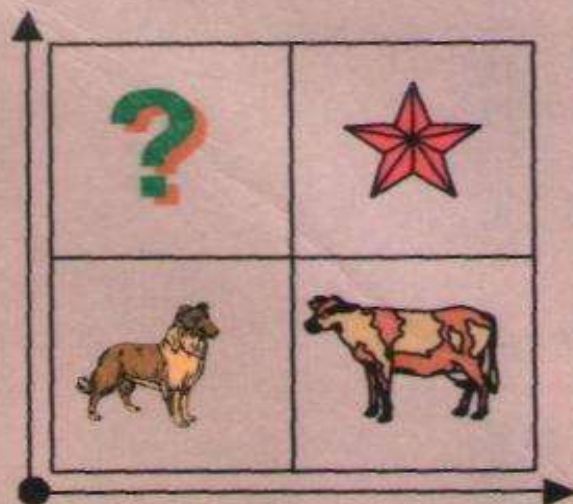


МАРКЕТИНГ- ПРАКТИКУМ

А. П. Панкрухин

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ • КЕЙСЫ • ТЕСТЫ



ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА И ЭКОНОМИКИ
им. А.С. Грибоедова

Москва • 1998

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА И ЭКОНОМИКИ (ИМПЭ)
им. А.С. Грибоедова

А.П. Панкрухин

МАРКЕТИНГ-ПРАКТИКУМ:

- **СИТУАЦИОННЫЕ
ЗАДАНИЯ**
- **КЕЙСЫ**
- **ТЕСТЫ**

*Рекомендовано
Учебно-методическим объединением
по образованию в области менеджмента
для использования в учебном процессе
при подготовке специалистов в области
маркетинга и менеджмента*



Москва · 1998

65.9(2)-21
УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2я73
П160

Рецензенты:

докт. эконом. наук, профессор, А.Л. Гапоненко
(Российская академия государственной службы
при Президенте РФ)

докт. техн. наук, профессор, Г.Н. Бобровников
(Академия народного хозяйства при Правительстве РФ)

П16 Панкрухин А.П.

Маркетинг-практикум: ситуационные задания, кейсы, тесты. — М.: Институт международного права и экономики им. А.С. Грибоедова, 1998. — 160 с.

Маркетинг-практикум представляет собой сборник задач, практических ситуаций и упражнений по фундаментальному курсу маркетинга для студентов высших учебных заведений. К каждой теме предложены вводная теоретическая часть и библиография.

Пособие стимулирует обучающихся, читателей активно использовать и детально осваивать методы, принципы, технологии и другие инструменты маркетинга при анализе, оценке и решении конкретных рыночных проблем и практических ситуаций.

431629

ISBN 5-88774-038-8
ISBN 5-86344-076-7

© Панкрухин А.П., 1998
© ИМПЭ, 1998
© Оформление,
ТОО «Триада, Лтд», 1998

ЛР № 062195 от 03.03.1998 г.

Подписано в печать 07.05.98. Формат 84 × 108^{1/32}. Бумага типографская.

Печать высокая. Усл. печ. л. 8,40. Тираж 10 000 экз. Заказ № 1324.

Издательство «Триада, Лтд» по заказу

Института международного права и экономики им. А. С. Грибоедова

Отпечатано с готовых диапозитивов

в ГМП «Первая Образцовая типография»

Государственного комитета РФ по печати.

113054, Москва, Валовая, 28.

KUTUBXONASI

ПРЕДИСЛОВИЕ

Термин «маркетинг» в нашем обществе из запретного или по крайней мере осуждаемого превратился сначала в модный, а в последнее время — еще и в расхожий. Все мы о нем хорошо наслышаны, а многие уже принимали участие в тех или иных «маркетинговых» работах, сделках и т.п. Маркетинг относится к категории так называемых «открытых дисциплин», в которых чуть ли не любой человек считает себя неплохо разбирающимся.

Действительно: кто, например, не осведомлен хотя бы о ряде приемов ценообразования и стимулирования продаж? Кто не чувствует себя искушенным в вопросах рекламы и не имеет о ней своего мнения? А кто откажется порассуждать о возможных вариантах рыночной стратегии фирмы? К тому же все мы постоянно выступаем в роли покупателей и не понаслышке можем сказать, что же нужно потребителю, пришедшему за очередной покупкой.

Безусловно, что все это — действительно вопросы маркетинга, и мы в самом деле, все время сталкиваясь с необходимостью их разрешения, то и дело проходим проверку на практическое знание маркетинга.

К тому же уже вышло немало книг по маркетингу (правда, переводных, в основном о зарубежном опыте); проводятся многочисленные курсы и циклы занятий по маркетингу, в том числе — по телевидению и радио. Все это тоже достаточно прочно входит в наше сознание.

Но дело в том, что такие знания, полученные на бытовом уровне или на краткосрочных курсах, как правило, не выходят за рамки возможностей «здорового смысла». Это не только не позволяет включить в дело мощный потенциал серьезного маркетинга, но и, как правило, уводит далеко в сторону от оптимальных, по-настоящему эффективных решений.

Чтобы приходить к таким решениям не случайно, а постоянно, нужно не только быть в курсе основных положений и принципов маркетинга, но и научиться применять их к конкретным рыночным ситуациям. А для этого нужно освоить инструментарий маркетинга.

Этот инструментарий далеко не так прост, как можно было бы предположить. И дело здесь не в сложности математических расчетов, хотя и они весьма нужны для анализа рынка и определения перспектив. Дело прежде всего — в многообразии рыночных факторов, в неоднозначности их действия и поведения участников рыночных отношений.

Ситуации неопределенности, которыми так богат рынок, разрешимы, если не пытаться свести решение возникающих задач к единственно возможным последовательностям жестко определенных действий. Необходимо другое: используя стержневые принципы и разнообразные инструменты маркетинга в комплексе, свести неопределенность к некоторому оптимуму и разработать соответствующую ему программу действий, включающую, наряду с основным, запасные варианты.

Это и предлагается научиться делать тем, кто собирается всерьез освоить «Маркетинг-практикум». Автор, обладая многолетним опытом преподавания маркетинга, убедился, что ни одно занятие в этом курсе не может проходить в строго лекционной форме. С другой стороны, ни один семинар не окажется перспективным, если на нем ограничиться традиционным словесным разбором вопросов темы из уст студентов, слушателей. Технологии маркетинга надо осваивать без отрыва от теории, причем осваивать «головами и руками» самих обучающихся — индивидуально и в командах.

На это и рассчитан данный практикум. Его прообраз был создан и опубликован в 1993 г. и стал первым отечественным изданием подобного рода по проблематике маркетинга. Практика его использования в обучении помогла выявить наиболее интересные темы, подсказала новые, обогатила формы работы, оптимальные вопросы и задания.

Практикум состоит из 12 разделов и включает 69 позиций, отмеченных знаком © в подзаголовках тем и в тексте. Кроме того, в практикум включены тесты и контрольные вопросы, которые помогут учащимся проверить свои знания.

Вас ожидает творческая научно-практическая работа. Преподаватель будет вашим научным руководителем и консультантом, а итог вашего труда, может быть, — развитием самого маркетинга и открытием новых перспектив для вашего предприятия, ваших партнеров и для формирующегося отечественного рынка.

Рекомендуемая литература

Академия рынка: маркетинг / Дайан А., Букерель Ф., Ланкар Р. и др. / Пер. с франц. — М., 1993.

Все о маркетинге (сборник материалов). — М., 1992.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М., 1993.

Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 1998.

Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: как завоевать рынок? — Л., 1991.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с франц. — СПб., 1996.

Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. / Под ред. А.Н. Романова. — М., 1995.

Моррис Р. Маркетинг: ситуации и примеры. — М., 1994.

Панкрухин А.П. Маркетинг: основы теории, стратегии и технологии, становление в России, особенности в различных сферах деятельности. — М., 1997.

Панкрухин А.П. Теория и практика маркетинга. — М., 1993.

*Раздел 1***ОБЩАЯ ТЕОРИЯ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА****Тема 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА
И ПРОВЕДЕНИЕ РЫНОЧНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ**

- ① Понятийный аппарат маркетинга.
- ② Предыстория маркетинга в бывшем СССР: опыт «Дзинтарс».
- ③ Сегментация рынка.
- ④ Учет требований различных сегментов рынка.
- ⑤ Изучение потребителей.

Тематика первых позиций в предлагаемом разделе имеет, на первый взгляд, чисто теоретическую направленность. Однако они выступают тем методологическим, философским ключом, без которого невозможно правильно, оптимально решить ни одну сколько-нибудь серьезную маркетинговую задачу.

В первой теме раздела сосредоточены вопросы, раскрывающие суть маркетинга как философии, стратегии и тактики всех участников рыночных отношений. Характеризуется сфера его применения. Осуществляется последовательное вхождение в инструментарий рыночных исследований, представлена та база, которая безусловно необходима для решения всех других, в том числе значительно более частных проблем маркетинга.

Рекомендуемая литература

Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: Как завоевать рынок? — Л., 1991.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Панкрухин А.П. Как стать стратегом // Профсоюзы и экономика, 1992, № 6.

Панкрухин А.П. Маркетинг: стереотипы прошлого и реальности формирующегося рынка // Профсоюзы и экономика, 1992, № 5.

Панкрухин А.П. Теория и практика маркетинга. — М., 1993.

Современный маркетинг / Хруцкий В.Е. и др. — М., 1991.

① Понятийный аппарат маркетинга

В научной литературе существует более двух тысяч определений маркетинга. Эта многозначная категория трактуется как:

- научная дисциплина;
- специализированная отрасль практической деятельности;
- принцип или система хозяйствования;
- процесс осуществления ряда специальных функций;
- философия, стратегия и тактика рыночного поведения и др.

В определениях маркетинга фиксируются разнообразные элементы, характеризующие его сущность:

- его субъекты (участники рыночных отношений);
- сферы его распространения, применения;
- целевая ориентация (направленность);
- категории и классы объектов, по поводу которых осуществляются отношения;
- механизмы этих отношений;
- функции, позволяющие решить проблемы и составляющие содержание маркетинговых процессов;
- интересы субъектов маркетинга;
- исповедуемые ими принципы и др.

Вопросы и задания

Вам предлагается ряд определений маркетинга, данных в отечественной литературе.

а) Маркетинг — это «такая система внутрифирменного управления, которая направлена на изучение и учет рыночного спроса... с тем, чтобы обеспечить фирме получение намеченного уровня рентабельности» (И.Н. Герчиков).

б) Маркетинг — «вид рыночной деятельности, при котором производителем используется системный подход и программно-целевой метод решения хозяйственных проблем, а рынок, его требования и характер реакции являются критериями эффективности деятельности» (П.С. Завьялов, В.Е. Демидов).

в) Маркетинг — это реально существующая форма конкурентной борьбы крупных капиталистических компаний за рынки сбыта (С.Н. Лавров, С.Ю. Злобин).

1. Согласны вы с ними или нет, в чем конкретно, почему?

2. Как строгое следование им повлияло бы:
 - на жизнь общества;
 - на малый и средний бизнес;
 - на конкуренцию и сотрудничество предпринимателей;
 - на потребителей?

② Предыстория маркетинга в бывшем СССР: опыт «Дзинтарс»

Еще в начале 1989 г. генеральный директор производственного парфюмерно-косметического объединения «Дзинтарс» И. Герчиков дал интервью «Экономической газете». Он рассказал о первом опыте становления и организации маркетинга в советской промышленности. Не судите слишком строго приведенный ниже текст – его язык явно не современен. Постарайтесь проникнуть в атмосферу того времени и оценить осуществлявшиеся тогда новации с учетом как сегодняшних взглядов, так и тогдашних условий хозяйствования.

Итак, слово директору.

– Хозяйственники по-разному толкуют назначение маркетинга. Одни сводят его роль к изучению рынка, другие – к совершенствованию рекламы и т.п. Однако это не совсем верно. Это система как изучения рынка, так и организации производства, позволяющая фирме неуклонно повышать его эффективность, получать максимальную прибыль. Наугад этого не добьешься. На предприятии должны постоянно и точно знать, какой товар необходимо производить именно теперь, в каком количестве, какого качества, по какой цене его продавать. Надеяться же на получение таких данных только от торговли рискованно. Можно и просчитаться.

В основу работы нашей фирмы положен наиболее эффективный принцип сбыта товаров: сначала узнать, какой товар, с какими потребительскими свойствами, в каких количествах, в каких местах хочет приобрести потенциальный покупатель, а потом уже организовывать его производство с учетом, разумеется, и возможностей объединения. Иначе говоря, маркетинг обязывает постоянно учитывать запросы и вкусы потребителей, подлаживаться под них.

Теперь, когда начинает формироваться рынок, когда растет самостоятельность трудовых коллективов, сама жизнь заставляет думать о повышении эффективности производства. И тут система маркетинга очень кстати. У некоторых хозяйственников может сложиться впечатление, что для со-

здания службы маркетинга достаточно приказа. Подписал что — и она заработала. Тут все куда сложнее. Ведь маркетинг — не только система или служба, но и своего рода искусство хозяйственной предприимчивости. Если критически оценивать проделанное, то можно сказать, что наша фирма еще только учится этому искусству.

Хотя отдел маркетинга у нас создан недавно, но формировать саму систему мы начали много раньше, где-то в конце семидесятых годов. Уже тогда было начато систематическое исследование конъюнктуры рынка, постоянное анкетирование покупателей, работников оптовой и розничной торговли. Позже стали применять компьютеры для тестирования потребителей нашей продукции. Такая информация позволяет точнее регулировать процессы производства и сбыта, закладывая в новые изделия те качества, которые обеспечат им успех на рынке. На основе этих исследований разрабатываются и комплексные целевые программы, которые координируют все этапы производства продукции от разработки до оценки ее качества покупателем.

Маркетинг заставил нас по-новому взглянуть на процесс формирования цен на нашу продукцию. Ведь больше всего пользы от того товара, который продан, а не пылится на полках магазинов.

Изменились и наши подходы к рекламе. От отдельных рекламных объявлений мы перешли, если можно так сказать, к тотальной рекламе. По сути дела, теперь одна рекламная кампания сменяет другую. Для их проведения широко используются печать, радио, телевидение, международные выставки. Все чаще наша фирма выступает в роли спонсора мероприятий, привлекающих внимание многих людей (Олимпийские игры, международные космические полеты и др.). Все это позволяет нам формировать доверие покупателя не только к какому-то конкретному товару, а к самой фирме, ко всему, что она производит.

Сам по себе отдел маркетинга не столь велик. Но на систему маркетинга работает много других специалистов, причастных как к разработке, так и к производству продукции. Сегодня можно смело сказать, что роль и авторитет работников службы маркетинга постоянно растут. Они, по сути дела, задают тон производству. И это вполне обосновано. Если рекламу считают двигателем торговли, то маркетинг — двигатель производства.

Пока специалисты по маркетингу — это энтузиасты своего дела. Есть среди них инженеры и технологи, программисты и художники. Но, поверьте, наша фирма в ущерб себе не делает. Затраты, конечно, немалые и на рекламу, и на другие составные маркетинга. Но, с другой стороны, неуклонно растет спрос на нашу продукцию как в стране, так и за рубежом. Растет и прибыль. При этом хочу еще раз подчеркнуть, что немало товаров по нашей инициативе было продано по ценам, которые ниже средних по стране на аналогичные товары.

Подготовка квалифицированных кадров для этой службы сегодня, пожалуй, самое слабое место. Пока учимся методом проб и ошибок.

Служба маркетинга на фирме «Дзинтарс», несомненно, будет развиваться и набирать опыт. Чем больше будет товаров на рынке, тем ее работа будет нужнее фирме. В перспективе окажется, что для успеха дела мало прогнозировать спрос, надо будет учиться, если хотите, формировать его, создавать опережающее видение облика новых товаров. Одним словом, придется учиться и производить только то, что хочет покупатель, то, что ему нужно.

Непечатый край работы для наших специалистов по маркетингу на внешнем рынке. У нас есть немало конкурентоспособных изделий, но мы не всегда знаем, где и когда их предложить. Трудно говорить о продвижении товаров на зарубежном рынке без изучения его конъюнктуры, без хорошо поставленной рекламы. Пока мы пользуемся разрозненными, порой устаревшими сведениями, а надо иметь и свою службу зарубежных коммивояжеров.

Руководителям, которые хотят создать на своих предприятиях службы маркетинга, хочу посоветовать, чтобы они прежде всего не откладывали дело в долгий ящик. Чем быстрее будет создана такая служба, тем быстрее она приобретет необходимый опыт работы. Далее — не жалеть на маркетинг средств. Они окупятся.

Думаю, на каждом предприятии самое время всерьез заняться изучением рынка, анализом стоимости своих изделий, обновлением их ассортимента, совершенствованием рекламы, то есть всем тем, чего требует маркетинг. Ибо главное в формировании его системы не создание какого-то нового модного отдела, а выработка новых подходов как к производству товаров, так и к рынку их сбыта.

Вопросы и задания

1. Как вы думаете, почему именно «Дзинтарс» практически первым в СССР стал делать шаги в направлении комплексного и серьезного использования потенциала маркетинга?

2. Какие барьеры на этом пути явились наиболее серьезными?

3. Что в опыте «Дзинтарс» остается актуальным для современных российских предприятий?

4. В чем заметна несовременность содержания интервью, с какими утверждениями вы не согласны?

5. С каким опытом становления маркетинга на предприятиях и фирмах вы знакомы, в чем он схож и чем отличается от опыта объединения «Дзинтарс»?

Э) Сегментация рынка

Изучите данные о сегментации рынка персональных компьютеров (ПК), представленные в таблице 1.

Таблица 1

Данные о рынке персональных компьютеров

Факторы, значимые для потребителей	Сегменты потребителей ПК						Модели ПК «Эпл»	
	дома, в семье	в школе	в вузе	в домашнем кабинете	в малом бизнесе	в корпорации	«Лиза»	«Макинтош»
Технические характеристики	*	*	***	**	**	**	***	**
Цена	***	***	**	***	***	**	0	**
Надежность	**	*	*	**	**	*	0	**
Удобство	**	**	*	**	*	0	***	***
Совместимость	0	0	0	0	0	***	0	0
Периферийное оборудование	0	0	0	0	0	***	0	0
Программное сопровождение	*	*	**	**	**	***	*	**

Обозначения: *** – очень важный фактор; ** – важный фактор; * – маловажный фактор; 0 – незначительный фактор.

Вопросы и задания

1. По каким критериям (основаниям) произведена сегментация рынка персональных компьютеров?

2. К какому сегменту вы отнесли бы себя как потребителя ПК? Какими значимыми факторами в таком случае вы бы дополнили таблицу?

3. Какой из сегментов вы считаете самым обширным на современном отечественном рынке, а какой — самым требовательным и почему?

④ Учет требований различных сегментов рынка

В таблице (позиция 3, две правые колонки) обозначена сравнительная степень учета факторов, важных для спроса, в двух проектировавшихся моделях ПК американской фирмы «Эппл».

Кроме того, фирма «Эппл» ввела еще одну строку в таблицу:

Таблица 2

Дополнительные данные о предпочтениях на рынке компьютеров

Факторы, значимые для потребителей	Сегменты потребителей ПК						Модели ПК «Эппл»	
	дома, в семье	в школе	в вузе	в домашнем кабинете	в малом бизнесе	в корпорации	«Лиза»	«Макинтош»
Особые качества	*	*	**	*	*	*	**	*

Фирма «Эппл» адресовала компьютер модели «Макинтош» прежде всего крупным корпорациям. Модель «Лиза» должна была стать не только высококлассной ЭВМ, но и основой для целого семейства изделий вроде «Макинтоша». Она имела совершенно новое программное обеспечение, не совместимое со стандартным, была дорогой по цене, а ее совершенствование шло в основном по линии наращивания объема «памяти».

Вопросы и задания

1. Для каких сегментов рынка (групп потребителей) каждую из проектировавшихся моделей ПК можно было оценить как приемлемую?

2. Для решения каких маркетинговых проблем подобные таблицы данных актуальны?

3. Что, по вашему мнению, необходимо скорректировать в таблице в отношении соответствующих сегментов отечественного рынка?

⑤ Изучение потребителей

На рынке компьютерных информационных технологий различаются как минимум три категории пользователей.

1. Обычный пользователь (User, далее — класс U). Среди таких пользователей — писатели, художники, научные работники и люди многих других профессий. Они не видят принципиальных различий между компьютером и многими другими инструментами человеческой деятельности, поскольку в их профессиональном труде компьютер не является основным инструментом и главным источником доходов. Их причастность к информационным технологиям минимальна.

2. Профессиональный пользователь (Professional User, далее — класс PU). Это специалисты, умеющие грамотно эксплуатировать компьютер и получающие за это умение основную часть своего дохода. Компьютер для них — базовый инструмент, вместе с информационными технологиями определяющий эффективность их деятельности. Однако они используют компьютер узкоспециально, не способны комплексно реализовывать его возможности.

3. Профессионал (Professional, далее — класс P) — лицо, чьи основные интересы и заработки прямо связаны с созданием информационных технологий. Он имеет комплексное видение компьютерных проблем, способен работать на стыках различных информационных технологий. Компьютер для него — даже не инструмент, а часто — смысл жизни.

Вопросы и задания

Исходя из этих базисных характеристик, охарактеризуйте все три класса пользователей более подробно. Занесите данные в таблицу, используя следующие обозначения степени развитости каждого качества, свойства: <***> — сильно развито; <**> — средне развито; <*> — слабо развито; <0> — отсутствует.

Таблица 3

Бланк систематизации характеристик пользователей компьютеров

Свойство, качество, характеристика пользователей	Класс пользователей		
	U	PU	P
1. Способность понять компьютерную информационную технологию			
2. Наличие психологических барьеров перед обновлением используемых технологий, освоением новых функций этих технологий			
3. Ориентированность на дополнительное обучение			
4. Нацеленность на наиболее эффективное решение стоящих проблем			
5. Другое (укажите что)			

*Раздел 2***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ****Тема 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА**

- ⑥ Оценка возможностей фирмы.
- ⑦ Стратегическое сотрудничество.
- ⑧ Разработка стратегии в разветвленной корпорации.
- ⑨ Оптимизация стратегии (развитие позиции 8).

Маркетинговая (или рыночная) стратегия фирмы — это тот стержень, прочность и эффективность которого определяется исповедуемыми фирмой принципами, избранной ею философией рыночного поведения. Именно поэтому вопросы стратегии маркетинга следуют сразу за вводной темой.

Вместе с тем в зависимости от того, какой общий стратегический рисунок поведения выбрал для себя тот или иной участник рыночных отношений, определяются решения в отношении конкретных, в том числе локальных рыночных действий их непротиворечивость и целенаправленность. Поэтому данная тема предваряет все остальные, посвященные более частным маркетинговым проблемам.

Исходные данные для формирования стратегии — характеристики состояния и перспектив окружающей маркетинговой среды, четкие финансовые и маркетинговые цели фирмы (выраженные не только качественно, но и количественно) и параметры ее возможностей, включая финансовые, организационные, технико-технологические, а также имеющееся в распоряжении фирмы время для реализации стратегии. Не забудьте и мотивацию сотрудников!

Рекомендуемая литература

Аллен Л. Как преуспеть в малом бизнесе. — М., 1992.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М., 1993.

Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: Как завоевать рынок? — Л., 1991.

Карлоф Б. Деловая стратегия. — М., 1991.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с франц. — СПб., 1996.

Панкрухин А.П. Как стать стратегом // Профсоюзы и экономика, 1992, № 6.

Панкрухин А.П. Теория и практика маркетинга. — М., 1993.

Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М., 1996.

Широкий спектр маркетинговых стратегий и определяющих их выбор факторов рынка представлен в книгах Б. Карлофа и А.Ю. Юданова. Для тех, кто хотел бы освоить в том числе и математический аппарат оптимизации маркетинговых стратегий, рекомендуется книга «Маркетинг: как завоевать рынок?» и статья «Как стать стратегом».

⑥ Оценка возможностей фирмы

Предположим, вы подумываете о приобретении в собственность некоего производственного предприятия и об управлении им. Вы проделали достаточно тщательный предварительный анализ и в результате хорошо представляете себе картину делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

А. Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.

Б. За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.

В. Существующее руководство, достигающее вам в наследство, весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.

Г. Лично у вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.

Д. Товары, производимые компанией, соответствуют запросам широких слоев потребителей, но будет нужно серьезно поработать над системой распределения и реализации товаров.

Вопросы и задания

1. Изложите результаты вашего исследования в порядке их убывающей важности, присвоив каждому из них определенный ранг значимости от «5» (наименее важный) до «1» (самый важный).

2. Исходя из результатов анализа и их ранжирования, решите, возьметесь ли вы за это дело. Назовите все факторы «за» и «против» для обоснования вашего ответа.

3. Что вы предпримете в первую очередь, если возьметесь за это дело?

1.1. Стратегическое сотрудничество

В 1991 г. в Алма-Ате было создано казахстанско-южнокорейское совместное предприятие по производству современных цветных телевизоров. Выгоду ждали обе стороны. Иностранные партнеры были заинтересованы в продвижении на емкий рынок Казахстана, а затем — и на рынки соседних республик. Местные учредители (предприятия радиотехнической и хлопкоперерабатывающей промышленности) хотели с помощью продукции СП и прибыли поправить свои дела: расплатиться с долгами, добиться благоволения кредиторов, обеспечить устойчивость поставок сырья, закрепить свои кадры. Помочь решить эти проблемы должны были новые телевизоры, которые предполагалось получить в счет причитающейся каждому учредителю прибыли.

К концу года с выпуском первой партии продукции между учредителями возник конфликт. Корейцы узнали, что их местные партнеры продают получаемые ими телевизоры не через фирменную торговую сеть радиозавода (как договаривались), а в коммерческие магазины, и гораздо дороже обусловленной цены. У обеих сторон нашлись и другие претензии, в том числе из-за нечеткости, противоречивости формулировок учредительных документов. В итоге южнокорейская сторона прекратила поставку комплектующих деталей для сборки телевизоров. Предприятие оказалось на грани распада.

Вопросы и задания

1. В чем состоят внутренние причины кризиса этого совместного предприятия?
2. Какие возможности существуют для достижения согласия между партнерами и для возобновления хозяйственной и рыночной деятельности?
3. В случае если противоречия не удалось разрешить по доброй воле самих участников СП, целесообразно ли вмешательство местных органов власти и если «да», то в чем оно могло бы состоять?

⑥ Разработка стратегии в разветвленной корпорации*

Клей «Систа» был предложен корпорацией «Хенкель» на рынок в качестве герметика — для заполнения зазоров, предохранения от проникновения воздуха, жидкостей, твердых частиц. В 1978 г. товары марки «Систа» продавались лишь в Западной Европе, что давало 3,5 % общего объема продаж фирмы.

Рынок герметиков для потребления по принципу «Сделай сам» был небольшим в сравнении с рынком герметиков промышленного назначения и маленьким по сравнению с рынком клеев. Корпорация долго пренебрегала им. Однако на внутреннем рынке Германии ей удалось приспособить свои продукты и программу маркетинга к рынку «Сделай сам». Таким путем, одновременно сократив ассортимент в целом, ей удалось с 1970 г. за пять лет увеличить объем продаж в Германии с 28 млн. до 34 млн. марок. Встал вопрос: «Можно ли повторить успех продукции марки «Систа» на внешнем рынке?». Предложения были разосланы в филиалы и представительства компании за рубежом.

Филиалы и дочерние компании возражали так:

А. Мы опоздали — нам уже не потеснить конкурентов.

Б. Рынок слишком мал — не стоит тратить управленческое время и деньги, стараясь развить его.

В. Даже если бы мы могли продать герметик, у нас нет площадей на заводе для его производства.

Г. У нас нет специального торгового персонала, чтобы обеспечить техническую помощь клиентам.

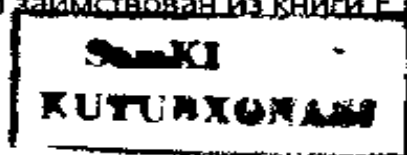
Д. Мы уже кое-что похожее на герметики продаем для дома, но без особого успеха.

Вопросы и задания

1. Какого рода импульсы необходимы и целесообразны со стороны центральных органов корпорации, учитывая, что инициатив со стороны дочерних компаний ожидать не приходится?

2. Какие основные компоненты стратегии вывода и закрепления герметика корпорации на внешнем рынке вы счи-

* Материал для этой и следующей позиции заимствован из книги Е. П. Голубкова и др. (см. список литературы).



такие главными и какова могла бы быть последовательность действий?

3. Должна ли быть предлагаемая центром корпорации стратегия стандартизована или дифференцирована по ареалам действия дочерних западноевропейских компаний и в чем именно?

9. Оптимизация стратегии (развитие позиции 8)

Реакция дочерних компаний на предложенный центральными органами корпорации план действий была однотипной и сугубо отрицательной. Вот их основные аргументы:

А. Продукция, произведенная в Германии, не вызовет энтузиазма на новом для нее рынке: «Люди в нашей стране покупают отечественные товары».

Б. Неверно определены требования к качеству: «Здесь люди предпочитают недорогие герметики. С таким качеством и такой ценой мы не будем получать приличный доход».

В. Есть проблемы с названием: «У людей будут трудности с произношением. «Систа» значит «последний». Людям не понравится это дополнительное значение».

Г. Много претензий к упаковке: «Эти тюбики выглядят слишком по-немецки», «Сделайте упаковку более привлекательной», «Зеленую упаковку здесь не продать», «На них должны быть надписи только на одном языке», «Вы должны печатать надписи либо вверху, либо внизу, но не со всех сторон».

Д. Вызывает отторжение брошюра для потребителей: «В брошюре дома выглядят не так, как в моей стране».

Е. Не привлекает предложенная система стимулирования торговли: «Ваши немецкие методы стимулирования годятся только для торговли пивом. Они здесь не сработают».

Вопросы и задания

1. Учитывая, что корпорация по-прежнему испытывала сильное желание выйти на западноевропейский рынок не только с мощными средствами, как можно было бы ослабить или снять принципиальное сопротивление филиалов?

2. Что конкретно вы рекомендовали бы изменить в прояснившейся из реакции филиалов стратегии центра, что — оставить в силе, с учетом предложенного вами ранее варианта стратегии?

3. Как подобную проблему можно было бы разрешить в условиях российского рынка?

*Раздел 3***ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА****Тема 3. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА**

- ⑩ Изучение потребительских предпочтений.
- ⑪ Оценка соответствия реального товара потребительским предпочтениям.
- ⑫ Потребительские предпочтения в отношении интеллектуальных продуктов.
- ⑬ Конкурентоспособность товара.
- ⑭ Выбор товара потребителем.
- ⑮ Позиционирование товара.

Известно основополагающее правило маркетинга: «Если у вас нет хорошего товара, значит, у вас нет ничего». Лишь немногим менее известно и другое правило, восходящее к маркетингу устройств для бурения скважин: «Потребителю в конечном счете нужна не буровая коронка, а скважина». Как совместить их и, главное, как эффективно реализовать оба эти правила?

Только детальное знание конкретных проблем конкретных потребителей и проектирование товаров на основе этого знания — гарантия рыночного успеха, конкурентоспособности продукции. Позиции третьей темы развивают проблематику исследования потребителей и их предпочтений, начатую в предыдущей теме. Проведенная на основе такого исследования оценка конкурентоспособности товара дает возможность правильно определить его положение на рынке и конкретизировать стратегию.

Рекомендуемая литература

Баркан Д.И., Валдайцев С.В., Долбежкин В.А., Федотова А.Э., Ходяченко В.Б. Практический маркетинг. Вып. 3. Как создаются коммерчески успешные товары и услуги — маркетинг и нововведение. — Л., 1991.

Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. — М., 1993.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Лицом к рынку: Проблемы и возможности практического маркетинга / Панкрухин А.П., Соловьев В.А. — М., 1991.

Маркетинг во внешнеэкономической деятельности. — М., 1989.

Никольский А.Н. Много пользователей и много технологий. Как найти друг друга // Софтмаркет, 1993, № 41, с. 12.

Основы товарной политики содержатся в базовом труде Ф. Котлера. Полезную информацию о маркетинге конкретных товаров и методики расчетов можно найти в книгах Д.И. Баркана и др., Е.П. Голубкова и др., статье А.Н. Никольского.

⑩ Изучение потребительских предпочтений

Представьте себе, что вам предстоит заняться маркетингом наручных часов. Первый вопрос, который вам предстоит разрешить, это — какие именно часы и среди каких категорий покупателей будут пользоваться спросом?

Каждое изделие часовой промышленности обладает определенным набором характеристик, которые потенциальный покупатель (потребитель) оценивает, исходя из собственных требований к изделиям подобного рода, а также на основе личного опыта обращения с такими изделиями.

Важнейшими характеристиками наручных часов являются:

- точность хода;
- противоударное устройство;
- пылеводонепроницаемость;
- автоматический подзавод;
- сигнальное устройство;
- другие дополнительные устройства и функции;
- дизайн;
- элементы и свойства украшений;
- размеры и форма корпуса;
- вес;
- престижность.

Ряд характеристик (как и указанная ранее точность хода) имеет несколько вариантов реализации: наличие календаря с информацией различных степеней подробности; размер и форма корпуса; цвет и яркость циферблата; цифры или заменяющие их знаки; наличие и масса драгоценных металлов и камней и др.

Важность каждой характеристики для потребителя оценивается следующими категориями и величинами: «необходимо» — 2; «желательно» — 1; «безразлично» — 0.

Вопросы и задания

1. Выберите шесть — восемь основных характеристик наручных часов и при необходимости отдельно задайте различные варианты их осуществления.

2. Разработайте схему вопросов по оценке значимости выделенных характеристик и инструкцию к процедуре ответов на них.

3. Проведите анкетирование своих ровесников, обработайте материалы и представьте их результаты отдельно для потребителей женского и мужского пола, указав, какой процент опрошенных отметил данную характеристику как необходимую и какой — как желательную.

⑩ Оценка соответствия реального товара потребительским предпочтениям

Используя данные анкетного опроса (см. предыдущую позицию), можно определить, какое из двух-трех выбранных изделий лучше соответствует предпочтениям потребителей, принадлежащих к данной целевой группе (сегменту рынка).

Расчет проводится по следующей формуле:

$$J_{p,c} = \sum_{i=1}^n a_i j_i \quad (i = 1 \dots n), \text{ где}$$

n — число анализируемых параметров;

a_i — вес i -го параметра;

j_i — параметрический индекс i -го параметра, равный

$j_i = P_i / P_i^0$, где

P_i — параметр данного товара, P_i^0 — параметр образца, эталона.

Важно учитывать, что дробь P_i / P_i^0 выглядит таким образом, если рассматриваемый параметр улучшается с ростом его значения; если — наоборот, то дробь обращается и выглядит как P_i^0 / P_i .

Вопросы и задания

1. Определите вес каждой из отмеченных вами характеристик для мужских и женских наручных часов.

2. Определите совокупный «вес» всех характеристик наручных женских и мужских часов, суммировав частные веса характеристик по указанной формуле.

3. Пересчитайте полученные коэффициенты таким образом, чтобы их сумма (совокупный вес) равнялась единице.

4. По этой же формуле с новыми коэффициентами сопоставьте две-три марки мужских и женских часов, приняв одну из них за образец, эталонный товар.

12 Потребительские предпочтения в отношении интеллектуальных продуктов

В маркетинге хорошо известно: если изделие не рассчитано «на дурака», то «в дураках» окажется производитель. В отношении материальных предметов это предполагает простоту пользования и встраивание в товар механизмов предохранения от неумышленной порчи товара, от ущерба для самого пользователя.

На рынках интеллектуальных продуктов сделать это труднее по ряду причин: характера самих этих продуктов, с одной стороны, и претензий, установок клиентов — с другой.

Снова внимательно прочтите информацию, содержащуюся в позиции 6 первого раздела, и результаты собственных размышлений в этой связи. Учтите также следующее.

Рынок компьютерных информационных технологий (КИТ) отличается тем, что их разработчики сами же являются их пользователями, причем — профессионалами (класс Р). Зная свое превосходство над классами пользователей «И» и «РУ», они в своих разработках часто ориентируются не на них, а на своих коллег.

Критерием совершенства для них является признание созданной технологии в среде профессионалов. Получив высокую оценку в классе «Р», многие разработчики наивно полагают, что созданный ими продукт никем иначе оценен быть не может и безусловно способен приносить прибыль. Но производство не может все время развиваться только для самого себя. А на рынке пользователей других классов часто случаются рыночные неудачи.

Вопросы и задания

Постройте спецификацию КИТ отдельно для каждого класса пользователей. Оцените нужность каждого качества, свойства: <***> — очень нужно; <**> — нужно; <*> — не очень нужно; <0> — не нужно (таблица 4).

13 Конкурентоспособность товара

Фирма по производству легких грузовых автомобилей решила приступить к экспорту своей продукции. Для оценки ее конкурентоспособности и возможного объема продаж фирмой был проведен следующий анализ:

«Мы выступаем на рынке легких грузовиков в классе грузоподъемности 1–2 т с автомобилем грузоподъемностью 1,6 т.

Таблица 4

Матрица значимости качеств компьютерных технологий

Свойство, качество, характеристика компьютерной технологии	Класс пользователей		
	U	PU	P
1. Простота использования, степень его автоматизации			
2. Наличие разветвленной системы подсказок			
3. Улучшенный дизайн			
4. Использование терминологии, приближенной к жизни			
5. Возможность работы с продуктом без предварительного обучения			
6. Гибкость, перенастраиваемость			
7. Универсальность			
8. Функциональная полнота			
9. Эффективное решение нетиповых задач			

Для оценки конкурентоспособности выбирается аналог грузоподъемностью 1,4 т. Признавая другие отличия несущественными, будем считать, что и по данному параметру они незначительны.

Объем спроса на легкие грузовые автомобили на рынке интересующей нас развитой страны составляет 57 тысяч штук, в том числе на наш аналог приходится 10 тыс. штук.

Чтобы повысить прибыльность сбыта, установим на наш грузовик такую цену, чтобы по конкурентоспособности он сравнялся с аналогом. Тогда спрос разделится поровну, а может быть, даже склонится в нашу пользу за счет большей грузоподъемности нашего грузовика».

В реальности, однако, оказалось, что на рынке выбранной страны из 57 тыс. проданных легких автомобилей данного класса 54 тыс. пришлось на автомобили грузоподъемностью 1–1,5 т, куда вошел и выбранный аналог. Но в оставшемся диапазоне грузоподъемности 1,5–2 т с общим объемом спроса 3 тыс. штук нашей фирме удалось занять лишь часть, так как и здесь оказались более удачливые конкуренты.

Вопросы и задания

1. Есть ли противоречие в ходе анализа, проведенного фирмой в отношении грузоподъемности автомобиля, и если — да, то в чем оно состоит?

2. Какие другие «жесткие» (в том числе нормативные) и «мягкие» параметры автомобиля необходимо было учесть? Разместите их в порядке убывающей значимости.

3. Какова может быть общая формула интегрального показателя конкурентоспособности товара относительно образца?

14. Выбор товара потребителем

Коллектив кафедры вуза по итогам выполнения договора с заказчиком получил на свой субсчет определенную сумму денег и собирается потратить их на приобретение лазерного принтера. Предварительный анализ сравнительных характеристик имевшихся в продаже в 1995 г. принтеров позволил составить следующую таблицу.

Таблица 5

Паспортные характеристики
потребительских лазерных принтеров

Характеристики	LaserJet 4L	EPL 5200	Xerox 4010
Быстродействие (текст, стр. в мин)	4	6	4
Время печати первого листа, сек	20	20	20
Качество печати текста	Оч. высок.	Высокое	Высокое
Требования к качеству бумаги	Одинаковые		
Быстродействие (таблицы, шрифты)	1 мин	Св. 1 мин	Св. 1 мин
Быстродействие (бух. документы)	Св. 1 мин	Мен. 1 мин	1 мин
Качество печати сложных рисунков	Хорошее	Недостат.	Хорошее
Аппаратная русификация	Отсутствует		
Дополнительные картриджи с кириллицей	Не предусмотрено	Можно купить	Укомплектован
Цена продажи, \$	930	775	1500
Расходы по обслуживанию, руб./стр.	Более 200	175	Более 200

Вопросы и задания

1. Какие из приведенных характеристик можно сразу исключить из анализа, чтобы облегчить его?
2. Какие характеристики, по вашему мнению, являются наиболее актуальными для данного коллектива?
3. С учетом выявленной значимости характеристик, какой из принтеров имеет смысл рекомендовать к выбору и почему?

15. Позиционирование товара

Фирма производит и продает промышленные клеящие вещества для различных отраслей — потребителей этой продукции:

- А — пищевая промышленность;
- Б — промышленность синтетических материалов;
- В — производство стали;
- Г — изготовление спортивного инвентаря.

С позиции оценки привлекательности каждой из упомянутых отраслей (размеры рынка, перспективы его роста, норма прибыли, уровень риска и др.) они были охарактеризованы следующим образом:

- Б — наиболее привлекательная;
- Г — весьма привлекательная (выше среднего уровня);
- А — привлекательна немного меньше среднего уровня;
- В — весьма непривлекательная.

Оценка сравнительной конкурентоспособности продукции данной фирмы в отношении конкурирующих товаров на конкретных отраслевых рынках дала следующие результаты:

- В — позиция фирмы в отрасли наиболее хороша;
- А — позиция фирмы лучше средней;
- Б — позиция фирмы несколько хуже средней;
- Г — позиция фирмы одна из наихудших среди конкурентов.

Доли объема продаж по каждому отраслевому сегменту рынка составляют в общем достигнутом обороте фирмы: А — 45%; Г — 30%; Б — 15%; В — 10%.

Вопросы и задания

1. Заполните матрицу позиционирования товаров фирмы по предлагаемой модели, обозначив в соответствии с осями координат каждый отраслевой сегмент рынка как круг с диаметром, соответствующим величине доли в объеме продаж фирмы и с соответствующим буквенным обозначением.

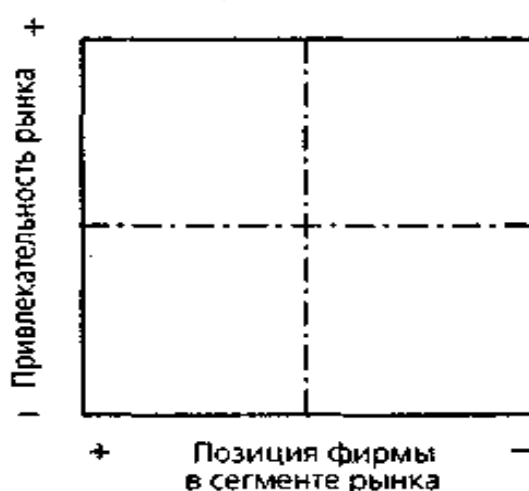


Рисунок 1. Матрица позиционирования товаров фирмы

2. Какие стратегические выводы в отношении поведения фирмы в каждом из отраслевых сегментов рынка можно сделать, опираясь на оценки, вытекающие из заполненной вами матрицы? Варианты выводов: укрепление позиции, форсирование рынка, участие без особых усилий, радикальное улучшение, уход с рынка и др.

3. Придумайте необходимые графические средства и отобразите принятые вами решения относительно каждого сегмента рынка на матрице (на верху страницы) графически.

Тема 4. АССОРТИМЕНТ, ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ И ОБНОВЛЕНИЕ ТОВАРОВ

- ⑯ Виды ассортимента, его широта и глубина.
- ⑰ Ассортиментная политика фирмы.
- ⑱ Жизненные циклы товаров и ассортиментная политика.
- ⑲ Разработка нового товара.
- ⑳ Разработка нового товара (продолжение).

Эффективная политика ассортимента и его своевременное обновление в соответствии с меняющимися запросами потребителей и общей ситуацией на рынке — важнейшее условие жизнестойкости, конкурентоспособности фирмы.

Существенным компонентом в этой работе выступает умение правильно сформировать ассортиментные группы, оптимизировать пропорции производства и сбыта различных товаров с тем, чтобы обеспечить целевой уровень рентабельности, сохранив при этом симпатии потребителей.

Своеобразным барометром, сигнализирующим о необходимости изменения, обновления ассортимента служит жизненный цикл товара. Это стержневая категория всей товарной политики. Одновременное существование на рынке продуктов фирмы, находящихся в его разных стадиях, — естественное положение дел для фирмы на развитом рынке и действенный стимул для стабильного развития рынка.

Рекомендуемая литература

Баркан Д.И. и др. Практический маркетинг. Вып. 3. Как создаются коммерчески успешные товары и услуги — маркетинг и нововведение. — Л., 1991.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга. — М., 1991.

Пилдич Дж. Путь к покупателю. О том, как преуспевающие компании делают товары, которые мы с удовольствием покупаем. — М., 1991.

Наряду с классическим учебником Ф. Котлера, много живых и интересных примеров обновления товарного ассортимента в различных рыночных ситуациях и для различных фирм можно почерпнуть в книге Дж. Пилдича.

Предметное знакомство с практикой использования ABC-анализа ассортимента предлагается в учебном пособии «Лицом к рынку». Здесь же охарактеризованы основные рыночные и внутрифирменные факторы обновления товаров, его механизмы.

Для желающих детально разобраться в математическом маркетинговом анализе жизненного цикла товара рекомендуется книга Д.И. Баркана и др.

26) Виды ассортимента, его широта и глубина

Термин «товарный ассортимент» означает группу товаров, тесно связанных между собой либо удовлетворяемой потребностью (1), либо однотипностью клиентуры (2) или торгующих организаций (3), либо диапазоном цен (4).

Ассортимент может быть широким (Ш) или узким (У), глубоким (Г) или неглубоким (Н), а также создаваться в комбинациях вариантов (Ш+Г, У+Г и др.). Это иллюстрируется в таблицах (рисунок 2).

Глубокий ассортимент спортивной обуви

Теннис	Бег	Футбол
Модели для любителей		
Модели для спортсменов-разрядников		
Модели для участников чемпионатов		

Широкий ассортимент обуви для региона

Муж-ская	Жен-ская	Дет-ская	Рабо-чая	Тури-стская	Рези-новая
Только ходовые модели и расцветки					

Широкий и глубокий ассортимент обуви

Муж-ская	Жен-ская	Дет-ская	Рабо-чая	Тури-стская	Рези-новая
Разнообразные веяния моды					
Варианты фурнитуры					
Широкая гамма расцветок					

Рисунок 2. Ассортимент обуви для региона

Вопросы и задания

1. Обозначьте указанными цифрами и буквами наиболее а) распространенные и б) эффективные категории ассортимента групп товаров и услуг, указанных в таблице 6.

Таблица 6

Варианты разнообразия ассортимента

Ассортимент	Распространено	Эффективно
столичной кондитерской фабрики магазина одежды для инвалидов гостиничного киоска малого ремонтного предприятия физико-технического вуза надомных работников		

Глубокий ассортимент

Широкий ассортимент

Широкий и глубокий ассортимент

Рисунок 3. Варианты ассортиментных групп

2. Из числа ассортиментных групп, приведенных в предыдущем вопросе, выберите три (или назовите свои) и покажите с помощью таблиц, вписав свой выбор в названия и в незаполненные клеточки таблиц (рисунок 3).

17 Ассортиментная политика фирмы

Фирма располагает товарным ассортиментом, указанным в таблице 7.

Руководители служб фирмы спорят о судьбе товаров блока «С»:

Отдел продаж: Эти товары нам нужны, ибо они есть у конкурентов.

Таблица 7

Исходные данные об ассортименте
(для ABC-анализа)

Артикул (№)	Покрытие постоянных издержек и прибыли	Покрытие постоянных издержек и прибыли нарастающим итогом		Индекс блока	Доля в ассортименте
		В деньгах	В процентах		
1	140 000	140 000	47,4	А	20
2	90 000	230 000	77,9		
3	20 000	250 000	84,7		
4	15 000	265 000	89,8		
5	11 600	276 600	93,8	В	20
6	8 200	284 800	96,5		
7	4 200	289 000	97,9		
8	2 700	291 700	98,8	С	60
9	1 800	293 500	99,5		
10	1 600	295 100	100,0		
Сумма	295 100	295 100	100,0		100

Производственный отдел: Они нужны для загрузки мощностей.

Склад: Не нужны, занимают дефицитную складскую площадь.

Отдел рекламы: Лучше рекламировать только ходовые товары.

Финансовый отдел: Эти товары продаются фактически в убыток.

Вопросы и задания

1. Изобразите графически зависимость доли покрытия постоянных издержек и прибыли (80%, 90% и 100%) по процентным долям групп товаров (см. координаты графика на рисунке 4).

2. Каким образом вы рекомендуете изменить пропорции между группами товаров (блоками А, В и С)?

16 Жизненные циклы товаров и ассортиментная политика

Фирма производит товары А, Б, В и Г с удельным весом и ценовом выражении объема продаж соответственно 40%, 25%, 13% и 2%. Товары А и Б по своему основному назначению являются взаимозаменяемыми. Товар Г выступает в качестве дополнения к товару А. Товар В выступает в качестве сборочного элемента (компонента) для товаров А и Б, но имеет и самостоятельный спрос.

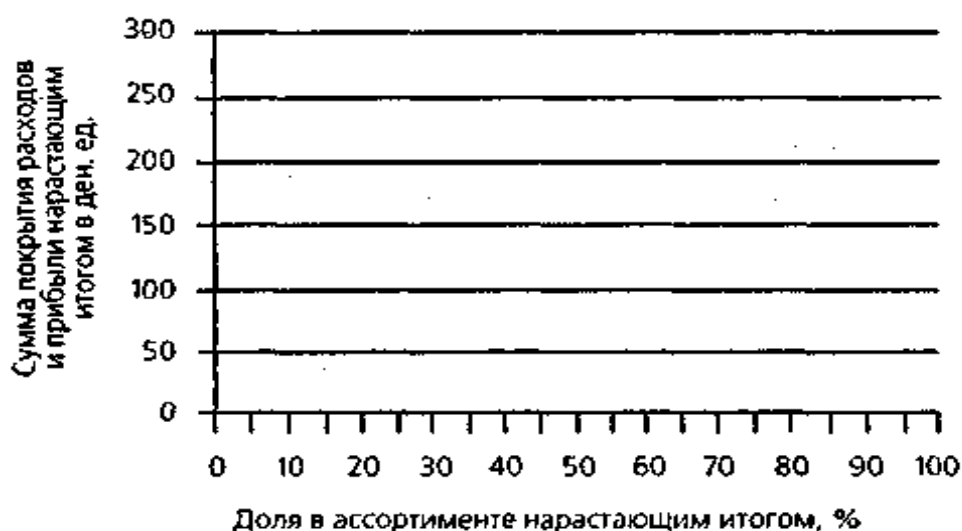


Рисунок 4. Координаты графика покрытия расходов и прибыли по блокам товарного ассортимента

Таблица 8

Вариант структурирования данных

Код товара	Доля в объеме продаж	Связь с другими товарами	Стадия ЖЦТ	Длительность ЖЦТ	Доля в массе прибыли
А					
Б					
В					
Г					
Д					

Товары А, Б, В и Г находятся соответственно в следующих стадиях своего жизненного цикла на рынке: «зрелость», начало «спада», «рост» и «внедрение».

Кроме указанных товаров, фирма производит также товар Д с удельным весом 20 процентов и реализует его на основе долгосрочного контракта с транснациональной корпорацией.

Длительность жизненных циклов товаров А и Б составляет в среднем 5 лет, В и Г — 3 года. Контракт с корпорацией о поставках товара Д только что продлен на следующие 5 лет.

Товары приносят следующие доли в общей массе прибыли: А — 60%, Б — 10%, В — 10%, Г — 0%, Д — 20%.

Вопросы и задания

1. Структурируйте данные. Вариант структурирования предлагается в таблице 8.

2. Предложите вариант ассортимента фирмы (с названиями товаров) по одной из следующих версий, выбрав наиболее подходящую из них к условиям задачи: *хлебозавод; завод радиоэлектронных изделий; фабрика-прачечная*. Обоснуйте ваш выбор.

3. Каково состояние и перспективы ассортиментной политики фирмы с учетом спроектированного вами конкретного ассортимента и при условии неизменности этой политики в течение трех лет? Используйте прием наложения кривых жизненного цикла всех товаров фирмы. Вариант графической организации пространства для сравнительного анализа жизненных циклов товаров предлагается на рисунке 5.

4. Каковы ваши предложения по модификации ассортиментной политики фирмы?

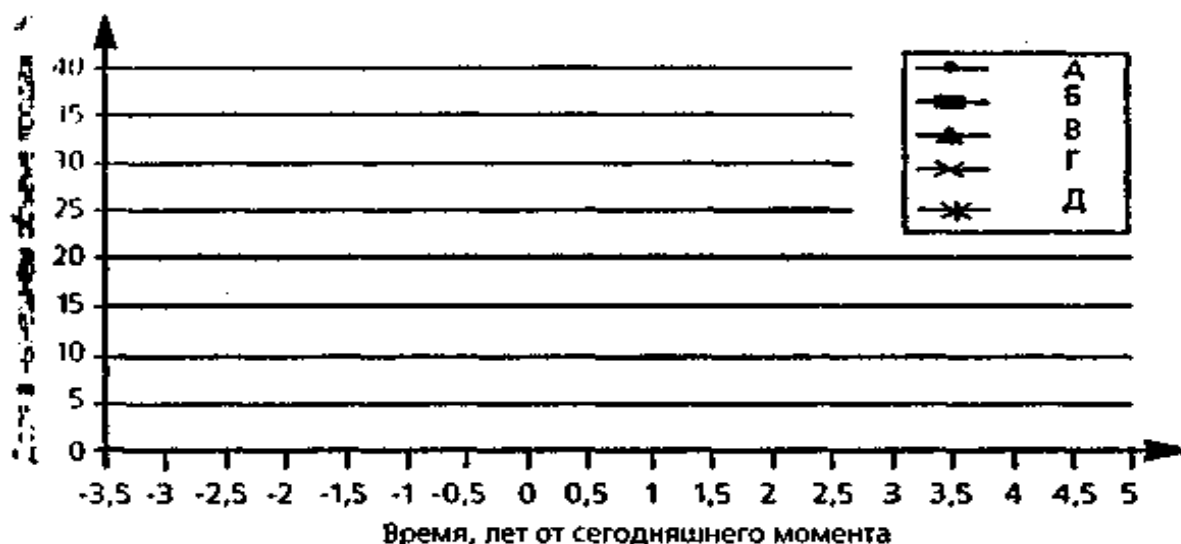


Рисунок 5. Вариант организации пространства для анализа

⊗ Разработка нового товара

Маркетинговая служба сообщила руководству своей фирмы о том, что в ближайшие годы ожидается резкий рост спроса на посудомоечные комплексы. Директор-распорядитель дал указание отделу исследований создать нужный товар.

Руководитель этого отдела поручил своим сотрудникам провести серию пробных экспериментов с целью выяснения достоинств различных растворителей, степени очистки при применении разных распылительных форсунок, наилучшего способа размещения посуды и т.п.

К концу года руководство отдела и фирмы уже достаточно много знало обо всех этих проблемах. В этот же период времени был создан работающий опытный образец посудомоечного комплекса.

Однако, когда у техников был готов прототип и стал ясен замысел конструкции, специалисты службы маркетинга и производственники стали предлагать изменения, из-за чего разработка ходового товара затянулась. Выход на рынок, состоявшийся лишь через два года по сравнению с конкурентами, оказался неудачным.

Вопросы и задания:

1. Охарактеризуйте стиль решения данной проблемы, как он проявился со стороны руководства фирмы.
2. Почему потребовались изменения и затянулся выход товара фирмы на рынок?
3. Какова была бы наиболее вероятная рыночная судьба товара фирмы, если бы ее не успели опередить конкуренты?

29 Разработка нового товара (продолжение)

Смотрите сначала предыдущую позицию (19).

В конкурирующей фирме создали четыре рабочие группы.

Первая группа в составе специалистов-техников и маркетологов провела комплексные эксплуатационные испытания всех имеющихся типов «посудомоек»: по чистоте мойки, легкости пользования, длительности безотказной работы, причинам поломок.

Вторая группа (технологи и производственники) разобрала предоставленные ей образцы, подсчитала количество и разнообразие деталей, оценила их стоимость и простоту сборки, долговечность работы, общую картину технологического процесса.

Третья группа (маркетологи и производственники) изучила действующие системы распределения аналогичного товара: число торговых точек, систему сервиса, степень доступности каждого товара.

Четвертая, так называемая «полевая», группа из сотрудников экономических служб исследовала предприятия конкурентов с точки зрения стоимости рабочей силы, сырья и материалов, производительности труда.

Отмечалось, что через год на фирме так и не разобрались, каким образом жидкость отмывает посуду. Однако разработанный здесь проект, включая макет и схему производства, позволил осуществить серьезную экономию на издержках.

Вопросы и задания:

1. В чем состоят качественные отличия планирования и организации обновления товара у данного конкурента, в сравнении с предыдущим?

2. Что еще требуется сделать отделу маркетинга до момента выведения нового товара на рынок?

3. Есть ли возможности для дополнительного усиления позиции нового товара в конкуренции?

*Раздел 4***ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ****Тема 5. ЦЕНОВАЯ ЭЛАСТИЧНОСТЬ СПРОСА**

- ① Ценовая эластичность спроса (измерение).
- ② Сравнительная ценовая эластичность спроса на товары и услуги.
- ③ Эластичность спроса и рыночные стратегии фирм.
- ④ Эластичность спроса со стороны различных категорий клиентов.

Цена — это рыночный индикатор пропорциональности развития спроса и предложения. Ценообразование, включая адаптацию и регулирование цен — важнейший механизм приведения спроса и предложения в соответствие друг с другом.

Ценовая эластичность спроса (ЦЭС) выражает чувствительность покупателей к ценовым изменениям с точки зрения объемов приобретаемых товаров. Она измеряется отношением процента изменения величины спроса к проценту изменения цены.

Коэффициент ЦЭС показывает, на сколько процентов изменится спрос с изменением цены на 1 процент, сообщает о степени зрелости рынка, уровне его монополизации, дает основания для игр на повышение или понижение цен. Более точная формула выглядит так:

$$\text{Коэффициент ЦЭС} = \frac{\frac{\text{Величина спроса 1} - \text{Величина спроса 2}}{\text{Величина спроса 1} + \text{Величина спроса 2}}}{\frac{\text{Цена 1} - \text{Цена 2}}{\text{Цена 1} + \text{Цена 2}}}$$

Рекомендуемая литература

Гойхман М.М. Деловые игры по рыночной экономике и бизнесу / В кн. Рыночная экономика: учебник. В 3-х т. Т. 3. Часть 1. — М., 1992.

Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.

Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. Т. 2. — М., 1992.

Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. — М., 1990.

Базовым для понимания проблем, связанных с ценовой эластичностью спроса, является учебник К. Макконнелла и

С. Брю. Трактовка формулы и смысла коэффициента ценовой эластичности спроса содержится в монографии Дж. Эванса и Б. Бермана; здесь же графически проиллюстрированы ценовые действия фирм, предпочитающих ценовые и неценовые формы конкуренции.

Книга П.С. Завьялова и В.Е. Демидова поможет разобраться в вопросах различий между потребительскими сегментами в эластичности спроса. Учебное пособие И.М. Гойхмана дает примеры расчета экономической целесообразности изменений объемов производства.

20 Ценовая эластичность спроса (измерение)

Некая фирма, выпускающая однородный товар, выступает на рынке несовершенным конкурентом, то есть обладает значительной долей производства и сбыта в отрасли и может влиять на цены. При росте выпуска продукции фирмы происходит все большее насыщение рынка, уменьшение спроса и, следовательно, цены.

Отделом маркетинга фирмы выяснено, что в определенном разумном диапазоне при снижении цены на одну денежную единицу за каждую единицу товара спрос увеличивается на 200 единиц, что делает целесообразным соответствующее увеличение объема производства.

Базовый объем выпуска продукции составляет 2 тыс. штук, базовая цена — 90 денежных единиц за штуку. Исследуются возможности ступенчатого наращивания производства и сбыта продукции: 4, 6, 8, 10, 12 и 14 тыс. штук. Базовая валовая выручка (ВВ), то есть сумма, полученная при продаже всей продукции в объеме K по соответствующей цене C составляет: 2000×90 ден. ед. = 180 тыс. ден. ед.

Фирму интересуют размеры предельного (дополнительного) дохода, как разницы в выручке, получаемой при повышении объема производства на каждую единицу товара или на каждую ступень прироста (2000 штук). Предельный доход (ПД) представляет собой прирост ВВ.

Вопросы и задания

1. Определите коэффициент ценовой эластичности спроса на товар по приведенной формуле.

2. Подсчитайте величины валовой выручки и предельного дохода для каждой ступени наращивания производства и сбыта. Сведите данные в таблицу (см. вариант прогноза экономических результатов, представленный в таблице 8).

3. Постройте график зависимости предельного дохода (ПД) от объема производимой и покупаемой продукции (К). Объясните направленность графика, динамику ПД (вариант организации пространства для построения графика см. на рисунке 6).

Таблица 9

Данные прогноза экономических результатов на основе расчета эластичности спроса

Количество товара (К), тыс. шт.	Цена за 1 шт. (Ц), ден. ед.	Валовая выручка (ВВ), тыс. ден. ед.	Предельный доход (ПД), тыс. ден. ед.
2			
4			
6			
8			
10			
12			
14			

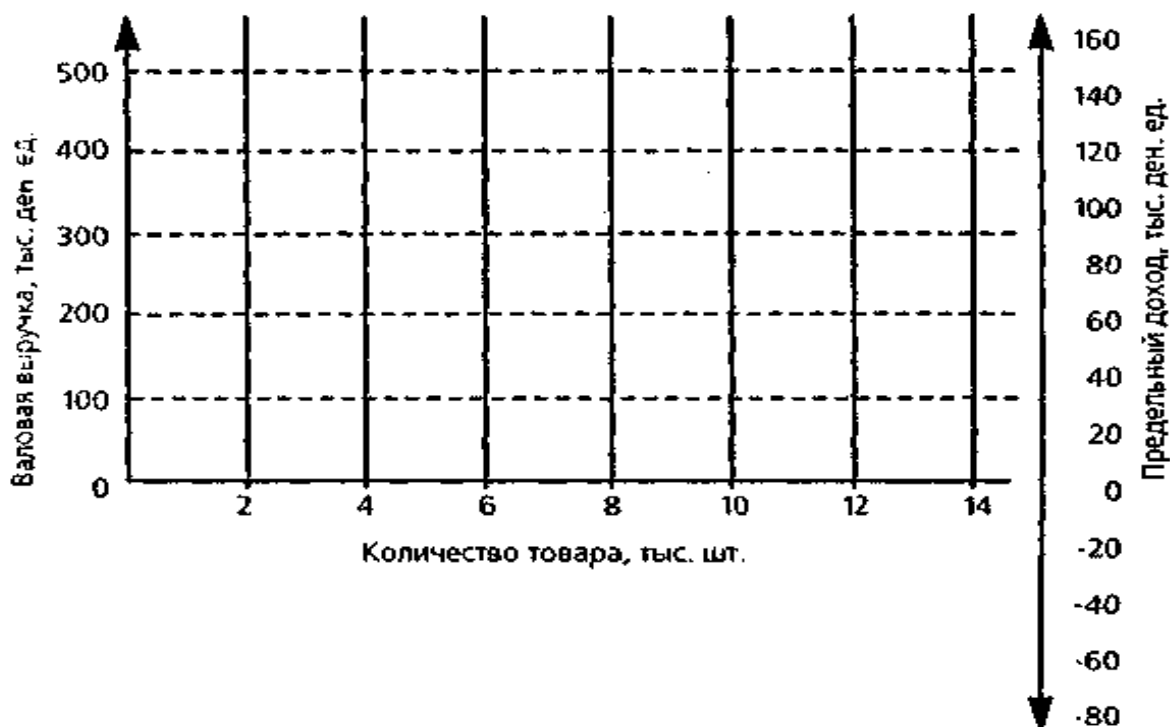


Рисунок 6. Вариант организации пространства для построения графика

22 Сравнительная ценовая эластичность спроса на товары и услуги

Известно, что ценовая эластичность спроса на конкретные товары зависит от целого ряда факторов, включая:

- заменяемость товаров;
- удельный вес расходов на товары данного типа в совокупном доходе потребителя;
- принадлежность товара к категориям предметов необходимости или, наоборот, роскоши;
- длительность периода времени, имеющегося в распоряжении потребителя для принятия решения и др.

Перед вами находится составленный в алфавитном порядке список различных товаров и услуг индивидуального пользования, назначения:

- автомобильные покрышки;
- баранина;
- бензин;
- билеты в кино;
- билеты пригородного железнодорожного сообщения;
- газеты и журналы;
- говядина;
- медицинское обслуживание;
- одежда и обувь;
- ресторанные блюда;
- соль;
- табачные изделия;
- хлеб;
- электричество (в домашнем хозяйстве);
- яйца куриные.

Вопросы и задания

1. По каким из приведенных в списке товаров и услуг коэффициент ценовой эластичности спроса по абсолютному значению находится в пределах: а) до 0,5; б) от 0,5 до 1,0; в) может превышать единицу?

2. В каких из сформированных вами трех групп товаров и услуг несовершенный конкурент может повлиять на изменение эластичности спроса и как это можно сделать?

3. Применительно к каким товарам и услугам из списка наряду с краткосрочной эластичностью (определяемой непосредственно в момент изменения цены) важную роль играет долгосрочная (определяемая за 4-летний период) и чем она характерна?

Эластичность спроса и рыночные стратегии фирм

На американском рынке рубежа 80—90-х гг. в результате соответствующих маркетинговых исследований были получены следующие диапазоны варьирования коэффициентов ценовой эластичности спроса по категориям товаров различных марок и уровней удовлетворения запросов потребителей:

Таблица 10

Ценовая эластичность спроса
на потребительские товары

Категории товаров	Диапазоны разброса коэффициентов ценовой эластичности спроса
Легковые автомобили	от «-0,6» до «-1,1»
Бытовые холодильники	от «-1,07» до «-2,06»
Жилье	в среднем «+0,5»

Большой разброс коэффициентов ценовой эластичности спроса обусловлен неодинаковостью реакций потребителей, принадлежащих к различным сегментам рынка (эта особенность будет проиллюстрирована в следующей позиции).

Необходимо также учесть, что ценовые изменения на реальном зрелом рынке редко происходят без сопутствующих изменений уровня качества товара, величины рекламных усилий, введения дополнительного сервиса, облегчения доставки и оплаты товара.

Вопросы и задания

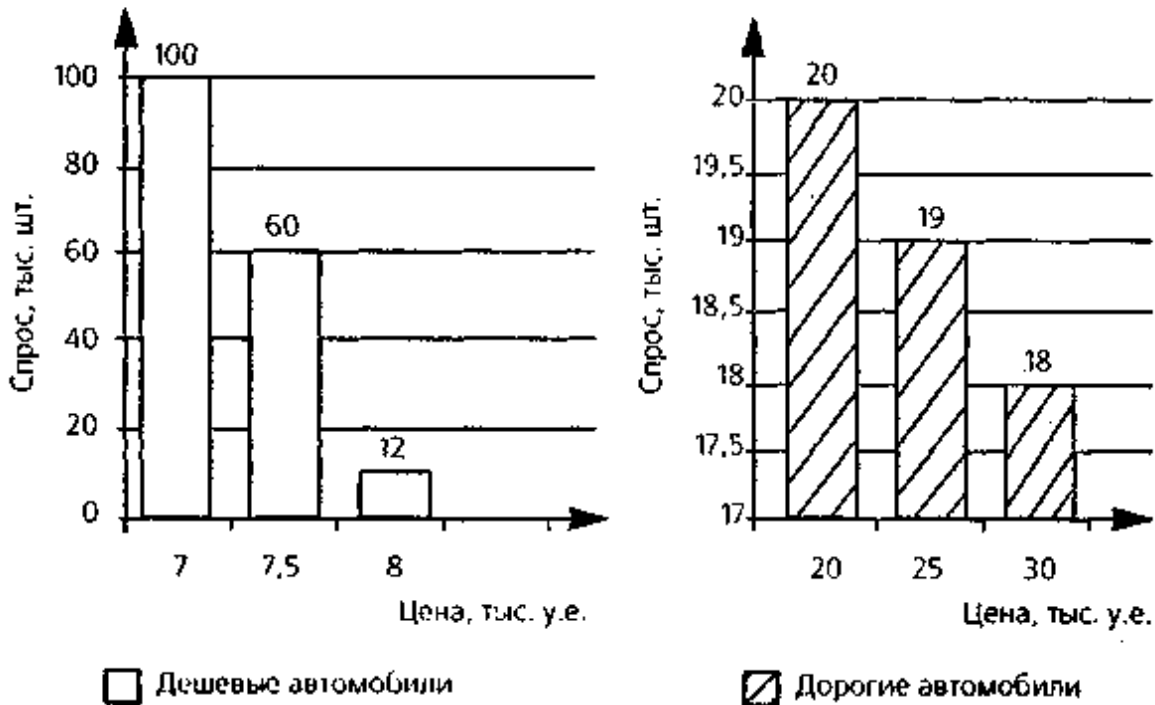
1. Ориентируясь на средние значения диапазонов разброса коэффициентов ценовой эластичности спроса по категориям товаров, попытайтесь выявить причины столь больших различий.

2. Что означают отрицательный и положительный знак перед коэффициентом? Почему он положителен именно у третьей категории товаров?

3. В отношении каких товаров перспективна игра предпринимателей на повышение цен, а в отношении каких — на повышение и почему?

24 Эластичность спроса со стороны различных категорий клиентов

Выявлены следующие значения коэффициента ценовой эластичности спроса на различные классы легковых автомобилей:



Вопросы и задания

1. Рассчитайте величины коэффициента ценовой эластичности спроса для обеих моделей. Приведите расчеты.

2. Какие категории покупателей демонстрируют эластичный, а какие — неэластичный спрос? Охарактеризуйте обе категории по чувствительности к цене, готовности заменить модель на другую и т.д.

3. Какой фактор сыграл роль «выключателя» ценовой эластичности спроса? Какие еще факторы действуют в сходном направлении и могут быть активно использованы предпринимателями?

Тема 6. МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

- 25 Прейскурантный метод ценообразования.
- 26 Учет уровня инфляции при преysкурантном ценообразовании.
- 27 Экспериментальный метод определения оптимальной цены товара.
- 28 Компоненты цены потребления.

В данной теме рассматривается лишь несколько основных методов ценообразования. Отдельно могли бы быть рассмотрены и другие методы, например, метод нахождения соответствия цене конкурентов или метод согласования претензий на прибыль со стороны участников товародвижения (впрочем, последний является предметом внимания другой темы практикума). Не рассматриваются также поправки, вводимые к преysкурантным, базисным ценам на различия в комплектации, в технических показателях товаров и в коммерческих условиях сделок. Пытливый читатель может сам разработать соответствующие задачи.

Здесь же внимание сосредотачивается на методах ценообразования, наиболее типичных для формирующегося, незрелого рынка переходного периода. Особое внимание обращено на цену потребления, использование которой при формировании цены продаж — пока редкость в нашем отечестве, но безусловно является важнейшим атрибутом цивилизованных рыночных отношений.

Рекомендуемая литература

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга / Панкрухин А.П., Соловьев В.А. — М., 1991.

Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия. — М., 1989.

Ценообразование и рынок / Пер. с англ. Общ. ред. и предисл. Е.И. Пунина и С.Б. Рычкова. — М., 1992.

Чубаков Г.Н. Стратегия ценообразования в маркетинговой политике предприятия. — М., 1996.

Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. — М., 1990.

Формула расчета и другие данные о ценах потребления материальных товаров приводятся в монографии «Маркетинг во внешнеэкономической деятельности предприятия».

25 Прейскурантный метод ценообразования

В американских супермаркетах к началу 90-х годов установились следующие величины процента прибыли от величины розничной цены на ряд товаров индивидуального потребления:

Таблица 11

Нормативы прибыли на популярные
потребительские товары

Категории товаров	% прибыли
Детское питание	9
Табачные изделия	14
Выпечка	20
Сушеные овощи и фрукты	27
Специи и экстракты	37
Поздравительные открытки	50

Многие фирмы-производители стали активно пользоваться этими ориентирами при заключении договоров с розничными торговцами, при определении алгоритма поведения своих агентов в вопросах ценообразования.

Вопросы и задания

1. Какова рабочая формула и в чем преимущества этого метода ценообразования?
2. Почему столь велик разброс значений величины процента прибыли?
3. В чем ограниченность данного метода ценообразования?

26 Учет уровня инфляции при преЙскурантном ценообразовании

В коммерческом образовательном учреждении статьи расходов и прибыль составили в процентном выражении объема оказываемых услуг (см. таблицу 12).

За рассматриваемый период влияние инфляции выразилось в следующих коэффициентах роста цен:

- товары физиологического минимума — в 3,0 раза;
- совокупный рост потребительских цен — в 5,4 раза;
- оптовые цены в промышленности и строительстве — в 2,5 раза;

Таблица 12

Доли затрат и прибыли

№	Статьи затрат и прибыль	Доля (%) в объеме услуг
1	Оплата труда сотрудников	30
2	Выплаты стипендий	15
3	Затраты на восполнение износа и капитальный ремонт основных фондов	15
4	Затраты на обеспечение текущего функционирования учреждения	20
5	Прибыль	20

- розничные цены на товары и услуги, необходимые для текущего функционирования учреждения — в 4,0 раза;
- ставка банковского учетного процента — в 1,7 раза.

Вопросы и задания

1. Каким статьям расходов учреждения в наибольшей степени соответствуют указанные коэффициенты роста цен?

2. Каков может быть средневзвешенный коэффициент роста цен на услуги учреждения? Приведите расчет.

3. Как и на сколько изменилась бы величина прибыли, если бы вместо средневзвешенного коэффициента применялся коэффициент, рассчитанный как среднее арифметическое индексов роста цен?

27 Экспериментальный метод определения оптимальной цены товара

Администрация вновь созданного малого предприятия по производству мебели для населения приняла решение определить рыночную цену на изготавливаемые предприятием комплекты мебели экспериментальным путем. Были заключены соответствующие соглашения с рядом крупных мебельных магазинов города.

В одном из магазинов комплекты мебели были выставлены по цене 8 тыс. руб., что позволяло рассчитывать всего лишь на 10 процентов прибыли — от продажной цены. Во втором магазине цена была определена в полтора, а в третьем — в два раза выше.

В первом магазине все поступившие 10 комплектов были распроданы в течение недели. Во втором магазине через

месяц оказались проданными шесть комплектов. Из третьего магазина также через месяц пришла информация о продаже только одного комплекта.

Вопросы и задания

1. Какой из трех вариантов цены ближе других к оптимальному для производителя, если исходить из имеющейся информации? Какова может быть формула подсчета?

2. Правильно ли был поставлен эксперимент, какие его условия нуждаются в улучшении?

3. Есть ли смысл продолжать, расширять эксперимент?

29 Компоненты цены потребления

Цена потребления материальных товаров (прежде всего инвестиционных, а также в значительной части — и товаров индивидуального пользования) складывается из расходов по следующим основным статьям:

- цена покупки;
- транспортировка;
- монтаж, наладка, подключение к инфраструктуре;
- энергопотребление;
- обучение персонала;
- оплата его труда;
- техническое обслуживание;
- ремонт и обеспечение запасными частями;
- страховые взносы;
- налоги и др.

Цена потребления — важнейший параметр конкурентоспособности любого изделия. Она рассчитывается с учетом всего срока его потенциальной эксплуатации и именно поэтому различается в зависимости от субъектов, потребляющих тот или иной продукт.

Вопросы и задания

1. Из чего складывается цена потребления: а) бытового холодильника; б) магистрального пассажирского самолета; в) услуг в сфере высшей школы?

2. Какими факторами определяется различный удельный вес цены покупки в цене потребления различных транспортных средств: трактора, грузовика, самолета и где он выше?

3. Для каких категорий товаров и услуг, а также для каких групп потребителей подобные пропорции и выявляемые факторы малозначимы?

*Раздел 5***МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ****Тема 7. МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРОБЛЕМЫ РЕКЛАМЫ**

- 29) Анализ рекламных сообщений.
- 30) Анализ рекламных сообщений (продолжение).
- 31) Выбор адресатов и носителей рекламного сообщения.
- 32) Анализ стоимостных характеристик рекламы.
- 33) Стратегия и планирование рекламной кампании.
- 34) Планирование размещения рекламы.
- 35) Эффективность рекламы.
- 36) Разрешение конфликтов в рекламной деятельности.

Реклама — это любая форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг, оплачиваемая четко устанавливаемым заказчиком. Неличный характер отделяет ее от форм личных контактов с целью продажи, оплачиваемость — от популяризации, четкость установления заказчика — от пропаганды.

Реклама — старейший и наиболее развитый вид коммуникаций на рынке. Однако на незрелом рынке ей приходится преодолевать большое количество стереотипов восприятия и действия. Именно здесь реклама должна быть предельно тактичной, не «играть» на страхах и возможностях неудач потенциальных клиентов. Благоприятное поле рекламной деятельности — активизация их социально полезных запросов, гуманистических начал и потребностей.

Эффективная реклама возможна лишь на базе серьезных исследований рынка. Она использует знания и методы многих наук. Важно помнить: плохая реклама — еще хуже, чем ее отсутствие.

Рекомендуемая литература

Делл Д., Линда Т. Учебник по рекламе: Как стать известным, не тратя денег на рекламу. — Минск, 1997, 320 с.

Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга / Панкрухин А.П., Соловьев В.А. — М., 1991.

Сэндидж Ч.Г., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика. — М., 1989.

Наиболее обстоятельный труд, посвященный вопросам содержания и организации рекламной деятельности, — это книга Ч.Г. Сэндиджа, В. Фрайбургера и К. Ротцолла. Здесь последовательно раскрываются практически все вопросы, без ответов на которые невозможна эффективная реклама.

Особое внимание стоит обратить на приложения к книге П.С. Завьялова и В.Е. Демидова. В них содержатся: «Международный кодекс по практике маркетинговых исследований», «Международный кодекс рекламной практики», а также перечни источников периодической информации по товарным рынкам и размещенных на территории Москвы организаций, содействующих проведению исследований рынка.

Множество полезных практических советов по конкретным проблемам и инструментам рекламы, и в частности по планированию рекламной активности, содержится в учебнике Д. Делл и Т. Линда.

29 Анализ рекламных сообщений

Перед вами несколько рекламных сообщений известных зарубежных фирм.

1. «Мы выпускаем вязаные изделия для очень молодой и стремящейся к моде публики и сбываем их в розницу. Вы узнаете наш стиль не только по рекламе, но и в оформлении магазинов, и в поведении продавцов» («Бенеттон»).

2. «Воздушные хлопья «Лайф» содержат самый высококачественный белок по сравнению со всеми готовыми к употреблению хлопьями и вкуснее всех остальных хлопьев в разряде высокопитательных».

3. «Во время Олимпийских игр в Сеуле техника фирмы «Самсунг» помогла настроить людей планеты на волну мира, гармонии и прогресса. Стремление с помощью нашей техники помочь человечеству строить новую жизнь — это не только наша работа, это — наша страсть... наша потребность... состояние нашего духа, которое мы зовем «Хюман тех».

Вопросы и задания

1. В чем вы видите качественные отличия направленности и основных идей этих рекламных посланий?

2. Какие мотивы потенциальных потребителей затронуты в этих рекламных сообщениях? В каких случаях можно говорить об избирательной нацеленности рекламы и в чем это выражается?

3. Что вы считаете удачей, а что — недостатком в этих сообщениях?

30 Анализ рекламных сообщений (продолжение)

Перед вами несколько сообщений отечественных рекламодателей (опубликованы в газетах в 1993–1994 гг.)

1.

Важное сообщение!
В ближайшее время
в России может наступить
КОФЕЙНЫЙ ГОЛОД («Ъ» № 44)!
Не теряйте времени, господа!
Вы получите рекордную прибыль,
если успеете купить у нас
КОФЕ «АРАБИКА»
по цене на 50% ниже рыночной!
Тел./факс 000-00-00

2.

Гос. лицензия № 243

Детективная и охранный
деятельность**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ**

- характер деятельности, состав руководства, акционеров и распределение акций;
- размер и эволюцию собственного и заемного капитала;
- оборот, платежеспособность, величину страховки;
- характер сделок, заключенных с банками, инвестиционными фондами и фирмами-партнерами;
- случаи невыполнения обязательств, неуплаты долгов, конфликтов с административными органами, таможней, полицией

ВАШЕГО ПОТЕНЦИАЛЬНОГО ИНОСТРАННОГО ПАРТНЕРА ?
ЕСЛИ НЕТ – тел. 000-00-00, факс 000-00-00

3.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРЕДЛАГАЕТ
по ценам ниже рыночных
СИЛИКАТНЫЙ КИРПИЧ
увеличенного размера
250 × 120 × 88
марки М-125, М-150
Тел. 000-00-00

Вопросы и задания

1. Чем эти сообщения по направленности и содержанию отличаются от предшествовавших (см. позицию 29)?
2. Какие мотивы потенциальных потребителей затронуты в этих сообщениях?
3. Что необходимо сделать для оптимизации рекламного действия этих сообщений?

30 Выбор адресатов и носителей рекламного сообщения

В рекламное агентство обратился заказчик, сообщивший, что у него есть для продажи крупные партии следующих товаров:

- лыжи прогулочные;
- мармелад в мелкой расфасовке;
- наборы цветных фломастеров.

На вопросы сотрудника агентства, каким потребителям рекламодатель собирается продавать свои товары и какие носители рекламы использовать, заказчик предложил, чтобы агентство само разработало соответствующие предложения.

Представьте, что вы сотрудник рекламного агентства и вам предложено заняться рекламной кампанией одного из указанных выше видов товаров. Выберите любой из них.

1. По каким критериям и какие категории, целевые группы потенциальных потребителей — адресатов рекламы вы предлагаете выделить для рекламы выбранного вами товара?
2. Какие носители рекламы вы считаете целесообразным задействовать (в том числе как основные и как вспомогательные) и рекомендовать заказчику для размещения рекламы?
3. В каких местах, на какой территории вы планируете размещать эту рекламу?

32 Анализ стоимостных характеристик рекламы

В ноябре 1991 г. стоимость размещения рекламного сообщения в еженедельнике «Экономика и жизнь» (общенациональное издание тиражом свыше 610 тыс. экз.) составляла: 1 страница (полоса) — 100 тыс. руб.; 1/16 страницы — 4,5 тыс. руб. В декабре того же года были установлены и длительное время удерживались следующие расценки на рекламу:

Таблица 13

**Расценки на размещение рекламы
в «Экономике и жизни»**

Объем сообщений (в долях полосы)	1/1	1/2	1/4	1/8	1/16	1/32	1/45
Цена (тыс. руб.)	500	300	180	100	60	40	25

В 1993 г. все расценки были удвоены почти без роста тиража.

Вслед за этим другой популярный общенациональный еженедельник «Аргументы и факты», имевший в 1993 г. тираж свыше 12 млн. экземпляров, опубликовал следующие расценки:

Таблица 14

**Расценки на размещение рекламы
в «Аргументах и фактах»**

Объем сообщений (в долях полосы)	1/1	1/2	2/5	3/10	1/5	1/10	1/15	1/20	1/40
Цена (тыс. руб.)	7,5	3,75	3,0	2,25	1,5	0,75	0,56	0,38	0,22

Вопросы и задания

1. С чем связана непропорциональность стоимости рекламного сообщения (в первом еженедельнике) величине занимаемой сообщением площади газетного листа?

2. О чем свидетельствует непропорциональность удорожания целой полосы в сравнении с удорожанием 1/16 полосы того же еженедельника?

3. Можно ли, анализируя ценовую политику в рекламе, согласиться с утверждением «Экономики и жизни», что этот еженедельник ориентируется на оказание содействия развитию малого бизнеса? Где при прочих равных условиях выгоднее размещать свою рекламу малым предприятиям?

4. В связи с обнаружившимися особенностями ценообразования в рекламе, где, по вашему мнению, дороже в наше время стоит размещение рекламы в «Интернет» — на сервере «Playboy» или на сервере «Financial Times»?

93 Стратегия и планирование рекламной кампании

Два косметических магазина 10 лет работают в небольшом городе.

Стратегия магазина «Лола» выражена следующим образом: «Для молодежи, которая любит экспериментировать в моде и хочет выглядеть сногшибательно, салон «Лола» – место, где всегда можно купить супермодную косметику и прослушать курс макияжа». Владелица салона строит свою рекламную кампанию вокруг девиза: «Лола» – роковой шлягер этого лета».

Магазин «Ева» придерживается совсем иной позиции: «Для зрелой женщины, желающей подчеркнуть женственность, «Ева» – салон, где вы найдете понимание, совет и новейшие достижения косметологов».

Оба магазина-салона тратят на рекламу в летнем сезоне одинаковую сумму – по 5000 долларов. Из этой суммы каждый салон выделяет 1000 долларов – 20% рекламного бюджета – на разработку рекламы, написание текстов и оплату труда специалистов, организующих рекламную кампанию.

Остальные 4000 долларов «Лола» распределяет так, как указано в таблице 15.

Вопросы и задания

1. В чем состоят различия стратегических позиций двух магазинов-салонов? Какова их клиентура, чем она отличается, насколько она может быть постоянной?

2. Каков может быть целевой имидж магазина-салона «Ева»?

3. На чем вы рекомендуете концентрировать внимание адресатов рекламы «Евы»?

4. Составьте примерный рекламный план для «Евы».

Бюджет рекламы салона «Лола»

Таблица 15

Рекламо-распространитель	Содержание и параметры рекламной активности	Стоимость, дол. США
Радиостанция «Рок каждый день»	240 рекламных объявлений (плюс спонсирование субботней передачи «Ритмы моды»)	1200
«Программа II» (хит-парад)	160 рекламных объявлений	800
Радио «Пульс» (хит-парад)	60 рекламных объявлений	600
Местная молодежная газета	4 объявления по 0,5 стр. каждое, с купонами на льготные покупки	400
Молодежная ярмарка	Спонсирование (совместно с другими фирмами) с раздачей образцов товаров	1000

24 Планирование размещения рекламы

Малое предприятие, производящее и сбывающее через дистрибьютора электрические подъемники (тали) грузоподъемностью 0,25 т, 0,5 т и 1 т решило самостоятельно выйти на рынок. Если раньше дистрибьютор ставил на талих собственную торговую марку, то теперь рекламное агентство предложило использовать новый товарный знак с изображением подъемника. Рекламу предлагалось нацелить на традиционных клиентов и разместить в специальных журналах по складскому хозяйству, транспорту и машинам. Бюджет рекламы совпал по размерам с годовой чистой прибылью фирмы. План размещения рекламы выглядел так:

Таблица 16

План размещения рекламы

Журнал	Тираж тыс. экз.	Кол-во вып. в год	Кол-во объяв. в год	Размер объяв. в стр.	Число цвет. стр.	Цена тыс./стр. ч.-б./цв.	Годов. затраты, тыс.
Транспорт и подъем	8,9	16	6	1/2	3x1/2	2,3/4,0	9,435
Рынок машин	25,1	104	6	1/2	—	3,3/—	9,862
Машины	20,3	24	6	1/2	—	2,9/—	8,964
Материальный поток	14,4	12	12	1/4	2x1/4	3,0/4,5	9,717
Транспорт и перевалка	8,2	1	1	1	1	1,3/2,1	2,120
Транспорт и склад	6,5	12	12	1/2	2x1/2	1,4/2,4	9,180

Вопросы и задания

1. Насколько предложенный план рекламной кампании соответствует устремлениям фирмы? По каким характеристикам его можно оценить положительно, по каким — нельзя и почему?

2. По каким характеристикам этот план можно оценить положительно, по каким — нельзя и почему? Вы бы приняли такой план?

3. Хозяева фирмы этот план в целом приняли. Что в таком случае вы предложили бы в нем изменить и как?

35 Эффективность рекламы

Общий сбыт продукции фирмы в городах А, Б и В, выбранных в качестве объектов испытания рекламы, составлял 3600 контейнеров продукции до начала рекламы и 6400 контейнеров после ее появления. В «контрольных» (не подвергшихся рекламе) городах Г, Д и Е объем продаж составлял 4600 контейнеров в первом периоде и 5750 – во втором.

Почтовая реклама с помощью специальных буклетов обеспечила получение заказов общим объемом 600 контейнеров в городах А и Б (в городе В рассылка не проводилась). В городах А, Б и В также была равномерно задействована телевизионная реклама. Кроме того, в городе В применялась радиореклама.

Расходы на рекламу в этих городах в общей сумме составили, в тыс. ден. ед.: телереклама – 110; радиореклама – 12; адресная рассылка буклетов – 12,5 тыс. ден. ед.

Продажа каждого дополнительного контейнера продукции, за вычетом транспортных расходов, но не включая затраты на рекламу, дает фирме дополнительную прибыль в размере 0,2 тыс. ден. единиц.

Для рекламодателей, самостоятельно изготавливающих и распространяющих рекламу, во всех городах установлен муниципальный налог в размере 5 % от величины расходов на рекламу.

Вопросы и задания

1. Какую часть прироста натурального объема продаж (в процентах от первоначального) логично отнести за счет рекламы? Приведите расчет.

2. Какова общая эффективность всей рекламной кампании?

3. Какова эффективность действия каждого вида рекламы, какой из них можно считать эффективным, в том числе на перспективу? Приведите расчеты, имея в виду, что в каждом из городов экспериментальной группы объемы продаж в каждый конкретный период были одинаковы.

36 Разрешение конфликтов в рекламной деятельности

Улаживанием необычного международного скандала пришлось заниматься осенью 1997 г. ряду федеральных и столичных органов власти. В центре его оказался образ кубинского лидера Фиделя Кастро. «Образ» – в самом прямом смысле этого слова.

Посольство Кубы в Москве направило в адрес российского Министерства иностранных дел ноту весьма нетра-

диционного содержания. Кубинцы протестовали против рекламных щитов, появившихся на видных местах центральных улиц нашей столицы. Щиты эти рекламировали модное московское игорное заведение под названием «Гавана-клуб».

Помимо видов игровых столов и умопомрачительных тропических пейзажей, призванных, по замыслу рекламодателей, привлекать в клуб все новых и новых посетителей, в оформлении присутствовала и узнаваемая бородатая фигура кубинского руководителя, стоящего за трибуной и сидящего за рабочим столом с сигарой. Возможно, для кого-то подобный дизайн показался бы вполне безобидным, но не для кубинского посольства, которое посчитало недопустимым использование образа своего государственного лидера «в целях коммерческой пропаганды».

За пределами официального разбирательства в разговоре с представителями средств массовой информации одним из московских чиновников был высказано мнение, что «определенная провокация во всей этой истории могла иметь место». Дело в том, что, согласно письменным объяснениям руководства ООО «Гавана-клуб», вся работа по созданию рекламы была поручена одному американскому специализированному агентству, которому сам клуб якобы полностью доверился. Чиновник предположил, что, используя в таком сомнительном ключе образ вождя кубинского народа, американцы лишний раз выразили свое негативное отношение к нему.

Вопросы и задания

1. Каким законодательным документом необходимо воспользоваться для разрешения конфликта? Какой орган власти располагает полномочиями для разрешения конфликта?

2. В чем с точки зрения российского законодательства может состоять нарушение? Кто может быть привлечен к ответственности?

3. Какие контраргументы могут быть приведены заинтересованными сторонами?

4. Каков мог бы быть оптимальный вариант разрешения конфликта?

**Тема 8. КОМПЛЕКСНЫЕ ФОРМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ
ТОВАРОВ НА РЫНОК**

- ② Мероприятия «паблик рилейшнз» и их связь с рекламой.
- ③ Выставочная и ярмарочная активность.

Наиболее общеупотребительным аналогом англоязычного термина «паблик рилейшнз» («public relations» или PR-услуги) выступает категория «связи с общественностью», хотя они не полностью взаимозаменяемы. Понятие «паблик рилейшнз» существенно шире, так как включает в себя организацию взаимоотношений фирмы не только со своей общественностью (на фирме и во внешнем мире), но и со многими социальными институтами в целом: с предпринимательством, потребительскими объединениями, профсоюзами, церковью, благотворительными и другими некоммерческими организациями, правительственными учреждениями, лоббистскими структурами и др. PR-деятельность в значительной степени решает задачи корпоративной рекламы, формирования и улучшения имиджа организации в обществе.

Выставочная и тем более ярмарочная деятельность — это наиболее комплексная форма продвижения продукции на рынок и формирования спроса на нее. Здесь также налицо нацеленность на решение задач рекламы, но одновременно выполняются и другие маркетинговые функции: исследование потенциальных потребителей и конкурентов, опробование товара, организация продажи стимулирование сбыта.

Рекомендуемая литература

- Блэк С. Паблик рилейшнз. Что это такое? — М., 1990.
 Все о маркетинге. — М., 1992.
 Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.
 Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.
 Сэндидж Ч.Г., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика. — М., 1989.
 Финансовые известия, 1993, № 55.

Основное русскоязычное издание по теме — это перевод книги руководителя Международной Ассоциации ПР (ИПРА) Сэма Блэка. В приложениях к ней приведены кодексы профессионального поведения специалистов по ПР.

Краткая информация о содержании и инструментах ПР содержится в книге П.С. Завьялова и В.Е. Демидова. В учебнике Ф. Котлера вместо этого термина используется и содержательно раскрывается термин «пропаганда».

Лаконичную характеристику задач и технологий проведения выставок, пресс-конференций и презентаций можно найти в сборнике материалов «Все о маркетинге».

37) Мероприятия «паблик рилейшнз» и их связь с рекламой

В ноябре 1993 г. Инкомбанк отпраздновал свой пятилетний юбилей, причем, как отмечалось в прессе, с истинно купеческим размахом. Были даны роскошные приемы. В выступлениях и в пресс-релизе отмечалось следующее.

Количество корпоративных клиентов банка достигло 22 тыс. В нем открыли счета 80 тыс. частных лиц. За пять лет баланс банка возрос с 10 млн. руб. до 1,5 млрд. долларов. Открыто 15 филиалов в Москве и 10 — в регионах, что принесло только в 1993 г. более 3 млрд. руб. прибыли.

Валютная часть уставного капитала за последний год выросла почти в пять раз — с 25 до 122 млн. долларов. По данным статистики, через Инкомбанк проходит около 25% всех международных платежей России (около 7 тыс. в месяц). В 1993 г. открыты филиал на Кипре, представительство банка — в Женеве.

По утверждениям руководства, Инкомбанк вырос на российских рублях и будет продолжать работать с ними. Он инвестировал в экономику России 300 млн. дол., в основном — в тяжелую промышленность. По приводившимся оценкам агентства Рейтер, с начала года банк поднялся в рейтинг-листе российских банков с двенадцатого на шестое место, а его доля в совокупном капитале коммерческих банков выросла за это время с 1,6 до 4,2 %.

В банке работает свыше 4 тыс. сотрудников. Их средний возраст — 28 лет. Рожденный в ноябре Инкомбанк утверждает, что по своему характеру он — Скорпион: агрессивный и динамичный.

Вопросы и задания

1. На кого из приглашенных на прием была рассчитана эта информация?
2. Информация о доле Инкомбанка в совокупном капитале коммерческих банков и его месте среди них может

вызвать определенные эмоции среди конкурентов. Зачем же это сделано?

3. Какая еще информация была бы полезна клиентам банка, в том числе потенциальным?

4. Что вы могли бы добавить к обсуждению с учетом информации о современной ситуации и стратегии банка?

39) Выставочная и ярмарочная активность

Организаторы международной текстильной выставки в Гонконге предлагали целому ряду крупных российских предприятий представить свою продукцию бесплатно, с условием подготовки образцов и спецификаций с отпускными ценами. Однако реально в ней приняли участие только один производитель (АО «Павлово-Посадские платки») и фирма «Квинтет» — дилер крупнейшего в Европе ПО «Химволокно» (г. Энгельс).

Отечественные производители, несмотря на падение спроса на текстиль в 1993 г. на 38%, не проявили активности, объясняя это высокими (30%) таможенными пошлинами на ацетатные нити, отличиями европейских стандартов по ширине ткани (150 см) от отечественных (90 см). Знакомы они и с претензиями зарубежных импортеров в связи с нарушениями сроков поставок.

За три дня выставки только на стенде «Квинтета» прошло около 40 переговоров с потенциальными покупателями из Южной Кореи, Тайваня, Гонконга, Австралии, Германии, Венгрии, Австрии, США. Их основным предметом были российские ацетатные, триацетатные, ацетатно-полиамидные нити, полиэфир и вискоза.

Вопросы и задания

1. Чем выставка оказалась полезной для участвовавших в ней российских фирм?

2. Какие ошибки допустили фирмы, не принявшие участия в выставке?

3. Какой план работ по подготовке к участию в следующей международной выставке вы бы предложили отечественным производителям текстиля?

*Раздел 6***ПОЛИТИКА ТОВАРОДВИЖЕНИЯ И ТОРГОВЛИ****Тема 9. КАНАЛЫ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ И СБЫТА**

- 39 Построение и функционирование каналов сбыта.
- 40 Претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения.
- 41 Выбор каналов поступления товаров в регион.

Товародвижением в маркетинге называется система, которая обеспечивает доставку товара к местам продажи или потребления в оптимальные сроки и с оптимальным уровнем обслуживания покупателя. Основные проблемы и функции товародвижения — оптимизация транспортировки (доставки), сервиса (включая гарантийное обслуживание), запасов товара (в том числе его складирования и хранения).

Сущность торговли на цивилизованном рынке состоит в том, чтобы быстрее найти потребителя, предложить ему то, что ему нужно (что поможет ему решить возникшие перед ним проблемы) и со взаимной выгодой заключить и выполнить сделку.

Но люди часто стремятся продавать то, что у них уже есть (а не обязательно то, что нужно потребителю), близоручко рассчитывая на сиюминутную одностороннюю выгоду. В сбыте и продаже, как на оселке, проверяется уровень цивилизованности участников рыночных отношений и прежде всего — производителей и посредников, как и их умение наладить взаимодействие, организовать эффективно действующие каналы сбыта.

Рекомендуемая литература

Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Лицом к рынку: Проблемы и возможности практического маркетинга / Панкрухин А.П., Соловьев В.А. — М., 1991.

Слепнев К., Горский К. Новое в стратегии оптовой торговли // Коммерсантъ / еженед. аналит. прилож., 1993, № 5.

Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. — М., 1990.

С методологией анализа темы можно познакомиться в учебнике Ф. Котлера. Основные компоненты и направления повышения эффективности выбора, построения и функцио-

нирования каналов товародвижения и сбыта охарактеризованы в книге П.С. Завьялова и В.Е. Демидова, а также в других указанных книгах. Конкретные ситуации на современном отечественном рынке оптовой торговли анализируются в статье К. Слепнева и К. Горского.

99 Построение и функционирование каналов сбыта

Московская фирма «Карат-2000», торгующая импортной обувью, к 1993 г. потеряла сложившуюся сбытовую сеть в бывших республиках СССР, и в частности — в Казахстане. После изменения порядка взаиморасчетов между казахстанскими и российскими организациями практически все связи между ними разрушились.

Новая сбытовая политика «Карата» в 1993 г. сориентирована на провинциальный российский и московский рынки сбыта.

Для привлечения крупных провинциальных партнеров-оптовиков фирма стала оплачивать транспортировку купленных клиентами партий обуви в любую точку России и страховку товара в пути. Минимальная партия товара — двадцатифутовый контейнер. Клиент обязан оплатить немедленно 50% стоимости, остальное — в течение месяца.

Московским покупателям предложен иной минимум закупок — 500 пар обуви. Если клиент в том же квартале делает вторую покупку, то она доставляется ему бесплатно, а при третьей покупке в том же квартале клиент получает право на отсрочку 50% платежа на тот же срок — 30 дней.

С февраля 1993 г. «Карат» зафиксировал рублевые цены на три недели вперед независимо от колебаний курса доллара, затем проводится очередная корректировка цен. Мораторий может быть нарушен, если курс доллара поднимется за это время более чем на 25%. Клиент, пользующийся кредитом, может оплатить его по старому курсу, если уложится в срок действия моратория.

Вопросы и задания

1. В чем суть новой сбытовой политики «Карата-2000»?
2. Насколько уравновешена эта политика во взаимоотношениях с клиентами?
3. Что необходимо сделать для реализации избранных направлений и форм работы в качестве стратегических?

④ Претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения

Внутри конвенционального канала сбыта бытовых стиральных машин установлены специальным соглашением следующие фиксированные претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения, в зависимости от цены, по которой они продают свой товар:

- производитель — 25 %;
- оптовый торговец — 20 %;
- розничный торговец — 15 %.

Рынок характеризуется как «рынок покупателя». Продажная розничная цена на стиральную машину данной марки зафиксировалась на уровне 200 денежных единиц за штуку.

Издержки обращения составляют следующие доли в цене продажи каждого участника товародвижения:

- оптовый торговец — 5 %;
- розничный торговец — 10 %.

Вопросы и задания

1. Каковы размеры (в абсолютном выражении) прибыли, на которые может рассчитывать каждый участник товародвижения при условии соблюдения соглашения? В каких пределах должна находиться себестоимость изготовления каждой стиральной машины?

2. Насколько правомерным было бы выравнивание претензий на прибыль всех участников товародвижения и почему это не происходит на развитых рынках?

3. Каковы величины (соотношения) указанных претензий на прибыль на незрелых рынках, а также тенденции изменения этих претензий?

④ Выбор каналов поступления товаров в регион

Данная позиция подробно рассмотрена в таблице 17.

Вопросы и задания

1. Через какие каналы в основном поступают на вашей территории:

- потребительские товары повседневного спроса (приведите конкретные примеры);

Таблица 17

Данные о стоимостных параметрах каналов сбыта

ИСТОЧНИКИ ЭСКАЛАЦИИ ЦЕНЫ	ТИПЫ КАНАЛОВ СБЫТА			
	А	В	С	Д
	Внутр. рынок региона	Прямой ввоз через регион. оптовика	Дилер вне региона	Более сложные каналы
ЦЕНА ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, включая НДС	10,00	10,00	10,00	10,00
Транспортные расходы	—	0,80	0,80	0,80
Пошлина, региональная лицензия	—	2,16	2,16	2,16
ЦЕНА ТОВАРА ДЛЯ ПОСРЕДНИКА	—	—	12,96	12,96
Доход посредника (10% от затрат)	—	—	1,30	1,30
Налог на доход (агрегировано — 50%)	—	—	0,65	0,65
ЦЕНА ДЛЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ ОПТОВОЙ ФИРМЫ	10,00	12,96	14,91	14,91
Доход региональной оптовой фирмы (15%)	2,50	1,94	2,24	2,24
Налог на доход (агрегировано — 50%)	1,25	0,97	1,12	1,12
ЦЕНА ДЛЯ ЛОКАЛЬНОЙ ОПТОВОЙ ФИРМЫ	—	—	—	18,27
Доход локальной оптовой фирмы (20%)	—	—	—	3,65
Налог на доход (агрегир. — 50%)	—	—	—	1,83
ЦЕНА ДЛЯ РОЗНИЧНОГО ТОРГОВЦА	13,75	15,87	18,27	23,75
Доход розничных торговцев (50; 40; 30; 20%)	6,88	6,35	5,48	4,75
Налог на доход (агрегировано — 50%)	3,94	3,18	2,74	2,38
ЦЕНА ДЛЯ КОНЕЧНОГО ПОТРЕБИТЕЛЯ	24,57	25,40	26,49	30,88

- товары длительного личного потребления (приведите конкретные примеры);
- инвестиционные товары (приведите конкретные примеры).

2. Какие функции, услуги целесообразно ожидать, требовать от посредников, учитывая пропорции их доходов:

- от внешнего дилера;
- от региональной оптовой фирмы;
- от локального оптового торговца;
- от розничного торговца?

3. Какие каналы сбыта наиболее характерны по выбранным вами товарам из категорий? Дайте буквенные обозначения из таблицы.

Тема 10. СТРАТЕГИИ СБЫТА И ТОРГОВЛИ

- ④2 Стратегия расширения производства и сбыта.
- ④3 Стратегия торговли.

Существуют две трактовки, два понимания термина «сбыт» — широкое и узкое. В широком смысле слова, сбытовые операции начинаются, как только изделие покинуло производственный корпус и заканчиваются передачей товара покупателю.

В узком смысле слова, сбыт охватывает только финальную фазу — непосредственное общение продавца и покупателя (через стол для подписания контракта, через прилавок, по телефону и т.д.). Причем покупатель — это далеко не обязательно конечный потребитель — он может приобрести товар для последующей перепродажи.

Здесь мы вслед за П.С. Завьяловым и В.Е. Демидовым придерживаемся второй трактовки термина «сбыт», тем более что ряд вопросов товародвижения был так или иначе затронут в предыдущей теме.

Самый «интимный» момент сбыта — процесс расставания клиента с собственными деньгами: передача наличных, подписание чека и т.п. Чтобы этот процесс совершился и покупатель при этом остался готовым повторять его и дальше, продавец (включая, естественно, и производителя) должен не ошибиться в выборе стратегии сбыта и торговли.

Рекомендуемая литература

Аллен Л. Как преуспеть в малом бизнесе. — М., 1992.

Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом. — М., 1991.

Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Слепнев К., Горский К. Новое в стратегии оптовой торговли // Коммерсантъ / еженед. аналит. прилож., 1993, № 5.

В дополнение к классическому учебнику Ф. Котлера рекомендуется внимательно познакомиться с главой в книге П.С. Завьялова и В.Е. Демидова. Она даст общее понятие о сбыте таких новых для отечественного рынка объектов маркетинга, как права на производство товаров (лицензии), на использование, аренду машин и оборудования (лизинг), услуги при строительстве промышленных и иных объектов (инжиниринг). Содержание и инструментарий управления сбытом подробно раскрыты в книге Г. Болта.

42 Стратегия расширения производства и сбыта

В финансовое учреждение обратился руководитель предприятия по чистке одежды. Дела его шли неплохо, и предприятие приносило его семье хороший доход, остававшийся после вычета средств на ведение дел.

Он предлагал предоставить ему средства для приобретения такого же предприятия в соседнем районе. Кроме того, ему были нужны деньги для приобретения новых грузовиков и дополнительного оборудования.

У предприятия, которое он собирался приобрести, имелось свое оборудование, установленное на нем. Будущий владелец предполагал частично переместить его на свое первое предприятие, а частично распродать с целью замены.

Все производство планировалось осуществлять на первом предприятии. Новое помещение отводилось под прием клиентов и нужды складирования.

Несмотря на то что все расходы и график увеличения доходов были обоснованы достаточно тщательно, потенциальный инвестор рекомендовал предпринимателю разработать другую программу действий, так как потребная сумма была слишком велика по сравнению со стоимостью предлагавшейся в залог нынешней сети.

Вопросы и задания

1. В чем состоит маркетинговое содержание разработанной предпринимателем стратегии и программы действий?
2. Каковы могли быть действительные причины отказа инвестора предоставить средства для реализации предложенной программы, в чем он мог увидеть недостатки?
3. Какая программа действий могла бы удовлетворить инвестора и привести к получению необходимых средств?

43 Стратегия торговли

Международный торговый дом «Юнион» открыл в Москве магазин оптовой торговли детской одеждой и продуктами. В этих целях им была арендована часть помещения в магазине «Товары для детей» на респектабельном столичном Кутузовском проспекте.

Выбранная схема торговли характерна для системы «магазин для магазинов». Количество товарных позиций

в закупаемой партии роли не играет. Важно лишь, чтобы общая стоимость покупки была не ниже минимально допустимой — 200 тыс. руб. при безналичном расчете, на уровне цен февраля 1993 г.

В прайс-листах магазина указаны расчетные розничные цены. Начиная с уровня минимальной партии покупатель получает скидку, зависящую от размеров партии, но не менее чем 10%. Торговый дом предложил эту скидку в виде дополнительного товара. Оплату партии необходимо произвести в течение двух дней с момента выставления счета.

Кроме того, торговый дом заказал у своих поставщиков несколько партий детских товаров (например, замшевые ботиночки из Гонконга) с собственной эмблемой. Руководство торгового дома сочло, что эти затраты на рекламу быстро окупятся.

Вопросы и задания

1. Как оценить данные шаги торгового дома по формированию своего имиджа в среде торговли?
2. Насколько удобна для покупателей предлагаемая торговым домом форма скидки?
3. Что можно предложить фирме в целях оптимизации торговой стратегии?

Тема 11. Стили и атмосфера покупки и продажи

- ④④ Стили продажи.
- ④⑤ Стили покупки.
- ④⑥ Атмосфера и эффективность продажи.
- ④⑦ Поведение продавца.

Содержание этой темы имеет прежде всего психологическую основу и направленность. Ключевые аспекты успешного решения содержащихся здесь проблем:

- социально-психологические механизмы восприятия, общения и взаимодействия в процессе купли-продажи;
- доминирующие в сознании его участников психологические установки;
- структура потребностей как определяющий компонент структуры личности, направленности и степени активности ее действий.

Обсуждаемые здесь вопросы напрямую выходят на проблемы подбора кадров продавцов, агентов и других посредников по продажам, на программы их обучения, на мероприятия по организации их труда, управления и, в частности, стимулирования.

Учреждения торговли в нашем обществе первыми из всех субъектов хозяйствования прошли разгосударствление и получили значительные свободы, самостоятельность не только в отношении выбора партнеров, ценообразования, но и в решении своих внутренних проблем. Решать их эффективно — значит формировать действенные стили и атмосферу продажи.

Рекомендуемая литература

Дуберштейн И.А., Линчевский Э.Э. Профессиональная этика и психология в торговле. — М., 1980.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1995.

Милич П. Как проводить деловые беседы. — М., 1987.

Пиз А. Язык телодвижений. — М., 1992.

Шандезон Ж., Лансестр А. Методы продажи. — М., 1993.

Широк спектр ситуаций, разнообразны уровни сложности и ответственности торговых переговоров — от продажи уникального оборудования и технологий до торговли повседневными товарами в универсаме по методу самообслуживания. Столь же широким может быть и комплекс рекомендуемой литературы — от учебников по социальной психологии

и рекомендаций по использованию поз и жестов в быту до специализированных изданий по практическим вопросам организации и ведения переговоров, заключения многосторонних международных контрактов.

Особое внимание рекомендуется обратить на книгу французских специалистов по методам и формам торговли Ж. Шандезона и А. Лансестра.

④ Стили продажи

Любого продавца можно охарактеризовать по степени его заинтересованности в продаже и степени его внимания к клиенту (см. рисунок 7).

Вопросы и задания

1. На показания какой из шкал в первую очередь повлияли происходящие в отечественной экономике изменения? Чем это можно проиллюстрировать?

2. Какие способы и формы продвижения от «безразличного» к «хорошему» продавцу вы можете предложить? Что конкретно могут для этого сделать местные органы власти?

3. Что в этих же целях может сделать администрация торговой организации?

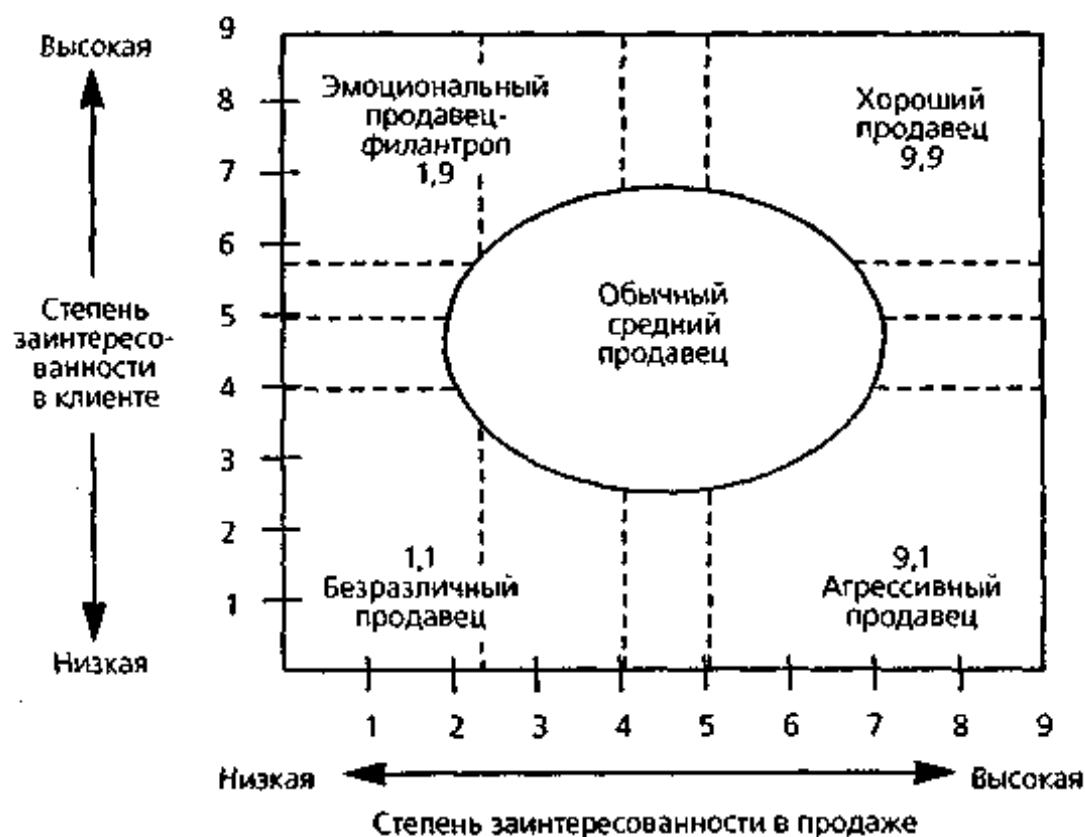


Рисунок 7. Стили продажи

49 Стили покупки

Каждого покупателя можно охарактеризовать по степени заинтересованности в покупке и по степени интереса к продавцу (см. рисунок 8).

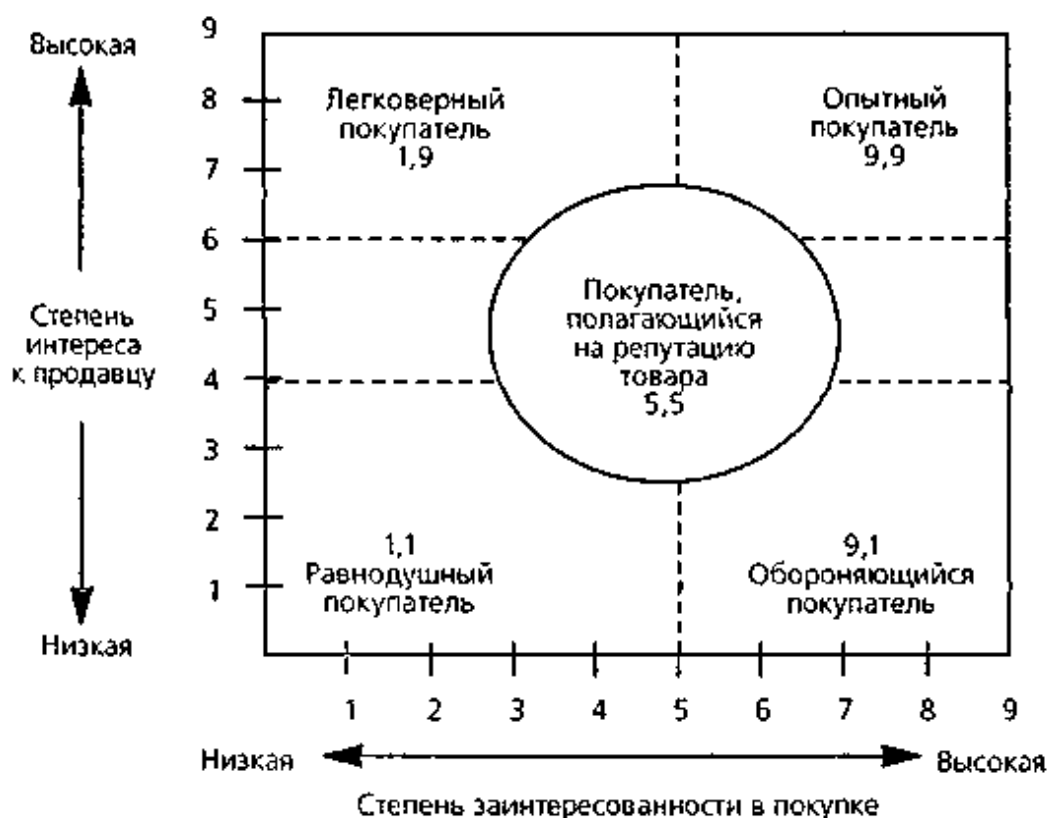


Рисунок 8. Стили покупки

Вопросы и задания

1. Какие категории покупателей из числа отмеченных в матрице на рисунке преобладают на рынках:

- товаров индивидуального повседневного потребления;
- товаров индивидуального длительного потребления;
- инвестиционных товаров?

2. Вы стоите в очереди к продавцу. Какие способы вашего воздействия на покупателей могли бы увеличить эффективность торговли?

3. Представьте, что вы продавец и к вам выстроилась очередь покупателей. Чем со своей стороны вы могли бы увеличить эффективность вашей торговли, воздействуя на покупателей?

46 Атмосфера и эффективность продажи

Вместе рисунки 7 и 8 (позиции 44 и 45) дают типы атмосферы продажи (см. рисунок 9).

С т и л ь к л и е н т а

		1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
С т и л ь п р о д а в ц а	1,1	— Апатия	— Пассивность	— Уравновешенность	— Безразличие	— Разочарование
	1,9	0 Досадная потеря времени	+ Терпение и длительное время	+ Безмятежность, ясность	— Болтовня	0 Раздражительность
	5,5	+ Конформизм	— Трудность, сопротивление	0 Рутинa, скука (механический акт продажи)	0 Обезличка	— Обман
	9,1	0 Зависимость	+ Сильная напряженность	+ Распущенность	0 Мистификация	0 Пререкания
	9,9	+ Академизм	+ Принуждение, непонимание	+ Легкость	+ Доверие	+ Удовлетворение

Условные обозначения: + — возможно эффективно;
0 — среднее между эффективным и неэффективным;
— — скорее неэффективно.

Рисунок 9. Матрица типов атмосферы продаж

Вопросы и задания

1. Какие установки продавца и покупателя в наибольшей степени гарантируют успех акта купли-продажи?
2. Какие формы организации продаж в большей степени располагают покупателя доверять продавцу?
3. Что можно сделать для того, чтобы уличная торговля стала более эффективной?

47 Поведение продавца

Французские специалисты по продажам приводят и трактуют следующие типы поведения продавцов (см. таблицу 18).

Вопросы и задания

1. Назовите основные недостатки, отличающие эти типы поведения продавца друг от друга?

Таблица 18

Типы поведения продавца

Тип поведения	Преимущества	Использование
А. Помощь и поддержка покупателя	Успокаивает, утверждает клиента в его выборе. Рассеивает страхи. Заботится о постоянстве клиентов	Часто следует за опровержением возражений. Стабилизирует продажи
Б. Позиция судьи	Может придать силы и уверенность. Может воздействовать положительно.	Чтобы избежать проблем, за исключением вопросов о цене
В. Вопросительное	Углубляет тему. Исследует потребности клиента	Чтобы выявить, понять нужды клиента
Г. Пояснительное	Истолковывает причины поведения. Анализирует сопротивление клиента	Полезно, когда клиент не согласен, сопротивляется
Д. Понимающее	Дает клиенту чувство, что его слушают. Облегчает выявление его потребностей	Позволяет облегчить взаимное понимание
Е. Отказ	Чтобы избежать деликатной, затруднительной ситуации	Чтобы уйти от ответственности

2. В каких формах организации торговли эти типы поведения наиболее часто бывают оправданы?

3. Какие вводные, вспомогательные фразы продавца могли бы лучше всего соответствовать этим типам поведения, обозначать их?

*Раздел 7***МАРКЕТИНГ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ****Тема 12. УСЛОВИЯ КОНКУРЕНЦИИ, РОЛИ И СТРАТЕГИИ
В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ**

- ④8 Определение степени монополизации рынка и ролей фирм.
- ④9 Стратегия доминирующей фирмы.
- ⑤0 Развитие конкурентной борьбы.
- ⑤1 Конкурентная стратегия распределения.
- ⑤2 Конкурентная стратегия распределения (продолжение).
- ⑤3 Особенности стратегии конкуренции на внутреннем и внешнем рынках.

Проблематика маркетинга в конкуренции, как и проблематика выбора и оптимизации рыночной стратегии, является интегрирующей для других, более локальных маркетинговых проблем. Эти темы тесно переплетены по своему содержанию и по методологии разработки. Вместе они составляют каркас, задают рамки и стержень для разработки и реализации товарной, ценовой, коммуникационной и сбытовой политики в маркетинге.

Конкуренция во многом не привычна для отечественного рынка, все еще сильно монополизированного, зависимого от административных рычагов управления. Многих она страшит. Но ее перспективность доказана не только для потребителей, но и для самих хозяйствующих субъектов. Чем больше на рынке действует факторов конкурентной борьбы, тем больше шансов для фирмы, владеющей методами маркетинга, создать присущий только ей стиль рыночной активности и занять достойное место на рынке.

Рекомендуемая литература

Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: как завоевать рынок? — Л., 1991.

Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.

Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс. Т. 2. — М., 1992.

О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках. Закон РФ. — М., 1991.

Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. — М., 1996.

Отечественный книжный рынок сейчас заполнен переводными изданиями, в самих названиях которых прямо или косвенно присутствует понятие конкуренции. Особое внимание рекомендуется обратить на книгу А.Ю. Юданова и на необходимость изучения антимонопольного законодательства Российской Федерации.

49 Определение степени монополизации рынка и ролей фирм

На одном региональном рынке действуют пять компаний, продающих однотипные товары. Они имеют следующие доли на рынке в совокупном годовом объеме продаж:

- компания А — 45 процентов;
- компания Б — 25 процентов;
- компания В — 15 процентов;
- компания Г — 10 процентов;
- компания Д — 5 процентов.

На втором региональном рынке того же товара действуют как эти, так и другие участники, со следующими долями в объеме продаж:

- компания А — 29 процентов;
- компания В — 14 процентов;
- компания Г — 13 процентов;
- компания Е — 12 процентов;
- компания Ж — 11 процентов;
- компания З — 11 процентов;
- компания И — 10 процентов.

При оценке степени монополизации рынка применяется коэффициент Герфиндаля-Гиршмана (индекс концентрации), равный сумме квадратов десятичных долей рынка всех действующих на нем фирм.

Вопросы и задания

1. Какова величина коэффициента концентрации (степени монополизации) рынка в первом и во втором регионах? Воспроизведите формулу подсчета.

2. Может ли компания «А» безусловно рассматриваться как рыночный лидер на обоих рынках? В чем могут быть отличительные особенности ее ситуации на первом и втором рынках?

3. Какие компании предположительно могут играть на рынках роли претендентов на лидерство, ведомых, «нишевиков»?

49 Стратегия доминирующей фирмы

Компания «Сахар Дом» имеет почти 60% на региональном рынке сахара. Она продает свою продукцию либо в мешках (промышленный сахар), либо в упаковках по 1 кг (розничный сахар). Стоимость упаковки во втором случае составляет, включая затраты на расфасовку, примерно 5% от стоимости товара. На практике «Сахар Дом» продает промышленный сахар кондитерским фабрикам по цене вдвое ниже, чем в розничной торговле.

Компания «Сладкоежка», производящая конфеты, решает выйти на рынок розничного сахара со своей собственной маркой, чтобы составить конкуренцию «Сахар Дому» и другим розничным торговцам. Она начинает усиленные закупки промышленного сахара у «Сахар Дома», продавая его в собственных упаковках также по 1 кг.

«Сахар Дом», осознав конкурентную угрозу своему розничному рынку, отказывает «Сладкоежке» в поставках промышленного сахара, одновременно объявляя о том, что впредь «Сахар Дом» будет поставлять товар только собственным транспортом, а заказы на «самовывоз» выполняться не будут.

Вопросы и задания

1. В чем причина неожиданной атаки на лидера со стороны бывшего партнера? Какие факторы конкуренции при этом могут оказаться задействованными?
2. В чем и насколько эта атака может быть результативной?
3. Как она может быть развита?
4. Как лидер мог бы упредить эту атаку? Что можно было бы сделать для этого?

50 Развитие конкурентной борьбы

Смотрите сначала позицию 49. Далее ситуация развивалась следующим образом.

«Сладкоежка» отреагировала на жесткое поведение лидера организацией закупок промышленного сахара у других кондитерских фабрик, которые также снабжаются «Сахар Домом». Несмотря на премии, которые в этом случае приходится платить фабрикам, а также на дополнительные транспортные расходы, «Сладкоежка» все еще мо-

жет выгодно продавать розничный сахар по конкурентоспособной цене.

Директорат «Сахар Дома» оказался первоначально сбиваемым с толку продолжающейся конкуренцией со стороны «Сладкоежки». Однако очень быстро появилась информация о том, что увеличение закупок со стороны кондитерских фабрик не сочетается с увеличением объемов продаваемой ими продукции.

Вопросы и задания

1. Почему лидеру не удалось предотвратить развитие атаки?
2. Как это можно было сделать?
3. Какие меры вы бы теперь рекомендовали «Сахар Дому» для окончательного разрушения атаки со стороны «Сладкоежки»?
4. Какие из этих мер одновременно содействовали бы упрочению позиций «Сахар Дома» во взаимоотношениях с традиционными клиентами?

5) Конкурентная стратегия распределения

Компания «Тслако» по производству и продаже телевизоров решила, видя падение своей доли на национальном рынке в последние два года, существенно обновить свою стратегию распределения.

Отказавшись от услуг крупных дистрибьюторов, компания решила использовать мелких розничных торговцев на условиях франчайзинга. Она стремилась уменьшить среди них конкуренцию, сохранив отношения лишь с наиболее сильными.

В каждом крупном городе было задействовано по два франшизополучателя — льготных розничных торговцев, — которым компания установила строго ограниченные регионы продаж (места). Компания не требовала от них продавать только товары «Тслако» и сохранила за собой единственное право — изменять число торговцев в регионе в зависимости от успехов или провалов уже действующих.

Вопросы и задания

1. Правомерно ли принятое фирмой стратегическое решение? При каких дополнительных условиях ориентацию

на обновление каналов сбыта можно признать оптимальным решением?

2. Когда можно считать обоснованным отказ от услуг дистрибьюторов? Каковы могут быть его последствия?

3. Как можно оценить основные условия договора франшизы с точки зрения обеих сторон?

52 Конкурентная стратегия распределения (продолжение)

Ситуация (см. позицию № 51) развивалась дальше так.

В городе А, где доля «Телако» на рынке через три года после введения системы франчайзинга составила только половину от величины средней доли рынка по стране, компания решила дополнительно предоставить франшизу новому партнеру, причем его местоположение находилось всего в полутора километрах от довольно успешно действовавшего франшизополучателя — фирмы «Континент». Последняя выразила протест в адрес «Телако», однако компания никак на него не отреагировала. Тогда «Континент» аннулировал свой заказ (весьма значительный) и заключил контракт с концерном «Филлипс» на поставку большой партии товара.

Вскоре «Континент» решил открыть новый универмаг около города «Б», что, по мнению «Телако», явилось следствием недовольства конкуренцией с новым франшизополучателем в городе А. «Телако» сочла, что рынок города Б достаточно заполнен ее товарами, и отвергла запрос «Континента», — здесь рыночная доля «Телако» была втрое выше средней. Однако «Континент» уведомил франшизодателя о том, что через месяц все-таки передаст товары «Телако» из города А в арендованный магазин в районе Б.

Через неделю компания «Телако» под несвязанным предлогом сократила кредитную линию «Континента». Тот в ответ задержал все выплаты по долгам в адрес «Телако» и обжаловал в суде действия компании, после того как ею было прекращено действие франшизы.

Вопросы и задания

1. Может ли быть сам договор франшизы и его прекращение действия стать предметом рассмотрения в антимонопольном законодательстве и практике конкурентного права в мире, в России? Приведите обоснование.

2. Насколько меняет суть дела информация о размере средней рыночной доли «Телако»: а) 5%; б) 20%; в) 35% ?

3. Можно ли считать политику «Телако» в отношении «Континента» эффективной и что можно предложить для ее оптимизации?

❸ Особенности стратегии конкуренции на внутреннем и внешнем рынках

АО по производству легковых автомобилей продает свою продукцию в развитых зарубежных странах под рекламным девизом: «Новый автомобиль — по цене подержанного». Доводка автомашин до уровня требований международных стандартов осуществляется за рубежом.

На отечественном рынке АО является безусловным лидером и проводит жесткую ценовую стратегию. Высокие цены объясняются им неблагоприятной налоговой политикой государства: в отпускной заводской цене в зависимости от схемы реализации доля налогов, включая акциз, составляет от 43 до 52% (на Западе — от 15 до 18%). Затяжная серия повышений цен сделала продукцию автозавода труднодоступной для рядового автолюбителя, который стал предъявлять все больший спрос на подержанные иномарки («second hand»), не желая из своего кармана компенсировать АО низкие экспортные цены.

В последнее время правительство резко повысило налоги на автомобили, ввозимые из-за рубежа (особенно — на дорогие), так что общая сумма налогов, включая НДС, достигла 80%. Несмотря на эти протекционистские меры, остальные отечественные автозаводы находятся под угрозой банкротства. Однако данное АО намерено расширять и обновлять производство в альянсе с известной зарубежной фирмой. Средства для этого планируется получить от продаж автомобилей западного партнера, для которых АО собирается добиться от правительства льгот по налогам.

Вопросы и задания

1. В чем состоит и насколько перспективна такая политика конкуренции на отечественном и зарубежном рынках?

2. Насколько будет способствовать развитию отечественного производства политика, проводимая правительством?

3. Каковы ваши прогнозы в отношении перспектив конъюнктуры отечественного рынка легковых автомобилей?

*Раздел 8***ПЕРСОНАЛ МАРКЕТИНГА****Тема 13. РАСЧЕТ ПОТРЕБНОСТИ В КАДРАХ И ИХ ПОДБОР**

- Ⓢ4 Расчет потребности в торговых агентах.
- Ⓢ5 Подбор кадров в маркетинговую службу (фирму).
- Ⓢ6 Подбор кадров в маркетинговую службу (продолжение).

Непростая задача организации маркетинговой деятельности начинается обычно с того, что руководство предприятия, организации и другие лица, от которых зависит принятие решения, должно быть убеждено в целесообразности и потенциальной эффективности маркетинга. Главное, что необходимо сделать, — это подобрать команду думающих, готовых к постоянному поиску единомышленников и нейтрализовать стереотипы, противодействующие становлению маркетинга.

В организационном плане важно сразу сбалансировать права и ответственность формирующегося подразделения. Нужно дать ему возможность влиять не столько на весь ассортимент выпускаемой и продаваемой продукции сразу, сколько на все стадии жизненного цикла товаров определенной ассортиментной группы. По мере получения результатов можно расширять сферу влияния новой службы вплоть до определения стратегии фирмы в целом.

Рекомендуемая литература

Аллен Л. Как преуспеть в малом бизнесе. — М., 1992.

Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: как завоевать рынок? — Л., 1991.

Завьялов П.С., Демидов В.Е. Формула успеха: маркетинг. — М., 1991.

Лицом к рынку: проблемы и возможности практического маркетинга. — М., 1991.

Подходы к количественному расчету потребности в агентах и других сотрудниках сфер маркетинговой активности можно найти в книге П.С. Завьялова и В.Е. Демидова.

Для принятия решения об оценке кадрового потенциала и перспективности новой консультационной фирмы будет полезна книга Л. Аллена.

Оптимизировать вариант организационной структуры службы маркетинга, создать Положение о ней помогут материалы, содержащиеся в книге «Маркетинг: как завоевать рынок?».

❸ Расчет потребности в торговых агентах

Фирма предполагает использовать разъездных розничных торговцев (коммивояжеров, агентов) в четырех географически обособленных сегментах рынка.

В сегменте А численность вероятных клиентов (реальных и потенциальных потребителей) равна 50, а рациональное количество посещений каждого из них определяется как четыре раза в месяц.

В сегменте Б имеется 70 потенциальных клиентов, а рациональная частота их посещений — два раза в месяц.

В сегментах В и Г соответственно 100 и 150 клиентов, которых желательно посещать: в сегменте В — раз в месяц, а в сегменте Г — раз в два месяца.

В соответствии с установленными на фирме нормами каждый торговый агент работает в среднем 20 рабочих дней в месяц, а ежедневная усредненная норма одного агента составляет четыре посещения в день.

Кроме того, из каждых ста посещений десять являются незапланированными и осуществляются агентами по собственной инициативе или вследствие появления побочной информации. К тому же примерно 5% посещений могут не состояться по техническим причинам: неисправность автомобиля, отсутствие клиента и пр.

Вопросы и задания

1. Рассчитайте общее количество плановых посещений клиентов фирмы в месяц.

2. Учтите вероятный процент незапланированных и несостоявшихся посещений и определите необходимое фирме количество сотрудников (ставок по штату).

3. Как, на ваш взгляд, можно было бы увеличить производительность их труда? От чего это зависит?

55 Подбор кадров в маркетинговую службу (фирму)

Группа из трех высококвалифицированных инженеров, хорошо знавших друг друга, обратились к потенциальному инвестору с просьбой оказать им содействие в создании малого консультационного предприятия по вопросам маркетинга для промышленных предприятий.

Все они после окончания технического института пришли на работу в крупные промышленные предприятия и постоянно работали там в конструкторских подразделениях. Стаж работы двоих из них составлял по двадцать лет, еще одного — двенадцать.

Все они досконально знали широкий спектр продукции своих отраслей, поскольку длительное время отвечали за индивидуальное согласование разнообразных параметров техники и оборудования с потребностями заказчиков. Заказчики уважали их как специалистов своего дела настолько, что в последние годы во избежание потерь времени стали напрямую обращаться к ним с коммерческими предложениями.

Первые рыночные успехи побудили этих специалистов начать собственный консультационный бизнес.

Все участники проекта были женаты, имели по двое детей. Их заработки были весьма значительными, каждый имел личную автомашину, а двое старших — дачные коттеджи с земельными участками в пригороде.

Вопросы и задания

1. Какие детали биографии участников проекта, их профессиональной работы и социального статуса говорят о перспективности их участия в маркетинговом консультационном предприятии?

2. Что-либо васстораживает, не дает оснований быть уверенным в их успехе? О чем бы вы спросили собеседников? Что является несущественным?

3. Какие общие выводы вы могли бы сделать еще до знакомства с содержанием их бизнес-проекта?

⊗ Подбор кадров в маркетинговую службу (продолжение)

Еще раз внимательно прочтите информацию позиции 55.

Планы создать свою консультационную фирму были связаны с тем, что все трое инженеров были так или иначе недовольны условиями реализации своего потенциала при существующем руководстве фирм, где они работали: их, по их же мнению, явно недооценивали.

В подтверждение своего потенциала члены группы показали возможному инвестору великолепно оформленный прогноз и бизнес-план будущего предприятия, особо подчеркнув тот факт, что сфера консультаций бурно растет во всем мире — в год примерно на 10–15%.

На вопрос, какую сумму они думают сами вложить в будущее предприятие, члены группы назвали примерно годовой оклад одного из них. От инвестора же требовалось в пятнадцать раз больше. Отвечая, как высоко они собираются оценить свой труд на создаваемой фирме, члены группы, посоветовавшись, объявили, что в первый год могут несколько снизить уровень своих материальных претензий, гарантируя себе в качестве зарплаты примерно 85 % от уровня нынешних доходов.

Восхитившись увиденным бизнес-планом, инвестор тем не менее сообщил, что консультации — не его профиль инвестиций.

Вопросы и задания

1. С учетом новой информации еще раз оцените кадровый потенциал данной группы в сфере выбранного ею бизнеса с учетом масштабов этого бизнеса.

2. Располагая имеющейся информацией, попытайтесь предугадать сильные и слабые стороны предложенного бизнес-плана.

3. Какие причины скорее всего на самом деле побудили потенциального инвестора отказаться от участия в проекте? Какое решение вы бы ему предложили и чем оно может быть обосновано?

*Раздел 9***МАРКЕТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ****Тема 14. МАРКЕТИНГ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ**

- ⑤7 Жизненный цикл образовательных услуг.
- ⑤8 Определение эффективности покупки образовательных услуг.
- ⑤9 Эффективность бизнес-образования россиян за рубежом.

Данная тема, без сомнения, вызовет особый интерес и студентов, и преподавателей, и организаторов образования. Поэтому автор выражает надежду на обратную связь и готов к сотрудничеству со всеми откликнувшимися и желающими совместно развивать эту тему.

Рекомендуемая литература

Панкрухин А.П. *Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании.* — М.: Интерпракс, 1995.

Сосновская Л.Н. *Рыночная оценка затрат и результатов в высшем образовании / Вуз и рынок. Кн. 1.* — М., 1992.

⑤7 Жизненный цикл образовательных услуг

Среди интеллектуальных услуг (научных, консультационных, информационных и др.) образовательные услуги занимают особое место: вместе с ними пользователь получает возможность самостоятельно или с меньшими затратами достичь результатов любых других интеллектуальных услуг.

В своем отношении к подготовке кадров фирмы подразделяются на две большие группы (кроме тех, которые к ней относятся плохо). Сторонники экономического роста путем «больших скачков» предпочитают приобретать более квалифицированные кадры извне, предполагая получить непосредственные результаты в ближайшем будущем. Приверженцы эволюционного экономического роста активно склоняются к внутрифирменному обучению, рассматривая затраты на него не как текущие издержки, а как капитализированные вложения, позволяющие восстанавливать и наращивать ценность «человеческого капитала» фирмы (например, японская система пожизненного найма).

Слой знаний, полученных работниками, — общекультурные, общенаучные, экономические и специальные — устаревают с разной скоростью. Более того, сроки старения знаний и других результатов получения образовательных услуг неодинаковы в зависимости от того, кто выступает в качестве потребителя этих результатов — личность, предприятие (организация) или общество в целом.

Вопросы и задания

1. Какими качественными и количественными временными пределами определяются сроки устаревания различных слоев знаний для личности?

2. Что в этом же отношении можно сказать о предприятии — потребителе услуг по подготовке кадров?

3. Нарисуйте, используя совмещение кривых, примерные графики устаревания различных слоев знаний (см. рисунок 10; по вертикали — доля устаревших знаний).

а) для личностей:

б) для предприятий:

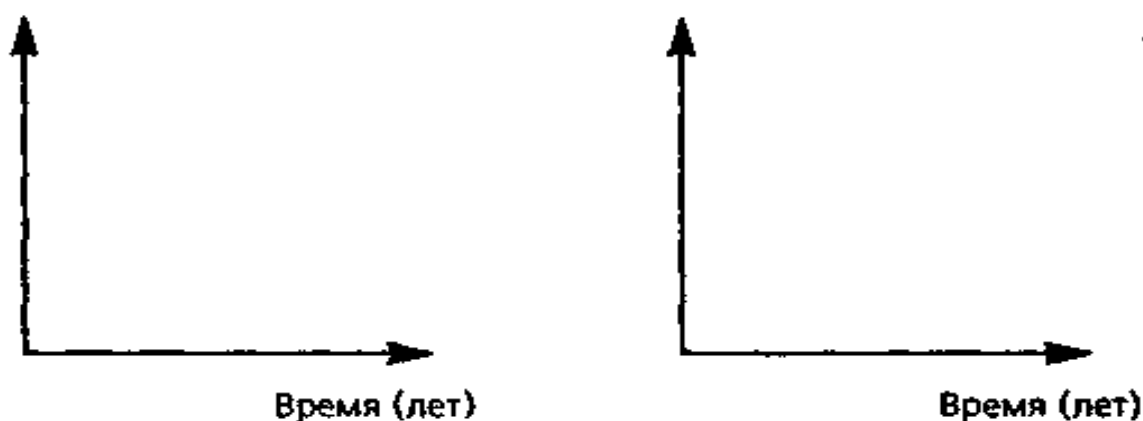


Рисунок 10. Схемы графиков устаревания различных слоев знаний

53 Определение эффективности покупки образовательных услуг

Некто А.Ф. намерен пройти одногодичный курс вечернего обучения по компьютерному программированию. Стоимость курса (цена покупки услуг) составляет 1000 денежных единиц. Упущенный доход (величина наиболее вероятного заработка, которую недополучит А.Ф. из-за отвлечения на учебу) прогнозируется им на уровне 5000 денежных единиц.

После окончания курса А.Ф. обещана работа в специализированной фирме. А.Ф. не намерен становиться программистом-профессионалом и планирует использовать будущие знания только в течение трех ближайших лет. За эти годы он рассчитывает получить прирост к своему потенциальному заработку в следующих размерах, соответственно годам: 2500, 3000 и 3500 денежных единиц.

Действующая рыночная норма процента составляет 10%. Она важна для приведения будущих доходов к единому моменту времени, в данном случае — к текущему. Инфляция в равной степени затрагивает как номинальную стоимость будущих денежных сумм, так и норму процента.

Вопросы и задания

1. Каков искомый экономический эффект инвестиций в образование в пределах заданного трехлетнего периода? Приведите расчет.

2. Как будущий эффект соотносится с эффектом от вложения соответствующей суммы в банк под обычный процент?

3. Какие выводы в этой связи целесообразно сделать учреждению в отношении компонентов своей маркетинговой стратегии?

⊗ Эффективность бизнес-образования россиян за рубежом

Одна из наиболее известных международных программ делового образования — программа МВА — магистр делового администрирования. Она рассчитана на людей с высшим образованием и позволяет им получить дополнительные знания по менеджменту, маркетингу и другим компонентам бизнес-образования. В конце 1997 г. в Москве прошла ярмарка МВА. Среди инициаторов проведения ярмарки были Лондонская школа бизнеса (ЛШБ), французский Европейский институт бизнес-управления и испанская Международная школа менеджмента. На ярмарке, по информации организаторов, побывало в пять раз больше посетителей, чем планировалось. Важнейшими аргументами популярности МВА стало то, что сегодня в мире эта программа признана практически необходимой ступенью к занятию руководящих должностей в любой сфере бизнеса, а труд выпускни-

ков МВА высоко оплачивается – в среднем на уровне 50–70 тыс. долларов в год.

Студентом может стать тот, кто имеет пятилетний опыт руководящей работы, возраст до тридцати лет (как правило), успешно пройдет тесты по английскому языку, математике и логике и напишет сочинение, объясняющее желание учиться по программе МВА. Плата за обучение в зарубежных школах МВА достаточно высока – около 35 тыс. долларов за время учебы (годовой курс).

Для того чтобы помочь студентам из России, Восточной Европы и Средней Азии оплатить свои занятия за рубежом, бизнес-школы совместно с голландским банком «АБН Амро» и Европейским банком реконструкции и развития два года назад разработали программу кредитования. По словам директора одной из школ, сегодня кредитом в 30 тыс. долларов смогли оплатить свое образование 80% студентов. Максимальный срок его погашения – тринадцать с половиной лет. Начало выплат – через шесть месяцев после окончания курса. Процентная ставка на уровне 9–13% годовых соответствует общемировой, а ежемесячные выплаты не превышают 500 долларов.

Стоимость кредита рассчитана только на оплату образования и страхования. Остальные расходы – для Франции, например, эта сумма составляет как минимум 10 тыс. долларов в год – студенты оплачивают сами.

Вопросы и задания

1. Достаточно ли приведенных данных для определения целесообразности и эффективности обучения с оплатой по предложенной схеме? Если данных недостает, определите возможные источники получения, логику расчета недостающих данных, возможные диапазоны неопределенности.

2. Определите эффективность обучения.

Тема 15. МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

⊗ Инструменты маркетинга персонала


В январе 1998 г. в газете «Капитал» (объявленный тираж 40 тыс. экземпляров) был опубликован следующий материал (внешний вид представлен на рисунке 11).

**«ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ»:
РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ**

«Я считаю, что работаю очень хорошо, и повышение по службе всегда приходит ко мне раньше, чем я этого ожидаю», – говорит Александр Ефименко, один из менеджеров компании «Проктер энд Гэмбл» в Москве. С этим соглашались и другие его коллеги.

Учет индивидуальных особенностей каждого сотрудника – одно из главных направлений в работе с персоналом в «Проктер энд Гэмбл», активно действующей на российском рынке уже около семи лет. Осуществление такого подхода на практике – задача не из легких: ведь только в этом году в России компанией были приняты на работу около 200 человек. Каждый из них, даже начиная с самой нижней ступени, получает возможность курировать продвижение конкретной продукции «Проктер энд Гэмбл» на местном рынке. Учитывая масштабы компании, это всегда представляет собой значительный сегмент многомиллионного бизнеса.

**«ПРОКТЕР ЭНД ГЭМБЛ»:
РАВНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ВСЕХ**



«Я считаю, что работаю очень хорошо, и повышение по службе всегда приходит ко мне раньше, чем я этого ожидаю», – говорит Александр Ефименко, один из менеджеров компании «Проктер энд Гэмбл» в Москве. С этим соглашались и другие его коллеги.

Учет индивидуальных особенностей каждого сотрудника – одно из главных направлений в работе с персоналом в «Проктер энд Гэмбл», активно действующей на российском рынке уже около семи лет. Осуществление такого подхода на практике – задача не из легких: ведь только в этом году в России компанией были приняты на работу около 200 человек. Каждый из них, даже начиная с самой нижней ступени, получает возможность курировать продвижение конкретной продукции «Проктер энд Гэмбл» на местном рынке. Учитывая масштабы компании, это всегда представляет собой значительный сегмент многомиллионного бизнеса.

Необходимость «Проктер энд Гэмбл» в специализации не увеличивает, ведь работа не из простых (особенно в России), а выдвигает высокие требования к образованию и квалификации работников. Директор Отдела по работе с персоналом в Москве Терренс Мур, работающий в «Проктер энд Гэмбл» 28 лет и являющийся президентом, говорит: «Над нами всегда были высокие требования, что для людей было труднее, чем для меня. Благодаря этому я достигла успеха в своей карьере». В «Проктер энд Гэмбл» работают люди из разных стран, что способствует развитию и профессиональному росту сотрудников. Благодаря этому в России действует множество отделов по работе с персоналом. «Проктер энд Гэмбл» предоставляет возможности для развития и роста для каждого сотрудника. Это включает в себя обучение, повышение квалификации, участие в различных программах и проектах. Компания также предоставляет возможности для карьерного роста и повышения заработной платы. Благодаря этому в России действует множество отделов по работе с персоналом.

Елена Хомин, студентка второго курса университета «Самара с филиалами» (СФУ), проводившая практику в «Проктер энд Гэмбл» в Отделе по работе с персоналом, рассказывает: «Мне очень понравилось работать в «Проктер энд Гэмбл». Место работы, приятная атмосфера, возможность профессионального роста и развития – это то, что мне больше всего понравилось. Благодаря этому я достигла успеха в своей карьере».

«Проктер энд Гэмбл» – это компания, которая предоставляет возможности для развития и роста для каждого сотрудника. Это включает в себя обучение, повышение квалификации, участие в различных программах и проектах. Компания также предоставляет возможности для карьерного роста и повышения заработной платы. Благодаря этому в России действует множество отделов по работе с персоналом.

Рисунок 11. Внешний вид рекламного материала

Потребность «Проктер энд Гэмбл» в специалистах не уменьшается, ведь целью ее кадровой политики в России является выдвижение российского персонала на большинство руководящих постов. Директор Отдела по работе с персоналом в Москве Терренс Мур, отдавший работе в «Проктер энд Гэмбл» 28 лет из своих пятидесяти, поясняет: «Наш опыт во всем мире показывает, что дела лучше всего идут там, где нашим бизнесом руководят сотрудники, непосредственно выросшие в социально-экономической среде конкретной страны. Набранные нами в России блестящие молодые люди за время работы в «Проктер энд Гэмбл» приобрели необходимые навыки и опыт и достойны занять руководящие посты не только в России, но и в других странах. Это вполне устраивает нас и с позиции нашего бизнеса, ведь российские менеджеры лучше нас понимают запросы местного потребителя, лучше знают ситуацию и возможности российского рынка».

Елена Хомич, студентка пятого курса отделения «Связи с общественностью» МГИМО, проходящая полугодовую практику в Отделе по работе с персоналом, поражается масштабности задач, которые ей доверяют. «Мне, – говорит Елена, – поручается подготовка и проведение сложнейших семинаров и презентаций, и при этом руководители отдела не только посвящают меня во все детали, но и консультируются со мной по многим вопросам, хотя я всего только практикантка!»

При приеме на работу ни для кого не делается никаких различий, в том числе и в вопросе о том, где получено базовое образование. «Где человек учился и что он изучал, для нас не самое важное, – говорит Т. Мур. – Мы следуем концепции роста изнутри. Сам я изучал в университете политические науки, а всему остальному меня обучили здесь». Вероятный кандидат может быть как выпускником Лондонской школы бизнеса, так и одного из институтов в Липецке. Александр Ефименко, например, окончил военную академию. Главное – это профессиональные навыки претендента, его деловые и психологические качества.

«Готов ли человек со временем возглавить отдел? Вот один из определяющих критериев поступления к нам, – говорит А. Ефименко и решительно добавляет: – Если мы не видим в претенденте будущего руководителя, мы просто не берем его на работу». Естественно, новички начинают работать не в безвоздушном пространстве: к их услугам весь

предыдущий корпоративный опыт компании, которая была основана в 1837 году. Гордостью «Проктер энд Гэмбл» является тщательно проработанная программа профессиональной и психологической подготовки.

Любовь Пелихова, отвечающая за курсы корпоративного обучения в московской штаб-квартире «Проктер энд Гэмбл», рассказывает, что если вопросы профессиональной переподготовки решаются в конкретных отделах, то цель корпоративного обучения – помочь человеку адаптироваться к условиям ответственной работы в коллективе и самому развиваться как личности, способствовать максимальному использованию его способностей, научить его правильно организовать свое время. Может вызывать сомнение выполнимость этих задач за два-три учебных дня в год, которые отводятся на корпоративное обучение. Но корпоративные курсы являются добровольными, и в 1997 году через них прошло около 400 человек.

«Поступающий на работу знает, что, если он будет принят, компания создаст ему все необходимые стартовые условия для стабильного продвижения по службе при вполне конкурентоспособной зарплате уже на самом начальном этапе», – отмечает Леонид Давыдов, один из менеджеров отдела по работе с персоналом. Леонид рассказывает, что каждый вновь поступающий, помимо зарплаты, получает пакет льгот, который включает медицинскую страховку, страхование жизни, прикрепление к одной из лучших поликлиник, ежедневный бесплатный обед, право пользоваться магазином компании, где все товары продаются со скидкой, а по истечении некоторого времени и ссуду на приобретение жилья.

Производственные цели компании основываются на ее корпоративных принципах, главными из которых являются разработка новых видов продукции, способствующих улучшению жизни потребителей во всем мире, активное участие в социальных программах, создание новых рабочих мест, забота об охране окружающей среды.

«Знаете, – говорит Елена Хомич, – благодаря практике здесь, я приобрела помимо производственного и исключительный опыт плодотворного человеческого общения. Конечно, я бы хотела после окончания института остаться работать в «Проктер энд Гэмбл». Честно говоря, приятно работать в компании, которая руководствуется благородными целями и принципами».

Вопросы и задания

1. Какое направление маркетинга персонала реализуется в этом материале?
2. Каковы главные, на ваш взгляд, цели его публикации?
3. На чем сделаны в нем основные акценты?
4. Какие приемы при этом использованы? Постарайтесь обнаружить максимально возможное их количество.
5. Насколько и чем адекватны или неадекватны использованные аргументы:
 - а) предполагаемым целям фирмы?
 - б) социально-экономическим условиям современного российского общества?
6. Какие уроки из результатов вашего анализа можно извлечь для вашей фирмы, организации?

Раздел 10

КЕЙСЫ ПО КОМПЛЕКСАМ ПРОБЛЕМ МАРКЕТИНГА**Тема 16. ОБЪЕКТЫ МАРКЕТИНГА И СТЕРЕОТИПЫ,
ПРОТИВОДЕЙСТВУЮЩИЕ ЕМУ***Рекомендуемая литература*

Жих Е.М., Панкрухин А.П., Соловьев В.А. Маркетинг: Как завоевать рынок? — Л., 1991.

Панкрухин А.П. Маркетинг: стереотипы прошлого и реальности формирующегося рынка // Профсоюзы и экономика, 1992, № 5.

Панкрухин А.П. Теория и практика маркетинга. — М., 1993.

6) Чем заняться новенькому?**Разговоры, разговоры...**

Табличка с надписью «Заместитель главного врача по маркетингу» на двери, соседствующей с окошком регистратуры в поликлиническом отделении больницы, вызвала немало нареканий со стороны постоянных клиентов. Эта должность воспринималась ими как неуместная в солидной клинике. Вот что говорили *посетители*:

— Это что же такое теперь с нами будет? В коммерцию все лекари ударились, того и гляди душу дьяволу продадут, а уж на нас-то, больных, им и вообще наплевать!

— Да уж, теперь хорошую аппаратуру и врачей нам, простым смертным, не видать. Как была эта больница раньше для «шишек» из обкома, так и будет теперь — для тех, кто на «мерседесах» разъезжает.

— А я так скажу: куда здешним врачам деться-то? Эти-то еще в пригороде, а в городе по клиникам чего только не встретишь, — конкурируют они! Говорят, клиентов побогаче какими только услугами не увлекают: и путевки разыгрывают в престижные дома отдыха и профилактории, и на комплексное медицинское обследование приглашают чуть не бесплатно. Даже спортзалы в школах снимают для реабилитационных игр, — знаем мы эти игры для богатых! А в одном роддоме придумали делать банкеты для семей с новорожденными!

— И с аптеками у них местными рука руку моет: врачи норовят те лекарства выписать, которые из-за дороговизны не раскупаются. А то уже начали агитировать за домашние

тренажеры, а на них и за год денег не накопишь! Видать, с директором конверсионного завода, бывшего «почтового ящика», сговорились. Говорят, мол, иначе и лечение не эффективно. Им бы только с себя ответственность снять!

Многие кадровые сотрудники больницы, хотя и не обсуждали это новшество с больными, тоже были недовольны новой должностью в штатном расписании и первыми шагами заместителя главврача. В кулуарах больницы обсуждение шло явно в негативном ключе, особенно в связи с распространенной среди персонала анкетой по вопросам маркетинга.

— Что взять с чужака: он ни больницы нашей, ни клиентов наших не знает!

— Да еще вопрос, знает ли он медицину! Был бы он хорошим практикующим врачом, вряд ли бы в этот свой маркетинг ударился!

Интервью инициатора: хотели как лучше...

Главный врач объясняет новацию следующим образом:

— Наша больница — не просто крупная, но во многом уникальная, прежде всего потому, что долгое время при советской власти была закрытым элитным медицинским учреждением. С момента своего создания она располагала и сейчас располагает уникальными возможностями в отношении диагностики, лечения и профилактики самых разнообразных заболеваний. Такие возможности практически недоступны для любой другой больницы нашего региона.

С переходом к страховой медицине и резким уменьшением бюджетных ассигнований больница впервые столкнулась с серьезными экономическими проблемами. Сократилось число человеко-дней загрузки больничных коек. Высокие постоянные издержки и рост стоимости рабочей силы самым непосредственным образом начали угрожать переходом к убыточности. Чтобы попробовать разрешить эти проблемы, в порядке эксперимента мы и учредили в больнице должность заместителя главного врача по маркетингу.

Какие задачи были перед ним поставлены? Вот, например, раньше нам не приходилось думать о кадровой проблеме — у нас работали только лучшие специалисты. А сейчас, сами знаете, текучесть кадров — высокая, многие наши профессионалы подались в частный медицинский бизнес. Поскольку в условиях страховой медицины многие больные будут выбирать больницы по совету своего лечащего врача,

нашей кадровой службе сейчас приходится задумываться о привлечении в штат самых авторитетных врачей, в том числе частнопрактикующих, а также медицинских сестер, уважаемых населением. Они, в свою очередь, хотели иметь дело только с больницами, имеющими солидный «имидж». И хотя мы считаем себя очень солидной больницей, но «имиджа» такого у нас среди населения нет — нас просто мало знают или знают только понаслышке. К тому же есть проблема определения своего «лица» в ряду конкурирующих клиник, в том числе специализированных на определенных видах заболеваний.

Нужно иметь в виду и то, что одним из «козырей» нашей больницы является ее исключительное расположение по критериям экологии и живописности прилегающей территории. Однако эта элитарная местность раньше была практически не известна горожанам (из-за практиковавшегося режима обособленности) и нуждается в популяризации.

Одно вот плохо: что в коллективе новое начинание никак не может прижиться...

Вопросы и задания

1. Есть ли и в чем может состоять логическая связь между переходом медицинских учреждений на принципы страховой медицины и развертыванием в этих учреждениях маркетинговой активности?

2. Какие *стереотипы* отношений, установки прошлого времени будут противодействовать становлению маркетинга в медицине? В каких других отраслях можно ожидать, что противодействие будет особо сильным, и почему?

3. Как противодействовать этим стереотипам и установкам? Какие меры для этого следует предпринять?

4. Каковы основные *объекты маркетинга*, на которые необходимо обратить внимание вновь организуемой службе при больнице? Обозначьте весь спектр категорий этих объектов.

5. Какие из категорий выявленных объектов маркетинга являются наиболее нетрадиционными в общепринятом понимании, редко практикуемыми и особенно новыми для нашего рынка и нашего общества? В чем *специфика* их маркетинга?

6. Учитывая ограниченность возможностей новой *службы маркетинга*, в отношении каких его объектов целесообразно начать активные действия в первую очередь, каких — во вторую и так далее?

Тема 17. Емкость рынка и его конъюнктура

Рекомендуемая литература

Кириченко Н. Ввозить нужно кофе цвета доллара // Коммерсантъ / еженед. аналит. приложение, 1993, № 4.

Котлер Ф. Основы маркетинга. — М., 1990.

Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. — М., 1995.

Современный маркетинг / Хруцкий В.Е. и др. — М., 1991.

☉ Кофейку не желаете?

Данные анализа рынка

Годовая фактическая емкость российского рынка кофе составила в 1992 г. в ценовом выражении около 50 млн. дол. Статистика спроса на кофе, по данным фирмы «Ми-Сервис», выглядела при этом следующим образом: Башкирия, Беларусь, Дальний Восток, Забайкалье, Москва, Приуралье — по 5 процентов, Республика Коми и Санкт-Петербург — по 10 процентов, Центральная и Восточная Сибирь — по 15 процентов, Юг России — 20 процентов.

Стоимость молотого расфасованного кофе западноевропейского производства находилась для отечественных импортеров не ниже 10 тыс. долларов за тонну, растворимого — 20 тыс. долларов, гранулированного — не менее 45 тыс. долларов. В процессе переработки в Западной Европе цена кофе вырастает в среднем в 7 раз.

Негосударственный импорт кофе в нашу страну на 80 процентов осуществлялся из стран Восточной Европы в целях экономии на фрахте. Средняя цена покупки растворимого и расфасованного в стеклянные банки кофе составляет в этом случае около 4 тыс. долларов за тонну, а жареного кофе в зернах и в предпродажной упаковке (пластиковые пакеты по 3–5 кг) — около 2,2 тыс. долларов за тонну.

Закупки зеленого (сырого) кофе в Германии, Венгрии, Польше, Чехии с последующей жаркой и фасовкой в Болгарии, Румынии или в европейской части Турции, где это обходится дешевле, оправданы в транспортном отношении начиная с партии в 60 тонн (один вагон) и обходятся не менее чем в 100 тыс. долларов за такую партию. Уровень прибыли в валюте — 100 процентов.

Кофе-сырец можно приобрести в Африке по цене 500 долларов за тонну, но фрахт судна с минимальной грузо-

подъемностью 500 тонн обходится около 60 тыс. долларов. С учетом затрат на жарку и фасовку кофе в упомянутых странах для этого требуется первоначальный капитал на уровне 550 тыс. долларов. Прибыль — 150 процентов.

Строительство в России линий по жарке кофе позволит сэкономить более 100 тыс. долларов в расчете на каждые 500 тонн кофе. Бывшая в употреблении импортная линия, способная переработать 500 тонн сырца в месяц, стоит около 100—150 тыс. дол.

Дополнительная информационная справка

По данным немецкой фирмы «Dagboven», перспективы кофейного рынка стран Восточной Европы весьма многообещающи. В Польше, например, потребление кофе должно вырасти с 1 млн. мешков в 1992 г. до 2,2 млн. мешков в 2005 г. Эти показатели отражают рост потребления в расчете на одного человека, достигший 3,5 кг в год и сравнявшийся с западным уровнем. При этом объемы импорта кофе в прошлом году составили 1,3 млн. мешков, что на 34% выше, чем в 1992 году.

Этот прогноз несколько успокоил кофейную индустрию, озабоченную тем, что текущие высокие цены на кофе могут серьезно ограничить его потребление на рынках как развитых, так и развивающихся стран.

Кофе считается относительно дорогим продуктом в Восточной Европе, так как зарплата здесь гораздо ниже, чем в странах Западной Европы. Однако в «Dagboven» предвидят рост потребления по мере сокращения безработицы. Здесь считают, что потребление кофе в республиках бывшего Советского Союза с 1989 г. удвоилось и достигло 0,5 кг на человека.

Вопросы и задания

1. Рассчитайте текущую фактическую емкость отечественного рынка кофе в тоннах, если принять, что весь его импорт — негосударственный, закупки растворимого и жареного кофе равны между собой, а закупками кофе-сырца можно пренебречь? С какой точностью это можно сделать?

2. Нехватка какой информации мешает точно определить емкость рынка в тоннах?

3. В какую сторону может измениться емкость рынка при закупках кофе-сырца и жарке его на российских предприятиях? При каком дополнительном условии это изменение станет реальностью?

4. Каковы финансовые аргументы в пользу принятия решения о переработке кофе в России?

5. Каковы могут быть первые шаги отечественного предпринимателя на кофейном рынке, если исходить из принципа их наибольшей экономичности? Каковы оптимальные масштабы потребного в кофейном бизнесе капитала и сколько его оборотов необходимо совершить для налаживания переработки кофе в России?

6. Определите, какова может быть рыночная роль данной фирмы с учетом выявленных масштабов ее деятельности на российском рынке. Что в этой связи необходимо сделать, готовясь к созданию собственного производства по переработке кофе?

Тема 18. ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА СЕЗОННОГО ТОВАРА

③ **Исследуем московский рынок пива***

С 24 февраля по 2 марта 1997 г. в рамках проекта «Маркет-Лоция» в Москве фонд «Общественное мнение» провел опрос по анкете о пиве. Было опрошено 510 респондентов. Анкета содержала 13 вопросов: о частоте употребления пива, о знакомстве с сортами, о типичных местах покупки, о приверженности любимым сортам, о склонности к дегустации новых сортов, о чувствительности к цене пива, о размере и стоимости типичной разовой порции, о предпочтении по отношению к темным и светлым сортам, о трех наиболее предпочтительных отечественных и трех импортных сортах.

Как показал опрос, московский рынок пива — это сорок процентов взрослых (16 лет и старше) горожан, или примерно 2,9 млн. человек. Две трети, пьющих пиво, — мужчины (в то время, как среди опрошенных их — меньше половины). В возрастном отношении их отличает пониженная (12%, а не 25%, как среди всех опрошенных) доля лиц в возрасте от 60 лет и более. В отношении рода занятий потребители пива специфики не имеют, за исключением выявленной повышенной доли пенсионеров.

Пиво — «демократичный» товар. Во-первых, оно рассчитано на очень широкий круг потребителей, позволяет удовлетворять целый ряд потребностей — при состоянии жажды, в условиях температурного дискомфорта, при актуализации потребности в алкоголе, общении и др. Во-вторых, этот товар легко доступен. В-третьих, рынок пива практически всегда высоко конкурентен, с обилием предложений по ассортименту, качеству, ценам.

Систематизированные данные опроса населения г. Москвы

Данные опроса населения приведены на рисунках 12–20.

* Данные приведены по серии исследований «Маркет-Лоция». Источник: Галицкий Е.Б., Старцев Д.С. Метод опросов населения при исследовании рынка пива // Практический маркетинг, 1997, № 5, с. 11–14.

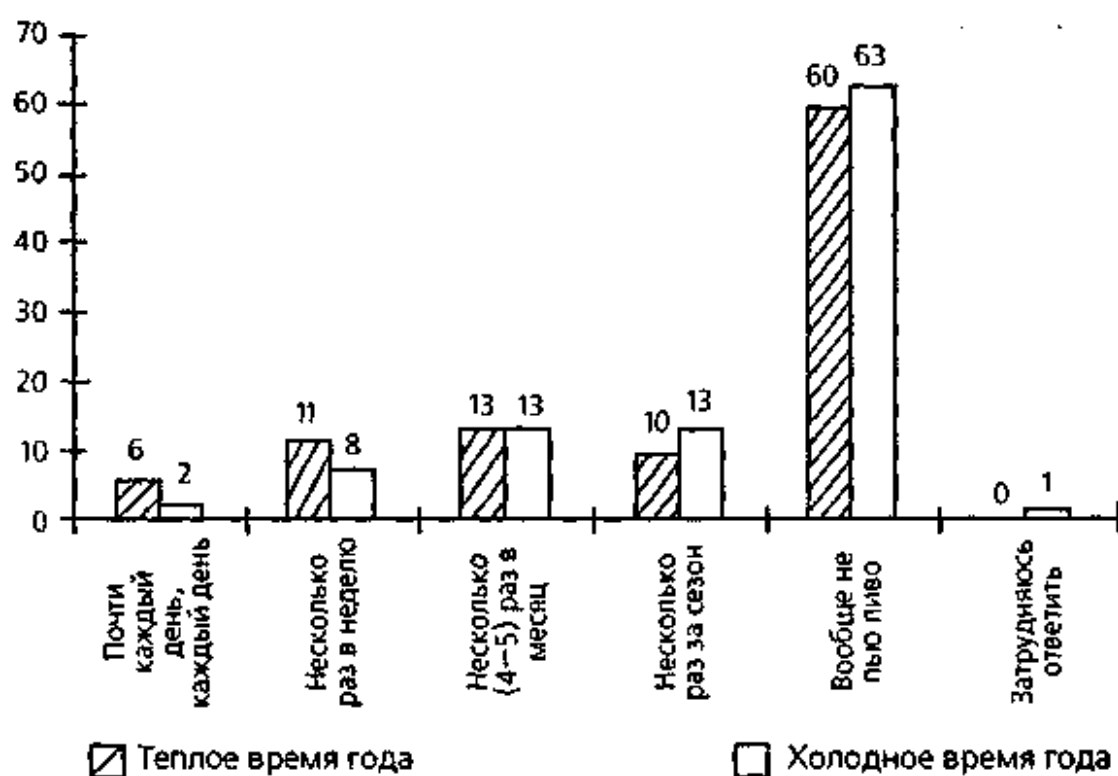


Рисунок 12. Распределение взрослого населения г. Москвы по частоте потребления пива в теплое и холодное время года, %

Пьющие пиво в теплое время года	Доля тех, кто пьет пиво в холодное время года (% от числа пьющих пиво)					
	почти каждый день, каждый день	несколько раз в неделю	несколько (4-5) раз в месяц	несколько раз за сезон	вообще не пью пиво	затрудняюсь ответить
Почти каждый день, каждый день	4	6	3	1		
Несколько раз в неделю	1	14	10	2	1	
Несколько (4-5) раз в месяц		1	17	12	2	1
Несколько раз за сезон			1	18	5	1

Рисунок 13. Данные совместного анализа частот потребления пива в теплое и холодное время (% от числа когда-либо пьющих пиво)

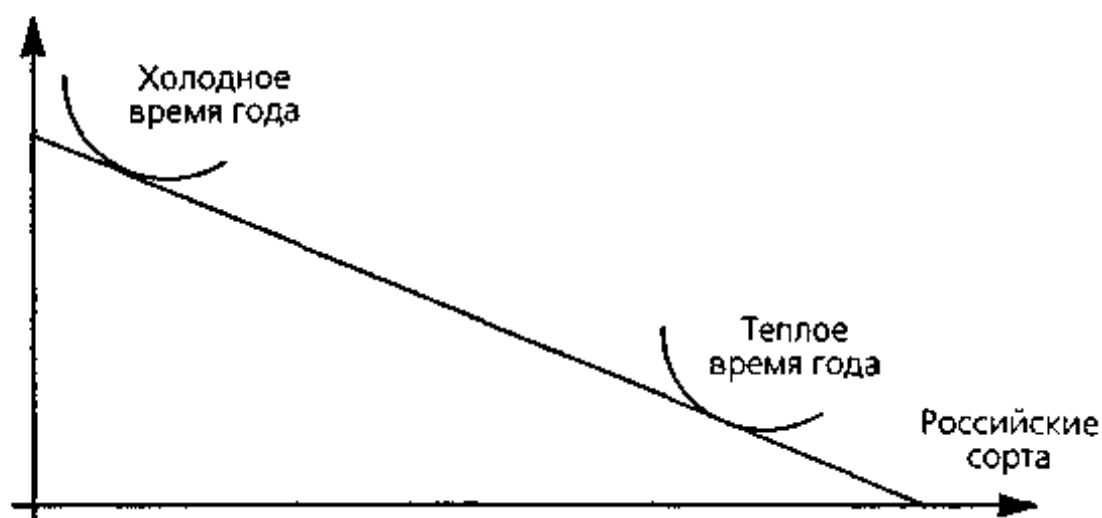
Импортные
сорта

Рисунок 14. Потребление российских и импортных сортов пива в теплое и холодное время года

Диапазон объема разового потребления	Процент потребителей	Средний разового потребления
до 0,5 литра	55	0,3 литра
от 0,5 до 1 литра	32	0,7 литра
более 1 литра	13	1,2 литра

Рисунок 15. Распределение потребителей по объему разового потребления пива, в литрах

Категории потребителей	Объем потребления	Доля в общем количестве потребителей, %	Доля в общем объеме потребления
«Легкие» потребители	До 1 литра в месяц	36	4
«Средние» потребители	До 1 литра в неделю	24	12
«Тяжелые» потребители	Все остальные	40	84

Рисунок 16. Категории потребителей пива



Рисунок 17. Распределение по среднедушевому доходу всех потребителей пива и «тяжелых» потребителей, %

Какое пиво вы скорее предпочтете при практически равной цене?	Рынок пива в целом	«Тяжелые» потребители
Которое мне нравится	83	91
Которое я еще не пробовал	8	4
Когда как, затрудняюсь ответить	9	5

Рисунок 18. Предпочтения в отношении традиций и новаций в потреблении пива

Какое решение вы обычно принимаете в связи с различиями в цене разных сортов пива?	Рынок пива в целом	«Тяжелые» потребители
Я чаще всего выбираю самое любимое пиво, сколько бы оно ни стоило	40	45
Я чаще всего выбираю приличное, относительно недорогое пиво	41	43
Когда как, затрудняюсь ответить	19	12

Рисунок 19. Чувствительность потребителей к цене пива

Если поблизости нет в продаже ваших любимых сортов пива, что вы сделаете?	Рынок пива в целом	«Тяжелые» потребители
Продолжу поиски	5	7
Выберу другое, более или менее подходящее	50	68
Временно откажусь от покупки	30	21
Когда как, затрудняюсь ответить	47	4

Рисунок 20. Поведение потребителей при недостатках в распределении пива

Вопросы и задания

1. На сколько процентов снижается потребление пива в холодное время года? Как изменяется частота потребления пива?

2. Насколько сезонным товаром является пиво?

3. Какие категории потребителей наиболее перспективны для деятелей рынка и насколько они велики?

4. Что происходит с привычками людей, пьющих пиво, при смене сезона?

5. Каковы взаимосвязи, тенденции изменений характеристик объемов спроса, качества, цены, происхождения товара в зависимости от сезонности?

6. Каковы могут быть особенности разных категорий потребителей пива, что здесь необходимо уточнить в ходе сбора данных?

7. Как связана величина среднедушевого дохода с предпочтениями в потреблении пива?

8. Как можно было бы учесть в маркетинговой деятельности производителей и посредников предпочтения различных категорий потребителей в отношении привычных и новых сортов пива?

9. Какие маркетинговые выводы можно сделать в отношении чувствительности различных категорий потребителей к цене пива?

10. Что и как необходимо учитывать в предпочтениях потребителей, организуя коммуникации, сбыт, продажу пива?

Тема 19. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОЙ СИТУАЦИИ
И ДИНАМИКИ АКТИВНОСТИ ЭКСПОРТЕРОВ
НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

⊖ Активность иностранных экспортеров
на отечественном рынке машинного
оборудования

Таблица 19 (4)

Экспорт машинного оборудования промышленно развитых
западных стран на территории бывшего СССР,
в тыс. немецких марок

1989 г.	01-станки	18-продов.	23-бум. и печ.	25-текстильн.	Совокупно	%
Всего	1.840.886	765.778	485.987	775.372	11.414.858	100
Процент	16,1	6,7	4,3	6,8		
Франция	16.208	22.808	49.882	9.298	479.126	4,2
Бельгия/ Люксембург	4.778	138	2	255	37.807	0,3
Нидерланды	1.613	41.966	4.722	1.342	128.117	1,1
Германия	964.048	267.067	168.147	193.654	4.103.603	35,9
Италия	282.636	158.764	88.998	260.271	2.146.337	18,8
Великобри- тания	23.813	26.413	12.664	12.664	513.452	4,5
Дания	31	17.362	532	532	102.714	0,9
Норвегия	92	3.041			20.287	0,2
Швеция	17.309	19.266	18.385	18.385	166.540	1,5
Финляндия	46.905	37.858	44.185	44.185	899.979	7,9
Швейцария	283.412	66.708	24.718	24.718	613.914	5,4
Австрия	34.302	23.002	37.154	78	262.862	2,3
США	43.184	25.418	11.885	52.260	377.504	3,3
Канада		783	21	3.924	30.485	0,3
Япония	122.555	55.184	24.602	158.916	1.532.131	13,4

1990 г.	01-станки	18-продов.	23-бум. и печ.	25-текстильн.	Совокупно	%
Всего	1.600.445	1.387.015	699.359	978.380	11.958.345	100
Процент	13,4	11,6	5,8			
Франция	30.181	17.029	33.007	32.271	438.129	3,7
Бельгия/ Люксембург	22.444	846	64	1.411	64.406	0,5
Нидерланды	7.110	56.089	10.177	40.205	179.888	1,5
Германия	749.868	432.657	336.271	295.644	4.423.419	37,0
Италия	255.106	445.995	52.400	184.773	2.363.903	19,8
Великобритан- ия	66.167	149.569	33.481	23.987	499.477	4,2
Дания		48.529	335	3.106	110.148	0,9
Норвегия	128	1.663	7	162	32.343	0,3
Швеция	13.763	41.548	28.729	439	219.146	1,8
Финляндия	50.179	53.031	21.920	642	985.397	8,2
Швейцария	203.932	81.301	86.505	141.596	724.637	6,1
Австрия	17.450	27.987	42.437	767	283.390	2,4
США	19.355	2.530	49.559	96.728	447.726	3,7
Канада	1.261	2.744	348	3.647	31.787	0,3
Япония	83.501	25.497	4.119	154.002	1.154.549	9,7

1991 г.	01-станки	18-продов.	23-бум. и печ.	25-текстильн.	Совокупно	%
Всего	1.946.369	1.267.613	506.432	614.936	11.755.013	100
Процент	16,6	10,8	4,3	5,2		
Франция	9.426	18.450	5.271	8.554	411.422	3,5
Бельгия/ Люксембург	36.010	2.463	328	500	77.934	0,7
Нидерланды	15.028	44.208	4.084	37.939	185.153	1,6
Германия	1.180.902	736.275	166.351	245.564	5.794.704	49,3
Италия	269.999	233.770	98.336	146.837	1.816.192	15,5
Великобритания	22.380	6.767	60.859	6.652	327.196	2,8
Дания	514	61.294	1.873	3.149	104.820	0,9
Норвегия	399	3.867	76	2.703	28.421	0,2
Швеция	7.834	27.030	36.874	646	220.220	1,9
Финляндия	10.121	23.215	12.781	2.576	459.030	3,9
Швейцария	211.098	18.242	17.096	38.462	379.992	3,2
Австрия	27.735	33.647	66.102	597	284.190	2,4
США	35.606	9.977	11.977	51.772	553.737	4,7
Канада	1.563	1.570	949	1.878	47.699	0,4
Япония	117.754	46.838	23.475	67.107	1.064.303	9,1

1992 г. без Балтии	01- станки	18- продов.	23- бум. и печ.	25- текстильн.	Всего в СНГ	%	Во всем мире	%
Всего	976.035	830.824	303.308	288.480	8.135.889	100	639.396.662	100
Процент	12,0	10,2	3,7	3,5				
Франция	9.542	26.411	2.902	14.618	353.146	4,3	36.885.814	5,8
Бельгия/ Люксембург	17.822	5.388	3.593	117	93.794	1,2	11.575.797	1,8
Нидерланды	2.441	42.167	3.333	953	128.750	1,6	21.822.052	3,4
Германия	521.285	476.462	189.583	165.952	3.638.623	44,7	116.138.574	18,2
Италия	229.490	140.342	15.008	57.853	1.251.138	15,4	51.624.123	8,1
Великобритания	18.847	6.440	28.372	12.030	235.837	2,9	45.635.395	7,1
Дания	525	14.397	116	887	66.737	0,8	8.414.964	1,3
Португалия		1		143	493		982.326	0,2
Испания	5.147	9.744	585	1.504	116.459	1,4	8.051.195	1,3
Норвегия	58	5.725	93	99	39.428	0,5	2.317.797	0,4
Швеция	6.028	7.858		950	144.608	1,8	15.004.894	2,3
Финляндия	11.212	12.174		1.617	315.954	3,9	4.891.575	0,8
Швейцария	49.556	14.722		13.314	146.893	1,8	20.480.366	3,2
Австрия	35.869	23.795		816	222.908	2,7	10.678.241	1,7
США	10.273	17.221		4.178	595.049	7,3	105.363.359	16,5
Канада	11.414	4.396		484	81.109	1,0	11.531.751	1,8
Япония	39.992	22.958	14.848	11.407	518.855	6,4	110.543.560	17,3
Сингапур		145	11		69.136	0,8	19.467.301	3,0
Южная Корея	6.223	417	1.730	931	78.300	1,0	9.074.093	1,4
Тайвань	311	36		617	30.563	0,4	24.023.710	3,8
Гонконг		25	8		8.109	0,1	4.889.775	0,8
Мировой экспорт	32.211.319	26.568.422	24.593.613	24.139.533	639.396.662	100	639.396.662	100

Совокупные данные по экспорту продукции машиностроения включают, кроме занесенных в таблицу, доменно-прокатное оборудование, промышленные печи (без электрических), разливочные машины, контрольно-проверочное оборудование, машины по обработке и переработке древесины, прецизионные станки, сварочную технику, пневмокомпрессорную технику, силовые установки, жидкостные насосы, компрессоры, строительное оборудование и оборудование для производства строительных материалов, машины для производства каучука и пластмасс, горнодобывающие машины, сельскохозяйственные машины, автоматы для продажи товаров и услуг, приборостроение, сейфы, весы, транспортеры, информационную и оргтехнику, промышленное оборудование бытовых услуг, кожевенно-обувное оборудование, арматуру, редукторно-приводную технику, локомотивы, гидравлику и пневматику, прочие изделия машиностроения.

Вопросы и задания

Выберите для своего анализа одну из нижеуказанных групп товаров (продукции машиностроения), импортируемых в страны бывшего СССР:

- 01 — станки;
- 18 — машины для производства продовольственных товаров;
- 23 — бумагоделательные и печатные машины;
- 25 — текстильные машины.

1. Выявите общую динамику потребности (спроса) стран бывшего СССР в данном импортном оборудовании в период 1989—1992 гг. (1989 г. — 100 процентов).

2. Определите размеры и динамику долевого участия четырех важнейших стран — экспортеров этого оборудования в бывший СССР за этот же период (в десятичных долях).

3. Определите индекс рыночной власти на рынке данного импортного оборудования бывшего СССР и его динамику по годам.

4. Сопоставьте и проанализируйте ситуацию на отечественном рынке в сравнении с ситуацией в мире в 1992 г.

5. Определите наиболее заинтересованные и самые равнодушные к нашему рынку страны-экспортеры.

6. Сделайте выводы для отечественных производителей аналогичного оборудования и машин относительно внутреннего и внешнего рынка.

Тема 20. ВЫВЕДЕНИЕ ТОВАРА НА РЫНОК

⊗ Зажигалка для газовой плиты

Первоначальная информация

Южнонемецкая фирма «Юнкерс», входящая в состав концерна «Бош», в 1980 г. первой начала производство и сбыт пьезозажигалок для газовых плит. Форма — пистолет, доминирующий цвет — красный, вес — около 300 граммов, фактура — гладкая. Пластмассовая основа позволяла использовать практически любой цвет, форму, фактуру.

На немецком рынке с потенциальной емкостью 2 млн. зажигалок этот товар продавался по цене 17 марок 95 пфеннигов (при производственной себестоимости порядка 5 марок 33 пфеннигов) в следующих количествах:

- 1980 г. — 100 тыс. шт.
- 1981 г. — 150 тыс. шт.
- 1982 г. — 200 тыс. шт.

В 1982 г. фирма решила выйти с этим товаром на внешний западноевропейский рынок. Здесь она уже продавала ряд своих товаров примерно в два десятка стран, где имела своих представителей.

Вопросы и задания

1. Какие вопросы необходимо разрешить, прежде чем приступить к экспорту?

2. Какие (минимально) данные вам нужны дополнительно?

Детальная информация

Для сравнительного анализа рынков пяти западноевропейских стран фирма использовала следующие данные:

Таблица 20

Данные анализа рынка зажигалок западноевропейских стран

Страна	Оценка риска, баллы,	Покупательная способность, на 1 тыс. чел., % от средней	Доля в западно-европейской покупательной способности, %	Количество газовых плит, млн. шт	Процент плит без автоматического поджига
Германия	—	131,4	23,3	4,6	50
Нидерланды	353	126,3	5,1	1,2	48
Бельгия	340	129,9	3,8	1,0	52
Великобрит.	286	85,6	13,8	16,2	54
Франция	283	120,9	18,6	16,8	40
Испания	222	66,6	7,1	3,0	34

Директор фирмы по производству сообщил, что ему не составит труда в короткие сроки увеличить объем производства зажигалок в 2,5 раза. Для этого ему потребуется оплачивать дополнительные постоянные издержки в размере 100 тыс. немецких марок, а переменные издержки составят 5 марок за штуку.

На выбранном рынке Великобритании аналогичного товара нет. Основные сегменты рынка, пользующиеся газовыми плитами, таковы:

- домашние хозяйства, пользующиеся баллонным газом — 66,7%;
- домашние хозяйства, пользующиеся городским газом — 0,3%;
- передвижные домики — 8%;
- кемпинги с палатками — 25%.

Здесь предпочитают покупать в основном английские товары, сильны традиции. Количество субъектов розничной торговли прием равным 100 тысячам, а количество возможных крупнооптовых покупателей — 100. Уровень НДС — 15 %. Затраты и прибыль розничного торговца в Великобритании составляют в среднем 30% от его цены продажи, крупнооптового внутреннего торговца, как и импортера, — соответственно по 10%. Уровень банковского процента по депозитным вкладам прием равным 8.

Вопросы и задания

1. Является ли удовлетворительным в новом начинании внешний вид товара? Какой способ выяснить это был бы оптимальным?
2. Какую страну целесообразно выбрать для вывода этого товара на внешний рынок?
3. С помощью каких источников можно уточнить информацию о размерах и структуре спроса? Каковы здесь критерии анализа?
4. На какую долю потенциального рынка можно претендовать (в первые три года) и каков может быть объем дополнительной производственно-сбытовой программы?
5. Какова может быть розничная цена товара? Как ее можно точнее определить?
6. Какие каналы сбыта предпочтительны для данной фирмы?
7. Каковы могут быть аргументы и носители рекламы?
8. Каковы могут быть затраты на маркетинг? Как их распределить по годам?

Тема 21. ОПТИМИЗАЦИЯ РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ
В УСЛОВИЯХ РИСКА

⊗ Что делать мебельщикам?

Что предложить собранию?

Совет директоров мебельной фабрики готовит к собранию акционеров проект будущей стратегии и стоит перед следующим выбором:

- производить в будущем дорогую роскошную мебель;
- специализироваться на офисной мебели среднего качества;
- выпускать дешевую бытовую мебель невысокого качества.

В перспективе возможны следующие сценарии развития окружающей среды, вероятность осуществления которых оценена руководством фирмы с привлечением экспертов-специалистов следующим образом:

- рост покупательной способности населения и иностранной конкуренции (сценарий «С-1»), вероятность наступления — 0,5;
- неизменная покупательная способность и конкурентная ситуация (сценарий «С-2»), вероятность наступления — 0,3;
- снижение покупательной способности вследствие роста инфляции при неизменной конкуренции (сценарий «С-3»), вероятность наступления — 0,2.

По каждому из сценариев маркетологи и экономисты предприятия просчитали прибыльность каждой стратегии. Прогнозируемые результаты (размеры прибыли) оказались таковы (см. таблицу 21).

Таблица 21
Прогнозы экономических результатов реализации стратегий

Стратегия \ Сценарий Вероятность	С-1 0,5	С-2 0,3	С-3 0,2
Роскошная бытовая мебель	80	65	40
Офисная мебель	70	90	35
Дешевая бытовая мебель	50	60	80

По критерию суммы прогнозируемой прибыли возможны различные подходы к ее оценке:

- определение (для каждого варианта стратегического выбора типа товара) суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев;

- максимизация минимальной прибыли;
- минимизация разочарования;
- субъективное взвешивание пессимистического и оптимистического вариантов.

Рекомендуемая литература:

Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. — М., 1995.

Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. — СПб., 1996.

Маркетинг: Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.; Под ред. А.Н. Романова. — М., 1995.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. — М., 1993.

Пояснения к заданию

Расчет суммы математических ожиданий прибыли с учетом вероятности сценариев

Отдельно для каждой стратегии определяется сумма математических ожиданий прибыли — произведений величины прибыли при осуществлении каждого сценария на его вероятность. Выбирается стратегия, сумма математических ожиданий прибыли для которой является максимальной.

Максимизация минимальной прибыли

Из показателей прибыли по каждому из вариантов стратегии выбираются самые низкие. Приоритет получает стратегия, обещающая наибольшую из прогнозируемых наименьших (гарантированных) величин прибыли.

Минимизация разочарования (правило «минимакс-риск»)

Чтобы реализовать этот подход, необходимо сопоставить отдельно по каждому сценарию величины максимального разочарования при реализации прогнозов, наиболее неприятных для каждой стратегии, в сравнении с наилучшими по каждому из сценариев. Затем выбирается стратегия, при любом варианте сценария дающая наименьшее разочарование.

Метод субъективного взвешивания установок на оптимизм и пессимизм (правило «оптимизм-пессимизм»)

Данное правило учитывает только крайние значения величины возможной прибыли по каждой стратегии (строке).

Предварительно эксперт (предприниматель), рассчитывающий риск, вводит показатель оптимизма — субъективную психологическую величину, характеризующую готовность конкретного предпринимателя идти на риск и устанавливаемую в пределах от 0 до 1. Причем если предприниматель установил для себя значение показателя оптимизма равным 0,3, то тем самым определен и показатель пессимизма, равный 0,7 (сумма показателей оптимизма и пессимизма должна быть равна единице. Затем по каждой стратегии (строке) максимально возможное значение показателя прибыли умножается на показатель оптимизма, а минимальное — на показатель пессимизма, и оба произведения суммируются. Выбирается стратегия, набравшая наибольшую сумму.

Вопросы и задания

1. На основании предпочтения каких методов расчета риска эксперты (предприниматели) могли бы быть квалифицированы как: а) «пессимисты», б) «оптимисты», в) «прогнозисты-объективисты».

2. Рассчитайте конкретные варианты оценки риска для мебельной фабрики по каждому из методов. Выберите соответствующие им наилучшие стратегии.

3. Какая стратегия не может быть выбрана ни при каком варианте расчета риска и почему?

Тема 22. ОРГАНИЗАЦИЯ СЛУЖБЫ МАРКЕТИНГА
В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

⊗ Когда у кумушек согласия нет...

Отповедь на совещании

На совещании у коммерческого директора завода радиодеталей обсуждался проект Положения о вновь организуемой службе маркетинга. Представлял проект только что принятый на работу руководитель службы Кравченко. Главный оппонент — начальник отдела сбыта Федоровский заявил в весьма резком тоне:

— Да, с заказами стало трудно. И поэтому, разумеется, отдел сбыта очень заинтересован в том, чтобы коллеги-маркетологи работали продуктивно и помогали сбыту. Но вот насколько реальна эта помощь?

Отдел сбыта уже взял в свой штат двух маркетологов, и они очень неплохо справлялись с порученным им делом. Всем известен успех наших эквалайзеров на рынке. Мы и впредь планировали вести маркетинговую работу по товарам широкого потребления. Теперь наших работников начинают растаскивать по другим службам, но дело даже не в этом.

Главная маркетинговая проблема для нашего завода — сбыт основной продукции — радиодеталей. А как раз эту продукцию ни новый руководитель господин Кравченко, ни его сотрудники не знают. Между тем всем известно, что главное в маркетинге — это хороший товар. А наши маркетологи как раз товар и не знают.

Служба маркетинга собирается, по новому Положению, всем давать рекомендации — и что производить, и какую цену назначать. А за сбыт, между прочим, отвечаю я. И все здесь знают, что я за него отвечать умею. Значит, у меня должно быть доверие к их рекомендациям! А как я могу доверять непрофессионалам?

Посмотрел я их «анкеты потребителей», «схемы позиционирования», «матрицы построения стратегий». Что сказать? Выглядит красиво и для диссертаций, конечно, сойдет или для статей в научных журналах. Но кто эти таблицы и диссертации заполнять будет, кто эти «баллы значимости» расставит? Нас от этой работы уволят, иначе ни на что другое времени не останется, а все наши склады будут забиты продукцией.

Может быть, там, за рубежом, маркетолог и в самом деле — всему голова, так ведь там действительно профессионалы

работают и товар свой знают «от и до». Нам же по нашей бедности расплыться и дублировать силы и работу незачем. А наших сотрудников мы и в своем отделе в обиду не дадим, работа найдется, да и объяснить, если надо будет, технические вопросы — не проблема.

В общем, отдел сбыта считает, что сейчас новая служба, в том виде, как она задумана по Положению, ничего позитивного заводу не даст.

Как это было

На заводе радиодеталей, выпускавшем в основном военную продукцию — микросхемы, три года назад возникла группа маркетинга товаров народного потребления. Она входила в состав отдела сбыта и состояла из двух человек, Волкова и Эйбоженко — энтузиастов, совмещавших основную работу с вечерним обучением в школе международного бизнеса и маркетинга.

Группа сумела проявить себя. По ее предложению в одном из цехов было расширено производство эквалайзеров — важного компонента для бытовых аудиосистем высокого качества. Объем продаж эквалайзеров увеличивался очень быстро.

На учебе сотрудники группы познакомились с Кравченко и его коллегой, которые очень хорошо ориентировались в инструментарии маркетинговых исследований и считали, что при доверии к ним со стороны администрации дела предприятия могли бы пойти значительно успешнее. Самостоятельность они поставили условием перехода на завод.

С их приходом год назад группа маркетинга выделилась в самостоятельный отдел, подчиненный напрямую коммерческому директору завода. Ему же подчинялся также разросшийся отдел сбыта.

Возглавивший отдел маркетинга Кравченко предложил структурировать отдел по функциональному принципу, аргументируя это необходимостью резкого повышения уровня профессионализма маркетинговой деятельности. Пришедшему с ним коллеге он поручил вести исследовательско-аналитическую группу, сам предполагал заняться рекламной работой, а на Волкова и Эйбоженко возлагались ценовая политика и логистика.

Проблемы сбыта при этом оставались за действующим отделом сбыта, которым командовал популярный в администрации Федоровский. Такое разделение полномочий, как

считал Кравченко, позволяло надеяться обойтись без конфликтов со старожилками завода. Этот подход был заложен в подготовленном маркетологами проекте Положения о службе маркетинга на заводе.

Однако проект не прошел именно из-за жесткой позиции руководства отдела сбыта.

В результате конфликта вновь прибывшие маркетологи уволились, а остальные вновь стали сотрудниками отдела сбыта.

Вопросы и задания

1. Какие основания для расширения группы маркетинга существовали у руководства завода? Какие основания видите вы для этого?

2. В чем состоят и насколько оправданы амбиции новых сотрудников? Чем эти амбиции могли бы быть уравновешены?

3. В чем суть конфликта и каковы его причины?

4. Насколько отвечает сложившейся кадровой ситуации и потребностям завода предложенная в проекте Положения функциональная организационная структура отдела маркетинга? Насколько реалистичны и перспективны были предложения нового руководителя отдела маркетинга? В чем его ошибки?

5. Какими организационными мерами можно было бы руководству завода предотвратить конфликт? Как направить энергию конфликта в конструктивном направлении?

Тема 23. **SWOT-АНАЛИЗ И РАЗРАБОТКА**
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРИОРИТЕТОВ ФИРМЫ

⊗ **Двигатели конкуренции***

Оказались на перепутье

Акционерное общество «Рыбинские моторы» (РМ), один из крупнейших в России производителей двигателей для военной и гражданской авиации, а также для наземного использования, оказалось к 1995 г. в весьма тяжелом экономическом положении. Его делами заинтересовалось Федеральное управление по делам о несостоятельности и банкротстве (ФУДН).

Перед предприятием открылось два пути развития.

Действовавшая до апреля 1995 г. администрация РМ (директор В. Аникин) придерживалась варианта создания совместного предприятия с участием американской корпорации «General Electric» (GE), во взаимодействии с концерном «Газпром». СП предназначалось для производства двигателей наземного применения (в частности, для газоперекачивающих станций). Кроме того, не исключалась возможность выпуска авиадвигателя CFM-56 совместного производства GE и французской компании «Спестра» для отечественных самолетов Ил-86 и Ил-76. Этот путь развития активно поддержала администрация Ярославской области.

Противники этого пути развития (Госкомоборонпром, другие федеральные органы власти) опасались прежде всего перепрофилирования предприятия и ослабления отрасли в целом. Вместе с новой администрацией АО (директор — бывший главный инженер В. Шелгунов) они выступили за участие РМ совместно с АО «Пермские моторы» и компанией «Pratt & Whitney» в производстве модернизированных авиадвигателей ПС-90, которыми могут быть оборудованы самолеты, отечественных производителей.

Однако в отношении этого пути есть другие опасения, прежде всего — в связи с результатами анализа конкурентоспособности этого типа моторов. ФУДН, назначив на предприятие взамен Шелгунова антикризисного управляющего, склоняется к первому варианту развития.

* Кейс разработан при участии М.Е. Анненкова и техническом содействии В.И. Будиной.

Ситуация осложняется конфликтом вокруг смены администрации РМ и перспективами разгосударствления и продажи государственного пакета акций общим объемом 37 %.

История

В 1916 г. в г. Рыбинске начал строиться автомобильный завод «Русский Рено». После национализации в 1918 г. и до 1924 г. занимался ремонтом автомобилей. В 1924 г. был передан Авиатресту как государственный авиационный завод № 6, а позднее — № 26. С 1928 г. приступил к выпуску собственно авиационных двигателей.

В настоящее время в его состав входят авиационное и инструментальное производства и дизельный завод. РМ выпускает авиадвигатели, дизели для тракторов, снегоходы «Буран» и оборудование для переработки сельскохозяйственной продукции. На предприятии работает 26 тысяч человек.

Причиной начавшегося в 1994 г. конфликта между представителями государственных структур и теперь уже бывшим генеральным директором РМ В. Аникиным послужил его отказ от участия в программе производства авиадвигателей для нового поколения российских самолетов совместно с АО «Пермские моторы».

Расчеты экспертов АО «Авиапром» говорят о том, что отказ рыбинцев от выпуска двигателей ПС-90 повлечет за собой огромные валютные затраты. Дефицит ПС-90 возрастет с 15 штук в 1995 г. до 135 в 2000 г. Он может быть покрыт закупкой двигателей за рубежом, для чего потребуется около \$ 4,9 млрд. Если рыбинский завод подключится с 1998 г. к производству ПС-90, столь внушительные траты не понадобятся. Расходы на подготовку производства составят 300—350 млн. долларов. Кроме того, совместное производство даст дополнительно 23 тысячи рабочих мест.

По мнению Валерия Аникина, перспективы развития своего предприятия целесообразно искать в кооперации с иностранными партнерами, а не повторять судьбу АО «Пермские моторы», находящегося в тяжелом финансовом положении.

Уже в 1994 г. РМ и GE подписали соглашение о сотрудничестве в области производства промышленных и авиационных двигателей. Создаваемое в Рыбинске СП должно было собирать, продавать и ремонтировать газовые турбины, предназначенные для РАО «Газпром». Вскоре после это-

го РМ подписали следующее соглашение с GE — о ремонте и техническом обслуживании двигателей серии СТ-7. И наконец, в марте 1995 г. РМ и «CFM International» (СП GE и «Снеста») заключили рамочное соглашение о совместном производстве двигателей CFM-56.

Глава Госкомоборонпрома Виктор Глухих выступил против планов по перепрофилированию части мощностей АО «Рыбинские моторы» под производство турбин для газоперекачивающих станций, а также раскритиковал намерение руководства АО передать в трстовое управление Газпрома (главного потенциального потребителя турбин для газоперекачивающих станций) пакет акций РМ (37 %), закрепленный на три года в федеральной собственности. Председатель Комитета по безопасности Государственной думы РФ Виктор Илюхин в письме на имя Президента, премьер-министра РФ и председателя Госкомимущества отметил, что перепрофилирование основного производства АО «лишит отечественную авиацию двигателестроительной базы» и «негативно повлияет на обороноспособность государства». Он выступил за кооперацию РМ с «Пермскими моторами» и компанией «Pratt & Whitney».

Председатель правления «Газпрома» Рем Вяхирев просил в письме на имя премьер-министра Виктора Черномырдина продать федеральный пакет акций «Рыбинских моторов» СП, которое будет создано РАО с одним из его зарубежных партнеров (партнер при этом назван не был).

Ситуация на рынке

В настоящее время из-за нехватки средств Россия теряет свои позиции на мировом рынке авиатехники. До недавнего времени ее доля на рынке военной авиатехники составляла 23 %, гражданской — 26 %, а сейчас она неуклонно снижается. Около 80% мирового рынка в классе дальнемагистральных авиалайнеров контролирует «Boeing» и «Airbus Industry». Наметилась пугающая многих тенденция проникновения в Россию западных фирм.

В свое время авиалайнеры Ил и Ту покупали авиакомпаниями почти всех континентов. Однако и тогда массового спроса в помине не было. Например, Ил-62 было выпущено лишь 276 (для сравнения, американский аналог Ила — Boeing-707 — был «размножен» в количестве 1010 штук), Ил-86-103, и лишь 1/5 этого количества пришлось на внешний рынок. Время новых широкофюзеляжных Ил-96-300 и

Ил-96М/Т на мировом рынке прошло. Их западные аналоги — Boeing-767 и McDonnell Douglas MD-1, Airbus A330 и A340 давно летают, а общее число заказов на них достигает полутора тысяч. Boeing-757, аналог Ту-204 производится уже 12 лет (продано свыше 670 машин).

На российском рынке 70% авиапарка (около 3 тысяч реактивных самолетов) находится на пределе своих эксплуатационных возможностей. Подлежит списанию до 2002 г. около 2 тысяч самолетов. Представители западных авиадвигателестроительных фирм еще два года назад пророчили, что отказ от применения на российских пассажирских лайнерах импортных моторов все равно вынудит Россию покупать целиком самолеты.

В планах Департамента воздушного транспорта РФ на 1995 г. предполагалось приобрести 140 российских самолетов и вертолетов, в 1996 г. — 167, в 1997 г. — 209, в 1998 г. — 227 машин. Половину затрат на покупку авиатехники должен покрыть государственный кредит авиакомпаниям, остальное финансирование поделят сами эксплуатанты и ФПГ. Однако стоит заметить, что все предыдущие программы не были реализованы.

По информации Российской ассоциации эксплуатантов воздушного транспорта, емкость внутреннего рынка Ил-96М/Т оценивается примерно в тридцать машин. А Ту-204, успевший основательно подпортить свою репутацию ненадежностью, попросту отпугивает большинство потенциальных заказчиков.

Что касается рынка других отраслей, потребляющих авиационные моторы, его представляют газокompрессорные станции, электростанции, суда, некоторые пожарные насосы. В основе практически всех промышленных газотурбинных двигателей лежат серийные авиационные моторы. Простота модернизации, потенциально довольно большой спрос и сокращение традиционных заказов (преимущественно военных) вынудили почти все бывшие советские двигателестроительные заводы и конструкторские бюро обратиться к выпуску промышленных модификаций авиационных двигателей.

Несмотря на то что российский авиапарк устарел и в ближайшие годы подлежат списанию сотни самолетов, российские компании по авиaperевозкам не готовы покупать новые американские самолеты. Массовый российский по-

ребитель не сможет платить за билет столько же, сколько платит американский или европейский пассажир. Если же обновляемый парк российских самолетов будет оснащаться американскими двигателями, это может оказаться выгодным для обеих стран.

Российское производство самолетов с частичной западной начинкой выходит дешевле, чем покупка аналогичных «боингов». Во-первых, ниже себестоимость производства, а во-вторых, прямые эксплуатационные расходы (билеты, топливо, расходы на летный состав, наземное обслуживание самолетов и др.) в расчете на одного пассажира у Ил-96М/Т ниже, чем у «боинга». Разумеется, авиакомплекс им. Ильюшина, производящий 6–10 машин в год, в мировом масштабе не может рассматриваться как конкурент «Boeing», производящего 650 самолетов в год. Тем не менее, серийное производство самолетов Ил-96М/Т значительно ослабит позиции «Boeing» на российском рынке.

К новым самолетам Ил-96М/Т начали проявлять интерес различные потенциальные покупатели за рубежом, в том числе — голландская лизинговая компания «Partners», которая уже подала предварительную заявку на покупку самолетов. Начались переговоры с отдельными авиакомпаниями в России и странах СНГ.

Конкуренты-партнеры

«Pratt & Whitney» (P&W) — группа авиастроительных предприятий. Заводы в США выпускают двигатели для гражданских и военных самолетов, существует также филиал в Канаде. К началу 1991 г. P&W выпустила свыше 70 тысяч газотурбинных двигателей, в том числе и наземного применения. Помимо предоставления технической и финансовой помощи своим партнерам в России, которая в настоящее время превысила \$50 млн., P&W поставила задачу подтолкнуть российских банкиров к началу финансирования собственной авиапромышленности.

«General Electric» (GE) — американская корпорация, выпускающая электронное, электротехническое оборудование и авиационные двигатели. К 1986 г. на заводах компании в США и других странах выпущено более 17 тысяч авиадвигателей.

Альянс GE и «Рыбинских моторов» имеет возможность в течение 10 месяцев начать производство 1–3 типов про-

мышленных двигателей для нужд «Газпрома», а в течение нескольких лет — конкурентоспособного двигателя с тягой 15 тонн.

«Эксимбанк» США. Предоставил Аэрофлоту кредит в размере одного миллиарда долларов США для закупки российских самолетов Ил-96М/Т. На этих самолетах будут установлены не российские моторы, а двигатели фирмы P&W. Поддержка экспорта в Россию американских моторов, а не самолетов — таков стратегический выбор «Эксимбанка».

Если западным фирмам удастся реализовать планы кооперации в России (P&W — «Пермские моторы», P&W Canada — НПО им. Климова, GE — «Рыбинские моторы», проекты «CFM International»), то они будут продвигать на российский рынок именно продукты этой кооперации — собранные в России западные моторы или продукты совместного производства.

«Пермские моторы». Пермский авиамоторный завод № 19 вступил в строй в 1934 г. В настоящее время производит гамму реактивных двигателей для авиации и ракетные двигатели для ракетносителя «Протон». В настоящее время проводит наиболее агрессивную маркетинговую и техническую политику, предлагая промышленные установки в широком диапазоне мощностей, а уровень их конструкторских разработок в области промышленных установок существенно выше, чем у РМ.

«Пермские моторы» и P&W создали два совместных предприятия: одно — в области авиационных, другое — в области промышленных двигателей. Оба предприятия должны доводить двигатель ПС-90 до приемлемых показателей надежности и ресурса. При этом P&W не отказывалось и от поставок своих собственных двигателей российским авиазаводам. В активе у этого альянса — почти готовая разработка, которую лишь нужно довести до ума, и лучшая в мире конструкторская школа; в пассиве — недостаточные производственные мощности пермского завода и то, что промышленные двигатели P&W совсем неизвестны в России.

Положение альянса осложняется тем, что без участия РМ полностью выполнить программу производства доведенного ПС-90 невозможно.

Производители промышленных двигателей в России и других странах СНГ. Самым большим опытом здесь обладает Самарское акционерное общество «Двигатели НК». Оно

начало подобные разработки еще 10 лет назад, в момент пика закупок импортных газокompрессорных станций.

Весьма сильны с технической точки зрения агрегаты украинской компании «Мотор-Січ». В настоящее время это предприятие сумело сохранить технический и технологический потенциал и даже добилось французского сертификата «Veritas» («Мотор-Січ» и РМ являются единственными обладателями подобного сертификата в СНГ). Однако экономическое положение украинского предприятия не позволяет ему надеяться на сколько-нибудь существенную долю на российском рынке промышленных двигателей.

Традиционно сильны позиции еще одного украинского производителя — Николаевского завода «Трансмаш». Однако он специализируется в основном на судовых двигателях, хотя их переделка и не вызовет особых проблем.

Позиции других российских компаний, стремящихся выйти на рынок промышленных двигателей, изначально более слабы. Это относится к московскому ОКБ им. Люлька, ленинградскому КБ им. Климова и Невскому машиностроительному заводу.

Товар и ассортиментная политика

Российское гражданское моторостроение имеет один козырь — низкие цены. Отечественный двигатель для лайнеров Ил-96-300 и Ту-204 — ПС-90А (разработчик — АО «Пермские моторы») — находится на уровне западных аналогов по экономичности, уровню шума и экологичности, но на порядок хуже их по ресурсу. Даже если этот параметр удастся улучшить, двигатель все равно лишь приблизится к западному уровню. Главное же в том, что ПС-90А представляет четвертое поколение моторов, которые на Западе эксплуатируются свыше десяти лет. Уже сейчас на мировой рынок вышли западные двигатели пятого поколения.

Двигатель ПС-90А по тяге (16 тонн) и расходу топлива сопоставим с двигателем «Rolls Royce» RB211-535С, но сильно отстает по надежности и ресурсу. Однако даже следующая модификация английского двигателя RB211-535Е4 (которая должна быть установлена на экспортном варианте Ту-204) с тягой 18,2 тонны, не нова. «Rolls Royce» уже пять лет выпускает новую модель — RB211-535Е4В — с тягой 19,55 тонны и сниженным на 12% расходом топлива по сравнению с исходным вариантом. Ил-96М/Т будет оснащен двигате-

лями «Pratt & Whitney» PW-2037 (тяга 17,35 тонны). Но и это уже вчерашний день — P&W выпускает модель PW-2040 с тягой 18,9 тонны.

АО «Рыбинские моторы» разработало программу модернизации авиадвигателей для пассажирских самолетов Ту-154М и транспортных Ил-76. Эти двигатели начали выпускаться серийно более двадцати лет назад и сегодня безнадежно устарели. Для реализации программы модернизации двигателей Д-30КУ-154 для Ту-154М, которая повысит их экологичность и снизит расход топлива на 6%, потребуется 25 млрд. руб. Это позволит увеличить сроки эксплуатации 450 самолетов Ту-154М как минимум на 15 лет.

Проект модернизации двигателя Д-30КП для Ил-76 рассчитан на два с половиной года и потребует примерно 300 млрд. руб. Предполагается, что модернизированный двигатель будет расходовать горючего на 8 % меньше, а его КПД увеличится на 2%. Сегодня в эксплуатации находится 738 самолетов Ил-76 и 110 лайнеров Ил-86, на которые планируется установить двигатель Д-30КП.

Новый директор В. Шелгунов не отказался от начатого по инициативе его предшественника В. Аникина сотрудничества РМ с GE. По словам менеджера по развитию бизнеса в СНГ «GE Aircraft Engines» Владимира Расщупкина, стратегия совместной работы GE с рыбинским заводом базируется на постепенном переходе от производства отдельных комплектующих, сборки и испытаний двигателей к выпуску отдельных модулей и затем — к лицензионному производству авиационных двигателей. В перспективе на РМ планируется производить двигатель СТ-7 для легкого многоцелевого самолета С-80 и экспортного варианта вертолета Ка-62. Не исключается возможность выпуска двигателей CFM-56, которыми могут быть оснащены и Ил-86, и Ил-76.

В настоящее время в Рыбинске производится 10 наименований деталей по заказу GE, а к концу 1996 года их количество возрастет до 150.

Также РМ намерено осуществлять производство газовых силовых установок по заказу РАО «Газпром» и снегоходов «Буран».

По словам генерального конструктора АО «Рыбинское конструкторское бюро моторостроения» Александра Новикова, завершена разработка двигателей РД-600 для новых российских вертолетов К-62 и моторов ТВД-1500 для само-

летов местных авиалиний Ан-38 и С-80. По информации представителей КБ, проведенные в Рыбинске стендовые испытания показали соответствие технико-экономических характеристик моторов заданным параметрам. По оценкам тех же специалистов, потребность российских производителей авиатехники в двигателе РД-600 составляет около 100 штук в год, а ТВД-150 — 150 штук в год. Однако по вопросу налаживания серийного выпуска этих моторов КБ контактирует не с РМ, а с другими авиастроительными предприятиями России.

Об уровне послепродажных услуг, предоставляемых своим покупателям российскими авиастроителями, можно судить по словам генерального директора авиакомпания «АЛАК» Бориса Лихачева. За 100 летных часов на самолете Ту-154М пришлось поменять пять двигателей, произведенных АО «Рыбинские моторы». Даже те российские авиадвигатели, на которые существует гарантия предприятия-изготовителя, авиакомпании тем не менее приходится ремонтировать за свой счет. В связи с этим эксплуатация российской авиатехники, считает Б. Лихачев, становится слишком дорогим удовольствием. Рассматривая в качестве потенциальных заказчиков новых российских самолетов зарубежные авиакомпании, нельзя забывать, что они привыкли к идеально отлаженной системе сервисного обслуживания западных лайнеров. Необходимые запчасти и комплектующие доставляются максимум в течение суток, а если очень нужно, — то с бригадами ремонтников. Такое проворство обеспечивается разветвленной сетью центров технической поддержки во всех регионах мира, которой располагает каждая зарубежная авиастроительная фирма.

Цены и сбыт

Сбыт является головной болью российских моторо- и самолетостроителей. Решить проблему сбыта на внутреннем российском рынке должна разработанная Минтрансом и Госкомоборонпромом и одобренная Минэкономики лизинговая система. Этот механизм, с одной стороны, даст возможность авиационной промышленности реализовать свою продукцию и пополнить оборотные средства для ее воспроизводства. С другой стороны, он позволит авиакомпаниям приобретать эту технику, эксплуатировать ее и получать доходы для расчетов с государством, которое за три года окупит выделенные на покупку этой техники кредиты.

В России до последнего времени передача авиатехники в лизинг не использовалась, в то время как в западных странах самолеты практически всегда реализуются на условиях лизинга. Средства для покупки авиатехники будут привлекаться за счет кредитов коммерческих банков, в том числе западных.

Первым лизинг начал использовать Аэрофлот, начавший 29 июля 1992 г. эксплуатацию пяти взятых в лизинг новых Airbus A310-300. Следующий шаг сделала компания «Трансаэро», арендовав сильно подержанные Boeing-737-200 и две современные машины Boeing-757. В конце 1994 г. сразу несколько авиакомпаний России объявили о намерении взять в лизинг пассажирские лайнеры Boeing и Airbus. Ставки лизинга и цены на самолеты указаны в таблице 22.

Таблица 22

Базовые цены на российские и зарубежные пассажирские самолеты, млн. дол.

Название самолета	Ежемесячные ставки лизинга с учетом амортизации 45%	Цена продажи
Ил-96-300	—	45
Ил-96М/Т	—	75
Ту-204	—	30 (минимум 1,5 млн.) для российских покупателей
Ил-114	—	8-9
Ан-124 «Руслан»	—	150
Ан-225 «Мрия»	—	250
Boeing-777	—	165
Boeing-757-200	—	50-57
Boeing-737-300	—	37-40
Boeing-737-400	0,55	40-44
Airbus A310-300	0,250	68-70
Airbus A320	0,3	38
	0,667	
	0,44	

Вопросы и задания

1. Проведите анализ окружающей маркетинговой среды предприятия. Выявите благоприятные и угрожающие факторы.
2. Отдельно дайте оценку сравнительной силы возможных потребителей, поставщиков, конструкторских бюро на производителей самолетов. Выберите оптимальных для данного предприятия клиентов и партнеров.

3. Дайте сравнительную оценку преимуществ и недостатков предприятия в сравнении с ближайшими конкурентами.

4. Оцените, исходя из имеющихся данных, конкурентоспособность товара предприятия в сравнении с конкурирующими.

5. Нет ли товаров-заменителей, возможных иных конкурентов данного товара?

6. Сформулируйте оптимальную миссию и маркетинговые цели предприятия.

7. Сформулируйте функциональную стратегию маркетинга, дайте набросок стратегического маркетингового плана предприятия на ближайшие пять — десять лет.

**Тема 24. МАРКЕТИНГОВАЯ СОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА
ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ
ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ТОВАРОВ**

**⊗ Проект акционерного общества
«Ростислав-Маркет»**

Перед вами — наиболее принципиальные с маркетинговой точки зрения выдержки из проекта, характеризующие программу деятельности, основные аргументы и направления использования средств, вошедшие в завершающую часть проспекта эмиссии акций АООТ «Ростислав-Маркет». Проект был опубликован в открытой печати, но на практике не состоялся по не зависящим от его содержания причинам. Есть основания считать, что основной целью заказчиков разработки был элементарный сбор средств, а не реализация проекта. Здесь же он предлагается для анализа и оценки именно с точки зрения теоретической и практической маркетинговой состоятельности.

**ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА
АООТ «РОСТИСЛАВ-МАРКЕТ»**

1. ОПИСАНИЕ ПРОЕКТА

1.1. Основная цель создания АО

Основной целью создания АО является расширение и совершенствование распределения товаров на территории России. Сеть распределения состоит из трех частей:

- сеть оптовых баз, обслуживающих магазины розничной торговли;
- сеть мелкооптовых магазинов;
- сеть розничных магазинов.

1.2. Предпосылки для успешной реализации проекта

1.2.1. Внешние предпосылки

Классический тип рыночной структуры характеризуется высокоразвитой системой распределения товаров. Известны следующие основные схемы распределения:

- 1) производитель — оптовик — мелкооптовик — потребитель;
- 2) производственно-торговая компания (производитель — оптовик — мелкооптовик) — торговая сеть / торговая точка — потребитель;

3) производитель — торговая сеть (оптовик — мелкооптовик — торговая точка) — потребитель;

4) производитель — сеть мелкооптовых магазинов — торговая точка / потребитель.

Тенденции развития торговли в мире показывают, что наиболее перспективные виды организации торгового бизнеса соответствуют схемам 2 (мощные производственно-торговые компании, проводящие самостоятельную маркетинговую политику, производство, продвижение и распределение товара) и 3 (сети супермаркетов и специализированных магазинов).

В СССР существовала четко очерченная централизованная система распределения.

По продовольственным товарам: министерство — городское управление торговли — районный торг — торговая точка — потребитель;

По промышленным товарам: министерство — городской торг — магазины — потребитель (по видам товаров).

По продовольственным и промышленным товарам существовала также альтернативная система потребкооперации.

Торговая сеть существовала в условиях постоянного дефицита.

Главным качеством торгового работника было умение не продать, а «достать» товар. Министерства и торги выполняли функцию не планирования и управления продажами, а распределения дефицитных ресурсов.

В результате перестройки и распада СССР министерства в том виде, в котором они существовали ранее, перестали существовать полностью; торги в большинстве своем распались, а магазины стали самостоятельными юридическими лицами. В связи с этим сейчас на территории России повсеместно действует схема распределения 1, а именно: производитель — оптовик — мелкооптовик — торговая точка — потребитель, где мелкооптовик — это либо мелкооптовый магазин, либо «челнок», либо предприятие, работающее в рамках одного города и специализирующееся на определенном виде товара.

В связи с высокими темпами инфляции магазины после распада торгов остались без оборотных средств; кроме того, большинство магазинов находится в тяжелом положении, так как руководящие кадры, сохранившиеся на своих местах со времен социализма, оказались несостоятельными в условиях рыночной экономики.

То же самое касается и оптовых баз. Они тоже стали самостоятельными, однако непрофессиональное управление привело к тому, что они практически никак не влияют на состояние оптового рынка в городах (за исключением некоторых товаров местного производства, например, молокопродуктов).

Выводы:

1) существующая система распределения далеко не оптимальна;

2) существует тенденция к организации сетевых торговых структур, и они объективны, так как мощная сетевая структура может гораздо больше сделать на рынке, а следовательно, получить больше прибыли;

3) структура, которая сможет быстрее всех организовать систему оптового распределения товаров, на некоторое время будет чрезвычайно конкурентоспособна на рынке, так как сможет успешно бороться с небольшими локальными оптовыми фирмами.

1.2.2. Внутренние предпосылки

Проект создания сети распределения базируется на ряде технологических разработок компании «Ростислав», созданных по результатам работы по распространению товаров на территории центрального региона России. Можно отметить ряд факторов.

Наличие команды: непрерывная работа по подбору кадров принесла свои плоды. На сегодняшний день высший и средний эшелоны управления компании «Ростислав» составляют профессиональные кадры, способные решать ключевые вопросы по различным аспектам деятельности компании. Кроме того, постоянно подбирались, укомплектовывались и обучались технические кадры. Весь этот кадровый состав переходит в АО «Ростислав-Маркет».

Наличие технологии: на всем протяжении деятельности компании происходило непрерывное изменение и улучшение технологий в различных областях.

Отработаны и описаны:

- работа торгового филиала;
- работа экспедиционно-складского хозяйства;
- работа мелкооптового магазина;
- другие сферы деятельности.

Разработано и внедрено специализированное программное обеспечение. Работа с магазинами производится по

технологии, разработанной на основе опыта крупнейших западных фирм, таких, как «Procter & Gamble». Уровень работы менеджеров с магазинами полностью соответствует мировым стандартам.

Предполагается, что компания «Ростислав» передаст АО «Ростислав-Маркет» все разработки, имеющие отношение к торговой деятельности, связи с поставщиками, а также действующие торговые филиалы в городах центральной части России. На сегодняшний день это города: Липецк, Тамбов, Пенза, Ульяновск, Саратов, Воронеж, Тверь, Курск, Брянск, Новгород, Рязань, Кострома.

1.3. Объем капитальных вложений, описание структуры

Капитальные вложения будут производиться очередями. Общая сумма капитальных вложений составит порядка 100 млрд. руб. В том числе инвестиции в основные средства составят порядка 45 млрд. руб., а в оборотные — 55 млрд. руб. (из них на первом этапе на торговую деятельность будет направлено 5 млрд. руб.).

На создание центральной складской базы и приобретение офисных помещений планируется затратить 3 млрд. руб. На центральной складской базе будет поддерживаться постоянный необходимый товарный запас. Также в Рязани будет создан специальный транспортный отдел, который будет обслуживать компанию. Предполагаемые затраты на приобретение транспорта на первом этапе — 2 млрд. руб. Выбор Рязани как стратегического центра обусловлен удобным географическим положением (200 км от Москвы) плюс возможностью значительно уменьшить затраты на содержание центрального склада (дешевая рабочая сила, дешевые складские и офисные помещения) и центрального аппарата.

Города: Липецк, Тамбов, Пенза, Ульяновск, Саратов, Воронеж, Тверь, Курск, Брянск, Новгород, Рязань, Кострома (первая очередь) и города Ярославль, Новосибирск, Челябинск, Иваново, Смоленск, Н. Новгород, Пермь, Омск, Томск, Иркутск, Тюмень (вторая очередь) будут укомплектованы складскими, офисными помещениями и транспортом. Товар в филиалы будет поступать с центральной складской базы из Рязани. Поставки в Рязань будут осуществляться как из Москвы, так и непосредственно из-за границы (в Рязани есть собственная таможня).

1.4. Источники финансирования

Финансирование указанных выше инвестиций предполагается осуществлять за счет первоначального уставного капитала и средств от последовательного размещения нескольких эмиссий акций, а также за счет реинвестирования части полученной прибыли.

Размер уставного капитала, который к настоящему времени полностью оплачен, составляет 205 млн. руб.

Основные средства для финансирования закупки оборудования и помещений будут привлечены от размещения данной и последующих эмиссий обыкновенных акций общей номинальной стоимостью 100 млрд. руб.

2. ОЦЕНКА ОБЪЕМА РЫНКА

Планируемый объем реализации определен на основе маркетинговых исследований о вероятной доле рынка компании «Ростислав».

Вывод: потенциальный объем рынка, доступный компании, достаточен для достижения поставленных в стратегии компании задач. При необходимости увеличить потенциальный объем рынка это можно сделать путем увеличения ассортимента.

3. СТЕПЕНЬ ДОХОДНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В АКЦИИ ОБЩЕСТВА

Ожидаемая текущая доходность акции не ниже депозитной ставки банка. Однако в условиях высокого уровня инфляции и быстро изменяющейся конъюнктуры рынка можно отметить факторы, которые будут влиять на величину дивиденда и быстрый рост стоимости акций:

- 1) вложения в торговый бизнес во все времена являлись одними из самых выгодных вложений;
- 2) вложения производятся в уже действующую систему;
- 3) при существующем состоянии рынка промышленной недвижимости имеется возможность делать чрезвычайно выгодные приобретения сооружений, рыночная стоимость которых после придания им необходимой функциональности будет в несколько раз выше цены приобретения;
- 4) соединение в одно целое крупного и мелкого опта даст возможность компании иметь высокую торговую наценку при достаточно низкой цене;

5) компания сможет легко конкурировать с региональными конкурентами, сохранять и отвоевывать рынки сбыта.

Расчет по филиалам первой очереди (уже имеющимся) в городах с общим населением 5 млн. жителей (в млрд. руб. в месяц)

Вид товара	Существующий ассортимент*				Расширенный ассортимент**	
	быстро достижимый		потенциальный прогноз		потенциальный прогноз	
	%	сумма	%	сумма	%	сумма
Продовольственные товары	7,5	1,358	16	2,90	50	8,99
Непродовольственные товары	0,7	0,960	5	6,86	20	27,43
Всего		2,318		9,76		36,42

Расчет при условии открытия филиалов второй очереди в городах с общим населением 11 млн. жителей (в млрд. руб. в месяц)

Вид товара	Существующий ассортимент*				Расширенный ассортимент**	
	быстро достижимый		потенциальный прогноз		потенциальный прогноз	
	%	сумма	%	сумма	%	сумма
Продовольственные товары	7,5	4,14	16	8,70	50	26,9
Непродовольственные товары	0,7	2,88	5	20,58	20	82,3
Всего		7,02		29,28		109,2

* Существующий ассортимент – ассортимент товаров, которыми компания «Ростислав» торгует на текущий момент. Это продукция производителей «Procter & Gamble», «L’Oreal», «Master Foods», «Kivi».

** Расширенный ассортимент – ассортимент товаров, которыми компания «Ростислав» планирует торговать в ближайшем будущем. Это продукция производителей, «Unilever», «Schwarzkopf», «Nivea», «Jifett», болгарские мясные и овощные консервы, продукция «Knorr» и другие товары.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Принимая во внимание все изложенные факторы, можно сделать вывод, что реализация данного проекта является целесообразной.

Вопросы и задания

1. По каким факторам проводились анализ и оценка состояния и динамики системы распределения товаров, с какими постулатами и аргументами здесь можно согласиться, с чем — нет?

2. В чем суть нового проекта, каковы его основные достоинства и недостатки?

3. Насколько предлагаемый проект отвечает требованиям, потребностям потенциальных инвесторов, акционеров, потребителей?

*Раздел 11***МАРКЕТИНГ-ТЕСТЫ****(НАЙДИТЕ ЕДИНСТВЕННЫЙ НАИБОЛЕЕ ВЕРНЫЙ ОТВЕТ)****Тема I. Сущность и общие понятия маркетинга**

- 01. В каком из перечисленных определений заложена опасность неверного понимания роли маркетинга?**
- а) Маркетинг — это такая философия, стратегия и тактика поведения и взаимодействия участников рыночных отношений, когда эффективное решение проблем потребителей ведет к рыночному успеху фирм и приносит пользу обществу.
 - б) Маркетинг — это система внутрифирменного управления, нацеленная на изучение и учет рыночного спроса, потребностей и требований конкретных потребителей к продукту для более обоснованной ориентации научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы с целью обеспечения намечаемого фирмой уровня рентабельности.
 - в) Маркетинг — это вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.
 - г) Маркетинг — это предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары, услуги, организации, людей, территории и идеи посредством обмена.
- 02. В чем состоит ограничение возможностей применения маркетинга на современном отечественном рынке?**
- а) На незрелом рынке возможен только незрелый маркетинг.
 - б) Маркетинг целесообразен преимущественно на экспортных для России рынках.
 - в) Квалифицированный маркетинг может быть осуществлен только под руководством признанных зарубежных специалистов.
 - г) Маркетинг на российском рынке — пока чисто теоретическая дисциплина и станет необходим по мере выхода экономики России на уровень развитых стран.

03. Маркетинговая модель не является:

(укажите лишнее)

- а) Комплексом принципов управления.
- б) Инструментом для рыночных прогнозов.
- в) Идеальным типом экономической деятельности на рынке.
- г) Объяснением, как функционирует рынок и его отдельные сегменты.

04. Что из перечисленного изучает маркетинг?

- а) Производство предлагаемых к сбыту изделий.
- б) Общий уровень цен в условиях инфляции.
- в) Технологические возможности обеспечения уровня качества товаров в соответствии с запросами отдельных групп потребителей.
- г) Конъюнктуру продуктов питания и др.

05. К основным принципам маркетинга не относится следующее:

(укажите лишнее)

- а) Целью маркетинга является достижение фирмой наиболее высокой прибыли.
- б) Залогом достижения целей фирмы служит определение нужд и потребностей целевого рынка и наиболее эффективное их удовлетворение.
- в) Маркетинг ориентирован на предвосхищение изменений ситуации и управление ею.
- г) Маркетинг предполагает сохранение или укрепление благополучия потребителя и общества в целом.

06. Ведущим рынком, определяющим перспективы развития других рынков, является:

- а) Рынок средств производства, инвестиционных товаров.
- б) Рынок денежных средств.
- в) Рынок потребительских товаров.
- г) Рынок продуктов питания.

Тема II. КОНЬЮНКТУРА И ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

07. Что такое покупательский спрос?

- а) Готовность покупателей в данный отрезок времени приобретать определенные количества товаров по каждой из предложенных на рынке цен.
- б) Готовность покупателей в данный отрезок времени приобрести товар по вполне определенной цене.
- в) Любовь к трем апельсинам.
- г) Состояние готовности потенциальных потребителей приобрести товар.

08. Что такое предложение товара?

- а) Целевая установка производителя.
- б) Готовность производителя произвести и продать определенное количество товара в конкретный период времени.
- в) Готовность производителей производить разные количества продукта по каждой цене из данного ряда цен в конкретный временной период.
- г) Оферта.

**09. Конъюнктуру рынка нельзя определить как:
(укажите лишнее)**

- а) Определенное соотношение между спросом и предложением как по отдельным товарам и их группам, так и по товарной и денежной массе в целом на рынке или в его сегменте.
- б) Складывающееся в определенный период времени и в конкретном месте социально-экономические, торгово-организационные и другие условия реализации товаров.
- в) Наиболее выгодные для производителя условия продажи товаров определенной группы в конкретном месте и в данный период времени.
- г) Результат взаимодействия факторов и условий, определяющих структуру, динамику и соотношение спроса, предложения и цен на товары и услуги.

10. Закон спроса представляет собой следующую зависимость:

- а) Рост доходов потребителей ведет к тому, что они начинают покупать больше товаров.
- б) Превышение предложения над спросом, как правило, ведет к снижению цены на товар.
- в) Кривая спроса имеет положительный наклон.
- г) Когда цена товара падает, объем планируемых закупок, как правило, растет.

11. Рынок товаров находится в равновесном состоянии, если:

- а) Сумма цен на товар равна бюджету потребителей.
- б) Цена равна издержкам плюс запланированная норма прибыли.
- в) Уровень технологии меняется плавно.
- г) Объем спроса равен объему предложения.

**12. Какой фактор, изменяясь, не вызывает сдвига кривой спроса:
(укажите лишнее)**

- а) Цена товара.
- б) Вкусы и предпочтения потребителей.
- в) Размер и распределение национального дохода.
- г) Численность или возраст потребителей.

13. Готовность покупать дополнительные предлагаемые к продаже единицы товара только по более низкой цене лучше всего объясняет:

- а) Кривая предложения.
- б) Эффект дохода.
- в) Закон соответствия спроса предложению.
- г) Принцип убывающей предельной полезности.

- 14. Если два товара взаимозаменяемы, то рост цены на один из них вызовет:**
- а) Рост спроса на второй товар.
 - б) Бурную негативную реакцию продавцов второго товара.
 - в) Рост цены на второй товар.
 - г) Падение объема спроса на второй товар.
- 15. Закон предложения, если цены растут, при прочих неизменных условиях проявляется:**
- а) В сокращении спроса.
 - б) В росте объема предложения.
 - в) В падении объема предложения.
 - г) В замедлении роста объема предложения.
- 16. Если спрос на товар сокращается, то общая выручка продавца:**
- а) Растет.
 - б) Сокращается.
 - в) Сокращается в том случае, если спрос эластичен по цене.
 - г) Остается неизменной.
- 17. Эластичность предложения зависит главным образом от:**
- а) Числа товаров — заменителей данного товара.
 - б) Периода времени, в течение которого продавцы могут приспособиться к изменениям цен.
 - в) Того, является ли данный товар предметом первой необходимости или роскоши.
 - г) Того, относится ли данный товар к предметам длительного пользования или текущего потребления.

18. Маркетинговое исследование — это:

- а) То же самое, что и «исследование рынка».
- б) Постоянно действующая система сбора, классификации, анализа, оценки и распространения маркетинговой информации.
- в) Сбор, упорядочивание, анализ и обобщение данных для обнаружения и решения различных маркетинговых проблем.
- г) Исследование маркетинга.

19. Вторичные данные в маркетинге — это:

- а) Перепроверенная информация.
- б) Второстепенная информация.
- в) Информация, полученная из посторонних источников.
- г) Информация из внешних источников или собственная информация, первоначально полученная с другими целями.

20. Сегментация рынка — это:

- а) Разделение рынка на отдельные части (сегменты).
- б) Деятельность по классификации возможных потребителей в соответствии с качественными особенностями их спроса.
- в) Структурирование потребителей, заинтересованных в определенных товарах или услугах.
- г) Стратегия выборочного проникновения на рынок.

Тема III. КОНКУРЕНТНАЯ БОРЬБА И РОЛИ ФИРМ НА РЫНКЕ

- 21. Чем отличается совершенная конкуренция от несовершенной?**
- а) Составом стратегий конкуренции.
 - б) Числом конкурирующих фирм.
 - в) Степенью напряженности конкурентной борьбы.
 - г) Возможностью влияния отдельных конкурентов на спрос.
- 22. Какой из следующих рынков больше всего соответствует условиям совершенной конкуренции:**
- а) Стали.
 - б) Услуг парикмахерских.
 - в) Автомобилей.
 - г) Акций и облигаций фирм.
- 23. Примером естественной монополии является:**
- а) Международный нефтяной картель ОПЕК.
 - б) Компания «IBM».
 - в) Издательство «Известия».
 - г) Городской метрополитен.
- 24. Рынки совершенной и монополистической конкуренции имеют общую черту:**
- а) Выпускаются дифференцированные товары.
 - б) На рынке оперирует множество продавцов и покупателей.
 - в) Выпускаются однородные товары.
 - г) Рыночное поведение каждой фирмы зависит от реакции ее конкурентов.
- 25. Существует ли рыночное равновесие на конкурентном рынке?**
- а) В основном в идеале как теоретическая конструкция.
 - б) Существует.
 - в) Не всегда.
 - г) Не существует.

- 26. В какой ситуации стремление к максимальной доле рынка ведет к максимальной прибыли?**
- а) Если у главного конкурента доля рынка меньше.
 - б) При небольшом числе конкурентов.
 - в) При установлении цены выше себестоимости.
 - г) В ситуации «рынка продавца».
- 27. Наиболее оспоримо следующее утверждение: (укажите лишнее)**
- а) Если конкуренты равноможны, а их стратегии сходны по существу, то равновесие на рынке неустойчиво, а конфликты постоянны.
 - б) Чем больше критических факторов конкуренции, тем меньше шансов для выживания мелких фирм.
 - в) Чем меньше критических факторов конкуренции, тем меньше конкурентов выживает.
 - г) Соотношение рыночных долей «два к одному» — это та ситуация, когда конкуренция затухает.
- 28. В каких рыночных ситуациях имеет место конкуренция продавцов?**
- а) «Рынок покупателя».
 - б) «Рынок продавца».
 - в) «Равновесный рынок».
 - г) Продавцы конкурируют (в той или иной степени) всегда.
- 29. Зачем надо определять главного конкурента?**
- а) Для изучения потребительских свойств его товара.
 - б) Чтобы знать, кого надо опередить.
 - в) Для эффективного анализа рыночной ситуации.
 - г) Для реализации стратегии «цена лидера».
- 30. Какой из признаков не является обязательным для рыночного лидера? (укажите лишнее)**
- а) Имеет не менее чем 30—40-процентную долю на рынке и стремится ее расширить.
 - б) Диктует свою волю остальным конкурентам.
 - в) В значительной степени занят обороной своей позиции на рынке.
 - г) Ориентируется на совокупный рыночный спрос.

31. К наиболее распространенным чертам рыночной стратегии рыночных лидеров не относится:

(укажите лишнее)

- а) Высший уровень качества товаров.
- б) Ориентация на совокупный рыночный спрос.
- в) Постоянство цен на товары (за исключением расходов на доставку, транспортировку).
- г) Повсеместная представленность на целевых рынках.

32. Каким образом определяется главный конкурент?

- а) По уровню потребительских свойств товара.
- б) По объему предложения.
- в) По величине доли рынка.
- г) По наилучшему соотношению между объемами продаж и предложения.

33. Какой тип атаки в конкурентной борьбе не является разновидностью обхода конкурентов:

(укажите лишнее)

- а) Переход к производству невзаимосвязанных продуктов.
- б) Открытие и освоение новых рынков сбыта традиционных продуктов.
- в) Осуществление резкого скачка в технологии.
- г) Значительное увеличение рекламной активности.

34. Неверно, что в рыночной нише:

(укажите лишнее)

- а) Борьба конкурентов имеет менее сдержанный характер, чем на открытом рынке.
- б) Нет необходимости сдерживать свои претензии по прибыли.
- в) Нужно особенно четко знать всех своих потребителей.
- г) Есть резон придерживаться одной и той же стратегии длительное время.

Тема IV. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

35. Стратегический маркетинг не может быть определен как:
(укажите лишнее)

- а) Стержень всеобъемлющей политики предприятия, учитывает всех участников рынка и окружающую его среду.
- б) Подход, аккумулирующий все новые черты и тенденции 80-х и 90-х годов: активность, интегрированность, перспективность, эффективность.
- в) Маркетинг, базирующийся на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, а также сильных и слабых сторон собственной деятельности и деятельности конкурентов.
- г) Современный маркетинг, предполагающий в центре планирования всех усилий исключительно конкретного потребителя.

36. Что представляет собой маркетинговая стратегия?

- а) Комплекс приемов поведения предпринимателей на рынке.
- б) Комплекс планов изучения рынка, формирования товарного ассортимента, ценовой политики, коммуникационной и сбытовой деятельности.
- в) Воплощение комплекса принципов, с помощью которых формируются конкретные цели маркетинга на определенный период и организуется достижение этих целей с учетом возможностей конкретного субъекта рынка.
- г) Результат целенаправленной работы профессионалов-маркетологов на фирме.

37. Профессионально сделанная маркетинговая стратегия гарантирует фирме:

- а) Правильный базовый выбор целей и основных средств их достижения, с определенными запасными вариантами.
- б) Единственно возможный путь достижения наибольших коммерческих выгод.

- в) Непротиворечивость решений конкретных маркетинговых проблем и оптимальное достижение поставленных целей участника рыночных отношений.
- г) Завоевание максимальной доли рынка.

38. Маркетинговую стратегию нужно изменять:

- а) В зависимости от прогнозов изменения рыночной ситуации.
- б) В соответствии с изменениями конъюнктуры спроса на товары.
- в) С учетом интересов возможных новых партнеров фирмы.
- г) Если этого требуют конкретные потребители.

Тема V. ТОВАР И ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА

39. Товар в маркетинге — это:

- а) Любой продукт деятельности (включая услуги), предназначенный для реализации.
- б) Продукт деятельности, предложенный на рынке для продажи по определенной цене и по этой цене пользующийся спросом как удовлетворяющий потребности.
- в) Результат исследований, разработок и производства.
- г) Продукт деятельности становится товаром в момент осуществления по его поводу сделки купли-продажи.

40. Качество товара в маркетинге — это:

- а) Совокупность физических, химических, эргономических и других измеряемых (оцениваемых) характеристик изделия.
- б) Характеристика конкурентоспособности товара, степень его отличия от товаров-конкурентов.
- в) Степень успешности решения проблем потребителей.
- г) То общее, что ценят в продукте различные покупатели.

41. Широтой товарного ассортимента называется:

- а) Общая численность групп товаров в ассортименте.
- б) Общая численность вариантов предложения всех товаров.
- в) Степень разнообразия товаров разных ассортиментных групп.
- г) Ни один ответ не верен.

42. Глубина товарного ассортимента — это:

- а) Длина параметрического ряда товаров.
- б) Количество вариантов предложения каждого отдельного товара в рамках ассортиментной группы.
- в) Степень индивидуализации товаров по запросам потребителей.
- г) Совокупность всех ассортиментных групп товаров.

43. Что является базой для успеха товара?

- а) Уровень товара по замыслу.
- б) Характеристики товара в реальном исполнении.
- в) Предложение товара с подкреплением.
- г) Цена потребления товара.

44. Цветной телевизор «Рекорд» — это товар:

- а) Повседневного спроса.
- б) Предварительного выбора.
- в) Особого спроса.
- г) Пассивного спроса.

45. Фактором объединения товаров в ассортимент не является:

(укажите лишнее)

- а) Связь товаров по замыслу.
- б) Продажа товаров определенным категориям клиентов или в определенных торговых заведениях, точках.
- в) Общий диапазон цен.
- г) Общность стадии жизненного цикла товаров.

46. Жизненный цикл товара — это:

- а) Интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара.
- б) Совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж.
- в) Интервал времени, в котором спрос на сезонный товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке.
- г) Процесс развития продаж товара и получения прибылей.

47. В жизненном цикле товара на стадии внедрения:

- а) Важно сразу продемонстрировать широкий ассортимент внедряемой товарной группы.

- б) В целях экономии средств рекомендуется внедрять несколько товарных новинок одновременно.
- в) Нет необходимости затрачивать много усилий на рекламу, так как на этом этапе товар приобретут только «новаторы» – любители попробовать что-нибудь новенькое.
- г) Есть резон держать прибыль от продаж товара на минимуме.

48. Неверно, что в жизненном цикле товара на стадии роста:
(укажите лишнее)

- а) Норма прибыли в расчете на единицу товара, как правило, достигает своего максимума.
- б) Кривая объема продаж имеет положительный наклон.
- в) Вполне могут применяться наценки на товар.
- г) Используется самый широкий ассортимент ценовых скидок.

49. В жизненном цикле товара на стадии зрелости:

- а) Норма прибыли от продажи единицы товара падает, а масса прибыли является наибольшей и расходует на поддержку товаров, находящихся в других фазах жизненного цикла.
- б) Объем предложения сравнивается с объемом спроса, что свидетельствует о достижении «точки маркетинга».
- в) Есть смысл ограничить ассортимент двумя-тремя наиболее ходовыми модификациями товара.
- г) Применяются в основном только скидки с цены товара, используемые для удержания консервативно настроенных покупателей.

50. В фазе спада в жизненном цикле товара не следует:
(укажите лишнее)

- а) Думать, что работа с этим товаром нуждается во вложениях.
- б) Акцентировать внимание потребителей на том, что товар им хорошо известен.

- в) Тратить средства на рекламу данного товара.
- г) Сужать ассортимент данной товарной группы.

51. Внедрение нового товара на рынок нужно осуществлять:

- а) Как только наметился спад объема продаж наиболее ходового товара.
- б) В зависимости от того, сформировалась ли потребность в нем на рынке.
- в) На основании результатов рыночных исследований.
- г) Верны все три предыдущих ответа.

**52. Продлению жизненного цикла товара не способствует:
(укажите лишнее)**

- а) Разработка новых сфер применения и модификаций товара.
- б) Расширение объема продаж.
- в) Выявление новых групп потребителей и повышение адресности продукции.
- г) Развитие методов сбыта.

53. Товар можно отнести к недоброкачественным, если:

- а) Эластичность его спроса по доходу равна $-0,6$.
- б) Ценовая эластичность его спроса равна $+1,4$.
- в) Перекрестная эластичность его спроса равна $-0,7$.
- г) Эластичность его спроса по доходу равна $+1,4$.

Тема VI. Ценовая политика

54. Максимальная цена товара определяется:

- а) величиной спроса на товар.
- б) Максимальными претензиями на прибыль, существующими в данной отрасли производства.
- в) Ценами конкурентов на аналогичный товар.
- г) Наивысшим уровнем совокупных издержек.

55. Минимальная цена товара определяется:

- а) Емкостью рынка товара.
- б) Уровнем совокупных издержек фирмы.
- в) Коэффициентом эластичности спроса.
- г) Уровнем переменных издержек.

56. Цена потребления товара представляет собой:

- а) Себестоимость продукции плюс среднюю прибыль.
- б) Совокупность эксплуатационных расходов, затрат на нормальное потребление купленного товара.
- в) Сумму «а» и «б».
- г) Цену покупки вместе с эксплуатационными расходами, затратами на потребление товара.

57. Прейскурантный метод ценообразования основан на:

- а) Анализе прейскурантов на конкурирующие товары.
- б) Определении величины издержек.
- в) Определении величины издержек и плановой прибыли.
- г) Принципе непротиворечивости цен на товары, находящиеся в едином списке.

58. Наиболее субъективным методом ценообразования является:

- а) Прейскурантный метод.
- б) Метод соответствия конкуренту.
- в) Установление цены в коде торгов, акта купли-продажи.
- г) Завышение цены.

59. Вполне вероятно, что если вместо возможного увеличения предложения товара растет его цена, то причиной этого является:
- а) Снижение цены дорогостоящего товара, дополнением к которому является данный товар.
 - б) Количественный рост целевого сегмента потребителей.
 - в) Прогрессия в налогообложении.
 - г) Снижение налогов в отношении товаров-заменителей.
60. Чем отличается ценовая конкуренция от неценовой?
- а) Уровнем коэффициента эластичности предложения по цене.
 - б) Ролью цены в конкуренции за объемы сбыта.
 - в) Тем, что ценовая конкуренция имеет место на рынке с высоким уровнем дохода.
 - г) Невозможностью использовать бесплатную рекламу.
61. Какая стратегия является наиболее доходной, если известно, что главный конкурент использует стратегию «среднерыночной цены»?
- а) «Гибкая цена».
 - б) «Цена выше себестоимости».
 - в) «Демпинговая цена».
 - г) «Психологическая цена».
62. Ценовая эластичность спроса представляет собой:
- а) Зависимость цены товара от величины объема спроса.
 - б) Отношение процентного изменения количества спрашиваемого товара к процентному изменению цены.
 - в) Отношение изменения количества спрашиваемого товара к изменению цены с учетом первоначального количества спрашиваемого товара и первоначальной цены.
 - г) Размеры диапазона колебаний объема спроса в зависимости от диапазона колебаний цены.

- 63. Если коэффициент ценовой эластичности спроса равен минус двум, то это означает, что:**
- а) Спрос весьма неэластичен.
 - б) Спрос весьма эластичен.
 - в) Спрос эластичнее, чем при коэффициенте, равном плюс двум.
 - г) Надо сокращать производство и предложение товара.
- 64. Какое из следующих утверждений не относится к характеристике эластичного спроса на товар: (укажите лишнее)**
- а) Коэффициент эластичности спроса меньше единицы по абсолютному значению.
 - б) Общая выручка продавца сокращается, если цена растёт.
 - в) Покупатели довольно чутко реагируют на изменения цены.
 - г) Относительное изменение объема спроса больше, чем относительное изменение цены.
- 65. Может ли спрос на конкурентном рынке быть эластичным по цене?**
- а) Нет.
 - б) Только на рынках совершенной конкуренции.
 - в) Может.
 - г) Может, если эластична цена.
- 66. Каким образом можно определить емкость конкурентного рынка, эластичного по цене?**
- а) Построить функцию спроса от среднерыночной цены и найти значение этой функции при минимальной цене.
 - б) Сложить доли всех конкурентов.
 - в) Провести расчет коэффициентов эластичности спроса по цене каждого конкурента.
 - г) Найти среднее значение между величинами спроса при максимальной и минимальной среднерыночными ценами.

67. В чем состоит отличие стратегии «цена выше себестоимости» от стратегии «цена лидера»?

- а) Вторая стратегия доходнее.
- б) Если рыночная цена ниже себестоимости, то первая стратегия не предполагает выхода на рынок.
- в) Они практически одинаковы.
- г) Верно и первое и третье.

68. Какая стратегия ценовой конкуренции максимально надежна?

- а) «Безубыточная цена».
- б) «Гибкая цена».
- в) «Минимизация издержек».
- г) «Среднерыночная цена».

69. Какая стратегия ценовой конкуренции наиболее доходна?

- а) «Завышенная цена».
- б) Все зависит от рыночной ситуации.
- в) «Цена лидера».
- г) «Снятие сливок».

70. Какая стратегия конкуренции в цене ведет к снижению интенсивности конкуренции?

- а) «Среднерыночная цена».
- б) «Временно низкая цена».
- в) «Снятие сливок».
- г) «Безубыточная цена».

Тема VII. Коммуникации

- 71. Для того чтобы охарактеризовать некое сообщение как рекламное, важно убедиться в следующем:**
- а) Неличный характер представления и продвижения идей, товаров или услуг.
 - б) Оплачиваемость сообщения заинтересованным в продаже вполне определенным лицом.
 - в) Верно и то и другое.
 - г) Верно, если первое сочетается со вторым.
- 72. Лучшим из представленных ниже аргументов рекламы растворимого кофе является утверждение, что это:**
- а) Дает возможность быстро приготовить чашку кофе.
 - б) Вкусный, ароматный, бодрящий напиток.
 - в) Надежный помощник для работающих женщин и начинающих домохозяек.
 - г) Незаменим для случаев содержательного общения.
- 73. Прямая реклама не использует следующие формы:**
- а) Письма, открытки.
 - б) Каталоги, проспекты.
 - в) Рекламные TV-ролики.
 - г) Календари.
- 74. В развитых странах ведущей формой продвижения инвестиционных товаров на рынки в последние годы стала:**
- а) Телереклама.
 - б) Прямая реклама.
 - в) Реклама на выставках и ярмарках.
 - г) Система «public relations».

75. Рекламный слоган — это:

- а) Главный аргумент рекламного послания.
- б) Любой броский элемент рекламы, привлекающий к ней внимание.
- в) Адресная информация рекламного характера.
- г) Рекламный девиз.

**76. Если понимать рекламу как информацию, распространяемую для неопределенного круга лиц, то рекламой нельзя будет назвать:
(укажите лишнее)**

- а) информацию в изданиях, распространяемых только по подписке.
- б) информацию, адресованную конкретным сегментам потребительского рынка.
- в) информацию, значимую только для определенных клиентов.
- г) информацию, недоступную для отдельных категорий возможных клиентов.

77. Почему наиболее распространенным методом определения суммы расходов на рекламу является расчет в процентах к уровню сбыта предыдущего года?

- а) Потому что только полученные деньги — это реальные деньги.
- б) Так как это наиболее простой способ формирования рекламного бюджета.
- в) Так как это метод, позволяющий уйти от проблем с определением эффективности рекламной деятельности.
- г) Поскольку тем самым расходы на рекламу приводятся в соответствие с логикой рыночной активности фирмы.

Тема VIII. Сбыт, торговля

78. Сбыт в маркетинге – это:

- а) Отношения, существующие на рынке по поводу купли-продажи товаров или услуг.
- б) Совокупность операций начиная с того момента, как изделие покинуло производственный корпус, и вплоть до передачи товара потребителю (включительно).
- в) Общение продавца с покупателем.
- г) Верны все предыдущие ответы.

**79. Каналом прямого маркетинга не является:
(укажите лишнее)**

- а) Торговля вразнос.
- б) Посылочная торговля.
- в) Торговля через магазины, принадлежащие производителю.
- г) Торговля со склада дистрибьютора.

80. Вертикальная маркетинговая система как канал сбыта:

- а) Базируется на собственности или мощи одного участника в отношении всех звеньев канала сбыта.
- б) Предполагает механизм мотивирования одним участником канала сбыта всех остальных участников.
- в) Возможны оба предыдущих варианта.
- г) Предполагает сбыт товаров глубокого ассортимента.

81. Среди посредников, как правило, правом собственности на товар обладают:

- а) Агенты.
- б) Брокеры.
- в) Консигнаторы.
- г) Дистрибьюторы.

82. Исключительное (эксклюзивное) посредничество:

- а) Дает особые права на распределение товаров фирмы в регионе.
- б) Лишает права торговать товарами конкурентов.
- в) Верно и то и другое.
- г) Является интенсивным распределением.

83. Магазином с ограниченным ассортиментом может быть назван:

- а) Магазин одежды.
- б) Магазин-склад.
- в) Магазин мужской одежды.
- г) Магазин-ателье мужских рубашек, сшитых по заказу.

84. Тип поведения продавца, ориентированный на помощь и поддержку покупателя, полезен, если нужно:

- а) Избежать проблем, за исключением вопросов о цене.
- б) Выявить, понять нужды клиента.
- в) Переубедить клиента, преодолеть его сопротивление.
- г) Стабилизировать продажи.

85. Поведение продавца с позиции судьи целесообразно, если нужно:

- а) Избежать деликатной, затруднительной ситуации.
- б) Избежать проблем, за исключением вопросов о цене.
- в) Облегчить взаимное понимание продавца и клиента.
- г) Уйти от ответственности.

86. Если покупатель жаждет купить товар при низком интересе к продавцу, а тот заинтересован в продаже, но не в клиенте, то атмосферу продажи можно охарактеризовать как:

- а) Продавец атакует клиента, покупатель обороняется.
- б) Взаимное сопротивление.
- в) Совершение механистического, рутинного акта.
- г) Принуждение, непонимание.

87. К вознаграждению посредников не имеет отношения следующий тип скидки с цены:

- а) За платеж наличными.
- б) В связи с дискриминационным ценообразованием.
- в) За количество.
- в) Функциональные.

Тема IX. ОРГАНИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА И УПРАВЛЕНИЕ

- 88. Какое из этих положений раскрывает взаимоотношения маркетинга и менеджмента?**
- а) Маркетинг — это один из подходов в менеджменте.
 - б) Менеджмент — это важный компонент маркетинга.
 - в) Менеджмент и маркетинг частично пересекаются.
 - г) Верно и «а» и «б».
- 89. К факторам окружающей маркетинговой среды, определяемым и контролируемым службой маркетинга фирмы, относятся:**
- а) Область деятельности фирмы.
 - б) Маркетинговые цели.
 - в) Финансовые цели.
 - г) Верны все предыдущие ответы.
- 90. К факторам окружающей маркетинговой среды, определяемым высшим руководством фирмы, относятся:**
- а) Выбор целей маркетинга и целевых рынков.
 - б) Разработка организационной структуры службы маркетинга.
 - в) Роль маркетинга на фирме.
 - г) Верны все предыдущие ответы.
- 91. Функциональная структура организации маркетинговой службы — это:**
- а) Структура, базирующаяся на разделении маркетинговых функций между отдельными сотрудниками, группами сотрудников в службе маркетинга.
 - б) Структура, обеспечивающая реальное функционирование маркетинга на фирме.
 - в) Верно и то и другое.
 - г) Структура, отвечающая монофункциональной ориентации маркетинга, в отличие от полифункциональной.

92. Неверно, что товарная структура организации службы маркетинга: (укажите лишнее)

- а) Предполагает разделение ответственности сотрудников службы по отдельным видам, группам товаров.
- б) Вполне естественна при значительной степени диверсификации товарного ассортимента.
- в) Может успешно включать в себя элементы функциональной структуры.
- г) Наиболее эффективна при глубоком товарном ассортименте.

93. Рыночная структура организации службы маркетинга – это:

- а) Структура, соответствующая типу интересующего фирму рынка.
- б) Структура, состоящая из звеньев, соответствующих различным сегментам рынка.
- в) Верно и то и другое.
- г) Предыдущие три ответа неверны.

94. Неверно, что географическая структура организации службы маркетинга: (укажите лишнее)

- а) Предполагает разделение ответственности сотрудников или групп внутри службы маркетинга за деятельность в различных регионах.
- б) Трудно совместима с функциональной организационной структурой.
- в) Эффективна при развитой экспортной активности фирмы.
- г) Является разновидностью рыночной организационной структуры.

95. Для фирмы средних размеров оптимальным является:

- а) Возложение ответственности за сбытовую программу на подразделение маркетинга.
- б) Функционирование специалистов по маркетингу в составе отдела сбыта.
- в) Паритетное существование групп сбыта и маркетинга в их тесном взаимодействии.
- г) Предыдущие три ответа неверны.

- 96. Наиболее точным методом формирования бюджета маркетинга из нижеперечисленных является:**
- а) Метод соответствия конкуренту.
 - б) Метод фиксированного процента.
 - в) Метод «Цель – задание».
 - г) Метод маржинального дохода.
- 97. В постоянные издержки в бюджете маркетинга не включают:**
- а) Расходы на функционирование службы маркетинга.
 - б) Издержки, связанные с исследованиями рынка.
 - в) Скидки и наценки.
 - г) Ни второе ни третье.
- 98. Соотношение между затратами на производство товаров и затратами на их продвижение, включая коммуникации:**
- а) Существенно меньше для категории товаров индивидуального потребления.
 - б) Может быть самым разным независимо от категории товара.
 - в) Существенно меньше для категории инвестиционных товаров.
 - г) Все зависит от соотношения спроса и предложения товаров.
- 99. Кривая, характеризующая зависимость результатов маркетинговой деятельности от затрат на нее, имеет вид:**
- а) S-образной кривой.
 - б) Прямой с положительным наклоном.
 - в) Синусоиды, устремленной вправо и вверх.
 - г) Части параболы с касательной, имеющей положительный наклон.
- 100. Оптимальная сумма затрат на маркетинг не зависит от следующего фактора:**
- а) Имидж фирмы на рынке.
 - б) Отрасль, в которой работает фирма.
 - в) Перспективность целевого сегмента рынка.
 - г) Достигнутые фирмой финансовые результаты.

*Раздел 12***КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ
К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ «МАРКЕТИНГ»**

1. Субъекты маркетинга и их функции.
2. Объекты маркетинга и их особенности.
3. Функции и основные проблемы маркетинга.
4. Сущность и принципы маркетинга.
5. Условия и возможности реализации потенциала маркетинга.
6. Особенности некоммерческого маркетинга.
7. Критерии классификации и разновидности маркетинговых стратегий.
8. Содержание и формирование маркетинговых стратегий.
9. Оценка, выбор и оптимизация маркетинговых стратегий.
10. Планирование и бюджет маркетинга.
11. Организация маркетинговой службы.
12. Понятие товара, основные проблемы и разновидности товарной стратегии.
13. Качество, оценка конкурентоспособности, ассортимент и позиционирование товара.
14. Жизненный цикл товара и обновление ассортимента.
15. Основные проблемы и трудности ценообразования в маркетинге.
16. Методы ценообразования в маркетинге и границы их применения.
17. Адаптация цен с учетом эластичности спроса и других реакций рынка.
18. Разновидности стратегий «Цена — качество», их реализация на отечественном рынке.
19. Структура, управление и типы коммуникаций.
20. Реклама: сущность и проблемное содержание, развитие отдельных форм.
21. Общие требования к рекламе, особенности и перспективы развития на российском рынке.
22. Связи с общественностью и другие формы коммуникаций.
23. Типы и функции маркетинговых посредников.
24. Каналы сбыта: виды, выбор, построение и управление.
25. Мотивация и вознаграждение маркетинговых посредников.

26. Организация продаж.
27. Становление маркетингового подхода в мире и в России.
28. Современное отношение к маркетингу.
29. Доминирующие маркетинговые стратегии в России.
30. Особенности товарной политики, ценообразования, коммуникаций и сбыта в России.
31. Право, власть и маркетинг в России.
32. Особенности банковского маркетинга.
33. Политический маркетинг.
34. Маркетинг образовательных услуг
35. Территориальный маркетинг.
36. Туристический маркетинг.
37. Маркетинг закупок.
38. Интернет-маркетинг.

КЛЮЧИ К ТЕСТАМ

Сущность и общие понятия маркетинга				
01.	а	б	в	г
02.	а	б	в	г
03.	а	б	в	г
04.	а	б	в	г
05.	а	б	в	г
06.	а	б	в	г
Конъюнктура и исследования рынка				
07.	а	б	в	г
08.	а	б	в	г
09.	а	б	в	г
10.	а	б	в	г
11.	а	б	в	г
12.	а	б	в	г
13.	а	б	в	г
14.	а	б	в	г
15.	а	б	в	г
16.	а	б	в	г
17.	а	б	в	г
18.	а	б	в	г
19.	а	б	в	г
20.	а	б	в	г
Конкурентная борьба				
21.	а	б	в	г
22.	а	б	в	г
23.	а	б	в	г
24.	а	б	в	г
25.	а	б	в	г
26.	а	б	в	г
27.	а	б	в	г

28.	а	б	в	г
29.	а	б	в	г
30.	а	б	в	г
31.	а	б	в	г
32.	а	б	в	г
33.	а	б	в	г
34.	а	б	в	г
Маркетинговые стратегии				
35.	а	б	в	г
36.	а	б	в	г
37.	а	б	в	г
38.	а	б	в	г
Товар и товарные политики				
39.	а	б	в	г
40.	а	б	в	г
41.	а	б	в	г
42.	а	б	в	г
43.	а	б	в	г
44.	а	б	в	г
45.	а	б	в	г
46.	а	б	в	г
47.	а	б	в	г
48.	а	б	в	г
49.	а	б	в	г
50.	а	б	в	г
51.	а	б	в	г
52.	а	б	в	г
53.	а	б	в	г

Ценовая политика				
54.	а	б	в	г
55.	а	б	в	д
56.	а	б	в	д
57.	а	б	в	г
58.	а	б	в	г
59.	а	б	в	г
60.	а	б	в	г
61.	а	б	в	г
62.	а	б	в	г
63.	а	б	в	г
64.	а	б	в	г
65.	а	б	в	г
66.	а	б	в	г
67.	а	б	в	г
68.	а	б	в	д
69.	а	б	в	г
70.	а	б	в	д
Коммуникации				
71.	а	б	в	д
72.	а	б	в	г
73.	а	б	в	г
74.	а	б	в	г
75.	а	б	в	д
76.	а	б	в	г
77.	а	б	в	г
Сбыт, торговля				
78.	а	б	в	г
79.	а	б	в	д
80.	а	б	в	г
81.	а	б	в	д
82.	а	б	в	г

83.	а	б	в	г
84.	а	б	в	д
85.	а	б	в	г
86.	а	б	в	г
87.	а	б	в	г
Организация маркетинга и управление				
88.	а	б	в	д
89.	а	б	в	г
90.	а	б	в	г
91.	а	б	в	г
92.	а	б	в	д
93.	а	б	в	г
94.	а	б	в	г
95.	а	б	в	г
96.	а	б	в	г
97.	а	б	в	г
98.	а	б	в	г
99.	а	б	в	г
100.	а	б	в	д

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
<i>Раздел 1</i>	
ОБЩАЯ ТЕОРИЯ И СТРАТЕГИЯ МАРКЕТИНГА	6
Тема 1. Основные понятия маркетинга и проведение рыночных исследований	6
① Понятийный аппарат маркетинга	7
② Предыстория маркетинга в бывшем СССР: опыт «Дзинтарс»	8
③ Сегментация рынка	11
④ Учет требований различных сегментов рынка ..	12
⑤ Изучение потребителей	13
<i>Раздел 2</i>	
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	14
Тема 2. Разработка стратегии маркетинга	14
⑥ Оценка возможностей фирмы	15
⑦ Стратегическое сотрудничество	16
⑧ Разработка стратегии в разветвленной корпорации	17
⑨ Оптимизация стратегии (развитие позиции 8)	18
<i>Раздел 3</i>	
ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА	19
Тема 3. Конкурентоспособность и позиционирование товара	19
⑩ Изучение потребительских предпочтений	20
⑪ Оценка соответствия реального товара потребительским предпочтениям	21
⑫ Потребительские предпочтения в отношении интеллектуальных продуктов	22
⑬ Конкурентоспособность товара	22
⑭ Выбор товара потребителем	24
⑮ Позиционирование товара	24
Тема 4. Ассортимент, жизненный цикл и обновление товаров	26
⑯ Виды ассортимента, его широта и глубина	27

⑰	Ассортиментная политика фирмы	28
⑱	Жизненные циклы товаров и ассортиментная политика	29
⑲	Разработка нового товара	31
⑳	Разработка нового товара (продолжение)	32
<i>Раздел 4</i>		
ПРОБЛЕМЫ И МЕТОДЫ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ		33
Тема 5.	Ценовая эластичность спроса	33
⑳	Ценовая эластичность спроса (измерение)	34
㉑	Сравнительная ценовая эластичность спроса на товары и услуги	36
㉒	Эластичность спроса и рыночные стратегии фирм	37
㉓	Эластичность спроса со стороны различных категорий клиентов	38
Тема 6.	Методы ценообразования	39
㉔	Прейскурантный метод ценообразования	40
㉕	Учет уровня инфляции при прејскурантном ценообразовании	40
㉖	Экспериментальный метод определения оптимальной цены товара	41
㉗	Компоненты цены потребления	42
<i>Раздел 5</i>		
МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ		43
Тема 7.	Маркетинговые проблемы рекламы	43
㉘	Анализ рекламных сообщений	44
㉙	Анализ рекламных сообщений (продолжение)	45
㉚	Выбор адресатов и носителей рекламного сообщения	46
㉛	Анализ стоимостных характеристик рекламы ..	46
㉜	Стратегия и планирование рекламной кампании	48
㉝	Планирование размещения рекламы	49
㉞	Эффективность рекламы	50

⑤⑥	Разрешение конфликтов в рекламной деятельности	50
Тема 8.	Комплексные формы продвижения товаров на рынок	52
⑤⑦	Мероприятия «паблик рилейшнз» и их связь с рекламой	53
⑤⑧	Выставочная и ярмарочная активность	54
<i>Раздел 6</i>		
ПОЛИТИКА ТОВАРОДВИЖЕНИЯ И ТОРГОВЛИ		55
Тема 9.	Каналы товародвижения и сбыта	55
⑤⑨	Построение и функционирование каналов сбыта	56
④⑩	Претензии на прибыль со стороны участников канала товародвижения	57
④⑪	Выбор каналов поступления товаров в регион ..	57
Тема 10.	Стратегии сбыта и торговли	59
④⑫	Стратегия расширения производства и сбыта ..	60
④⑬	Стратегия торговли	60
Тема 11.	Стили и атмосфера покупки и продажи	62
④⑭	Стили продажи	63
④⑮	Стили покупки	64
④⑯	Атмосфера и эффективность продажи	65
④⑰	Поведение продавца	65
<i>Раздел 7</i>		
МАРКЕТИНГ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ		67
Тема 12.	Условия конкуренции, роли и стратегии в конкурентной борьбе	68
④⑱	Определение степени монополизации рынка и ролей фирм	68
④⑲	Стратегия доминирующей фирмы	69
⑤⑰	Развитие конкурентной борьбы	69
⑤⑱	Конкурентная стратегия распределения	70
⑤⑲	Конкурентная стратегия распределения (продолжение)	71
⑤⑳	Особенности стратегии конкуренции на внутреннем и внешнем рынках	72

*Раздел 8***ПЕРСОНАЛ МАРКЕТИНГА** 73**Тема 13. Расчет потребности в кадрах и их подбор** 73

Ⓢ4 Расчет потребности в торговых агентах 74

Ⓢ5 Подбор кадров в маркетинговую службу (фирму) 75

Ⓢ6 Подбор кадров в маркетинговую службу (продолжение) 76

*Раздел 9***МАРКЕТИНГ В РАЗЛИЧНЫХ СФЕРАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ** 77**Тема 14. Маркетинг образовательных услуг** 77

Ⓢ7 Жизненный цикл образовательных услуг 77

Ⓢ8 Определение эффективности покупки образовательных услуг 78

Ⓢ9 Эффективность бизнес-образования россиян за рубежом 79

Тема 15. Маркетинг персонала 81

Ⓢ0 Инструменты маркетинга персонала 81

*Раздел 10***КЕЙСЫ ПО КОМПЛЕКСАМ ПРОБЛЕМ МАРКЕТИНГА** 85**Тема 16. Объекты маркетинга и стереотипы, противодействующие ему** 85

Ⓢ1 Чем заняться новенькому? 85

Тема 17. Емкость рынка и его конъюнктура 88

Ⓢ2 Кофейку не желаете? 88

Тема 18. Исследования рынка сезонного товара 91

Ⓢ3 Исследуем московский рынок пива 91

Тема 19. Оценка конкурентной ситуации и динамики активности экспортеров на российском рынке 96

Ⓢ4 Активность иностранных экспортеров на отечественном рынке машинного оборудования 96

Тема 20. Выведение товара на рынок 99

Ⓢ5 Зажигалка для газовой плиты 99

Тема 21. Оптимизация рыночной стратегии в условиях риска	101
Ⓢ Что делать мебельщикам?	101
Тема 22. Организация службы маркетинга в условиях перехода к рынку	104
Ⓢ Когда у кумушек согласия нет...	104
Тема 23. SWOT-анализ и разработка стратегических приоритетов фирмы	107
Ⓢ Двигатели конкуренции	107
Тема 24. Маркетинговая состоятельность проекта формирования системы распределения потребительских товаров	118
Ⓢ Проект акционерного общества «Ростислав-Маркет»	118
Тема Техничко-экономическое обоснование проекта АООТ «Ростислав-Маркет»	118
Раздел 11	
МАРКЕТИНГ-ТЕСТЫ	125
Тема I. Сущность и общие понятия маркетинга	125
Тема II. Конъюнктура и исследования рынка	127
Тема III. Конкурентная борьба и роли фирм на рынке	131
Тема IV. Маркетинговые стратегии	134
Тема V. Товар и товарная политика	136
Тема VI. Ценовая политика	140
Тема VII. Коммуникации	144
Тема VIII. Сбыт, торговля	146
Тема IX. Организация маркетинга и управление	148
Раздел 12	
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО КУРСУ «МАРКЕТИНГ»	151
Ключи к тестам	153

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОГО ПРАВА И ЭКОНОМИКИ
им. А.С. Грибоедова**



(Свидетельство о государственной аккредитации № 25-0001)

**Готовит специалистов высшей квалификации на факультетах:
юридическом, экономическом, журналистики,
строительного бизнеса.**

**Открыты новые специальности:
экономика, мировая экономика, дизайн архитектурной среды**

Дневная, вечерняя, заочная формы обучения
Для лиц с высшим образованием или средним профессиональным, соответствующим профилю факультета, реализуется заочная форма обучения по ускоренной программе со сроком 2,5—3 года.

Выпускники получают государственный диплом
Все учебные программы соответствуют государственному стандарту и значительно расширены с учетом требований рыночной экономики.

На дневном отделении:

- углубленное изучение иностранных языков (10 часов в неделю в группах по 6–8 человек с участием преподавателей из Великобритании, Германии) дает возможность получения второго диплома о присвоении дополнительной квалификации «Переводчик в сфере профессиональной коммуникации»;
- расширенное изучение информатики с учетом выбранной специальности;
- практика на каждом курсе с оформлением трудового стажа;
- психологическая подготовка к учебе и будущей профессии;
- традиционно высокий уровень дисциплины студентов.

На вечернем и заочном отделениях:

- дополнительные занятия по блокам базовых дисциплин.

Прием на дневное отделение — решением мандатной комиссии по результатам собеседования и тестирования;
на вечернее и заочное отделения — на основании собеседования.

Обучение платное

ИМПЭ имеет филиалы в городах: Вологда, Калуга, Липецк, Мурманск, Нижневартовск, Петрозаводск, Ульяновск.

Адрес института: 107066, Москва, ул. Спартаковская, д. 2/1.

**Телефоны приемной комиссии:
784-7765 (многоканальный), 928-7777.**

**При институте работают:
подготовительные курсы — 784-7765, 928-7777;
курсы иностранных языков для взрослых и детей — 267-8719;
международный образовательный центр — 261-6453.**



ПАНКРУХИН Александр Павлович —
доктор экономических наук,
профессор, заместитель
заведующего кафедрой общего
и специального менеджмента
Российской академии
государственной службы
при Президенте
Российской Федерации.
Закончил факультет психологии
МГУ в 1976 году. Специалист
в области маркетинга, проблем
экономики и управления высшим
образованием, лауреат конкурса
учебных пособий Госкомвуза РФ
и Фонда Дж. Сороса.
Автор более 40 научных трудов
и учебно-методических разработок
общим объемом свыше
150 печатных листов.