- рост издержек производства;
- сужение рынка;
- необходимость постоянного контроля со стороны менеджеров для обеспечения безубыточности производства.

Ни один из этих факторов сам по себе не может служить причиной прекращения производства товара. Однако наличие любого из них, а тем более, нескольких сразу, говорит о необходимости тщательного изучения ситуации и определения дальнейших действий.

На следующем этапе следует произвести сбор и анализ информации, необходимой для принятия решения о снятии товара с производства. Как правило, организационное подразделение компании, отвечающее за отбор кандидатов на выбраковку, должно отвечать и за сбор информации о вызывающих сомнение товарах, анализировать полученные сведения и выдавать рекомендации для принятия решений. Основной задачей анализа является вскрытие причин слабой рыночной позиции товара и выяснение, в каком направлении и как глубоко зашел этот процесс. В ходе сбора фактического материала исследователи наверняка натолкнутся на множество возможных путей исправления сложившейся ситуации и отыщут аргументы в пользу каждой из имеющихся альтернатив.

При проведении исследования следует стремиться к получению ответов на ряд вопросов:

- *существуют ли пути спасения товара и восстановления его прибыльности?* Можно выбрать одну из возможностей: заняться сокращением издержек производства, сбыта или организовать его более эффективным образом, изменить конструкцию товара, обеспечив больше преимуществ для потребителей, или снизить его себестоимость, уменьшить продажную цену товара в надежде на рост сбыта до уровня, компенсирующего снижение производства;

- *какую часть капитала, вложенного в производство и сбыт товара, удастся спасти в случае его выбраковки?* Обратный капитал (тот, что числится в дебиторской задолженности и вложен в материально-производственные запасы, изделия, находящиеся в производстве, и готовые изделия) поступит в кассу в виде окончательного расчета за последнюю партию произведенных и реализованных по полной стоимости изделий. Однако произойдет это только в том случае, если процесс снятия товара с производства протекает организованно. С капиталом, вложенным в оборудование, дело обстоит несколько иначе. Машины могут оказаться универсальными и быть приспособленными для производства какого-либо другого товара, если такой имеется в портфеле организации. В противном случае можно пробовать их продать. В иных ситуациях, возможно, придется либо списать их вместе с соответствующими убытками, либо продолжать выпуск и сбыт товара до тех пор, пока цена его хотя бы слегка перекрывает прямые издержки, либо заставить машины работать вплоть до момента полной амортизации вложенных в них средств;
- *есть ли у организации к моменту снятия товара с производства план более рационального и прибыльного, чем раньше, использования освобождающихся капитальных и людских ресурсов?* Как показывает практика, эту возможность наверстать потерянное менеджеры часто упускают из виду;
- *как скажется снятие товара с производства на общем состоянии сбыта?* Может оказаться, что падение сбыта вынудит организацию пожертвовать численностью или качеством профессиональной подготовки своих посредников. Другая, более распространенная опасность заключается в том, что снимаемый с производства товар может оказаться необходимым для крупных клиентов компании, закупающих у нее большие партии высокоприбыльных на данный момент изделий. Клиенты эти могут вообще отказаться от услуг компании, узнав, что отныне конкретный товар придется закупать где-то на стороне. Этот вопрос требует тщательного и беспристрастного анализа.
- *как скажется снятие товара с производства на эксплуатационных расходах?* Принято считать, что прекращение производства того или иного товара освобождает предприятие от так называемых прямых издержек, складывающихся в основном из стоимости материалов и рабочей силы. В отношении стоимости материалов подобные рассуждения верны, а вот со стоимостью рабочей силы дело часто обстоит совсем иначе. Одни и те же работники нередко занимаются производством нескольких разных товаров одновременно. Когда выпуск одного из товаров прекращается, большинство работников оказывается все равно необходимым для

продолжения производства других изделий. Снятие товара с производства часто ведет к падению объема сбыта, превосходящему в пропорциональном отношении отмеченное сокращение прямых издержек. И уж совсем редко при снятии товара с производства организации удастся хотя бы слегка сократить свои накладные расходы. Как правило, они остаются на том же уровне и подлежат перераспределению между оставшимися товарами;

- *как скажется снятие товара с производства на уровне чистой валовой прибыли организации?* При ответе на этот вопрос руководитель, ответственный за принятие решения, обязан учитывать, какие последствия будет иметь намечаемый шаг с точки зрения как общего объема издержек, так и объема продаж не только снимаемого с производства, но и остальных товаров. Следует иметь в виду и то, какие возможности будут тем самым открыты для наиболее рационального альтернативного использования освободившихся ресурсов, как это скажется на объеме валовой прибыли и т.д. В случае ожидаемого большого сокращения объема валовой прибыли целесообразно провести сравнение будущего оценочного бюджета с учетом всех известных и предполагаемых поправок и бюджета, разработанного с учетом сохранения снимаемого с производства товара в ассортименте организации.

Приняв решение о прекращении выпуска того или иного товара, следует тщательно спланировать порядок снятия его с производства. Прежде всего, необходимо выбрать такой момент, когда шаг этот не вызовет сколько-нибудь существенных перебоев в деятельности самой организации, ее посредников и клиентов. О своем намерении организация должна заблаговременно известить клиентов, чтобы те имели возможность изыскать какие-то другие пути удовлетворения своих потребностей. Однако извещение не следует делать слишком рано, иначе это может помешать полной реализации запасов этого товара, которые имеются на самом предприятии и у посредников. Свое решение следует обосновать таким образом, чтобы не возбудить к себе недоброжелательного отношения со стороны клиентуры].

Снятие товара с производства – это всегда сложный процесс. Но без него невозможно обойтись, если организация хочет, чтобы ассортимент выпускаемой ею продукции всегда был на уровне требований дня, а ресурсы использовались для осуществления высокоприбыльных проектов, сулящих дальнейший рост и повышение ее жизнеспособности.

9. ИННОВАЦИИ И РАЗВИТИЕ НОВЫХ ТОВАРОВ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ

9.1. Управление инновационным процессом в организации

Конкурентное преимущество большинства предприятий в длительном периоде связано с их способностью к реализации инновационного процесса, с постоянным стремлением предлагать клиентам новые изделия и услуги. Многие из них значительную часть прибыли получают именно от продажи товаров, недавно предложенных на рынке. Инновационный процесс связан с высоким риском, часто требует значительных инвестиций, а вероятность потерпеть поражение довольно велика. Однако этот риск может быть высоко вознагражден. В условиях сокращения жизненного цикла промышленных товаров, ускорения научно-технического прогресса время становится новой ареной соперничества организаций за инновационное лидерство.

Общие направления и цели процесса развития нового товара можно планировать, но всегда следует быть готовыми к неожиданностям. Одни действия в рамках развития инноваций являются результатом продуманной стратегии, другие проводятся как реакция на возникшие выгодные ситуации во внешней или внутренней среде предприятия.

Организация, проводящая стратегию инновации, предполагает, что все, в ней существующее, со временем теряет актуальность и должно быть изменено или заменено. Ее лозунг может быть таким: «Постоянно новое и другое». Инновации, рассматриваемые с точки зрения ее стратегии, должны относиться не только к новому товару, но и предусматривать наличие изобретений и новых технологий.

Скорость и частота появления инноваций на промышленных рынках очень различны. В отраслях промышленности, не требующих сложных технологий, они могут появляться довольно часто, но при этом не будут иметь революционного характера. В отраслях, производящих средства производства или продукцию на основе сложных технологий, они достаточно редки и чаще всего зависят от изобретений, носящих революционный характер. Если на потребительских рынках основными причинами инноваций являются изменения в эмоциональных мотивах покупок, то в промышленности спрос на продукцию чаще всего не зависит от

потребительских вкусов, навыков и предпочтений, поэтому причиной инноваций является необходимость повышения потенциальной эффективности производства.

В системе инновационной деятельности организации ведущая роль принадлежит отделу маркетинга, поскольку от его работы зависит рыночный успех нового товара. Работу маркетологов, связанную с инновациями, можно разделить на обеспечивающую и реализующую.

Обеспечивающая работа включает в себя:

1. *Формирование и развитие инновационной ориентации коллектива организации.* В задачи маркетологов входит:

- разъяснение важности инновационных процессов, необходимости активного участия в них всех членов коллектива;
- обучение персонала, формирование навыков поиска и отбора коммерчески перспективных идей новых товаров;
- стимулирование творческой активности сотрудников.

2. *Систематическое информационное обеспечение инновационного процесса.* От степени информационной обеспеченности организации зависит ее рыночный успех и стабильность конкурентных позиций на рынке. Служба маркетинга должна обеспечивать предприятие данными о потенциальных потребителях, их требованиях и предпочтениях; о конкурирующих товарах, их характеристиках, уровне конкурентоспособности; об отраслевых тенденциях.

3. *Консультации для специалистов и подразделений организации по вопросам инновационной деятельности.* Маркетологи должны располагать следующей информацией:

- вероятностный рынок нового товара, его состояние и перспективы;
- реальные возможности сбыта товара;
- производственные проблемы, связанные с обеспечением бесперебойного и своевременного выпуска качественного товара.

Такая работа маркетологов, проводимая по трем направлениям, формирует единую систему маркетингового обеспечения инновационной деятельности предприятия. На ее основе проводится реализующая работа, связанная с нововведениями. **Реализующая работа** предполагает участие маркетологов на следующих этапах процесса создания нового товара:

- 1) оценка и отбор перспективных идей новых товаров;
- 2) разработка концепции нового товара;
- 3) разработка и создание образца нового товара.

Чем раньше выявится бесперспективность нового товара, тем меньшие расходы понесет организация. И наоборот, товар, разработанный при активном участии маркетологов, которые могут предлагать наиболее удачные варианты на ранних стадиях его создания, будет отвечать

требованиям текущего и перспективного рынка и способен принести значительные выгоды организации.

9.2. Портфель технологий организации

Изменения в технике и технологии могут привести к приобретению выгодной конкурентной позиции в том случае, если организации сумела их использовать. Многим предприятиям удалось занять ведущие позиции на рынке именно благодаря эффективному использованию технологических изменений. Очевидно, что то, насколько долго удастся удерживать сильную позицию относительно конкурентов, зависит от ее способности организации управлять, расширять и использовать технико-технологическую базу.

Eastman Kodak, Lockheed, IBM и руководители других корпораций не заметили больших технологических шансов, которые давало ксерокопирование. Эти фирмы, как и многие другие, отказались от сотрудничества с малой неизвестной фирмой Haloid Company для совершенствования и коммерциализации этой технологии. В конце концов Haloid сделала это сама, преобразуясь за счет этой технологической возможности в Xerox Corporation.

Промышленная организация должна периодически анализировать свой **портфель технологий**. Его исследование включает следующие шаги:

1. Определение уровня научно-технической значимости составляющих его проектов. Выделяется четыре уровня:

- **модернизационный проект**, когда конструкция товара или базовая технология кардинально не изменяются. Например, более дешевый производственный процесс, установка более мощного двигателя и т.д.;
- **новаторский проект**, когда конструкция нового изделия изменяется существенным образом путем добавления новых качеств, ранее не применявшихся в конструкциях данного типа изделий, но применявшихся в других типах изделий;
- **опережающий проект**, когда конструкция основана на опережающих технических решениях, ранее нигде не применявшихся;
- **пионерный проект**, когда появляются ранее не существовавшие материалы, конструкции и технологии, выполняющие прежние или новые функции. Например, мобильные телефоны, композитные материалы, биотехнологии.

2. Определение типа проекта развития. В состав портфеля организации могут входить проекты развития четырех типов, каждый из

которых может быть сосредоточен на улучшении процесса производства и/или товара:

- *производные проекты*, предусматривающие дополнительное улучшение товара или процесса его производства или того и другого. Пример: новый факс фирмы Canon – более дешевый или с лучшими характеристиками;
- *плоскостные проекты*, содержащие изменения, общие для товара и процесса производства. Пример: разнообразные способы использования микропроцессора *Pentium* фирмы *Intel*;
- *промышленные проекты*, предлагающие новые центральные товары и процессы, принципиально отличающиеся от предыдущих. Пример: диски для компьютеров, которые привели к созданию новых категорий товаров – магнитофонов и плееров на CD и DVD диски;
- *исследование и развитие*, т.е. создание ноу–хау и ноу–хау новых материалов и технологий, которые находят коммерческое развитие.

3. Оценка технологий. Маркетолог должен оценить технологии, входящие в портфель организации, определить возможности их лучшего использования и сочетания для достижения конкурентного преимущества. Каждая технология может быть основой для нескольких видов продукции. Поскольку товары, созданные на основе одной технологии, могут иметь и чаще всего имеют различную конкурентную позицию на рынке, можно сказать, что одна позиция в портфеле технологий порождает много позиций в портфеле продукции. Развивая одну технологию, можно улучшать несколько видов товаров, создавая новые возможности для организации.

Так, развивая в течение 10 лет технологию производства диктофонов, фирма Sony выпустила на рынок более 160 их моделей. Подобным образом Canon использовала ксерокс и факс как платформу для развития своей деятельности в области лазерных принтеров и сканеров.

На многих промышленных рынках лидерство зависит от умения выгодно использовать технологические преимущества. Результаты различных исследований показали, что лидеры промышленных рынков в технологической сфере имеют 4 **основных преимущества** по сравнению с остальными организациями:

- *быстрее внедряют на рынок товары или процессы*. Ускорение цикла развития продукции – это главная забота каждой промышленной организации. Когда основные технологии широко доступны, а жизненный цикл товаров короткий, принципиально важное значение имеет быстрый выход новинки на рынок. Предприятия получают следующие выгоды:
 - а) используют при производстве товара самые современные технологии;

- б) имеют возможность более точного прогноза требований потребителя благодаря более кратким временным рамкам;
- в) новые товары с более эффективной конструкцией заменяют старые, менее эффективные, поэтому возможно значительное снижение издержек;
- г) клиенты готовы платить более высокую цену за новый товар или услугу, которые более полно удовлетворяют их потребности;

Фирма Хегох сократила время внедрения на рынок новой продукции с 7 до 2 лет, благодаря чему издержки снизились на 2/3, экономия составила более 100 млн долларов в год, значительно улучшилось качество продукции.

- *используют свои технологии при производстве товаров, предлагаемых на большем количестве рынков.* В этом случае организация компенсирует высокие расходы на развитие своих основных технологий, применяя их при производстве товаров для различных рынков в различных географических регионах. Если в организации отсутствует возможность распределения технологических издержек, удачным решением может быть договор о взаимном обмене лицензиями с другим хозяйствующим субъектом или организация совместного предприятия;
- *выпускают большее количество товаров.* Организации, имеющие возможность диверсифицировать товар, могут завоевывать различные рыночные ниши. Даже на зрелых промышленных рынках всегда существует возможность увеличения своей доли путем развития новых моделей продукции, которые будут лучше удовлетворять разнообразные требования клиентов;
- *используют при их производстве более широкий спектр технологий.* На многих промышленных рынках товар создается на основе растущего числа технологий. Поэтому организации, стремящиеся к позиции лидера, должны постоянно расширять и обновлять портфель технологий. Применение большего их количества при создании товара позволяет придать ему новые качества и лучше удовлетворить потребности клиента.

Часто процесс более выгодного использования технологий называют процессом их коммерциализации.

9.3. Процесс создания новых промышленных товаров

Процесс создания новых товаров затрагивает все сферы деятельности организации. В нем так или иначе участвует большинство ее подразделений, включая отделы сбыта, производственный, научно-исследовательский,

финансовый, юридический и т.д. Размах деятельности в сфере создания новых товаров значительно отличается своим объемом и интенсивностью даже среди предприятий одной и той же отрасли и чаще всего зависит от сложившихся традиций производства. Некоторые организации, стремясь быть пионерами в предложении новых товаров, имеют в своем составе сильные исследовательские группы. Другие воздерживаются от роли пионеров, хотя и проводят ограниченный объем исследований, будучи уверенными, что этот вид деятельности всегда оправдывает себя. Также существует группа так называемых последователей, которые попросту копируют товары, пользующиеся успехом на рынке. Подобные принципиальные различия в политике организаций не могут не сказаться на величине и значимости исследовательских подразделений. Влияют они и на методику процесса создания новых товаров.

Внедрение на рынок нового товара связано с большим риском, но в то же время предоставляет промышленной организации большие шансы. Поэтому этот процесс должен всегда хорошо обдумываться. Часто случается, что большие надежды, связанные с новым товаром, не исполняются, а многие инновации терпят фиаско. Исследования показывают, что около 30-40 % новых промышленных продуктов неудачны. Очень часто виной тому является непродуманная или недобросовестная работа специалистов по маркетингу.

Маркетолог промышленной продукции должен внимательно следить за появлением идей новых товаров как внутри организации, так и за ее пределами. Они могут происходить от продавцов продукции, которым близки новые тенденции, от высшего руководства, которое знает сильные и слабые стороны организации. Идеи извне могут предлагаться клиентами и дистрибьюторами, а также возникать при анализе конкурентов. Часто можно услышать мнение, что обычно новый товар внедряется на пассивный рынок. Однако исследования показывают, что именно на промышленных рынках клиенты часто развивают идею нового товара и даже выбирают себе поставщика, который его будет производить. Таким образом, они часто участвуют в инновационном процессе своего поставщика.

Разрабатывая маркетинговую стратегию для нового промышленного товара, необходимо обратить внимание на 4 основных направления.

1. *Источники идей новых товаров.* Промышленные рынки, представленные продукцией высокого технического уровня и инвестиционными товарами, состоят из небольшого числа организаций с высоким покупательским потенциалом. Поэтому маркетологи особое внимание должны посвятить потребностям ведущих пользователей данного вида продукции. Ведущие пользователи – это небольшая группа очень

влиятельных покупателей, которые славятся использованием новых технологий. В связи с этим определенные потребности у них появляются гораздо раньше, чем у всех остальных участников рынка, и их можно рассматривать как поставщиков новых идей.

2. *Структура группы по развитию нового товара.* Все чаще промышленные организации используют параллельное конструирование нового товара для уменьшения сроков его внедрения на рынок. В этом случае необходимо создание группы, состоящей из специалистов различных функциональных отделов. Процесс развития нового товара характеризуется постоянным взаимным влиянием членов этой группы, которые работают вместе от начала до конца.

3. *Роль клиента в процессе развития нового товара.* Первое задание в этом направлении – идентификация требований клиента, т.е. определение пользы, которую он ожидает от нового изделия или услуги. Затем анализируется соответствие этих требований параметрам товара и производится их взаимное согласование.

4. *Факторы, определяющие успех или неудачу нового товара.* Результаты различных исследований позволяют определить важнейшие факторы успеха или неудачи новых товаров. Важнейшие факторы успеха:

- высокие уровни неповторимости и инновационности товара;
- соответствие потребностям рынка и значительные маркетинговые усилия;
- техническая и производственная согласованность;
- ориентация на международные стандарты.

Барьеры, которые не позволяют достичь успеха:

- высокая по сравнению с конкурентами цена товара, не имеющего для клиента экономических преимуществ;
- динамичный рынок, на который внедряется много новых товаров;
- конкурентный рынок, на котором потребности клиентов удовлетворены в достаточной степени.

Процесс создания нового товара варьируется от одной организации к другой. На каждом предприятии он имеет ряд принципиальных особенностей, что затрудняет его организацию и руководство. Во-первых, как уже отмечалось, на различных этапах к участию в работе так или иначе привлекаются все функциональные подразделения организации, причем некоторые из них – на протяжении всего процесса. Следует максимально использовать их ресурсы, преодолевая движущее ими естественное нежелание сотрудничать. Во-вторых, приходится одновременно заниматься множеством видов самой разнообразной деятельности, закладывающей основу для дальнейшей работы. Следовательно, на повестку дня особенно остро выдвигаются проблемы умелого планирования во времени,

определения контрольных сроков выполнения работ и последующей проверки исполнения с целью оценки достигнутого прогресса. Отсутствие тщательно составленного календарного плана и системы стимулирования темпов работ не только может привести к хаосу, но и сильно затянет сроки выполнения проекта. Как правило, товары, требующие проведения значительных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, создаются в течение пяти – десяти лет, считая с момента зарождения идеи и до момента получения организацией первой чистой прибыли. Поэтому возникает естественное стремление всячески ускорить течение процесса, не допуская, однако, чрезмерного риска.

Третья принципиальная особенность процесса создания нового товара заключается в необходимости время от времени останавливаться, производить всеобъемлющую ревизию проекта и принимать решения о его полном прекращении, консервации или продолжении работ в определенном темпе. Точное число таких остановок невозможно определить заранее, хотя наиболее вероятными моментами проведения ревизии являются предварительное обсуждение идеи нового товара, выделение крупных средств на научно-исследовательские работы и программы организации сбыта, развертывание опытного производства и начало пробной продажи или эксплуатации, принятие решений о запуске товара в серию и организации его сбыта. Ревизия проекта во всем многообразии технических и экономических аспектов должна становиться все более и более придирчивой и тщательной по мере принятия решений о дальнейшей концентрации ресурсов организации на его осуществление.

Еще одна принципиальная особенность этого процесса заключается в том, что новые товары, аналогичные уже выпускаемым с точки зрения производства и сбыта, не нуждаются в столь длительной и сложной отработке, как товары чужеродного характера, в создании которых организация не имеет ни опыта, ни знаний.

Процесс создания нового товара можно разделить на следующие основные этапы:

1. Поиск идеи нового товара.
2. Предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления.
3. Исследование потребительских свойств нового товара и анализ рынка.
4. Изучение особенностей процесса производства.
5. Организация опытного производства и пробного сбыта.
6. Переход к серийному производству и осуществлению комплексной программы маркетинга.

Следует иметь в виду, что по окончании каждого этапа проводится всесторонняя ревизия достигнутых результатов.

1. Поиск идеи нового товара. Для обеспечения успеха инновационной деятельности необходимо наладить постоянное поступление новых идей. Они обязательно должны соответствовать возможностям предприятия. Кроме того, желательно, чтобы их было достаточно много для обеспечения свободы выбора. Актуальность поступающих идей во многом зависит от того, насколько тщательно разработаны и доведены до всех структурных подразделений принципы товарной политики предприятия. Каждый сотрудник и их группа должны точно знать, в каких именно сферах товарного поиска организация заинтересована больше всего.

Среди основных источников поступления идей новых товаров можно назвать опросы, проводимые среди существующих и потенциальных клиентов и посредников, а также исследования отдельных или взаимосвязанных рынков. Источниками идей могут также быть специалисты сферы НИОКР, работники отдела технического обслуживания, представители руководства организации, сотрудники патентного отдела, изобретатели. На идеи создания новых товаров можно натолкнуться в процессе анализа ассортимента продукции конкурентов, в ходе изучения разного рода печатных материалов и литературы. Нельзя забывать и о внешних источниках идей, таких, как профессиональные ассоциации и общества, специализированные выставки, экспозиции и т.п.

Процесс создания нового товара длителен, поэтому при отборе идеи следует учитывать не сиюминутные запросы клиентуры, а перспективные их потребности. Пополнение ассортимента новыми товарами всегда связано с риском, и кандидатов на включение в производственную программу организации следует отбирать с большой осторожностью.

2. Предварительная оценка идеи и выбор наиболее приемлемого пути ее осуществления. На этом этапе решаются две задачи. Во-первых, происходит отсев явно непригодных проектов, не заслуживающих дальнейшего внимания. Во-вторых, из числа оставшихся после отсева идей выбираются наиболее удачные и многообещающие, которые можно рекомендовать для экспериментальной проработки. Среди основных проблем, рассматриваемых на данном этапе, можно назвать такие, как ожидаемая потенциальная норма прибыли нового товара, конъюнктурное положение организации, ее способность к восприятию нового товара, соотношение между наличными финансовыми ресурсами и объемом капиталовложений, необходимых для осуществления проекта. Дается приблизительная оценка объемов спроса, анализируются устойчивые тенденции его развития, проводится обзор методов, использование которых

необходимо для обеспечения успешного сбыта товара. Рассматриваются вопросы структуры цен и т.д.

Многие идеи новых товаров тесно связаны с проблемами технического конструирования. Поэтому необходимо дать оценку технической осуществимости предложенной идеи и вероятности успеха в решении задач этой сферы. Следует остановиться на проблемах производства, определив, какое именно оборудование потребуется, какими будут издержки производства, имеются ли в достатке необходимые исходные материалы и можно ли гарантировать непрерывность их поставок. В ряде случаев могут возникнуть проблемы юридического характера, как с точки зрения патентной ситуации, так и в связи с возможным риском в процессе использования товара клиентами.

3. Исследование потребительских свойств товара и анализ рынка. После одобрения идеи на этапе предварительной оценки можно приступить к проведению исследований технического и экономического характера, а также к исследованию рынка. Объем технических исследований может быть самым разнообразным, в зависимости от трудности обеспечения удовлетворительных свойств товара. Чем ближе товар к изделиям существующего ассортимента, тем меньше потребность в них. На этом этапе выясняются физические свойства нового товара, организуется производство его небольших партий в лабораторных условиях, начинается исследование проблем возможного использования и предварительная работа над патентами, проводятся предварительные оценки издержек производства. Некоторые товары промышленного назначения, особенно материалы и продовольственные продукты, могут поставляться пробными партиями ограниченному кругу клиентов, что позволит провести предварительную оценку их пригодности для удовлетворения запросов потребителей. Специалисты, ответственные за организацию сбыта, должны также подготовить отчет об экономических возможностях товара.

Экономический анализ идей должен быть осуществлен по следующим направлениям:

- *прогноз затрат, связанных с развитием товара, выходом на рынок и продажей.* Он характеризуется определенной степенью риска, поскольку для его проведения необходимо знать ситуацию на рынке, время и область продажи товара, отношение к нему потребителей;
- *оценка объема реализации (оборота, выручки).* Качество прогноза зависит от того, насколько точно удастся оценить рост рынка, достижимую его долю, цену, которая, в свою очередь, зависит от затрат;
- *прогноз прибыли.* Если для определенного периода времени известны доходы и затраты или поступление средств и выплаты, то для прогноза

прибыли могут быть использованы методы инвестиционных расчетов. В любом случае необходимо рассматривать несколько периодов, поскольку, как показывает модель жизненного цикла товара, первые периоды могут оказаться совершенно нетипичными с точки зрения прибыли;

- *учет неопределенности.* Для каждой ситуации рекомендуется разрабатывать оптимистические, средние и пессимистические прогнозы. Другая возможность учета неопределенности заключается в коррекции целевых величин путем присвоения им веса или коэффициента, выражающих степень их достоверности.

4. Изучение особенностей процесса производства. По времени данный этап может частично совпадать с предыдущим. Специалисты-техники изучают приемлемые методы производства нового товара и приступают к оформлению информации, необходимой для подачи заявки на патент. Одновременно исследуются проблемы управления качеством нового товара и разрабатываются планы мероприятий, которые следует проводить в этой области при опытном производстве и на последующих этапах. Маркетологи продолжают поиски потенциальных потребителей, прибегая, если это возможно, к испытаниям в рабочих условиях ограниченных партий нового товара, изготовленного в лаборатории.

Кроме того, на этом этапе специалисты по организации сбыта и исследованиям рынка начинают работать над созданием названия товара и его упаковки. Как известно, качество изделия формируется не только его функциональными признаками, разработка которых является прерогативой конструкторов и технологов, но и внешним дизайном, в создании которого обязательное участие должен принимать маркетолог. Важнейшие средства, используемые при разработке товара и воплощающие его внешний вид, это: форма, цвет и материал, из которого он изготовлен. Хотя считается, что внешний вид товаров промышленного назначения в большинстве случаев не играет важной роли, маркетологам, тем не менее, следует уделить ему внимание, не ухудшая при этом функциональных качеств. Особенно это касается продукции, поступающей и на промышленный, и на потребительский рынок. Например, существенную роль играет упаковка многих пищевых продуктов, реализуемых как организациям, так и конечным потребителям. Также большинство видов облегчающих или вспомогательных товаров требует тщательно продуманного дизайна. В настоящее время, при наличии огромных возможностей выбора материала, цвета каждая организация, независимо от того, что она производит, должна обращать большое внимание на внешний вид изделия.

Форма товара связана с основными и добавочными качествами. Из добавочных качеств важнейшим является его эстетичность.

Физиологическая теория утверждает, что наиболее эстетичным является образ, удобный для глаза и охватываемый малым количеством движений. Формы должны состоять из простых, согласованных, по возможности симметричных линий и элементов. На ее восприятие влияет индивидуальность и вкус потребителя, традиции (знакомые формы воспринимаются лучше), окружение (в окружении, соответствующем их функциям, продукты производят лучшее эстетическое действие).

Цвет – это простейшее и дешевое средство для улучшения внешнего вида товара. Его выбор определяется материалом и рядом других факторов. Цвета могут играть роль социального символа. Например, черный – это официальный цвет представителей власти и религиозных деятелей (черные автомобили, костюмы, сутаны). Оранжевого цвета придерживаются организации по коммунальному обслуживанию городов, уборке и ремонту дорог и т.п. Иногда существуют правовые ограничения по поводу цвета товара (например, сигнальные цвета или окраска милицейских, пожарных автомобилей и скорой помощи). Определенные комбинации цветов защищены от конкурентов патентами. При выборе цвета нужно учитывать и требования организационной культуры предприятия-клиента, так как некоторые из них придерживаются определенной комбинации цветов.

Материал, из которого изготовлен товар, также сильно влияет на его восприятие. Некоторые материалы привлекают потребителя, другие, наоборот, отталкивают. Производитель автобусов, например, должен при выборе материала, из которого изготавливаются поручни, избегать металла, т.к. в зимнее время пассажирам за них плохо держаться.

При создании *упаковки* организации следует предусмотреть такие ее элементы, как сама тара, в которую помещается товар, этикетка и вкладыши. Дизайн упаковки должен воздействовать на образ, который предприятие хочет создать для своей продукции. Цвет, форма, материалы – все это влияет на представления потребителей о нем и его товарах. Более простая упаковка создает образ более низкого качества изделий общих марок. Ее стандартизация облегчает выход на мировой рынок. По этой причине «Pepsi-cola» и «Coca-cola» используют одинаковую упаковку во всех частях земного шара. Должна быть учтена относительная стоимость упаковки, которая может достигать до 40 % розничной цены, в зависимости от целей и уровней упаковки. Также должны быть определены место, содержание и размер этикетки и то, насколько она должна выделяться.

Важной частью данного этапа является определение *товарной марки*, значимость которой определяется следующими причинами:

- упрощается идентификация продукции;
- гарантируется, что товар или услуга обладают определенным качеством;

- повышается ответственность организации за свою продукцию;
- покупатель может сравнивать товары различных производителей;
- престиж продукции растет с ростом общественного признания марки;
- создается отличительный образ продукции организации на рынке;
- облегчается выход на новые рынки.

После разработки товарной марки продукта следует сформировать систему обеспечения качества товара. Еще раз тщательно проверяется его конструкция, уточняется все ли заслуживающие внимания предложения и советы, собранные в ходе ограниченных пробных испытаний изделия в рабочих условиях, должным образом учтены и использованы. Данные, полученные в процессе исследования и отработки методов производства, результаты всестороннего изучения товара, проводившегося на этом и предшествующих этапах, информация о рынке, сведения экономического характера дают достаточно материала для подготовки отчета о состоянии процесса создания нового товара. В нем должны быть указаны рекомендации относительно дальнейшего направления работ над проектом.

Организация опытного производства и пробного сбыта. Одна из основных задач данного этапа заключается в проверке приемлемости и пригодности предлагаемой технологии изготовления товара. Для этой цели, если возможно, разворачивают небольшое опытное производство и изготавливают ограниченную партию новинки. Имея в своем распоряжении некоторое количество товара, маркетологи могут провести практически всесторонние его испытания среди узкого круга клиентов. Деятельность опытного производства, как правило, дает полный объем исходной информации для запуска нового товара в серию и позволяет довольно точно определить уровень и структуру издержек производства, следовательно, появляется возможность определить и ожидаемую продажную цену товара. На основе всей имеющейся информации можно еще раз, но уже более точно, определить размеры рынка и оценить нормы прибыли.

Вся полученная информация сводится воедино и представляется на рассмотрение руководителям проекта. В случае их одобрения он передается на окончательное утверждение высшему руководству, после чего предприятие приступает к разворачиванию серийного производства. Именно в этот момент принимается решение о выделении для продолжения работ крупных сил и средств.

Серийное производство и осуществление комплексной программы маркетинга. Утверждение проекта высшим руководством означает, что товар передается в серийное производство, и следует приступать к осуществлению комплексной программы его сбыта. Происходит окончательная ассимиляция новинки всеми подразделениями и службами

организации, заканчиваются разного рода работы, начатые на предшествующих этапах процесса, такие как создание упаковки, тары, в которой его будут отгружать, разработка рекламы, подготовка сопроводительной документации, технического описания и т.п.

Завершающим этапом процесса создания нового товара является разработка планов и программ выхода с ним на рынок и органичного включения новинки в существующий ассортимент продукции организации. Маркетологам предстоит ответить на следующие вопросы.

- *какие каналы распределения будут использоваться для сбыта нового товара?* Идеальным случаем будет возможность организации его эффективного сбыта по тем же каналам, которые используются для реализации другой продукции предприятия. Однако это не всегда возможно, т.к. новый товар может быть рассчитан на иной круг покупателей или требовать совершенно иного подхода в организации и техники его сбыта;
- *какое место должен занимать новый товар в рамках существующего ассортимента?* Он может либо явиться полноценным дополнением существующего ассортимента и придать товарной номенклатуре организации повышенную привлекательность в глазах потенциальных покупателей, либо заменить старые товары, выполняя те же функции более эффективным образом;
- *какую цену следует установить на новый товар, и какова должна быть общая направленность политики цен применительно к новинке?* Необходимо продумать, как с помощью цен получить максимальную прибыль, пока для нового товара нет еще серьезной конкуренции на рынке, и как привлечь к нему наибольшее количество клиентов;
- *использование каких мотивов будет наиболее эффективно стимулировать сбыт нового товара?* Достаточно трудно выявить мотивы, которыми будет определяться покупательское поведение в отношении нового товара. Хотя следует отметить, что на промышленном рынке сделать это несколько легче, чем на потребительском, поскольку здесь клиент руководствуется при покупке, в основном, результатами анализа издержек, в то время как сбыт товаров широкого потребления зачастую преследует цели удовлетворения вкусов и эмоций индивидуального потребителя.

10. УСЛУГИ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ

10.1. Промышленные услуги, их роль и значение

Фирма AT&T Worldwide (ранее она называлась NCR Corporation), крупный производитель компьютеров, расположенная в Охайо, в течение 1995–1997 гг. заработала более 10 млн долларов у своего важного клиента. Этот клиент не купил у AT&T ни одного товара до момента, когда в 1998 г. приобрел у нее 50 компьютеров. То, что в действительности составляло предмет сделок между двумя фирмами, – это обслуживание 7 000 компьютеров в Online Computer Library Center (OCLC), который предлагает услуги баз данных для библиотек. Когда OCLC заключал первый контракт с AT&T, он не располагал ни одним компьютером производства этой фирмы. Однако ее сотрудники были под таким впечатлением от услуг AT&T, что когда пришло время обновлять оборудование, выбрали ее в качестве своего единственного поставщика.

Этот пример показывает, насколько важную роль играют услуги в маркетинге на промышленных рынках. Они имеют много неповторимых аспектов, поэтому маркетинговые стратегии для них будут иметь значительные отличия от подобных стратегий для материальных изделий.

В последнее время практически во всех странах наблюдается увеличение разнообразия и объемов услуг. Это происходит даже в регионах, где снижаются объемы производства продукции. **Рост объемов промышленных услуг** вызван тремя факторами:

1. **Ростом объемов производства.** Объемы промышленного производства в мире постоянно растут, что приводит к увеличению спроса на такие услуги, как перевозки различными видами транспорта, обработка и передача данных, реклама.

2. **Отделением сферы услуг от производственной деятельности.** Промышленные предприятия все чаще пользуются услугами, оказываемыми специализированными организациями. Наблюдается тенденция отказа хозяйствующих субъектов от выполнения собственными силами тех услуг, которые не составляют их основной компетенции. Например, столовые, складские услуги, конструкторские работы, транспортировка, уборка, ремонт.

3. *Быстрым развитием инновационных процессов в сфере услуг.* Появляются новые услуги, о которых раньше никто не думал, и на которые спрос все время растет. Это услуги по охране, переработке отходов, страхованию, компьютерные, рекламные.

Услуги на промышленных рынках можно разделить на две принципиально различающиеся *категории*:

1. *Первая категория* – это услуги, сопутствующие товару. Часто они не менее важны, чем технические решения, содержащиеся в материальном изделии. Например, это могут быть, услуги по техническому обслуживанию и ремонту, консультации, связанные с продажей технически сложных продуктов, обучающие программы, касающиеся использования оборудования, доставка запасных частей. Предоставление сопутствующих услуг увеличивает ценность товара и может быть источником преимущественной позиции организации на рынке. Кроме того, развивая деятельность, связанную с предоставлением сопутствующих услуг, организация может затем продавать непосредственно их. В этом случае они становятся результатом товара. Как показывает приведенный выше пример, фирма *AT&T* успешно применяет данную стратегию. Однако практика показывает, что предоставление услуг, не связанных с основной деятельностью организации, не дает больших выгод.

Иногда соотношение «товар – услуга» принимает обратный характер: товар может предлагаться как результат услуги.

Американская фирма EDS Corporation, деятельность которой была связана с оказанием помощи различным организациям в выборе, установке и эксплуатации компьютерных систем, решила, что выгоднее и легче самим осуществлять сборку малых персональных компьютеров, чем покупать их у крупных производителей. Сейчас фирма и производит компьютеры, и оказывает сопутствующие услуги.

2. *Вторая категория* услуг на промышленных рынках – это чистые услуги, т.е. такие, которые продаются независимо от физического товара и могут быть вообще с ним не связаны. Это, например, страхование, консалтинг, ремонт и наладка оборудования, транспортные, банковские услуги, исследование рынка, охрана и обеспечение безопасности. В настоящее время происходит увеличение количества и разнообразия предлагаемых чистых промышленных услуг. Организации все чаще прибегают к их покупке по следующим причинам:

- сложность решаемых хозяйственных проблем не позволяет справиться с ними собственными силами, а, как известно, разделение труда и специализация дает более высокие выгоды;

- технология сбора, обработки и передачи данных с помощью компьютерных систем требует использования внешних специализированных услуг для поддержания уровня их современности;

- организации могут увеличивать свою эластичность и лучше контролировать финансовые средства, приобретая услуги, обеспечивающие «использование без права собственности»;

- давление времени (длительный период времени, необходимый для освоения специализированных умений), недостаточность собственных ресурсов не позволяют удовлетворить все потребности своими силами.

Актуальные и прогнозируемые тенденции позволяют предположить, что эти силы все больше будут увеличивать спрос на услуги на промышленных рынках.

Принимая во внимание большое разнообразие услуг, классифицировать их можно, рассматривая континуум «товар – услуга», в котором основной объясняющей переменной является *конкретизация (материализация)*. Услуги, представляющие собой предмет продажи на рынке, характеризуются относительным доминированием нематериальных атрибутов в их форме. На рис. 10.1 представлен способ понимания отличий между товарами и услугами. Непрерывный ряд предполагает, что существует очень немного «чистых» товаров или «чистых» услуг.

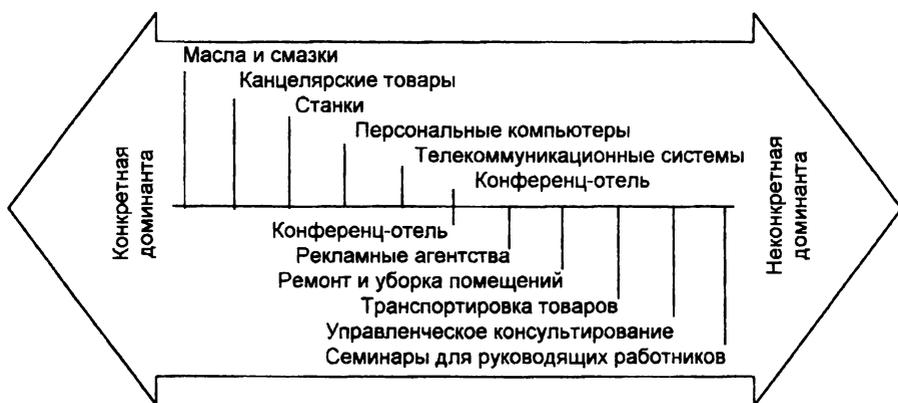


Рис. 10.1. Классификация промышленных товаров и услуг на основе конкретизации.

Промышленные смазочные материалы являются физическим предметом, состоящим из осязаемых элементов (нефть, химикаты и т.п.). Но они обеспечивают услугу (смазку), т.е. имеет место определенная комбинация осязаемых и неосязаемых элементов.

Классификация предложения поставщика как товара или как услуги зависит от того, каким образом организация, производящая покупку, воспринимает ее предмет – доминируют материальные элементы (конкретные) или нематериальные (неконкретные). На одном конце ряда расположены масла и смазки, в которых доминируют материальные элементы, а сущностью предмета покупки является физический товар. На другом – семинары для менеджеров, в которых доминирует нематериальный элемент, а предмет покупки – профессиональное развитие, образование, наука имеет немного осязаемых характеристик. Конференц-отель находится где-то посередине ряда, поскольку покупатель получает как материальные элементы (питание, напитки, блокноты), так и нематериальные (обслуживание высокого класса, удобства конференц-зала, новые сведения).

Концепция осязаемости является очень полезной для маркетолога промышленных товаров, поскольку большинство предложений на этом рынке состоит из объединения товара и услуги. Ключевое задание руководителя отдела маркетинга – это старательная оценка (с точки зрения клиента) того, какие элементы доминируют в предложении. Чем более важными являются неконкретные элементы, тем труднее будет применять маркетинговые средства, разработанные для товаров.

Данная концепция также позволяет маркетологу сконцентрироваться на общем рыночном предложении организации и, кроме того, помогает ему понять, что изменение одного из его элементов может полностью деформировать это предложение в глазах клиента.

Маркетолог, принимающий решение о необходимости создания склада запасных частей, центрально расположенного относительно главных клиентов, и осуществления быстрых поставок для лучшего удовлетворения их потребностей, должен переориентировать центр тяжести маркетинговой стратегии. Предложение «передвигается» в сторону неосязаемого конца ряда, ориентируется на нематериальные выгоды, связанные с возможностью уменьшения или отказа от поддержания запаса этих частей клиентами и быстрой их транспортировкой в необходимый момент. Эта новая «услуга», которая менее осязаема, должна быть объяснена клиенту очень старательно, а нематериальные результаты более низких издержек складирования следует представить как можно конкретнее, с помощью программы продвижения и рекламы.

Итак, промышленная услуга – это рыночное предложение, в котором доминируют неосязаемые элементы. Однако, существует немного услуг,

характер которых полностью нематериален. В табл. 10.1. представлено описание главных отличительных свойств промышленных услуг.

Таблица 10.1.

Неповторимые свойства промышленных услуг

Свойство	Примеры	Сложности для маркетинга
Потребление в момент производства	Телеконференция. Семинар для менеджеров. Ремонт оборудования.	Непосредственная связь производства и продажи требует точного исполнения услуги. Необходим высокий уровень профессионализма у персонала. Должен быть тщательным отбор кадров.
Изменчивый характер	Указания разных консультантов в той же ситуации могут отличаться. Качество товаров разных поставщиков неодинаково.	Большое значение должно придаваться точному выполнению стандартов качества. Необходимо разрабатывать системы, которые минимизируют отклонения от стандартов и ошибки людей, искать способы автоматизации. Следует объединять услуги в пакеты.
Невозможность складирования	Незаполненные места в грузовом автомобиле. Незанятые места на товарном складе.	Планирование потенциала относительно наиболее высокого спроса. Использование политики цен и продвижения для выравнивания колебаний спроса. Постоянная адаптация количества персонала к текущему спросу.
Отсутствие права собственности	Использование товарного вагона. Использование ноу-хау консультанта.	Сосредоточение продвижения на выгодах, вытекающих из отсутствия права собственности, уменьшенного количества работ, сниженных издержек. Акцентирование эластичности.

Таким образом, особенности маркетинга промышленных услуг объясняются следующими *различиями между товаром и услугой*:

- *услуги, в отличие от товаров, неосязаемы*, т.е. имеют не вещественный характер. Это свойство подробно оговорено выше;
- *услуги потребляются в момент производства*, а между производством товара и его потреблением проходит определенное время. В связи с этим, критическим элементом связи покупатель – продавец является то, насколько эффективно выполнит свое задание сотрудник, который фактически обеспечивает предоставление услуги (водитель, консультант, техник-ремонтник). С перспективы организации, стратегия маркетинга может зависеть от того, как этот сотрудник удовлетворит потребности клиента. Поэтому особое значение приобретает набор и обучение персонала;

- *услуги не могут складироваться*, поэтому если услуга не была оказана в то время, когда была необходима, потерянный доход уже нельзя получить. Также по этой причине спрос на услуги часто непредсказуем и подвержен резким колебаниям. Маркетолог должен старательно оценить рыночный потенциал для данной услуги, который в этой сфере заменяет запасы. Если установить его на уровне наивысшего спроса, то должен существовать «резерв услуги», который позволит его удовлетворить. Очевидно, что это приводит к росту издержек, поэтому маркетолог должен их анализировать, сравнивая с потерей дохода и лояльности клиента, которые могут быть следствием установления более низкого потенциала;

Некоторые авиалинии, обеспечивающие регулярные пассажирские перелеты между Нью-Йорком, Вашингтоном и Бостоном, предлагают рейсы через один час. Если в случае какого-либо из них желающих улететь больше, чем мест в самолете, подается дополнительный – даже для одного пассажира. Устанавливается неограниченный потенциал, в связи с чем ни один пассажир не получит отказ.

- *услуги необычайно разнородны и изменчивы*, в то время как большинство промышленных товаров высоко стандартизированы. Качество оказания той же самой услуги в различных ситуациях может быть неодинаковым. Подобные услуги часто отличаются оборудованием и объемами труда, используемыми при их оказании. Очевидно, что чем большее количество труда требует данная услуга, тем менее однообразным будет ее оказание. Поэтому поставщики промышленных услуг должны сконцентрироваться на создании точных программ контроля качества, инвестировать в системы, позволяющие минимизировать ошибки людей при оказании услуги, а также искать способы ее автоматизации;

- *отсутствие права собственности на услугу*, т.е. на то, что приобретает клиент. Оплата за услугу – это оплата за использование, наем чего-либо, в отличие от материального товара, когда покупатель приобретает право собственности на изделие после его покупки. Маркетолог должен уметь показать выгоды клиенту, вытекающие из такой ситуации. Ключевые из них: снижение общих издержек и занятости в организации-клиенте, сосредоточение финансовых и других средств на деятельности, составляющей ее основную компетенцию.

Хотя могут иметь место исключения из общих рекомендаций, указанные свойства создают полезную основу для понимания характера промышленных услуг и определения специальных требований к маркетинговой стратегии.

10.2. Покупка промышленных услуг

Покупка услуг связана с иными критериями и факторами, чем покупка материальных изделий, что вызвано их принципиальными различиями. Из-за неощутимости и непостоянства услуг клиенты часто используют нетрадиционные критерии покупки, такие как чувствительность поставщика к требованиям клиента, квалификация и образование его персонала, управленческие способности и репутация на рынке. Часто достаточно трудно определить, как в покупающей организации принимается решение о покупке услуг. Приобретая материальный продукт, клиент может оценить его качества и характеристики перед заключением сделки. Производя покупку промышленных услуг, он опирается на такие показатели, как цена, оборудование и внешнее оформление организации-продавца, ее персонал. В связи с этим возникает вопрос: по каким причинам покупатели выбирают определенного поставщика услуг, ставя его предложение выше других? Часто ответ на него можно получить лишь с помощью маркетингового исследования, направленного на выяснение следующих проблем:

- какие параметры или особенности данной услуги имеют значение для определенного сегмента?
- одинакова ли значимость каждого параметра для всех членов центра по покупкам?
- как воспринимаются результаты отдельных поставщиков услуг по каждому из параметров?

Услуги описываются множеством характеристик, включая как объективные качества, которые можно количественно измерить, так и высоко субъективные, зависящие от индивидуального восприятия. Первые – это атрибуты, *основанные на оборудовании или объектах*, вторые – атрибуты, *связанные с восприятием людей*. Например, собираясь воспользоваться транспортными услугами, покупающая организация может сравнить различных ее поставщиков на основе измеримых критериев, таких как объемы перевозок, цены, предоставляемые скидки. Другие параметры, такие как качество контактов с сотрудниками, культура обслуживания, более субъективны и зависят от интерпретации каждого конкретного клиента.

Внимательно изучая относительное значение атрибутов услуг, связанных с людьми, оборудованием или объектами, руководители организации, предоставляющей промышленные услуги, могут понять, какие из них должны доминировать в их предложении. Так, для товарного склада важны оба измерения – связанное и с техникой, и с людьми. Консалтинговая фирма должна сосредоточить внимание на усилении человеческого

потенциала. При оказании услуг по аренде помещений и оборудования большее значение имеют технические атрибуты.

При оценке поставщика услуг покупатель значительное внимание уделяет их цене и качеству. Следует учесть три важных аспекта, определяющих процесс выбора того или иного поставщика:

1. *Выявление параметров, имеющих решающее значение при выборе определенного поставщика услуг среди конкурирующих предложений.* Маркетологу организации, оказывающей услуги, следует идентифицировать, какие параметры являются решающими для потенциального клиента и именно на них сконцентрировать свою маркетинговую стратегию.

Например, мебельная фабрика хочет воспользоваться услугой по складированию своей продукции. Решающими параметрами тут могут быть уровень влажности на складе, опыт работы с подобной продукцией, наличие необходимого оборудования и компетентность персонала в этой сфере. В то же время чистота помещений не будет для него решающим фактором. Но она будет основным параметром для предприятия, намеревающегося складировать продовольственные продукты.

2. *Трудность оценки качества.* Качество услуг оценить гораздо труднее, чем качество продуктов из-за их не вещественного и нестандартного характера. Для снижения риска покупки некачественной услуги клиенты пользуются различными источниками информации о ней. Особо важным для них может быть мнение тех, кто уже воспользовался ею. Следует также иметь в виду, что процесс оценки услуг является более абстрактным, случайным, основанным, скорее, на символике, а не на конкретных показателях. Основная проблема заключается в трудности сравнения различных предложений. Поэтому важной частью маркетинга промышленных услуг является оказание помощи потенциальным покупателям в его проведении и, тем самым, снижение риска, связанного с оценкой и выбором.

3. *Восприятие качества.* Окончательно нормы качества определяет клиент, для которого услуга является хорошей тогда, когда выполняет или перевыполняет его ожидания. Поэтому маркетологи должны так представить свое предложение, чтобы клиент ожидал от организации несколько меньше, чем она в состоянии предложить. Стратегия предприятия, поставляющего услуги в промышленности – *«обещать меньше, давать больше»*.

Качество услуги является функцией трех переменных: имиджа организации, технического качества и функционального качества.

Имидж организации, ее общая привлекательность – это наиболее трудный для контроля и измерения аспект качества. Однако часто он имеет решающее значение при выборе поставщика услуг.

Техническое качество определяет, **что** получает клиент, т.е. представляет собой материальное содержание услуги. Например, в результате ее покупки организация получает чистые помещения, чертежи нового изделия, перевезенный в другой город груз. Техническое качество относительно легко определить, оценить и сравнить.

Функциональное качество определяет, **как** оказывается услуга, т.е. способ ее оказания. Например, внешний вид и поведение персонала по ремонту компьютеров, форма представления отчета консультантов. Функциональное качество труднее объективно измерить, систематизировать и проконтролировать. Оно зависит от способа восприятия клиента, его склонностей и предубеждений. Так, руководителям транспортной организации трудно контролировать качество контакта шофера с клиентом, который сопровождает груз, поскольку он происходит вдали от места ее расположения. Кроме того, индивидуальные склонности сопровождающего имеют немаловажное значение в оценке функционального качества (например, разговорчивость шофера одним клиентом воспринимается как фактор, повышающий качество услуги, а другим – наоборот).

Высокое качество оказываемых услуг является результатом объединения технической и функциональной эффективности. Задачей маркетолога является определение того, какое измерение качества важнее для клиента. Исследования показывают, что способности и умения представителей организации, которые входят в непосредственный контакт с потенциальным клиентом, т.е. функциональное качество, могут компенсировать определенные проблемы с техническим качеством. Клиенты, которые получают услугу на достаточном техническом уровне, но не подкрепленную соответствующим обслуживанием со стороны персонала, чаще всего неудовлетворены сделкой. Поэтому маркетологи промышленных услуг должны старательно подготовить свое предложение, значительное внимание уделив функциональному качеству. Немаловажное значение имеет тут организационная культура их предприятия.

Значение качества промышленной услуги очень велико, поскольку от него зависит, обратится ли покупатель за ней еще раз. Чем дольше организация, оказывающая услуги, сотрудничает с клиентом, тем большую прибыль получает и может рассчитывать на многие дополнительные выгоды (например, многолетний клиент обеспечивает бесплатную рекламу).

Исключительное качество услуги может стать источником усиления конкурентной позиции промышленного предприятия, поскольку это преимущество, трудное для подражания со стороны конкурентов.

10. 3. Особенности маркетинговой деятельности организаций, оказывающих промышленные услуги

Чтобы эффективно удовлетворять потребности клиентов, организация, оказывающая промышленные услуги, должна иметь интегрированную маркетинговую стратегию. Ей следует выбрать целевые сегменты, а затем для каждого из них разработать действия, соответствующие ожиданиям покупателей. Ключевыми моментами комплекса маркетинговых мероприятий являются разработка пакетов услуг, установление цен, выбор каналов распределения и реклама. Все они требуют внимательного подхода со стороны маркетологов каждого промышленного предприятия. Рассмотрим основные моменты маркетинговой деятельности организаций, оказывающих промышленные услуги.

1. Сегментирование. Как и в каждой маркетинговой ситуации, разработка комплекса маркетинга зависит от того, какой сегмент обслуживает организация. Каждый аспект услуги, которая будет предложена, способы ее оказания, методы продвижения, формирование цены будут зависеть от потребностей определенной группы клиентов. Процессы сегментирования рынка как в случае услуг, так и товаров, подобны друг другу. Однако сегменты рынка услуг имеют существенные отличия:

- во-первых, *размер сегментов услуг значительно меньше*. Связано это с тем, что клиенты ожидают точного соответствия услуг их индивидуальным требованиям. Ожидания покупателей могут не исполниться, если покупаемая ими услуга будет стандартная и неизменная;
- во-вторых, *сегментирование услуг проводится на основе ожиданий клиентов*, следовательно, его оценка очень важна при выборе целевого сегмента и разработке пакета услуг.

2. Пакет услуг. Он охватывает решения относительно принципиальной концепции предложения организации, сферы оказываемых услуг, их качества и уровня. Дополнительно в нем должны быть учтены определенные элементы, характерные только для услуг – персонал, который будет их выполнять, процесс оказания и физические доводы их исполнения. Способ концептуализации услуги представлен на рис. 10.2.

Разработку пакета услуг организация проводит в несколько шагов:

- определение основной пользы, которую ожидает клиент от этой услуги. Услуга приобретается с точки зрения пользы, которую она приносит. Поэтому маркетологу необходимо сконцентрировать внимание на функциональных и психологических параметрах услуги, которые должны не только предлагаться клиенту, но и тщательно отслеживаться с точки зрения контроля качества;

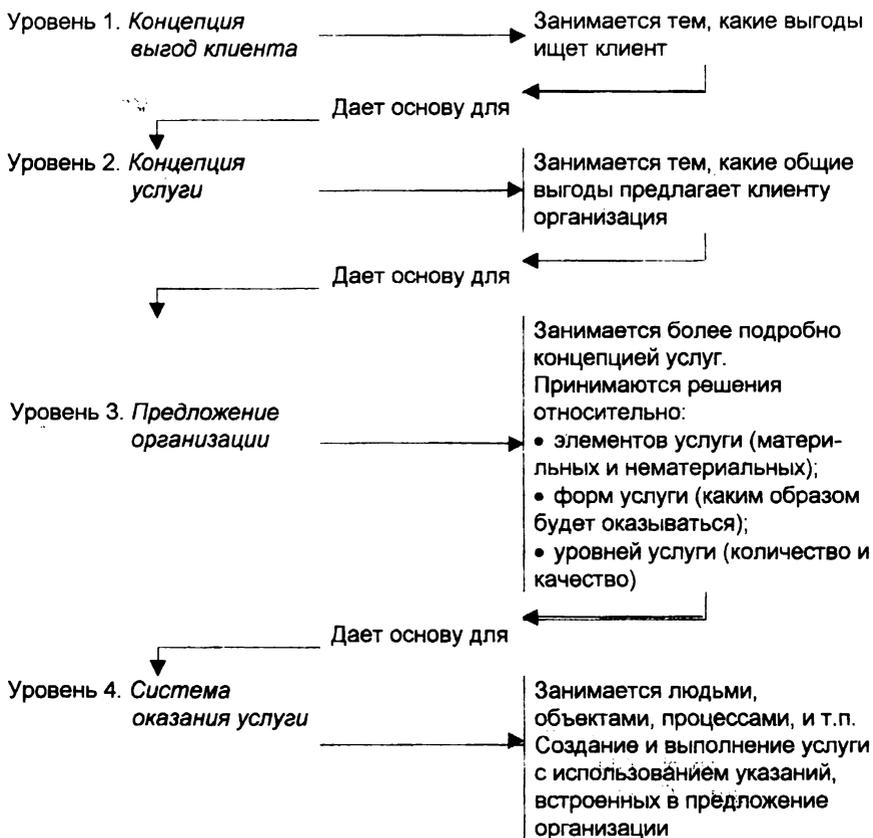


Рис. 10.2. Концепция услуги промышленной организации.

Предприятие, которое осуществляет выбор гостиницы для организации ежегодного семинара продавцов производимых им товаров, покупает основную выгоду, которую можно определить как «успешная, результативная встреча». Поэтому маркетолог гостиницы должен оценить полный комплекс составляющих услуги, которые будут необходимы для обеспечения такого удачного семинара. Он может состоять из многих элементов, таких как: 1) размер конференц-зала, его расположение, акустика, удобство; 2) питание; 3) удобные и тихие комнаты; 4) аудио и видео оборудование; 5) чувствительность персонала к пожеланиям участников семинара.

- разработка концепции услуги, определяющей общие выгоды, которые обеспечит клиенту ее поставщик. Следует исходить из понимания основной пользы, которую получит клиент и разбить ее на целый комплекс получаемых покупателем выгод;

В предыдущем примере концепция услуги может включать такие обеспечиваемые гостиницей выгоды: эластичность, чувствительность к клиенту, вежливое обслуживание, современное оборудование конференц-зала, организация питания в удобное время, профессионализм персонала.

- разработка предложения организации. В нем подробно формулируется, какие услуги, когда, где, каким образом и для кого может оказать организация. Следует определить все их элементы (как материальные, так и нематериальные), которые создадут общий пакет услуг. Очевидно, что руководителям организации легче управлять материальными элементами услуги (оборудованием и физическими предметами);

Предложение гостиницы охватывает множество материальных элементов (звукопоглощающие конференц-залы, проекторы, видеомэгафоны, прохладительные напитки, питание) и нематериальных (поведение и приветливое отношение обслуживающего персонала, реагирование на специальные просьбы).

- построение системы оказания услуги, т.е. определение способа, которым она будет оказываться. Должны быть тщательно продуманы действия отдельных сотрудников, подобран персонал, обладающий необходимой квалификацией и способностью выполнить конкретное задание, обеспечено необходимое оборудование, согласованы отдельные виды работ. Следовательно, система оказания услуги должна представлять собой старательно запроектированную схему, описывающую процесс ее оказания клиенту;
- персонал, оказывающий услугу. Для материальных изделий производство и маркетинг, как правило, отделены друг от друга и являются самостоятельными сферами деятельности, а в случае услуг они часто неразделимы. Действия по выполнению услуги и система ее оказания создают и доставляют продукт клиентам. Это свойство подчеркивает ту важную роль, которую играют люди, особенно те, кто непосредственно оказывают услугу. Техники, персонал по ремонту и обслуживанию оборудования, инженеры, водители поддерживают близкий контакт с клиентом и оказывают значительное влияние на то, как он воспринимает качество услуги. Поэтому маркетолог, формируя пакет промышленных услуг, должен обращать внимание как на поведение людей, так и на

материальные элементы, с ними связанные – одежду, инструмент и т.п. Персонал, оказывающий услугу, должен располагать полной информацией о той пользе, которую ожидает конкретный клиент. Его поведение, умения, знания оказывают решающее влияние на степень удовлетворения клиента. Первый шаг в создании успешного пакета услуг заключается в обеспечении того, чтобы концепция выгод клиента была известна, понималась и принималась всем персоналом организации;

- физические и технические ресурсы. К ним относятся многочисленные предметы, используемые для создания и оказания услуги – здания, компьютеры, оборудование, инструменты, документы и т.д. Они играют важную роль в создании атмосферы и окружения, в которых услуга оказывается или приобретается, а также влияет на ее восприятие клиентом. Этот аспект услуги в значительной степени поддается контролю как со стороны организации, оказывающей услугу, так и со стороны представителя клиента. Маркетологам следует тщательно проанализировать, какие физические и технические ресурсы должны быть использованы для создания положительного, выгодного имиджа предприятия и его услуги.

Фирма Херох одной из первых разработала систему оказания услуги, предусматривающую, чтобы ее представитель приходил к клиенту для обслуживания или ремонта оборудования в костюме, с дипломатом, а не в рабочей одежде и ящиком для инструментов. В результате был создан имидж профессионального обслуживания на высоком уровне.

Когда покупатель приходит, чтобы купить услугу, в большинстве случаев он не может ее потрогать, конкретизировать, осмыслить все «за» и «против». Поэтому организация, оказывающая услуги, должна разработать их ощутимые характеристики, такие как: фирменная одежда, фирменные знаки, отзывы о реализованных договорах, свидетельства о гарантии, общий вид здания и офиса, цветные схемы, фотографии, рисунки;

- установление цен. Политика и стратегия формирования цен на товары и услуги имеют достаточно много общего, однако особенности последних создают определенные специфические проблемы и возможности в этой сфере. Маркетологу, во-первых, следует учесть, что спрос на услуги очень непостоянен и часто проявляется периодически, поэтому необходимо им управлять. Так, следует предусмотреть возможность снижения цены на периоды, когда спрос минимален, и ценовые скидки в случаях, когда услуги заказываются заранее. Во-вторых, многие промышленные услуги состоят из основной и сопутствующих. Многие промышленные организации объединяют их в пакет и продают по

специальной цене. Ценовая эластичность может быть дополнительным источником конкурентного преимущества организации.

3. Продажа услуг. Как уже отмечалось, покупка услуги связывается с большим риском, чем покупка товара, поскольку клиенту труднее оценить качество. Поэтому покупатели услуг более подвержены влиянию внешней информации. Основное значение тут может иметь персонал по продаже организации. Маркетологи должны соответствующим образом подготовить сотрудников, непосредственно контактирующих с клиентом, чтобы они обладали необходимыми знаниями, умениями, понимали составляющие услуги и процесса ее оказания. Умение наладить эффективную коммуникацию с клиентом позволит им не только предоставить необходимую информацию и ответить на возникающие у него вопросы, но и выйти навстречу его пожеланиям. Внешнюю информацию потенциальный покупатель услуги также может получить у тех, кто ею уже воспользовался. Для этого можно обратиться к бывшим и настоящим клиентам с просьбой проинформировать других о своем восприятии услуги или подготовить брошюры, содержащие их высказывания о своем удовлетворении от контактов с данной организацией.

10.4. Развитие новых услуг

Подход к разработке новой услуги может быть таким же, как и к разработке нового товара – исследование, отбор, экономический анализ, разработка, тестирование и коммерциализация. Однако считается, что проектирование и внедрение нового предложения в секторе услуг является одним из самых сложных заданий для организаций, работающих в этой сфере. Развитие новой услуги является более трудным, противоречивым и приносит меньшие эффекты. Если организация заметит потребность клиента и разработает новую услугу, ее результат заранее не известен, его трудно предугадать, как, например, в случае материального товара, когда можно провести испытания в лаборатории. Поэтому большинство организаций сосредотачивается на расширении географической сферы предоставления услуг или на небольших модификациях, а не на инновационных подходах. Инновации в сфере услуг являются результатом проб и ошибок. Главным препятствием на пути создания и внедрения на рынок новой услуги является трудность овеществления ее концепции. Традиционные подходы, такие как подготовка прототипа или опытного образца, в случае услуг неприменимы, их трудно создать, поскольку услуги часто адаптированы к индивидуальным потребностям клиентов.

Хотя в развитии новых промышленных услуг имеют место серьезные трудности, организация, их предоставляющая, должна стараться улучшить этот процесс и увеличить шансы на успех. Для этого необходимо:

- *совершенствовать принципы функционирования организации* – изыскивать средства на исследования и развитие, изучать потребности клиентов, поощрять предложение новых идей;
- *создавать организационную культуру*, побуждающую персонал искать новые услуги и нацеленную на постоянную инновационность;
- *проверять идеи на рынке* – новые идеи вынуждены пройти суровую проверку на рынке, т.к. концепция услуги имеет не вещественный характер;
- *отслеживать результаты* – устанавливать показатели успеха и применять их при оценке результатов, отслеживать реакцию клиентов;
- *поощрять риск* – разрабатывать системы вознаграждения сотрудников за разумные рискованные действия, даже если они не всегда дают высокий результат.

Исследования показали, что успех новых услуг часто связан с *синергией* между ними и ресурсами, квалификацией и опытом организации. Любая услуга зависит от умений и специализированных знаний сотрудников, которые ее оказывают. Если новая услуга находится вне сферы знаний персонала, ее качество и современность могут быть недостаточны, что может отразиться на восприятии клиента. Поэтому в процессе разработки следует учитывать степень ее согласованности с текущей маркетинговой, технической и операционной деятельностью организации. Проекты, которые имеют наибольшие шансы достичь успеха, должны быть согласованы со следующими элементами организации:

- системой оказания услуг;
- основной компетенцией;
- возможностями персонала;
- производственными объектами и оборудованием;
- умениями и предпочтениями руководства;
- возможностями и ресурсами отдела маркетинга;
- финансовыми возможностями.

Действия, которые должен предпринять маркетолог, чтобы обеспечить успех новой услуге:

1. Определить, какую пользу она принесет клиентам, какие ее параметры обеспечат эту пользу.
2. Разработать способы оказания, продажи и потребления услуги.
3. Выбрать сегмент, который имеет потребность в этой услуге.
4. Принять решение о том, каким образом должна быть представлена услуга при контактах с клиентом.

11. УПРАВЛЕНИЕ КАНАЛАМИ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПРОМЫШЛЕННОЙ ПРОДУКЦИИ

11.1. Маркетинговые каналы распределения промышленной продукции

Канал распределения представляет собой маршрут передвижения товаров от производителей к потребителям. Это средство, с помощью которого промышленная организация находит новых и поддерживает связи с имеющимися клиентами, физически доставляет товар. Он представляет собой форму организации сбыта продукции предприятия и включает собственную систему сбытовых подразделений и независимые организации, занимающиеся сбытом его товаров. Маркетологи считают, что решения, касающиеся каналов распределения, наиболее сложны и важны для промышленной организации. Она относительно легко может изменить цены, ассортимент, рекламу, воспользоваться или отказаться от услуг по исследованию рынка, перестроить программу продвижения продукции. Но, пытаясь модифицировать каналы распределения, столкнется с огромными трудностями.

Выбор наилучшего канала, помогающего в реализации поставленных целей, представляет собой сложное задание, поскольку существует много различных возможностей его организации, маркетинговые цели изменяются под влиянием внешних и внутренних событий, разные сегменты рынка промышленных товаров и услуг часто требуют параллельного использования нескольких каналов.

Канал распределения связывает производителей и их клиентов: В промышленности он выполняет функции, необходимые для осуществления продажи и доставки товаров клиентам, а именно:

- установление контактов с потенциальными покупателями;
- переговоры с клиентом;
- заключение контрактов;
- при необходимости передачу прав собственности;
- поддержание связей с клиентом;
- подготовка финансовых решений;
- послепродажное обслуживание и создание запасов продукции;
- транспортировка и складирование товаров.

Эти задания могут исполняться только производителем или посредником либо ими вместе. Часть этих функций может даже взять на себя клиент. Например, при наличии некоторых ценовых скидок он может согласиться на поддержание у себя излишних запасов продукции и связанные с этим дополнительные расходы.

Основной проблемой в создании и управлении каналом распределения является такое его построение, чтобы можно было оптимально выполнить поставленные задачи.

Каналы распределения подразделяются на прямые и косвенные. **Прямые каналы**, т.е. перемещение продуктов и услуг без посредников, широко распространены на промышленных рынках. Контакты с клиентом поддерживает непосредственно персонал по продаже производителя, который несет полную ответственность за выполнение всех необходимых функций канала. В промышленности они используются в следующих случаях:

- клиенты обладают большой покупательной способностью, их число невелико, и они хорошо известны;
- потенциальные покупатели сконцентрированы географически;
- клиенты предпочитают прямую продажу, покупают товары по контракту, охватывающему все нужное им количество, с поставкой по мере необходимости в течение года или полугодия;
- продажа требует проведения длительных переговоров с участием высшего руководства организаций;
- продукция является технологически сложной и производитель собственными силами обеспечивает монтаж оборудования;
- продукция узкоспециализирована или выполнена под заказ;
- производитель располагает достаточными финансовыми возможностями, чтобы создать и эксплуатировать систему собственных органов сбыта и необходимую сеть базовых складов;
- цена подвержена частым колебаниям, что вызывает необходимость следования за рынком без промедления и без урегулирования каждого изменения цены с посредниками;
- разница между себестоимостью и продажной ценой достаточно велика, чтобы обеспечить затраты на прямой сбыт;
- требуется внесение изменений в качество отдельных партий товара для удовлетворения потребностей конкретных покупателей, что вызывает необходимость прямых контактов между производителем и потребителем.

Не все из перечисленных факторов могут иметь место в каждом конкретном случае. Их относительная важность также непостоянна. Умение выбирать каналы сбыта и заключается в способности правильно оценить важность каждого фактора в данном конкретном случае.

Pitney Bowes источником успеха на высоко конкурентном рынке телефаксов считает прямую продажу. Фирма использует только прямые каналы распределения и лишь для передовых американских фирм, предлагая им дополнительный сервис и товары, которые им необходимы. Стратегия фирмы заключается в концентрации на обслуживании наибольших предприятий в мире, использующих огромные и все время разрастающиеся сети факсимильной связи. Процесс продажи может длиться месяцами, но объем единичных сделок редко не превосходит 10 единиц продукции, а однажды предметом одной сделки с клиентом было 7 000 штук изделий. Большие и сложные системы телефаксов требуют глубокого знания телекоммуникации, что обеспечивает персонал фирмы, занимающийся прямой продажей.

Косвенные каналы связаны с перемещением продуктов и услуг сначала от изготовителя к посреднику, а затем от него – к потребителю. Как правило, на промышленных рынках они включают меньшее количество посредников, чем каналы распределения потребительских товаров. Обычно основную часть сделок в промышленности заключают представители производителя и дистрибьюторы.

Косвенные каналы используются в следующих случаях:

- рынки разделены и широко разбросаны;
- потребители предпочитают покупать продукцию мелкими партиями со срочной поставкой, число единичных крупных сделок незначительно;
- при одной сделке покупается несколько принципиально различающихся видов продукции, часто разных марок;
- производитель выходит на рынок, где у него нет или практически нет деловых контактов, и о котором он имеет мало сведений;
- разница между себестоимостью производителя и продажной ценой слишком мала для содержания собственного сбытового персонала;
- требуемое рынком качество товара является в значительной степени стандартным, или же товар имеет общепризнанную сортность по признаку поставщика;
- товар продается такими партиями, что может быть обеспечена значительная экономия на транспортных расходах в случае его покупки через посредника.

Хегох постепенно ликвидировал своих различных посредников на общих рынках (к ним относятся предприятия, выполняющие менее 30 тысяч копий в месяц) и заменил их на торговых представителей. Это привело к удвоению персонала,

занимающегося продажей продукции фирмы, позволяя ей эффективно обслуживать большое количество не крупных клиентов, составляющих 40 % от их общего числа.

В маркетинге промышленной продукции можно использовать различные комбинации посредников и прямой продажи. Производитель товаров промышленного назначения в некоторых случаях приходит к выводу о необходимости использования **смешанного канала распределения**. Например, если в одних районах имеет место высокая концентрация рынка, а в других потребители разбросаны, а спрос невелик, то в первых целесообразно использовать методы прямого сбыта, а во вторых – поручить работу оптовым посредникам или сбытовым агентам.

Естественное сегментирование рынка также способно повлечь за собой использование смешанных каналов распределения. Например, промышленное предприятие выпускает несколько товаров и продает каждый из них на разных рынках через сбытовые органы различного характера или же одним потребителям предлагается товар стандартного качества, а другим – модифицированный в соответствии с их запросами. В этом случае продажа первым может быть поручена посредникам, а со вторыми будут поддерживаться прямые контакты. Еще одним примером использования смешанных каналов сбыта является непосредственная продажа крупным потребителям и обращение к услугам посредников для выполнения более мелких заказов.

Следует отметить, однако, что смешанные каналы распределения используются не очень часто. Производители товаров промышленного назначения, освоив один их вид, проявляют большую осторожность в использовании других даже тогда, когда условия рынка или их собственный товарный ассортимент достаточно ясно указывает на целесообразность такого подхода. Подобная осторожность понятна, поскольку управлять такими каналами, как правило, сложно. Кроме того, производитель располагает собственным аппаратом сбыта, который надо использовать в максимальной степени, несмотря на то, что некоторые аспекты реализации товаров можно было бы выполнить эффективнее с помощью посредников.

Роль посредников играют различные организации и физические лица. Охарактеризуем основные их типы.

Дистрибьюторы – преимущественно небольшие независимые организации, обслуживающие узкие географические рынки. Они продают продукцию большому количеству клиентов из различных отраслей. Заказы обычно небольшие. Главные действия дистрибьютора:

- поддержание контактов со всеми клиентами на определенной территории;

- обеспечение запаса продукции и выполнение всех вспомогательных операций: кредитование, доставка, обработка заказов, консультирование;
- гарантирование легкого доступа к ремонтным службам производителя;

- приобретение различной продукции, ее формирование или монтирование в соответствии с требованиями покупателя.

Обычно дистрибьюторы классифицируются следующим образом:

- *дистрибьюторы общего ассортимента*, обеспечивающие запас широкой гаммы товаров;

- *дистрибьюторы-специалисты*, концентрирующиеся на одном или нескольких взаимосвязанных ассортиментах;

- *дистрибьютор комбинированной продажи*, который действует на двух рынках – промышленном и потребительском.

Торговые представители производителя – это физическое лицо или организация, обычно представляющие несколько производителей в одном географическом регионе и продающие товары, не конкурирующие между собой. При продаже технически сложных изделий эти посредники являются наиболее эффективным решением. Они не принимают права собственности на товары, которыми занимаются, не создают их запасов, хотя иногда располагают некоторым количеством запасных частей для ремонта. Силой торговых представителей является глубокое знание товаров и точное понимание обслуживаемых рынков и клиентов. Для производителя это максимально приближенный к клиенту пункт продажи. Промышленный продавец обычно имеет несколько представительских фирм или отдельных представителей в различных регионах. Они поддерживают контакты с клиентами, собирают и реализуют заказы, связывая производителя с клиентом. Работа торговых представителей оплачивается продавцом, но они важны также и для клиентов. Поскольку большинство представителей имеет разнообразный опыт в обслуживаемых отраслях, они могут провести техническую консультацию, постоянно снабжают клиентов информацией о инновациях и тенденциях развития товаров и отрасли в целом. Торговые представители в качестве оплаты получают вознаграждение в виде процента от стоимости проданной продукции. Этот процент может быть различен и зависит от отрасли и характера работ, связанных с продажей.

Услуги торговых представителей используют в следующих случаях:

- *малыми и средними организациями*, поскольку они не имеют достаточных средств для содержания собственного персонала по продаже. Но также многие крупные предприятия прибегают к их услугам, поскольку это эффективный способ обслуживания всего рынка, когда расходы возникают только при фактической продаже товара;

- *когда рыночный потенциал товара ограничен.* Производитель может применять персонал по прямой продаже на рынках, где спрос достаточно большой, чтобы оправдать расходы на использование представителей для обслуживания рынков, где он невелик. Поскольку представитель обычно продает несколько ассортиментов, торговые расходы можно разложить на значительно большие объемы продаж;

- *организациями, которые продают продукцию через дистрибьюторов, разбросанных по далеким друг от друга географическим регионам.* В этом случае представители занимаются обеспечением и обслуживанием этих дистрибьюторов.

Часто производители используют торговых представителей даже тогда, когда выплачиваемый им процент превышает расходы на зарплату персоналу по прямой продаже. Вызвано это тем, что в этом случае нет дополнительных административных расходов и других проблем, связанных с содержанием персонала по продаже, постоянной выплаты зарплаты, пособий, расходами на обучение и т.п.

Торговые маклеры обычно получают заказы от промышленных клиентов и передают их производителям, которых представляют. Их отличительной чертой является принятие на себя прав собственности на продаваемые товары. Они не занимаются его доставкой, транспортировкой или складированием. Обычно имеют дело с крупногабаритными грузами, дополнительное перемещение которых является слишком дорогим и увеличивает риск порчи и потери продукции. Торговые маклеры занимаются такими товарами, как уголь, железная руда, дерево, химикалии и т.д.

Комиссионеры чаще всего работают с сырьем. Обычно они не имеют постоянного договора с поставщиками, а выполняют поручения по продаже товаров от имени производителя. Комиссионеры располагают складскими помещениями для приемки, хранения, обработки и продажи продукции. Комиссионеры не принимают прав собственности на товар, но могут вести переговоры по ценам и продавать его по цене не ниже минимального уровня, установленного производителем.

Брокеры облегчают осуществление сделки между покупателями и продавцами, предоставляя информацию о спросе и предложении. Также чаще всего не имеют регулярных связей с производителями. Они не приобретают права собственности на товары. За посредническую работу брокеры получают определенную плату от нанимающих его производителя или потребителя. Роль брокеров наиболее важна там, где отсутствует или недостаточно информации о товаре и рынке.

Закупочные конторы представляют собой самостоятельные коммерческие предприятия. Оплата их услуг производится из расчета

определенного процента от годовых продаж. По характеру деятельности они близки к брокерам: предоставляют клиентам информацию о движении цен, сведения о потенциальных партнерах, заключают по указанию своих клиентов сделки. Чаще всего занимаются канцелярскими товарами, компьютерами и программным обеспечением. Успех в этой области объясняется тем, что они способны оперировать большим количеством товаров, быстрой доставкой его клиенту, устанавливать разумные цены.

11.2. Проектирование канала распределения

Проектирование канала – это процесс развития существующего и создания нового канала. Маркетологу промышленной продукции чаще приходится модифицировать существующие каналы, т.к. новые создаются при освоении совершенно иной продукции и выходе на принципиально отличающийся сегмент рынка. При проектировании канала как в случае создания нового, так и при модификации старого, основное внимание уделяется его структуре, которая определяет количество уровней, число и тип посредников, а также связи между отдельными участниками (рис. 11.1).

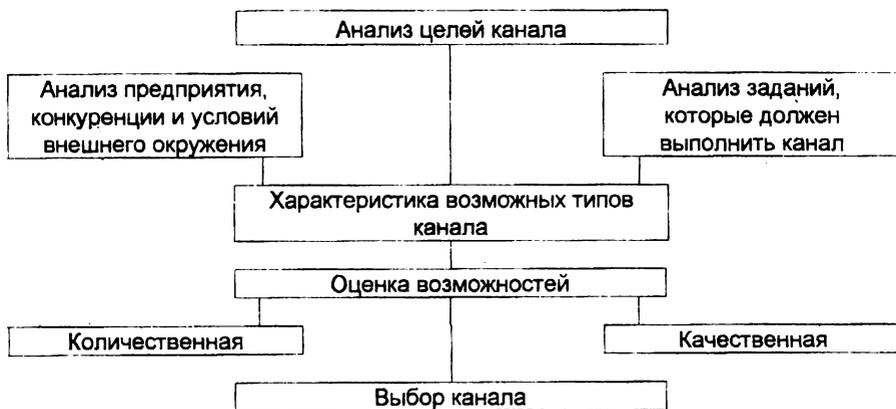


Рис. 11.1. Процесс проектирования канала распределения.

Основные этапы процесса проектирования канала:

Этап 1. Формулировка целей канала. Они определяются величиной и требованиями целевого рынка. Это может быть внедрение на рынок новой продукции, поддержание или увеличение объемов продажи продукции и рыночной доли, повышение уровня обслуживания или же достижение всех

этих целей с учетом определенных ограничений по ресурсам. Цели и структура канала должны соответствовать задачам и элементам маркетинговой стратегии.

Этап 2. Определение ограничений. При проектировании канала маркетолог часто имеет небольшую свободу действий или не имеет ее вообще. Основные ограничения:

- *недоступность хороших посредников.* Конкурененты могут перехватить лучших посредников. Посредники с твердой позицией не всегда хотят иметь дело с новой продукцией;
- *наличие традиционных структур каналов.* Перестройка устоявшихся структур каналов всегда связана с серьезными трудностями. Сопротивление могут оказывать как работники предприятия, так и покупатели. Например, крупные клиенты могут требовать прямых каналов;
- *особенности продукции.* Техническая сложность товаров диктует использование прямой продажи. Необходимость обширных ремонтов может требовать привлечения дистрибьюторов, обслуживающих весь ассортимент;
- *недостаток финансовых средств* на содержание персонала для организации прямой продажи продукции;
- *географический разброс клиентов.* Большое количество небольших клиентов, широко рассеянных на рынке, часто вынуждает прибегать к недорогим услугам торговых представителей предприятия.

Этап 3. Разработка комплекса заданий канала, необходимых для реализации целей организации и удовлетворения требований клиентов. Способ распределения заданий канала между его участниками подвержен влиянию изменений в технологическом и экономическом окружении. В настоящее время огромный прогресс в телекоммуникационных системах увеличил возможности производителей. Они позволяют промышленным организациям выборочно контактировать с большим количеством конечных пользователей их товаров, передавать информацию, принимать заказы, осуществлять рекламу, давать быстрые консультации. Поэтому возрастает количество заданий, которые предприятие выполняет само, следовательно, снижается роль посредника, усиливается его зависимость от производителя.

Этап 4. Выбор структуры канала. Маркетологи должны определить:

1) *Количество уровней канала.* В промышленности оно зависит от:

- доступности хороших посредников,
- количества клиентов, их географической и отраслевой концентрации,
- покупательской способности клиентов и значимости покупки с их точки зрения.

Длина канала увеличивается с ростом количества хороших посредников и количества клиентов; уменьшается, когда растет значимость

покупки, увеличивается потенциал клиента, увеличивается концентрация рынка или отрасли. В промышленности, в отличие от потребительских рынков, наблюдается сильная тенденция к осуществлению прямых продаж. Однако они не всегда возможны. Например, когда продукция покупается часто, небольшими партиями, когда основное значение придается постоянной доступности, дистрибьюторы незаменимы.

2) *Тип привлекаемых посредников.* Основными факторами, влияющими на выбор посредников, являются вид выполняемых ими заданий и особенности товара и рынка. Если организация производит широкий ассортимент промышленной продукции, она может использовать разные типы посредников из-за различной сложности процесса покупки для различных товаров. Для сложных товаров используется собственный персонал по продаже, для стандартных – дистрибьюторы.

3) *Количество посредников различных типов на каждом уровне канала.* Оно должно быть достаточным для успешного обслуживания данного рынка.

4) *Количество необходимых каналов.* Производитель промышленной продукции для ее размещения на рынке может использовать один или несколько каналов. Выбор одного канала может быть обусловлен:

- формой и строением обслуживаемого сегмента рынка,
- специфическими качествами продукции, требующими контроля над ее распределением (фармацевтические, токсичные, радиоактивные, военные товары).

Достоинства: прозрачность, легкость координации и контроля связей;
недостатки: низкая эластичность реагирования на изменения спроса и предложения, малая вместимость, низкий уровень надежности.

Многоканальная система используется:

- для поставки одной и той же продукции на разные рынки или на различающиеся сегменты одного рынка,
- организациями, производящими продукцию для разных отраслей или занимающимися, кроме производства, другими формами деятельности, например, оказанием услуг.

Достоинства: способствует увеличению доли на рынке, лучшему удовлетворению требований клиента, развитию конкуренции между посредниками, снижению риска сотрудничества с одним посредником;
недостаток: затрудненные координация и контроль.

Этап 5. Выбор канала. Для выбора оптимального канала необходимо произвести сравнение доступных альтернатив. Практический подход к проведению оценки различных вариантов представлен в табл. 11.1. Он сосредотачивается на создании «идеального» канала, который нацелен на

полное удовлетворение требований клиента и сравнение его с существующим и «возможным», построенным на основе целей предприятия и ограничений, определенных руководителями высшего уровня. Возможны три ситуации:

- 1) все три системы похожи. Значит, существующий канал не требует изменений. Если клиент не удовлетворен, то причина этого заключается не в проекте канала, а в плохом управлении ним,
- 2) существующая и «возможная» системы похожи, но отличаются от «идеальной». Причиной могут быть ограничения и цели руководства, поэтому необходим их старательный анализ (шаг 6 в табл. 11.1),
- 3) все три системы разные. Если «возможный» канал находится между «идеальным» и существующим, то можно изменить последний без отказа от существенных требований и ограничений руководства

Таблица 11.1.

Процедура оценки канала распределения .

Процесс	Ключевые аналитические действия
1. Определить требования клиента.	Оценить, какое значение клиент придает помощи при продаже, выгоды расположения, покупке нескольких видов продукции в одной точке, возможности выбора, наличию сопутствующих услуг.
2. Оценить потенциальных посредников.	Оценить, какие типы посредников можно использовать, выгодна ли прямая продажа.
3. Проанализировать издержки.	Определить, может ли организация удовлетворить все потребности клиента, какие типы помощи при доставке товаров необходимы, какова стоимость систем поддержки для каждой альтернативы канала.
4. Определить ограничения.	Привлечь руководителей организации для определения ключевых ограничений при распределении продукции, построить на их основе структуру канала.
5. Сравнить доступные альтернативы.	Сравнить «идеальный» канал, построенный на основе требований клиентов, и «возможный», разработанный с учетом ограничений.
6. Уточнить ограничения и предположения руководителей.	Привлечь экспертов, консультантов, юристов, бухгалтеров для уточнения оценки ограничений, проведенной руководителями организации
7. Оценить различия.	Если существуют различия между существующим, «идеальным» и «возможным» каналами, проанализировать их причины.
8. Внедрение.	Модифицировать «идеальный» канал с учетом требований и ограничений.

Процесс оценки иллюстрирует пример фирмы IBM. Идеальным каналом для продажи персональных компьютеров небольшим покупателям была сильно насыщенная услугами, децентрализованная сеть дилеров, специализирующихся как в данной продукции, так и в канцелярских и офисных товарах (система одной точки покупки). Существующим каналом был собственный персонал по прямой продаже. Возможный, предпочитаемый руководителями фирмы с точки зрения контроля качества услуг, состоял из пунктов розничной продажи IBM, реализующих только ее товары. После проведения оценки фирма перешла на идеальный вариант, и в настоящее время использует для реализации своей продукции в стране сеть из более 200 дилеров, реализующих также иные марки и товары.

При принятии решения о выборе канала немаловажными факторами являются возможность осуществления качественного контроля канала, имидж посредника, его способность к адаптации, финансовые возможности.

11.3. Управление каналом распределения

Среди проблем, связанных с управлением каналом, рассмотрим три наиболее важные – выбор посредников, их мотивирование и избежание конфликтных ситуаций.

После выбора определенной структуры канала необходимо найти его участников, т.е. конкретных посредников. Проблема их подбора относится не к проектированию, а к управления каналом, поскольку это непрерывный процесс: некоторые посредники уходят сами, другими недоволен производитель. Промышленная организация должна систематически оценивать результаты каждого участника канала и при необходимости быть готовой к быстрой его замене.

Невозможно предложить универсальные критерии для выбора конкретных посредников, поскольку каждый канал преследует свои цели и предполагает выполнение различных действий для их достижения. Маркетолог должен разработать *критерии выбора посредников*, учитывающие ситуацию, в которой находится его предприятие. Большинство организаций к наиболее существенным относят следующие:

- экономическая ситуация на обслуживаемом рынке и его размер;
- квалификация посредников, их опыт, надежность, финансовая ситуация, положение в отрасли и стремление к росту;
- тип продукции, с которой работает посредник;

- отношение посредника, знание данного товара, наличие необходимого оборудования;
- локализация посредника, обслуживаемая территория и типы клиентов, с которыми он сотрудничает;
- финансовые условия сделки.

Определение посредников – это трудная задача как для известных производителей, которые могут выбирать из многих организаций, желающих с ними работать, так и для новых производителей, которые должны искать наиболее приемлемые варианты.

То, как будет реагировать посредник на действия производителя, определяется степенью зависимости от него. Производители, которые хотят усилить свое влияние на решения и поведение участников канала, должны проводить стратегии, увеличивающие степень зависимости посредника. Этому способствует рост вознаграждения, которое он получает, поэтому предприятие может увеличить процент от продажи продукции, поощрить реализацию всего ассортимента или продажу новых товаров и т.д.

Для успешного управления каналом распределения промышленный маркетолог должен понять стремления посредников и разработать методы воздействия на них для повышения эффективности продаж.

Мотивирование участников канала начинается от понимания того, что все отношения с ними должны быть основаны на партнерстве. Производители и посредники вместе осуществляют хозяйственную деятельность, любая помощь и советы, которые предприятие может оказать продавцам своей продукции, приведет к повышению эффективности канала.

Действия производителя, которые могут предприниматься для мотивирования посредников:

1. *Заключение договоров о сотрудничестве или контрактов.* Договора предусматривают достижение каждой стороной своих целей, что также принесет общую выгоду. Результатом такого сотрудничества будет доверие, удовлетворение от взаимодействия с партнером и избежание конфликтов. Контракты заключаются на определенный период времени, например на год, и подлежат обновлению, если стороны решат продлить свои деловые отношения, или на неопределенный срок с правом каждой из сторон расторгнуть его (предварительно уведомив другую сторону). Сотрудничество и взаимное удовлетворение партнеров имеют место чаще всего там, где права и обязанности сторон четко оговорены и закреплены в контракте.

2. *Обучение посредников специализированным умениям и знаниям, которыми обладают производители.* Поставщик товаров промышленного назначения обычно признает целесообразным осуществить необходимую

подготовку сотрудников посредника и ознакомить их с характеристиками товаров предприятия, методами их изготовления, техническими параметрами, областями их применения. Обучение проводится на предприятиях поставщика или в виде семинарских занятий у посредника.

3. *Организация периодических встреч с посредниками* для обмена информацией, пересмотра и уточнения политики распределения продукции и маркетинговых стратегий. Это позволит посредникам почувствовать свою значимость. Они могут выразить свое мнение по поводу политики, проводимой производителем, участвуя тем самым в процессе принятия решений о канале распределения.

4. *Использование доминирующих в отрасли ставок и их корректировка при изменении условий*, т.к. главным орудием воздействия на посредника является его вознаграждение. Следует предусмотреть более высокие ставки при продаже новых товаров или тех, которые требуют большего внимания.

Даже наладив отношения партнерства, производители и посредники не застрахованы от возможности появления **конфликтов**, негативно влияющие на результаты продажи продукции. Конфликт в канале возникает тогда, когда один участник считает, что другой не позволяет или мешает достичь важные цели. Ведь каждый из них имеет свои задачи, по-разному оценивает свою роль и сферу влияния. Поводом для конфликта в канале может быть, например, отказ руководителей предприятия увеличить вознаграждение своему посреднику, отказ дистрибьютора от поддержания требуемого производителем запаса продукции.

Конфликты бывают *горизонтальные* (между участниками одного уровня: между двумя представителями), *вертикальные* (участники различных уровней: производитель – дистрибьютор) и *межканальные* (между прямым и косвенным каналом).

Маркетологи могут не заметить возникновения конфликтной ситуации и сориентироваться только после его проявления, когда уже слишком поздно, чтобы устранять его причины. Чтобы *предупредить возникновение конфликта*, можно использовать:

- формальные методы, т.е. проведение регулярных опросов посредников на тему функционирования канала;
- неформальные методы, т.е. открытое общение представителей по продаже производителя с участниками канала.

11.4. Логистика и элементы каналов распределения

Логистика в распределении продукции включает все действия, связанные с перемещением и доставкой произведенной продукции к месту ее использования или потребления. Это действия, связанные с заказом, транспортировкой, складированием, сортировкой, продажей продукции. Логистика включает **два потока продуктов**:

1) *физическое снабжение*, т.е. те потоки, которые поставляют сырье, материалы и комплектующие для обеспечения процесса производства;

2) *физическое распределение*, т.е. потоки, которые доставляют произведенную продукцию посредникам и клиентам данного канала.

В промышленности логистическая система поставщика должна взаимодействовать с логистикой и производственным процессом клиента. Доставка какой-либо детали, необходимой для ремонта, с опозданием в несколько часов, может привести к утрате огромных сумм, связанных с простоем предприятия.

Качественный маркетинг промышленной продукции требует осуществления своевременных систематических поставок продукции посредникам и пользователям. Поэтому физическое распределение занимает ведущее место в маркетинговых стратегиях многих промышленных предприятий. Из-за этого логистикой часто называют именно физическое распределение.

Целью логистики является доставка определенной продукции в необходимом месте, в требуемом количестве, в соответствующее время и, по возможности, с наименьшими расходами. Это требует организации поставок без опозданий и запасов без излишков.

Элементы логистической системы:

1. *Обслуживание клиента*. Представляет собой „продукт” логистических действий. Уровень обслуживания клиента, который обеспечивает поставщик, имеет непосредственное влияние на его издержки, прибыль, долю на рынке.

2. *Обработка заказов*. Начинает логистический процесс. Темп и точность обработки заказов влияет на величину издержек и уровень обслуживания клиента.

3. *Коммуникация*. В процессе распределения происходит обмен информацией, необходимой для управления логистическими системами производителя и клиентов.

4. *Транспортировка*. Физическое перемещение товаров составляет наибольшую долю издержек в логистике. Включает выбор средств

транспорта, конкретных исполнителей, составление трассы и графика перевозки.

5. *Складирование*. Представляет собой промежуточный этап между производством и потреблением. Используется для улучшения сервиса обслуживания и снижения расходов на транспортировку.

6. *Контроль запасов*. Запасы необходимы для обеспечения доступности продукции для клиентов в определенное время в определенном месте.

7. *Упаковка*. Роль упаковки заключается в обеспечении сохранности товаров, упрощении их идентификации в логистическом процессе.

8. *Планирование производства*. Обеспечивает своевременное попадание продукции на склад в необходимом ассортименте и количестве.

9. *Локализация складов*. Рациональное размещение складов повышает уровень обслуживания клиентов и снижает транспортные расходы.

Действия в рамках логистической системы могут выполняться производителем или посредником. Они касаются всех элементов и этапов работы канала распределения и являются основой его успеха или неудачи. Задачи маркетолога промышленной организации состоят:

- во-первых, в определении влияния логистической системы на деятельность посредников;
- во-вторых, в разработке программ, которые позволят улучшить работу посредников и повысить эффективность управления каналом.

Логистическая система поставщика непосредственно влияет на действия посредника, величину его издержек и уровень обслуживания клиентов. Так, время доставки продукции должно точно соблюдаться. Если поставщик не может обеспечить стабильность поставок продукции посредникам, они вынуждены поддерживать большие запасы товаров, чтобы гарантировать необходимый уровень их доступности потребителям. Это увеличивает их издержки. Если у посредника нет такой возможности, его клиент может быть неудовлетворен. В свою очередь, несоответствующий уровень обслуживания клиентов ограничивает возможности продажи продукции и может привести к потере посредников. Исследования показали, что снижение уровня обслуживания на 5 % может вызвать снижение объемов производства на 20%. Промышленные посредники также не захотят сотрудничать с таким производителем, поскольку его некачественная логистическая система влияет на отношения с конечными потребителями.

12. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ НА РЫНКАХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ТОВАРОВ

12.1. Процесс ценообразования в промышленности

Процесс установления цен на промышленные товары многомерен и достаточно сложен. По мере того, как маркетолог определяет роль, которую будет играть цена в стратегии маркетинга, усиливается значение взаимодействующих между собой факторов спроса, конкуренции, прибыли и издержек. *Процесс ценообразования* включает следующие составляющие:

1. *Определение цели ценообразования.* Любая организация должна, прежде всего, определить, решение каких задач она преследует, выпуская конкретный товар. Если четко определены цели и положение продукции на рынке, то проще и легче сформировать комплекс маркетинга и установить цену. Маркетолог отталкивается от главных целей, таких как получение прибыли от инвестиций, завоевание определенной доли на рынке, победа над конкурентами.

2. *Анализ спроса.* При установлении цены на промышленный товар необходимо определить, какую выгоду он принесет клиенту, сколько он согласится заплатить за данную продукцию. Поскольку промышленный рынок очень сложен и разнообразен, то следует проанализировать каждый сегмент с точки зрения способа использования товара, уровня его потребления, степени значимости и полезности для конечного потребителя, потенциальной прибыльности, спроса и его чувствительности к цене.

3. *Анализ затрат на производство товара.* Они определяют минимально возможную цену. Поскольку затраты зависят от количества произведенной продукции и изменяются во времени, их необходимо рассматривать во взаимосвязи со спросом, конкуренцией и целями ценообразования. Маркетологу важно знать, какие затраты имеют значение для установления цены, и как они будут меняться.

4. *Анализ конкуренции.* Стоимость аналогичных товаров конкурентов определяет верхний предел цены, которую может установить предприятие. Маркетолог обычно принимает за ориентир среднее ее значение на рынке. Степень свободы, которую имеет промышленная организация при установлении цены, зависит от того, насколько, с точки зрения покупателя, ее продукция отличается от аналогов. Цена – это только одна из

составляющих, имеющих значение при покупке. Товар может получить преимущество благодаря имиджу организации, техническим достоинствам, надежности поставок. Маркетолог должен исследовать структуру издержек как у непосредственных конкурентов, так и у производителей потенциальных субститутов. Это позволит оценить, как будут реагировать другие производители на возможное снижение цены.

5. Влияние цены конкретного товара на другие товары организации.

Цена каждого конкретного товара во многом зависит от того, на каком этапе жизненного цикла он находится: самая высокая цена для новых товаров, самая низкая – для изделий и услуг, завершающих жизненный цикл. Эта политика получила название сегментирования во времени. Высокие цены на новые товары позволяют организации оправдать расходы на инновации и затем снижать цены по мере их старения.

Любая промышленная организация с широким ассортиментом продукции сталкивается со сложной проблемой достижения равновесия в ценах. Изменение цены на один товар может вызвать изменения цен во всем ассортименте. Здесь необходимо учитывать, являются ли отдельные элементы товарного предложения субститутами или они комплементарны, приведет ли изменение цены на один товар к увеличению или уменьшению степени использования другого в ключевых сегментах.

12.2. Управление ценами на промышленную продукцию

Маркетолог промышленных товаров имеет дело с различными типами клиентов, которые производят покупки в различных географических регионах. Поэтому существует необходимость адаптации цен к условиям покупки, что и составляет функцию управления ценами. Оно подразумевает также разработку системы эластичного регулирования цен. Посредникам или определенным группам клиентов могут предоставляться, например, торговые скидки. Количественные скидки бывают двух видов: простые – за одноразовую покупку большого количества продукции; и суммарные – за покупку определенного количества продукции в установленный период времени. Скидки за оплату продукции наличными деньгами предоставляются клиенту за оперативную оплату счета.

Для обеспечения эффективности *управления ценами*, маркетолог должен постоянно собирать информацию по следующим основным направлениям:

1. *Рынок товара* – сегменты, на которые он поставляется, их географическое положение, емкость, перспективы роста.

2. *Конкуренция в данной отрасли промышленности* – количество конкурирующих товаров, доля рынка конкурентов, их финансовое положение и возможности снижения цен.

3. *Положение в отраслях промышленности, конкурирующих с данной*, – возможность появления или усиления позиции субституттов.

4. *Политика государства* – степень ее влияния на рынок, отдельные организации, система правительственных заказов.

5. *Возможности товаров организации* – требования клиентов к товарам и степень их удовлетворенности, новизна, качество и цена товаров по сравнению с конкурентами, необходимость модификации.

6. *Производство и затраты* – объемы производства и складские запасы, соответствующие им затраты, виды затрат, влияющих на принятие решения о ценах, и возможности их снижения.

7. *Прибыль от продажи продукции* – соотношение между выручкой от продажи, прибылью и затратами по всем видам продукции, влияние объема производства на выручку от продажи и прибыль, удельный вес прибыли в цене единицы продукции по сравнению с конкурентами.

Собранная информация позволит выявить **необходимость изменения цен**, которая возникает в следующих случаях:

- цены завышены относительно реальной стоимости товара или цен конкурентов на аналогичные товары;
- цены занижены и приносят убытки;
- частота изменения цен не учитывает изменений, происходящих на рынке;
- цена на отдельные товары негативно влияет на имидж и процесс реализации других товаров организации;
- ценовая политика не привлекает клиентов, для которых предназначался данный товар.

На промышленных рынках используются различные методы расчета цены, которые можно объединить в несколько групп - затратные, ориентированные на спрос или конкуренцию, и маркетинговые. Они используются не отдельно, а в сочетании и наложении один на другой для получения эффективной цены – наибольшей рентабельной для предприятия и приемлемой для потребителя.

В промышленности наиболее часто используются следующие **основные ценовые стратегии**:

1. *Стратегия ценовой ступеньки*, когда разница в ценах отражает различия в характеристиках продукции. Применяется в случаях, когда для клиентов важна разница в качестве того или иного вида продукции.

2. *Стратегия единой шкалы цен*, когда различные по качеству виды продукции незначительно отличаются по цене.

3. *Стратегия роста цены эксплуатации* применяется, когда приобретение товара предполагает последующую покупку дополняющей, комплектующей продукции или запасных частей. На основной продукт устанавливается низкая цена, на дополнительный – высокая.

4. *Стратегия ценовой дискриминации* применяется организациями, имеющими доминирующее положение на рынке, когда на практически одинаковую продукцию устанавливаются разные цены.

5. *Стратегия следования за лидером рынка*, когда цена устанавливается в диапазоне лидера рынка или на среднерыночном уровне.

6. *Стратегия вытеснения конкурентов*, при которой происходит периодическое понижение цен. Проводится, когда организация имеет значительное превосходство над конкурентами в себестоимости продукции и располагает значительными финансовыми резервами.

Выбор стратегии зависит от условий конкретной ситуации, в которой находится промышленная организация.

13. ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ РЫНКАХ

13.1. Реклама в промышленном маркетинге

Управление рекламой промышленных и потребительских товаров основывается на тех же принципах – рекламодатель должен оценить свой потенциальный рынок, изучить привычки покупателей и побудительные мотивы потенциальных потребителей, определить цели рекламы, составить бюджет, выбрать средства распространения, подготовить и разместить сообщения. В то же время, реклама товаров промышленного назначения имеет свои характерные особенности, т.к. для разработки правильной политики в этой области маркетологам необходимо понять, какие силы влияют на принятие решения о покупке организацией-клиентом.

Процесс разработки рекламы включает несколько основных шагов:

1. *Определение целей и задач рекламной кампании.* Они органически вытекают из общих целей предприятия, поэтому в каждом случае они индивидуальны и трансформируются с течением времени. Для их постановки маркетологу следует определить круг лиц, влияющих на решение о покупке. Необходимо сконцентрировать внимание на тех параметрах и критериях товара или услуги, которые интересуют каждого члена центра по покупке.

Американская фирма «Silanis» провела рекламную кампанию с целью охвата трех категорий служащих потенциальных предприятий-клиентов. В рекламных объявлениях, рассчитанных на менеджеров, приводились главным образом общие сведения о товаре. Рекламные сообщения, рассчитанные на персонал, занятый научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами, иллюстрировали использование товара для разработки новых изделий. В отраслевой прессе, рассчитанной на работников материально-технического снабжения, была дана максимально конкретная реклама, содержащая информацию о предлагаемых товарах и услугах.

2. *Расчет бюджета на рекламные цели.* Обычно промышленные маркетологи применяют комбинированный подход, объединяющий интуицию, опыт и специальные методы расчета бюджета на рекламу.

3. *Разработка рекламного сообщения.* Это сложное и важное задание в промышленном маркетинге. Представление в рекламе параметров товара,

не имеющих значения для членов центра по покупке – не только напрасная трата средств, но и потеря определенных шансов. Создание рекламного текста, предназначенного для специалистов организации, основывается на анализе целей рекламы, оценке критериев покупки, поиске подходящего языка, формата и стиля для передачи соответствующей информации.

Содержание рекламного сообщения эффективно, если те лица, для которых оно предназначено, получили его, обратили на него внимание и интерпретировали так, как этого хотела организация-рекламодатель. Часто бывает так, что покупатель, прочитав рекламу, увидел в ней совершенно иной смысл, чем тот, который имел в виду разработчик сообщения. Маркетолог должен обратить внимание на следующие требования к рекламным текстам, которые осложняют и замедляют их подготовку:

- часто в промышленной рекламе нельзя избежать технической терминологии. Но следует учитывать, на кого именно направлена реклама. Так, работники, связанные с производством (инженеры, конструкторы и т.д.) лучше реагируют на технические сообщения, а другие участники центров по покупке предпочитают более простую в понимании рекламу. Поэтому рекламодатель должен старательно адаптировать техническое содержание рекламы к соответствующему кругу ее получателей;

- промышленный клиент покупает выгоды: лучший способ выполнения какого-либо задания, более дешевый способ производства конечного изделия, решение определенной проблемы, более быструю поставку. Рекламное сообщение должно отражать пользу, которую ищет потенциальный клиент, и убеждать, что ее получение гарантировано. Промышленная реклама должна больше концентрироваться не на физических параметрах товара, а на проблеме, которая может быть решена с его помощью, и возможных выгодах для клиента, связанных с его покупкой;

- для разных участников центра по покупкам важны различные параметры товара. Поэтому для разработки успешной рекламы часто требуется проведение маркетинговых исследований, имеющих целью определение ключевых критериев покупки для отдельных лиц, участвующих в принятии решения о покупке;

- большое внимание следует уделить также физическим характеристикам промышленной рекламы: цвету, размерам, иллюстрациям, а также способам распространения рекламных сообщений;

- поскольку основным стимулом покупателей промышленных товаров выступает не удовлетворение личной потребности, а стремление обеспечить прибыль для организации, то следует выдвигать и подчеркивать рациональные аргументы в пользу покупки товара, а не эмоциональные, которые часто очень эффективны в рекламе потребительских товаров;

- рекламное объявление может и должно содержать большое количество фактических данных. Они должны быть точными, документально обоснованными и доказуемыми, не следует использовать разного рода преувеличения и мало реальные обещания, встречающиеся в рекламных текстах о потребительских товарах. Их подача может быть живой, в манере личного общения, с привлечением всего мастерства составителя рекламных текстов. Используемые выражения и обороты речи следует тщательно контролировать (обычно с привлечением технических экспертов), чтобы избежать любых прямых или косвенных обещаний, не подтверждающихся характеристиками или свойствами рекламируемого товара;

Интерес представляют следующие результаты исследования относительно того, что именно интересует различные категории промышленных специалистов в рекламных текстах:

- менеджеры высшего уровня хотят получить подтверждение надежности рекламодателя как поставщика и его способности предложить новые изделия,
- участники центра по покупкам предпочитают, чтобы рекламные тексты были краткими, хорошо иллюстрированными и давали представление о товаре и услугах рекламодателя,
- технические специалисты требуют ясности и точности в описании товаров, без излишней детализации, предпочитают сами обращаться за дополнительной их информацией,
- инженеры-проектировщики и конструкторы хотят получить конкретные данные о технических возможностях товара.

Нацеленность рекламы товаров промышленного назначения на относительно узкий круг потребителей в значительной степени определяет выбор средств ее распространения, количество и разнообразие которых меньше, чем в случае потребительских товаров. Выбор способа распространения рекламного сообщения зависит:

- от характера целевой аудитории, т.е. от того, до каких именно участников процесса принятия решений она должна прийти,
- от того, где предназначенные на рекламу средства более эффективно будут способствовать установлению контакта с клиентом.

Чаще всего в промышленности используются следующие способы распространения рекламных сообщений:

1) *Личное посещение* – это визит агента по продаже к потенциальному покупателю или переговоры с его представителями, во время которых вручается печатная реклама, посвященная продукции организации.

2) *Публикации в отраслевых или специализированных журналах и газетах.* При этом следует учитывать, что даже на самые лучшие

сообщения обращает внимание только небольшой процент читающих их лиц, следовательно, одноразовое их размещение будет неэффективным. Кроме того, контингент читателей меняется довольно часто, поэтому необходимо разработать график выхода рекламных публикаций.

3) *Реклама по почте*. Таким способом можно передавать целую гамму рекламных форм – от листовок, брошюр, каталогов до рекламных образцов товаров. Ее главным достоинством является точная направленность информации к потенциальным клиентам. Однако для того, чтобы на рекламное сообщение, присланное по почте, обратили внимание, оно должно иметь соответствующую графическую форму и притягивающие заголовки. Непривлекательная реклама имеет мало шансов, чтобы дойти до высшего руководства потенциального клиента. Почтовая реклама также должна быть распределена во времени, по мере необходимости можно обратить внимание ее получателей на новые цены или сервисные услуги. Для облегчения реакции клиентов следует вместе с сообщением выслать им конверт или карточку для ответа, сообщить адрес и номер телефона местного представителя или посредника организации.

Все большую роль в промышленной рекламе играет рассылка и размещение информации, данных о предприятии и его товарах в Интернете, использование компьютерных баз данных, телемаркетинг. При выборе способа распространения рекламы важную роль играют такие критерии, как охват, доступность, стоимость, управляемость, авторитетность.

13.2. Специальные методы рекламы и стимулирования сбыта промышленных товаров

В системе маркетинговых коммуникаций на промышленном рынке существенная роль отводится торговым выставкам, показам, каталогам, рекламным сувенирам.

Большинство отраслей промышленности обычно раз в году проводит **выставки**, отражающие технический прогресс и новинки в данной отрасли. Посредством участия в ней организации могут:

- передать информацию широкому кругу заинтересованной аудитории,
- представить новые товары и услуги,
- предоставить возможность клиентам на месте испробовать товар,
- определить потенциальных клиентов,
- осуществить непосредственную продажу продукции,
- открыть новые области применения товаров,
- повысить имидж организации и ее продукции.

Участие в выставках может быть довольно дорогостоящим, поэтому должно быть старательно спланировано. Для этого необходимо проанализировать, какие задачи программы маркетинговых коммуникаций выполнит участие в ней, на какие группы клиентов следует направить маркетинговые усилия и какая структура выставки соответствует требованиям предприятия.

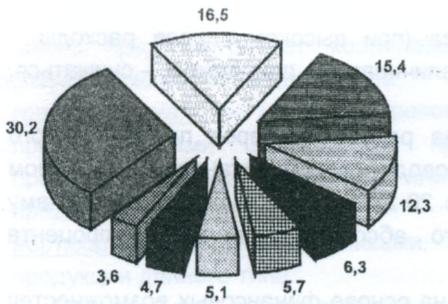
Конечно, каждая организация предпочитает участвовать в выставке, которую собираются посетить важные потенциальные и существующие клиенты. Многие маркетологи, перед тем, как принять решение об участии, проводят исследование клиентов, чтобы узнать, планируют ли они посетить выставку, и договориться о встрече.

Маркетолог должен оценить каждую выставку и связанные с ней расходы с точки зрения предполагаемого влияния на размеры продажи продукции и имидж организации. Главные элементы расходов – это разработка, монтаж и демонтаж экспозиции, аренда площади, которые в сумме составляют 80-90 % бюджета на участие. На его размер влияют также тип выставки, размер организации, поведение конкурентов.

Еще одним часто встречающимся средством в системе маркетинговых коммуникаций являются *каталоги*. Их издание целесообразно, если организация выпускает довольно широкий ассортимент товаров, различающихся по размерам, форме или другим характеристикам. Часто производители рассылают подробные каталоги, содержащие описание продукции и ее возможное использование. Обычно они содержат достаточное количество информации, чтобы клиент мог произвести покупку. Основные цели издания каталогов – это получение заказов, запросов и обеспечение признания организации потенциальными покупателями. Многие маркетологи промышленной продукции считают, что каталоги могут заменить продавца или представителя на периферийных участках рынка.

Промышленные организации часто выпускают *рекламные сувениры* – небольшие оригинальные предметы, пригодные для личного пользования, на которых указывается название производителя и рекламный лозунг. Они обычно не связаны со сделками и не являются средством побуждения сделать покупку. Как правило, распространяются без всяких обязательств со стороны их получателя. Эффективный рекламный сувенир должен отвечать четырем требованиям: быть недорогим, привлекательным, полезным для получателя и обеспечивать множество рекламных контактов.

Относительная значимость отдельных способов распространения рекламных сообщений в промышленности представлена на рис. 13.1.



- Публикации в специализированной прессе
- Торговые выставки и ярмарки
- Технические бюллетени и каталоги
- ▣ Рассылка по почте
- Неспециализированные СМИ
- ▣ Радио, телевидение
- ▣ Материалы, рассылаемые дилерам
- Привлечение внимания за счет формирования имиджа предприятия
- ▣ Телефонные книги, справочники и т.п.

Рис. 13.1. Средства маркетинговых коммуникаций на промышленном рынке.

13.3. Бюджет рекламных кампаний

Определение необходимых для проведения рекламной кампании средств – это достаточно трудная задача, при решении которой сталкиваются две проблемы: необходимость выделения средств и неуверенность в достижении цели. Решения, связанные с формированием бюджета на рекламу, обусловлены такими факторами, как размер ожидаемой прибыли, позиция на рынке, которую хочет удержать или завоевать организация, фаза жизненного цикла товара на рынке, положение конкурентов в отрасли.

Для расчета бюджета применяется три группы методов:

- прагматические методы;
- методы, ориентированные на достижение предусматриваемой цели;
- аналитические и экспериментальные методы.

К группе **прагматических методов** относятся:

1) Различные варианты процентных методов, которые гарантируют определенную долю затрат на рекламу в общих затратах организации. Она может определяться как процент от реализации прошлого или плана на текущий год, от реализации в наиболее результативном году, от прибыли или их комбинация. Данные методы довольно просты в реализации и часто используются. Основные их недостатки:

- реклама ставится в зависимость от реализации продукции, в то время как она представляет собой один из факторов, способствующих ей;

- они не учитывают динамику спроса (при высоком спросе расходы в соответствии с методом должны увеличиваться, при низком – снижаться, хотя должно быть наоборот).

Исследование смет расходов на рекламу товаров промышленного назначения, которое ежегодно проводится американским журналом «Industrial Marketing», показывают, что 20-25 % всех бюджетов на рекламу определяется этим методом, и что абсолютная величина процента сокращается.

2) Метод определения бюджета на основе финансовых возможностей организации или метод остатка, когда на рекламу расходуется столько, сколько организация может себе позволить. В этом случае не учитываются тенденции развития рынка, а средства, выделяемые на рекламу, могут быть или слишком малы, или слишком велики по отношению к необходимому влиянию на рынок.

3) Определение бюджета по аналогии с конкурентами. Часто просто берется среднеотраслевой коэффициент расходов на рекламу. Однако каждая организация находится в иной ситуации, поэтому средние цифры могут служить лишь ориентиром.

Вторая группа методов – это *методы, ориентированные на достижение предусматриваемой цели (целевые)*. Они наиболее логичны и правильны, поскольку обеспечивают точную координацию целей, заданий и средств, необходимых для их реализации. В соответствии с этими методами маркетолог предназначает на рекламу столько средств, сколько необходимо для достижения целей коммуникации в соответствии с разработанной программой. Рассчитываются расходы на рекламу на одного клиента, количество необходимых контактов с покупателями, входящими в целевой сегмент рынка и т.д. Может случиться ситуация, при которой необходимые на рекламу расходы превысят возможности организации, тогда необходимо пересмотреть маркетинговые цели, чтобы установить их на том уровне, который можно реализовать.

По данным тех же исследований, целевые методы расчета бюджета на рекламу использует около четверти промышленных организаций.

Сущностью *аналитических и экспериментальных методов* является построение модели, в которой бюджет на рекламу связан с изменениями в уровне сбыта, прибыли, доли на рынке и т.д. Это могут быть простые однофакторные модели, или же сложные эконометрические модели, учитывающие прошлые или прогнозируемые данные.

В зависимости от источников и способов финансирования рекламных кампаний, они подразделяются на индивидуальные и совместные. При *индивидуальной рекламе* все расходы несет рекламодатель. *Совместная*

реклама предусматривает кооперацию нескольких организаций. Такая кооперация может быть двух видов:

- горизонтальная – с заинтересованными в совместной рекламе производителями аналогичной продукции и/или производителями продукции, которая ускоряет или облегчает процесс эксплуатации предлагаемых товаров;
- вертикальная – с посредниками, специализирующимися на продаже продукции данного типа.

Реклама при горизонтальной кооперации обычно проводится для общего названия товаров, согласованного организациями. Она необходима для возобновления спроса на продукцию после его падения, разрушения устоявшихся стереотипов относительно определенной продукции, предложения новых направлений ее использования, борьбы с субститутами.

При вертикальной кооперации редко используется общее название рекламируемой продукции. Производитель берет на себя часть расходов по рекламированию услуг посредника, учитывая данные затраты в стоимости реализуемых товаров. Таким образом поддерживается рынок сбыта своей продукции в непосредственных местах ее продажи.

13.3. Личные продажи на промышленном рынке

Личные продажи основываются на представлении продавцом предложения организации в процессе беседы с потенциальным покупателем с целью заключения сделки. В отличие от остальных способов продвижения продукции на рынок, она имеет непосредственный и эластичный характер. Это главный способ коммуникации на промышленном рынке, что вызвано технической сложностью продукции, высокой стоимостью разовых сделок, относительно небольшим количеством потенциальных клиентов, необходимостью длительных переговоров, сопутствующих покупке. Значимость личных продаж зависит от таких параметров, как структура рынка, характер ассортимента, цели и финансовые возможности предприятия.

Эффективность личной продажи определяется тем, насколько точно выявлены требования отдельных организаций-клиентов. Особенностью промышленного рынка является то, что, во-первых, товары могут использоваться различными способами, а во-вторых, покупающие организации обладают знаниями о них и опытом в их приобретении.

Производя покупку, промышленная организация испытывает определенную неуверенность. Естественным стремлением является ее

преодоление в процессе покупки. Клиент оценивает качество связей с производителем с точки зрения его способности снизить неуверенность. Поэтому при личной продаже очень большую роль играет продавец, и к нему предъявляются достаточно высокие требования. Он должен обладать соответствующей квалификацией и знаниями, касающимися:

- предприятия, которое он представляет (цель, стратегии, рыночная позиция, особенности, основные принципы деятельности);
- товаров, которые он продает (характеристики, способы применения, преимущества по сравнению с конкурентными товарами);
- техники процесса продажи (искусство или умение продать продукцию).

Успех промышленного предприятия во многом определяется эффективностью процесса управления персоналом по продаже. Способ и форма его организации зависят от следующих основных факторов:

- характер и широта ассортимента;
- роль посредников в маркетинговой программе;
- разнородность обслуживаемых сегментов рынка;
- поведение покупателей в различных сегментах;
- структура сбыта конкурентов;
- размеры и финансовая силы производителя.

Промышленный маркетолог может организовать персонал по продаже по нескольким принципам:

1. *Территориальный*. Это самый простой и наиболее распространенный способ построения организационной структуры в промышленности. Применяется в основном предприятиями, ассортимент которых невелик, а потенциальные клиенты рассредоточены. За каждым продавцом закрепляется определенная территория, в границах которой он торгует всеми товарами предприятия. Преимущества: четкое определение обязанностей продавца (конкретные клиенты), повышение степени его ответственности (он один отвечает за удачу и неудачу в данном регионе), небольшие расстояния и время переездов до клиентов. Недостатки: во-первых, один продавец должен уметь работать со всем ассортиментом продукции и со всеми типами клиентов на данной территории. Если товары имеют разнообразное применение, это может быть достаточно трудным заданием. Во-вторых, продавец имеет достаточную свободу при выборе того, что и кому продавать. Поэтому он может большее внимание уделить той продукции, которую знает лучше.

2. *Товарный*. Каждый продавец специализируется на относительно узкой группе товаров предприятия. Такая организация обоснована тогда, когда ассортимент технически сложен, разнороден и многочислен. Преимущества: более компетентное представление продукции; облегчение

идентификации новых сегментов рынка. Недостатки: возможное дублирование работы, когда несколько продавцов могут появиться в одной организации. Поэтому необходимо точное определение границ рынка для отдельных продавцов.

3. *По клиентам*. Предполагает разбивку по отраслям деятельности, крупным и мелким, существующим и новым клиентам. Преимущество: возможность выявления специфических требований отдельных клиентов. Недостаток: при разбросанности покупателей возможны далекие переезды.

Управление персоналом по продаже включает отбор продавцов, их обучение, мотивирование, оценку и контроль работы, размещение.

В настоящее время основное внимание уделяется *отбору* продавцов, поскольку они должны обладать различными умениями: знать отрасль промышленности, текущую деятельность и политику предприятия, уметь налаживать контакты с руководством и работниками потенциальных клиентов, быть выносливым, терпеливым и т.д. В процессе отбора персонала по продаже возникает ряд проблем:

- *опытность продавцов*. Следует привлекать опытных продавцов или лучше обучить новичка, не имеющего опыта? Ответ зависит от размера предприятия, его целей и рыночной позиции, возможности обучения. Малые предприятия чаще привлекают опытных продавцов, снижая расходы на обучение. Крупные предпочитают неопытных продавцов, обучая их по специально разработанным программам;
- *правильная организация процесса отбора кандидатов*. Следует определить процедуры, которые позволят на ранних этапах отбора определить несоответствующих кандидатов и ускорить процесс отбора.

Важным элементом управления персоналом по продаже является его *обучение*. Следует тщательно разработать программу, предполагающую получение широких знаний о производителе, его ассортименте, обслуживаемых сегментах, поведении покупателей, конкурентах, методах ведения переговоров. Если внешнее окружение предприятия изменчиво, обучение необходимо периодически повторять. Модификация стратегии маркетинга, например, внедрение новых товаров или выход на другие сегменты рынка, также требуют определенных изменений в стиле личных продаж, следовательно, новых умений сотрудников.

Эффективная работа персонала по продаже невозможна без его *мотивирования*. Мотивация к хорошей работе в значительной степени зависит от того, как воспринимает данный продавец тип, величину и значимость каждого конкретного поощрения. Существует два типа мотивов: *внутренние*, вытекающие из чувства собственной значимости и

самореализации, и *внешние*, исходящие от руководства организации – финансовые стимулы, признание заслуг или повышение в должности.

В управление персоналом по продаже входит его *оценка и контроль*. Они проводятся для:

- определения того, достигнуты ли основные цели,
- выявления проблем и разработки корректирующих действий,
- поддержания согласованности между организацией продажи и изменяющимися условиями внешнего окружения.

Для оценки результатов работы, сравнения отдельных продавцов и определения размера поощрений используются:

1) *показатели, основанные на поведении* - в этом случае оцениваются знание товаров организации, применяемых ею технологий, способы и умение их презентации;

2) *показатели, основанные на результатах* - оцениваются объективные результаты продажи, прирост доли на рынке, объем продажи новых товаров.

Размещение персонала по продаже заключается в определении наиболее прибыльных регионов, распределении продавцов для обслуживания расположенных в них клиентов, и их времени между отдельными покупателями. Чтобы эффективно управлять персоналом по продаже, руководство предприятия должно определить их количество в каждом регионе, где будет продаваться продукция. После этого необходимо распределить усилия персонала по продаже между отдельными регионами, т.е: рассчитать количество визитов к существующим и потенциальным клиентам, время, затрачиваемое на определенный товар, длительность одного визита. Чтобы эти расчеты были максимально точны, следует выявить факторы, влияющие на уровень продажи, который может быть достигнут продавцом в определенном регионе. Наиболее важны три из них:

- *потенциал региона*, который определяет общие возможности продажи продукции в нем;
- *степень концентрации потенциала*, т.е. как он распределяется между отдельными клиентами в регионе. Если потенциал сконцентрирован у нескольких крупных клиентов, продавец может обслужить в течение нескольких визитов значительную его часть;
- *географический разброс клиентов*, который вызывает снижение объемов продажи, поскольку значительное время тратится на переезды.

Неправильные решения относительно одного из элементов управления персоналом по продаже промышленной организации могут привести к серьезным проблемам в ее деятельности.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акулич И.Л., Герчиков И.З. Практический маркетинг. – Мн.: БГЭУ: ЗАО "Пропилеи", 1999. – 187 с.
2. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб.: Питер, 1999. – 393 с.
3. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учеб. для вузов, 2-е изд. – М.: Изд. дом "Инфра-М", 2001. – 803 с.
4. Багиев Г.Л., Сайед-Мохамед Н., Юлдашева О.У. Промышленный маркетинг: Учеб. пособие. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – 38 с.
5. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.: ГУ-ВШЭ, 2000. – 688 с.
6. Кретов И.И. Маркетинг на предприятии. – М.: Финстатинформ, 2001. – 320 с.
7. Менеджмент и маркетинг: опыт и проблемы. Сборник научных трудов / Под общ.ред. И.Л. Акулича. – Мн.: БГЭУ, 2002. – 254 с.
8. Мешайкина Е.И. Современные концепции управления предприятием / Вестник Брестского политехнического института. Экономика. – 2001. – № 3. – С. 14–18.
9. Попов Е.В. Разработка нового товара // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. – № 3. – С. 22–25.
10. Ситко В., Маик Р., Мешайкина Е. Комплексное управление качеством на предприятии // Белорусский экономический журнал. – 2002. – № 1. – С. 111–119.
11. Хардинг Г. Маркетинг промышленных товаров. – М.: СИРИН, 2002. – 272 с.
12. Clark K.B., Wheelwright C. Managing New Products and Process Development // Harvard Business Review. – 1992. – № 70. – P. 70–82.
13. Corey E.R., Cespedes F.V., Rangan V.K. Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products. – Boston: Harvard University Press, 1999. – 270 p.
14. Cowell D. The Marketing of Services. – London: William Heinemann, 1984. – 230 p.
15. Druker P. Management and the World's Work // Harvard Business Review. – 1988. – № 66. – P. 65–76.
16. Fonfara K. Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw. – Warszawa: PWE, 1999. – 220 s.
17. Frederick E., Webster Jr. The Changing Role of Marketing in the Corporation // Journal of Marketing. – 1992. – № 56. – P. 1–17.

18. Hutt M.D., Speh T.W. Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych. – Warszawa: PWN, 1997. – 804 s.
19. Kohli A.K., Jaworski B. Market Orientation: The Construct, Research Proposition, and Managerial Implications // *Journal of Marketing*. – 1990. – Nr 54. – P 5–22.
20. Levitt T. *The Marketing Imagination: New Expanded Edition*. – New York: The Free Press, 1986. – 285 p.
21. Mahajan V., Muller E., Bass F. New Product Diffusion Models in Marketing: a Review and Directions for Research // *Journal of Marketing*. – 1990. – Nr 54. – S. 1–26.
22. McKenna R. *Relationship Marketing Successful for the Age of the Customer*. – New York: Addison–Wesley Publishing Company, 1991. – 420 p.
23. Mieszajkina E. Możliwości rozwojowe przedsiębiorstw przemysłowych Białorusi w procesie transformacji gospodarczej / Zarządzanie przedsiębiorstwem w otoczeniu rynkowym: Materiały konferencyjne, Kazimierz Dolny, 20–21 października 2000 r. / Politechnika Lubelska, IV Wydział Nauk Technicznych Lubelskiego Towarzystwa Naukowego. – Kazimierz Dolny, 2000. – S. 239–246.
24. Mieszajkina E. Innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem // *Zarządzanie przedsiębiorstwem w erze postindustrialnej* / Pod red. W. Sitko. – Lublin: LCM Sp. z o.o., 2002. – Глава 8. – С. 55–58.
25. Mintzberg H., Walton J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent // *Strategic Management Journal*. – 1985. – Nr 6. – P. 257–272.
26. Nelson C. An Empirical Examination of the Role of 'Closeness' in Industrial Buyer-Seller Relationships // *European Journal of Marketing*. – 1998. – Vol. 32, No 5/6. – P. 32-50.
27. Hart N. *Industrial Advertising and Publicity*. – New York: John Wiley and Sons, Inc. – 1998. – 456 p.
28. O'Hara B., Palumbo F., Herbig P. Industrial Trade Show Abroad // *Industrial Marketing Management*. – 2000. – Nr 22. – P. 230–245.
29. Porter M.E. *Competitive Strategy*. –New York: The Free Press, 1980. –245 p.
30. Prahalad C.K. Hamel G. The Core Competence of the Corporation // *Harvard Business Review*. – 1990. – Nr 68. – P. 79–91.
31. Quinn J.B. Managing Innovation Controlled Chaos // *Harvard Business Review*. – 1985. – Nr 63. – P. 83–95.
32. Shapiro B.P. *Industrial Product Policy: Managing the Existing Product Line*. – Cambridge: Marketing Science Institute, 1997. – 373 p.
33. Stalk G., Hout T.M. *Competing Against Time: How Time-based Competitions Is Re-Shaping Global Markets*. – New York: The Free Press, 1990 – 202 s.
34. Wojciechowski T. *Marketing I logistyka na rynku środków produkcji*. – Warszawa: PWE, 1985. – 315 s.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1. Особенности маркетинга на рынках промышленных товаров..	5
1.1. Основные характеристики промышленных рынков.....	5
1.2. Типология продукции промышленного назначения.....	11
2. Клиенты на рынках промышленных товаров.....	15
2.1. Типы клиентов на промышленных рынках.....	15
2.2. Предприятия в роли клиентов на промышленных рынках.....	17
2.3. Государственные органы в роли клиентов на промышленных рынках.....	21
2.4. Некоммерческие организации в роли клиентов на промышленных рынках.....	23
3. Процесс покупки на рынках промышленных товаров.....	25
3.1. Процесс покупки.....	25
3.2. Анализ ситуаций при покупке.....	30
3.3. Оценка потенциальных поставщиков покупающей организацией.....	33
3.4. Виды маркетинговых связей между покупающей и продающей организациями.....	36
4. Покупательское поведение организации на рынках промышленных товаров.....	39
4.1. Силы, влияющие на поведение организации.....	39
4.2. Структура центра по покупкам.....	45
5. Информационная система в маркетинге промышленных товаров.....	48
5.1. Маркетинговая информационная система на рынках промышленных товаров.....	48
5.2. Маркетинговые исследования на промышленном рынке.....	53

6. Сегментирование рынка промышленных товаров.....	60
6.1. Требования к сегментам промышленных рынков.....	60
6.2. Принципы сегментирования рынков промышленных товаров.....	63
7. Конкурентное преимущество организации на рынке промышленных товаров.....	70
7.1. Понятие организации, ориентированной на рынок.....	70
7.2. Оценка конкурентного преимущества.....	73
7.3. Межфункциональные связи маркетинга.....	77
8. Управление ассортиментом продукции на рынках промышленных товаров.....	80
8.1. Основная компетенция организации при производстве промышленных товаров.....	80
8.2. Качество продукции.....	82
8.3. Товарная политика организации.....	84
8.4. Управление ассортиментом продукции.....	87
9. Инновации и развитие новых товаров на промышленных рынках.....	96
9.1. Управление инновационным процессом в организации.....	96
9.2. Портфель технологий организации.....	98
9.3. Процесс создания новых промышленных товаров.....	100
10. Услуги на промышленных рынках.....	110
10.1. Промышленные услуги, их роль и значение.....	110
10.2. Покупка промышленных услуг.....	116
10.3. Особенности маркетинговой деятельности организаций, оказывающих промышленные услуги.....	119
10.4. Развитие новых услуг.....	123
11. Управление каналами распределения промышленной продукции.....	125
11.1. Маркетинговые каналы распределения промышленной продукции.....	125
11.2. Проектирование канала распределения.....	131
11.3. Управление каналом распределения.....	135
11.4. Логистика и элементы каналов распределения.....	138

12. Ценообразование на рынках промышленных товаров.....	140
12.1. Процесс ценообразования в промышленности.....	140
12.2. Управление ценами на промышленную продукцию.....	141
13. Особенности маркетинговых коммуникаций на промышленных рынках.....	144
13.1. Реклама в промышленном маркетинге.....	144
13.2. Специальные методы рекламы и стимулирования сбыта промышленных товаров.....	147
13.3. Бюджет рекламных кампаний.....	149
13.4. Личные продажи на промышленном рынке.....	151
Литература.....	155

НАУЧНОЕ ИЗДАНИЕ

Мешайкина Елена Ивановна

Маркетинг в промышленности

ISBN 985-6594-60-4



9 789856 584605

Редактор Строкач Т.В.
Технический редактор Мешайкина Е.И.
Компьютерный набор Мешайкина Е.И.
Компьютерная верстка Мешайкина Е.И.

Издательство Брестского государственного технического университета
(Лицензия ЛВ № 382 от 1.09.2000 г.) Брест, ул. Московская, 267.

Подписано в печать 03.03.2003 г. Формат 60x84/16. Бумага писчая.
Уч. п. л. 10,0. Усл. изд. л. 9,3. Тираж 100 экз. Заказ № 681. Отпечатано
на ризографе учреждения образования «Брестский государственный
технический университет». 224017, Брест, ул. Московская, 267.
Лицензия ЛП № 178 от 14.01.2003 г.