

Правительство Самарской области
Министерство экономического развития, инвестиций и торговли
Самарской области
Некоммерческое партнерство
«Региональный центр инноваций и трансфера технологий»

СТРАТЕГИЯ ВЫВОДА ПРОДУКТОВ НА РЫНОК
(ЕВРОСОЮЗ – РОССИЯ)

Методическое пособие

- **Идентификация рынка**
- **Оценка уровня конкуренции**
- **Оценка достижимого уровня продаж или как рассчитать, сколько можно продать на выбранном рынке**
- **Перевод товара/услуги из изобретения в рыночное предложение**
- **Установление цены**
- **Организация продаж**
- **Разработка способов продвижения**

2012 Самара

УДК 338.242

ББК 65

Рецензент:

Кандидат технических наук, доцент Самарской государственной областной академии Наяновой, вице-президент НП «Поволжский клуб качества»
Е.А. Вакулич

Шведова И.А., Шабанова Е.А., Филатов В.А.

Стратегия вывода продуктов на рынок (Евросоюз – Россия). Методическое пособие. – Самара: типография ООО «Двор печатный АВТОВАЗ», 2012. – 128 с.

ISBN 978-5-93424-583-3

Пособие предназначено сотрудникам предприятий, специализирующимся на продвижении инновационных товаров и услуг на рынках России и Европы, а так же предпринимателям, интересующимся современными маркетинговыми технологиями. Представленный материал базируется на личном опыте членов авторского коллектива, которые много лет посвятили продвижению товаров на промышленном рынке.

В предлагаемой книге авторы старались убедить читателей, что если действовать на рынке, придерживаясь описываемых правил и методических приемов, то вероятность успеха в сложном и творческом процессе вывода нового товара на рынок значительно повышается.

Одновременно авторы убедительно просят всех, у кого появились замечания и предложения по улучшению предоставленного материала, высказать их, за что заранее приносим глубокую благодарность.

Издание пособия осуществлено при поддержке правительства Самарской области (договор № 689 от 25.12.2011г.).

УДК 338.242

ББК 65

ISBN 978-5-93424-583-3

© Шведова И.А., Шабанова
Е.А., Филатов В.А. 2012

© ООО «Двор печатный
АВТОВАЗ», 2012

Содержание

Введение	4
Раздел 1. Идентификация рынка.....	9
1.1 Подходы к идентификации рынка, или Как понять, на каком рынке Вы работаете	9
1.2 Схема устройства рынка: основные действующие силы и важнейшие рычаги воздействия	14
1.3 Выбор целевых сегментов потребителей.....	18
Раздел 2. Оценка уровня конкуренции.....	20
2.1 Выявление и группировка основных конкурентов.....	20
2.2 Оценка уровня конкуренции и привлекательности.....	24
2.3 Составление карты плотности рыночного ценового коридора.....	35
Раздел 3. Оценка достижимого уровня продаж или как рассчитать, сколько можно продать на выбранном рынке	37
3.1 Способы оценки емкости рынка или как подсчитать, сколько денег тратится на приобретение товаров и услуг на выбранном Вами рынке.....	37
3.2 Подходы к оценке достижимых показателей продаж	57
Раздел 4. Перевод продукта/услуги из изобретения в рыночное предложение.....	58
4.1 Формирование маркетинговых атрибутов нового продукта	58
4.2 Дифференцирование и позиционирование рыночного предложения	65
Раздел 5. Установление цены.....	70
5.1 Затраты потребителя: цена покупки, стоимость владения, утилизации ...	70
5.2 Цена как компромисс между себестоимостью, спросом и предложением	72
5.3 Ценовые атрибуты товара	84
Раздел 6. Организация продаж.....	86
6.1 Выбор сбытовой модели.....	86
6.2 Определение численности сбытового персонала.....	95
6.3 Закрепление зон ответственности. Организационная структура службы продаж	96
6.4 Воронка продаж.....	97
Раздел 7. Разработка способов продвижения	102
7.1 Классические и современные каналы коммуникации.....	102
7.2 Продвижение товара до конечного потребителя	110
7.3 Привлечение внимания потребителей. Эмоциональный и рациональный аспект	111
7.4 Формирование целей рекламной кампании.....	114
7.5 Построение плана и бюджета продвижения.....	117
7.6 Оценка эффективности программы продвижения.....	121
Заключение.....	124

Введение

Любое предприятие, имеющее в своем распоряжении инновационный продукт, сталкивается с проблемой его продвижения на рынок. Успех продвижения товара на рынок зачастую определяется не только новизной товара, его потребительской ценностью, уникальностью используемых технологий, но и качеством проработки маркетинговой составляющей бизнеса.

Российский рынок весьма привлекателен для новых продуктов. Низкий уровень конкуренции среди отечественных товаропроизводителей, рост потребительского спроса, положительные тенденции в развитии темпов промышленного производства создают отличные предпосылки для вывода инноваций на рынок. Как известно, выводить товары на рынок гораздо проще при растущем спросе. Согласно данным международной исследовательской компании Nielsen, Россия входит в первую десятку ведущих стран по объему инвестиций в тестирование новых продуктов¹.

Однако, наличие новинок в товарном портфеле компании – вовсе не гарантия успеха на рынке. Надежных статистических данных, свидетельствующих о том, сколько новых товаров ежегодно предлагается потребителям, к сожалению, не существует. Также как нет и точных данных о том, сколько из них завоевывает в дальнейшем своих потребителей и переходит в разряд успешных. Но все эксперты безоговорочно сходятся во мнении, что к этому числу относится лишь малая доля новинок. Так, по мнению, Кристофера Томпсона, руководителя подразделения инкубационных проектов группы перспективных технологий компании Cisco, около 90% всех проектов start-up терпит неудачу². На промышленных рынках, в силу особенностей характеристик лиц, принимающих решения о покупках, доля неудачных примеров по выводу новых товаров, несколько

¹ <http://adindex.ru/publication/opinion/marketing/2011/03/22/62437.phtml>

² <http://www.in-numbers.ru/blog/interviews/31/>

ниже, но все равно, не более 20% новинок достигают целевых маркетинговых показателей планируемой к освоению доли рынка.

Сегодня на подавляющем большинстве российских промышленных предприятий, включая малые инновационные предприятия, маркетинг рассматривается, в лучшем случае, как вспомогательная функция, основное содержание которой составляет реклама и мониторинг цен. Львиная доля маркетинговых задач не востребована самим предприятием, а «высшим пилотажем» маркетинговой функции в наиболее продвинутых компаниях считается анализ торговой статистики.

Основные трудности, с которыми сталкиваются специалисты, на которых возложена ответственность за продвижение товара на рынок, можно сгруппировать в следующие разделы:

- структура предприятия не подстраивается под идеологию маркетинга, а остается в виде, характерном для компании, придерживающейся сбытовой или производственной концепции;

- система внутреннего учета не позволяет получать адекватную задачам маркетинга информацию ни по торговой статистике, ни по структуре себестоимости, ни по анализу клиентов.

- не уделяется необходимое внимание управлению продуктом (формированию бренда, позиционированию, развитию упаковки, сервисной составляющей, информационной поддержке потребителей и т.д.);

- нет возможности управлять маркетингом комплексно, используя все элементы маркетинг-микса, особенно каналы распределения.

Источником большинства перечисленных проблем является недостаточно высокий уровень подготовки управленческого персонала в области маркетинговых технологий. Для малых предприятий эта проблема становится особенно острой. Хороший инженер, конструктор, физик не является автоматически хорошим специалистом в области маркетинга.

Время, когда для успеха продвижения товаров на рынок достаточно было проявить активность и напористость, безвозвратно ушло. Сегодня маркетинг превратился в полновесную функциональную отрасль знаний, требующую углубленной подготовки специалистов, как и любая другая специальность. Маркетинг новых товаров за последние несколько лет силами современных ученых и практиков приобрел алгоритмическую основу и методическую четкость прикладного инструментария.

При разработке стратегии и организации мероприятий по выводу продукта на рынок необходимо, в первую очередь, идентифицировать целевой рынок. Этой проблеме посвящена первая глава настоящей книги. Идентификация рынка начинается с выбора целевого сегмента потребителей, т.е. выбора той группы потребителей, на обслуживание которой предприятие нацелено, а также определение рынка на основе одного из следующих подходов: на основе продукта, типа удовлетворяемой потребности или выполняемой продуктом функции или на основе идентификации покупателя. От того, как менеджеры предприятия определяют целевой рынок, будет зависеть не только спектр конкурентов, но и направление развития предприятия в будущем.

Вторая глава представленной книги посвящена выявлению основных конкурентов и оценке уровня конкуренции на рынке. Составление карты плотности ценового коридора поможет установить наиболее подходящую цену на продвигаемый продукт.

Задача оценки достижимого объема продаж относится к числу самых сложных вопросов при разработке стратегии вывода продукта на рынок. В третьей главе представлено несколько методических приемов, применение которых позволит читателю найти свой путь для решения этой задачи.

При продвижении новых товаров особое внимание следует уделить переводу функциональных и технологических достоинств продукта на язык потребительских выгод и удовлетворяемых потребностей, чему и посвящена четвертая глава. На рынок необходимо представить не просто товар, но

целый комплекс товарных атрибутов от упаковки до сервисного обслуживания и информационной поддержки потребителей.

Установление оптимальной цены на товар должно опираться не на себестоимость, а на структуру затрат покупателя и уровень потребительской ценности. Несколько методических приемов, позволяющих найти компромисс между себестоимостью, спросом и конкурентным предложением, можно найти в пятой главе.

Если у Вас есть конкурентоспособный товар, то это не означает, что он сам найдет себе покупателей, и сам себя будет продавать. Ответы на вопросы о том, как выбрать сбытовую модель, что будет генерировать поток клиентов, как закрепить ответственных, обеспечить непрерывный поток клиентов и успешно управлять циклом продаж, можно почерпнуть в главе шесть.

Глава семь касается вопросов донесения информации о компании и ее товарном предложении потребителям. Использование оптимального соотношения рациональных и эмоциональных аспектов помогает достичь поставленных компанией целей в творческом деле привлечения внимания потребителей. Представленные в книге примеры построения плана и бюджета рекламной кампании и, самое главное, подходы к оценке ее результативности помогут читателям не только самостоятельно разработать рекламную кампанию, но и измерить степень ее эффективности.

Конечно, заявленный перечень тем довольно широк для имеющегося формата данного издания, но знакомство читателей с обзорным материалом, позволит им в дальнейшем более точно формулировать задачи для узких функциональных специалистов.

Авторы надеются, что знакомство с представленными маркетинговыми технологиями позволит российским инновационным предприятиям не только гордиться своими товарными предложениями, но и

зарабатывать прибыль на их продвижении на рынках, причем не только на отечественном, но и на зарубежном.

Авторы благодарят Правительство Самарской области за финансовую поддержку, оказанную при написании книги.

Раздел 1. Идентификация рынка

1.1 Подходы к идентификации рынка, или Как понять, на каком рынке Вы работаете

В современной экономике маркетинг означает способ увеличения прибыли предприятия с помощью удовлетворения потребностей клиентов³. Образ действия диктует не альтруизм, а стремление достичь целей организации по прибыльности и стабильному росту. В экономике, основанной на конкуренции и свободном предпринимательстве, стремящиеся к успеху организации на первое место должны поставить интересы потребителей, которые приобретают только те продукты, которые удовлетворяют их нужды и потребности.

При ориентации на потребителя продукт рассматривается с точки зрения того, для кого он предназначен, и определяется как решение некоторой потребительской проблемы. И здесь важно перейти от теоретических постулатов к практическому пониманию того, какую проблему потребителя решает ваш продукт (или услуга), насколько для потребителя эта проблема значима и сколько он готов заплатить за решение своей проблемы.

В таких условиях основная задача компании – определить нужды и запросы потребителей и подстроить, адаптировать под них свое товарное предложение.

Однако совокупность потребителей никогда не бывает однородной. Они различаются по своим желаниям, сумме денег, которую готовы заплатить за продукт, по требуемому объему поставок продукта, по источникам получения информации, по требованиям к срокам, ритмичности и удобству поставок и т.д. Угодить всем невозможно. Следовательно, наиболее целесообразно разделить рынок на однородные группы

³ Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер.с англ. Под ред. В.Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2005

потребителей, которые предъявляют схожие требования к продукту, т.е. потребительские сегменты, а затем выбрать один или несколько сегментов для освоения. Именно эти важные для компании сегменты и называются целевыми. По отношению к освоению целевых сегментов компания будет ставить свои цели и задачи. Потребителям именно целевых сегментов следует уделять максимально много внимания, следует оценивать и измерять состояние спроса именно в этих сегментах и тщательно отслеживать уровень удовлетворенности именно в целевых сегментах потребителей. Конечно, это не говорит о том, что если какой-то представитель нецелевого сегмента решил что-то у Вас приобрести, то Вы ему откажете в этом желании. Конечно, нет. Но и рассчитывать на покупки этой нецелевой группы клиентов не стоит.

Сегментация представляет собой процесс разделения совокупного рынка на составные части, каждая из которых содержит потребителей с общими характеристиками, ведущими к сходным потребностям в отношении определенных продуктов или услуг. Эти характеристики могут относиться к товарам; покупателям; процессу совершения покупки.

Задача сегментации рынка состоит в выявлении сегмента с наибольшим с точки зрения выбранных критериев потенциалом и ориентирование продуктов (или услуг) компании на существующих или потенциальных потребителей данного сегмента рынка.

Результатом деятельности в рамках сегментов рынка является наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей выбранных сегментов. В принципе, для каждого отличающегося сегмента рынка должно быть разработано и применено свое товарное предложение.

Для сегментации потребителей применяют комплекс параметров, причем разные компании, работающие на одном и том же рынке, могут по-разному «видеть» рынок и по-разному его сегментировать, используя те

или иные критерии. Традиционный перечень критериев, используемых для сегментации потребительского рынка, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии сегментации потребительского рынка

Критерии сегментации	Варианты
Демографический	Возрастные группы Пол Семейный статус Наличие детей Жизненный цикл семьи Состав семьи
Социально-экономический	Доход Профессия/род деятельности Образование Социальный класс
Географический	Место проживания Климатические условия Тип городской зоны (плотность населения) Город/сельская местность Тип дома
Культурный	Национальность Религиозная принадлежность Языковая среда
Психографический	Образ жизни Личные предпочтения
Покупательские мотивы	Желаемый эффект/искомые выгоды Обстоятельства покупки
Покупательское поведение	Интенсивность потребления Уровень приверженности к марке
Чувствительность к комплексу маркетинга	Чувствительность к цене Чувствительность к рекламе Чувствительность к качеству Чувствительность к уровню обслуживания

Для промышленного рынка используются иные, отличные от потребительского рынка, критерии сегментации (таблица 2).

Конечно, нельзя считать любую группу потребителей сегментом. Для того чтобы признать сегментом группу потребителей, выделенную на основе тех или иных критериев, необходимо убедиться, что выполняются требования, предъявляемые к сегментам:

- однородность внутри сегмента (одинаковая реакция представителей сегмента на рыночное предложение компании-поставщика) и существенные различия между сегментами;

- достаточная емкость сегмента;
- стабильность сегмента (ожидаемый рост в сегменте);
- доступность (наличие хороших каналов распределения и возможностей для продвижения).

Таблица 2 – Критерии сегментации промышленного рынка

Критерии сегментации	Варианты
Тип рынка	Промышленный рынок Институциональный рынок Рынок перепродаж Правительственный рынок
Отрасль	Строительство Сельское хозяйство Энергетика, и т.д.
Покупательная способность	Число работающих Число филиалов/отделений Объем продаж
Географическое положение	Европейская часть РФ Сибирская часть РФ Дальневосточная часть РФ и т.д.
Способ использования товара	Собственное производство Перепродажа
Состав группы принятия решения	Топ-менеджмент Отдел снабжения Технические службы
Критерии выбора при совершении покупок	Сроки Цена Сервисное обслуживание
Срочность поставки	Срочные покупки Плановые покупки
Тип используемого канала распределения	Интернет-магазины Многопрофильные оптовые компании Прямые продажи

При этом нельзя забывать про «заблуждение большинства», когда на один и тот же, довольно емкий, сегмент ориентируется большое количество компаний-конкурентов. Уровень конкуренции в сегменте становится чрезвычайно высоким, что снижает его привлекательность, в то время как конкуренция в менее емком сегменте может быть гораздо ниже, и привлекательность работы в нем – выше;

Следует особо отметить свойство динамичности сегментации рынка. Внешняя рыночная среда постоянно меняется. Меняются привычки потребителей, их образ жизни, мода, опыт, законодательство, уровень конкуренции, цели компании, ее достижения и возможности. Поэтому, сегментация, эффективно работавшая на протяжении какого-то времени, может стать неэффективной. И задачу сегментации придется решать снова и снова, изменяя критерии сегментации или их сочетание.

Всегда возникает вопрос – как часто необходимо изменять сегментацию рынка, возвращаясь в исходную точку формирования маркетинговой политики: через год, два, три? Простого ответа на этот вопрос, конечно, нет. Однако точно можно сказать, что в качестве предвестников необходимости пересмотра сегментации рынка можно рассматривать качественное изменение внешней среды, снижение степени удовлетворенности потребителей при неизменности качества их обслуживания, изменение уровня конкуренции, значительные изменения среди потребителей.

Возвращаясь к решению задачи идентификации рынка необходимо указать, что она включает в себя не только выбор целевых сегментов потребителей, но также и определение границ рынка. Здесь важно ввести различия между понятиями «отрасль» и «рынок». С определением отрасли никаких проблем не возникает, толкование этого понятия однозначно: отрасль – совокупность предприятий, производящих однородную продукцию по однотипным технологиям. А вот при определении рынка всегда речь идет о покупателях.

Определить границы рынка, на котором компания планирует работать, можно используя несколько подходов:

- 1) Подход на основе продукта (или услуги).

Например, рынок светодиодов, рынок листового проката, рынок точной механической обработки крупногабаритных покрытий.

В этой ситуации придется выявлять совокупность сегментов потребителей, которые нуждаются в этом продукте. Развитие компании будет осуществляться в направлении поиска и освоения все новых и новых сегментов покупателей, демонстрирующих наличие спроса на продвигаемый продукт.

- 2) Подход на основе типа удовлетворяемой потребности или выполняемой продуктом функции.

Например, рынок антикоррозийной защиты, рынок декора, рынок развлечений.

При таком подходе к идентификации рынка развитие будет происходить в направлении поиска способов удовлетворения заданной потребности и расширения перечня потребительских сегментов.

- 3) Подход на основе идентификации покупателя.

Например, рынок товаров для детей, рынок товаров для женщин.

Развитие компании будет осуществляться в направлении расширения товарного предложения для выбранной группы потребителей.

От того, как менеджеры предприятия определяют границы рынка, будет зависеть не только направление развития предприятия в будущем, но и выявление спектра конкурентов компании.

1.2 Схема устройства рынка: основные действующие силы и важнейшие рычаги воздействия

Для удовлетворения потребностей покупателей компания, ориентированная на рынок, использует набор инструментов, объединенных названием «комплекс маркетинга» или «маркетинг-микс». Сегодня это не только одно из ключевых понятий современного маркетинга, но и основной маркетинговый инструментарий. Филипп Котлер определяет комплекс

маркетинга как совокупность управляемых маркетинговых инструментов, используемых вместе для получения желаемой реакции целевых рынков⁴.

В комплекс маркетинга входят следующие группы инструментов:

– продукт (Product): ассортимент, технические характеристики товара, уровень качества, дизайн, конструкция товара, упаковка, габаритные размеры, торговая марка, сервисное обслуживание и т.д.

– цена (Price): ценообразование, прейскурантная (прайсовая) цена, скидки, условия оплаты, сроки платежей, региональные цены, условия выдачи кредита, рассрочки и т.д.;

– распределение (Place): тип, число и длина каналов распределения, охват рынка, покрытие, дилерская поддержка, складские запасы, система транспортировки;

– продвижение (Promotion): реклама, стимулирование сбыта, PR и поддержка личных продаж.

В силу того, что все четыре представленных инструмента начинаются в английском языке с буквы «P», то комплекс маркетинга называют также «4P» (четыре «пи»). Для предприятий розничной торговли и компаний, работающих на рынке услуг, зачастую рассматривают расширенный комплекс маркетинга, добавляя к традиционным четырем компонентам пятый элемент. В качестве пятого «P» предлагают рассматривать торговый персонал (Personal) с его внешним видом, выполняемыми функциями, уровнем компетенции и пр.

После того как были определены однородные группы потребителей, маркетинговые усилия могут быть направлены на данные сегменты. Такие усилия не только обеспечат более эффективную связь с определенными группами покупателей, но и увеличат доходы предприятия. Клиенты

⁴ Котлер Ф., Армстронг Г., и др. Основы маркетинга/Пер. с англ. – М.:, СПб.:, К.: издательский дом «Вильямс», 2010

предпочитают платить за те изделия, которые отвечают их конкретным потребностям. Следовательно, предприятие может назначить более высокую цену и заработать дополнительную прибыль.

Для каждого выбранного сегмента компания должна предложить свой комплекс маркетинга, отличающийся всеми четырьмя компонентами, или только частью компонентов комплекса маркетинга (рисунок 1).

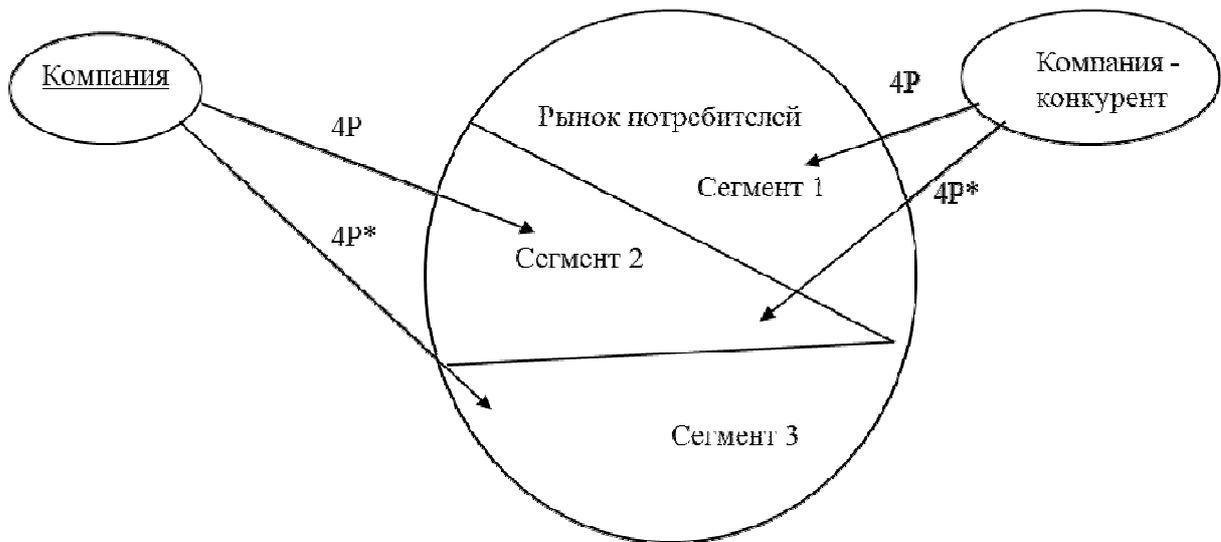


Рисунок 1 – Схема устройства рынка.

Исходя из примера на рисунке 1, компания выделила на рынке три сегмента, два из которых определила как целевые (сегмент 2 и сегмент 3). На каждый из целевых сегментов потребителей компания сориентировала комплекс маркетинга (4P и 4P*). При этом компания-конкурент также выделила на рынке сегменты, но в качестве целевых были выбраны сегменты 1 и 2. В результате в сегменте 2 уровень конкуренции значительно выше, чем в сегменте 1 или 3.

Для того чтобы снизить уровень конкуренции компания могла бы иначе сегментировать рынок, на основе иных критериев или их сочетаний, что позволило бы создать своего рода микромонополию и не бороться со своим конкурентом на одном и том же сегменте.

Рассмотрим пример удачной адаптации товарного предложения под потребности потребительских сегментов.

Фармацевтическая компания «Quidel»⁵ специализируется на разработке тестов экспресс-диагностики. Один из ее продуктов предназначен для определения беременности на ранних сроках. До конца 1990-х годов «Quidel» не проводила маркетинговых кампаний для конечных потребителей, делая ставку на врачей. В 1993-1994 гг. тесты «Quidel» на беременность и овуляцию занимали почти 80% рынка, ориентированного на врачей, а на соответствующем потребительском рынке их доля не превышала 18%.

«Quidel», сегментировав рынок, поняла что необходимо изменить политику и работать на два основных сегмента потребителей:

- для тех, кто хочет забеременеть («надеющиеся»),
- для тех, кто забеременеть боится («напуганные»).

Не удивительно, что на основе демографических и связанных с ними параметров компания не смогла бы выделить эти сегменты, и тогда «Quidel» создала разные упаковки. Таблица 3 показывает соответствие между нуждами обоих сегментов и названиями брэндов, ценами, дизайном упаковок и расположением товаров на аптечных полках.

Таблица 3 – Адаптация товарного предложения под сегмент

	Сегмент «Надеющиеся»	Сегмент «Напуганные»
Название брэнда	«Conceive» (Зачатие)	«RapidVue» (Быстрый ответ)
Цена	9,99 \$	6.99\$
Упаковка	Розовая коробка, улыбающийся малыш	Лиловый фон, нет изображения ребенка
Расположение на прилавке аптеки	Рядом с тестами на овуляцию	Рядом с презервативами

Очевидно, что внутреннее содержание коробочки с самими тестами в обоих случаях было абсолютно идентичным, так же, как и уровень себестоимости. Но обратите внимание на разницу в цене. Она составляет

⁵ Пример взят из материалов сайта <http://www.mckinsey.com>

более 40%! Потребители всегда готовы за хорошие новости и положительные эмоции платить больше, чем и пользуется компания-производитель. Напомним читателям, что маркетинг нацелен на увеличение прибыльности компании за счет удовлетворения потребностей покупателей.

1.3 Выбор целевых сегментов потребителей

Выбор целевых сегментов потребителей можно сравнить с работой селекционера. Здесь необходимо набраться внутренних сил для отбраковки нецелевых потребителей. Зачастую менеджеры предприятия проявляют нездоровую жадность и считают, что их продукция ориентирована на всех. Но это заблуждение, т.к. адаптировать предложение под всех сразу невозможно. Чем точнее будет составлен портрет целевого потребителя, тем короче к нему путь и выше вероятность его обнаружения службой продаж.

После разделения рынка на сегменты необходимо произвести разделение сегментов на две группы: целевые сегменты и нецелевые сегменты. В процессе отбора целевых сегментов можно воспользоваться следующими критериями:

- достаточный размер сегмента. Слишком мелкие по емкости сегменты и слишком большие, обслужить которые компании не под силу, должны быть проигнорированы компанией;

- возможность (перспективы) роста спроса в сегменте. В силу того что продвижение на растущих рынках дешевле по затратам и легче по объему прилагаемых усилий, желательно в качестве целевых сегментов выбрать такие, где темп роста спроса выше. Лучше выбрать в качестве целевого небольшой, но быстро растущий сегмент, чем большой, но стагнирующий;

- уровень прибыльности в сегменте. В силу того что маркетинговая политика ставит своей целью повышение прибыльности, выбор сегмента, обслуживание которого дает наибольшую прибыль, обеспечивает достижение общей цели компании;

- уровень конкуренции в сегменте. Чем выше уровень конкуренции, тем ниже уровень прибыльности и выше сложность работы. Поэтому некоторыми привлекательными по емкости сегментами следует пренебречь, если уровень конкуренции на них очень высок, а отличительные преимущества компании не значимы;

- возможности предприятия по обслуживанию потребителей выбранной группы. Представители выбранного сегмента предъявляют определенные требования к комплексу маркетинга, и если компания не может их удовлетворить по тем или иным причинам, то стоит найти другой сегмент потребителей. Потребитель оценивает свою удовлетворенность через частоту и объем покупок. Неудовлетворенный потребитель – это угроза закрытия компании.

В конечном итоге при решении задачи выбора целевых сегментов следует составить портрет своего покупателя так же точно, как ценные свидетели происшествия составляют фоторобот разыскиваемого человека. По результатам сегментации необходимо четко знать, зачем выбранному сегменту покупателю нужна Ваша продукция, что он в ней ценит, что будет с ней делать и каким образом использовать.

Раздел 2. Оценка уровня конкуренции

2.1 Выявление и группировка основных конкурентов

Анализ конкурентов необходим для определения границ, в пределах которых возможно стратегическое продвижение конкурентов, а также для оценки возможной реакции и стратегического потенциала конкурентов. Осуществление такого анализа связано с обработкой обширной информации, которую необходимо добыть, обобщить и на ее основе сделать соответствующие выводы.

Главные проблемы при анализе конкурентов связаны с тем, что сложно выявить всех конкурентов, также сложно наблюдать за всеми, поскольку конкурентов может быть очень много. Да и в рамках одной отрасли могут быть компании, которые имеют различные интересы, и поэтому конкурируют на различной ресурсной и товарной базе.

М. Портер предложил использовать некий промежуточный уровень между фирмой и отраслью, который позволяет провести первичный анализ конкуренции и ее особенностей.

Данный подход полезен в тех случаях, когда отрасль состоит из нескольких групп конкурентов, причем каждая из них занимает четко различаемую покупателями, отличную от других, позицию на рынке и имеет собственные способы работы с покупателями. При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база, и стратегические действия могут существенно меняться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять, таким образом, свое конкурентное окружение.

Стратегическая группа — это соперничающие фирмы с одинаковым стилем конкурентных активностей и одинаковыми позициями на рынке. Считается, что для выделения стратегических групп нужно использовать два-

три параметра. Очевидно, что для каждой отрасли эти характеристики могут существенно меняться.

Наиболее часто используемыми параметрами при практическом анализе стратегических групп являются:

- ассортимент (уровень продуктового разнообразия);
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распространения продукции;
- число торговых марок;
- уровень вертикальной интеграции;
- качество товаров и услуг;
- лидерство в области технологии;
- позиции по издержкам;
- использование производственных мощностей;
- политика ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия;
- интенсивность использования рекламы.

Отрасль может состоять из одной стратегической группы, когда все продавцы выступают на рынке с идентичной стратегией, или, наоборот, она может содержать так много стратегических групп, сколько, собственно, и есть конкурентов на этом рынке, каждый из которых применяет свои собственные, индивидуальные приемы.

Карта стратегических групп составляется путем размещения различных отраслевых стратегических групп в соответствии с их рыночной позицией на двухмерной плоскости с использованием двух стратегических переменных, откладываемых по осям.

Процедура построения карты стратегических групп.

1) Установление конкурентных характеристик, отличающих компании друг от друга. Обычными переменными являются:

- диапазон цен и качества (высокий, средний, низкий);
- территориальный охват (местная, региональная, национальная или глобальная);
- степень вертикальной интеграции (частичная, полная или интеграция отсутствует);
- диапазон ассортимента продукции (узкий, широкий);
- использование каналов распределения (один, несколько, все);
- степень предлагаемого обслуживания (минимальное, ограниченное, полное).

2) Рыночные факторы, которые выбираются для изображения на осях, наилучшим способом должны показывать различие в том, как соперники рассредоточились в конкуренции.

3) Нанесение компаний на двухмерный график происходит с использованием пары дифференцирующих характеристик.

4) Следует объединить в стратегические группы фирмы, попавшие приблизительно в одно и то же стратегическое пространство. В идеальном случае размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы в соответствующей области позиционной карты.

5) При наличии более чем двух характеристик в качестве переменных, следует составить несколько карт, которые дадут различные представления о конкурентных позициях и существующих взаимодействиях в рыночных структурах со стороны предложения.

На рисунке 2 каждая компания-конкурент изображена в виде круга со сплошной границей, при этом диаметр круга отражает объем продаж

компании на рынке, а центр круга соответствует имеющимся у компании значениям выбранных характеристик. Исходными данными для построения позиционной карты конкуренции могут быть либо данные маркетинговых исследований (опрос потребителей с целью выявления оценки участников рынка по выбранным характеристикам), либо экспертные данные.

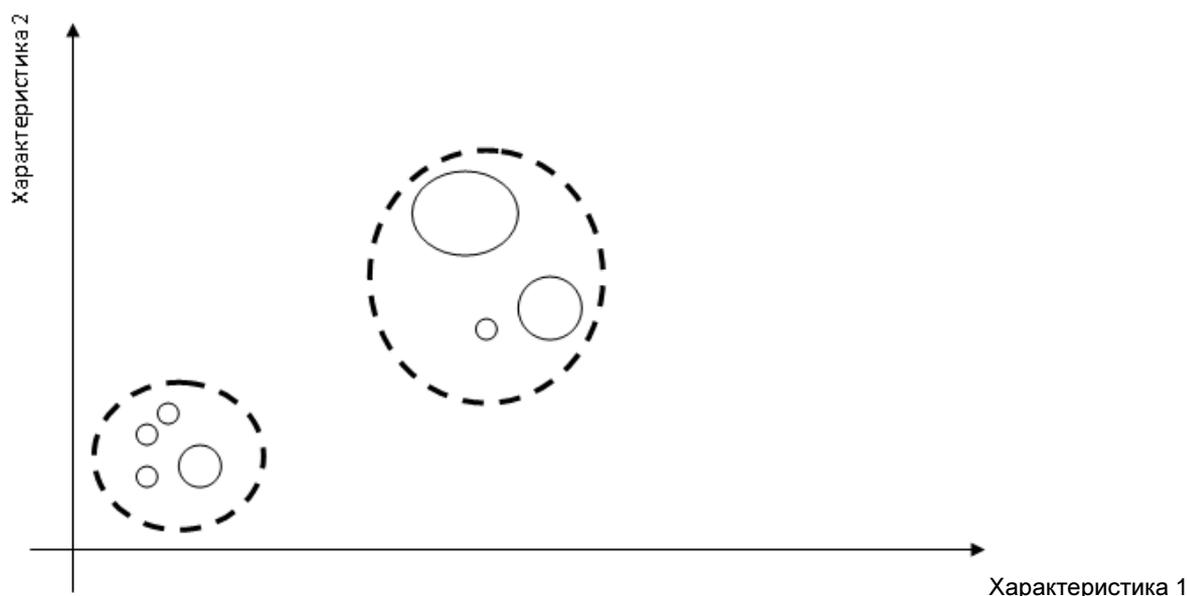


Рисунок 2 – Позиционная карта конкуренции

Основные выводы в результате анализа стратегических групп:

- 1) Изменение рыночных условий часто имеет различный эффект для различных стратегических групп.
- 2) Потенциальная прибыльность различных стратегических групп часто различается из-за силы и слабости рыночной позиции каждой из них.
- 3) Барьеры для входа отличаются для соответствующих стратегических групп.
- 4) Фирмы в различных стратегических группах часто испытывают различные степени угроз со стороны экономического потенциала поставщиков, потребителей и фирм производителей товаров-заменителей в других отраслях.

5) Увеличение числа стратегических групп в общем усиливает внутриотраслевую борьбу, однако фирмы в одной стратегической группе являются более очевидными соперниками, в то время как фирмы из стратегических групп, расположенных на карте далеко друг от друга, вряд ли могут конкурировать вообще. Обычно жесткая конкурентная борьба идет внутри группы.

6) Фирмы в различных стратегических группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыльность. Часто они испытывают различную степень угрозы со стороны товаров-заменителей.

7) Изменение рыночных условий нередко может иметь различный эффект для разных групп, в том числе может стимулировать фирмы к переходу в другие стратегические группы.

2.2 Оценка уровня конкуренции и привлекательности

В основе расширенной концепции конкуренции, предложенной М. Портером, лежит идея о том, что способность фирмы к завоеванию конкурентного преимущества на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но и от других сил, таких как потенциальные участники рынка, товары-заменители (субституты), покупатели, поставщики. Первые две силы представляют собой прямую угрозу, а две другие — косвенную, зависящую от их способности диктовать свои условия. Потенциал прибыли фирмы на товарном рынке определяется комплексным воздействием всех пяти сил (рисунок 3):

- первая сила: потенциальные участники рынка;
- вторая сила: покупатели;
- третья сила: товары заменители;
- четвертая сила: поставщики;
- пятая сила: конкуренция среди существующих компаний.



Рисунок 3 – Модель пяти конкурентных сил Портера⁶

Очевидно, что на каждом рынке существуют свои доминантные, формирующие конкурентный климат силы.

Угроза появления новых участников рынка

Потенциальные конкуренты, способные выйти на рынок, представляют собой угрозу, которую фирма должна минимизировать и от которой она должна защищаться, создавая барьеры входа. К числу потенциальных участников рынка можно отнести:

- фирмы за пределами товарного рынка, которые могут с легкостью преодолеть барьеры входа;
- фирмы, для которых выход на рынок обеспечивает однозначную синергию;
- фирмы, для которых выход на рынок является логическим развитием их стратегии;

⁶ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Пер.с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

– клиенты и поставщики, которые могут осуществлять интеграцию вперед или назад.

Традиционно, источниками повышенного риска появления новых участников рынка являются компании из других регионов, реализующих стратегию региональной экспансии, а также компании, имеющие близкую технологическую платформу и незагруженные мощности.

Опасность той или иной угрозы зависит от барьеров входа и от силы реакции, которой следует ожидать потенциальному участнику рынка.

К числу возможных барьеров входа относятся:

– экономия на масштабе. Это вынуждает потенциального конкурента выходить на рынок в крупных масштабах, в противном случае он обрекает себя на отставание по издержкам;

– правовая защита, обеспеченная патентами, лицензиями, сертификатами и другими разрешительными документами;

– дифференциация товара и имидж торговой марки, приводящие к высокому уровню лояльности существующих потребителей, демонстрирующих низкую восприимчивость к новичкам;

– потребности в капитале, которые могут быть значительными. Это касается не только производственных мощностей, но и таких факторов, как запасы, кредитование покупателей, расходы на рекламу, убытки ранних периодов деятельности и т.д.;

– издержки перехода, т.е. единовременные физические и психологические затраты покупателя, желающего переключиться с продукции имеющегося поставщика на продукцию нового участника рынка;

– доступ к каналам распределения: дистрибьюторы могут очень осторожно воспринимать новый товар; иногда фирма-новичок вынуждена создавать совершенно новый канал распределения;

– эффект опыта и преимущество существующей фирмы по издержкам, что может быть очень существенно, особенно в отраслях с высокой трудоемкостью.

Уверенность потенциального участника рынка могут поколебать и такие факторы, как ожидание острой реакции со стороны существующих фирм и негативных последствий возможной конкурентной борьбы в отрасли. Сила ответной реакции зависит, в частности, от следующих факторов:

- прошлого опыта и репутации агрессивности существующих фирм по отношению к новым участникам рынка;
- степени заинтересованности существующих фирм в товарном рынке;
- наличия достаточного для противодействия объема ресурсов;
- возможности ответных действий на «родном» рынке фирмы-новичка.

Значительные барьеры входа и готовность существующих участников рынка к ответным действиям являются теми условиями, которые удерживают потенциальных конкурентов от выхода на рынок.

Угроза товаров-субститутов

Товары-субституты (заменители) – это товары, выполняющие ту же функцию для тех же групп потребителей, но основанные на иных технологиях. Такие товары как класс представляют постоянную угрозу, так как субститут может появиться в любую минуту. Эта угроза может быть особенно опасной, например, в результате технологического прогресса, вследствие которого соотношение «качество/цена» товара-заменителя меняет пропорции, сложившиеся на базовом товарном рынке.

Снижение цен на рынке микрокомпьютеров способствовало развитию электронных коммуникаций, что негативно сказалось на рынке традиционного типографского оборудования. Фирмы теперь печатают

многие документы собственными силами, с помощью настольных издательских средств, отказываясь от услуг типографий.

Цены на товары-субституты определяют «потолок» цен на базовом рынке. Чем более привлекательную с точки зрения цены и эффективности альтернативу представляют собой заменители, тем более сдерживается увеличение цен в отрасли.

Данный феномен наблюдается, например, на рынке источников первичной энергии. Последовательный рост цен на нефть привел к разработке альтернативных источников энергии: солнечной, ядерной и др.

Очевидно, что особого внимания заслуживают товары-субституты, которые в силу существующих тенденций увеличивают свой показатель «цена/эффективность» по сравнению с продукцией отрасли. Проводя такое сравнение, необходимо принимать во внимание издержки перехода (физические и психологические). Они могут быть очень высоки, что сводит выигрыш в цене к нулю.

Выявить товары-субституты не всегда бывает просто. Необходимо систематически искать товары, удовлетворяющие той же врожденной потребности или выполняющие ту же функцию. Причем субститут может обнаружиться в отрасли, на первый взгляд, имеющей с исходной очень мало общего.

Например, на рынке товаров для оформления интерьеров альтернативными технологиями являются: краска, обои, текстиль, деревянные панели и т.д.

На рынке транспортных услуг альтернативами можно считать воздушные, автомобильные, железнодорожные, морские (речные) перевозки, а также трубопроводы.

Недостаточно просто изучать установившуюся практику в основных потребительских группах. Дело в том, что информация может прийти

слишком поздно. Следовательно, требуется система постоянного наблюдения за крупными технологическими разработками, т. е. упреждающий подход, а не реактивный. С этой точки зрения целесообразно придерживаться концепции, согласно которой компания изначально определяет свой базовый рынок как совокупность альтернативных технологий, обеспечивающих потребителей одной и той же ключевой услугой.

Рыночная сила покупателей

Покупатели обладают определенной рыночной властью над поставщиками. Они могут повлиять на потенциальную прибыльность бизнеса, вынуждая фирму снижать цены, требуя более обширных услуг, более выгодных условий кредитов, даже сталкивая двух конкурентов. Сила влияния покупателей зависит от нескольких условий:

- группа покупателей сконцентрирована и закупает товар в больших количествах по сравнению с объемом продаж продавца. Это относится в первую очередь, к крупным дистрибьюторам и к крупным торговым центрам;
- приобретаемые товары составляют значительную долю расходов в бюджете покупателей, что побуждает последних активно торговаться с продавцами;
- товары стандартные или недифференцированные. Покупатели уверены, что всегда смогут найти альтернативных поставщиков;
- затраты покупателей на переход (смену поставщика) невелики;
- покупатели представляют реальную угрозу интеграции «назад», т.е. являются опасными потенциальными участниками рынка;
- покупатели располагают полной информацией об объеме спроса, реальных рыночных ценах и даже об издержках фирм-поставщиков;

Эти условия одинаково относятся как к потребительским товарам, так и к товарам производственного назначения. Действуют они и в отношении

между розничными и оптовыми торговцами, и в отношениях между оптовиками и производителями.

Именно поэтому выбор целевых групп покупателей представляет собой чрезвычайно важное стратегическое решение. Фирма может улучшить свою конкурентную позицию, следуя политике отбора клиентуры, т.е. сформировав сбалансированный портфель заказчиков и благодаря этому избежав какой бы то ни было формы зависимости от группы покупателей.

Рыночная сила поставщиков

Поставщики также обладают рыночной властью, потому что могут повышать цены на свою продукцию, снижать ее качество или ограничивать отпускаемое тому или иному покупателю количество. Таким образом, могущественные поставщики способны свести прибыльность клиентской отрасли к нулю, если та не сумеет компенсировать увеличение издержек соответствующим повышением своих отпускных цен.

Условия, способствующие усилению позиций поставщиков, схожи с аналогичными условиями для покупателей:

- в группе поставщиков доминирует несколько компаний, а сама группа более сконцентрирована, чем ее клиентская отрасль;
- поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-субститутов;
- фирма не является важным покупателем для поставщика;
- товар поставщика является важным входным ресурсом для бизнеса фирмы-покупателя;
- группа поставщиков дифференцировала свою продукцию или создала такие издержки перехода, что покупатели вынуждены пользоваться ее товарами;
- группа поставщиков демонстрирует реальную угрозу интеграции «вперед».

Заметим, что персонал предприятия также следует рассматривать в качестве поставщика, особенно, если речь идет о редких специальностях, особых требованиях к сотрудникам.

Конкуренция среди существующих компаний

Интенсивность конкуренции является результатом нескольких факторов, среди которых можно выделить наиболее значимые:

- многочисленные или равные по силе конкуренты;
- низкие темпы спроса;
- высокий уровень постоянных издержек;
- однородность продукции в глазах покупателей;
- низкие издержки переключения;
- крупные приращения производственных мощностей;
- многообразие конкурентов;
- высокие барьеры для выхода.

Барьеры для выхода⁷ – это экономические, стратегические и психологические факторы, удерживающие компании на рынке даже при низких доходах. Высокие барьеры для выхода заставляют компании продолжать бороться друг с другом, не давая возможности перейти на другой рынок.

Основными барьерами для выхода являются следующие:

- специализированное оборудование с низкой ликвидационной стоимостью, или высокими затратами на перемещение другому владельцу;

⁷ Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/Пер.с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006

– постоянные издержки, связанные с прекращением деятельности, в том числе долгосрочные трудовые соглашения, запасные части к основному оборудованию и т.д.;

– психологические барьеры со стороны менеджмента, лояльность к сотрудникам, истории компании, личные амбиции, гордость и т.д.;

– государственные и социальные ограничения.

Рассмотренные четыре фактора внешней конкуренции, а также соперничество между существующими на товарном рынке фирмами определяют потенциальную рентабельность и рыночную силу компании.

Конкурентное преимущество базируется на характеристиках или свойствах (атрибутах) товара или торговой марки, обеспечивающих фирме превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики или свойства могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге) и сопровождающим его необходимым или дополнительным услугам, так и к применяемым способам производства, дистрибьюции или продажи.

Любое превосходство над конкурентами относительно, оно устанавливается путем сравнения с лучшим из конкурентов на данном товарном рынке или в данном сегменте.

Природа конкурентных преимуществ основана на трех факторах:

- качество;
- издержки;
- ключевые компетенции.

Конкурентное преимущество, основанное на качестве

В основе данного вида конкурентного преимущества лежат отличительные качества товара, которые представляют повышенную ценность для покупателя либо за счет снижения связанных с товаром затрат,

либо за счет увеличения его эффективности. У фирмы, таким образом, появляется возможность устанавливать на товар более высокую цену, чем у конкурентов.

Внешнее конкурентное преимущество обеспечивает фирму повышенной рыночной властью. Она может принудить рынок согласиться платить более высокую цену, чем у приоритетного конкурента, который не имеет соответствующего отличительного качества.

Стратегия, основанная на внешнем конкурентном преимуществе, является стратегией дифференциации. В этом случае фирма должна продемонстрировать свое владение маркетинговым ноу-хау, способность выявлять ожидания покупателей, не удовлетворенные ни одним из существующих товаров, и соответствовать этим ожиданиям.

Стратегия внешнего конкурентного преимущества может быть успешной в том случае, если ценовая премия, которую готов платить потребитель, превосходит затраты на обеспечение дополнительной ценности.

Конкурентное преимущество, основанное на издержках

Конкурентное преимущество, основанное на издержках, обусловлено превосходством фирмы в вопросах контроля над уровнем цен и издержек, а также администрирования и управления товаром. Это особенно ценно для производителя, поскольку себестоимость товара становится более низкой, чем у приоритетного конкурента фирмы.

Внутреннее конкурентное преимущество является результатом повышенной производительности, что делает фирму более прибыльной, а также более устойчивой к снижениям цен, навязываемым рынком или конкурентами. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе – это стратегия доминирования в издержках, которая определяется, прежде всего, организационным и технологическим ноу-хау фирмы. Такая стратегия приводит к успеху в том случае, когда потребителям предлагается приемлемая стоимость и цены близки к среднерыночным. Если

в погоне за удешевлением товара фирма чрезмерно жертвует качеством, то снижение цены, которого требуют потребители, не сможет компенсировать низкую себестоимость.

Конкурентное преимущество, основанное на ключевых компетенциях

Более обобщенное представление о типе конкурентного преимущества можно получить, если воспользоваться концепцией ключевой компетенции, предложенной Ж. Прахайадам и Г. Хэмелом⁸. Ключевая компетенция – это особый навык или технология, создающая уникальную ценность для потребителя. Специальные навыки фирмы в значительной степени выражены в коллективном знании ее сотрудников и процедурах, определяющих характер их взаимодействия. Данные ключевые компетенции можно рассматривать как первопричину конкурентного преимущества фирмы.

При правильном применении ключевые компетенции позволяют со временем создать устойчивые источники конкурентного преимущества, причем применять их можно и в других, на первый взгляд, далеких сферах бизнеса.

Ключевую компетенцию можно считать устойчивой, если она:

- представляет значительную ценность для потребителей по сравнению с предложениями конкурентов;
- сложна для воспроизведения конкурентами или третьими сторонами, что создает конкурентные барьеры для входа на рынок;
- открывает компании доступ на разнообразные и внешне не связанные друг с другом рынки за счет объединения навыков и технологий традиционных бизнес-единиц.

Идентификация и развитие ключевых компетенций предполагает вычленение основных возможностей организации с последующим

⁸ Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер.с англ. Под ред. В.Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2005

определением ее основных сильных сторон. Примеры ключевых компетенций приведены в таблице 4⁹.

Таблица 4 – Примеры ключевых компетенций компаний

Компания	Ключевые компетенции	Возможности компании
Honda (Япония)	Производство двигателей и систем трансмиссий	Эти агрегаты – главное достоинство тех автомобилей, мотоциклов, генераторов, газонокосилок, на которых они установлены. Наличие патентной защиты обеспечивает конкурентное преимущество
Canon (Япония)	Оптика, передача и сохранение изображений и микропроцессорных систем управления	Фирма завоевала ведущие позиции на рынках копиров, лазерных принтеров, фото- и видеокамер, сканеров. Имеются зонтичные патенты
NEC (США)	Производство полупроводниковых компонентов, являющихся общими для различных изделий	Успешная работа на трех рынках: компьютерной техники системах связи и производства электронных компонентов
3М (США)	Производство носителей, покрытий и адгезионных материалов	Производство более 6- тыс. разнообразных изделий – от магнитной ленты до абразивных материалов

2.3 Составление карты плотности рыночного ценового коридора

Выбор ценового сегмента удобно осуществлять с помощью карты, отражающей плотность рыночного ценового коридора (рисунок 4).

Для составления карты плотности рыночного ценового коридора необходимо провести мониторинг цен компаний-конкурентов на исследуемую продукцию. По вертикальной оси откладываются значения уровня цен, по горизонтальной – число конкурентов с идентичными ценами. Каждая компания обозначается звездочкой.

В примере, представленном на рисунке 4, на рынке есть две зоны, они обозначены серой заливкой, в которой конкуренция крайне низкая, там нет предложений от существующих соперничающих компаний, в то время как в

⁹ Управление инновациями в организации: учеб. пособие/А.А.Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М. Омега-Л, 2006.

высоком ценовом диапазоне и нижнем ценовом диапазоне плотность конкуренции очень высока.

Формируя собственную ценовую политику, следует четко ответить самому себе на вопрос, почему именно Вы намерены установить цену именно на данном уровне, где уровень конкуренции выше (ниже).

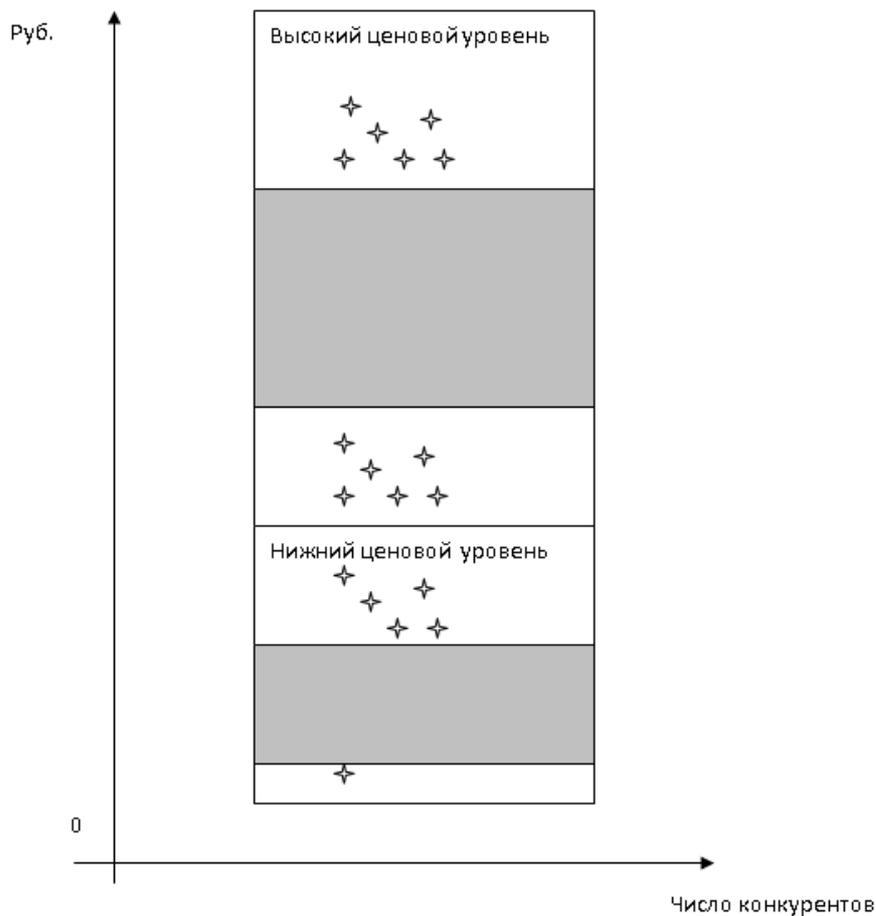


Рисунок 4 – Карта плотности рыночного ценового коридора

Раздел 3. Оценка достижимого уровня продаж или как рассчитать, сколько можно продать на выбранном рынке

3.1 Способы оценки емкости рынка или как подсчитать, сколько денег тратится на приобретение товаров и услуг на выбранном Вами рынке

Емкость рынка – классическая маркетинговая задача. Специалисты, не искушенные в вопросах маркетинга, в данном случае, как правило, принимают одно из следующих трех решений:

- обратиться в специализированное маркетинговое агентство, которое все подсчитает;
- обратиться к учебникам по маркетингу и найти формулы расчета;
- обратиться к данным Госкомстата.

Все эти варианты не решают поставленной задачи, хотя доля истины есть в каждом из них.

В таком случае возникает естественный вопрос о целесообразности оценки емкости рынка. Действительно, есть ситуации, в которых решением задачи по оценке емкости рынка можно пренебречь. К их числу можно отнести следующие случаи, характерные преимущественно для промышленного рынка:

1) Компания одного клиента

Если компания жестко встроена в производственную цепочку под очень крупного покупателя, многократно превышающего по размеру бизнеса своего поставщика, и все производственные мощности задействованы в данной цепочке, а основная задача компании – это удержание своего, практически единственного, клиента, то воспользоваться эффектом знания емкости рынка практически невозможно.

Типичным примером таких компаний могут послужить производства, ориентированные на изготовление комплектующих для крупных

конвейерных производств, представленных на больших территориях практически в единственном числе.

2) Малая компания

Малая компания, занимающая долю, меньшую 1%, может не тратить время на расчет значения емкости рынка.

3) Монопольный рынок или искусственные барьеры

Если рынок регулируется государством, монопольными структурами или выстроены значительные барьеры для Вашего продукта, то эффективно использовать знание емкости рынка не удастся.

4) Отсутствует задача развития

Если компания не может развиваться из-за недостаточности мощностей, ресурсов, амбициозности владельцев и топ-менеджмента, т.е. перед компанией стоит задача по поддержанию текущего уровня прибыльности, то задействовать для оценки емкости рынка трудовые ресурсы сотрудников нецелесообразно.

5) Принципиально новый товар

Оценить емкость рынка для новых товаров достаточно сложно, можно определить интервал оценки, но он будет очень широким. Развитие новых рынков очень трудно предсказуемо. Без стадии рыночных испытаний и пробного маркетинга оценки емкости рынка для новых продуктов будут очень приблизительными.

Рыночные испытания товаров промышленного назначения включают¹⁰:

- тестирование типа альфа (проводит сама компания-производитель);
- тестирование типа бета (потенциальным пользователям продукта предлагается проверить его на своих площадках с соблюдением конфиденциальности);

¹⁰ Управление инновациями в организации: учеб. пособие/А.А.Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М. Омега-Л, 2006.

- демонстрация нового продукта на отраслевых выставках;
- испытания в демонстрационных залах дистрибьюторов и дилеров;
- пробный маркетинг, т.е. изготовление опытно-промышленных образцов продукта и продажа его на ограниченной географической территории, с помощью различных стимулирующих сбыт мер.

Знание емкости рынка носит фундаментальный характер для компаний чуть выше среднего масштаба и для компаний, у которых стоит задача по развитию.

С понятием емкости рынка тесно связано понятие доли на рынке, которую занимает Ваша компания.

Это две неотделимых друг от друга задачи, как сиамские близнецы. Зная емкость рынка, Вы будете знать свою долю, и наоборот, зная свою долю, легко оценить емкость рынка. При этом нельзя сказать, что первично. Часть методов позволят по набору исходных данных оценить долю компании, часть – емкость рынка.

В целом, значимость емкости и доли рынка определяются несколькими причинами:

1) Оценка масштабов рынка и своих возможностей по достижению объемов продаж

Если организация имеет оборот в 200 млн. руб. в год, и ставит цель выйти на новый рынок с емкостью в 1 млн. руб. в год, то ясно, что лишь ситуация быстрого сокращения существующего рынка и огромного роста нового рынка могут быть причинами, при которых выход на новый рынок целесообразен.

2) Оценка в терминах доли рынка величины продаж при достижении точки безубыточности

Сравним две ситуации. Предположим, что для достижения точки безубыточности организации необходимо продать продукции на 100 руб. в год. При этом возможно два варианта:

1 вариант. Емкость рынка составляет 300 руб. в год, т.е. критическая доля рынка составит 33%, т.е. при наличии даже минимального количества конкурентов, даже если они слабые и неумелые, прибыль вы начнете получать только при завоевании доли свыше 33%, что является практически невыполнимой задачей и ставит предприятие в ситуацию балансирования на грани нулевой прибыли, что гарантирует прямой путь к банкротству.

2 вариант. Емкость рынка составляет 3000 руб. в год, т.е. критическая доля рынка составит 3,3%, т.е. вполне достижимая небольшими усилиями цифра, что повышает вероятность прибыльной деятельности компании.

3) Оценка перспектив роста

Если организация занимает 2% на рынке, и ставит задачу удвоить объем продаж, то смело можно сказать, что это достижимая задача (другое дело, как ее реализовать).

Но если организация занимает 20% рынка и ставит задачу удвоения продаж, то это уже трудная, но все-таки достижимая задача.

А если организация занимает 40% рынка, и ставит задачу удвоения объемов продаж, то смело можно сказать, что задача относится к классу чрезвычайно трудных или практически недостижимых. Другое дело, что если цель удвоения оборота все-таки поставлена, то можно изменить границы рынка. Но это уже другая задача, выходящая за рамки простой оценки емкости рынка и доли компании на нем.

4) Сравнение с конкурентами

Конкуренты могут иметь другой уровень качества, скорость поставки, другую систему логистики, лучшие или худшие связи и способности

лоббирования и т.д., но мерилom силы на рынке является доля рынка, а ее без знания емкости рынка подсчитать невозможно.

5) Оценка существующего положения компании

Наибольшую прибыль получают компании с высокой долей рынка. Совсем малые компании, нашедшие свою нишу, тоже могут иметь высокий уровень прибыльности. Проблема средних предприятий состоит в том, что в этой среде – наибольший уровень конкуренции и наименьшая удельная прибыльность, т.к. уровень затрат уже сопоставим с лидерами рынков, а объем продаж в несколько раз меньше. Поэтому цель любой компании – попасть в первую тройку или пятерку (на больших рынках) лидеров. Проблема состоит в том, что для средней компании переход в группу лидеров возможен только при реализации стратегических мероприятий, придания качественно новых импульсов к развитию.

Оценка емкости сегментов промышленного рынка – довольно сложная задача. На этом типе рынка существует ряд особенностей, которые нужно учитывать при решении поставленной задачи:

– низкая доступность информации. Наиболее дешевые и легкодоступные способы сбора информации, применяемые на потребительском рынке, здесь не работают. Панель, наблюдение, опрос, фокус-группы, отлично зарекомендовавшие себя на потребительском рынке методы, на промышленном рынке – неэффективны. Снабженцы на предприятиях ведут, как правило, большую номенклатуру закупаемых изделий, поэтому, даже при желании сотрудничества, зачастую не могут назвать объемы закупаемых изделий. Кроме того, их работа имеет разъездной характер, поэтому построить коммуникации крайне сложно. Среди наиболее частых причин отказа от предоставления информации о закупках – ссылка на коммерческую тайну и необходимость предварительно делать выборку из документов. Предпочтительно использование личных связей, что на большой географии совершенно невозможно.

- большое количество товаров-заменителей;
- большая область применения одно и того же продукта;
- небольшое число участников рынка;
- органы госстатистики ведут учет слишком обобщенными категориями. Например, в ГИБДД на учете стоит весь парк автомашин, включая те, что не эксплуатируются более 3-х лет. Госкомстат дает данные о производстве такой позиции, как «кирпич», но какой это кирпич – силикатный, красный, облицовочный, пустотелый, какова структура по размерности – неизвестно. Другая позиция – произведено стекла xxx кв.м., но какие толщины, габариты, марки, назначение – не ясно. Сколько стекла пошло на стеклотару, автостекло, строительное стекло и стеклянную посуду – никто не знает. И так практически с любым видом продукции.

- большие региональные различия, связанные с особенностью экономической географии и размещением производств;

- высокий уровень неоднородности технического обеспечения на предприятиях одной отрасли, поэтому проблемы численности и репрезентативности выборки практически не решаются;

- большое количество серых сделок, компаний, схем оплаты, серого импорта и скрытых систем ценообразования (персональные скидки для разных клиентов). Проблема неофициальных сделок существует на многих рынках, но доля их на разных рынках разная. Обычно с помощью коэффициента пересчета решают эту проблему. Величина коэффициента пересчета обычно формируется на основе экспертных оценок участников рынка;

- высокая частота использования скрытых мотивов выбора поставщика (лоббирование, личная материальная заинтересованность лиц, принимающих решение о покупке и т.д.);

- высокие риски при переходе на товар-заменитель;

- высокий уровень приверженности;
- высокие требования к ритмичности поставок;
- большая доля контрафактных товаров;
- отсутствие единой унификации номенклатуры продукции;

При оценке емкости рынка самым важным шагом является четкое описание того, что именно мы будем измерять, т.е. описание объекта исследования. Для этого необходимо дать полные граничные условия:

1) Точно описать тип товара, максимально четко очерчивая параметры продукта.

Например, необходимо оценить емкость рынка окон. Сразу возникает вопрос, что имеется в виду все окна или только евроокна. Если это евроокна, то, необходимо определиться, на каком профиле (деревянный брус, алюминиевый профиль или ПВХ-профиль). Предположим, что нам необходимо оценить емкость рынка евроокон с ПВХ-профилем. Но этого тоже мало. Необходимо уточнить – нас интересуют все ПВХ-окна или только премиум-класса, или только с функцией микропроветривания или только с 5-камерным профилем, или только с повышенными характеристиками по теплоизоляции и т.д.

Практически, необходимо просеять исследуемый товар сквозь последовательность из сит, в которых фракции (характеристики продукта) расположены от крупных к более мелким.

В примере, приведенном на рисунке 5, объектом оценки емкости является рынок евроокон на ПВХ-профиле премиум-класса с функцией микропроветривания и повышенными теплоизоляционными свойствами для нового строительства г. Краснодара, производимых местными оконными компаниями.

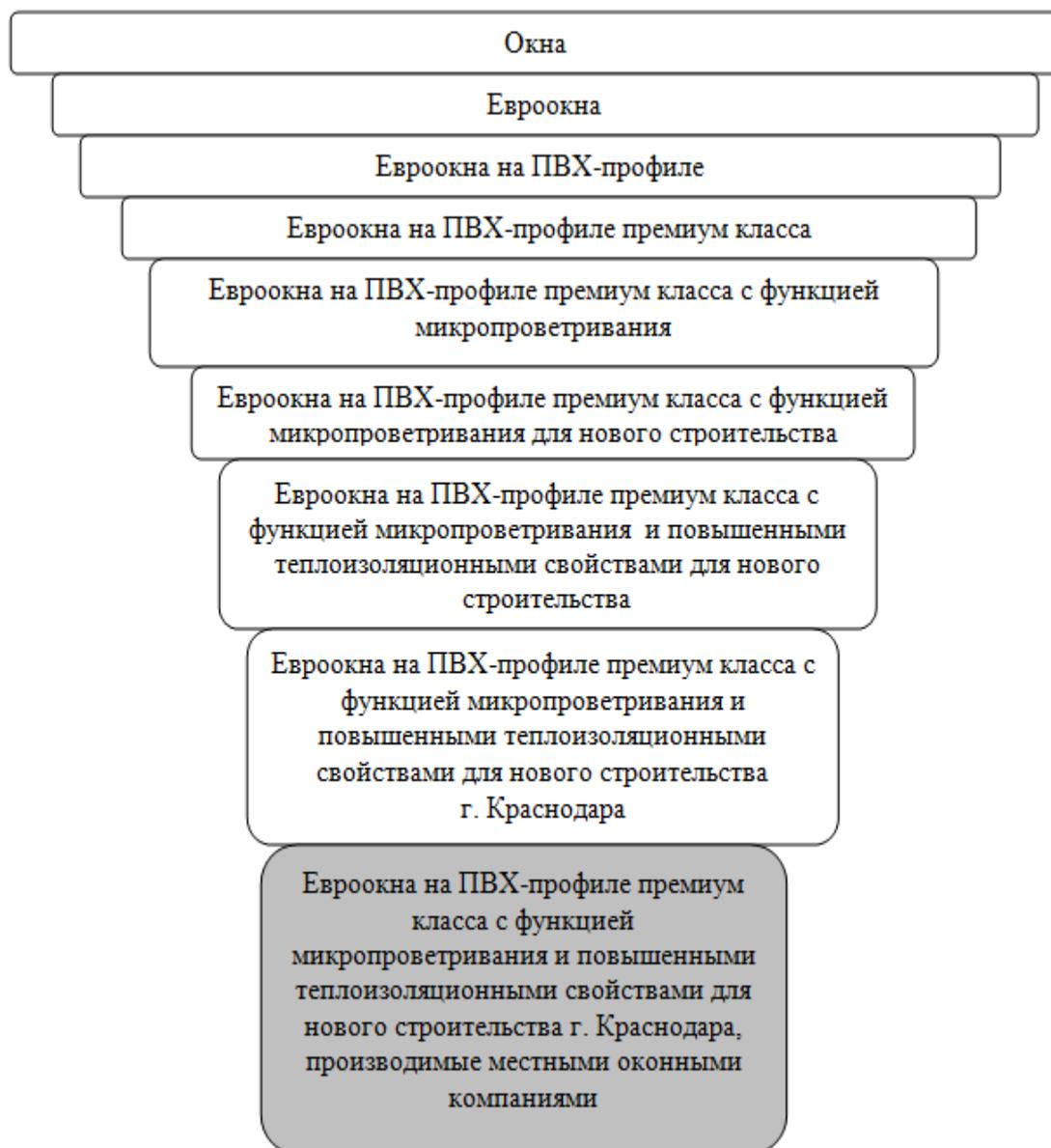


Рисунок 5 – Прохождение объекта исследования сквозь сито параметров

- 1) Четко описать продуктивно-рыночную комбинацию.

Продолжая пример с евроокнами, необходимо уточнить, какой объект исследования: евроокна для нового строительства или на рынке замены, для жилых зданий или для помещений производственного назначения, или только для офисных зданий.

- 2) Указать географические границы.

Рынок Москвы, Московской области или в радиусе 500 км от Москвы или по всей РФ.

3) Определить, что будем понимать под емкостью рынка: объем закупаемых на этой территории продуктов или объем потребляемых на этой территории продуктов.

Эти величины могут весьма сильно различаться между собой, особенно на промышленном рынке.

Для разных задач могут быть востребованы разные показатели, характеризующие объем рынка. Для продавцов следует ориентироваться на значение емкости рынка как объема закупаемых на этой территории продуктов. В компаниях, предоставляющих сервисные услуги, востребована величина объема потребляемых на этой территории продуктов.

Например, в Пензе всеми участниками рынка покупается 500 кв.м. окон, но при этом устанавливается в Пензе только 300 кв.м окон, остальные 200 кв.м. уходят через дилеров и другие товаропроводящие пути в другие регионы. Поэтому емкость рынка окон для продавцов составит 500 кв.м., а для монтажников – 300 кв.м. окон.

4) Задать период расчета

За год, за месяц, за 3 года, и за какой именно период, в 1913 году, или в 2010 году.

5) Установить единицы измерения: деньги или натуральные показатели (шт., тонны, литры и т.д.). Более надежной, безусловно, является оценка емкости в натуральных единицах.

6) Очень важно ответить на вопрос, что нам нужно подсчитать: емкость общего рынка или емкость доступного рынка.

В общем случае эти величины различны. Часть общего рынка может быть недоступна по ряду причин, например государственные закупки, или система долгосрочных контрактов, когда емкость рынка есть, но продать ничего нельзя. Или емкость рынка школьных учебников того или иного автора существенно зависит от того, как прописаны соответствующие строки

бюджета и на каком уровне и как принимается решение о выборе авторских программ. Или сложившиеся многолетние связи между контрагентами, когда различие между доступной и общей емкостью может быть весьма и весьма значительной.

7) В зависимости от решаемых задач может оцениваться емкость рынка фактическая или потенциальная

Емкость рынка не есть застывшая величина. Она изменяется под действием основных поставщиков. Мероприятия по развитию емкости рынка могут существенно ее увеличить. К таким мероприятиям могут относиться как агрессивная политика рекламы, активная политика поставщиков по поддержке дилеров, так и результаты лоббирования интересов поставщиков на законодательном уровне. Например, администрация города издает местный законодательный акт о том, что все первые этажи должны быть остеклены с использованием безопасной пленки – емкость рынка безопасной пленки резко возрастает.

8) Необходимо задать уровень допустимой погрешности

Задаваемый уровень погрешности зависит от того, такие решения будут приняты на основе информации о величине емкости рынка и насколько они чувствительны к погрешностям. Обычно можно достаточно грубо оценить емкость рынка с точностью плюс-минус 10%. Если борьба идет за десятые доли процента доли рынка, то, конечно, емкость рынка придется оценивать более точно.

После определения объекта исследования необходимо разработать методику расчетов.

Какими бы способами не проводилась оценка емкости рынка, важно помнить основополагающее правило: оценку емкости рынка необходимо проводить несколькими способами одновременно (не менее, чем двумя). Для оценки емкости рынка сначала составляют несколько схем расчета, в которых фигурируют разные параметры. При этом расчеты, полученные по

разным схемам, должны давать примерно одинаковые результаты. Если результаты оценки емкости рынка значительно различаются, то необходимо разработать другой подход к оценке, применение которого даст близкий к имеющимся оценкам, иначе, если дополнительный способ повторяет резко отклоняющееся значение, необходимо провести дополнительный анализ уровня достоверности, как источников информации, так и того, насколько данные цифры действительно отражают исследуемый объект (рисунок 6).

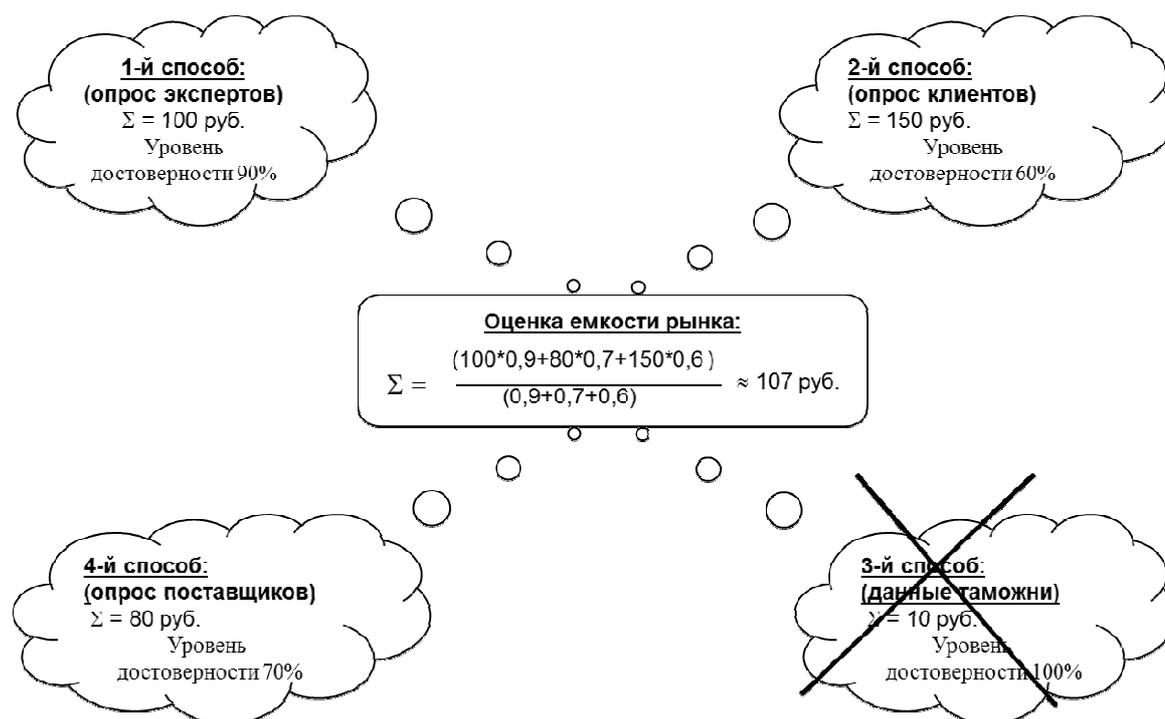


Рисунок 6 – Схема оценки емкости рынка

При получении нескольких вариантов оценки емкости рынка, вычисленных разными способами, в качестве итоговой оценки можно принять среднеарифметическое значение вариантов оценки. В примере, приведенном на рисунке 6, оценка емкости рынка была бы $(100+150+80)/3=110$ руб.

Если исследователь в процессе расчетов может оценить уровень достоверности полученных данных (на основе опыта прошлых исследований, на основе экспертных данных, на основе оценки качества исходной информации), то итоговое значение емкости рынка можно получить как

средневзвешенное, где весами являются показатели уровня достоверности. Преувеличение начальника производства на отраслевом фуршете и данные, указанные в отчете эмитента, могут различаться. А данные банковского клерккоторый видит обороты компании-конкурента, проходящие через расчетный счет, можно признать достоверными на 100% только в том случае, если вы точно знаете, что у компании-конкурента нет счетов в других банках.

Чтобы определить методику оценки емкости рынка, необходимо структурно описать рынок с точки зрения товародвижения и вертикальной производственной цепочки, для оптимального выбора метода расчета. Ниже рассмотрены несколько методов оценки емкости рынка.

Описание рынка с точки зрения товародвижения

При определении емкости рынка всегда необходимо учитывать так называемое балансовое уравнение, или структурные характеристики рынка. В расчет принимаются общий объем производства продукции (Пр), величины экспорта продукции (Э), импорта (Им), данные об остатках продукции на начало и конец анализируемого периода на производственных складах ($O_{\text{нач.}}$, $O_{\text{кон.}}$). На основе перечисленных данных рассчитывается суммарная емкость анализируемого рынка (Е), которая будет равна:

$$E = \text{Пр} + \text{Им} - \text{Э} + (O_{\text{нач.}} - O_{\text{кон.}})$$

На практике динамикой складских остатков обычно пренебрегают, и формула имеет более простой вид:

$$E = \text{Пр} + \text{Им} - \text{Э}$$

Для регионального рынка эта формула будет иметь следующий вид:

$$E = \text{Производство} + \text{Ввоз} - \text{Вывоз},$$

где:

Производство – величина производимой в регионе продукции;

Вывоз – величина вывозимой за пределы региона продукции (причем как той, что произведена в регионе, так и той, что экспортирована из другого региона);

Ввоз – величина продукции, ввезенной в исследуемый регион.

Кстати сказать, в составе величин Вывоза и Ввоза могут попадать как импортируемая, так и экспортируемая продукция.

Особое внимание следует уделить проблеме двойного счета, чтобы избежать некорректных выводов. В основном эта проблема проявляется в регионах, являющихся экономическими центрами логистических цепочек, где расположены пересечения крупных транспортных магистралей, железнодорожные узлы и порты.

Рассмотрим пример, приведенный в таблице 5.

Таблица 5 – Пример оценки емкости рынка по данным товародвижения

Параметр	Величина	Источник информации
Ввоз		
-из-за рубежа (импорт)	5	По данным таможи
-из других регионов	30	По данным железной дороги
Производство	3	Региональная ТПП
Вывоз		
-за рубеж (экспорт)	1	По данным таможи
- в другие регионы	15	По данным железной дороги
Итого Потребление в регионе	$5+30+3-1-15=22$	

В приведенном примере экспорт составляет 1 единиц, а вывоз из региона – 16 единиц.

Следует различать ситуацию, когда Вывоз – транзитная операция, (продукция прошла через исследуемый регион транзитом и не меняла владельца). В данном случае емкость рынка составляет 22 единицы. Если Вывоз – это приобретение продукции покупателями из других регионов (или местными клиентами, которые устанавливают или перепродают продукцию в другом регионе), то емкость рынка составит: $5+30+3=38$ единиц.

Описание рынка с точки зрения вертикальной производственной цепочки

При расчетах емкости рынка очень полезным является рассмотрение вертикальной производственной цепочки. Величины емкости каждого звена обычно находятся в тесной взаимосвязи друг с другом. Поэтому информация, характеризующая емкость рынка на разных уровнях и в разных местах производственной цепочки, должна быть согласована друг с другом, не противоречить друг другу, дополнять картину оценки емкости рынка (рисунок 7).

Самая сложная и самая творческая часть работы по оценке емкости рынка – это разработка методики оценки. После того, как четко поставлена задача, можно приступать к самой творческой части – разработке схемы расчета или алгоритма расчета емкости рынка.

Методика оценки емкости рынка – это последовательность применяемых методов, включая формулы для расчета и способы перепроверки результата, и описание источников информации, используемой в этих формулах (рисунок 8).

Несмотря на то, что методы оценки емкости рынка универсальны для всех рынков, сама методика оценки емкости рынка для разных компаний разная, так как сказывается отраслевая специфика, а также особенности компании. Емкость любого рынка можно вычислить, причем разными способами, правда, при этом необходимо творчески подходить к решению этой задачи. Однако существует ряд стандартных приемов, которые позволяют вычислить емкость рынка.

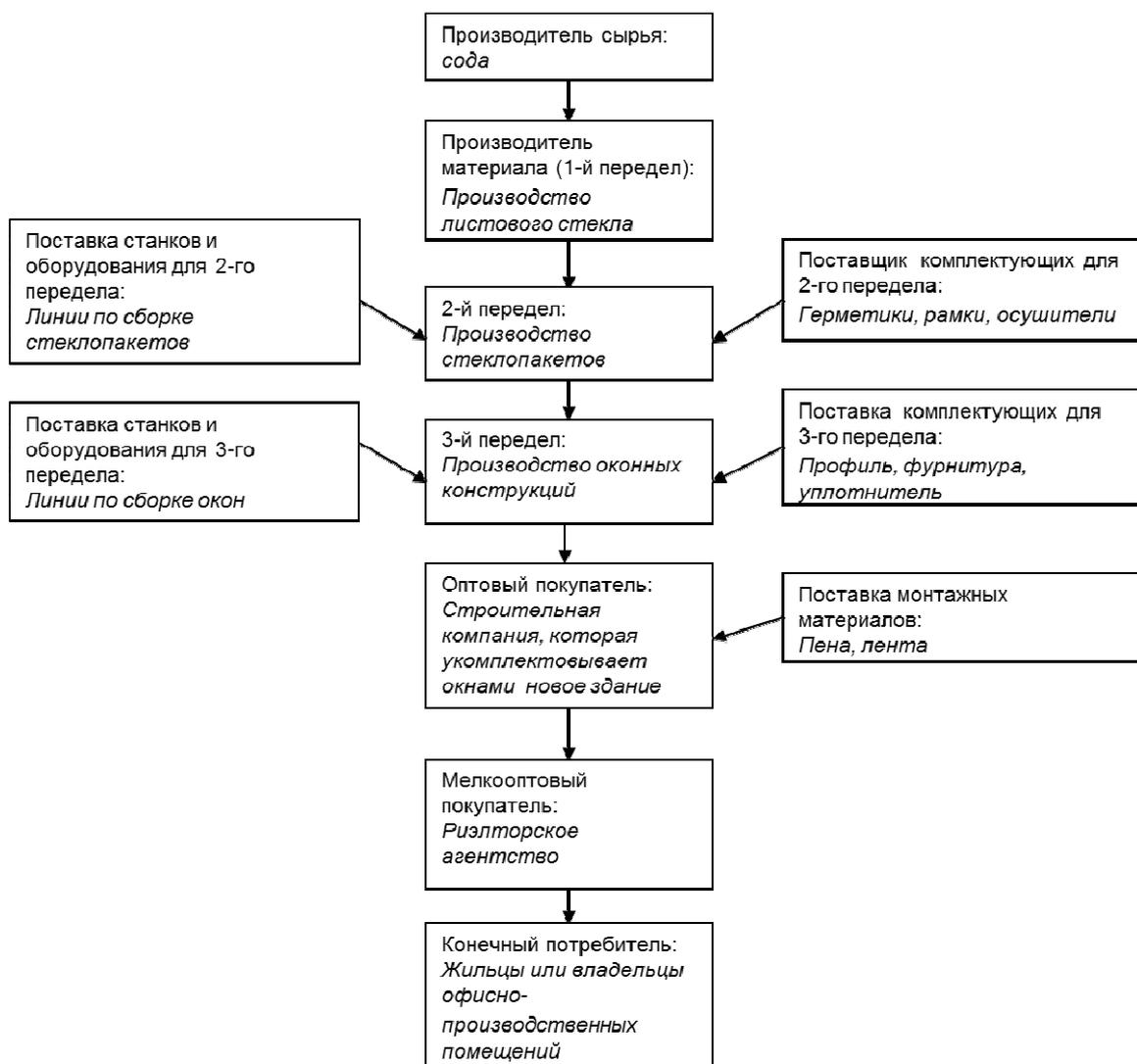


Рисунок 7 – Пример схемы производственной цепочки

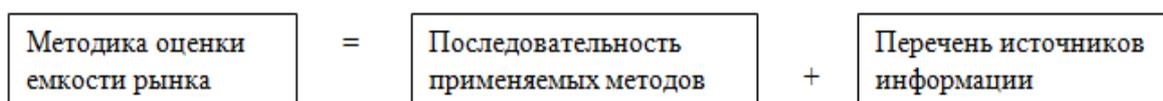


Рисунок 8 – Состав методики оценки емкости рынка

Перечислим основные методы, используемые в расчете емкости рынка.

1) Метод на основе соотношения продаж и покупок

Довольно известный метод, основанный на предположении, что количество проданного товара примерно совпадает с количеством купленного. Поэтому можно вычислить объем проданного продукта,

исследовав всех продавцов на рынке, и объем закупленной продукции, опросив покупателей.

Данный метод прост в описании, но очень сложен в применении.

2) Метод на основе производственной цепочки

Изучив производственную цепочку, необходимо попытаться измерить количественные параметры во всех ее звеньях. Причем наиболее эффективно это делать по узким, наиболее специализированным местам или по точкам, где информация открыта.

2.1) Специализированное оборудование

Довольно эффективным приемом является замер численности и мощности специального оборудования, установленного на всех предприятиях отрасли. Источником информации могут быть:

- компании-поставщики такого оборудования, которые на своих сайтах указывают клиентов, купивших у них это оборудование, а также его паспортные характеристики;

- компании-покупатели оборудования, указывающие на своих сайтах и в другой рекламной продукции используемое оборудование в рекламных целях;

- компании, специализирующиеся на сервисном обслуживании данного оборудования.

Расчеты можно производить на основе данных об уровне средней загрузки оборудования. Уровень загрузки можно вычислить при помощи метода мнимого клиента, узнав скорость изготовления крупного или типового заказа.

2.2) Норматив комплектующих и сырья

Весьма полезной информацией могут послужить данные по количеству сырья, материалов и комплектующих на одно изделие. Например, на

установку 10 тыс. новых телефонных номеров необходимо 1,4 тыс. КРТ (коробок распределительных телефонных), поэтому чтобы оценить емкость рынка КРТ для новых телефонных номеров, можно воспользоваться формулой:

$$\text{Емкость КРТ} = \text{Число вновь введенных телефонных номеров} * 1,4/10$$

При этом число вновь введенных телефонных номеров – это открытая информация Министерства связи.

2.3) Структура себестоимости

Для оценки емкости рынка очень полезно изучить структуру себестоимости исследуемого товара и попытаться определить емкость его ингредиентов.

Например, если вы производите асфальт, то знаете, что в его состав входит битум. Поэтому для оценки емкости рынка асфальта можно воспользоваться информацией сбытовиков на нефтеперерабатывающих предприятиях. Если вы узнаете, сколько битума было продано на асфальтовые производства, то, учитывая долю затрат на битум в тонне асфальта, легко узнаете объем производства асфальта в вашем регионе.

2.4) Фиксация транспортного потока

Если в производственной цепочке используется специализированный транспорт, который предназначен только для перевозки исследуемого вида продукции, или когда используется транспорт, в организации движения которого есть обязательная фиксация типа груза, например, железнодорожные перевозки, емкость рынка можно легко подсчитать, узнав величину грузопотока.

Например, металл перевозится в основном по железной дороге, поэтому если получить информацию о грузоперевозках в регионе по железной дороге, то можно определить, сколько было ввезено металла в регион.

Если товар приходит из-за границы и проходит таможенное оформление, то объем импорта и экспорта легко определяется.

2.5) Параметры, количественно характеризующие конечную область применения изучаемого товара

Например, емкость рынка окон напрямую зависит от объема жилищного строительства (СНИП четко указывает норматив соотношения жилой площади к площади остекления).

3) Метод на основе учета структуры областей применения

3.1) Новое производство и ремонт

На промышленном рынке большая часть продукции используется в сегментах производства новых товаров и ремонта (замены) существующих.

Доля замены связана со сроком использования готового изделия и обычно зависит от отрасли и близости к конечному клиенту. На устоявшихся рынках обычно наблюдается соотношение 80 на 20 в пользу сегмента нового производства. На новых рынках, и на быстрорастущих рынках данное соотношение может нарушаться.

Например, сухие строительные смеси используются в строительстве и при ремонте и реконструкции зданий и сооружений, причем 70-75% рынка занимает сегмент ремонта, а в на рынке линейно-кабельного оборудования эта доля составляет 15-20%.

3.2) Области применения

Один и тот же продукт может применяться в разных областях. Поэтому для оценки емкости рынка продукта, необходимо суммировать емкости рынка каждого сегмента

Например, товар «замок мебельный» применяется в корпусной мебели для дома, в офисной мебели, в торговой мебели, в медицинской мебели и даже в почтовых ящиках.

4) Метод на основе изучения выданных разрешительных документов

В случае если деятельность, связанная с использованием или применением исследуемого продукта, подлежит прохождению какой-либо разрешительной процедуре, оценка емкости рынка может быть основана на информации, полученной из учреждений, выдающих разного рода разрешительные документы (санэпидемстанции, Росприроднадзор, МЧС и т.д.), лицензии, сертификаты.

5) Метод пересчета

В случае если у Вас есть достоверные данные по емкости более крупного или более мелкого регионального рынка с теми же самыми параметрами, что и исследуемый, то можно применить метод пересчета.

Для использования данного метода сначала необходимо выявить параметры, влияющие на уровень спроса. Чаще всего такими параметрами являются:

- уровень располагаемого дохода;
- величина розничного товарооборота;
- величина численности населения региона;
- объем капитального строительства;
- объем промышленного производства;
- объем инвестиций;
- объем потребляемой электроэнергии и т.д.

Затем вычисляют, какую долю выявленные параметры занимают в соответствующих величинах всего федерального рынка (Дрегиона)

Если известна емкость рынка РФ, то емкость регионального рынка можно вычислить по формуле:

$$E_{\text{региона}} = E_{\text{РФ}} * D_{\text{региона}} ,$$

где $E_{\text{региона}}$ – емкость регионального рынка;

$E_{\text{РФ}}$ – емкость рынка РФ.

При разработке методики оценки емкости рынка возможно комбинировать сразу несколько методов или использовать их для перепроверки итогового результата.

При этом необходимо каждый параметр, участвующий в расчетах, описать, а также потенциальный источник информации о величине данного параметра. Такими источниками могут быть:

- отраслевая пресса;
- анализ рекламных сообщений производителей в СМИ;
- анализ предложения поставщиков оборудования и сырья в отраслевых и рекламных СМИ;
- анализ прайс-листов и рекламных материалов участников рынка;
- выборочное интервьюирование участников рынка методом «мнимого клиента»;
- деловая пресса;
- данные статистики (Росстат, Управление статистики регионов РФ);
- изучение интернет-сайтов участников рынка;
- изучение интернет-сайтов производителей и поставщиков оборудования, сырья и комплектующих;
- изучение интернет-сайтов региональных и муниципальных образований, торгово-промышленных палат;
- данные маркетинговых исследований;
- опубликованные годовые отчеты крупных акционерных обществ и отчеты эмитентов;

- экспертные данные;
- отраслевые данные (данные ассоциаций, отраслевой периодики, конференций и семинаров);
- данные смежных отраслей;
- макроэкономические параметры;
- информация о реализации региональных и национальных проектов.

3.2 Подходы к оценке достижимых показателей продаж

Оценка достижимого объема продаж – важная компонента в разработке стратегии вывода продукта на рынок. Стоит сразу указать, что однозначной методики по решению этой задачи пока не разработано. Считается, что итоговая величина является компромиссной оценкой значений, полученных следующими способами:

1 способ. От емкости рынка и планируемой к освоению доли рынка.

Зная долю рынка и силу конкуренции, можно примерно оценить возможную к освоению долю рынка.

2 способ. От конкурентов.

Изучив конкурентов, можно взять в качестве образца наиболее близкого и использовать его показатели по объему продаж в качестве целевых.

3 способ. От покупателей.

Очертив примерный круг целевых покупателей и ориентируясь на значимость продвигаемой продукции для покупателей, можно оценить возможный к достижению объем продаж.

Раздел 4. Перевод продукта/услуги из изобретения в рыночное предложение

4.1 Формирование маркетинговых атрибутов нового продукта

Для построения эффективного управления выводом на рынок продукта компания должна определить все параметры товарной политики, в том числе:

- 1) продукт по замыслу;
- 2) свойства или тактико-технические характеристики продукта;
- 3) характеристика ассортимента;
- 4) качество продукта;
- 5) внешний вид и дизайн продукта;
- 6) упаковка продукта;
- 7) марка продукта;
- 8) сервисные услуги и гарантийное обслуживание;
- 9) информационное сопровождение;
- 10) позиционирование.

1) Продукт по замыслу

Продукт по замыслу – это способ решения проблемы потребителя, или основная выгода, ради которой потребитель приобретает продукт.

2) Тактико-технические характеристики продукта

К тактико-техническим характеристикам продукта относятся его свойства, такие например, как емкость, скорость, вес, уровень кислотности, габариты и т.д.

3) Характеристики ассортимента

- ширина (количество продуктовых линий);
- глубина (количество изделий в одной продуктовой линии);

– высота (средняя цена в продуктовой линии).

4) Качество продукта

Качество продукта – это совокупность его особенностей, которая обуславливает основную пользу этого продукта для потребителей и охватывает такие характеристики, как функциональность, надежность, удобство применения.

Улучшение качества имеет место тогда, когда продукт приобретает новые, позитивно оцениваемые покупателями свойства, причем этот процесс происходит не только в области материалов, но и в сфере эргономики. С повышением качества связано быстрое старение произведенных прежде продуктов, потребитель вынужден заменять товары, еще не отслужившие свой срок. Кроме того, улучшение качества продукта может сначала привести к росту сбыта, а затем к его сокращению из-за увеличения срока службы.

Таким образом, существуют четкие границы улучшения качества с точки зрения предприятия. В этой связи много говорят об искусственном старении продукта, при этом выделяют сознательное техническое или психологическое старение, с одной стороны, и введение в конструкцию продукта элементов, которые должны изнашиваться в течение ограниченного периода времени, с другой. В сознательном ухудшении надежности часто обвиняют производителей чулочных изделий и электрических ламп. Снижение качества оправданно только если это создает широким слоям потребителей доступ к продуктам, которые раньше могли покупать лишь немногие. В данном случае снижение качества позволяет снизить издержки и цену продукта.

5) Внешний вид и дизайн продукта

Форма продукта. Количество возможных форм бесконечно, однако их можно свести к комбинации базисных фигур – шар, эллипсоид, цилиндр,

пирамида, куб, конус. Возможностей для изменения формы тем больше, чем меньше форма влияет на базисные технические характеристики продукта.

Цвет. Цвет – это простейшее и дешевое средство изменения продукта. Выбор цвета определяется материалом и рядом других факторов. Цвета оказывают психологическое действие, успокаивают или возбуждают, могут играть роль социального символа. Существуют также законодательные предписания по поводу цвета продукта (сигнальные цвета и т.д.). Определенные комбинации цветов защищены от конкурентов патентами. Иногда просто существует традиция или привычка, что определенный продукт должен быть именно этого, а не иного цвета.

Выбор материала. Материал также сильно влияет на восприятие продукта. Некоторые материалы привлекают покупателей, другие, наоборот, отталкивают. Оптическое действие материала зависит от связи материала, формы и цвета. Одна и та же структура материала воспринимается в зависимости от цвета по-разному. Рыхлая поверхность, окрашенная зеленым, вызывает приятные ощущения, чувство теплоты. Желтый цвет на такой же поверхности воспринимается как грязный.

Изменение внешнего вида продукта служит действенным инструментом маркетинга. Но его применение требует определенной осторожности. С одной стороны, быстрая смена моды может побудить некоторых потребителей покупать каждый раз новейший продукт; с другой стороны, это может вызвать раздражение потребителей. Ускоренная смена моделей ведет к росту затрат на их развитие и переналадку производства на выпуск новой продукции. Это вызывает, в свою очередь, удорожание продукта.

б) Упаковка

Упаковка выполняет, в первую очередь, функции защиты товаров при хранении и транспортировке. Ее используют для рекламы и адресованных

потребителям сообщений. Упаковка должна отвечать требованиям, похожим на те, что предъявляются к средствам рекламы:

- на ней должны быть ясно представлены преимущества продукта;
- упаковка должна соответствовать привычкам потребителей (например, объем упаковки должен быть примерно равен или кратен обычно потребляемому объему продукта);
- на ней должна быть ясно представлена область применения продукта (функции, пригодность, срок хранения);
- упаковка должна быть адекватна продукту, т.е. ее внешний вид и текст должны соответствовать содержащемуся в ней продукту. Например, нет смысла делать для продукта недорогого сегмента дорогую упаковку и наоборот;
- упаковка должна помогать продвигать продукт (выкладка на полке магазина);
- упаковка должна быть современной;
- упаковка должна быть привлекательной.

Если эти требования учтены (а это возможно только для определенной целевой группы), продукт получает собственный профиль. Получая название, марку, он становится как бы «личностью».

Для успеха продукта важно, кроме сказанного, чтобы упаковка была удобна для хранения, транспортировки и потребления, легко открывалась и закрывалась.

При создании упаковки необходимо учитывать особенности и требования каналов сбыта. Если товар продается в магазинах самообслуживания, то он должен не просто быть упакован, но и подходить по величине и внешнему виду для представления на полках магазина. То же можно сказать и о продаже через автоматы.

7) Марка продукта

Поставщик должен определить – будет ли продвигаемый продукт обладать маркой или нет. Если продукт будет продвигаться как марочный, то важно выбрать тип марки.

Брендирование продукта позволяет предприятию (в случае успеха) в определенном объеме избежать ценовой конкуренции, так как марочные товары менее подвержены колебаниям рынка. Кроме того, использование марки позволяет уменьшить влияние торговли, поскольку реклама формирует спрос потребителей на товары, который торговля вынуждена учитывать при заказах.

Брендирование продуктов удобно также и для торговли. Ясные представления потребителей о качестве и цене марочных товаров позволяют торговым предприятиям снизить собственные рекламные усилия. Продажа марочных продуктов менее проблематична и требует меньше усилий со стороны персонала. Сравнительно быстрый складской оборот и, как правило, солидная торговая наценка представляют как бы гарантию прибыли для торговли.

Для потребителей преимущества марочных товаров заключаются в том, что существенно снижается риск покупки и упрощается сам процесс покупки, поскольку потребитель не ожидает от продукта отклонений от ранее полученных субъективных впечатлений, они широко представлены в торговле.

Тенденция к брендированию прослеживается также в производстве сырья и инвестиционных продуктов. Так, новые искусственные материалы, заменяющие природные, также можно отнести к марочным изделиям. Для них можно использовать те же мероприятия маркетинга, что и для потребительских товаров. В инвестиционной сфере часто представляется не конкретный товар, а фирма-производитель, и марочная политика направлена скорее на формирование имиджа предприятия, чем продукта.

Типы марок:

а) по принадлежности марки:

- собственная марка (зонтичная марка или индивидуальная марка);
- частная марка.

б) по силе марки:

- марки класса А;
- марки класса В;
- марки класса С.

Собственная марка может быть реализована либо в форме индивидуального наименования марки, при котором каждый продукт в ассортименте получает собственное марочное наименование, либо в форме зонтичного (семейного) наименования, когда одно и то же наименование используется для нескольких продуктов (Sony, Philips и пр.).

Стратегия продажи продуктов под марками других компаний может быть рассмотрена с двух точек зрения, а именно – производителя и торгового посредника.

Производитель использует данную стратегию для повышения своих доходов. Хотя его приоритетной задачей остается проталкивание на рынок собственного марочного наименования, может возникнуть ситуация, в которой придется выбирать между использованием марок других компаний и свертыванием продаж вообще. Некоторые компании производят продукты для продажи их под марками других компаний в качестве основного вида своей деятельности.

Такая стратегия связана с определенным риском, так как производитель в значительной мере зависит от своих клиентов. Марка производителя неизвестна на рынке, и его легко склонить к принятию выгодных покупателям условий. Ситуация ухудшается, в том случае, если производитель ведет дела в основном с одним крупным покупателем.

Известно множество случаев, когда небольшие компании были поглощены крупными потребителями в силу того, что не могли одновременно обеспечивать приемлемые показатели рентабельности и выполнять требования покупателя в отношении снижения цен.

Многие крупные производители, наряду с продажей своих продуктов для распространения их под частными марками, выводят на рынок собственные торговые марки. В данном случае их продукты конкурируют друг с другом. Тем не менее, такая стратегия используется в надежде на то, что совокупный объем доходов будет выше, чем без продажи продуктов под чужими марками.

По своей силе марки делятся на классы: А, В и С.

Марка А имеет широкое покрытие, добавленную ценность в глазах потребителей, довольно высокую цену, высокое качество продукта. Марка имеет сильную позицию на рынке.

Марка В имеет цену и качество ниже, чем у марки класса А. Позиция на рынке слабее, чем у марки класса А.

Марка С имеет марочное наименование, но, по сути, не имеет добавленной ценности. Обычно низкого качества и низкой цены.

8) Сервисное обслуживание

- предпродажная подготовка;
- техническое обслуживание пользователей;
- монтаж, ввод в эксплуатацию;
- гарантийное обслуживание.

9) Информационное сопровождение

- инструкции по эксплуатации, технические паспорта продукта;
- горячие телефонные линии для потребителей, интернет-поддержка.

4.2 Дифференцирование и позиционирование рыночного предложения

Дифференцирование продукта

Под дифференцированием понимается модификация имеющегося продукта, приводящая к появлению наряду со старым новым изделием. Эта стратегия применяется с целью учета особенностей отдельных сегментов рынка. Причины различий могут заключаться как в требованиях закона (особенно регионального характера), так и в предпочтениях покупателей.

Инструменты товарной дифференциации:

– эксплуатационные показатели – уровень основных рабочих характеристик (скорость, точность, емкость, уровень кислотности и т.д.);

– особенности – характеристики, которые дополняют основные рабочие показатели (например, автомобиль имеет люк, систему безопасности и т.д.);

– надежность – вероятность того, что у потребителей не возникнет никаких проблем, связанных с использованием товара;

– долговечность – ожидаемый срок службы товара;

– операционные издержки – затраты, связанные с эксплуатацией товара в течение всего срока его службы;

– удобство обслуживания – наличие всего необходимого для обслуживания и ремонта продукции;

– эстетика – внешний вид продукции.

Инструменты дифференциации услуг:

– финансы и кредит – условия кредитования и оплаты;

– удобство процедуры заказа;

– доставка;

– установка;

- обучение и консультации покупателя;
- послепродажное обслуживание;
- гарантии.

Позиционирование

Термин «позиционирование» означает предложение продукта на таком сегменте рынка, где этот продукт будет пользоваться повышенным спросом по сравнению с продуктами конкурентов. В силу неоднородности рынка один продукт не может пользоваться одинаковым спросом у всех потребителей. Следовательно, стратегическая задача состоит в том, чтобы определить сегмент рынка, на котором продукт с наибольшей вероятностью будет пользоваться большим спросом. При этом продукт компании должен обладать заметными отличиями от конкурирующих продуктов на данном сегменте. В ходе позиционирования определяются отличительные черты продукта, его характеристики и желаемый образ в глазах потребителей.

Позиционирование – это работа с сознанием потенциальных покупателей, т.е. компания позиционирует продукт в умах своих клиентов.

Позиционирование продукта обеспечивается за счет разных составляющих комплекса маркетинга, в первую очередь – дизайна продукта и политики коммуникации. Создание особого образа продукта при помощи позиционирования наиболее ярко демонстрируется на примере потребительских продуктов, хотя в равной мере может применяться и по отношению к товарам промышленного назначения. В отношении одних продуктов позиционирование достигается за счет материальных факторов (т.е. физических характеристик продукта). Большое количество продуктов позиционируется на основе нематериальных характеристик. По наблюдению американского специалиста Левитта (Levitt), производители потребительских или промышленных продуктов стремятся обеспечить конкурентные преимущества за счет изменения характеристик продуктов – некоторые из

них действительно представляют собой зримые, осязаемые черты; но некоторые являются лишь косметическими изменениями; некоторые являются риторическими ссылками на реальные или скрытые преимущества продукта, которых нет у конкурентов.

То же справедливо и в отношении сектора потребительских и промышленных услуг – использование так называемых «нематериальных» характеристик. На товарных биржах маклеры реализуют, к примеру, металлы, зерновые культуры, мясо – абсолютно однородные продукты. Но продаваемой «услугой» в данном случае является различная репутация бирж, качество совершения сделок от имени клиента, способность учесть его пожелания, скорость и четкость осуществления операций и т.п. Короче говоря, объект продажи отличается от ему подобных, хотя предмет сделки является однородным.

Желаемое место продукта на рынке может быть определено в ходе следующей процедуры:

1) Анализ рынка и выделение тех характеристик продукта, которые привлекают внимание потребителей.

2) Изучение спроса на выделенные характеристики на различных сегментах рынка.

3) Определение оптимальной ниши продукта с точки зрения каждой из рассмотренных характеристик (с учетом ниш, занятых на рассматриваемом сегменте уже существующими продуктами).

4) Окончательный выбор рыночной ниши для продукта (на основе соотношения характеристик продукта и спроса на них на различных сегментах, а также позиций конкурирующих продуктов).

Например, косметические продукты для деловых женщин можно позиционировать как «натуральные», создающие впечатление, что покупающая их женщина выглядит так, словно не пользуется косметикой

вообще. Другим вариантом может служить позиционирование косметики как «эффектной», обеспечивающей женщине «таинственный» образ в вечернее время. Наконец, косметическая продукция может позиционироваться как «быстрая», предназначенная для использования во время активного отдыха, занятий спортом и т.п.

Различают шесть основных принципов позиционирования продуктов:

1) Позиционирование в зависимости от характеристик продукта (т.е. ассоциация продукта с конкретными чертами, характеристиками, пользой для потребителя).

2) Позиционирование в зависимости от цены/качества продукта (в том случае, когда данные характеристики какого-либо продукта играют первостепенную роль для потребителя на конкретном сегменте, что позволяет рассматривать их в качестве отдельного принципа позиционирования).

3) Позиционирование в зависимости от способа использования или применения (т.е. продукт ассоциируется с определенным способом его использования).

4) Позиционирование в зависимости от конечного пользователя продукта (ассоциация его с конкретными пользователями или группами пользователей).

5) Позиционирование в зависимости от класса продукта.

6) Позиционирование в зависимости от конкурентов (т.е. использование мотивов конкуренции, например, в знаменитой рекламной кампании компании Avis под лозунгом: «Мы – вторые, поэтому прилагаем больше усилий, чтобы стать первыми»).

В процессе деятельности компания может встретиться с ситуацией, когда требуется повторно решить задачу позиционирования. Причины востребованности повторного позиционирования:

- появление конкурирующих продуктов;
- изменение предпочтений потребителей или появление новых;
- ошибки при первоначальном позиционировании.

Принципы перепозиционирования продукта:

- для существующих потребителей (за счет предложения дополнительных полезных свойств);
- для новых потребителей;
- с точки зрения новых способов использования продукта.

Раздел 5. Установление цены

5.1 Затраты потребителя: цена покупки, стоимость владения, утилизации

В сложном процессе установления цены весьма продуктивно использовать не только взгляд со стороны компании и ее основной маркетинговый инструментарий (4P), но и взгляд на проблему со стороны потребителя.

В начале 1990-х Боб Лотеборн¹¹ предложил концепцию 4С, названную так по аббревиатуре зеркальных понятий к составляющим 4P (таблица 6).

Таблица 6 – Концепции 4P и 4С

Концепция 4 P 1964г., Нейл Борден (взгляд со стороны компании)	Концепция 4 С 1990г., Боб Лотеборн (взгляд со стороны потребителя)
Product / Продукт	Customer needs / Потребности покупателя
Price / Цена	Cost to the customer / Расходы потребителя
Place / Дистрибуция	Convenience / Удобство покупки для потребителя
Promotion / Продвижение	Communication / Коммуникации

Согласно концепции 4С компания продвигает продукт, а потребитель приобретает средство удовлетворения потребностей. Устанавливаемая компанией цена в глазах потребителя представляет собой расходы потребителя, дистрибуция компании в глазах потребителей оценивается с точки зрения удобства приобретения, а политика продвижения компании в глазах потребителя является коммуникацией.

Для потребителя совершенно не важно, как долго вы трудились над созданием того или иного продукта, как много затратили в процессе его производства. Важно другое – насколько значимыми для своего бюджета потребитель будет оценивать свои расходы на приобретение данного товара, насколько этот товар (или услуга) для него ценен, насколько значима для потребителя проблема, для решения которой предназначен товар.

¹¹ Классика маркетинга/ Составители Энис Б.М., Кокс К.Т., Моква М.П.- Спб.: Питер, 2001

Расходы потребителя состоят из нескольких компонентов. Целенаправленное управление их величиной поможет не только оптимально определить цену на товар (или услугу), но и стимулировать продажи.

1) Расходы материальные

Расходы на приобретение

Сюда входит оплата собственно прайсовой цены за товар, оплата предпроектных работ, стоимость доставки, монтажа, пуско-наладочных работ.

Расходы на использование

Сюда входит оплата необходимых сопутствующих товаров, расходных материалов, без которых основной продукт не имеет смысла, оплата ремонта, технического и сервисного обслуживания.

Например, для автомашины – это стоимость топлива, масла, сервисное обслуживание, страховка, техническое обслуживание, для принтера – стоимость картриджей.

Расходы на утилизацию

Сюда включаются расходы, которые потребитель понесет в связи с утилизацией товара. В качестве примера можно привести энергосберегающие лампы, которые требуют особых, трудновыполнимых рядовым потребителем условий утилизации в качестве опасных отходов.

2) Расходы нематериальные

К этой категории относятся временные затраты покупателя, а время в последнее время все чаще и чаще называют самым ценным ресурсом человека. За экономию времени потребитель готов платить дополнительно. Также в данную группу расходов входят риски покупателя как репутационного характера (что скажут значимые в моих глазах люди, обсуждая мой выбор), так и риски столкнуться с несоответствием заявленных характеристик реальным. Для снижения именно этих рисков и используется

наделение товара собственной маркой. Кроме того, в данную категорию расходов относятся психологические затраты потребителя на общение с незнакомыми людьми (продавцами), опасение того, что можно столкнуться с хамством, непониманием, обманом и т.д.

Как видно, прайсовая цена на продукт – это лишь одна составляющая из целого набора затрат покупателя, поэтому распределяя себестоимость продукта между всеми видами затрат покупателя можно значительно снизить зрительное восприятие высоты ценового уровня.

Для разработки эффективной модели ценообразования необходимо учитывать, кроме фактора полной стоимости продукта для покупателя, также еще уровень цен на продукты, оборудование и услуги, окружающие данный товар. Например, при установлении цена на оборудование для цифровой печати, необходимо выяснить цены на оборудование для резки бумаги, ламинаторы, сталкиватели бумаги и т.д.

5.2 Цена как компромисс между себестоимостью, спросом и предложением

Принципиальное отличие маркетингового подхода к определению продажной цены от классической теории цен состоит в том, что окончательная цена не является результатом рациональной калькуляции, а основывается на поиске некой «оптимальной» равновесной рыночной характеристики. Этот поиск всегда сопряжен с анализом рыночных элементов и представляет собой серьезную аналитическую работу.

При принятии решений относительно ценовой политики необходимо проанализировать факторы трех категорий: спрос (характеристики потребителя), предложения (характеристики поставщика) и себестоимость (характеристики продукта) (рисунок 9).

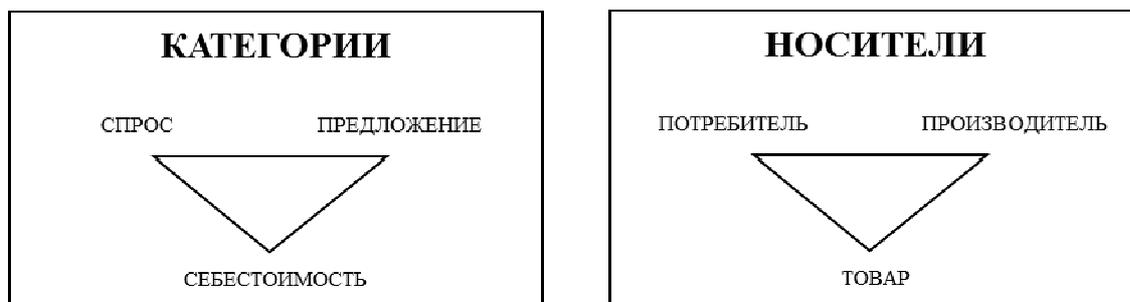


Рисунок 9 – «Магический треугольник» ценообразования

Для каждой фирмы, товара и рынка характерен свой список факторов ценообразования, которые необходимо учитывать при назначении цены.

Параметры спроса:

- объем спроса;
- эластичность спроса;
- психология покупателей;
- структура клиентской базы;
- численность потенциальных покупателей;
- имидж фирмы/продукта и т.д.

Параметры предложения:

- тип и уровень конкуренции;
- объем предложения;
- число конкурентов и т.д.

Параметры товара:

- структура себестоимости;
- норма прибыли;
- критическая программа (точка безубыточности);
- качество товара;
- степень новизны товара;

– характер зависимости себестоимости от объема производства/сбыта и т.д.

Любой товар имеет цену, однако далеко не всякая компания может самостоятельно устанавливать цену на свою продукцию. Когда товары не дифференцированы, а конкурентов много, и компания не обладает рыночной силой, то она вынуждена устанавливать ту цену, которую диктует ей рынок. Но если в результате грамотной маркетинговой политики компания имеет власть над рынком, то назначение цены является одним из наиболее важных решений, в значительной мере определяющим успех¹².

Если на рынке товаров или услуг существует ниша потребителей, готовых платить за данную продукцию максимальную цену, то необходимо использовать ценовую стратегию, основанную на спросе или на максимальных ценах. При этом предметом анализа является готовность потребителей платить определенную цену, реакция на изменение цен и возможность дифференцирования цен.

На чувствительность покупателей к цене влияют следующие факторы¹³:

– эффект уникальной ценности: покупатели менее чувствительны к ценам уникальных товаров;

– эффект осведомленности о субститутах: покупатели менее чувствительны к ценам, когда они не знают о существовании товаров-заменителей;

– эффект трудности сравнения: покупатели менее чувствительны к ценам, когда сравнение качества товаров-заменителей затруднено;

¹² Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер.с англ. Под ред. В.Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2005

¹³ Котлер Ф., Армстронг Г., и др. Основы маркетинга/Пер. с англ. – М.:, СПб.:, К.: издательский дом «Вильямс», 2011

– эффект суммарных затрат: чем меньшую часть дохода клиентов составляют расходы на товар, тем ниже чувствительность покупателей к цене;

– эффект конечной выгоды: чем меньше расходы на товар по сравнению с общей стоимостью конечного продукта, тем ниже чувствительность покупателей к цене;

– эффект безвозвратных инвестиций: покупатели менее чувствительны к ценам, когда товар используется вместе с ранее приобретенными активами;

– эффект цены-качества: покупатели менее чувствительны к ценам, когда товар считается более качественным, престижным или эксклюзивным;

– эффект запаса: покупатели менее чувствительны к ценам, когда они не могут запастись товаром впрок.

Для управления прибыльностью товарного ассортимента необходимо знать величину точки безубыточности данного продукта и следить за уровнем маржинальной прибыли.

Ценообразование тесно связано с позиционированием продукта. Нельзя рассматривать эти два инструмента в отдельности друг от друга. Дольно часто встречается ошибка – назначение цены в верхней части ценового коридора ничем не подтверждено или наоборот, компания несет слишком много затрат на дорогие коммуникации, предлагая при этом продукт низкого или среднего ценового уровня.

В задачу маркетинга входит как раз балансировка, т.е. создание своего рода паритета между ценой продукции и его восприятием.

Наибольшая проблема возникает при реализации стратегии высоких цен. Высокий уровень цен подразумевает высокое качество продукции, но не достаточно просто заявить об этом (даже если качество действительно таково). Это означает, что у вас должны быть высококлассные специалисты на позициях технологов, инженеров, менеджеров в области производства.

Согласно М. Портеру, для борьбы с конкурентами можно использовать либо ценовые, либо неценовые методы.

Ценовая конкуренция ведет к установлению цены ниже среднерыночного уровня. Она связана с преимуществами в области издержек в случае массового производства однотипной продукции, массового ее распределения. Стоит обратить внимание на тот факт, что преимущества в области издержек должны носить объективный и долгосрочный характер, а не являться желанием топ-менеджеров компании или их произвольным выбором.

Неценовая конкуренция подразумевает выбор одного из следующих вариантов:

- дифференциация (лидерство по товару, т.е. по ассортименту, качеству, дизайну и т.д.)
- концентрация (лидерство в нише, т.е. выбор узкой потребительской ниши, максимальная адаптация продукта под требование специальной малочисленной группы потребителей).

Неценовая конкуренция допускает установление цен на уровне среднерыночной или выше среднерыночного уровня.

Когда поставщики нацелены только на продажу товара, они упускают из виду возможность дифференцирования своего предложения, в отсутствие которой на первый план выходит ценовая конкуренция.

Во избежание этого компании необходимо:

- продавать «пакеты», а не товары. «Пакеты» включают в себя обслуживание, техническую поддержку, условия и гарантии, предлагаемые вместе с товаром;
- демонстрировать покупателю экономическую выгоду потребителя от использования товара, а не цены;

– необходимо показать, что принятие потребителем предложения фирмы позволит ему сэкономить деньги на протяжении всего жизненного цикла товара. Поставщик должен продемонстрировать экономические преимущества товара, а не акцентировать внимание на расходах на его приобретение.

Для того чтобы компания имела возможность неценовой конкуренции на рынке, в стратегические задачи компании следует включать:

1) Создание и продвижение торговой марки, направленное на формирование убеждения покупателей в гарантированном качестве товара.

2) Изменение психологии работников службы сбыта. Изменение психологии торговой команды компании предполагает проведение тренингов для торговых агентов и повышение их мотивации. Обычно продавцы озабочены прежде всего получением заказа и под давлением покупателей легко идут на снижение цен. Менеджмент компании должен быть ориентирован на изменение психологии торговых агентов, подвигая их к осознанному риску. Необходимо пересмотреть систему стимулов работников отдела сбыта, отказаться от премирования за объем продаж. Необходимо построить систему стимулирования, ориентированную на высокую валовую прибыль или конкретные цены.

3) Создание барьеров, удерживающих покупателей. Опытные компании воздвигают барьеры, затрудняющие переключение покупателей на дешевые товары конкурентов: первоклассное обслуживание, программы повышения лояльности потребителей, электронные системы обмена информацией между поставщиком и розничной торговлей или пользователями, специализированное оборудование и партнерство в области исследований и опытных разработок. Барьеры превращают потребителя в вашего партнера, оправдывая инвестиции, направленные на укрепление отношений между ним и компанией.

4) Инновации. В долгосрочном плане инновации, направленные на предоставление потребителям товаров наивысшего качества – единственно возможный путь увеличения цен на товар. Все остальные методы и приемы либо носят одноразовый характер, либо имеют ограниченные возможности. Разработка новых товаров – наиболее очевидный вид инноваций, но не следует забывать и о маркетинговых инновациях в форме новых разновидностей товара, новых видов его упаковки.

5) Контроль за уровнем наценок, устанавливаемых посредниками. При обсуждении цен очень важно представлять себе, о какой, собственно, цене идет речь, так как стоимость товара для покупателя и сумма денег, получаемая производителем, значительно различаются. Поэтому каждый производитель, как правило, должен быть заинтересован в установлении контроля над наценками посредников.

С точки зрения перспективы изменения цены при выводе товара на рынок возможно два различных подхода:

1) Цены «снятия сливок»: от максимума – к средним ценам пошагово (целевое значение массы прибыли достигается в ближайшей краткосрочной перспективе, рисунок 10).

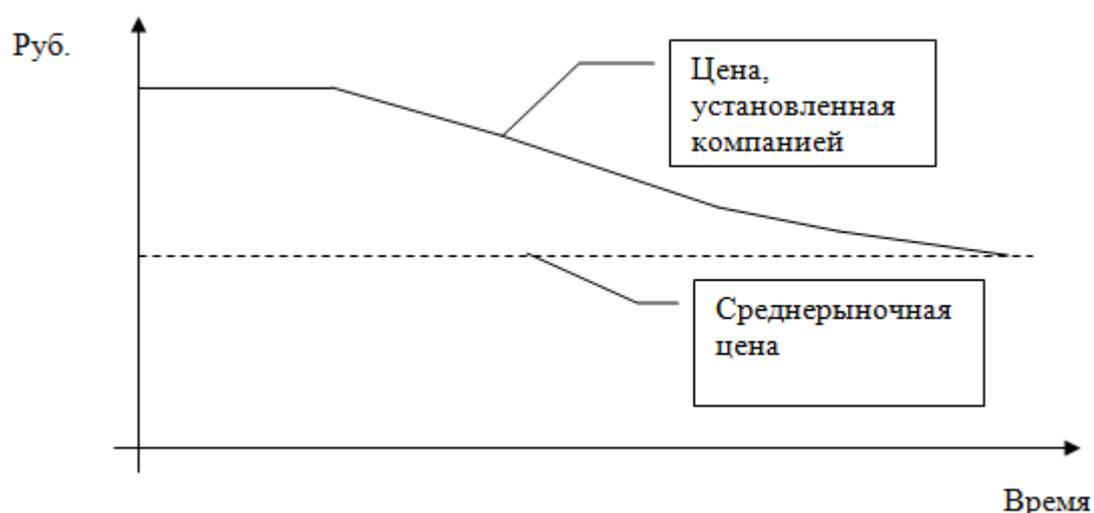


Рисунок 10 – Динамика цен компании, придерживающейся политики «снятия сливок»

Исходными данными для использования стратегии ценообразования «снятие сливок» является выполнение следующих условий:

– низкая эластичность спроса (чувствительность потребителя к цене продукта);

– невысокая вероятность появления в краткосрочной перспективе конкурента, способного захватить свободные зоны рынка за счет снижения цен;

– слабо выраженный эффект масштаба, т.е. себестоимость производства небольшого объема продукции незначительно выше, чем при массовом производстве.

2) В качестве альтернативной модели можно рассматривать стратегию «проникновения на рынок» (рисунок 11).

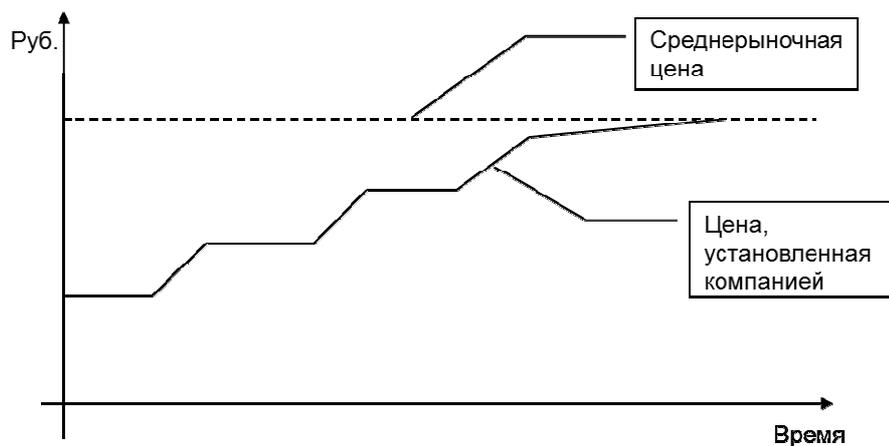


Рисунок 11 – Динамика цен компании, придерживающейся стратегии «проникновения на рынок»

Сущность ценовой стратегии «проникновения»: движение от минимальных цен к среднему уровню (достижение заданного объема прибыли в среднесрочной перспективе).

Условия применения стратегии «проникновения на рынок»:

– эластичный спрос;

- с увеличением объема производства значительно сокращается себестоимость;

- преимущества нового продукта перед конкурирующими предложениями сохраняются лишь короткое время.

В восприятии цены потребителями важную роль играют психологические факторы. Психология восприятия цены основана на психологии личности и базируется на:

- ассоциативности и культурной обусловленности восприятия человеком цифр и чисел;

- существовании бессознательных потребностей, влияющих на решение потребителя о покупке;

- специфике реакции человека на тревожность и т.д.

Поэтому завершающим этапом в назначении цены (независимо от того, на основе чего производился расчет цены: спроса, издержек или поведения конкурентов) является ее корректировка с учетом психологических аспектов.

При назначении окончательной цены необходимо учитывать:

- психологию восприятия ценового интервала

- психологические аспекты восприятия чисел;

- психологию сопоставления цен;

- психологию восприятия цен на комплекты товаров;

- психологию анализа составляющих цены;

- психологию престижных цен;

- психологию восприятия изменения цен и т.д.

Психология восприятия ценового интервала

Механизм выбора товара при покупке можно представить в виде рисунка 12.

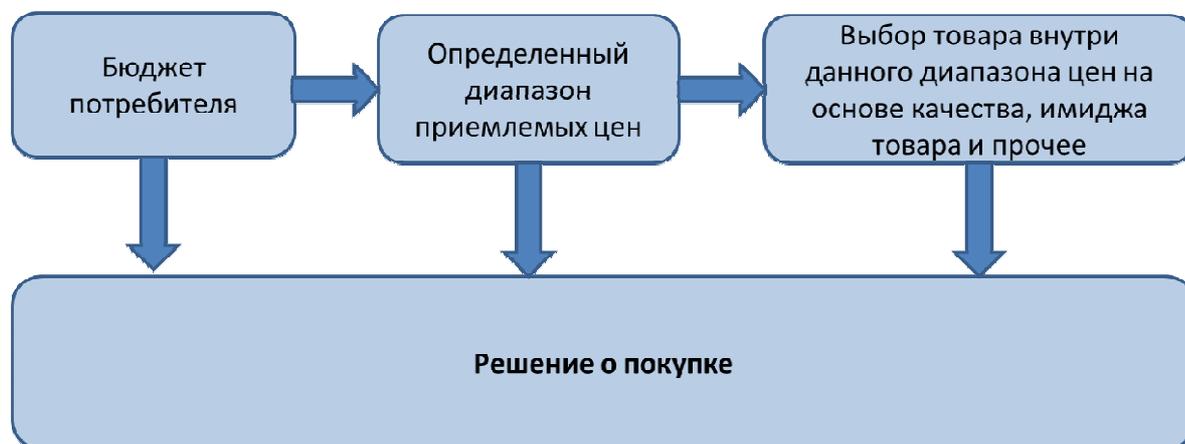


Рисунок 12 – Схема принятия решения о покупке продукта

Ценовые различия в рамках одного диапазона имеют незначительное влияние на решение о покупке. Кривая спроса, отражающая данный эффект изображена на рисунке 13.

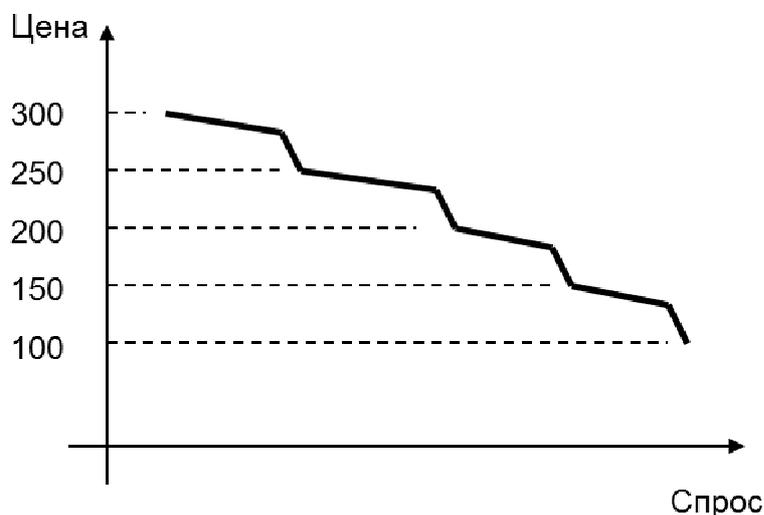


Рисунок 13 – Зависимость спроса на продукт от его цены

Для потребителей из разных сегментов характерны различные диапазоны приемлемых цен. На потребительском рынке границами ценовых диапазонов служат целые числа.

Психология восприятия чисел

При назначении продажной цены следует придерживаться следующих рекомендаций:

- нечетные числа предпочтительнее четных;
- неровные, нецелые числа, составляющие цену, оставляют ощущение точно рассчитанных, выверенных цен, что создает у покупателя иллюзию, что с него запрашивают за товар ровно столько, сколько он стоит, и не более.

Психология восприятия изменения цены

При изменении цены у покупателя возникает тревога, психологическое напряжение, связанное с неопределенностью новой ситуации, и желание получить дополнительную информацию, объясняющую причины изменения цен, как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

Если поясняющая информация не будет получена потребителем, то могут включиться механизмы защиты организма от тревожности и заблокировать принятие решения о покупке.

Психология анализа составляющих цены

Покупателя можно «подготовить» к переходу через ценовой барьер с помощью разложения цены по составляющим, например, с помощью выделения стоимости основного товара и стоимости сервисных услуг, или с помощью указания основных и дополнительных компонентов.

Решение о покупке часто формируется на основе анализа только стоимости основного компонента товара, тогда как дополнительные компоненты будут восприниматься лишь как необходимое условие сделки.

Психология престижных цен

Иногда более высокая цена ассоциируется с более высоким статусом или служит ориентиром качества товара. В этих случаях, с ростом цены

оценка полезности товара с точки зрения потребителя повышается. Кривая спроса для случая престижных цен представлена на рисунке 14.

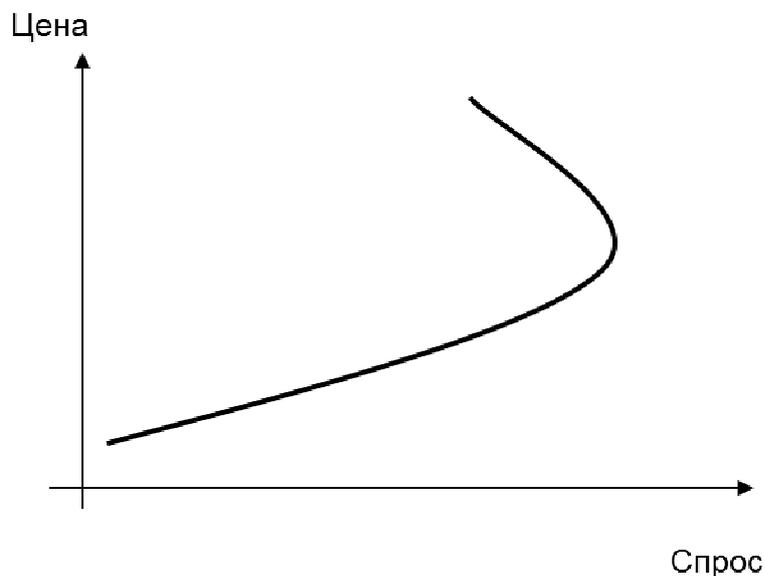


Рисунок 14 – Кривая спроса для случая престижных товаров

Психология сравнения цен

Покупатели склонны сравнивать цены на аналогичные товары у разных продавцов и при прочих равных условиях выбирать товары с наименьшей ценой.

В случае превышения цен предприятия над среднерыночным уровнем без объяснения каких-либо причин, можно избежать негативных последствий от эффекта сравнения с помощью следующих приемов:

- изменить фасовку (размер) товара;
- изменить количество товаров в упаковке;
- изменить набор сервисных услуг.

5.3 Ценовые атрибуты товара

Действия по ценообразованию состоят из нескольких шагов:

1) Определение ценового уровня, т.е. какое место в рыночном ценовом коридоре (см. п. 2.3, рисунок 4) будет занимать продвигаемый продукт (услуга): низкий, средний, высокий.

2) Установление прайсовой цены. Назначение отпускных цен, региональных цен (т.е. по каким ценам будет продаваться продвигаемый товар в регионах), ценообразования в канале распределения (каков уровень наценки является нормальным у каждого из участников канала распределения), определение механизма контроля за ценой у конечного покупателя.

3) Установление базового набора опций продукта, продаваемого по базовой цене и назначение цены на дополнительные опции продукта.

4) Назначение единицы ценообразования (за погонный метр или за м², за тонну, за единицу упаковки). Это очень важный элемент комплекса ценообразования, т.к. искусное его использование помогает визуально уменьшить цену.

5) Определение условий оплаты (по факту отгрузки, с отсрочкой платежа, скидки).

6) Определение формы оплаты (лизинг, факторинг, кредитные схемы).

7) Разработка прайс-листа, включая:

- разработка ценовых тарифов для покупательских сегментов;
- установление ценовой шкалы для разных объемов закупок.

Весьма полезным является использование прайс-матриц (рисунок 15).

Параметр № 2	Значение 3	Цена 13	Цена 23	Цена 33
	Значение 2	Цена 12	Цена 22	Цена 32
	Значение 1	Цена 11	Цена 21	Цена 31
		Значение 1	Значение 2	Значение 3
		Параметр № 1		

Рисунок 15 – Общий вид прайс-матрицы

В качестве параметров 1 и 2 можно брать любые значимые характеристики, как правило, в качестве таких параметров выбирают объем закупок и срок отсрочки платежа (рисунок 16).

Объем закупки	1 вагон	80 руб/кг	100 руб/кг	140 руб/кг
	1 машина	90 руб/кг	115 руб/кг	145 руб/кг
	1 ящик	100 руб/кг	120 руб/кг	150 руб/кг
		Предоплата 100 %	Оплата по факту	Отсрочка на 30 дней
		Время оплаты		

Рисунок 16 – Пример прайс-матрицы

Современные специалисты в области ценообразования сходятся во мнении, что установление оптимального уровня цен – это скорее искусство, чем наука.

Раздел 6. Организация продаж

6.1 Выбор сбытовой модели

Существует три вида деятельности торгового персонала:

- продажа, включающая в себя выявление потенциальных покупателей и контакты с ними, ведение переговоров и, собственно, заключение сделки;
- обслуживание, включающее доставку, техническое сопровождение, послепродажное обслуживание, мерчендайзинг и т.д.;
- сбор информации, состоящий из проведения маркетинговых исследований, делового наблюдения, мониторинга деятельности конкурентов, анализа потребностей и пр.

Таким образом, продавцы – это не только коммерческое орудие фирмы, но еще и важный элемент маркетинговой информационной системы.

На практике, в зависимости от важности той или иной из вышеуказанных функций, за терминами «продавец» и «торговый представитель» могут стоять самые разные обязанности. Можно выделить следующие категории торговых работников¹⁴:

- работник службы доставки, задача которого заключается в физическом предоставлении товара покупателю;
- продавец торгового зала, роль которого состоит в том, чтобы помогать потребителям делать выбор и принимать у них заказы. Продавцы работают в местах продажи или стоят за стойками;
- менеджер по продажам, который ищет новых клиентов, обеспечивает активные продажи и поддерживает лояльность покупателей;
- торговый агент посещает розничных торговцев или оптовиков, принимает у них заказы и выполняет такие не связанные напрямую с

¹⁴ Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок/ Пер.с англ. Под ред. В.Б. Колчанова.- СПб.: Питер, 2005, стр. 545-606

продажей функции, как контроль за уровнем запасов, прием жалоб от торговцев и т.д.;

– мерчандайзер – не продает товар, а организовывает его продвижение в местах продажи, следит за обеспечением этих мест рекламными носителями;

– представитель-миссионер не вправе принимать заказы. Он должен информировать и обучать потенциальных пользователей. Именно такую роль исполняют медицинские представители в фармацевтической промышленности;

– инженер по продажам обладает техническими знаниями и работает в роли консультанта покупателя, предлагая им помощь и консультации;

– торговый представитель – это независимый продавец, торгующий товарами длительного пользования, такими как автомобили и пылесосы, или услугами типа страхования, где очень важен творческий подход к продаже.

Задачи личных продаж

У торгового представителя имеются разные должностные обязанности. Конечно, они зависят от типа продукта (high-tech, сложные продукты или нет), от типа компании и от того, являются ли продажи централизованными. В обязанности торгового представителя входит:

- получение новых заказов;
- прием повторных заказов;
- поддержка заказов;
- менеджмент отношений.

Получение новых и прием повторных заказов

Получение новых заказов означает продажу новым потребителям или продажу новых продуктов. Прием повторного заказа происходит во время регулярных посещений существующих клиентов. Существующие

взаимоотношения продолжаются. Крайней формой такого заказа будет считаться совершение торговой сделки по телефону.

Поддержка заказов

Поддержка заказа не предполагает продаж. Это означает поддержку торговли без попытки совершить сделку. Обычно для этой цели нанимаются специальные люди. Примеры людей, которые специализируются на поддержке заказа:

– миссионерские торговые представители: представители производителя. Они дают советы людям, которые, в свою очередь, оказывают влияние на принятие решение о покупке у других людей. Например, представители медицинской промышленности;

– торговые представители производителя. Они отвечают за презентацию продукта в магазине (размещение товара на полках, обновление полок, организация витрин, расположение постеров);

– технические эксперты, такие как монтажники, наладчики и т.д.

Менеджмент отношений

Менеджмент отношений строит и поддерживает крепкие отношения с хорошими клиентами с точки зрения гарантии и увеличения дальнейших продаж этим потребителям. При этом пытаются избежать того, чтобы потребитель менял поставщика каждый раз, когда он пытается купить что-нибудь. Менеджмент отношений связан с двумя предыдущими обязанностями торгового представителя.

Хорошие потребители – это, прежде всего, те 20% потребителей, которые обеспечивают 80% продаж (допуская, что существует правило Парето «20/80»). Основная идея, стоящая за менеджментом отношений, заключается в том, что продажа существующим потребителям менее затратна, чем постоянный поиск новых потребителей. В отношениях важную роль играют такие маркетинговые приемы, как обеды, приглашения посетить

мероприятия в ложах для особо важных персон, конференции, представительские подарки. Тем не менее, самым важным фактором является обслуживание потребителя, готовность решить любую проблему клиента. Отношения могут также укрепляться неличными контактами, такими, например, как почта, специальные предложения для постоянных покупателей и т.д. Это область так называемого прямого маркетинга.

Оценка личных продаж

Торговые представители должны создавать ежедневные отчеты о визитах, которые дают информацию о:

- среднем количестве посещений в день;
- средней продолжительности посещений;
- среднем количестве заказов на 100 посещений;
- среднем размере заказов;
- затратах в процентах от продаж.

Виды каналов продаж

1) Прямой канал продаж (через интернет, по почте, по телефону, личные продажи и т.д.);

2) Косвенный, в том числе:

- короткий канал продаж (одноуровневый, т.е. между производителем и потребителем – только один посредник);
- длинный канал продаж (многоуровневый).

Выбор вида и длины канала продаж зависит от следующих параметров:

- характеристика покупателей:
 - широкий круг покупателей – косвенные каналы продаж;
 - ограниченный круг покупателей – прямые каналы продаж.

– характеристика товара:

- низкие требования к обслуживанию товара (стандартизированная, дешевая продукция, узкий ассортимент) – косвенные каналы продаж;
- высокие требования к обслуживанию товара (скоропортящиеся товары, тяжелые, громоздкие товары, инновационные и технически сложные товары) – прямые каналы продаж.

– характеристики предприятия:

- крупные компании – прямой канал продаж;
- ограничения в ресурсах, малый опыт – косвенные каналы продаж.

Охват рынка каналами распределения определяется исходя из характеристик выводимого на рынок продукта:

– интенсивное распределение (товары повседневного спроса) – реализация товара в максимальном числе точек/магазинов;

– селективное распределение (товары предварительного выбора и товары особого спроса, товары пассивного спроса) – несколько продавцов;

– эксклюзивное распределение (товары особого спроса, товары пассивного спроса) – один продавец.

Интенсивное распределение

В случае использования системы интенсивного распределения фирма стремится реализовывать свою продукцию через как можно большее число оптовых складов и розничных магазинов. Ее цель – добиться максимального охвата рынка и наибольшей заметности бренда. Такая стратегия может применяться в отношении товаров повседневного спроса, наиболее распространенных видов сырья и нетрудоемких услуг. Преимущества

интенсивного распределения позволяют максимально представить товар в продаже и получить большую долю рынка, как раз благодаря тому, что потенциальные покупатели замечают торговую марку. С другой стороны, эта стратегия имеет существенные недостатки, в основном, связанные с потерей контроля над процессами сбыта.

Селективное распределение

При селективном распределении производитель работает с немногими посредниками из числа имеющихся в определенном географическом регионе. Такая стратегия наиболее подходит для товаров предварительного выбора, которые потребители приобретают нечасто, сравнивая различия цен и других характеристик изделий.

Компания должна определить критерий, по которому будет проводиться отбор посредников. Наиболее часто используются следующие критерии:

- размер торговой компании, точнее, ее объем продаж. На большинстве рынков значительная доля общей выручки распределена между небольшим числом продавцов. В таких условиях устанавливать контакты со всеми дистрибьюторами, очевидно, невыгодно;

- качество сервиса. Посредникам платят за выполнение определенных функций, однако некоторые дилеры и розничные торговцы выполняют их эффективнее остальных;

- техническая компетентность дилера и наличие у него современного оборудования. Это, в основном, касается сложных товаров, когда большое значение имеет послепродажное обслуживание.

Основной риск системы селективного распределения – недостаточный охват рынка. Производитель должен убедиться, что потребители знают тех продавцов, с которыми он намеревается сотрудничать. В противном случае

отсутствие товара в широкой продаже может стать причиной значительных потерь в виде упущенных сделок.

Эксклюзивное распределение

При использовании системы эксклюзивного распределения производитель доверяет дистрибуцию своего товара на определенной географической территории всего одному розничному торговцу или дилеру. В свою очередь, эксклюзивный дилер принимает условие не торговать никакой конкурирующей продукцией той же товарной категории. Эксклюзивное распределение выгодно, когда компания хочет дифференцировать свой товар на основе высокого качества, престижа или превосходного обслуживания потребителей. Эксклюзивное распределение обладает теми же преимуществами и недостатками, что и избирательное, только в данном случае они усиливаются.

Выбор сбытовой модели подразумевает формирование ответов на следующие вопросы:

- выбор стратегии распределения – протягивание или проталкивание;
- выбор типа и длины канала дистрибуции;
- формирование генератора клиентского потока;
- выбор технологии продаж;
- формирование функции торгового персонала;
- выбор модели поведения торгового персонала.

Политика коммуникации зависит от того, какая система распределения выбрана, и может быть реализована в виде стратегии протягивания или стратегии проталкивания:

- стратегия проталкивания – воздействие на посредника (торгующие организации) через личные продажи (рисунок 17);

– стратегия протягивания – воздействие на конечного потребителя через механизм побудительной рекламы (рисунок 18).



Рисунок 17 – Схема работы стратегии проталкивания



Рисунок 18 – Схема работы стратегии протягивания

Чтобы в компании регулярно совершались продажи, необходимо сформировать генератор клиентского потока, т.е. определить, за счет каких механизмов будет генерироваться клиентский поток. Возможны три принципиально разных схемы:

- 1) Клиентский поток генерируется рекламой

Если идти по этому пути, то очевидно, что компания должна регулярно давать рекламу и фиксировать ее интенсивность и число откликов на нее. В этом случае продажи носят пассивный характер.

- 2) Клиентский поток генерируется другой компанией («сидеть на потоке»)

В данном случае дополнительных затрат на рекламу может и не быть, но все будет зависеть от выбора такого партнера и степени его успешности. В качестве примера можно указать на торговые центры, которые за счет своей рекламы генерируют поток клиентов, а компании, в нем расположенные,

«пользуются» созданным торговым центром потоком клиентов. В этом случае продажи также носят пассивный характер.

3) Формируется база данных потенциальных клиентов, осуществляется их обзвон, назначение встреч, презентации продукта, продажа

Абсолютное большинство компаний, работающих на промышленном рынке, придерживается именно данного способа генерирования клиентских продаж. В этом случае продажи носят активный характер.

Стоит особо отметить необходимость замера интенсивности клиентского потока. Все клиенты, которые так или иначе обращались в офис продаж, должны фиксироваться. Например, фиксировать число звонков, поступивших в call-центр после рекламной кампании, фиксировать число проведенных консультаций, переговоров, выставленных счетов и т.д.

Кроме того, необходимо выбрать, какую технологию продаж будут использовать сотрудники сбытовой службы:

- по образцам (по каталогу, выставочный зал, демонстрация);
- по телефону;
- через продавца (с полки магазина, в офисе, на выставке);
- с помощью тендеров, конкурсов.

В зависимости от выбранных технологий продаж будут различаться и функции торгового персонала, которые могут включать:

- консультации;
- демонстрации;
- оформление покупки (выдача товара, прием денег, оформление документов);
- предпродажные функции (замеры, расчеты, дизайн, конструктивы);

– послепродажные функции (установка, доставка, тестирование, обучение).

Для успешных продаж необходимо точное соответствие между компетенциями сбытового персонала и сбытовой моделью предприятия!

6.2 Определение численности сбытового персонала

При расчете численности сбытового персонала возможно использование подходов на основе рабочей нагрузки и на основе норматива рентабельности продаж, а также комплексный подход, основанный на знании параметров воронки продаж, рассматриваемый в п. 6.4.

Подход на основе рабочей нагрузки

- группировка клиентов на основе предполагаемых объемов закупок за год;
- подсчет примерной численности клиентов;
- определение частоты посещений / звонков потребителей из каждой группы;
- определение продолжительности среднего посещения;
- определение общего объема работ с клиентами;
- определение возможного числа посещений в месяц / год, которые может осуществить сбытовой работник;
- расчет численности сбытового персонала.

Подход на основе экономических расчетов

- оценка средних затрат на одного сбытового сотрудника (среднерыночный уровень заработной платы (включая отчисления), компенсаций связи, ГСМ и пр.);
- расчет рентабельности продаж (отношения затрат непосредственно на продажи к выручке от продаж);

– расчет критического объема продаж на каждого сбытового сотрудника, т.е. сколько продукции сбытовой сотрудник должен реализовать, чтобы окупить затраты на продажи.

6.3 Закрепление зон ответственности. Организационная структура службы продаж

Сбытовой персонал фирмы может быть организован по-разному, в т.ч. с учетом территории, товаров, потребителей или комбинации этих факторов.

Пример организации службы продаж с учетом территорий приведен на рисунке 19, аналогичным образом распределяется ответственность по видам продуктов (в случае существенных различий между продуктами), по группам клиентов (когда существенно отличаются потребности групп клиентов).

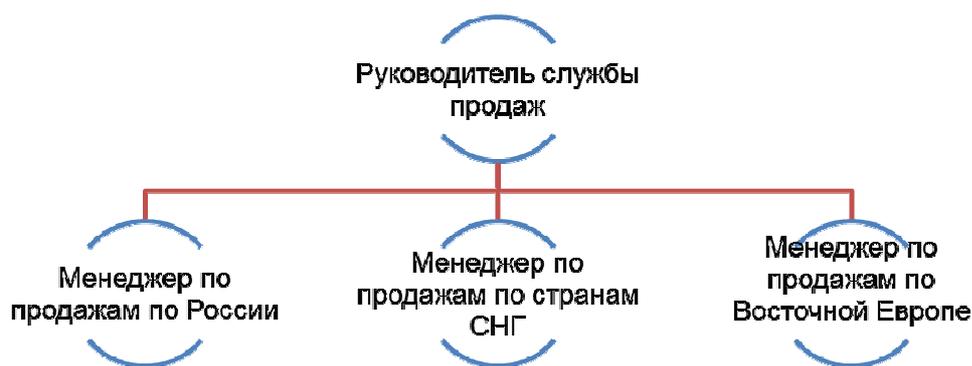


Рисунок 19 – Пример организации службы продаж с учетом территорий

Если трудоемкость процессов и перечень необходимых навыков, используемых для исполнения различных этапов совершения сделки, различна, то весьма эффективным является использование оргструктуры службы продаж, построенной по функциям, например, формирование баз данных потенциальных клиентов, переговоры, заключение сделки, поддержание отношений, технические консультации, расчеты.

Современные тенденции в области построения организационной структуры сбытовой службы следующие:

– изменение целей и задач компании диктует изменение ее организационной структуры;

– изменение внешней среды компании диктует изменение ее организационной структуры;

– чем более «плоская» организационная структура (меньше уровней управления) – тем выше конкурентоспособность компании;

– активное использование проектной системы управления;

– большинство процессов в успешной компании движется горизонтально (непосредственно между рядовыми сотрудниками подразделений), а не вертикально (от сотрудника к руководителю и затем снова по нисходящему направлению в другое подразделение).

6.4 Воронка продаж

В организации продаж на промышленном рынке важное место занимает понятие «воронка продаж». Товары, для которых разные стадии процесса покупки (знание, выделение особых характеристик, поиск поставщика, запрос на котировку, принятие решения) проходят явным образом, требуют высокой трудоемкости и большего количества посещений потребителя. В таких случаях существует своего рода воронка (перевернутая пирамида): каждое следующее посещение означает следующую стадию процесса покупки, и после каждой стадии потребителей остается меньше (рис. 20).

Из отчетов о посещениях можно увидеть, где торговый представитель потерял потребителей, и сколько он их потерял. При необходимости ему можно предложить дополнительную подготовку.

«Воронка», которая основывается на средних цифрах разных торговых представителей, может выглядеть так, как представлено на рисунке 20.

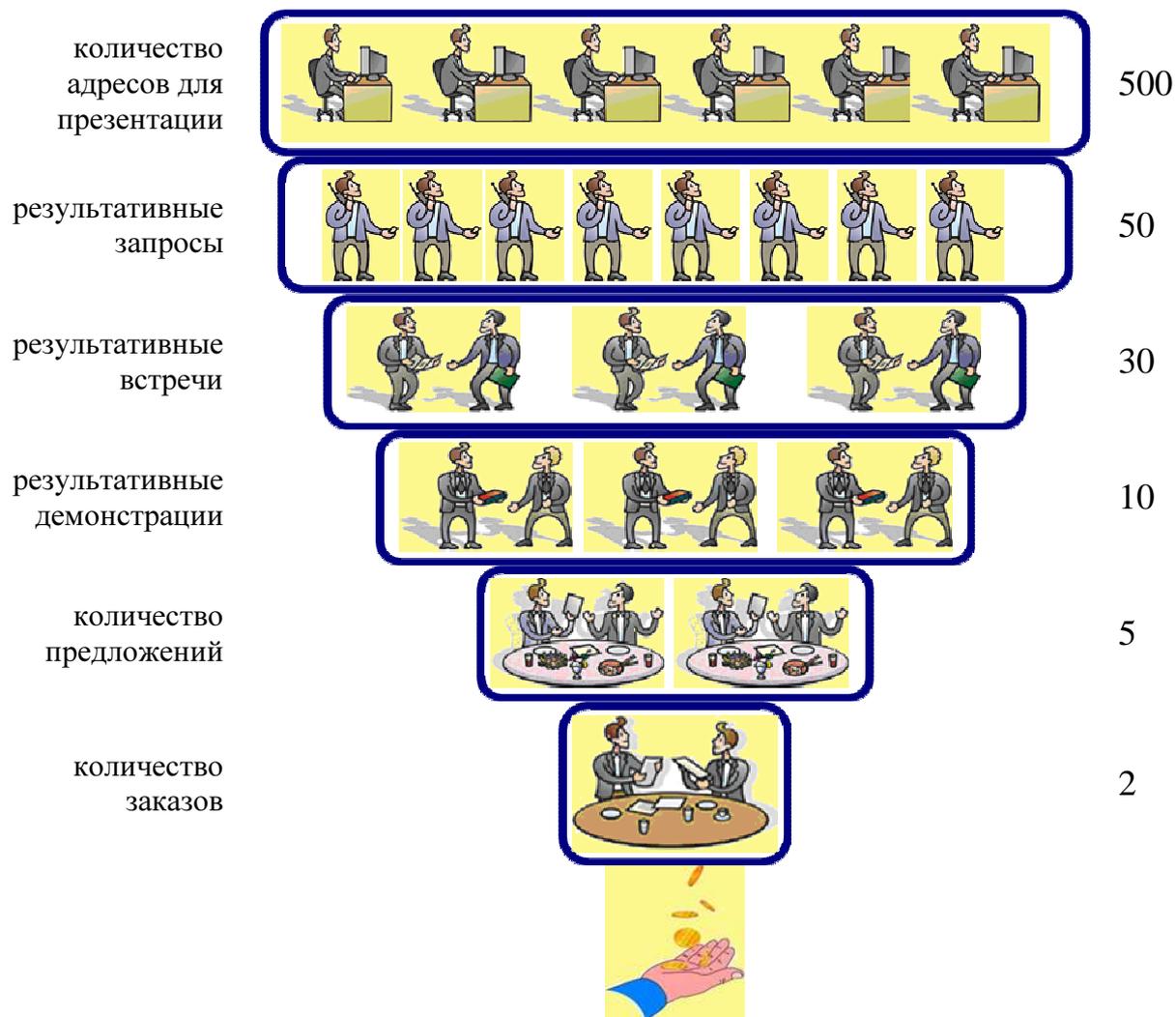


Рисунок 20 – Схема воронки продаж

Данные воронки продаж можно использовать для определения минимального количества контактов с потенциальными потребителями для достижения заданного планового объема продаж.

Менеджер, отвечающий за организацию продаж, должен управлять воронкой, «настраивая» ее параметры, в том числе:

- 1) состав этапов (последовательность привлечения клиентов);
- 2) трудоемкость каждого этапа;
- 3) требования к квалификации менеджера, обслуживающего каждый этап воронки;
- 4) закрепление ответственных за каждым этапом;

- 5) норматив отказов/выхода на каждом этапе;
- 6) тип результата каждого этапа и регламент контроля;
- 7) качество и количество входящего потока (норматив загрузки);
- 8) непрерывность входящего потока.

Для оценки эффективности процесса продаж, а также в целях управления данным процессом оценивают следующие показатели воронки продаж:

- 1) чистый выход воронки - число оплаченных сделок на 100 холодных звонков
- 2) продолжительность цикла продаж (коммерческий цикл) – время, которое проходит от установления первого контакта с клиентом до поступления денег на расчетный счет организации;
- 3) длина воронки – количество этапов воронки;
- 4) критический этап – этап с самыми большими потерями клиентов;
- 5) профиль воронки – соотношение числа клиентов, «просочившихся» на следующий этап по всей длине воронки.

Для повышения эффективности процесса продаж с использованием показателей воронки продаж рекомендуется выполнить следующие действия:

- 1) Измерить показатели воронки (производительность и эффективность торгового персонала).
- 2) Выявить критический этап и разработать способы сокращения потерь на этом этапе.
- 3) Разработать способы для сокращения длины воронки.
- 4) Сравнить средний профиль воронки компании и профиль воронки конкретного менеджера. Если они принципиально различаются, то необходимо выяснить причину расхождений.

5) Сравнить средний профиль воронки компании и среднеотраслевой профиль воронки.

Рассмотрим типичные этапы воронки продаж на промышленном рынке (B2B):

- 1) формирование базы данных потенциальных потребителей;
- 2) «холодные» звонки потенциальным потребителям;
- 3) «теплые» звонки (обсуждение особенностей ассортимента, продукта, образцы, посещения, коммерческие предложения, расчеты, презентации);
- 4) «горячие» звонки (неформальные встречи, обсуждение цены, условий договора, оплаты, скидок);
- 5) выставленные счета на оплату, подписанные договоры;
- б) оплаченные счета.

Пример расчета параметров воронки

Входные данные:

- План продаж на год составляет 100 млн. руб.
- Средний чек: 50 тыс. руб.
- Параметры воронки: Холодные звонки (100шт.) / Коммерческие предложения (50 шт) / Счет на оплату (15шт) / Оплата (5шт).

Для оценки количества звонков, необходимого для достижения целевого плана продаж следует решить пропорцию:

*50 тыс.руб. (средний чек) * 5шт. (оплаченные счета) = 100 звонков*

100 млн.руб. (плановый объем продаж) = X звонков

X = 40 000 звонков – это количество звонков, которое необходимо сделать за год чтобы достичь планового годового объема продаж.

Один менеджер в день делает 50 звонков в день или 11,5 тыс. звонков в год (норматив количества звонков зависит от функционала менеджера, типа продукта, отрасли, максимальное количество звонков составляет 80 шт. в день, средний показатель – 30 звонков в день).

Таким образом, анализ воронки продаж показал, что для выполнения определенного компанией плана продаж требуется 4 менеджера по продажам.

Раздел 7. Разработка способов продвижения

7.1 Классические и современные каналы коммуникации

Комплекс инструментов продвижения: реклама, стимулирование продаж, личные коммуникации, связи с общественностью

Чтобы продать товар, недостаточно назначить конкурентоспособную цену и предложить его потенциальным покупателям через четко структурированную сбытовую сеть. Необходимо также информировать целевых потребителей об отличительных свойствах товара и стимулировать спрос. Эффективная маркетинговая стратегия требует разработки коммуникационной программы, перед которой стоят две взаимосвязанные цели:

- информировать потенциальных покупателей о товарах и услугах;
- убедить их совершить покупки.

Под маркетинговыми коммуникациями подразумевают все виды коммуникаций, используемых компанией для потребителей, участников каналов распределения, акционеров, органов власти, собственного персонала и широкой общественностью.

В распоряжении любой компании имеются четыре группы различных инструментов продвижения для обеспечения коммуникации с целевыми сегментами, которые в совокупности называют «комплекс коммуникации» или «коммуникации-микс»:

- личные коммуникации: личный вербальный контакт представителя компании с клиентом с конечной целью заключения торгового соглашения. Кроме того, это еще и способ сбора информации о рынке;
- неличные (опосредованные) коммуникации, в том числе:

- реклама: любая платная форма неличного представления или продвижения товаров или услуг от имени четко определенного спонсора («отправителя» сообщения);
- стимулирование продаж: кратковременные меры продвижения, предназначенные для того, чтобы на время обеспечить большую привлекательность изделий конкретной компании и способствовать росту объема продаж;
- связи с общественностью (PR): постоянное формирование и поддержка благожелательного отношения и взаимопонимания между компанией, потребителями и общественностью. Целью коммуникации является не столько продажа, сколько обретение моральной поддержки экономических инициатив со стороны общественного мнения.

Выбор между личными и опосредованными коммуникациями осуществляется на основе оценки их эффективности (таблица 7).

Таблица 7 – Сравнение личной и неличной коммуникации

Элементы процесса коммуникаций	Личная коммуникация	Неличная коммуникация
Целевая аудитория: Численность Четкость отбора	Небольшая Четко (пофамильно) определена	Массовая Используются усредненные характеристики
Сообщение для целевой аудитории	Индивидуально Много аргументов Слабый контроль над содержанием	Стандартно Мало аргументов Сильный контроль над содержанием
Медиа	Персонализированный контакт	Обезличенный контакт
Получатель	Удержание длительного внимания Слабое влияние ошибок декодирования	Непостоянное внимание Сильное влияние ошибок декодирования
Ответная реакция	Возможна немедленная поведенческая реакция	Немедленная поведенческая реакция затруднена
Стоимость одного контакта	Высокая	Невысокая

Таким образом, личная продажа наиболее эффективный и влиятельный способ коммуникации. Однако контакт торгового представителя с потенциальным покупателем обходится почти в сто раз дороже рекламного обращения.

Реклама в средствах информации выгодно отличается от личной продажи тем, что позволяет в короткий срок охватить большое число людей, в то время как торговый представитель за день может посетить ограниченное число клиентов.

Когда товар оказывается сложным, трудным в обращении и предназначенным для ограниченного числа потребителей, торговый представитель, бесспорно, действует эффективнее рекламного обращения, которое в любом случае оказывается слишком обобщенным и упрощенным.

Торговый представитель работает напрямую и может принимать заказы у потребителей, тогда как реклама «работает» благодаря тому, что осведомляет о торговой марке и формирует установки. Данные эффекты зачастую имеют долгосрочный характер.

Следовательно, в любой ситуации, когда для коммуникации не важен личный фактор, реклама оказывается экономичнее при затратах как денег, так и времени.

Поэтому фирмы – поставщики товаров производственного назначения выделяют на личную продажу большую часть коммуникационных бюджетов, чем торговцы потребительскими товарами.

Выбор между личными и опосредованными коммуникациями необходимо осуществлять путем сравнения их экономической эффективности. Чаще всего на промышленном рынке используются личные коммуникации, а на потребительском – опосредованные. Чем дороже и сложнее продвигаемый продукт, тем эффективнее личные коммуникации.

Наиболее распространенными приемами стимулирования продаж при продвижении новых товаров являются:

- распространение бесплатных образцов (с ограниченным функционалом, уменьшенным объемом, сроком действия);
- демонстрация функциональных возможностей продукта (для пищевой промышленности – дегустации);
- предоставление в бесплатное пользование на короткий срок (для товаров длительного срока службы, например, тест-драйв автомобиля);
- зачет стоимости (при покупке новой модели засчитывается стоимость предъявленной старой модели);
- игры и конкурсы (лотереи, розыгрыши призов и т.д.).

Связи с общественностью (Public Relations, PR)

Основным содержанием мероприятий по связям с общественностью является существование и развитие самой организации, а не отдельных товаров и услуг. Данные коммуникации нацелены на достижение следующих целей:

- формирование связей с государственными структурами (если спрос на новый продукт зависит от законодательных аспектов и поддержки со стороны органов власти);
- формирование связей с общественностью;
- формирование имиджа компании;
- бесплатное распространение информации о компании (паблисити).

ATL и BTL-реклама

Термины Above The Line (англ. «над чертой», ATL) и Below The Line (англ. «под чертой», BTL) появились в середине XX века.

– Above-the-Line – это мероприятия по размещению прямой рекламы, которые задействуют пять основных носителей – прессу, телевидение, радио, наружную рекламу и Интернет;

– Below-the-Line – мероприятия по продвижению, которые не включают в себя размещение прямой рекламы.

Традиционно к ATL-рекламе относят:

- печатные СМИ;
- телевидение;
- радио;
- реклама в кинотеатрах;
- outdoor (наружная реклама);
- indoor (печатные раздаточные материалы);
- реклама на автотранспорте;
- реклама в Интернете.

В состав BTL-рекламы входят:

- прямая рассылка (direct marketing);
- промо-акции, нацеленные на конечного потребителя;
- стимулирование торговопроводящей сети;
- производство и использование специальных POS-материалов (на месте продаж);
- special events (презентации, конкурсы, конференции, выставки, семинары).

Стоит особо отметить, что при продвижении новых сложных продуктов весьма эффективным и малозатратным приемом является организация специализированных конференций или семинаров, нацеленных

на обсуждение среди отраслевых специалистов той или иной проблемы, связанной с продвигаемым продуктом. Вы можете стать организатором такой конференции, пригласить известных в отрасли экспертов, но самое главное – вы получаете доступ к целевой аудитории и можете презентовать продвигаемый вами новый продукт, получить обратную связь от отраслевых экспертов и построить неформальные знакомства с будущими покупателями.

Реклама в Интернет. Использование социальных сетей

Активное использование Интернета современным профессиональным сообществом и молодежной аудиторией превратили Интернет в важнейший канал коммуникации с пользователями. В целом по России по данным «РИА-Аналитика» (Центр экономических исследований) доля пользователей Интернета (на начало 2011г.) составляет 37.9%¹⁵, при этом лидирует Москва, в которой пользуется интернетом (постоянно или периодически) около 73% населения. Учитывая, однако, очень низкие затраты на 1 контакт с заинтересованным покупателем, реклама в Интернете сегодня является очень мощным каналом коммуникаций, сравнимым, разве что, с телевидением.

При продвижении нового продукта на рынок просто необходимо создать сайт, посвященный этому продукту. Эффективность работы сайта значительно повысится, если сайт будет оснащен функцией обратной связи с посетителями, лучше всего в режиме on-line через специальные приложения или разделы сайта. В этом случае следует закрепить ответственного сотрудника, обязанностью которого будет общение с посетителями сайта.

Кроме того, желательно обеспечить поисковую оптимизацию сайта. Большинство пользователей сети начинает поиск информации о том или ином товаре или услуге с набора их названия в поисковой строке наиболее распространенных поисковиков. Оптимизация сайта помогает поисковым системам по назначенным вами ключевым словам или фразам находить именно ваш сайт. При выборе ключевых слов важно использовать языковые

¹⁵ http://ria.ru/research_rating/20110928/445112931.html

штампы (наиболее распространенные выражения) потребителей продукта, а не производителей или поставщиков.

Если среди необходимой вам целевой аудитории большой популярностью пользуются те или иные информационные порталы, то очень полезным может оказаться размещение на них баннерной рекламы.

Контекстная реклама – также весьма эффективный метод продвижения сайта, товара или услуги. Лидерами контекстной рекламы в Рунете являются Яндекс.Директ, а в англоязычной сети Google.Adwords.

В последнее время большой популярностью пользуются социальные сети («Одноклассники», «В контакте», RuTube и др. – среди российской аудитории, FaceBook, Twitter, YouTube и др. – глобального распространения). Указанные Интернет-ресурсы ежедневно посещает большое число пользователей. В таких сетях возможно создание групп пользователей, объединённых общими интересами, и в рамках этих групп можно проводить рекламную кампанию Вашего продукта, размещение видеоматериалов о продукте, отслеживание количества и географии просмотров видеоматериалов и т.п.

Интернет предоставляет очень широкие возможности для обращения к целевой аудитории. Важно при этом только отслеживать, какая часть вашей целевой потребительской группы совпадает с интернет-аудиторией.

Выставочная деятельность

На промышленном рынке межотраслевые (инновационные) и отраслевые выставки, бизнес-мероприятия являются одним из действенных способов личных коммуникаций с потенциальными потребителями выводимого на рынок продукта. Поэтому очень важно тщательно готовиться к участию в выставочных мероприятиях. Приведем основные этапы подготовки и участия в выставочной деятельности¹⁶:

¹⁶ Управление инновациями в организации: учеб. пособие/А.А.Бовин, Л.Е. Чередникова, В.А. Якимович. – М. Омега-Л, 2006.

1) Этап подготовки к выставке:

- формулировка цели участия и определение системы показателей, характеризующих эффективность участия предприятия в выставке;
- отбор экспонатов и доведение их до уровня выставочных образцов;
- отбор выставочных мероприятий с позиции активного и пассивного участия в них сотрудников предприятия;
- проведение экспертизы экспонатов;
- планирование работы персонала на выставке и определение его численности, проведение обучения (включая техник демонстрации продукции, изучение характеристик и особенностей продукта и т.п.);
- проектирование и оформление стенда;
- подготовка информационно-рекламных материалов.

2) Этап участия в работе выставки:

- оперативная оценка ситуации и внесение по результатам первого дня корректив в расположение экспонатов, витрин, осуществление перегруппировки персонала;
- участие в запланированных мероприятиях выставки;
- выполнение учетных функций для последующей оценки эффективности участия в выставке;
- циклы работ по монтажу и демонтажу экспозиции;
- подготовка информации для выставочного общества, СМИ.

3) Этап деятельности после выставки:

- анализ и оценка эффективности участия в выставке;

– формирование баз данных о направлениях разработок конкурентов, о технических новинках и их характеристиках, научно-техническом потенциале поставщиков и конкурентов и т.д.;

– закрепление первичных контактов с участниками выставки, потенциальными клиентами, организаторами выставки.

7.2 Продвижение товара до конечного потребителя

На промышленном рынке (на рынке B2B) мало продать товар, необходимо помочь своему клиенту продвинуть его дальше по цепочке до следующего потребителя. Если покупатель приобретет продукт, но не сможет его дальше продать, то такой покупатель не обратится за повторной покупкой, поэтому любая компания, продвигающая новый товар на рынке, должна создавать такие условия, чтобы продукт прошел через всю отраслевую цепочку до конечного покупателя. Если этот путь долог – то, по крайней мере, до следующего далее по каналу распределения покупателя.

Если продвигаемый продукт участвует в создании основного продукта клиентской компанией, то необходимо продумать, какими способами можно способствовать росту продаж его продукции. Чем больше своей продукции продаст клиент, тем больше и чаще он будет приобретать продвигаемый вами товар.

Наиболее эффективными приемами, нацеленными на поддержку продаж в клиентской компании, являются следующие мероприятия:

– обучение персонала клиентской компании правильно пользоваться продвигаемым продуктом;

– обучение персонала клиентской компании технике продаж продукта;

– помощь в демонстрации преимуществ нового продукта клиентам клиентской компании, возможно с помощью наглядной печатной информации или с помощью специального макета или прибора;

- предоставление клиентской компании образцов, каталогов;
- размещение рекламных материалов в стенах клиентской компании;
- совместные презентации товара клиентской компании для покупателей продукции клиентской компании;
- предоставление информации о рыночном спросе на продукцию, в составе которой есть продвигаемый вами товар;
- совместные рекламные акции.

При этом важно следить за тем, чтобы ценообразование в канале распределения не выходило за рамки установленной цены (см. п. 5.2). Следует предотвращать ситуации, когда ваш покупатель с целью повышения своей прибыльности и, исходя из краткосрочных интересов, завысит цену на ваш продукт, что приведет к сокращению спроса на него.

7.3 Привлечение внимания потребителей. Эмоциональный и рациональный аспект

Любая коммуникация представляет собой обмен сигналами между отправителем и получателем. При этом в маркетинговых коммуникациях отправитель сообщения (рекламодатель) формирует сообщения для своей целевой аудитории (получателя сообщения), кодирует их в рисунках, дизайне, цвете, слоганах, а получатель сообщения декодирует сообщение. Задача отправителя сообщения состоит в том, чтобы потребитель получил информацию без искажений.

В процессе коммуникации выделяют несколько элементов (рисунок 21):

- *отправитель*: сторона, посылающая сообщение другой стороне;
- *кодирование*: процесс трансформации сообщения в образы, язык, знаки и т.д.;
- *сообщение*: информация или заявление, которое отправитель намеревался донести до получателя;

– *медиа*: коммуникационный канал, через который сообщение передается от отправителя к получателю;

– *декодирование*: процесс, в ходе которого получатель придает смысл переданным символам.

– *получатель*: целевая аудитория;

– *ответная реакция*: совокупность реакций получателя после ознакомления с сообщением;

– *обратная связь*: часть реакции целевой аудитории, передаваемая получателем отправителю;

– *помехи*: искажения, возникающие в процессе коммуникации.

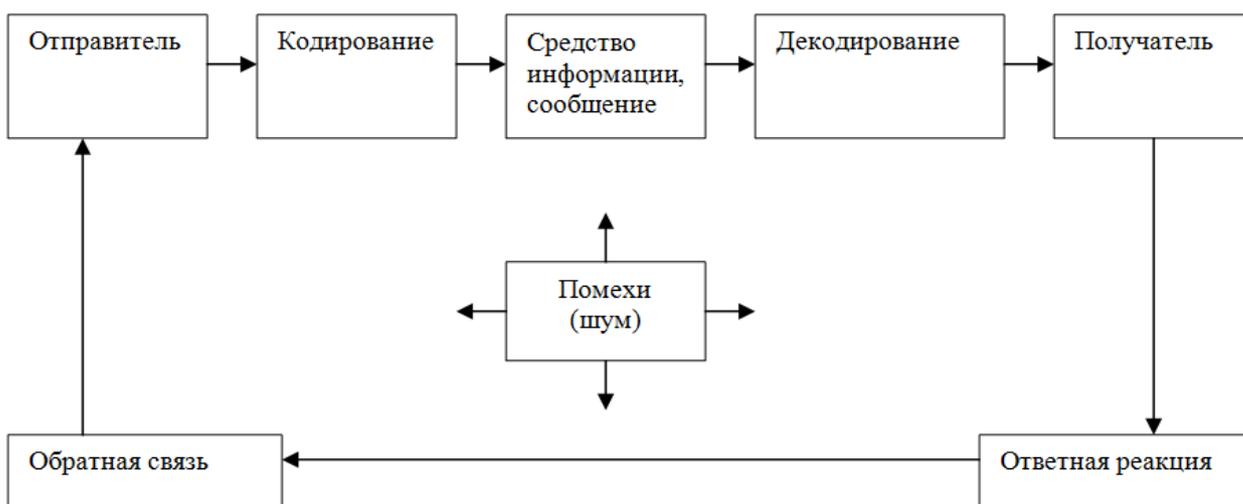


Рисунок 21 – Процесс коммуникации

Рисунок 21 показывает, каким образом взаимосвязаны между собой эти девять факторов. Он же позволяет определить условия эффективной коммуникации. Таких условий четыре:

1) Цели коммуникации. Отправители должны знать, какие аудитории они хотят охватить и какой тип реакции получить. Это предполагает выбор целевой аудитории и постановку конкретных целей коммуникации.

2) Создание сообщения. Создатели коммуникационных сообщений должны обладать навыками кодирования информации, равно как и понимать, каким образом сообщения декодируются представителями целевой аудитории. Это предполагает продуманную разработку рекламных обращений и обеспечение (путем проверки) надлежащей их обработки целевой группой для создания желаемого коммуникационного эффекта. Эту задачу обычно выполняют рекламные агентства.

3) Медиа-планирование. Во-первых, это выбор средств информации, т.е. решение вопроса «каким образом охватить целевую аудиторию наиболее эффективно». Во-вторых, это составление графика коммуникаций, т.е. решение относительно того, «как часто» необходимо контактировать с целевой аудиторией для достижения поставленной цели коммуникации. Эту задачу обычно выполняют рекламные агентства.

4) Эффективность коммуникации. Рекламодатель должен изучить реакцию аудитории на свое сообщение и определить, в какой мере достигнуты цели коммуникации.

Применение концепции маркетинга к рекламе позволяет сделать вывод, что сообщения должны быть связаны с опытом и впечатлениями покупателей, т.е. быть «написанными» на понятном им языке. Указанные четыре условия эффективной коммуникации обуславливают разнообразные решения, принимаемые в рамках любой программы маркетинговых коммуникаций.

Особо стоит отметить, что предназначение рекламы в том, чтобы продавать (продающая реклама), а предназначение искусства в том, чтобы нравиться (креативная, оригинальная, интересная реклама). Реклама, которая только развлекает – не работает. В этом случае запоминается сама реклама, а не товар, который она должна была продавать.

Соблюдение следующих простых правил поможет Вам повысить эффективность рекламных сообщений:

– обязательное использование в рекламном сообщении тех преимуществ, которые получит клиент от использования продвигаемого продукта;

– обязательное включение в рекламное сообщение продающих моментов, т.е. факторов, ради чего покупателю стоит приобрести именно этот продукт;

– по возможности, внесение в рекламное сообщение положительных эмоций через уместные изображения счастливых человеческих лиц, природы;

– не перегружайте изображение словесным и графическим «мусором», не несущим смысловой нагрузки;

– используйте небольшое количество цветов, обычно трех основных цветов бывает достаточно. Применение радуги цвета создает ощущение дешевизны и непродуманности;

– используйте не больше двух шрифтов, сборная «солянка» из разных шрифтов, видов их написаний, размеров букв снижает читаемость;

– текст должен быть написан исключительно просто;

– иллюстрации и текст под ними должны дополнять друг друга;

– наибольшее внимание человек уделяет левому верхнему углу, правому нижнему и графическим иллюстрациям, а среди графических иллюстраций – тем, где есть изображение человека;

– не стоит использовать сравнительные обороты, которые могут быть буквально поняты потенциальными покупателями.

7.4 Формирование целей рекламной кампании

При формировании рекламной кампании, в первую очередь, необходимо выделить целевую аудиторию, на внимание которой рекламная кампания будет нацелена. Целевая аудитория получателей рекламных

сообщений во многом определяется маркетинговой целевой группой потребителей. Однако они не всегда совпадают. Например, продукт предназначен для детей, а рекламная аудитория – их родители.

Часто целевая группа получателей рекламных сообщений бывает больше, чем маркетинговая целевая группа. Здесь можно привести пример из сферы промышленного рынка, когда реклама должна достичь всех членов группы принятия решения. Но также и на потребительском рынке, все те, кто влияет на решения и пользователей продукта, дополняют целевую группу.

Иногда целевая группа рекламы меньше, чем маркетинговая целевая группа. Здесь можно привести пример, когда вы хотите охватить активных пользователей дополнительной рекламой, или вы рекламируете только для молодых, несмотря на то, что маркетинговая целевая группа включает в себя также и старшие поколения.

Перед тем, как сформировать рекламную кампанию необходимо определить цели рекламы. Они делятся на познавательные, эмоциональные и поведенческие.

– познавательные цели:

- повышение известности торговой марки / продукта с 4% до 10%;
- повышение знания о качественных характеристиках продукта и торговой марки;
- стремление занять верхнее положение в сознании (быть первой торговой маркой, которая приходит на ум);

– эмоциональные:

- увеличение симпатий (предрасположенности) к торговой марке;

- достижение степени преданности торговой марки, когда налицо предпочтение;
- поведенческие:
- побуждение к пробным покупкам (тех, кто не покупает продукт (первичный спрос), или покупателей другой торговой марки);
 - осуществление повторных покупок;
 - повышение коэффициента использования, т.е. стимулировать имеющихся потребителей использовать данный продукт в больших количествах (предлагать другие типы применения; это также означает повышение начального спроса);
 - повышение лояльности потребителя (уменьшение количества случаев переключения потребителей на другую торговую марку, стимулирование к продолжению приобретения продуктов данной торговой марки).

При разработке рекламной кампании необходимо определить – на каком этапе процесса принятия решения о покупке необходимо дополнительно простимулировать потенциального покупателя. Процесс принятия человеком решения о покупке до конца не исследован и не объяснен учеными. Однако наиболее распространенной является модель принятия решения о покупке, представленная на рисунке 22.

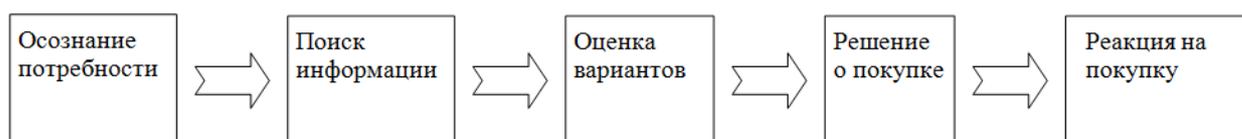
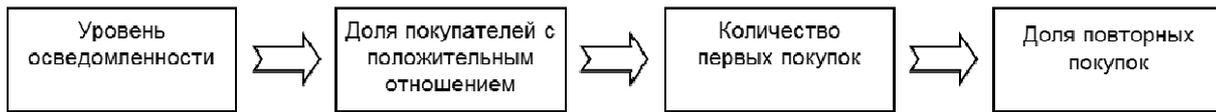


Рисунок 22 – Модель принятия решения о покупке

Этапы принятия решения о покупке согласно данной модели легко измеряются количественными показателями (рисунок 23).



модель 4А: awareness (осведомленность), attitude (отношение),
action (покупка), action again (повторная покупка)

Рисунок 23 – Показатели, описывающие процесс принятия решения о покупке

На практике часто понятие «осведомленность» и «положительное отношение» разбивают на несколько более подробных этапов. Например, «Знают о существовании предприятия / марки», «Знают о местонахождении пункта приема заказов», «Положительно относятся к предприятию / марке» (рисунок 24).



$$100\% \geq \text{Козф.осведом.} \geq \text{Козф.заинтер.} \geq \text{Козф.проникн.} \geq \text{Козф.постоян.пок.}$$

Рисунок 24 – Соотношение показателей, описывающих процесс принятия решения о покупке

7.5 Построение плана и бюджета продвижения

При формировании плана продвижения необходимо разработать три документа:

- план продвижения;
- бюджет продвижения;
- платежный календарь затрат на продвижение.

План продвижения должен составляться для каждого покупательского сегмента или продуктово-рыночной комбинации.

При составлении плана необходимо определить структуру приоритетов между инструментами продвижения (реклама, личные продажи, стимулирование продаж и связи с общественностью), между видами коммуникаций (личные или неличные/обезличенные), а также четко определить – на какой этап процесса принятия решения потенциального потребителя о покупке необходимо воздействовать.

На практике определение размера бюджета комплекса мер по продвижению представляет довольно сложную задачу.

Наиболее распространены следующие способы определения затрат на продвижение:

- расходовать на программы коммуникаций так много, как может позволить себе компания;
- расходовать определенный процент от прогнозируемой суммы продаж;
- устанавливать бюджет программ продвижения на основе информации о расходах конкурентов в этой области;
- определять бюджет, исходя из целей и задач.

Основной недостаток первого метода в том, что нет никакой связи между продажами и бюджетом программ продвижения.

Второй метод предполагает распределение средств на основе накопленного опыта. Определенные знания в области маркетинга конкретных продуктов или товарных марок позволяют выбрать рациональную долю затрат на продвижение. В любом случае при разработке бюджета целесообразно учитывать влияние следующих факторов:

- характер рыночной ситуации: острота конкуренции;

- характер продукта;
- характер потребительского поведения: эмоциональный или рациональный;
- стадия жизненного цикла продукта: от первого выхода на рынок до зрелости.

В зависимости от комбинации этих факторов средние затраты на продвижение будут существенно различаться для разных видов бизнеса.

Недостаток третьего подхода состоит в том, что компания полностью полагается на мудрость конкурентов, и в том, что положение компаний воспринимается как идентичное, даже при наличии между ними серьезных различий, которые могут привести к формированию у компаний-конкурентов принципиально отличающихся комплексов маркетинговых мероприятий.

Четвертый метод определения бюджета программ продвижения, на основе четко определенных целей, с теоретической точки зрения представляется наилучшим. Однако количественная оценка необходимых соотношений очень сложна.

Малые и средние компании обычно имеют небольшой бюджет для мероприятий по продвижению, и поэтому организация рекламных кампаний может быть недоступна:

- существует определенная пороговая величина затрат на рекламную кампанию. С помощью нескольких объявлений нельзя получить устойчивый долгосрочный коммуникационный эффект (тематическая реклама), поскольку сообщение не будет многократно повторяться. Даже с бюджетом в \$100 000 едва ли можно организовать рекламную кампанию в масштабах страны;

- во многих средствах массовой информации при размещении объявлений приходится платить за поступление сообщений к более широким группам, чем выбранная целевая группа. В таких случаях цена одного

информационного сообщения для представителей целевой группы может стать (слишком) высокой.

Небольшие компании, которые хотят активно действовать на национальном рынке, но не имеют достаточных средств на рекламу, вынуждены смещать акценты в комплексе мер продвижения в сторону личных продаж, продвижения продаж в местах продажи, организации бесплатных публикаций и прямой почтовой рассылке рекламных материалов.

Важнейшим фактором в разработке комплекса продвижения является стадия жизненного цикла продукта. На стадии выведения продукта на рынок основное внимание уделяется рекламе и продвижению продаж для обеспечения осведомленности и пробных покупок. При переходе к следующим стадиям значение рекламы снижается, т.к. потребители уже знакомы с продуктом и имеют сформировавшиеся предпочтения. Здесь достаточно лишь напоминающей и подкрепляющей рекламы. Значение личных продаж также уменьшается, т.к. даже в области распределения основное внимание уделяется сохранению позиций и поддержанию отношений, а не их расширению.

План продвижения формируется для каждого покупательского сегмента, желательно на несколько месяцев вперед (таблица 8).

Таблица 8 – Образец плана продвижения продукта

Инструмент	Канал коммуникаций	Май, тыс. руб.	Июнь, тыс. руб.	Июль, тыс. руб.
Реклама	Газета «Комсомольская правда»	50	0	20
	Реклама на месте продаж (флажки)	70	0	0
	Щитовая реклама (5 щитов)	85	85	85
Личные коммуникации	Папка менеджера	15	0	0
PR	Спонсорство конференции по новым сплавам	0	150	0
Стимулирование продаж	Раздача образцов	70	0	70
Итого:		290	235	175

После того, как рекламная кампания спланирована, весьма полезным будет рассчитать стоимость привлечения одного клиента. Для этого необходимо спрогнозировать (пусть очень примерно), насколько увеличится число клиентов после проведения рекламной кампании. Далее разделим бюджет рекламной кампании на прогнозный прирост клиентской базы. Получится средняя стоимость привлечения каждого нового клиента. Зная эту величину, можно моделировать состав рекламной кампании, и возможно, заменить использование опосредованных каналов коммуникации на личные коммуникации.

7.6 Оценка эффективности программы продвижения

Затраты на рекламную кампанию можно рассматривать как своего рода инвестиции, т.к. эти затраты должны способствовать увеличению прибыли (через увеличение объемов продаж). Затраты на рекламную кампанию должны окупаться (т.е. принести прибыли больше, чем было затрачено), причем они будут окупаться не сразу, а через определенный промежуток времени. Временной лаг (период) между рекламным воздействием и реакцией покупателей зависит от скорости принятия решения о покупке, которая, в свою очередь, определяется значимостью покупки в бюджете покупателя, сложностью продукта и степенью его новизны. Обычно временной лаг не превышает 3-6 месяцев. Поэтому оценку эффективности рекламной кампании выполняют за довольно продолжительный промежуток времени.

Эффективность рекламной кампании необходимо оценивать с точки зрения двух подходов:

– коммуникативная эффективность – на сколько процентов произошло увеличение знаний о продукте среди потенциальных покупателей вследствие рекламы;

– коммерческая эффективность – увеличение продаж вследствие рекламы.

Идеальным случаем является одновременно и высокая коммуникативная и коммерческая эффективность. Однако возможна высокая коммуникативная эффективность при низкой коммерческой эффективности. Тогда необходимо пересмотреть содержание рекламной кампании, сделав акцент на поведенческих целях, и получить обратную связь от клиентов. Возможно, существует острая необходимость в коррекции состава продукта, его цены или выбранного способа его продаж.

Оценку эффективности программы продвижения можно проводить непосредственно до размещения в СМИ рекламной кампании и после ее размещения.

Тестирование рекламной кампании до ее размещения в СМИ проводят для отбора наилучших решений. В ходе проведения фокус-групп анализируются, как правило, следующие параметры:

- насколько данный вид рекламного сообщения привлекает внимание;
- какие эмоциональные, поведенческие и познавательные эффекты приносит;
- понимают ли представители целевой группы то сообщение, которое хотели им передать.

Для оценки эффективности рекламной кампании после ее размещения необходимо выбрать параметры оценки эффективности программы продвижения и организовать его замер. Наиболее распространенными параметрами эффективности рекламной кампании являются:

- замер количества звонков после проведения рекламы;
- замер количества консультаций/переговоров;
- замер числа обращений потенциальных покупателей в компанию
- замер количества посетителей в выставочном зале
- замер количества заключенных договоров;

- замер количества выставленных счетов;
- замер объема оплаченных покупок;
- замер поступивших денежных средств от продажи продвигаемого продукта.

Кроме того, можно замерить (путем анкетирования, выборочного опроса) сколько процентов представителей целевой группы видели рекламные сообщения, сколько из них запомнили его содержание.

Продвижение нового товара на рынок требует творчества, самоотдачи и внимательного отношения к обратной связи со стороны потенциальных клиентов. Именно они всегда довольно точно называют причину, по которой не покупают, надо только вовремя прислушаться.

Заключение

Подводя итог представленной в методическом пособии совокупности маркетинговых технологий, сформируем обобщенный алгоритм, стратегию перехода от изобретения, инновации к коммерчески успешному проекту (рисунок 25):

1) Определите, на какой рынок изначально ориентирован Ваш продукт – промышленный рынок (business-to-business, B2B) или потребительский (business-to-client, B2C). Определите максимально широкий потенциальный рынок сбыта Вашего продукта.

2) Разделите потенциальный рынок сбыта продукта на сегменты в соответствии с критериями сегментации рынка (пп. 1.1, 1.2).

3) Выберите целевой для Вашего продукта сегмент рынка (п. 1.3).

4) Оцените уровень конкуренции в выбранном сегменте рынка (пп. 2.1, 2.2), а также плотность рыночного ценового коридора (п. 2.3). В случае, если уровень конкуренции высок – вернитесь к шагам 2 и 3.

5) Оцените емкость рынка в целевом сегменте рынка (раздел 3). В случае недостаточной емкости рынка для достижения целей по объемам продаж, по развитию компании – вернитесь к шагам 2, 3, 4.

Теперь Ваш продукт ориентирован на сегмент рынка, в котором относительно невысокий уровень конкуренции, и который обладает достаточной для поставленных целей емкостью. Двигаемся дальше!

6) Максимально подробно определите характеристики продукта, его дизайн, упаковку, размер партии, способ доставки и обслуживания, учитывая все требования, нужды, пожелания и особенности выбранного сегмента потребителей, переходя от обезличенного продукта к рыночному предложению, адаптированному под целевой сегмент рынка (п. 4.1).

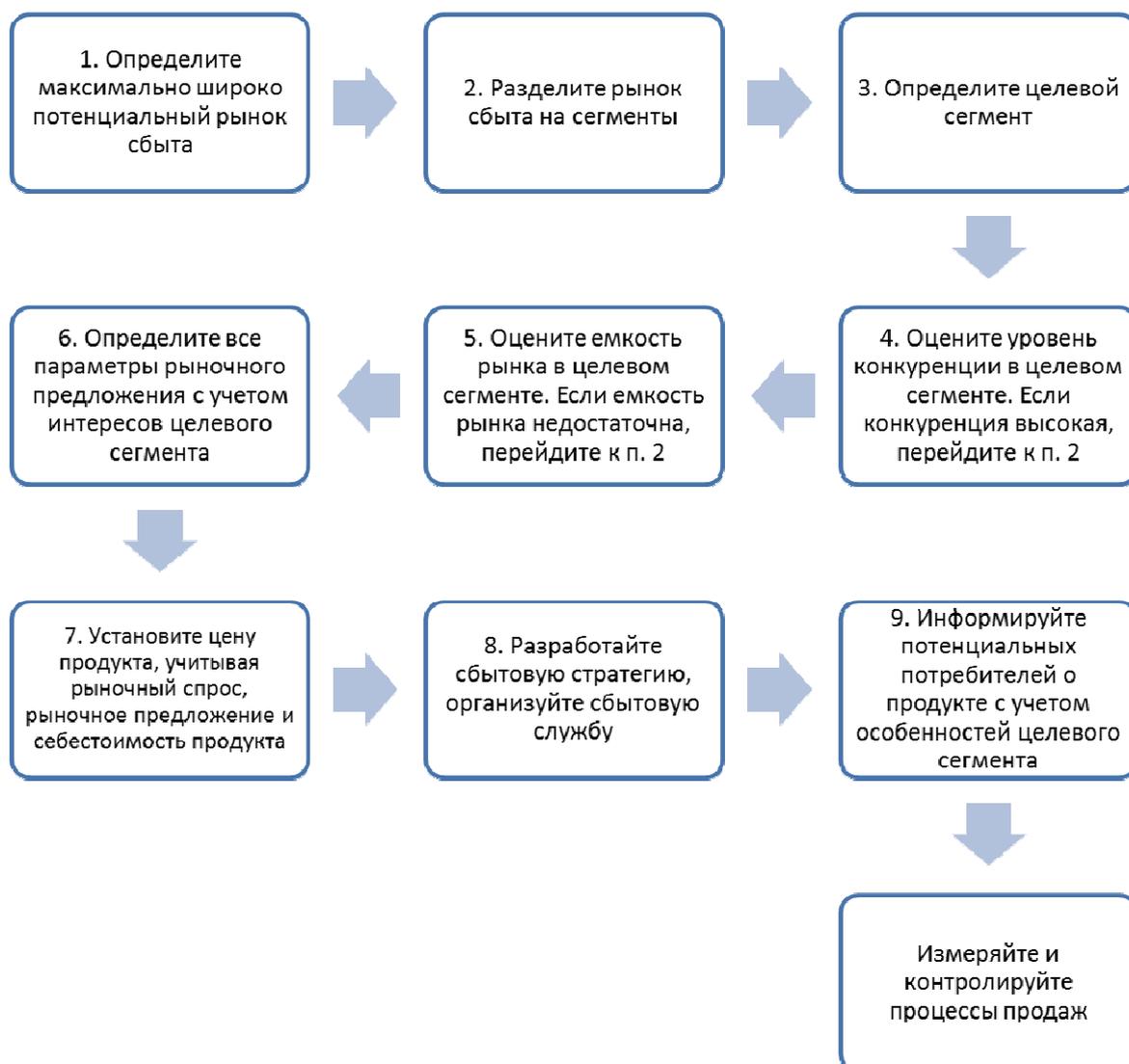


Рисунок 25 – Алгоритм вывода продукта на рынок

Ваше рыночное предложение существенно отличается от предложений конкурентов? Если да – Вам удалось позиционировать продукт (п. 4.2), возможен выбор ценовой стратегии «снятия сливок». Если нет – Ваш продукт может конкурировать только по цене, поэтому оптимальна ценовая стратегия «проникновения на рынок» (п. 5.2).

7) Установите цену продукта, учитывая три категории – спрос на продукт, объем предложений на рынке, себестоимость продукта (п. 5.2). Оптимизируйте соотношение между стоимостью приобретения и стоимостью владения продуктом (п. 5.1).

8) Разработайте сбытовую стратегию, заранее определив – продавать продукт непосредственно потребителям или через посредников, кто будет

формировать поток клиентов, какие функции должен выполнять сбытовой персонал (п. 6.1). Организуйте сбытовую службу, адаптированную под принятые на данном этапе решения (пп. 6.2 – 6.4);

9) Информировать потенциальных потребителей о Вашем продукте (раздел 7), с учетом особенностей целевого сегмента, определенного на шаге 3.

10) Постоянно измеряйте объемы продаж продукта, показатели эффективности работы сбытового персонала (раздел 6), эффективности продвижения продукта (раздел 7.6) и, в случае отклонения от намеченных целей, ищите причину и повторно выполняйте шаги 2 – 9.

Главное правило – не забывайте ставить себя на место клиента.

Желаем удачи!

Шведова И.А., Шабанова Е.А. , Филатов В.А.

**СТРАТЕГИЯ ВЫВОДА ПРОДУКТОВ НА
РЫНОК
(ЕВРОСОЮЗ – РОССИЯ)**

Методическое пособие

Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии ООО «Двор печатный АВТОВАЗ»,
445024, Тольятти, Южное шоссе, 36
Тел.: (8482) 73-88-94