

**Проект Тасис по
распространению
технической
информации
(ПРТИ)**

tdp2@pophost.eunet.be

The logo consists of the letters 'TDP' in a bold, white, sans-serif font, set against a dark purple rectangular background. A horizontal white line is positioned directly beneath the letters.

Вниманию пользователей:

документация, подготовленная ПРТИ, предназначена для использования только в качестве информационных руководств, и должна быть истолкована пользователями в соответствии с их собственными задачами. Все права на данную документацию принадлежат Европейской Комиссии, тем не менее материалы могут использоваться в любых целях, кроме коммерческих

Данная техническая документация

Учебное пособие по оперативному планированию маркетинга

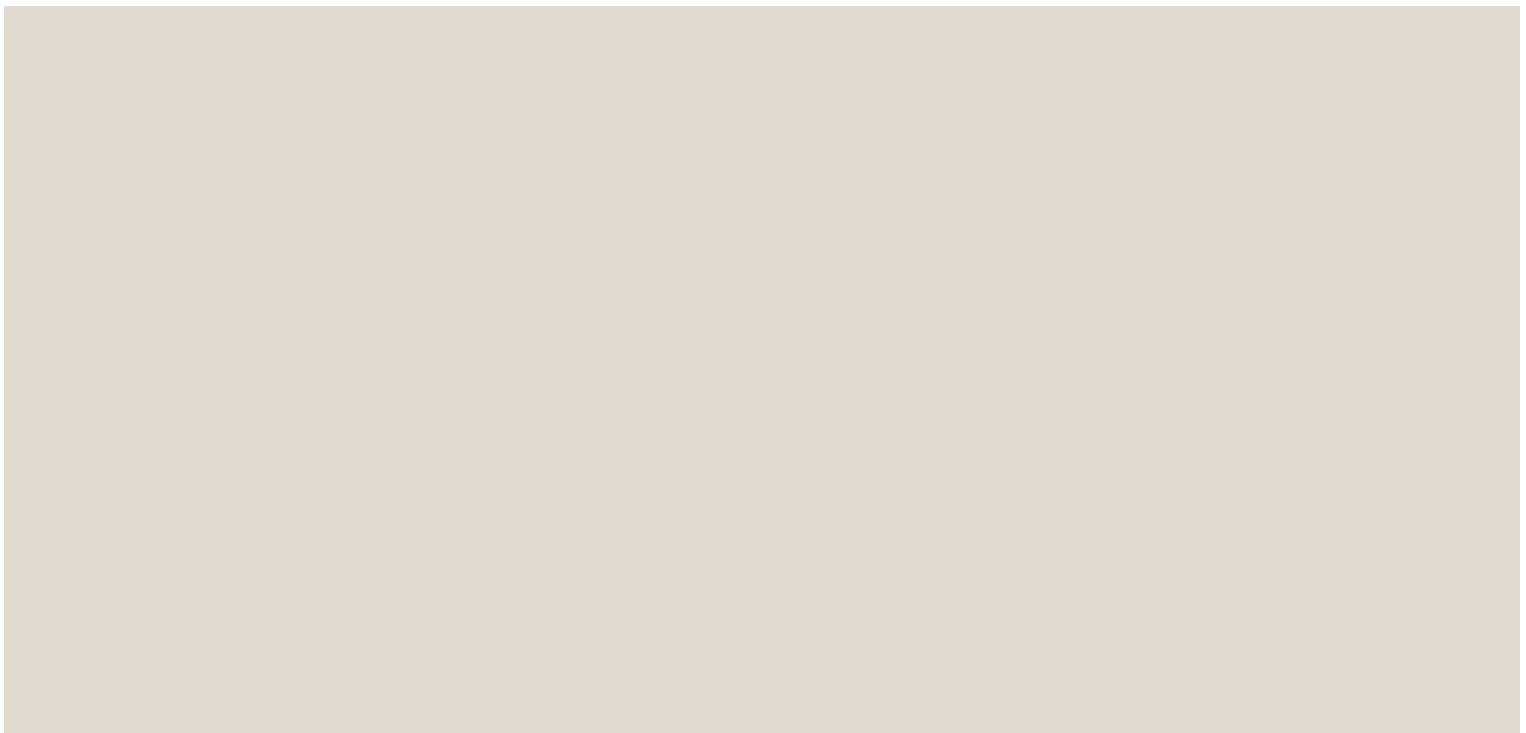
разработана контрактором:

Alimenta (Италия)

в ходе выполнения следующего проекта Тасис

Содействие для переработки овощных и мясных продуктов в Белой Церкви, Украина

Учебное пособие по
оперативному
планированию
маркетинга



Содержание

СВЯЗЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ С ОПЕРАТИВНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ МАРКЕТИНГОМ.....	4
СТРАТЕГИЯ (СЕП) ИЛИ ТАКТИКА (БИЗНЕС).....	4
ОПРЕДЕЛЕНИЕ БИЗНЕСА.....	5
ВВЕДЕНИЕ В ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА.....	7
МАРКЕТИНГ В СТРАНАХ СНГ.....	7
ОПРЕДЕЛЕНИЕ МАРКЕТИНГА.....	7
ФИЛОСОФИЯ БИЗНЕСА.....	9
ТЕХНИКА МАРКЕТИНГА.....	13
ЧТО ТАКОЕ ТЕХНИКА МАРКЕТИНГА?.....	13
ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА.....	16
МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ.....	18
ВВЕДЕНИЕ.....	18
ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ.....	18
<i>ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ, ЧАСТЬ 1.....</i>	<i>19</i>
<i>ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ, ЧАСТЬ 2.....</i>	<i>21</i>
<i>ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ, ЧАСТЬ 3.....</i>	<i>22</i>
ВНУТРЕННИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ.....	23
<i>Эффективность маркетинга компании в настоящее время.....</i>	<i>23</i>
<i>Продукция.....</i>	<i>23</i>
<i>Политика ценообразования.....</i>	<i>26</i>
<i>Место / Сбыт.....</i>	<i>26</i>
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ УРП.....	28
УНИКАЛЬНОЕ РЕАЛИЗАЦИОННОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ (УРП).....	28
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ.....	28
ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕКУЩИХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА .	32
ВВЕДЕНИЕ.....	32
ВЫБОР СТАНДАРТНЫХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ В МАРКЕТИНГЕ.....	32
<i>Стратегия продукта.....</i>	<i>33</i>
<i>Стратегия ценообразования.....</i>	<i>34</i>
<i>Стратегия распределения.....</i>	<i>35</i>
<i>Стратегия продвижения.....</i>	<i>36</i>
<i>Общая стратегия (дополнительные виды).....</i>	<i>37</i>
РАЗРАБОТКА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА ПО МАРКЕТИНГУ	38
КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА: ПРОДУКТ / ЦЕНА / ПРОДВИЖЕНИЕ / МЕСТО.....	38

Связь стратегического планирования с оперативным управлением маркетингом

Стратегия (СЕП) или тактика (бизнес)

В настоящей учебной программе по менеджменту программы Тасис **планирование маркетинга** рассматривается как **продолжение стратегического планирования**. В планировании маркетинга мы детально отработываем стратегические цели и задачи, связанные с коммерциализацией продукции, которые хотели бы достичь. Планирование маркетинга по природе более тактическое и связано с более практическими аспектами.

Решение эмигрировать в Нью-Йорк или Пекин является стратегическим. Решение о месте приобретения билета на первую часть пути является тактическим.

Решение о производстве колбасы или хлеба является стратегическим. Решение о том, как их продавать - тактическое.

Одной из основных в **стратегическом планировании** является концепция "**Стратегических Единиц Предприятия**" (СЕП).

СЕП - это **бизнес** или группа взаимосвязанных бизнесов, планирование развития которых может производиться независимо от всей компании и которые имеют своих конкурентов и менеджера, ответственного за стратегическое планирование и получение прибыли.

Бизнесом может быть деятельность **по производству отдельного вида продукции**, но также и целого ассортимента продуктов (скажем, 10 различных сортов колбасы).

Решения о продолжении или прекращении, а также о развитии отдельной "Стратегической Единицы Предприятия" (СЕП) рассматриваются как стратегические.

Процесс **стратегического** планирования является процессом принятия стратегических решений в отношении общего курса деятельности компании в ближайшем будущем.

Этот общий курс включает отдельные решения типа:

- **основные направления деятельности компании;**
- **с какими СЕП компания собирается работать;**
- **стратегические цели для каждой СЕП;**
- **стратегическое видение или философия бизнеса.**

Эти стратегические решения по крайней мере частично основываются на информации относительно конечных пользователей (маркетинговая информация) типа:

- **каков объем предполагаемого потребления;**
- **как потребление будет развиваться;**
- **кто является главными конкурентами.**

Для процесса принятия стратегических решений (и в частности, для сравнительно простой продукции: продуктов питания/товаров повседневного спроса) необходимая

маркетинговая информация носит достаточно общий характер. **Стратегическое планирование имеет дело скорее с тенденциями, чем с детальной информацией.**

Завершив процесс стратегического планирования, менеджеры должны приступить к планированию ведения ежедневной коммерческой деятельности.

Это точка, где начинается **оперативный маркетинговый менеджмент.**

Оперативный маркетинговый менеджмент относится ко всем аспектам коммерциализации продукции (или группе продуктов), принадлежащих конкретной СЕП.

Для такого типа оперативного планирования (решение относительно того, как реализовывать стратегию) маркетинговая информация, собранная в ходе процесса стратегического планирования, не является достаточно подробной. Требуется значительно больше специфической или "разведывательной" маркетинговой информации.

СЕП - это бизнес или комплекс бизнесов.

Слишком часто бизнес определяется как продукт. Это неправильно. Заметьте, что продукт представляет ценность только тогда, когда для него существует рынок.

Нет рынка, нет стоимости.

Определение бизнеса.

Бизнес может быть определен по трем измерениям: **группы потребителей, потребности потребителей и технология.**

Иными словами, "бизнес" - это "**комбинация продукта/рынка**". Продукт является результатом технологии, рынок является комбинацией групп потребителей и их желаний.

В этом отношении интересно обратиться к комментариям, сделанным Андреем Бигуном, коммерческим атташе посольства США, который в своем недавнем интервью журналу "Рапотама Ukraine" (1997) сказал следующее: "**Отсутствие представлений о рынке и потребности является ужасным наследием советского времени. От этого нужно немедленно избавиться**".

Недостаточно сказать: "Мы производим ту или иную продукцию". Уместным будет вопрос, хочет ли кто-либо купить этот продукт.

Г. Бигун продолжает: "Поэтому некоторые предприятия должны быть обучены "рынку" по принципу - плыви или утони. Я уверен, что лучшие поплывут и это будут те, кто заслуживает инвестиций".

Переход от "командной экономики" к "рыночно сориентированной экономике" на Украине оказался более трудным, чем ожидалось.

В приложении 2 руководства по стратегическому планированию: "**Взгляд на украинский рынок сельскохозяйственного производства с высоты птичьего полета**", включены некоторые комментарии и анализ по этому поводу.

В настоящем учебнике мы обращаем внимание на комбинацию **продукта и рынка.**

Комбинация продукт/рынок является фундаментом, на котором строится весь остальной процесс планирования (оперативный маркетинговый и финансовый менеджмент).

Определив диапазон оперативного планирования маркетинга (ограниченного планированием коммерческой деятельности для бизнеса в целом или набором комбинаций продукт/рынок), следует приступить к планированию коммерческой деятельности в деталях.

Начнем более пристально рассматривать производимую нами продукцию, а также ее потенциальных потребителей и конкуренцию, с которой столкнемся в процессе деятельности.

Оперативный маркетинговый менеджмент относится к бизнесу

и

бизнес имеет отношение к продукции и рынкам

и

рынки имеют отношение к потребителям

Введение в планирование маркетинга

Маркетинг в странах СНГ.

Предполагается, что большинство читателей этого учебника по крайней мере слышали термин "**маркетинг**". Но что означает в действительности **концепция маркетинга**?

Разными авторами используются различные определения **маркетинга**.

Это может вызвать путаницу у непосвященного.

Некоторые наиболее популярные определения следующие:

- " Клиент - король "
- " Маркетинг призван удовлетворить потребителя "
- " Клиент всегда прав "
- " **Найди рынок и заполни его** "

Хотя возникает искушение использовать подобные хлесткие выражения, хорошо отражающие определенные важные элементы маркетинга, тем не менее в некоторых случаях пользование ими может привести к неправильным выводам или даже серьезному непониманию.

Подобное непонимание скорее всего может иметь место в условиях рынков, трансформирующихся из **командной** системы к **рыночным** отношениям, как это происходит на Украине и в других странах СНГ. Причиной непонимания является тот факт, что маркетинг в этих странах остается в той или иной степени **чужеродной концепцией**.

Потребители, бизнесмены и администраторы/ гражданские служащие настойчиво пытаются адаптироваться к новой ситуации.

Другой причиной, почему маркетинговая концепция трудна для понимания, является то, что рынки в этих странах еще не полностью " развиты ".

При недостаточной " развитости " рынка следует учитывать факт, что влияние на него большинства потребителей является недостаточным. У потребителя остается мало средств после произведения необходимых платежей.

Люди скорее выживают, а не потребляют. Они должны сводить концы с концами.

В условиях такого рынка нельзя ожидать, что потребители будут вести себя так же, как они ведут себя в западных странах. У них также не развито осознание качества. Похоже, что их представление о " цене денег " также отличается.

" Покупка для удовольствия " как манера поведения очевидно неизвестна.

Это не означает, что концепция маркетинга не имеет значения для стран СНГ, но **следует знать о пределах ее применения** и глубоко понимать условия конкретных рынков, где применяются ее принципы.

Определение маркетинга.

Определение **маркетинга**, которое используется в этом учебнике, оставляет возможность для специальных условий, с которыми можно столкнуться в странах СНГ.

Малкольм МакДональд использует следующее определение маркетинга:

"Маркетинг - это приведение в соответствие возможностей компании и желаний потребителя для достижения поставленных перед компанией целей".

Заметьте, что **маркетинг** не является сам по себе целью, это **метод**, способ мышления, **применяемый** только **для достижения чьих-то целей**.

Процесс **приведения в соответствие** происходит в так называемой **маркетинговой среде**, которая представляет собой окружение, в которой работает компания.

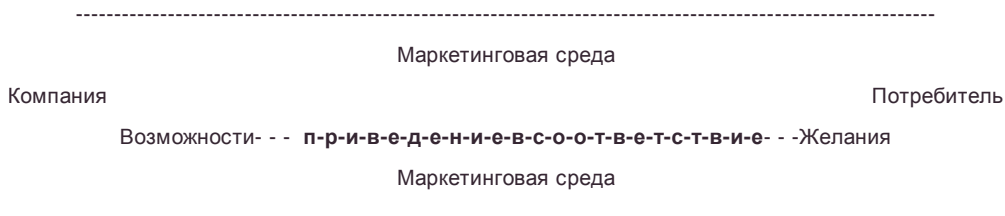
Одной из очевидных составляющих маркетинговой среды являются наши конкуренты (местные и международные), так как то, что они делают, непосредственно влияет на поведение нашей компании. Финансовая, экономическая и юридическая политика правительства государства, в котором мы работаем, является другим важным элементом маркетинговой среды. Без сомнения, в странах СНГ при их переходе от командной экономики к рыночной, эти факторы имеют наибольшее влияние на "процесс приведения в соответствие". Это будет рассмотрено более глубоко в главе 3, посвященной маркетинговому аудиту.

До сих пор мы говорили о 3-х составляющих того, что мы назвали **процессом приведения в соответствие**:

- потребности и желания наших потребителей;
- возможности фирмы;
- **рыночная среда**.

Это может быть представлено также в следующем виде:

Процесс приведения в соответствие



Следует отметить, что маркетинг (или скорее процесс приведения в соответствие) не является строго определенным набором инструментов, которые могут применяться одним и тем же способом снова и снова в любой ситуации.

То, как "**приводить в соответствие**", определяется возможностями фирмы.

Поэтому различные компании, предоставляющие одинаковым потребителям приблизительно одинаковую продукцию, придут к разным результатам процесса приведения в соответствие, так как имеют разные характеристики.

Транснациональные компании, работающие с одной продукцией, но в разных странах, могут изменять тактику (изменять маркетинговую стратегию) в зависимости от страны, потому что потребности и желания людей не являются одинаковыми в разных странах или имеются различия в маркетинговой среде (напр., сильная конкуренция).

Философия бизнеса.

Согласно теории Филипа Котлера ("Управление маркетингом") существует 5 конкурирующих концепций, которые могут быть выбраны для осуществления маркетинговой деятельности (деятельности по приведению в соответствие). Эти 5 концепций (философий бизнеса, если угодно) следующие: производственная концепция, концепция продукции, концепция реализации, маркетинговая концепция и социально-маркетинговая концепция.

Последние опубликованные труды по маркетингу посвящены исключительно двум последним концепциям. Авторы этих "современных" исследований считают другие концепции устаревшими. Однако использование такого подхода в условиях Украины (или любой другой из стран СНГ) будет ошибкой. По той причине считается полезным рассмотрение всех 5-ти концепций, которые могут быть применены в организации предприятия.

Производственная концепция.

Производственная концепция предполагает, что потребители предпочитают ту продукцию, которая широко представлена на рынке по низкой цене и является приемлемого качества. Менеджеры производственно сориентированных предприятий концентрируются на достижении высокой эффективности производства и развитии дистрибьютерской сети.

Предположение, что потребители преимущественно заинтересованы в наличии дешевой продукции, подтверждается по крайней мере двумя ситуациями.

Первая - это когда существует сравнительно высокий спрос на продукцию, однако покупательная способность потребителей настолько низкая, что они не в состоянии приобрести желаемое количество. В такой ситуации потребитель больше заинтересован в приобретении продукции, чем в ее качестве. Подобное положение складывается преимущественно во всех странах СНГ.

Вторая ситуация связана с тем, чего может достигнуть крупное предприятие в организации производственного процесса, когда большой объем производства приводит к понижению издержек на единицу произведенной продукции. В результате компании концентрируются на увеличении объема выпускаемой продукции для снижения ее себестоимости, а затем понижают цены, расширяя рынок или находя новые рынки (экспорт) и достигая доминирующего на них положения. Такую философию исповедуют многие японские компании, являющиеся в настоящее время главными игроками на мировых рынках.

Для Украины и других стран СНГ производственная концепция безусловно привлекательна. Сравнительно низкие зарплаты и изобилие пахотных земель должно сделать возможным эффективное местное производство продуктов питания по низким ценам и хорошего качества (вплоть до соответствия международным стандартам). К сожалению, правительственная политика в экономике сделала очень мало для использования этой возможности. Тем не менее, есть ощущение, что развитие этого конкретного сектора экономики будет иметь позитивное влияние на ряд экономических показателей.

Концепция продукции.

Концепция продукции предполагает, что потребитель отдает предпочтение той продукции, которая гарантирует лучшее качество, лучше представлена или обладает новыми характеристиками независимо от стоимости.

Менеджеры компаний, сориентированных на реализацию такой концепции, концентрируют усилия на производстве продукции высшего качества, постоянно его улучшая.

Предположение, что потребители ставят качество превыше всего, также прослеживается на ряде примеров. Например, если вопрос касается хирургического инструментария, космических технологий, военной техники, а также предметов роскоши типа часов стоимостью 20 000 долларов или дорогих спортивных машин, рекламируемых под девизом: "Если вы должны спрашивать о цене этого автомобиля, то он вам не по карману".

Концепция реализации.

Концепция реализации предполагает, что потребители, если их оставить в покое, не приобретут достаточного количества продукции фирмы. Поэтому требуются агрессивная продажа товара и усилия по продвижению его на рынке.

Подобная концепция практикуется по отношению к товарам, о приобретении которых покупатель обычно не задумывается. Примерами являются страховые полисы, энциклопедии и т.д.

В бесприбыльной сфере она используется организаторами фондов и политическими партиями.

Ею также часто пользуются компании, сталкивающиеся с перепроизводством (имеют продукцию, находящуюся в конечной стадии своего жизненного цикла, устаревшей, вышедшей из моды). Последняя группа компаний может только надеяться, что использование этой концепции поможет им выиграть время для реорганизации производства с целью удовлетворения потребностей рынка.

Концепция маркетинга.

Эта концепция предполагает, что ключем к достижению оперативных целей (продолжение деятельности и получение прибыли) является более эффективное по сравнению с другими определение и удовлетворение потребностей и желаний предполагаемой группы потребителей.

Эта концепция завоевала сторонников во всем мире. Она применяется прежде всего на рынках, на которых потребители имеют сравнительно высокий дискреционный доход и где потребительское предпочтение быстро меняется. Определение новых тенденций может создать большое преимущество в условиях конкурентной борьбы.

" Люди прежде всего "

"Отдайте потребителю решающий голос в отношении всех решений в вашем бизнесе".

Многие компании во всем мире утверждают, что они следуют этой философии, называемой "**маркетинг**". Но так ли это? Не совсем. Многие из них используют идею только на словах, прибегают к некоторым техническим приемам, например, сегментация рынка, позиционирование продукта, определение удовлетворенности потребителя, программы по удержанию потребителей и т.д., но продолжают вести свой бизнес по-старому, следуя производственной концепции или концепции продукции.

Философия бизнеса, используемая большинством компаний может быть скорее представлена как смесь различных концепций (эффективное производство с целью понижения затрат, приемлемое качество и соответствующее использование приемов маркетинга для реализации продукции).

Возможно, что такой практический подход является неплохой идеей.

Социально - маркетинговая концепция.

Предполагает, что потребитель ожидает от компании удовлетворение своих потребностей и желаний, улучшая (или, по крайней мере, не нанося вред) общественное благополучие.

Большое внимание при этом уделяется использованию натуральных материалов, экономии энергии, уважению к животному миру и природе в целом, честной политике в отношении использования труда (не использование детского труда) и т.д. В экономике западных стран наблюдается растущая озабоченность состоянием окружающей среды и социальными аспектами. Однако следует подождать, трансформируется ли это в массовую потребительскую тенденцию. Очень часто люди говорят, что они готовы платить больше за конкретную продукцию, произведенную без ущерба для окружающей среды, но на практике их действия в супермаркете говорят об обратном.

Они лишь дают социально приемлемые ответы на поставленные им вопросы.

Голландский эксперт по маркетингу Энтони Вахтер отмечает, что главное отличие между **концепцией реализации** и **маркетинговыми концепциями** заключается в том, что они имеют разные временные горизонты.

Концепция реализации безусловно **краткосрочна** (как реализация поддержанной машины: не продавай друзьям, забирай деньги и дело с концом). **Маркетинг - это долгосрочная концепция**. Она сравнима с браком. Обе стороны хорошо знают друг друга. Они доверяют друг другу и рассчитывают иметь дело друг с другом и в дальнейшем (повторная покупка является результатом "удовлетворенности потребителя").

Мы определяем **маркетинг** как процесс "**приведения в соответствие**" возможностей определенного производства (технологии) с желаниями и потребностями рынка в конкретной маркетинговой среде.

Философия бизнеса призвана указывать путь компании в этом процессе приведения в соответствие.

Результат процесса приведения в соответствие уникален для каждой компании, потому что возможности каждой компании также уникальны.

Хотя этой проблемы мы будем касаться и в дальнейшем, можно сделать вывод, что в целом соединение производственной и маркетинговой концепций выглядит наиболее соответствующей формированию философии бизнеса для сельскохозяйственных предприятий Украины и других стран СНГ.

Реализация продукции не является проблемой первостепенной важности для большинства этих предприятий.

На рынке, подобном украинскому, продукты питания приемлемого качества, предложенные по приемлемым ценам, будут проданы даже без применения сложных приемов маркетинга.

Таким образом, главным приоритетом является эффективное производство сравнительно качественной продукции.

В обществах, основанных на свободных рынках, постоянные **инновации** (улучшение качества продукции или эффективности производственного процесса) являются правилом. Эти постоянные инновации, к сожалению, отсутствовали в экономике советского времени.

Как результат, качество продукции, а также уровень эффективных методов производства в сельском хозяйстве в странах СНГ ниже, чем в странах свободного рынка. Улучшения в этой сфере требуются в наибольшей степени.

Похоже, что многие украинские менеджеры связывают повышение эффективности и улучшение качества продукции с импортом западных технологий, но это безусловно неправильно. Можно использовать **соответствующую** технологию. Каждая технология представляет собой соединение "труда", "сырья" и "техники".

В определенной степени эти составляющие могут взаимозаменяться. Соответствующая технология - это соединение указанных составляющих, ведущее к сокращению затрат на производство единицы продукции.

Стоимость труда на Украине значительно ниже, чем в Западной Европе. Это значит, что более трудоемкие производственные методы должны приводить к более высоким экономическим показателям.

До тех пор, пока местная продукция не станет конкурентноспособной по отношению к импортируемой (по цене/качеству), улучшения в маркетинге не станут ответом на вопрос. Если местная продукция рассматривается потребителем как неполноценная, или слишком дорогая, никто не сможет ожидать, что маркетинг станет чудодейственным средством. Применение приемов маркетинга не изменит ситуацию. Прежде необходимо произвести улучшения в производстве.

Никто не сможет успешно конкурировать, если его компания производит, скажем, только 25% от своего потенциального объема продукции, используя при этом устаревшую технологию, имея раздутый штат работников и если ее пространство для маневра ограничено полуофициальными учреждениями, координирующими производство, как если бы командная система работала в полную силу.

Процесс стратегического планирования для многих предприятий агробизнеса Украины скорее всего закончится тем же выводом.

Производственная концепция (улучшение эффективности производства, производство относительно качественной продукции по приемлемой цене и организация процесса распределения) является главным фактором успеха для большинства агропромышленных предприятий Украины.

Эффективность использования этой общей философии бизнеса может быть повышена путем разумного применения специфических "**приемов маркетинга**".

Техника маркетинга

Что такое техника маркетинга?

Что представляет собой "**техника маркетинга**", которая может быть эффективно использована для процесса "**приведения в соответствие**" возможностей конкретного предприятия с желаниями и потребностями рынка и конкретной маркетинговой среды?

В настоящем разделе техника маркетинга будет описана кратко: **определение цели, сегментация рынка, определение нужд потребителя, исследование рынка, осознанная чистая потребительская ценность, комплекс маркетинга (маркетинг-микс) и позиционирование.**

Знакомство с этим разделом может дать вам четкое представление о "ходе мыслей" в маркетинговом менеджменте.

В своей сути маркетинг является очень простой концепцией.

Кратко это можно выразить так: ваша компания добьется успеха на рынке только тогда, когда будет удовлетворять нужды или желания значительной части потребителей лучше, более эффективно или по более низкой цене, чем это делает ваш конкурент.

Определение основных потребностей и самой группы потребителей является первым шагом в маркетинге.

Определение цели/сегментация рынка.

Ни одна компания не может работать на всех рынках и удовлетворять все потребности, а также всегда успешно работать на одном большом рынке.

Рынки всегда разделяются на естественные группы, или сегменты, которые состоят из потребителей с одинаковыми общими характеристиками. Эти сегменты формируют отдельные рынки внутри себя. Если довести логику до конца, то каждый потребитель является отдельным рыночным сегментом. Тем не менее, в большинстве случаев производство уникальной продукции для нужд отдельных потребителей является неэкономичным. Строительство больших особняков является исключением. Следовательно, продукция производится для групп потребителей, которые имеют приблизительно одинаковы запросы.

Наибольший успех компаниям сопутствует тогда, когда они тщательно определяют свои целевые рынки и разрабатывают соответствующую программу по маркетингу. Сегментация рынка позволяет компании сконцентрировать свои усилия на тех сегментах рынка, которые являются потенциально наиболее привлекательными.

Жизнеспособный сегмент рынка должен отвечать следующим критериям:

- Он должен быть адекватного размера (потенциального объема) для обеспечения адекватной возвратности усилий компании, направленных на этот сегмент;
- Его участники должны иметь высокую степень сходства, достаточно отличающую их от членов другого сегмента;
- Сегменты должны отражать специфические потребности и желаниями, которые могут быть удовлетворены;
- **Сегменты должны быть достигаемы.**

Сегментация рынка является очень мощным инструментом управления.

Это как одним выстрелом убить двух зайцев.

Мысль о целевом потребителе при формировании конечного предложения (маркетинг-микс) даст **гарантию**, что ваша продукция действительно **удовлетворит его/ее специфические потребности**, а также **позволит сосредоточить** коммерческую деятельность на отдельной группе, не расходуя средств на другие, не являющиеся коммерчески интересными по сравнению с выбранной вами.

Первоначальная или **предварительная сегментация** рынка производится при **стратегическом планировании**.

В **процессе оперативного планирования управления маркетингом** нам необходима более **детальная информация** о сегменте рынка, который был "первоначально" выбран в процессе стратегического планирования. Надеемся, что результат "внешнего маркетингово аудита" подтвердит правильность ранее сделанного выбора. Если это не так, сегмент рынка должен быть пересмотрен, а в худшем случае - ликвидирована СЕП.

Определение нужд потребителя.

Компания может четко определить ее целевой рынок, но по-прежнему не осознать нужд потребителя. Потребители - это люди, а люди - существа сложные. Понимание нужд потребителя является непростой задачей. Потребители могут иметь потребности, которые до конца не осознают или не могут четко сформулировать.

Если потребитель говорит вам, что он/она ищет мощную спортивную машину по умеренной цене, то что ей/ему следует предложить? Такого автомобиля (мощного и дешевого) не существует в природе.

Настоящий профессионал в маркетинге всегда старается взглянуть сквозь выраженную потребность и определить реальную. Другими словами, потребитель, требующий дрель, в действительности нуждается в просверленных отверстиях.

Исследование рынка.

Мышление, сориентированное на потребителя, требует, чтобы компания отделяла нужды потребителя от точки зрения потребителя. Знать своего потребителя очень важно.

Для достижения этого необходимо **исследование рынка**.

Принятие менеджерских решений, не основанное на результатах исследования рынка, - это как **"вождение автомобиля темной ночью с невключенными фарами"**. Опасное упражнение, пробовать не следует.

Потребительская ценность.

После определения целевой группы потребителей (и их основных потребностей) необходимо подготовить наше предложение.

Оно включает не только сам продукт, но и красивую упаковку, послереализационное обслуживание, гарантии, а также некоторые другие аспекты.

Каждый продукт имеет имидж. Приобретая продукт, покупатель получает и часть этого имиджа, какое-то нематериальное дополнение.

Хорошая иллюстрация этой "психологически" дополнительной ценности продукта была продемонстрирована менеджером международной косметической компании, который сказал: **"Мы продаем не косметику, мы продаем надежду"**.

Если вы покупаете машину, то приобретаете не просто транспортное средство, но стиль жизни и/или статус. Почему шоколадные плитки, произведенные на Западе ("Марс", "Сникерс") пользуются такой большой популярностью во многих странах СНГ? Не только потому, что приятны на вкус.

Почему люди стояли в очереди, чтобы попасть в Макдональдс в Москве?

Не только потому, что гамбургеры были столь хороши.

Потребитель должен заплатить цену продукта, но это еще не все. Он также должен затратить время и энергию для того, чтобы выйти и купить. Его общие "издержки" будут выше, чем цена, которую он реально платит.

Разница между стоимостью, которую он получает (стоимость продукта плюс эмоциональное удовлетворение) и общими издержками (в денежном выражении плюс затраты энергии, времени, психические усилия) является "чистой потребительской ценностью"

Мы считаем, что люди покупают продукцию той фирмы, которая предлагает наибольшую **"чистую потребительскую ценность"**.

Следовательно, компания будет продавать больше, если или повысит ценность продукции в глазах потребителя (подтвержденное качество, убежденность, вкус, положительное влияние на здоровье, имидж, чувства, статус и т.д.) или сократит "издержки" потребителя (более низкая реализационная цена, постоянное наличие и т.д.)

Комплекс маркетинга (маркетинг-микс)

Предложение, которое компания делает своим потенциальным потребителям, часто определяется как **"маркетинг-микс"**.

МакЧарти предлагает классификацию на основе четырех элементов маркетинга, называемую "4 P's": Product (Продукт), Price (Цена), Promotion (Продвижение), Place (Место).

Элементы комплекса маркетинга должны рассматриваться как инструментарий в руках профессионала. При правильном их использовании и хорошем знании целевого потребителя профессионал в маркетинге может достичь корпоративных целей.

Выбор конкретных компонентов маркетинга представлен ниже:

<u>Продукт</u>	<u>Цена</u>	<u>Продвижение</u>	<u>Место</u>
качество	прайс-лист	организ. продажи	каналы
дизайн	дисконты	реклама	охват
особенности	скидки	торговый персонал	размещение
марка	период оплаты	транспорт	усл. поставок
упаковка	условия кредита	прямой маркетинг	(INCO-terms)
обслуживание			
гарантии			
возврат товара			

Не все из перечисленных компонентов могут быть охвачены компанией за короткий срок.

Внедрение новой продукции или совершенствование ее реализационной сети займет больше времени, чем изменение цены или организация новой рекламной кампании.

В плане по маркетингу все компоненты должны быть обсуждены в деталях и одобрены. Ключевым словом в развитии стратегии маркетинга или при принятии решений по всем компонентам комплекса маркетинга является **"последовательность"**.

Успешно работающий профессионал в маркетинге должен быть **последователен** в принятии решений.

Например, если компания имеет в качестве целевого покупателя группу людей с наиболее высоким доходом, имеет смысл произвести товар наивысшего качества, назначить цену значительно выше средней и продавать его через сеть дорогих магазинов.

Но если компания рассматривает в качестве целевого потребителя группу людей с низкими доходами, резонно производить продукцию более низкого качества (однако приемлемого уровня), продавать по конкурентноспособной цене по каналам, используемым этой группой населения. Маржа может быть меньшей, но объем реализации больше.

Это выглядит простым делом, и в принципе так оно и есть. Однако на практике имеются нюансы.

Определенные привлекательные сегменты рынка уже заняты.

Известность на рынке (при больших затратах на рекламу) может упрочить статус вашей компании. Но всегда ли это приводит к повышению прибыльности?

Красивая упаковка хорошо выглядит, но находится ли под ней верное послание, адресованное покупателю?

Хорошим инструментом для приведения в последовательность решений по комплексу маркетинга является **позиционирование**.

Позиционирование.

Это процесс (искусство?) оформления предложения компании и ее имиджа с целью занятия соответствующего места в сознании целевого потребителя.

Успешный маркетинг всегда предполагает **уникальность**, отличие от конкурентов. Даже в случае с товарами широкого потребления компания должна искать способ предложить обычную продукцию по-особенному. Сделать **"уникальное реализационное предложение" (УРП)**.

Не реализовывайте на рынке просто другое пиво, просто другую колбасу или просто другую банку бобов. Сделайте это событием для покупателя. Индивидуализируйте продукт. **Придайте ему "лицо"**.

В предыдущих параграфах мы говорили о ряде наиболее простых концепций, используемых в маркетинге. Теперь рассмотрим, как это может быть использовано в **маркетинговом планировании**.

Планирование маркетинга

План по маркетингу начинается с повторения общих стратегических целей, определенных в ходе процесса стратегического планирования, и находит продолжение в подробной их детализации для каждой СЕП, выбранных для перспективного развития.

Разрабатывается каждый элемент маркетинга (каждая часть комплекса маркетинга). Следует помнить, что различные элементы этого комплекса взаимосвязаны. Необходимо также не упускать из виду, что рынок всегда прав. Не начинайте планировать вслепую. Всегда рассматривайте (потенциального) клиента как одну единственную точку референции. Смотрите на продукт глазами потребителя.

План по маркетингу для отдельной СЕП часто имеет следующий вид:

план по маркетингу продукции ABC

- а) основные положения стратегического плана**
- б) философия бизнеса**
- в) сегментация рынка/выбор целевого рынка**
- г) определение нужд потребителя**
- д) оценка размеров рынка**
- е) определение главных конкурентов**
- ж) позиционирование собственного продукта**

- з) **формирование УРП**
- и) **выбор подходящей коммерческой стратегии**
- к) **реальная оценка доли рынка в будущем**
- л) **ценовая политика**
- м) **реализация**
- н) **продвижение**
- о) **предполагаемые прибыли и убытки**

Как уже отмечалось, потребитель является единственной точкой референции. Все ответы адресованы ему. Поэтому необходимую информацию для написания плана по маркетингу (особенно в отношении пунктов от в) до е)) следует искать только в одном месте. **На рынке !**

Исследование потенциальных потребителей, их потребностей и желаний, их доходов, количества средств, которые они готовы потратить на продукцию, подобную вашей, покупательская структура, поведение и т.д., как и деятельность непосредственных и опосредованных конкурентов вместе с существующей дистрибьютерской структурой составляют **внешний маркетинговый аудит**.

Собрав подобную информацию, компания должна принять решение относительно **позиционирования** продукта и формирования **УРП**. Это во многом зависит от возможностей самой компании (технические возможности, производственные мощности, возможности в маркетинге и т.д.)

Эти элементы подвергаются анализу при помощи **внутреннего маркетингового аудита**.

Внешний и внутренний маркетинговый аудит рассматриваются в следующей главе - "Маркетинговый аудит".

На основе внешнего и внутреннего маркетингового аудита компания должна принять решение, какой маркетинговой стратегии следовать. Различные стандартные виды стратегии (скольжение, внедрение, вытягивание, проталкивание и т.д.) рассмотрены в главе 6, "Формирование стратегии маркетинга".

Маркетинговый аудит

Введение

Маркетинговый аудит является в определенной степени повторением подготовки анализа сильных и слабых сторон при стратегическом планировании.

Сильные и слабые стороны компании определяются посредством внутреннего анализа, возможности и риски являются результатом внешнего анализа. Однако в стратегическом планировании часто бывает достаточно иметь дело только с общими положениями. В настоящем учебнике мы ограничиваемся продуктами питания (продуктами агропромышленного комплекса). На стратегическом уровне, что можно с уверенностью допустить, всегда имеется рынок для этой относительно простой продукции, если она приемлемого качества и предлагается по приемлемой цене.

Однако при составлении плана реальной коммерциализации подобные общие заявления будут уже неудовлетворительны.

Нам потребуется более детальная информация.

Внешний маркетинговый аудит должен ответить на следующие вопросы:

- Кто ваши (потенциальные) покупатели?
- В какой продукции они нуждаются?
- Структура реализации (дистрибутивная структура)
- Конкуренция

Внутренний маркетинговый аудит концентрируется на маркетинговых возможностях фирмы. Здесь необходимо дать ответы на вопросы типа:

- Что мы знаем о маркетинге?
- Можем ли мы предложить нужную продукцию, по хорошей цене, в нужный момент, в нужном месте и установить эффективную связь с покупателем?

Внешний маркетинговый аудит.

Концепция маркетинга предполагает, что вся деятельность компании сориентирована на **удовлетворение нужд потребителя**. Поэтому самый первый вопрос, на который внешний маркетинговый аудит должен найти ответ, следующий:

Кто твой клиент?

Звучит проще, чем это есть на самом деле.

Настоящий учебник написан специально для агропромышленного комплекса Украины, занятого производством продукции типа мяса, мясopодуктов, молока и кисло-молочной продукции, хлеба и хлебо-булочных изделий, кондитерских изделий, фруктовых соков, напитков и т.д.

Большинство производителей такого типа не продают свою продукцию напрямую **конечному пользователю** (украинской семье, потребляющей эту продукцию), а действуют через оптовую или розничную торговлю.

Безусловно важно, чтобы конечный потребитель был удовлетворен продукцией, но как компания мы прежде всего должны продать ее посреднику/розничному торговцу. Он

является нашим непосредственным клиентом, и его потребности и желания тоже должны быть удовлетворены.

Если посредник неудовлетворен предлагаемым ему продуктом или услугой, то может начать приобретать сходную продукцию у другого поставщика, и в этом случае конечный пользователь даже не будет иметь возможности познакомиться с вашей продукцией.

Следовательно, большинство предприятий агропромышленного комплекса должны учитывать интересы 2 типов потребителей:

Конечного пользователя и торгового посредника/ розничного торговца

Внешний маркетинговый аудит должен предоставлять необходимую информацию (количество, местоположение, оценка желаний и потребностей и т.д.) об обеих категориях.

Начнем с **конечного пользователя** продукции, производимой нашей компанией.

Внешний маркетинговый аудит может быть представлен в виде **перечня вопросов**.

В поиске ответов на поставленные вопросы мы должны иметь сведения о **первоначальной сегментации** рынка, произведенной ранее.

Информация, которая нам нужна сейчас, имеет особое отношение к целевой группе потребителей.

Сведения о **конечном потребителе** суммируются в контрольном списке, как показано ниже:

ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ, ЧАСТЬ 1.

ЛИСТ ОЦЕНКИ КОНЕЧНОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ.

- *Кто является конечным пользователем данного продукта питания?*
- *Какие сегменты рынка можно выделить?*
- *Каков наш целевой рынок?*
- *Где находятся наши целевые потребители? Где они живут?*
- *Каков уровень их доходов? Высокий, средний или низкий?*
- *Каково среднее потребление такой продукции на душу за период? (увеличивается или уменьшается?)*
- *Где средний покупатель приобретает этот продукт (покупка, бартер, домашнее производство)?*
- *Всегда ли это относится к нашему целевому потребителю?*
- *Если они покупают продукцию, то в каких магазинах?*
- *По какой средней цене покупается эта продукция?*
- *Какое среднее количество продукта покупается?*
- *Какова величина рынка (объем и оборот) для этой продукции?*
- *Какой тип упаковки используется конкурентами?*
- *Какую упаковку предпочитает целевой покупатель?*
- *Удовлетворен ли в целом потребитель этой продукцией?*
- *Различается ли по качеству продаваемая продукция?*
- *Если да, возможно ли разграничить уровни качества/ цены?*

- *К какой "категории качества" покупатели отнесут вашу продукцию?*
- *Готовы ли они платить больше, столько же или меньше средней цены за ваш продукт?*
- *Какие факторы влияют на смену торговой марки?*
- *Каким образом вы установите эффективную связь с целевым потребителем (выбор средств информации)?*
- *Какие аргументы (уникальность предложения) могут быть использованы?*

На основе собранной информации мы должны с максимальной точностью определить нашего целевого потребителя/ целевой рынок.

Однако конечный пользователь - это не только клиент, который должен быть "удовлетворен". Существует также **торговый посредник/розничный торговец**.

Так как он является вашим прямым покупателем, вы должны также уделить необходимое внимание его нуждам и потребностям.

Торговля с ним называется **от бизнеса-к-бизнесу**.

Существует большая разница между нуждами и потребностями конечного потребителя и торгового посредника.

При глубоком анализе оказывается, что торговый посредник в действительности не заинтересован в улучшении характеристик продукта (качество/дизайн), единственное, что его беспокоит, - это возможность продавать продукцию снова и снова, а также прибыль.

В маркетинге от бизнеса-к-бизнесу наиболее эффективным методом продвижения товара является **персональная продажа**.

При хороших отношениях типа от бизнеса-к-бизнесу обе компании хорошо знают друг друга. Они осведомлены о возможностях и, возможно, слабостях каждого.

Имеет место взаимоуважение и симбиоз. Они нуждаются друг в друге для достижения успеха. Посреднику необходим товар, иначе ему нечего будет продавать (и он отдает предпочтение тем продуктам, которые пользуются спросом на рынке), производитель нуждается в посреднике для получения доступа к конечному пользователю.

Эффективный коммерческий подход, используемый на оптовом, розничном или даже промышленном рынке может быть сформулирован следующим образом:

"Вы не продаете продукт, вы продаете прибыль"

Все, что вам необходимо делать,- это показать потребителю, что покупая ваш продукт, он увеличит свою **прибыль**. Это имеет место в торговле (интерес покупателя к продукту высок, и ваша маржа выглядит привлекательной), но свойственно также и промышленному рынку (сырье настолько чистое, что потери при его переработке будут минимальными, поэтому приобретение этого продукта повысит эффективность вашего производства и увеличит прибыль).

Обычно это называется **продажей прибыли**.

Это означает, что характеристики продукта (напр., продукт сделан из нержавеющей стали) рассматриваются / представляются как потребительская выгода (продукт не поржавеет и дольше прослужит).

На Украине каналы распространения продуктов питания находятся в процессе реструктуризации. Происходящие сокращения производства, срочная необходимость в развитии неформального сектора, недостаток оборотных средств и возможностей кредитования являются некоторыми из трудностей данной отрасли.

Однако знание имеющихся каналов распределения является жизненно важным для любого профессионала по маркетингу. Поэтому ознакомьтесь, пожалуйста, с контрольным списком для сбора необходимой информации:

ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ, ЧАСТЬ 2.

ЛИСТ ОЦЕНКИ ТОРГОВОГО ПОСРЕДНИКА/ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВЦА.

- *Какой тип торгового посредника подходит для вашей продукции? (Крупный, мелкий, городской, сельский, дорогой, недорогой и т.д.)*
- *Каково их количество?*
- *Какой размер маржи будет для них приемлем?*
- *В какой поддержке для продвижения товара они нуждаются, хотели бы получить?*
- *Какой ожидаемый оборот вашей продукции?*
- *Как долго может храниться ваша продукция на полках их магазинов?*
- *Какие возможности по складированию имеют посредники?*
- *В какой частоте поставок они заинтересованы/ нуждаются?*
- *Какие требования к упаковке предъявляет посредник?*
- *Каковы обычные условия оплаты (кредиты) в этом секторе бизнеса?*
- *Какой тип уникального реализационного предложения посредник предпочитает?*

Если ответы на вопросы части 2 **внешнего маркетингового аудита** получены, компания имеет ясное представление относительно возможностей распространения своей продукции.

Но существует еще один фактор, оказывающий серьезное влияние на успех нашей коммерческой деятельности. Это - **конкуренция**.

Тщательное изучение ваших оппонентов всегда занятие стоящее, и в спорте, и в сражении, и в бизнесе.

Успешно работающие в условиях жесткой конкуренции западного рынка компании создают и используют системы для постоянного сбора разведывательной информации о своих конкурентах.

Знание о конкуренте является важным для эффективного маркетингового планирования. Компания должна постоянно сравнивать свою продукцию, цены, каналы распределения и деятельность по ее продвижению с продукцией, ценами и т.д. своего конкурента. Таким способом компания сможет определить свои преимущества и недостатки (сравните с анализом сильных и слабых сторон).

Сегмент рынка является **непривлекательным**, если он включает **многочисленных, сильных или агрессивных конкурентов**. Он будет еще менее привлекательным, если объем реализации на нем стабилен или даже снижается, если прирост производственных мощностей произведен с излишками, если постоянные издержки высоки или если конкуренты очень заинтересованы в том, чтобы остаться в этом сегменте рынка. Такие условия приведут к войне цен, рекламным столкновениям и тому подобному.

Следует избегать подобных войн. Знание о конкуренте является важным. Но хорошо иметь еще и представление о возможном развитии ситуации.

Если украинский предприниматель желает модернизировать свои производственные мощности и/или улучшить качество продукции, самый простой способ получить представление о новом продукте - это посетить большой западный супермаркет.

Естественно, некоторые из приобретенных идей нужно будет модифицировать, но ассортимент продукции, качество, упаковка - все это то, с чем ему придется конкурировать в ближайшем будущем.

ВНЕШНИЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ АУДИТ, ЧАСТЬ 3

ЛИСТ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ.

- *Кто является вашими главными конкурентами (производящими схожую продукцию)? (Имена, адреса и т.д.)*

После определения главных конкурентов (обычно их число не превышает 5-ти на любом рынке) следует ответить на следующие вопросы в отношении каждого конкурента:

- *Каков его размер (общий оборот всей продукции)?*
- *Каков оборот той продукции, с которой вы конкурируете?*
- *Какова его доля рынка?*
- *На каких географических рынках он проявляет активность?*
- *Как распространяется его продукция? По каким каналам?*
- *Как его продукция "позиционирована" с точки зрения маркетинга? (В верхней части, в середине и т.д.)*
- *Как покупатель оценивает качество его продукции?*
- *Каково его "уникальное реализационное предложение"?*
- *По каким показателям ваш продукт будет успешно конкурировать с продукцией конкурента?*
- *Какова его возможная реакция, если вы начнете реализовывать свои планы?*

Завершив 3-ю часть внешнего маркетингового аудита, компания должна получить довольно ясное представление о потребностях и желаниях конечного потребителя своего продукта, потребностях каналов распределения и о конкуренции, с которой он скорее всего столкнется.

Приложение 2 руководства по "стратегическому планированию" учебного курса Тасис содержит "Взгляд на агропромышленный рынок Украины с высоты птичьего полета", который дает возможность читателю получить общее представление о ситуации в перерабатывающей промышленности.

Информация включает:

- *общие экономические изменения/тенденции*
- *изменения в доходах на душу населения*

После произведения оценки потребителя, каналов распределения и конкуренции наступает время оценить собственную "броню" и "вооружение". Что можно сделать, чтобы победить врага, добиться успеха в достижении поставленных целей?

Это делается при помощи **внутреннего маркетингового аудита**.

Внутренний маркетинговый аудит.

Внутренний маркетинговый аудит представляет собой оценку **настоящих маркетинговых возможностей** компании.

Продает ли компания нужный продукт, по правильной цене, в нужном месте и успешно ли общается со своими целевыми потребителями?

Для ответа на этот вопрос мы должны оценить эффективность работы компании.

Эффективность маркетинга компании в настоящее время.

Произведение оценки может начаться с тщательного анализа **торговых учетов** за последние пару лет. Изменения в объемах реализации, а также **сектор рынка**, принадлежащий компании и **маржинальный доход** являются мощными индикаторами успешности в деятельности компании.

Тщательный анализ производства и торгового отчета (по объему и в денежном выражении) достаточно часто дают релевантную информацию о рынке, его развитии и о положении вашего продукта на нем. Посмотрите, наблюдается ли сезонность. Подобный анализ часто показывает, что только несколько видов продукции обеспечивают объем реализации. Это так называемое "**правило 80/20**".

Если только 20% продукции обеспечивают 80% оборота компании, то означает ли это, что остальные 80% не участвуют в создании прибыли?

Как насчет "использования мощностей" отдела маркетинга? Сможет ли он продавать больше, если будет больше продукции?

После анализа производственного и торгового отчетов следует обратить внимание на различные составляющие комплекса маркетинга (4 "P's").

Предполагается ответить на следующие вопросы:

- *Каков ассортимент нашей продукции в настоящее время?*
- *Сколько внимания мы уделяем развитию новой продукции?*
- *Какой ценовой политике мы следуем?*
- *Как организовано продвижение продукта? Эффективно ли оно?*
- *Как организовано распространение? Удовлетворены ли мы им?*

Продукция.

Для оценки ассортимента продукции прежде всего необходимо внимательно посмотреть на свою продукцию и сравнить ее с представленной на рынке конкурентами. Будьте честными. Смотрите на продукт глазами покупателя. Исследование рынка может помочь найти ответы. Просто положите перед покупателями различную продукцию, предложите им выбрать и забрать один продукт бесплатно. Это объективный тест.

Попытайтесь установить "связь между качеством и ценой", как ее видит покупатель.

Другим действенным инструментом для проведения "оценки продукта" в теории маркетинга являются концепции "**жизненного цикла продукции**" и "**портфельный анализ**". Последняя больше относится к сфере стратегического планирования (выбор СЕП) и рассмотрена в руководстве по стратегическому планированию, но "портфельный анализ" может быть также использован при принятии решений в отношении отдельных продуктов ассортимента.

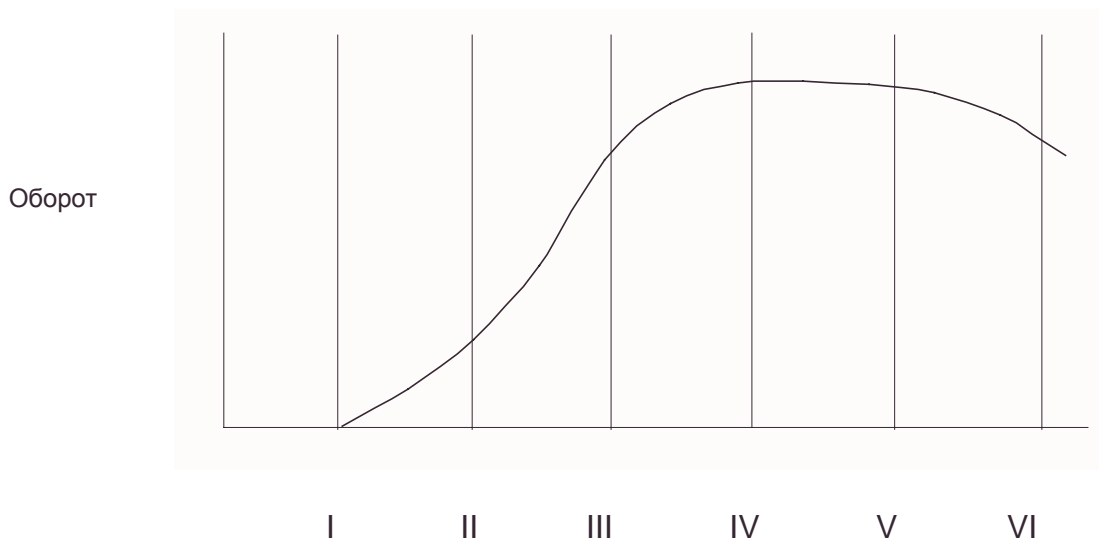
Понимание "**жизненного цикла продукции**" полезно для внутреннего маркетингового анализа.

Жизненный цикл продукции.

Согласно этой концепции продукция проходит несколько этапов за период своего существования. Они следующие:

1. Разработка
2. Внедрение
3. Рост
4. Зрелость
5. Насыщение
6. Упадок

Жизненный цикл продукта наилучшим образом иллюстрируется графиком, представляющим по вертикали **объем продаж** и **период** (обычно выраженный в годах) по горизонтали.



Концепция "жизненного цикла продукции" предполагает, что каждый продукт проходит определенные стадии за время своего существования. Они следующие: разработка, внедрение, рост, зрелость и упадок.

Разработка новой продукции.

Разрабатывать новую продукцию необходимо для того, чтобы оставаться конкурентноспособным. Заметьте, что современные, более эффективные технологии для производства той же продукции с более низкой себестоимостью также попадают в эту категорию.

Некоторые экономисты заявляют, что наибольшее различие между командной экономикой и рыночной заключается в **недостаточности инноваций** в первой.

В системе открытого рынка постоянная разработка усовершенствованных, улучшенных продуктов является мощным оружием в конкурентной борьбе.

Вы должны совершенствоваться, вы должны оставаться с передовиками в технологии, в противном случае вы постепенно начнете отставать. Банкротство или смена руководства

окажется не за горами. Ни более успешно продающаяся сегодня продукция может очень скоро оказаться безнадежно устаревшей.

Внедрение.

Внедрение новой продукции - коварный бизнес. Много видов продукции не проходило эту стадию. Здесь необходимо хорошее планирование. Не следует ожидать, что продукт станет прибыльным в период внедрения. Объем продаж останется скромным, производственное оборудование может быть недостаточно загружено, а затраты на продвижение достаточно высоки. Другими словами, компания по-прежнему инвестирует в продукцию, пытаясь получить признание рынка/сектора рынка.

Рост.

Постепенно рынок принимает продукт. Увеличивается повторность продаж, новые группы потребителей начинают покупать эту продукцию, объем реализации растет. В итоге имеется прибыль. На этом этапе конкуренты часто тоже появляются на рынке, а также увеличивают свои затраты на продвижение, увеличивающее рынок.

Но ни один рынок не может бесконечно увеличиваться, поэтому темпы роста замедляются и продукт переходит в стадию зрелости.

Зрелость.

Рынок стабилен. Не увеличивается или мало увеличивается. Определенные продукты могут оставаться на этой стадии развития очень долго, если не производятся разработки новой продукции / или ее сложно улучшить. Например, виски "Джонни Уокер".

Однако большинство видов продукции не имеет возможности существовать столь долго и приходят в упадок.

Упадок.

В конце концов складывается ситуация, когда на рынке слишком много продукции, начинается война цен и некоторые компании покидают рынок, пока не произошла самоликвидация рынка. Новые альтернативы, продукты лучшего качества пытаются занять место устаревших, и цикл начинается сызнова.

С точки зрения менеджмента, концепция жизненного цикла продукции будет полезной, так как концентрирует наше внимание на том, что произойдет с товаром в будущем, если не делать своевременных коррекций. Еще в большей степени важно применение настоящей концепции по отношению к различным элементам комплекса маркетинга. Концепция жизненного цикла продукта предполагает изменение со временем комплекса маркетинга. Обратимся к такому элементу, как "продвижение". На ранней стадии внедрения продукта продвижение обычно используется для ознакомления с продукцией, тогда как на стадии роста его задача скорее формирование положительного отношения к ней. На стадии зрелости и/или упадка продвижение становится скорее защитной функцией, направленной на поддержание доверия к марке товара.

Заинтересованному читателю станет понятно, что мы постепенно приближаемся к моменту формирования политики. Все результаты внешнего, а теперь и внутреннего маркетингового аудита должны безусловно приводить к последовательной маркетинговой политике/плану маркетинга.

Политика ценообразования.

Внутренний аудит должен обеспечивать информацией о ценовой политике, которой компания следовала до сих пор в отношении этой продукции. Использует ли компания наиболее распространенную ценовую политику типа **издержки-плюс** (сориентированную внутрь) или следует более рыночной политике типа "**что выдержит рынок**" (направленную на максимизацию текущей прибыли или выручки), или мы просто следуем за конкурентами?

Есть ли у нас представление о "кривой спроса" в отношении нашего продукта или ассортимента продукции? Можно возразить, что это не следует рассматривать в разделе о внутреннем аудите, но тем не менее профессионал по маркетингу должен знать, насколько чувствительным или эластичным будет спрос при изменении цены. Тщательное изучение старых отчетов может дать профессионалу отгадку.

Рассмотрим 2 примера. Повышение цены с \$10 до \$15 на продукт AAA привело к небольшому падению спроса - со 100 до 80-ти единиц. Но если на продукт BBB цена увеличивается с \$20 до \$30 (те же самые 50%), спрос падает со 100 до 30-ти единиц. Если спрос едва меняется при небольшом изменении цены, то он называется **неэластичным**. Если же имеет место серьезное изменение спроса, то он определяется как **эластичный**.

Очень часто консультанты по менеджменту, к которым обращаются за помощью, приходят к выводу о несоответствии ценовой политики поставленным задачам.

Помните, что последовательность в разработке комплекса маркетинга - это половина работы.

Кроме того, внутренний аудит должен обеспечить руководство детальной информацией о прямых и не прямых издержках производства, позволяющей менеджеру по маркетингу рассчитать так называемые "суммарные издержки производства" продукта, прямые издержки и "точки безубыточности". Эта информация необходима для определения "пространства для маневра".

Однако основным определителем реализационной цены являются не наши издержки, а рынок. Особенно в ситуации со скоропортящимися продуктами рынок иногда заставляет продавать по цене, являющейся ниже производственной. Это плохо, но лучше продать товар по цене на 10% ниже себестоимости, чем, повинувшись приказу высшего руководства, "**не продавать ниже такой-то и такой-то цены**" и в результате не получить ничего, так как из-за отсрочки товар испортился.

Продвижение.

Внутренний маркетинговый аудит должен обеспечить получение информации, проливающей свет на коммерческую деятельность компании в сфере **продвижения** товара.

И снова необходимо ответить на серию вопросов:

- *Как организовано продвижение в настоящий момент?*
- *Какие типы продвижения используются? (Реклама (через какие средства массовой информации?), брошюры, персональная продажа, торговое продвижение)*
- *Чего мы пытаемся достичь при помощи этого типа продвижения?*
- *Наша цель - повысить осведомленность _____ рынка о марке товара или увеличить реализацию?*
- *Каким бюджетом для продвижения мы располагаем?*

Место / Сбыт.

Большинство производителей не продают свою продукцию непосредственно конечному пользователю. Между производителем и конечным потребителем обычно находится канал сбыта. Функции этого канала могут варьироваться.

Информация в отношении систем сбыта (прямые и непрямые каналы) обеспечивает сведениями о возможностях компании.

- *Как организована наша система сбыта?*
- *Какие каналы мы используем?*
- *Имеются ли другие каналы?*
- *Можем ли принять на себя ряд функций, ранее выполняемых другими, или, наоборот, передать часть своих функций третьей стороне?*
- *Имеются ли альтернативы?*

После сбора информации относительно определенной СЕП посредством внешнего и внутреннего маркетингового аудита наступает момент принятия серьезных решений о стратегии маркетинга, которой нужно следовать.

В каком сегменте рынка мы будем работать? Где наше место?

Позиционирование и развитие УРП

Уникальное реализационное предложение (УРП)

В разделе учебной программы Тасис по менеджменту посвященной стратегическому планированию было доказано, что практически любая успешно функционирующая стратегия в бизнесе базируется на **"устойчивом конкурентном преимуществе"** (УКП). Наша компания, наша продукция должна быть лучше, чем у конкурентов хотя бы по одному пункту, иначе нельзя ожидать, что она сможет успешно конкурировать.

Таким УКП может быть местонахождение предприятия возле источника сырья или рынка, доступность сырья, размер предприятия, квалифицированный или мотивированный персонал, эффективное производство, низкие издержки, сервис, дизайн, рыночное ноу-хау и т.д.

В оперативном маркетинговом планировании мы должны трансформировать **УКП в уникальное реализационное предложение (УРП)**.

Подобная трансформация УКП в УРП может иметь различные формы.

Например, устойчивое конкурентное преимущество, выраженное в низкой себестоимости, может трансформироваться в уникальное реализационное предложение, выраженное в низкой рыночной цене. Наличие в компании хорошей команды дизайнеров (УКП) может трансформироваться в хорошо оформленную, модную продукцию (УРП).

Большинство маркетинговых гуру советуют компаниям иметь только одно УРП в отношении одного продукта, чтобы не вводить в заблуждение своих целевых потребителей.

Другие считают, что **"позиционирование с двойной пользой"** (часто польза и цена) более эффективно. При такой стратегии компании должны указывать на те особенности (УРП), которые выгодно отличают их продукцию от конкурирующей, и ориентируются строго на целевой рынок. Другими словами, компания стремится разработать направленную стратегию позиционирования.

Позиционирование.

Котлер определяет позиционирование как "процесс оформления предложения и имиджа компании с целью занятия значимого и отличного места в сознании целевого потребителя".

Позиционирование - это не сам продукт, а то, как, по мнению компании, целевой потребитель должен его принять. Компания может сделать выбор из набора различных стратегий позиционирования.

Наиболее общепринятые виды стратегии следующие:

- *позиционирование по качеству / цене;*
- *позиционирование по свойству (характеристике продукта);*
- *позиционирование по выгоде (особой потребительской выгоде);*
- *позиционирование по отношению к конкуренту (использую конкурента в качестве точки референции).*

Другими словами, позиционирование означает обеспечение продукту места по отношению к конкурентам с учетом факторов качества, цены, имиджа, экзотичности, статуса и т.д.)



Даже такая простая "матрица позиционирования товара" может дать достаточное представление об относительном местонахождении различных марок водки.

Первый вывод состоит в том, что позиция "В" достаточно ненадежная. Эта марка более дорогая, чем водка "С", но считается худшего качества.

Водка "С" считается лучшего качества, но продается по более низкой цене.

Видно также, что "место" на рынке есть в середине с уровнем цены между водками "D" и "С".

Матрица позиционирования продукции является сильным инструментом и может дать ответ на следующий важный вопрос:

- **Намерены ли мы позиционировать нашу продукцию в верхнем секторе рынка, в сегменте "высокое качество/ высокая цена" или в его нижней части, в сегменте "низкая цена (бюджет)/ среднее качество"?**

Два главных фактора влияют на это решение. Качество продукции (достаточно ли хорошее, чтобы конкурировать с лучшими игроками в лиге?), а также сила и количество конкурентов в различных сегментах рынка.

Маркетинговый аудит должен дать необходимую информацию для составления соответствующей матрицы позиционирования продукции.

Матрицы позиционирования продукции могут иметь различный вид и форму. Менеджер каждого конкретного предприятия должен составить такую, которая соответствует его бизнесу. Некоторые представляются достаточно сложными, включая такие элементы, как имидж продукции в глазах потребителя, присваиваемый с приобретением продукта статус и т.д.

Преимущество разрешения проблемы с позиционированием заключается в том, что это позволяет компании решить проблему с комплексом маркетинга. Маркетинг-микс (Продукция, Цена, Продвижение, Место) является по существу разработкой тактических деталей стратегии позиционирования. Таким образом, фирма, решившая занять **позицию высокого качества**, знает, что должна выпускать высококачественную продукцию, назначать соответственно высокую цену, реализовывать продукцию через сеть высококлассных дилеров и рекламировать ее в дорогостоящих изданиях. Это простейший путь создания верного имиджа.

После принятия решения относительно "**позиционирования**" продукции (или ассортимента продукции), а также в отношении "уникальных реализационных предложений", которые мы собираемся использовать в маркетинге нашей продукции, наступает время постановки некоторых оперативных целей.

Определение текущих целей и стратегии маркетинга

Введение

Постановка цели в общем обеспечивает знание о том, что стратегия компании будет воплощаться и является ясной для менеджеров. Менеджмент в соответствии с поставленными целями. Если конечный результат серьезно отличается от запланированного, ответственный менеджер должен дать объяснения.

Большинство экспертов согласны, что логический подход при постановке целей заключается в следовании от общего к частному.

Отправная точка, следовательно, - это основные направления деятельности, отражающие суть вашего бизнеса и корпоративные цели.

Следующим этапом является выбор Стратегических Единиц Предприятия (СЕП), с которыми компания планирует работать в будущем. На этой стадии стратегического планирования формулируются достаточно общие цели относительно объемов производства, использования мощностей, средних цен, выручки от продаж, издержек производства и планируемой прибыли.

На конечном этапе (оперативное планирование маркетинга) определяются подцели, которые необходимо достичь.

Подцели включают детальную информацию об объемах продаж или секторах в различных сегментах рынка, минимальные цены реализации, уровни и эффективность реализации и т. д.

Например, нельзя ожидать достижения определенного уровня продаж (широкая маркетинговая цель) без решения определенного количества задач реализации (подцель в отношении распространения) и без достижения определенного уровня популярности торговой марки (подцель в отношении коммуникации).

Различные цели требуют различной стратегии в оперативном маркетинге.

Выбор стандартных стратегических подходов в маркетинге

Наиболее практическим способом формулирования оперативной маркетинговой стратегии является выбор стандартной стратегии, соответствующей сложившейся ситуации, и доведение ее до совершенства.

Оперативная стратегия маркетинга должна включать все инструменты комплекса маркетинга.

Следовательно, оперативная маркетинговая стратегия может быть рассмотрена как сочетание набора отдельных стратегий, связанных с отдельными элементами маркетинг-микс.

Можно сказать, что стратегия оперативного маркетинга - это "**стратегия продукции**" плюс "**стратегия цены**" плюс "**стратегия распространения**" плюс "**стратегия продвижения**", взятые вместе.

Отдельные стратегии являются частями целого.

Это немного напоминает приготовление блюда. Вы не можете все ингредиенты просто поместить в большую миску и ожидать, что в результате получите "чудо кулинарного искусства". Основные "приемы" здесь - сбалансированность и время.

Определенные элементы смешиваются плохо. Они несовместимы.

Это относится к смешению инструментов комплекса маркетинга.

Высококласная реклама в дорогих изданиях товаров среднего качества смысла не имеет.

Как ранее отмечалось, важным элементом при выработке стратегии (в отношении состава комплекса маркетинга) является позиционирование продукции (или ассортимента продукции). Если четко следовать избранному позиционированию, результатом будет сбалансированная, последовательная политика.

Рассмотрим набор "стратегий" для различных инструментов комплекса маркетинга: Продукция, Цена, Распространение и Продвижение.

Стратегия продукта

Комплекс продукта (или ассортимент) включает все виды продукции (или линии), которые предлагаются покупателям отдельными стратегическими единицами предприятия (СЕП).

Уже отмечалось, что одно из основных (если не главное) отличий командной экономики, господствовавшей в бывшем Советском Союзе, от рыночной заключается в осуществлении постоянных **инноваций** в последней, что в результате приводит к постоянной конкуренции. В условиях быстроизменяющегося рынка модернизация продукта происходит **постоянно**.

Компании постоянно планируют улучшение качеств продукции с целью подтолкнуть потребителя к покупке более дорогостоящих и ценных ее видов.

Многие агропромышленные предприятия Украины отстают в конкурентной борьбе на стадии разработки продукции. Это должно быть исправлено в ближайшее время (см. стратегическое планирование).

Решением может быть стратегическое партнерство или создание совместных предприятий.

На оперативном уровне в отношении продукта можно реализовывать следующую политику:

- **серийные особенности** продукции (это когда один или два вида продукции играют ключевую роль, например, дешевые ее виды "прокладывают дорогу" или, наоборот, дорогие образцы с помощью активного продвижения создают высокий имидж)

или

- **серийное сокращение** (ассортимент включает "балласт", требующий много времени на реализацию, но тем не менее продающийся плохо. Анализ реализации и издержек поможет идентифицировать эту продукцию - см.: внутренний аудит)

При "представлении" **новой** продукции делается выбор между:

- **стратегией скольжения** (начинаете с высокой цены и понижаете ее постепенно, наращивая производство);

или

- **стратегией внедрения** (начинаете с очень низкой цены с целью завоевания каналов реализации и места в сознании покупателя, делающим трудным для конкурентов процесс реализации продукции типа "я тоже").

Еще одним серьезным решением, которое должен принять агропромышленный сектор Украины, включившийся в процесс реструктуризации, является **решение о присвоении торговой марки**.

" Присваивать торговую марку или не присваивать?"

Вопрос заключается в том, собирается ли компания присваивать торговую марку своей продукции. В прошлом большинство продукции выпускалось без нее. Производители и торговцы продавали продукцию в бочках, банках и ящиках без указания имени поставщика.

Для большей части сельскохозяйственной продукции в Восточной Европе изменения в подходе начались только сейчас.

Украина несколько отстает. Большая часть произведенных колбас, сыров, масла и т.д. не имеют торговых марок. Это следовало бы изменить в ближайшем будущем.

Не следует понимать, что каждое предприятие агробизнеса должно обязательно разработать свою торговую марку или клеймо. Как отмечалось в части, посвященной стратегическому планированию учебника Тасис, не все ныне существующие предприятия выживут как независимые компании. Многие из них слишком малы для осуществления "масштабной экономики", необходимой для конкурентной борьбы. Рынок не в состоянии поддержать 250 различных марок салями. В сознании потребителей есть место только для некоторых из них. Вы помните имя второго советского космонавта, полетевшего в космос?

Разработка и поддержание марки - дело достаточно дорогостоящее.

Однако существуют другие пути, такие как "**марка торгового посредника**" и "**лицензия на использование торговой марки**".

"**NIKE**" - известная марка, но компания, имеющая эту торговую марку, не имеет ни одного предприятия по производству обуви. Она заключает контракты с фирмами на производство обуви "NIKE" согласно спецификации.

"Лучше иметь рынок, чем фабрику".

Некоторые украинские производители безалкогольных напитков приступили к производству кока-колы, фанты и т.д., приобрет лицензию на использование торговой марки! По контракту!

То же самое можно сделать с колбасами или сыром, например, по лицензиям немецких, итальянских или голландских производителей/обладателей торговых марок.

В Европе многие большие супермаркеты продают товар под своими собственными **торговыми марками посредника**.

Продукция производится независимыми компаниями (пивоварнями, колбасными и молокозаводами и т.д.) по их (супермаркетов) спецификации.

В будущем торговые марки будут безусловно играть более видную, чем сегодня, роль в украинском агробизнесе. Почему бы не начать раньше?

Стратегия ценообразования

Ценообразование многими рассматривается как наиболее мощное оружие в маркетинге. В такой же степени это относится к продуктам питания на рынке Украине. Покупательная способность низкая, а эта продукция не может рассматриваться как предмет роскоши, поэтому "статус" здесь не играет серьезной роли.

Качество должно отвечать определенным стандартам, но главное - цена.

Виды стратегии **ценообразования** следующие:

- как можно более низкая, направленная на максимальное увеличение объемов реализации

или

- направленная на максимизацию доходов от продаж (количество x цену = max)

или

- повышенная цена на основе улучшенного качества

или

- следование за лидером/ следование за рынком/ ценовому курсу

или

- **дискриминационное ценообразование** (компании назначают различную цену за более-менее одинаковую продукцию для различных групп потребителей)

или

- **ценообразование по ассортименту продукции** (компании, производя ассортимент продукции, назначают разные цены на ее виды скорее на основе внешних отличий, чем реальных издержек при их производстве).

Заметим, что цена тесно связана с другими элементами комплекса маркетинга. Цена должна учитывать качество продукции и затраты на продвижение в зависимости от конкуренции.

В отношении почти каждого рынка можно сделать следующие наблюдения:

- **Торговые марки, представляющие среднее качество, но много затрачивающие на рекламу, могут назначать повышенную цену.**

Потребитель предпочитает платить более высокую цену за известную продукцию, чем за неизвестную.

- **Торговые марки, представляющие более высокое качество и выделяющие больший бюджет на рекламу, назначают более высокую цену. И наоборот, марки с низким качеством и низкими рекламными затратами продают дешево.**

- **Позитивная связь между высокими ценами и большими рекламными затратами укрепляется на поздних этапах жизненного цикла продукции, для лидеров рынка и для продукции с низкой себестоимостью.**

Скидки

Скидки с цены также часто используются как стратегия ценообразования.

Различаются следующие виды стратегии при дисконтировании:

- **Скидка за платеж наличными** (для платежа в срок, в течение 5-ти дней, напр., 5%),

или

- **Скидка за количество закупаемого товара** (для покупателя, приобретающего большее количество)

или

- **Функциональная скидка** (предлагаемая оптовому за выполнение определенных функций по продвижению на рынке)

или

- **Стимулирующее ценообразование** (это временные скидки со стимулирующей целью, т.е. для привлечения первых покупателей).

Стратегия распределения

В отношении распределения также существует несколько видов стратегии.

Канал распределения выполняет задачу перемещения товаров от производителя к потребителю. Он решает проблему места, времени, количества и собственности. Но эти функции отражаются на цене.

Почему производитель делегирует часть своих функций по маркетингу посредникам?

Это означает ослабление контроля над тем, как и кому реализуется его продукция.

Потеря контроля - это противоестественно, особенно для менеджера, воспитанного в условиях командной системы. Он не привык к конкуренции, как часто и его продукция. Он предпочитает продавать продукцию через свои собственные "монопольные" каналы (сеть собственных магазинов), где отсутствует конкурирующая продукция.

Однако это ошибочный способ защиты.

Если ваша продукция не в состоянии выдержать открытую конкуренцию, реализация ее через собственные магазины (защита от конкуренции) может привести к катастрофическим результатам, т.к. в конце концов потребитель может решить не покупать вообще вашу продукцию и не посещать ваш магазин. Вы разрушите оба бизнеса (обе СЕП), т. е. производство и розничную продажу.

Использование торговых посредников дает производителю несколько преимуществ:

- *если вы крупный производитель (напр., пиво "Хайнекен") с мировой дистрибьютерской сетью, то вам практически невозможно иметь сеть собственных магазинов;*
- *производители могут обеспечить большую возвратность инвестиций путем расширения основного бизнеса вместо финансирования каналов распределения. К тому же, главный бизнес - это то, что они знают лучше всего. Это дифференциальное преимущество.*
- *10 производителей и 50 розничных торговцев должны осуществить 500 контактов, если не хотят использовать оптовиков.*

Но если в цепочку включить 2-х оптовых торговцев, то количество контактов сократится до 120-ти. А это значительная экономия времени и усилий.

Два наиболее широко известных вида дистрибьютерской стратегии называются "**вытягивание**" и "**проталкивание**".

Стратегия "**вытягивания**" означает массовую рекламу с целью выработки потребительского спроса, который в свою очередь в той или иной степени заставит розничных торговцев включить продукцию в свой ассортимент (отсутствие на складе такого продукта обескуражит потребителей, и они могут пойти в другой магазин).

Стратегия "**проталкивания**" предполагает, что производитель не пытается выработать потребительский спрос путем интенсивной рекламной кампании, а вместо этого предлагает высокую маржу участникам дистрибьютерской сети (розничным торговцам и оптовикам) и ожидает с их стороны активных действий по продвижению и реализации товара.

Компании могут также воспользоваться другими видами стратегии, среди которых:

- **эксклюзивное распределение** (использование одного розничного торговца на каждом географическом рынке);

или

- **избирательное распределение** (использование больше одного, но не всех дистрибьютеров, которые бы хотели торговать вашей продукцией. Хорошие деловые отношения (надежные посредники) могут развиваться, если компания делает успехи в придании своему товару привлекательности в глазах конечного пользователя (стратегия "вытягивания");

или

- **интенсивное распределение** (размещение продукции в как можно большем количестве точек розничной торговли).

При оценке дистрибьютерской структуры компании западные экономисты используют такие понятия, как уровень проникновения (количественное распространение, число магазинов, где продается ваша продукция в процентном отношении ко всему количеству магазинов, реализующих такой тип продукции на определенной территории) и "взвешенное" или реальное распределение (часть всего рынка, охваченная магазинами, торгующими вашей продукцией).

Стратегия продвижения

Преуспевающий рыночник должен находить эффективный способ коммуникации со своими потребителями. **Уникальное реализационное предложение** должно привлечь внимание целевого пользователя. Если он не знает, что продукция продается, то наверняка ее не купит. Каким образом это достигается?

Проблема имеет множество решений. Они зависят от типа продукции, целевого потребителя, наличия каналов коммуникации и т.д.

Коммуникация здесь означает "понимание друг друга".

Целевым потребителем для всех видов продукции, произведенной украинскими предприятиями агробизнеса, является скорее всего население Украины. Вряд ли стоит иностранцу освещать этот аспект. Украинцы понимают украинцев значительно лучше, чем любой из экспертов ЕС.

Тем не менее, продвижение товара - очень важный аспект, особенно в сочетании со стратегией "вытягивания" и качеством продукции выше среднего уровня.

Комплекс продвижения продукции (продвижение-микс, см. стр.14) показывает разные пути достижения целевого потребителя (реклама, персональная продажа и т.д.). Выбор конкретного подхода для конкретного продукта и определенного времени является прерогативой руководства компании.

Общая стратегия (дополнительные виды)

Несколько лет назад Теодор Левитт (американский консультант по бизнесу) написал статью под названием: **"Инновационная имитация"**, в которой доказывал, что общая стратегия **"имитации продукции"** (стратегия следования за лидером рынка) может быть такая же прибыльная, как и стратегия инновации продукции, и в то же время более простая при реализации.

Этот вид общей стратегии определяется как **"СЛЕДОВАНИЕ ЗА РЫНКОМ"**.

Он может представлять интерес для многих предприятий украинского агробизнеса, потому что для многих начинающих компаний **лучше следовать за лидером, чем бросать ему вызов**. Не вступайте в лобовую схватку со взрослыми, но будьте похожими на иву (старая китайская пословица).

Другой вид интересной стратегии называется **"СТРАТЕГИЯ РЫНОЧНОЙ НИШИ"**.

Следуя этой концепции, компания концентрируется на очень небольшом рыночном сегменте, не представляющем интереса для крупных игроков. Смысл в том, чтобы быть рыночным лидером в малом сегменте, а не рядовым конкурентом на большом рынке.

Ниша может быть **"географической"** (быть сильным в Белой Церкви вместо попытки конкурировать на территории всей Украины) или **"представляющей отборное качество"** (10 различных сортов копченой салями вместо традиционного ассортимента колбас).

Небольшим фирмам следует избегать прямой конкуренции с крупными, ориентируясь на малые рынки или ниши, не представляющие интереса для больших компаний.

Разработка оперативного плана по маркетингу

Комплекс маркетинга: продукт / цена / продвижение / место

В предыдущих главах рассматривался процесс планирования, который должен приводить к составлению реалистичного исчерпывающего плана по маркетингу. Пришло время сделать окончательный выбор и свести весь план воедино.

В разделе 3.2 представлена форма плана по маркетингу. Для удобства мы ее повторяем.

- план по маркетингу продукта ABC
- а) основные положения стратегического плана
 - б) философия бизнеса
 - в) сегментация рынка/выбор целевого рынка
 - г) определение нужд потребителя
 - д) оценка размеров рынка
 - е) определение главных конкурентов
 - ж) позиционирование собственного продукта
 - з) формирование УРП
 - и) выбор подходящей коммерческой стратегии
 - к) реальная оценка доли рынка в будущем
 - л) ценовая политика
 - м) реализация
 - н) продвижение
 - о) предполагаемые прибыли и убытки

Консультанты имеют разное мнение в отношении того, **кто должен составлять план по маркетингу.**

Некоторые считают, что на начальном этапе в этот процесс следует вовлекать как можно больше сотрудников. Другие полагают, что все зависит от разделов и предмета планирования.

Следует заметить, что существует разница между привлечением к общей дискуссии по планированию (т.е. участию в обмене мнениями) и к процессу практического составления плана.

Определенные части плана по маркетингу (например, выбор философии бизнеса) может быть составлен высшим руководством. Но детальный анализ рынка и определение главных конкурентов возможно потребуют привлечение менеджера по сбыту готовой продукции.

Принятие решений относительно **видов продукции**, которую планируется производить / продавать, возможно потребует технического обоснования и, следовательно, включения представителей производственного отдела.

Возможно, лучшим способом организации процесса составления окончательного отчета является назначение специальной **комиссии**, состоящей из представителей разных отделов, таких как "отдел общего менеджмента", "отдел маркетинга", "производственный" и "финансовый" отделы, и "секретаря", ответственного за сбор, возможную доработку и сведения информации, поступающей от отдельных членов, в один документ. Этот документ (концептуальный план по маркетингу) должен быть совместно обсужден.

Поскольку первые 6 разделов плана маркетинга (если использовать представленный формат) носят **фактический** (наглядный) характер, то очевидно не оставляют места для дискуссий. Результаты маркетингового аудита должны соответствовать реальности. Никаких предположений, только неоспоримые факты, основанные на рыночных исследованиях.

Если члены комиссии расходятся в оценке отдельных положений, необходимо проведение дополнительных исследований. Следует помнить, что решающий голос всегда у потребителя. **Не менеджеру предприятия решать, является ли выпускаемая продукция приемлемого**

качества. Он лицо заинтересованное. Верховным судьей во всех спорах является целевой потребитель.

Наиболее важные решения плана по маркетингу принимаются не в конце (определение реализационной цены или пунктов в политике распределения), а скорее при **позиционировании, формировании уникального реализационного предложения** и при **выборе подходящей стратегии.**

Если эти решения приняты, остальное делать сравнительно просто. Это ряд естественных следствий.

Единственным действительно важным моментом здесь является последовательность. Определенная стратегия требует использования определенных приемов. Не прибегайте к их смешиванию.

В конце концов комиссия составляет исчерпывающий **"оперативный план по маркетингу"**.

Выполнение.

Прекрасный план маркетинга мало чего стоит, если соответствующим образом не выполняется.

До сих пор в процесс планирования была включена сравнительно небольшая группа менеджеров.

Выполнение имеет отличие.

Оно включает фактически каждого служащего. Возможно будет много дискуссий и объяснений.

Пытаться выполнить план без поддержки ключевого персонала бесполезно.

Следует заметить, что понятие "ключевого персонала" в разных культурах может иметь совершенно разное толкование. В старой советской командной системе требовалась поддержка только очень ограниченной группы "аппаратчиков".

В других культурах (Япония) такой план должен быть обсужден в мельчайших деталях со средним звеном управленцев. Необходим консенсус.

Определение круга лиц, позиция которых может влиять на выполнение или невыполнение выбранной стратегии, является заключительным элементом процесса планирования. Новое направление должно быть поддержано "лидерами в формировании мнения".

Обсудите планы с ними. Определите последствия. Попытайтесь учесть конструктивную критику. План еще не стал догмой. Будьте гибки, но не допускайте компромиссов по принципиальным вопросам.

Начало выполнения плана по маркетингу связано с поиском и получением поддержки, а также предполагает передачу ответственности за выполнение подцелей отдельным менеджерам. Ответственность предполагает отчетность.

Означает ли отчетность "финансовое планирование"?

В учебнике Тасис почти ничего не сказано о финансовом планировании, которое также должно быть осуществлено до принятия окончательного решения относительно развития бизнеса.

Выполнение - это сложный процесс.

Планирование практически никогда не бывает точным на 100%. Но является ли это достаточным аргументом против составления планов вообще??

Как быть с отклонениями?

Предполагает ли план возможность "экстренной эвакуации"?

Как осуществлять мониторинг прогресса?

Как все это перевести в финансовые термины?

Как составить бюджет?

Часть 3 учебного курса Тасис по менеджменту ответит по крайней мере на некоторые из этих вопросов.

Проект Тасис: Помощь в переработке мяса и овощей
Руководство проектом: Алимента СПА и Евроконсалт
256400, Украина, г. Белая Церковь, ул. Чернышевского 26.