

Н. Б. Изакова, Т. Б. Минина,
Т. Ж. Солосиченко

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ
МАРКЕТИНГ
И УПРАВЛЕНИЕ
ПРОДАЖАМИ**

Екатеринбург
2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Уральский государственный экономический университет



Н. Б. Изакова, Т. Б. Минина, Т. Ж. Солосиченко

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Рекомендовано
Советом по учебно-методическим вопросам и качеству образования
Уральского государственного экономического университета
в качестве учебного пособия

Екатеринбург
Издательство Уральского государственного
экономического университета
2020

УДК 339.138(075)
ББК 65.291.3я73
ИЗ2

Рецензенты:

кафедра маркетинга института экономики и управления
Уральского федерального университета
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина
(протокол № 5 от 14 мая 2020 г.)

доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой экономики и информатизации
Гуманитарного университета
Н. В. Хмелькова

Изакова, Н. Б.

ИЗ2 Аналитический маркетинг и управление продажами :
учеб. пособие / Н. Б. Изакова, Т. Б. Минина, Т. Ж. Солоси-
ченко ; М-во науки и высш. образования Рос. Федерации,
Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос.
экон. ун-та, 2020. — 257 с.

В учебном пособии раскрывается содержание основополагающих тем дисциплины «Аналитический маркетинг и управление продажами» в соответствии с рабочей программой курса, представлены основные сферы аналитической деятельности маркетинга. Каждая глава сопровождается вопросами для повторения и более глубокого изучения материала. Учебное пособие включает расчетные задачи и ситуационные задания различной сложности, рассчитанные на творческое профессиональное мышление. Все задания сопровождаются примерами решений.

Для студентов бакалавриата направления 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Маркетинг» всех форм обучения, а также практических работников, занятых в сфере маркетинга предприятия на рынках B2B и B2C.

УДК 339.138(075)
ББК 65.291.3я73

© Изакова Н. Б., Минина Т. Б.,
Солосиченко Т. Ж., 2020
© Уральский государственный
экономический университет, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
Глава 1. Аналитический маркетинг	8
1.1. Понятие, сущность, роль маркетингового анализа в рыночной деятельности компаний.....	8
1.2. Аналитические подходы к планированию и приня- тию решений в маркетинге	17
<i>Практические задания.....</i>	<i>25</i>
1.3. Анализ ключевых тенденций в микро- и макросреде, внутренней среде компании	26
<i>Практические задания.....</i>	<i>52</i>
1.4. Виды и методы расчета маркетинговых показателей	69
<i>Практические задания.....</i>	<i>85</i>
1.5. Анализ удовлетворенности потребителей и потреби- тельских предпочтений.....	90
<i>Практические задания.....</i>	<i>113</i>
1.6. Причинно-следственные связи между показателями маркетинга и финансовыми результатами деятельно- сти компании. Анализ и прогнозирование	123
<i>Практические задания</i>	<i>134</i>
1.7. Сегментирование потребителей на основе ценностей с помощью статистических методов анализа	145
<i>Практические задания.....</i>	<i>165</i>
<i>Вопросы для самопроверки и самостоятельной работы</i>	<i>176</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>177</i>

Глава 2. Управление продажами	180
2.1. Теоретические основы управления продажами	180
2.2. Особенности продажи различных товаров и услуг	186
<i>Практические задания.....</i>	<i>188</i>
<i>Вопросы и задания.....</i>	<i>192</i>
2.3. Организация продаж	193
2.4. Методы оценки эффективности продаж.....	209
2.5. Лояльность потребителей	212
2.6. Организация отдела продаж	215
2.7. Управление персоналом службы продаж.....	218
2.8. Планирование и прогнозирование продаж.....	225
2.9. Современные технологии повышения эффективности продаж	230
<i>Практические задания.....</i>	<i>242</i>
<i>Вопросы для самопроверки и самостоятельной работы</i>	<i>244</i>
<i>Тестовые задания.....</i>	<i>245</i>
 Библиографический список	 247
 Приложение А. Пример ментальной карты анализа рынка строи- тельной индустрии	 251
Приложение Б. Пример ментальной карты личного профессиональ- ного развития	252
Приложение В. Результаты опроса покупателей розничного магазина	253
Приложение Г. Результаты опроса отдыхающих базы отдыха	256

ВВЕДЕНИЕ

Миллионы людей видели,
как падают яблоки, но только
Ньютон спросил почему.

Бернард Барух

Современная бизнес-среда характеризуется высокой волатильностью внешних факторов, возрастающей неопределенностью, высокой скоростью изменений и повторяющимися кризисными явлениями. В таких условиях владение информацией позволяет не только улучшить понимание текущей ситуации на различных рынках, но и найти пути развития бизнеса.

Использование профессиональных методов маркетинговой аналитики, сбора и обработки информации позволяет получить релевантные данные, выявить закономерности бизнес-процессов и не совершить ошибок при принятии управленческих решений. Чтобы правильно сформировать комплекс маркетинговых мероприятий, организации должны взвешивать преимущества и недостатки каждого из многочисленных инструментов и методов с целью определения тех, которые наилучшим образом позволят реализовывать корпоративную стратегию. Все проекты и стратегии компании строятся на основе аналитики. Сейчас невозможно сделать ни один шаг на рынке, не проанализировав его всеми возможными способами.

Важным аспектом является экономическое обоснование маркетинговых мероприятий, умение оценить объем инвестиций в маркетинг и экономический эффект от этих инвестиций, оце-

нить влияние реализованных маркетинговых стратегий на финансовый результат деятельности компании.

Учебное пособие «Аналитический маркетинг и управление продажами» призвано обеспечить более качественное и всестороннее усвоение студентами одноименной дисциплины. Пособие дает общее представление об организации процессов маркетингового анализа и управления продажами, включает в себя систематизацию понятий, ключевых тенденций в микро- и макросреде, виды и методы расчета маркетинговых показателей, анализ и прогнозирование будущих тенденций. Формирование знаний в области аналитического маркетинга и управления продажами как системы управления организацией в рыночной среде, а также практических навыков использования маркетинговых методов анализа при принятии управленческих решений позволит в дальнейшем лучше ориентироваться в отдельных более углубленных вопросах маркетинга.

Аналитическая функция заложена в качестве основной трудовой функции в профессиональном стандарте маркетолога. Сегодня одним из наиболее востребованных специалистов стал маркетолог-аналитик, который способен совмещать два направления деятельности: поиск оптимальных решений классического маркетинга и анализ текущей ситуации. Функциональные обязанности такого специалиста охватывают задачи исследования и анализа рынка, потребителей, конкурентов, вопросы анализа всех элементов комплекса маркетинга компании, а также анализ и прогнозирование причинно-следственных связей между маркетинговыми мероприятиями и финансовыми результатами деятельности компании.

Цель данного учебного пособия — определить сущность и методы аналитического маркетинга и управления продажами, сформировать навыки в области анализа внешней и внутренней среды компании, познакомить студентов с видами и методами расчета маркетинговых показателей, оценки удовлетворенности потребителей и потребительских предпочтений, помочь освоить методы статистического анализа и прогнозирования в маркетинговой деятельности компании.

Изучение понятийного аппарата и теоретической базы опирается на труды известных зарубежных и отечественных

ученых в области аналитического маркетинга, маркетинговых исследований, стратегического маркетинга и маркетинга продаж, среди них П. Бейхтон, Л. Брейман, Е. П. Голубков, А. Г. Голова, Дж. Иган, С. П. Куш, Н. Малхотра, Г. Моосмюллер, С. В. Мхитарян, О. К. Ойнер, М. Портер, Ф. Райхельд, Ю. Н. Соловьева, А. Хепсен, Г. Черчилль и др.

Особенностью данного учебного пособия является оптимальное соотношение между изложением концептуальных подходов и рассмотрением практических инструментов, которые способствуют лучшему усвоению теоретического материала. Все это позволяет обеспечить развитие системного, аналитического и стратегического мышления в области маркетинга.

ГЛАВА 1

АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

1.1. Понятие, сущность, роль маркетингового анализа в рыночной деятельности компаний

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов деятельности компании на реальные требования и пожелания потребителей.

Из данного основополагающего принципа вытекают следующие цели:

— всестороннее изучение состояния и динамики потребительского спроса на товар (услугу), использование полученной информации в процессе разработки и принятия научно-технических, производственных и хозяйственных решений;

— максимальное приспособление производства к требованиям рынка с целью повышения эффективности функционирования предприятия; выпуск таких товаров, которые ждет потребитель;

— развитие и поощрение на предприятии творческого подхода к решению возникших в результате проведения маркетинговых исследований технических и хозяйственных проблем, в первую очередь по совершенствованию и повышению качества продукции и услуг;

— организация доставки товаров в таких количествах, в такое время и такое место, которые больше всего устраивали бы конечного потребителя;

— своевременный выход на рынок новой высокотехнологичной продукции;

— разбитие рынка на относительно однородные группы потребителей (сегментация рынка), ориентация на те сегменты, в отношении которых предприятие обладает наилучшими потенциальными возможностями, и выпуск продукции и оказание услуг с учетом особенностей отдельных сегментов рынка, характеризующихся определенным типом покупателей и их потребностями;

— получение преимуществ в конкурентной борьбе;

— ориентация стратегии маркетинга на перспективу, формулирование конкретных задач по завоеванию рынка, расширению объема продаж, особенно на перспективных сегментах рынка;

— адаптация стратегических и тактических решений к факторам конъюнктуры с учетом приоритетного применения методов активного маркетинга, работающего на принципе опережения и прогноза.

Важными принципами при реализации вышеперечисленных целей являются целевая ориентация и комплексность маркетинговых мероприятий.

На основе методологии маркетинга как рыночной концепции можно выделить четыре блока комплексных функции маркетинга.

1. Аналитическая функция:

— изучение рынка как такового — целенаправленный сбор информации о конъюнктуре рынков сбыта;

— изучение потребителей — физических или юридических лиц, потребляющих продукты производства;

— изучение фирменной структуры, проводимое по трем группам фирм: фирмы-контрагенты (покупатели): фирмы-конкуренты; фирмы-посредники;

— изучение товара (товарной структуры) — выяснение того, как удовлетворяется потребность в продукции на выбранном рынке;

— анализ внутренней среды предприятия — изучение организационной структуры предприятия с точки зрения ее конкурентоспособности на целевых рынках.

Аналитическая функция маркетинга может быть реализована лишь при наличии широкой и действенной системы сбора и обработки информации. Грамотное и профессиональное исполнение аналитической функции приводит предприятие в условиях конкурентного рынка к достижению поставленных целей с минимальной степенью риска.

2. Производственная функция:

— организация производства новых товаров, разработка новых технологий;

— организация материально-технического снабжения;

— управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

Эти подфункции нужно рассматривать как своеобразное триединство, позволяющее предприятию, использующему в своей производственно-коммерческой деятельности маркетинговое управление, добиваться долговременного успеха при проведении товарной политики на внутреннем и внешнем рынках.

3. Сбытовая функция (функция продаж):

— организация системы товародвижения;

— организация сервиса;

— организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;

— проведение товарной политики;

— проведение ценовой политики.

4. Функция управления и контроля:

— организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;

— информационное обеспечение управления маркетингом;

— организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ);

— коммуникативная подфункция маркетинга (организация коммуникационных систем на предприятии).

Наиболее полное информационно-аналитическое обеспечение маркетинговой деятельности позволяет эффективно реализовывать функции маркетинга, оперативно и своевременно реа-

гировать на происходящие изменения во внешней среде и минимизировать затраты на маркетинг, снизить элемент неопределенности и риска в процессе управления маркетингом организации.

В научной литературе существует множество публикаций на тему информационно-аналитического обеспечения маркетинга путем формирования маркетинговых информационных систем (МИС). Основные определения МИС ведущих ученых представлены в хронологическом порядке в табл. 1.

Таблица 1

Определения маркетинговой информационной системы

Автор	Год	Определение
Д. Кох, Р. Гуд	1967	Совокупность процедур и методов планового анализа и представления информации для принятия решений [37, с. 10]
Ф. Котлер	1990	Постоянно действующая система взаимосвязи людей, оборудования и методических приемов, предназначенных для сбора, классификации, анализа, оценки и распространения актуальной, современной и точной информации для использования ее распорядителями сферы маркетинга с целью совершенствования планирования, претворения в жизнь и контроля за исполнением маркетинговых мероприятий [9, с. 78]
Е. П. Голубков	1998	Совокупность (единый комплекс) персонала, оборудования, процедур и методов, предназначенная для обработки, анализа и распределения в установленное время достоверной информации, необходимой для подготовки и принятия маркетинговых решений [3]
Г. Черчилль	2000	Совокупность процедур и методов, предназначенных для регулярного, планомерного сбора, анализа и распределения информации, позволяющих подготовить и принять маркетинговые решения [33, с. 40]
О. К. Ойнер	2002	Часть корпоративной информационной системы, обеспечивающая маркетинговой информацией всех пользователей, независимо от их положения в функциональной структуре организации, а также включающая систему поддержки принятия решений, результаты принятия решений, систему знаний и методов принятия решений в области маркетинга [22, с. 24]

Автор	Год	Определение
Н. К. Малхотра	2007	Формализованный порядок действий для получения, анализа, хранения и распространения на регулярной основе необходимой информации для лиц, ответственных за принятие решений в сфере маркетинга [14, с. 19]
Ф. Котлер	2007	Включает в себя индивидов, оборудование и процедуры сбора, сортировки, анализа, оценки и распределения используемой при принятии маркетинговых решений своевременной и достоверной информации [9, с. 97]
С. В. Мхитарян	2008	Совокупность персонала, оборудования и процедур, предназначенная для сбора, обработки, анализа и распределения своевременной достоверной информации, необходимой для принятия маркетинговых решений [20, с. 114]
Р. Р. Толстяков, С. Г. Зюкин	2012	Система (технологии, люди, данные) по превращению актуальных данных, полученных с помощью компонентов системы, включающих подсистемы маркетинговых исследований, маркетинговой разведки, внутренней отчетности, в актуальную информацию, а также распространению такой информации менеджерам отдела управления маркетинга в установленное время, в соответствии с их запросами [28, с. 85]

Анализируя приведенные определения МИС, можно сделать вывод: большинство ученых сходятся во мнении, что ключевая роль маркетинговой информационной системы состоит в информационно-аналитическом обеспечении своевременного и обоснованного принятия маркетинговых решений.

Система маркетинговой информации включает в себя четыре подсистемы: внутрифирменной информации, информации о внешней среде, систему маркетинговых исследований и маркетингового анализа.

Внутрифирменная информация аккумулируется в результате постоянного мониторинга событий, происходящих внутри компании, отслеживания текущих возможностей, систематизации внутренней документации.

Подсистема информации о внешней среде представляет собой процедуру получения и упорядочивания информации о рыночной ситуации, изменениях в законодательстве, экономическом состоянии региона, страны, изменениях в технологии про-

изводства, появлении новых товаров у конкурентов и является определяющей при выборе стратегий управления взаимоотношениями с партнерами для промышленного предприятия.

Подсистема маркетинговых исследований нацелена на получение информации, необходимой для решения определенной управленческой проблемы, и играет ключевую роль в разработке и успешной реализации маркетинговых программ.

Маркетинговый анализ — направление деятельности, в рамках которого организация систематически собирает, обрабатывает и анализирует информацию из внешней и внутренней среды с целью содействия принятию верных управленческих решений.

Роль маркетингового анализа и информационно-аналитического обеспечения маркетинга состоит:

- в мониторинге внешней и внутренней среды с целью анализа, прогнозирования и принятия управленческих решений;

- в формировании возможности достижения текущей и перспективной результативности маркетинга;

- в возможности индивидуализации взаимодействия с потребителями;

- в информационном доминировании как конкурентном преимуществе при реализации маркетинговой стратегии;

- в возможности сегментирования потребителей с целью дифференцирования взаимоотношений с данными сегментами в зависимости от их вклада в доходы компании;

- в возможности разработать дифференцированные маркетинговые стратегии, обоснованные информацией об особенностях сегментов потребителей;

- в интеграции маркетинговой информации в корпоративную информационную систему с целью обеспечения доступа к ней всех специалистов, менеджеров, работающих в компании, и возможности использования ее при принятии управленческих решений;

- в возможности оценить вклад маркетинга в достижение стратегической цели организации.

Результаты маркетингового анализа используются при принятии решений по следующим направлениям деятельности организации:

- разработка, изменение или корректировка маркетинговой стратегии компании;
- оперативное планирование маркетинговой и производственной деятельности, оценка результатов;
- принятие решения относительно товарной, ценовой политики, политики распределения и продвижения;
- оценка результативности деятельности предприятия.

Структура информационно-аналитического обеспечения маркетинговой деятельности должна отвечать следующим требованиям:

- 1) соответствие информации целям маркетинга и потребностям пользователей — определение критериев отбора информации;
- 2) оптимальность информации — определение состава необходимых сведений по всем управляемым параметрам;
- 3) гибкость — возможность изменения критериев отбора информации;
- 4) четкость, понятность — разработка форм информационных баз данных с учетом принципов дальнейшего использования;
- 5) объективность информации — определение периода, частоты сбора информации;
- 6) объектная ориентированность — регулярный сбор информации о результатах взаимодействия с потребителями и поставщиками;
- 7) актуальность регулярного анализа информации о результатах взаимодействия с потребителями — выбор соответствующих методов и моделей анализа;
- 8) адаптация к изменениям внешней среды — возможность корректировки критериев выбора информации, методов и моделей анализа;
- 9) обеспеченность информационными технологиями — выбор программного обеспечения.

В связи с тем, что система маркетинговой информации при управлении маркетингом используется для принятия решений не только по функциям маркетинга, а по всем функциям управления, ее основная задача состоит в преобразовании собранной информации в удобную и правильно воспринимаемую пользователями форму, которая позволит объективно оценивать состоя-

ние объекта деятельности, прогнозировать развитие ситуации, проводить оценку эффективности принятых решений. Эффективность информационной системы может быть оценена с точки зрения того, в какой мере потребность в информации приведена в соответствие с предложением информации и спросом на нее.

В качестве критериев выбора информации и основы для формирования структуры информационно-аналитической системы организации, повышения взаимного соответствия информационных потребностей, предложения и спроса на информацию предлагается использовать сбалансированную систему показателей (ССП). Концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), разработанная американскими учеными Робертом Капланом и Дэвидом Нортон в 1992 г., определена авторами как «показатели, которые управляют эффективностью» [8]. В 1996 г. они обобщили свой опыт и представили подробную концепцию сбалансированной системы показателей Balanced Scorecard. Данная система представляет собой комплекс четырех бизнес-перспектив организации: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие, в рамках которых четко сформулированы цели и соответствующие им показатели. Четыре перспективы, представленные в данной системе, являются наиболее важными для успеха компании, но могут быть модифицированы в зависимости от стратегических направлений развития организации.

Данная система показателей позволяет определить, как компания работает над созданием ценности для клиентов и что необходимо предпринять, чтобы расширить внутренние возможности для обеспечения роста и совершенствования своей деятельности. СПП является не просто системой измерения результатов, а системой управления компанией, которая позволяет в измеряемых единицах сформулировать планы на будущее, воплотить их в реальные действия, обеспечивает обратную связь между внутренними бизнес-процессами и внешними факторами, преобразует стратегические планы в конкретные действия компании. Основным принципом СПП является информационная доступность для всех сотрудников компании. Рассчитываемые показатели представляют собой результат обработки и анализа информации о внешней и внутренней среде компании.

Используя принципы ССП, компания разрабатывает стратегическую карту, которая позволяет выявить роль различных активов компании в создании ценности для партнеров. К таким активам относятся: финансовая составляющая, а именно рентабельность инвестиций, рост выручки, снижение затрат и другие показатели; клиентская составляющая (лояльность, прибыльность клиентов; продолжительность отношений с клиентами и др.); факторы, оценивающие внутренние бизнес-процессы, такие как уровень вовлеченности клиента; а также показатели обучения и роста, включающие показатели удовлетворенности сотрудников, их способности к обучению и инновациям. Анализ факторов внутренней среды на основе ССП позволяет выявить сильные и слабые стороны компании с точки зрения перспектив взаимодействия с ключевыми партнерами, определить направления взаимодействия и оценить возможные риски. Сбалансированная система показателей является аргументированной информационной базой для управления маркетинговой деятельностью компании, поскольку ориентирована на анализ и оценку эффективности взаимоотношений как с клиентами, так и в рамках внутренних бизнес-процессов.

Авторы концепции ССП акцентируют внимание на том, что многие компании при создании стратегии оценивают результаты только по финансовым показателям. Сбалансированная система показателей, сохраняя финансовую составляющую в качестве основного параметра управленческого и бизнес-процесса, одновременно придает большое значение обобщенному интегрированному комплексу критериев, которые связывают долгосрочный финансовый успех с показателями клиентской базы, внутренних процессов, персонала и систематической работы компании в целом [8].

С развитием информационных технологий появляются новые возможности для создания информационных баз данных. Формализованная и неформализованная информация заносится в электронные базы данных и становится доступной для анализа, обработки с помощью различных математических и статистических методов. Грамотно построенная маркетинговая информационная система позволяет максимально использовать имеющиеся данные для эффективного сегментирования рынка, разработки

уникальных маркетинговых предложений, построения взаимоотношений с клиентами и партнерами по бизнесу, а также позволяет организовать слаженную работу сотрудников и подразделений компании.

1.2. Аналитические подходы к планированию и принятию решений в маркетинге

С целью разработки маркетинговых планов, описания стратегии, визуализации образов клиентов маркетологи могут использовать ментальные карты. Ментальные или интеллект-карты (майндмэппинг, mindmapping) — это уникальная технология работы с информацией, способ изображения процесса общего системного мышления с помощью схем. Используется в целях обучения, конспектирования лекций и книг, подготовки материала по определенной теме, решения творческих задач, мозгового штурма, презентации, анализа и упорядочивания информации, принятия решений, составления списка дел, общения, проведение тренингов, развития интеллектуальных способностей, а также решения личных проблем (собственной жизни).

Цель создания ментальной карты — навести порядок в голове, получить целостную картину и отыскать новые ассоциации. Тони Бьюзен первым применил ментальные карты (вторая половина XX века), хотя их можно встретить в научных трудах, созданных еще 100 лет назад. Его самая известная книга «Научите себя думать» входит в перечень 1 000 величайших книг тысячелетия. Т. Бьюзен считает, что интеллект-карты помогают лучше управлять мыслительными процессами и дают большую свободу мысли. Интеллект-карты сегодня составляют предприниматели, преподаватели, ученые, дизайнеры, инженеры и представители многих других специальностей [29].

Ментальная карта может заменить обычную организационную диаграмму. Применение майндмэппинга позволяет описать и усовершенствовать организационную структуру компании, структуру отдела маркетинга с учетом всех направлений деятельности и наиболее актуальных проблем, стоящих перед ком-

панией, планировать стратегию развития, направления взаимодействия с клиентами, поставщиками, готовить презентации для клиентов и партнеров.

При описании структуры компании в ментальную карту включают следующие основные ветви: топ-менеджмент, функциональные подразделения компании, отделы, филиалы. Сюда же относят факторы, которые оказывают влияние на организационную структуру: ассортимент компании, потребителей, рынки. Также объектом описания с помощью ментальной карты часто являются история компании, корпоративная и организационная культура.

Ментальные карты активизируют ассоциативное мышление, что позволяет увидеть важные факторы, упущенные при традиционном анализе. Использование в ментальных картах образов и цветов активизирует интуицию, что также может оказать влияние на правильность принимаемых решений. Структурированный таким образом материал позволяет не сбиться, не потерять мысль (добавить веточки, зачеркнуть и др.). Преимущество ментальной карты в том, что 10 ключевых слов запомнить проще, чем 10 страниц.

Правила составления ментальных карт

1. Используйте эмфазу (эмоциональную выразительность):
 - всегда используйте центральный образ;
 - для центрального образа используйте три и более цвета;
 - как можно чаще используйте графические образы;
 - предпочтите объемное изображение и выпуклые буквы;
 - комбинируйте все виды эмоционально-чувственного восприятия;
 - варьируйте размеры букв, толщину линий и масштаб графиков;
 - располагайте элементы интеллектуальной карты на расстоянии друг от друга.
2. Ассоциируйте:
 - используйте стрелки, когда необходимо показать связи между элементами ментальной карты;
 - используйте цвет;
 - используйте кодирование информации.
3. Стремитесь к ясности в выражении мыслей:

- придерживайтесь принципа «по одному ключевому слову на каждую линию»;
- используйте печатные буквы;
- размещайте ключевые слова над соответствующими линиями;
- следите за тем, чтобы длина линии примерно равнялась длине соответствующего ключевого слова;
- соединяйте линии с другими линиями и следите за тем, чтобы главные ветви карты соединялись с центральным образом;
- делайте главные линии более жирными;
- ограничивайте блоки важной информации с помощью линий;
- следите за тем, чтобы ваши рисунки (образы) были предельно ясными;
- держите бумагу горизонтально (альбомный разворот);
- старайтесь все слова располагать горизонтально.

Т. Бьюзен в своей книге упоминает об особой практике «четырёх М» — Marketing Matrix Mind Map, которую разработала британская компания «Темпл Маркетинг» [29]. Данная практика позволяет учитывать потребности каждого клиента с помощью разработки индивидуальных планов взаимодействия с ними методом ментальных карт.

В таком случае ментальная карта позволяет учесть следующие аспекты:

- 1) особенности ассортимента товаров или услуг, предпочитаемых данным потребителем (или сегментом потребителей);
- 2) данные исследования рынка — информация о спросе на подобные товары и результаты опросов потребителей, целевая аудитория, география рынков сбыта, краткосрочные и долгосрочные перспективы;
- 3) конкурентные преимущества, положительные или уникальные качества товара, которые необходимо донести до потребителей;
- 4) особенности продвижения: каналы передачи информации, которые планируется использовать (СМИ, сервисы, интернет-ресурсы); бюджет предстоящей кампании, ее подробный план и многие другие вещи;
- 5) необходимость дополнительного обслуживания;

б) особенности взаимоотношений с клиентом; расходы на клиента, особенности заключения договоров и т. д.

Планирование проектов с помощью ментальных карт имеет ряд неоспоримых преимуществ:

— на карте легко отслеживать уже выполненные задачи и те, которые еще предстоит выполнить.

— легко обновлять план проекта. Ментальная карта позволяет добавлять новые задачи и этапы путем включения новой ветви или нескольких ветвей.

— легко определять приоритет задач и отслеживать первоочередность их выполнения. Все этапы, шаги и задачи проекта находятся на одной странице, перед глазами, так что легко выделить главное и избежать мелких второстепенных задач, затмевающих основные;

— однажды созданная ментальная карта, описывающая структуру маркетинговой кампании, ее аспекты, детали и связанные с ней документы и ссылки, может быть использована в будущих проектах снова. Заготовленный шаблон маркетинговой кампании позволяет быстро работать над проектом.

Ментальные карты являются ярким презентационным материалом, позволяющим продемонстрировать систематичность и креативность маркетинговых решений, индивидуальность вашего подхода к каждому клиенту, каждой сделке и планируемой кампании, создать впечатление, показать цельную картину ситуации и в то же время сфокусироваться на деталях.

Например, в виде ментальных карт может быть организована информация о потребностях клиента, средствах, которые он готов потратить на удовлетворение этих потребностей (бюджет), целях клиента, структуре его компании, контактных данных ответственных сотрудников и т. д. По мере появления новых данных карту можно и нужно дополнять и расширять. Такая структура взаимодействия с клиентом позволяет эффективно планировать свои действия, чтобы заключить необходимый контракт. Пример ментальной карты представлен на рис. 1.

Также ментальная карта может быть использована для планирования собственной индивидуальной профессиональной карьеры (пример в прил. А).



Рис. 1. Пример ментальной карты с целью выделения сегментов целевой аудитории [13]

Алгоритм составления ментальной карты

1. Возьмите чистый лист бумаги размера А4 или больше. Чистый лист бумаги предоставляет свободу для выражения всего разнообразия ваших умственных способностей, в то время как заранее расчерченные схемы ограничивают естественный поток мыслей.

2. Используйте горизонтальное положение бумаги. Таким образом будет больше места для слов и изображений в том направлении, как мы пишем, и они не так быстро натолкнутся на край бумаги.

3. Начните с центра. Мысли зарождаются в центре нашего интеллектуального мира. Карта памяти отображает это.

4. Создайте центральный образ, который отображает тему, о которой вы пишете/размышляете. При этом:

- используйте минимум три цвета (синий — центр, красный, зеленый);

- размер центрального рисунка должен быть достаточно большим, примерно 5 см в ширину и высоту (пропорционально больше для большей бумаги);

— не используйте рамку, позвольте образу самому задать себе форму;

— картинка стоит тысячи слов. Она открывает простор для ассоциаций, фокусирует мысли, она веселая и к тому же приводит к таким результатам;

— цвета стимулируют активность воображения в правом полушарии головного мозга, а также захватывают и удерживают внимание;

— большой размер рисунка оставляет много места для формирования подробной ментальной карты, при этом не отвлекающая от центральной темы;

— уникальная форма делает карту запоминающейся.

5. Главные темы вокруг центрального рисунка — как заголовки в книге.

— напишите это слово заглавными буквами или нарисуйте изображение;

— разместите их на линиях одинаковой со словом длины;

— центральные линии — толстые, изогнутые;

— присоединяйте ветви прямо к центральному изображению.

Главные темы, присоединенные к центральному образу на основных ветвях, позволяют увидеть их относительную важность. Это основные организующие идеи, именно они будут собирать в единое целое (составлять) и фокусировать остальную карту.

Выделение основных слов заглавными буквами позволяет мозгу «фотографировать» их изображение, за счет чего они легче читаются и вызывают моментальную активизацию в памяти (воспоминание).

Длина слова должна быть равна длине строки. Лишние линии разобщают мысли, длина делает акцент на связи.

Изогнутые линии придают визуальный ритм и разнообразие, и таким образом их легче запомнить, более приятно рисовать и менее скучно на них смотреть. Более толстые центральные линии отображают относительную важность.

Ветви присоединены к центральному образу, потому что мозг работает по принципу ассоциаций, а не по отдельным, разобщенным линиям.

6. Начните добавлять второй уровень мыслей. Эти слова или изображения связаны с основной веткой, которая запустила их. Помните:

- соединяющие линии более тонкие;
- слова написаны в меньшем размере.

Ваши изначальные слова и образы стимулируют ассоциации. Запишите любое слово или образ, который появился. Позвольте мыслям свободно течь. Вам не обязательно завершить одну ветвь перед тем, как перейти к другой;

— соединенные линии создают отношения и структуру, отображают уровень важности;

— размер и стиль написания букв также предоставляют дополнительные данные о значении и важности слова или изображения.

7. Добавьте третий или четвертый уровень данных, по ходу того, как мысли посещают вас:

— используйте как можно больше изображений вместо слов;

— позвольте своим мыслям свободно приходить, «прыгайте» по карте по мере возникновения новых ассоциаций.

Ваш мозг — как многорукий ловец мыслей. Ментальная карта позволяет поймать и зафиксировать любую мысль, которая была сгенерирована вашим мозгом.

8. Добавьте новое измерение в своей карте памяти, придайте глубины слову или изображению с помощью рамок, чтобы сделать заметными важные моменты.

9. Иногда можно отделить ветви карты с помощью цветного контура:

- обведите форму ветви;
- используйте разные стили и цвета;
- выделение создаст уникальные формы и поможет запомнить и мгновенно воссоздать связи, а также поощряет завершение и напоминает о действиях, которые вам необходимо предпринять;

— использование обводки одинакового цвета позволяет отображать связи между ветвями.

10. Делайте каждую карту все более:

- красивой;

- артистичной;
- красочной;
- оригинальной;
- пространственной;
- привлекающей внимание;
- ее будет проще запомнить;
- она будет более привлекательна для вас (и для других тоже).

11. Веселитесь! Добавляйте немного юмора, преувеличения или абсурда везде, где возможно. Ваш мозг будет наслаждаться получением максимальной пользы и удовольствия от этого процесса и вследствие этого будет быстрее учиться, эффективней вспоминать и яснее думать!

Чем индивидуальнее ваша ментальная карта, тем лучше. Ведь именно ваше личное восприятие ее осмысляет. Это выводит нас к вопросу о понимании, которое все-таки происходит в наших головах, а не в книгах и учебниках [13].

Для составления интеллект-карт могут быть использованы следующие программы:

- бесплатное онлайн-приложение Coggle, поддерживающее совместную работу над проектами. Интерфейс программы прост, но в то же время имеет множество функций, которые делают процесс создания интеллект-карты невероятно простым. Программа поддерживает использование изображений, индивидуальные цветовые схемы и возможность просмотра истории документа. Карты, созданные в программе Coggle, могут экспортироваться в формате PNG или PDF;

- кросс-платформенная программа XMind. У программы есть несколько версий: бесплатная с урезанными возможностями и платная с расширенным функционалом. Одним из основных преимуществ программы является ее совместимость с пакетом Microsoft Office и возможность работать с диаграммами Гантта;

- программа Freemind — бесплатное приложение, работающее на любой платформе, поддерживающей Java. Имеет весь необходимый набор функций для создания качественных mind maps;

- Bubble.us — бесплатное веб-приложение для составления интеллект-карт в режиме онлайн. Приложение позволяет со-

ставить простые ментальные карты и экспортировать их в формате изображений;

— **WiseMapping** — бесплатное онлайн-приложение для создания интеллект-карт. Приложение имеет весь набор функций для работы с технологией интеллект-карт.

Практические задания

Задание 1. Разработать интеллект-карту на тему «Методы обработки маркетинговой информации».

Задание 2. Составить план курсовой работы по выбранной дисциплине используя принципы разработки ментальной карты.

Задание 3. Провести классификацию и описание методов маркетингового анализа с применением ментальной карты.

Задание 4. Разработать ментальную карту личной профессиональной карьеры в сфере маркетинга.

Задание 5. Представить в виде интеллект-карты структуру курсов «Аналитический маркетинг и управление продажами», «Маркетинг», «Маркетинговые исследования».

Задание 6. Разработать интеллект-карту структуры товарного рынка Екатеринбурга или Свердловской области. Рынок может быть выбран любой, по усмотрению студента.

Задание 7. Составить в виде интеллект-карты структуру презентации по теме «Применение ментальных карт в планировании маркетинга».

Задание 8. Разработать интеллект-карту с целью выделения сегментов целевой аудитории:

- магазина детской одежды;
- кинотеатра;
- высшего учебного заведения.

1.3. Анализ ключевых тенденций в микро- и макросреде, внутренней среде компании

Анализ и прогноз изменений окружающей среды маркетинга позволяет руководству компаний принимать обоснованные управленческие решения, анализировать влияние данных факторов на компанию, разрабатывать варианты реагирования.

Для проведения комплексного интегрированного маркетингового анализа и повышения эффективности изучения делового окружения компании необходимо использовать комплексные методики, включая PEST-анализ, SWOT-анализ, метод пяти конкурентных сил М. Портера, методы интегрального показателя и многоугольника конкурентоспособности, а также метод бенчмаркинга. При последовательном применении перечисленных методов возможно выявить тенденции трансформации в структуре потребителей, поставщиков, технологические изменения, предпочтения потребителей, разработать и внедрить новые продукты. Статистические методы анализа позволяют выявить причинно-следственные связи между значениями показателей.

PEST-анализ — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на деятельность компании.

Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Алгоритм проведения анализа выглядит таким образом:

— чтобы спрогнозировать изменения макросреды, необходимо рассмотреть мнение не менее двух независимых экспертов рынка изучаемого бизнеса;

— далее расставляем экспертные оценки влияния перечисленных факторов от 1 до 3, где 1 — наименее значимый фактор,

а 3 — наиболее значимый, и рассчитываем его среднее значение по формуле

$$I_{\text{ср}} = \frac{I_1 + I_2}{K_3}, \quad (1)$$

где I_1 — оценка влияния фактора первым экспертом; I_2 — оценка; — теперь складываем все средние значения по формуле (2), чтобы в дальнейшем оценить каждый фактор с поправкой на вес:

$$OR_{\text{ср}} = C_{3_1} + C_{3_2} + \dots + C_3, \quad (2)$$

где $OR_{\text{ср}}$ — общее среднее значение; C_{3_1} — среднее значение первого фактора; C_{3_2} — среднее значение второго фактора; C_3 — среднее значение всех последующих факторов;

— когда общая сумма факторов известна, оцениваем каждый фактор с поправкой на вес с помощью следующей формулы:

$$N_{\text{ср}} = I_{\text{ср}} \times OR_{\text{ср}}. \quad (3)$$

Теперь, когда все формулы приведены и расчет понятен, проанализируем оценку влияния каждого экономического, политического, социального и технического фактора на работу компании. Итоговая оценка дает информацию о том, в какой степени компания зависит от того или иного фактора внешней среды.

Также внешняя среда — это конкуренты, которые не менее важны для эффективного функционирования организации. Именно поэтому после проведения PEST-анализа и подведения итогов следует провести анализ конкурентной среды, который предполагает построение многоугольника конкурентоспособности.

Пример выполнения PEST-анализа. Анализ внешней среды ООО «Интернет-продвижение».

Первоначально выписываются отдельные факторы внешней среды, влияющие на предприятие, заполняется табл. 2.

После того как мы определили макроэкономические факторы, способные оказать влияние на ООО «Интернет-продвижение», необходимо оценить силу влияния каждого фактора. Про-

изводится оценка по шкале от 1 до 3 баллов, где 1 — слабое влияние фактора на деятельность компании, 3 — сильное влияние.

Таблица 2

Структура PEST-анализа макросреды ООО «Интернет-продвижение»

Политические факторы	P	Экономические факторы	E
Налоговое законодательство. Изменение курса валют. Антимонопольное регулирование. Регулирование деятельности в области информационных технологий. Рекламные требования и политика. Защита интеллектуальной собственности		Уровень конкуренции. Уровень располагаемых доходов у населения. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды. Мировой кризис. Уровень инфляции. Уровень безработицы	
Социально-культурные факторы	S	Технологические факторы	T
Требования к уровню сервиса. Тенденции изменения образа жизни. Количество пользователей интернета. Изменение модели поведения потребителей. Компьютерные навыки населения		Покрытие сети Интернет в стране. Развитие искусственного интеллекта. Автоматизация бизнес-процессов. Развитие мобильных устройств	

Далее экспертная группа, в данном случае сотрудники ООО «Интернет-продвижение», оценила вероятность изменения каждого фактора по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 — минимальная вероятность, а 5 — максимальная (табл. 3).

Таблица 3

Оценка реальной значимости PEST-факторов

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Реальная оценка
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
Налоговое законодательство	2	4	3	5	4	2	3,6	0,15
Изменение курса валют	2	5	5	3	3	5	4,2	0,14
Антимонопольное регулирование	1	4	1	5	1	1	2,4	0,06
Регулирование деятельности в области ИТ	2	4	1	4	5	3	3,4	0,14

Окончание табл. 3

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Реальная оценка
		1	2	3	4	5		
Рекламные требования и политика	3	3	2	3	5	3	3,2	0,18
Защита интеллектуальной собственности	2	3	1	4	4	2	2,8	0,09
Экономические факторы								
Уровень конкуренции	3	4	1	5	5	4	3,8	0,20
Уровень располагаемых доходов у населения	3	5	4	2	4	4	3,8	0,20
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	3	5	4	3	5	5	4,4	0,23
Мировой кризис	3	5	5	5	5	5	5,0	0,27
Уровень инфляции	2	5	5	3	5	4	4,4	0,22
Уровень безработицы	2	5	5	1	4	4	3,8	0,17
Социально-культурные факторы								
Требования к уровню сервиса	1	3	1	1	3	4	2,4	0,07
Тенденции изменения образа жизни	2	4	3	2	1	4	2,8	0,13
Количество пользователей интернета	3	4	1	5	5	2	3,4	0,21
Изменение модели поведения потребителей	3	4	2	3	4	5	3,6	0,21
Компьютерные навыки населения	3	4	1	3	4	4	3,2	0,18
Технологические факторы								
Покрытие сети Интернет в стране	3	4	1	5	5	3	3,6	0,22
Развитие искусственного интеллекта	2	5	2	3	4	5	3,8	0,19
Автоматизация бизнес-процессов	3	5	2	2	5	4	3,6	0,19
Развитие мобильных устройств	2	4	2	2	5	5	3,6	0,18

В табл. 3 представлена реальная оценка значимости внешних факторов, которая помогла компании проанализировать, какие именно факторы нужно контролировать. Чем выше реальная оценка, тем больше внимания нужно обратить на снижение негативных последствий для бизнеса.

В табл. 4 представлена реальная оценка факторов, влияющих на прибыль и развитие компании, расположенных по убыванию в матрице PEST-анализа.

Таким образом, можно сделать вывод, что наиболее сильное влияние на ООО «Интернет-продвижение» оказывают экономические факторы, а именно мировой кризис и уровень развития предпринимательства и бизнес-среды. Мировой кризис сказывается негативно не только на бизнесе, но и на всех сферах жизнедеятельности, поэтому компании как представителю малого

бизнеса необходимо выработать антикризисную политику и суметь вовремя применить ее в своей деятельности.

Таблица 4

Матрица PEST-анализа ООО «Интернет-движение»

Политические факторы	Вес	Экономические факторы	Вес
Рекламные требования и политика	0,18	Мировой кризис	0,27
Налоговое законодательство	0,15	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,23
Изменение курса валют	0,14	Уровень инфляции	0,22
Регулирование деятельности в области информационных технологий	0,14	Уровень конкуренции	0,20
Защита интеллектуальной собственности	0,09	Уровень располагаемых доходов у населения	0,20
Антимонопольное регулирование	0,06	Уровень безработицы	0,17
Социально-культурные факторы	Вес	Технологические факторы	Вес
Количество пользователей интернета	0,21	Покрытие сети Интернет в стране	0,22
Изменение модели поведения потребителей	0,21	Автоматизация бизнес-процессов	0,19
Компьютерные навыки населения	0,18	Развитие искусственного интеллекта	0,19
Тенденции изменения образа жизни	0,13	Развитие мобильных устройств	0,18
Требования к уровню сервиса	0,07		

Например, ситуация с пандемией коронавируса и начало мирового кризиса 2020 г. — время, когда предприятие выбирает: адаптироваться или закрываться. На период введенного режима самоизоляции ООО «Интернет-движение» полностью перешло на удаленную работу, сократив долю постоянных расходов в виде арендной платы, коммунальных услуг, услуг связи и интернета, а также транспортные расходы и т. д.

Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды — второй важный экономический фактор, который может сказаться положительно на деятельности ООО «Интернет-движение», поскольку с развитием бизнес-среды увеличивается и число потенциальных клиентов компании.

Агентство «Интернет-движение» работает на рынке информационных технологий, поэтому, несомненно, технологиче-

ские факторы во внешней среде играют важнейшую роль для организации. Увеличение покрытия сети Интернет в стране также влечет изменение количества пользователей, использующих интернет в повседневной жизни. По данным исследованиям НИУ ВШЭ и базы данных Евростата, ежедневная сетевая аудитория приблизилась к 60 %. Исследование населения по вопросам использования информационных технологий и информационно-телекоммуникационных сетей, проводимое Росстатом, показало, что самые распространенные компьютерные навыки связаны с работой с текстовым редактором (применяло 42 % респондентов), передачей файлов между компьютером и периферийными устройствами (29 %), работой с электронными таблицами (23 %) [7].

Изменение модели поведения потребителей стимулирует переход к онлайн-покупкам, что положительно сказывается на развитии интернет-магазинов, которые могут выступать клиентами ООО «Интернет-движение».

Меньшее влияние на деятельность агентства оказывают политические факторы. Изменению, к примеру, рекламных требований и политики агентство не сможет противостоять, поэтому необходимо быть в курсе всех нововведений, связанных с рекламной деятельностью. Так, во время пандемии коронавируса согласно политике рекламных площадок «Яндекса» и Google запрещено любое упоминание коронавируса и средств индивидуальной защиты в рекламных сообщениях. Площадки относят их к категории рекламы «События, требующие деликатного отношения» [33]. Однако площадки социальных сетей «ВКонтакте» и Facebook не принимали такую рекламную политику для рекламодателей. Знание об этом может помочь агентству вовремя сориентироваться и предложить своим клиентам новый источник трафика.

Метод SWOT-анализа. Для определения *конкурентных преимуществ* в рамках проведения ситуационного анализа широко применяется метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов — сила, слабость, возможности и угрозы).

Ситуационный анализ основывается на результатах маркетинговых исследований, которые позволяют выявить рыночные возможности предприятия. *Рыночные возможности* представляют собой те направления деятельности, которые откры-

ваются перед предприятием исходя из совокупности условий, в которых оно функционирует.

В первую очередь учитываются внешние условия. Для успешной маркетинговой деятельности фирме необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности в будущем, так и появляющиеся новые возможности. Поэтому маркетинг, исследуя внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* она таит в себе.

Для того чтобы успешно справляться с угрозами и эффективно использовать возможности, только знать о них недостаточно. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и в результате потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся возможностях, но не обладать потенциалом для их реализации и, следовательно, не суметь их использовать. Поэтому сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия в такой же мере, как угрозы и возможности, изучаются в процессе ситуационного анализа.

Ситуационный анализ направлен на выявление:

- возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде;
- сильных и слабых сторон, которые определяются состоянием внутренней маркетинговой среды.

После того как конкретный список возможностей и угроз, сильных и слабых сторон составлен, необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности фирмы. Под *маркетинговыми возможностями* следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ (рис. 2).



Рис. 2. Определение конкурентных преимуществ

Конкурентные преимущества — это те материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе. Материальные (осязаемые) активы — это физические и финансовые ресурсы предприятия (основные фонды, денежные средства и т. д.). Нематериальные (неосязаемые) активы — это качественные характеристики: имидж предприятия, имидж, квалификация персонала.

Метод SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats) предусматривает использование матрицы, которая имеет следующий вид (рис. 3).

	Возможности: — —	Угрозы: — —
Сильные стороны: — —	СИВ Стратегия: эффективное использование сильных сторон организации для получения отдачи от возможностей, предоставляемых внешней средой	СИУ Стратегия: использование сильных сторон организации для устранения угроз со стороны внешней среды
Слабые стороны: — —	СЛВ Стратегия: преодоление слабостей за счет возможностей предоставляемых внешней средой	СЛУ Стратегия: избавление от слабостей и предотвращение нависших угроз со стороны внешней среды

Рис. 3. Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела, представляющих собой в целом внутреннюю среду предприятия, в которые вносятся все выявленные сильные и слабые стороны предприятия. В верхней части матрицы также выделяется два раздела, олицетворяющие внешнюю среду, в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ. На каждом из данных полей исследователю необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены в первую очередь. Выводом служат выявленные конкурентные преимущества компании.

Применим метод SWOT на конкретном примере. Для начала составим список сильных и слабых сторон компании, которая занимается разработкой сайтов, интернет-магазинов и дальнейшим их продвижением, автоматизацией бизнес-процессов с помощью веб-технологий (табл. 5).

Т а б л и ц а 5

Факторы внутренней среды

Сильные стороны	Слабые стороны
Полный, глубокий ассортимент. Широкий перечень дополнительных услуг. Индивидуальный подход к клиенту. Широкий диапазон цен. Опыт на рынке 10 лет. Сертифицированные специалисты. Соотношение «цена — качество». Обеспеченность офисом. Удобное время работы и расположение. Отсутствие текучести кадров. Общение с клиентом через мессенджеры. Возможность работать удаленно	Узкий профиль деятельности — интернет-среда. Не практикуется внутреннее повышение сотрудников. Недостаточные производственные мощности. Маленький штат сотрудников

Далее составим список возможностей и угроз для компании со стороны внешней среды (табл. 6).

Затем составляем матрицу SWOT, рассмотрев все парные комбинации, которые необходимо преобразовать в мероприятия (рис. 4).

Исходя из представленного SWOT-анализа можно сделать выводы, что у компании существуют слабые и сильные стороны. Существуют также возможности компании для роста и развития.

Так, для более эффективной деятельности предприятию необходимо: модернизировать и расширить производственные мощности за счет увеличения числа работников и стажеров, постоянно направлять специалистов на обучающие курсы, интенсивнее работать с потенциальными потребителями и по возможности расширить свой ассортиментный ряд, ориентируясь на потребности клиентов.

Факторы внутренней среды

Возможности	Угрозы
<p>Высокий спрос на услуги.</p> <p>Научно-технический прогресс (информационные и компьютерные технологии).</p> <p>Новые технологии производства автоматизации производственных процессов.</p> <p>Развитие малого и среднего предпринимательства</p> <p>Крупные корпоративные и государственные заказы.</p> <p>Потенциальное сотрудничество с международными компаниями</p>	<p>Появление новых конкурентов.</p> <p>Снижение покупательского спроса.</p> <p>Изменение предпочтений потребителей из-за появления нового вида рекламы.</p> <p>Экономический кризис.</p> <p>Рост курса валют.</p> <p>Изменения в законодательстве страны</p>

Фирма имеет возможности для выхода на федеральный рынок и укрепляет свои позиции за счет качества предоставляемых услуг, а также за счет заслуженного доверия потребителей.

Однако нельзя забывать и о внешних угрозах в виде конкурентов, экономической ситуации в стране и технических условий, которые напрямую или косвенно могут повлиять на мнение потребителей.

Методы интегрального показателя и многоугольника конкурентоспособности

Конкурентоспособность — это характеристика, которую составляют многочисленные факторы, поэтому для ее оценки необходимо использовать систему показателей, учитывая особенности рынка и специфику хозяйствующего субъекта.

Конкурентоспособность — это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкурентоспособность предприятия — это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности.

	<p>Возможности:</p> <ul style="list-style-type: none"> — высокий спрос на услуги; — научно-технический прогресс (информационные и компьютерные технологии); — новые технологии производства автоматизации производственных процессов; — развитие малого и среднего предпринимательства; — крупные корпоративные и государственные заказы; — потенциальное сотрудничество с международными компаниями 	<p>Угрозы:</p> <ul style="list-style-type: none"> — появление новых конкурентов; — снижение покупательского спроса; — изменение предпочтений потребителей из-за появления нового вида рекламы; — экономический кризис; — рост курса валют; — изменения в законодательстве страны
<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> — полный, глубокий ассортимент; — широкий перечень доп. услуг; — индивидуальный подход к клиенту; — широкий диапазон цен; — опыт на рынке 10 лет; — сертифицированные специалисты; — соотношение «цена — качество»; — обеспеченность офисом; — удобное время работы и расположение; — отсутствие текучести кадров; — общение с клиентом через мессенджеры; — возможность работать удаленно 	<p>СИВ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — выход на новые рынки (потребители или территории); — создание филиалов; — участие в конференциях по интернет-маркетингу в качестве специалистов; — проведение обучающих тренингов и вебинаров; — вхождение в топы рейтингов 	<p>СУИ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — широкомасштабные маркетинговые исследования; — разработка программы лояльности; — event-маркетинг
<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> — узкий профиль деятельности — интернет-среда; — не проводится внутреннее повышение квалификации сотрудников; — недостаточные производственные мощности; — маленький штат сотрудников 	<p>СЛВ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — курсы повышения квалификации для персонала; — удержание позиций в рейтингах как профессионализм в интернет-маркетинге; — приглашение на работу квалифицированных маркетологов; — активная рекламная деятельность с новыми технологиями; — стажировки для студентов вузов 	<p>СЛУ:</p> <ul style="list-style-type: none"> — разработка программы лояльности, адаптированной под международный рынок; — мониторинг изменений на рынке интернет-рекламы и внедрение их в деятельность компании

Рис. 4. SWOT-анализ компании

В российской практике наиболее распространенными методами оценки конкурентоспособности являются индексные или рейтинговые модели, в основе которых лежит сравнительный анализ совокупности характеристик предприятия. Первый шаг в таких моделях — формулировка индикаторов конкурентоспособности и в дальнейшем определение совокупного рейтинга компаний. К таким методам относятся расчет интегрального показателя конкурентоспособности, а также графический метод построения многоугольника конкурентоспособности. Достоинство данных методов состоит в том, что они позволяют четко разграничить выбранные характеристики, последовательность их оценки и рассчитать критерий, на основе которого можно сделать вывод об уровне конкурентоспособности.

Этапы анализа конкурентоспособности предприятия (товара).

1. Выделение ключевых факторов успеха (КФУ) на рынке (критериев конкурентоспособности) — 6–10 показателей.

2. Проведение оценки экспертами. КФУ компании и каждого конкурента оцениваются экспертами по десятибалльной шкале. Шкала имеет следующую градацию: 10 — лучшая позиция, 1 — худшая позиция. Для получения балльной оценки сначала эксперты индивидуально устанавливают значение для каждого конкурента, затем путем суммирования и деления получается средняя балльная оценка, при этом полученное значение округляется.

3. Присвоение веса каждому фактору исходя из его значимости для успеха на рынке, при этом сумма весов всех КФУ должна равняться 1,0. Вес критерия отражает его важность на рынке. Иными словами, чем выше присвоенный вес, тем важнее и значимее критерий.

4. Составление таблицы оценки конкурентоспособности.

5. Расчет интегрального показателя конкурентоспособности для каждой компании по формуле

$$Q = \frac{\sum Q_i \times f_i}{\sum f_i}, \quad (4)$$

где Q_i — значение, присвоенное i -му КФУ; f_i — вес i -го показателя.

6. Построение многоугольника конкурентоспособности.

7. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов. Позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам.

Пример анализа конкурентоспособности ООО «Пласт».

Анализ конкурентной среды был проведен на основании оценок показателей деятельности пяти основных конкурентов — производителей профиля для производства оконных и дверных конструкций в Уральском федеральном округе ООО «Пласт». Экспертами выступали руководители коммерческих подразделений, отделов продаж фирм, закупающих профиль для производства оконной продукции у представленных производителей, в том числе у компании ООО «Пласт». Требования к экспертам, принимающим участие в оценке: опыт работы на рынке окон не менее трех лет; должность, связанная с продажами или исследованием рынка окон; высшее образование; знание особенностей рынка окон; знание основных игроков рынка и их особенностей. В оценке участвовало семь экспертов.

На первом этапе экспертам были предложены критерии оценки конкурентоспособности, из которых путем группового обсуждения выработан набор критериев, наиболее важных для успеха предприятия, работающего на рынке производства и реализации оконных профилей (количество критериев было ограничено десятью). В итоге были выбраны девять ключевых факторов успеха, представленных в табл. 7.

Далее каждому фактору экспертами был присвоен вес в соответствии с его значимостью для успеха на рынке, при этом сумма весов всех КФУ должна была равняться 1,0. Вес критерия отражает его важность на рынке пластикового профиля, иными словами, чем выше присвоенный вес, тем важнее и значимее критерий. На следующем этапе КФУ каждого производителя профиля были оценены экспертами по десятибалльной шкале (табл. 8). Шкала имеет следующую градацию: 10 — лучшая позиция, 1 — худшая позиция. Для получения балльной оценки сначала эксперты устанавливали значение индивидуально для

каждого конкурента, затем путем суммирования и деления получалась средняя балльная оценка, при этом полученное значение округлялось.

Таблица 7

Ключевые факторы успеха на рынке оконных профилей

Наименование КФУ	Вес КФУ
1. Качество продукции и выполнения услуг	0,20
2. Квалификация персонала	0,07
3. Широта ассортимента	0,10
4. Уровень цен	0,20
5. Опыт работы на рынке	0,06
6. Уровень рекламной активности и рекламной поддержки клиента	0,08
7. Техническая поддержка клиента	0,10
8. Развитость взаимоотношений с клиентами	0,05
9. Наличие склада в регионе	0,14
<i>Всего</i>	<i>1,00</i>

Таблица 8

Оценка конкурентоспособности

КФУ	Вес (f)	Plast		Exprof		Proplex		Veka		KBE		Rehau	
		Q	Q × f	Q	Q × f	Q	Q × f	Q	Q × f	Q	Q × f	Q	Q × f
1. Качество продукции и выполнения услуг	0,20	7	1,4	5	1,00	6	1,20	8	1,60	9	1,80	10	2,00
2. Квалификация персонала	0,07	9	0,63	5	0,35	7	0,49	8	0,56	9	0,63	9	0,63
3. Широта ассортимента	0,10	6	0,6	5	0,50	6	0,60	8	0,80	10	1,00	9	0,90
4. Уровень цен	0,20	8	1,6	8	1,60	9	1,80	6	1,20	7	1,40	7	1,40
5. Опыт работы на рынке	0,06	6	0,36	5	0,30	6	0,36	9	0,54	8	0,48	10	0,60
6. Уровень рекламной активности и рекламной поддержки клиента	0,08	3	0,27	5	0,40	7	0,56	10	0,80	10	0,80	10	0,8
7. Техническая поддержка клиента	0,10	9	0,9	7	0,70	8	0,80	7	0,70	9	0,90	8	0,80
8. Развитость взаимоотношений с клиентами	0,05	9	0,45	6	0,30	8	0,40	6	0,3	9	0,45	7	0,35
9. Наличие склада в регионе	0,14	10	1,4	6	0,84	4	0,56	4	0,56	8	1,12	4	0,56
<i>Итого</i>	<i>1,00</i>		<i>7,61</i>		<i>5,99</i>		<i>6,77</i>		<i>6,92</i>		<i>8,68</i>		<i>8,04</i>

Примечание. Q — значение, присвоенное КФУ; Q × f — взвешенная оценка.

В результате рассчитаны интегральные показатели конкурентоспособности для каждого производителя профиля. Из табл. 8 видно, что самую высокую взвешенную оценку имеет компания КВЕ (она равна 8,68), самую низкую — Exprof (5,99). Компания Plast получила оценку 7,61 и заняла третье место после таких лидеров рынка, как КВЕ и Rehau (8,68 и 8,04 соответственно). Причем отставание небольшое, и при условии повышения рекламной активности уровень конкурентоспособности ООО «Пласт» может быть сравним с уровнем конкурентоспособности лидеров рынка. Еще одним направлением повышения конкурентоспособности является снижение цен и расширение ассортимента профилей, что может включать поиск наиболее выгодного поставщика материалов. При этом производитель профиля Plast имеет одни из самых высоких оценок по показателям «Квалификация персонала», «Техническая поддержка клиента». Таким образом, акцент на реализацию стратегии маркетинга взаимоотношений ООО «Пласт» может стать основным ключевым фактором успеха компании.

С использованием данных экспертных оценок был построен многоугольник конкурентоспособности (рис. 5).

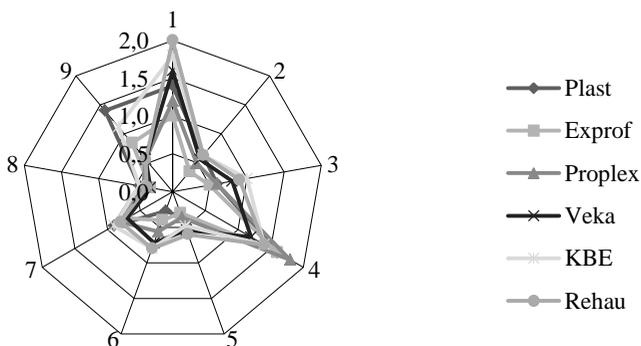


Рис. 5. Оценка конкурентоспособности производителей оконных профилей методом многоугольника конкурентоспособности

Оси многоугольника соответствуют выбранным КФУ. Суть данного метода заключается в сравнительной оценке ключевых

факторов успеха компании и конкурентов и последующей визуализации результатов сравнения в форме многоугольника. Данный метод позволяет достаточно быстро провести анализ конкурентоспособности компании в сравнении с основными конкурентами и разработать эффективные мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности.

Модель анализа пяти конкурентных сил Майкла Портера. Стратегическая модель анализа пяти сил конкуренции была описана М. Портером в 1979 г. Он с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

М. Портер выделяет следующие пять сил и угроз:

- угроза выхода на рынок новых игроков;
- угроза появления субститутов (товаров-заменителей);
- интенсивность внутриотраслевой конкуренции;
- рыночная власть поставщиков;
- рыночная власть потребителей.

Схема модели «Пять сил Портера» представлена на рис. 6.

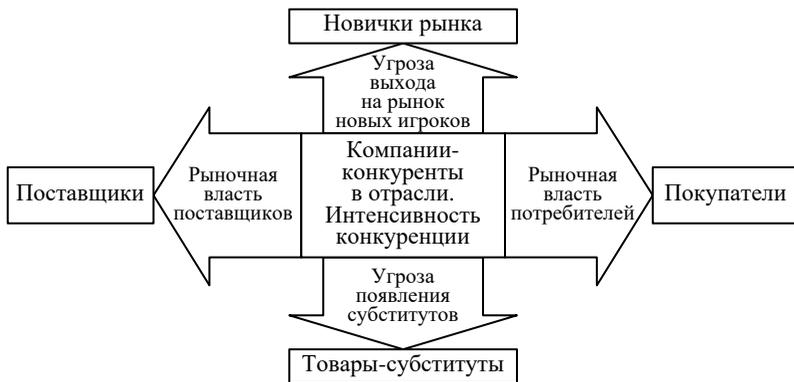


Рис. 6. Модель «Пять сил Портера»

Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил

в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них [24].

Угроза выхода на рынок новых игроков. Появление на рынке новых конкурентов может привести к усилению конкуренции, снижению цен на продукт, снижению прибыли существующих компаний, сокращению их доли рынка и т. д. Поэтому компании необходимо принимать меры для того, чтобы минимизировать данную угрозу. В качестве таких мер могут использоваться экономия на объемах, стратегия дифференциации, создание новых каналов сбыта, патентование технологий, работа над брендом и т. д.

Интенсивность конкуренции в отрасли. М. Портер выделил следующие факторы, влияющие на интенсивность конкуренции между существующими компаниями в отрасли:

- усиление с ростом числа конкурентов и выравниванием их размеров и возможностей;
- ужесточение конкуренции в случае медленного спроса на продукцию;
- повышение интенсивности при снижении цены или уменьшении себестоимости продукции;
- усиление в случае неудовлетворенности своей рыночной позицией одного или нескольких конкурентов;
- ужесточение, если затраты на выход из отрасли превышают затраты на то, чтобы остаться в ней;
- непредсказуемость в случае увеличения различий между конкурентами по ресурсам, стратегиям, приоритетам;
- усиление в случае приобретения крупными компаниями из других отраслей слабых фирм данной отрасли, финансирование данных фирм, преобразование их в главных претендентов на лидерство в отрасли.

Угроза появления субститутов. Продукты-заменители могут конкурировать между собой, так как они удовлетворяют одни и те же потребности потребителей, но несколькими разными способами. Конкурентными являются также товары-дубликаты, практически полностью повторяющие товар и его функции. Меры, способные замедлить продвижение таких товаров, заключаются в разработке стратегий, направленных на понижение цены

продукта, повышение его качества, проведение рекламных акций по продвижению, качество обслуживания клиентов.

Рыночная власть поставщиков. Сила позиции поставщиков определяется:

- количеством поставщиков на рынке;
- уровнем концентрации поставщиков и производителей;
- дифференциацией товаров поставщиков;
- наличием товаров-заменителей;
- возможностью интеграции поставщиков в отрасль производителей.

Рыночная власть потребителей. Потребители также являются своего рода конкурентами в отрасли, так как они требуют постоянного снижения цен, повышения качества продуктов и услуг, повышения качества обслуживания. Удовлетворение требований может повлечь за собой снижение прибыли компании. Конкуренция со стороны потребителей может выражаться:

- в давлении на цены с целью их снижения при оптовых закупках;
- в требованиях повысить качество выпускаемых товаров за счет повышения эксплуатационных качеств или увеличения срока службы;
- в требованиях лучшего обслуживания — доставки товара на склад или магазин, гарантийного обслуживания;
- в столкновении внутриотраслевых конкурентов друг с другом.

Пример выполнения конкурентного анализа отрасли по М. Портеру. Анализ выполнен на примере рекламного агентства «Z». Рекламное агентство специализируется на проведении BTL-мероприятий. Большая часть проектов направлена на побуждение целевой аудитории к совершению покупки с целью увеличения продаж товара или услуги, а также расширение аудитории продукта продвижения. Агентство сертифицировано Российской ассоциацией маркетинговых услуг (РАМУ) на основе объединенной исполнительской дирекции с Ассоциацией коммуникационных агентств России, что является подтверждением соответствия индустриальным стандартам РАМУ. Деятельность анализируемой компании охватывает около 20 городов России, среди которых Челябинск, Тюмень, Пермь и Уфа, при этом насчитыва-

ется более 300 брендов на рынке, реализацию ВТЛ-технологий которых взяло на себя рекламное агентство «Z».

Для оценки конкурентоспособности компании и уровня конкуренции на рынке была составлена табл. 9.

Таблица 9

Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена — качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала	Не существуют
	3		
<i>Итоговый балл</i>	3		

Таким образом, на анализируемом рынке высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, так как предлагается большое количество различных услуг от рекламных-агентств конкурентов, потребитель сталкивается с выбором. Темп роста анализируемой сферы является высоким за счет того, что все большее количество предпринимателей приходит к выводу, что для наиболее эффективной рекламной кампании необходимо использовать инструменты ВТЛ-коммуникаций. Услуги, которые предлагаются агентствами, стандартизированы по многим критериям, но их различает качество выполнения. Существует возможность повышения цен, но незначительная, так как потребитель имеет большое количество альтернатив для выбора агентства (табл. 10).

Таблица 10

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Небольшое количество игроков (1–3)
	3		

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Темп роста	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно различаются между собой
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке	Есть возможность повышения цен (только в рамках покрытия роста затрат)	Всегда есть возможность повышения цены
	3		
<i>Итоговый балл</i>		9	

Таким образом, на анализируемом рынке наблюдается высокий уровень внутриотраслевой конкуренции.

Для оценки угроз выхода на рынок новых игроков была составлена табл. 11 на основе следующих данных:

Таблица 11

Оценка угроз выхода на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара и услуги	Отсутствует	Существует у нескольких игроков рынка	Значимая
	3		
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат 50 % рынка	2–3 крупных игрока держат 80 % рынка
	3		

Окончание табл. 11

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товаров	Существуют микрониши	Все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий	Средний	Высокий
	3		
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требует умеренных инвестиций	Ограничен
	3		
Политика правительства	Нет ограничений	Есть вмешательство, но на низком уровне	Полностью регулирует отрасль
		2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Не пойдут на снижение	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цену
		2	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
	3		
<i>Итоговый балл</i>		21	

— так как каждый проект для реализации уникален, экономия на масштабах невозможна;

— на рынке присутствует чистая конкуренция;

— для выхода на рынок не нужно большое количество инвестиций, так как проект реализуется за счет средств клиента.

Таким образом, наблюдается высокий уровень угрозы входа новых игроков.

Для оценки угрозы потери потребителей была составлена табл. 12.

Таким образом, на рынке рекламных услуг наблюдается высокий риск ухода клиентов.

Для оценки подрядчиков с точки зрения стабильности и надежности была составлена табл. 13.

Таблица 12

Оценка угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80 % продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	3		
	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар частично уникален	Товар полностью уникален
Чувствительность к цене		2	
	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством на рынке	3		
	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность качеством
<i>Итоговый балл</i>		9	1

Таблица 13

Оценка подрядчиков с точки зрения стабильности и надежности

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Количество подрядчиков	Незначительное количество	Широкий выбор
		1
Ограниченность ресурсов подрядчиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других подрядчиков	Низкие издержки к переключению на других подрядчиков
		1
Приоритетность направления для подрядчика	Низкая	Высокая
	2	
<i>Итоговый балл</i>	5	

Таким образом, на анализируемом рынке сложился средний уровень влияния подрядчиков, при этом его значение стремится к низкому уровню.

Для завершения анализа составим итоговую таблицу и проведем анализ полученных результатов. Полученные данные представлены в табл. 14.

Таблица 14

Итоговая таблица с разработанными рекомендациями по М. Портеру

Параметр	Значение	Описание	Рекомендации
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Существует большое количество схожих предложений на рынке	Находить способы дифференциации на рынке среди схожих предложений за счет совершенствования коммуникационной и товарной политики
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок является перспективным, но в то же время существуют ограничения на повышение цен	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность предложения и ценность от его получения. Снижать влияние ценовой конкуренции
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Высокий риск входа новых игроков из-за низких барьеров входа и уровня первоначальных инвестиций	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний и их предложений на рынке. Повышать уровень знания о компании
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Возможность потери клиентов, на которых приходится большая часть прибыли, при их неудовлетворенности полученным результатом	Разработать новые выгодные предложения для основных клиентов компании. Вести активный поиск новых клиентов
Угроза нестабильности подрядчиков	Средний	Большой выбор подрядчиков, которые не заинтересованы в сотрудничестве именно с рекламными агентствами	Составление базы подрядчиков, которые заинтересованы в сотрудничестве с рекламными агентствами на привлекательных условиях для обеих сторон взаимоотношений

Таким образом, в результате проведенного анализа разработаны рекомендации для совершенствования работы рекламного агентства «Z», среди которых основным является совершенствование коммуникационной политики для увеличения базы клиентов, удержания и улучшения качества работы компании.

Метод бенчмаркинга (benchmarking). Метод бенчмаркинга, или метод эталонного сравнения, актуален для решения проблем преимущества других фирм, связанных с уровнем качества, поставками и затратами.

Термин «бенчмаркинг» произошел от английского слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте (например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря). В наиболее общем смысле benchmark — это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку и учебу на лучших примерах, независимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Бенчмаркинг представляет собой искусство обнаружения того, что другие делают лучше нас, и изучение, усовершенствование и применение их методов работы. Бенчмаркинг давно и успешно используется в практике японских, американских, западноевропейских и скандинавских бизнесменов и ученых. Принято считать, что родиной этого термина является США. Бенчмаркинг впервые был применен в 1972 г. в Институте стратегического планирования Кембриджа (США).

Идеологом и основоположником бенчмаркинга в России является вождь мирового пролетариата В. И. Ленин. Еще в первые годы Советской власти В. И. Ленин, придавая большое значение организации соревнования в экономической области, сформулировал три так называемых ленинских принципа социалистического соревнования: гласность, сравнимость результатов, возможность практического повторения передового опыта. Принцип «возможность практического повторения передового опыта» включает в себя изучение, обобщение, передачу и использование передового опыта других участников соревнования с целью до-

стижения наивысших результатов в соревновании, повышения эффективности деятельности предприятий.

Нередко бенчмаркинг сводят к понятию деловой или конкурентной разведки, промышленного шпионажа (разведывательная система — *intelligence system*). Принципиальное различие между ними заключается в том, что деловая разведка собирает конфиденциальную или нелегальную (незаконную) информацию, а бенчмаркинг работает с легально (законно) полученной информацией. Следует отметить также, что бенчмаркинг нацелен не столько на опыт прямых конкурентов, сколько на опыт в смежных и других областях и сферах деятельности успешных компаний.

Технологически бенчмаркинг представляет собой систему систематического поиска, оценки, отбора и организации использования опыта успешных компаний. Бенчмаркинг нередко выступает в роли базы для разработки стратегии успеха предприятия.

Нетрудно заметить, что, родившись как один из принципов соревнования, бенчмаркинг и сегодня выступает инструментом экономического соревнования на рынке. При этом следует учитывать следующее важное обстоятельство. Компания, заимствовав успешный опыт у другой компании, не становится победителем, а просто выравнивает условия соревнования между ними (при прочих равных условиях), поднимает «планку соревнования». Чтобы стать победителем, нужны дополнительные преимущества. Это стимулирует новый поиск, приводит к необходимости создания постоянной системы бенчмаркинга, чтобы отслеживать и постоянно поддерживать свою конкурентоспособность.

Характерно, что в бенчмаркинге обращается особое внимание на взаимопонимание и взаимопомощь, что противоречит нашему пониманию конкуренции, внося в нее элементы этического содержания. Компании приходят к пониманию пользы взаимобмена успешным опытом, а в теории бенчмаркинга это формулируется как принцип взаимности (*G. H. Watson*): «Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают выигрышную ситуацию для обеих сторон» [45]. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других, и только уважение правил игры всеми участниками гарантирует всем хороший результат.

В 1992 г. в США образован Международный центр бенчмаркинга (International Benchmarking Clearinghouse, IBC), который является крупнейшей международной организацией по изучению лучшей бизнес-практики. Специалисты IBC разработали Кодекс бенчмаркетинга (Benchmarking Code of Conduct) принципами которого являются:

- 1) законность — отсутствие нелегального сбора информации;
- 2) обмен — «никогда не спрашивайте чего-либо, если вы не сможете предоставить что-либо в обмен»;
- 3) конфиденциальность — должна быть сохранена конфиденциальность информации;
- 4) использование — информация может быть использована только для целей бенчмаркинга;
- 5) тип контактов — обменом информации могут заниматься только назначенные люди;
- б) подготовка — должно быть заключено соглашение о протоколе обмена бенчмаркинга.

Конкурентный анализ — анализ качества и эффективности бизнеса конкурентов и применение их приемов в конкурентной борьбе, чтобы достигнуть успехов в экономике своей фирмы. «Колесо бенчмаркинга» состоит из ряда этапов: планирование, поиск, наблюдение, анализ, адаптация (рис. 7).

Компания при использовании этого метода сравнивает свою деятельность с деятельностью лучших фирм в своем роде, чтобы улучшить свои показатели. Для этого необходимо:

- обнаружить аспекты деятельности фирмы, с опорой на которые потребители выделяют поставщиков, достигших делового совершенства;
- найти фирмы-эталоны, с которыми будут сопоставляться показатели работы;
- зафиксировать стандарты эффективности для знаковых аспектов деятельности фирмы, которые будут превосходить уровень эффективности эталонной фирмы;
- составить алгоритм реализации полученных идей для того, чтобы довести бизнес до отраслевых стандартов и получить превосходство над конкурентами.



Рис. 7. Последовательность действий в бенчмаркинге [18]

К основным инструментам относят следующие наименования: маркетинговая разведка; поиск примеров из бизнес-практики; непрерывный процесс изменения различных показателей; изучение передового опыта; конкурентный анализ; процесс качественного сравнения.

Практические задания

Ситуационное задание 1. Анализ ситуации на рынке спортивных товаров.

Согласно данным аналитиков РБК.research, рынок спортивного ритейла России значительно варьирует от региона к региону, но общим драйвером роста на данном рынке в 2019 г. стала спортивная одежда. По мнению экспертов, популярность спортивного стиля связана не только с увеличением количества жителей, которые хотят заниматься спортом, но и с практичностью, удобством и функциональностью спортивной одежды.

Рынок спортивных товаров Свердловской области в 2019 г. характеризовался стабильным потребительским спросом: по данным областного Министерства физической культуры и спорта, в регионе 1,5 млн чел. занимается активным физическим спортом [17].

В г. Екатеринбурге спортивный ритейл достаточно развит: согласно информации Комитета по товарному рынку Администрации города, в 2019 г. насчитывалось более 500 торговых точек, реализующих спортивные товары в розницу [27]. Наиболее насыщенный сегмент спортивных товаров — спортивная одежда. Также можно отметить ярко выраженную сегментацию по цене: на рынке спортивных товаров города присутствуют товары высшего ценового сегмента, реализуемые, как правило, в специализированных бутиках; среднего ценового сегмента, представленного монобрендовыми бутиками и мультибрендовыми сетями, а также более низкого ценового уровня, реализация которых осуществляется на рынках и в небольших несетевых магазинах.

Можно отметить, что спрос на спортивные товары в городе пережил сложный период в 2015, 2016 гг., отчасти 2017 г.: рост на сопоставимой базе тогда был не очень велик, всего 2–3 %. Начиная 2018 г. динамика спортивного ритейла стала более положительной [27]. Факторами роста рынка послужили улучшение покупательской способности населения города, пропаганда здорового образа жизни, в том числе физкультуры и спорта, мода на удобный спортивный стиль не только на спортивных занятиях, но и в повседневной жизни.

В связи с этим непосредственно по екатеринбургскому рынку спортивных товаров в начале 2020 г. эксперты прогнозировали значительный потенциал для дальнейшего развития (за счет открытия большого количества спортивных объектов, введения в моду здорового (спортивного) образа жизни, развития экономики). Однако все прогнозы аналитиков были нивелированы из-за пандемии Covid-19. На сегодняшний день рынок спортивного ритейла сильно пострадал из-за вынужденного закрытия многих розничных магазинов, сокращения продаж на фоне остановки деятельности спортивных клубов, переноса или отмены крупных спортивных мероприятий.

Согласно новым прогнозам, при оптимистическом сценарии потери рынка составят до 10 %, пессимистические прогнозы пока не афишируются.

Основные надежды игроки рынка возлагают на увеличение онлайн-продаж, которые уже в апреле 2020 г. показали хороший прирост, причем значительный — на инвентарную составляющую. На фоне самоизоляции потребители стали больше интересоваться приобретением спортивных снарядов и товаров для дома, чтобы поддерживать себя в форме. По данным аналитиков, в марте 2020 г. резко вырос спрос на следующие категории товаров: на 38 % увеличился интерес к гантелям и штангам, на 30 % популярнее стали коврики для йоги и на 16 % — домашние кардиотренажеры (беговые дорожки и эллипсы) [23].

Целевая аудитория спортивного рынка г. Екатеринбурга характеризуется разнообразием: среди желающих приобрести спортивные товары можно встретить покупателей от 18 до 60 лет.

Конкуренция на рынке спортивных товаров г. Екатеринбурга высокая. Как отмечалось ранее, рынок спортивного ритейла города представлен разнообразными форматами — начиная от единичных узкоспециализированных магазинов со спортивным снаряжением, местных и региональных мультибрендовых компаний и заканчивая крупными международными монобрендовыми сетями: Reebok, Nike, Puma, Lacoste, Under Armour, Salomon, Outpac, Cliff, Demix. Несмотря на такое разнообразие, более 30 % объемов рынка занимают торговые сети «Спортмастер» (российская мультибрендовая федеральная сеть) и «Адидас» (германская международная монобрендовая сеть).

Задание. Проведите анализ внешней среды рынка спортивных товаров г. Екатеринбурга методом PEST-анализа.

1. Представьте структуру PEST-анализа рынка спортивных товаров.

2. Опишите влияние каждого PEST-фактора на данное предприятие.

3. Составьте матрицу возможностей и матрицу угроз внешней среды в соответствии с табл. 15, 16. Сделайте выводы.

Таблица 15

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Таблица 16

Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	«Разрушительное состояние»	«Критическое состояние»	«Тяжелое состояние»	«Легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

4. Сделайте выводы.

Ситуационное задание 2. SWOT-анализ кондитерской фабрики «Красный Октябрь».

Кондитерская фабрика «Красный Октябрь» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- 1) наличие широко известных брендов;
- 2) положительный имидж компании;
- 3) положительная динамика продаж компании;
- 4) развитие технологий пищевой промышленности и кондитерской рецептуры;
- 5) увеличение объема потребления шоколада на душу населения;
- 6) использование маркетингового потенциала холдинга;
- 7) наличие собственных торговых точек;
- 8) наличие программ поддержки экспортной деятельности в России;

- 9) возможные ограничения на поставки в Россию зарубежного шоколада;
- 10) использование устаревшего формата упаковки плиточного шоколада;
- 11) укрепление тренда на ведение здорового образа жизни и правильное питание;
- 12) слабые усилия по продвижению продукции;
- 13) использование второсортного сырья;
- 14) использование ненатуральных компонентов и добавок;
- 15) рост цен на импортное сырье;
- 16) жесткая ценовая конкуренция на рынке.

Задание.

1. Распределить приведенные данные в матрицу SWOT-анализа.
2. Заполнить поля «СИБ», «СИУ», «СЛВ», «СЛУ».
3. Сформулировать основные направления маркетинговой работы кондитерской фабрики.

Ситуационное задание 3. SWOT-анализ магазина «Адидас».

1. Рассмотреть факторы маркетинговой среды магазина «Адидас» на российском рынке (табл. 17).

Т а б л и ц а 17

Матрица SWOT-анализа магазина «Адидас»

Opportunities (возможности)	Threat (угрозы)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Усиление влияния на потребителей здорового и спортивного образа жизни. 2. Увеличение роста количества спортивных заведений (фитнес-клубов, секций и т. п.). 3. Развитие онлайн-торговли. 4. Популярность интернет-маркетинга. 5. Появление новых технологий (продвижение, производство одежды). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение конкуренции. 2. Усиление информационно-рекламного воздействия на потребителей, введение более эффективной гибкой системы скидок, улучшение системы стимулирования сбыта со стороны конкурентов. 3. Нестабильная политико-экономическая ситуация в стране. 4. Нестабильность курса валюты. 5. Ужесточение контроля со стороны налоговых и таможенных органов.

Opportunities (возможности)	Threat (угрозы)
<p>6. Развитие маркетинговых коммуникаций, рост популярности интернет-коммуникаций.</p> <p>7. Рост числа спортивных мероприятий местного и регионального уровня</p>	<p>6. Угроза со стороны регулирования импорта из стран ЕС</p>
Strengths (силы)	Weaknesses (слабости)
<p>1. Расположение в центре Екатеринбург — столице Урала, в оживленном месте вблизи автобусных остановок, дорог.</p> <p>2. Сравнительно выгодное географическое положение с точки зрения улучшения сбытовой стратегии.</p> <p>3. Широкий ассортимент спортивной одежды, обуви и сопутствующих товаров.</p> <p>4. Индивидуальный подход к покупателям, консультации, демонстрации товаров.</p> <p>5. Популярность торговой марки.</p> <p>6. Лидер среди основных игроков рынка.</p> <p>7. Одежда производится с наиболее инновационным и модным дизайном</p>	<p>1. Низкая доля принятия самостоятельных решений, большая зависимость от центра (Adidas Group).</p> <p>2. Отсутствие четкой системы планирования сбыта продукции.</p> <p>3. Внутренняя конкуренция между собственными вариантами спортивных товаров.</p> <p>4. Централизованная сбытовая сеть.</p> <p>5. Значительные колебания выручки в динамике за три года в зависимости от спроса.</p> <p>6. Высокий уровень транспортных расходов, себестоимости продаж</p>

2. Построить как можно больше наборов парных комбинаций на основе логических направлений комбинирования:

- «возможности → сильные стороны»;
- «сильные стороны → возможности»;
- «сильные стороны → угрозы»;
- «возможности → слабые стороны».

3. Составить полную матрицу SWOT-анализа магазина «Адидас». Сформулировать пути дальнейшего развития.

Ситуационное задание 4. SWOT-анализ для мебельного центра.

«ГаллаСити» — это современный мебельный центр г. Екатеринбург, расположенный в самом сердце крупного, мебельного кластера, в непосредственной близости от главных магистралей города и района. В мебельно-интерьерном центре «ГаллаСи-

ти» представлен широчайший ассортимент мебели и предметов интерьера различных ценовых сегментов.

Мебельно-интерьерный центр «ГаллаСити» расположен в микрорайоне Комсомольском (ЖБИ) Екатеринбурга. Первая линия, хорошая визуальная доступность, развитая инфраструктура общественного транспорта.

Благодаря хорошей транспортной доступности и непосредственной близости к дублеру Сибирского тракта в зону охвата мебельно-интерьерного центра «ГаллаСити» попадают не только ближайшие районы, но и весь город. Выгодное местоположение мебельно-интерьерного центра делает его одинаково удобным как для автомобилистов, так и для посетителей, передвигающихся на общественном транспорте. В окружении расположены как крупные торговые центры и магазины, так и жилые дома, что позволяет рассчитывать на постоянный поток посетителей не только в выходные, но и в будни.

Посетители «ГаллаСити» — активные люди, которые много работают, ценят свое время и относятся к интерьеру собственного дома не как к демонстрации статуса или достатка, а как к возможности самовыражения, делая выбор в пользу качественных товаров.

Портрет типичного посетителя:

- возраст 25–44 лет;
- уровень дохода — средний;
- офисный служащий, специалист с высшим образованием.

«ГаллаСити» ориентирован на жителей Екатеринбурга и Свердловской области, которые стремятся приобретать мебель и предметы интерьера не только по выходным, но и в будни после работы.

Деятельность компании является прибыльной, но наблюдается недостаточное количество оборотных средств. В торговом центре представлен широкий ассортимент различных видов мебели. Цены — выше средних по городу. В области продвижения мебельный центр использует классические инструменты: наружную рекламу, рекламу на телевидении и радио. Сайт мебельного центра малоинформативный, сложный с точки зрения поиска необходимой информации.

Мебельно-интерьерный центр «ГаллаСити» в основном известен среди жителей окружающих районов и не пользуется популярностью среди жителей центрального и других районов города.

Снижение покупательской способности населения ведет к минимальной выручке арендаторов, вследствие чего возникают проблемы с оплатой аренды помещений. Предоставление арендаторам арендных каникул приводит к минимальной выручке МИЦ.

Несмотря на то, что рынок вырос по всем направлениям, включая экспорт, основными факторами, определяющими его развитие, остаются экономическое положение в стране и политика государства в области государственных закупок. Потребители обращают внимание главным образом на стоимость комплекта мебели, потому что победители государственных тендеров в большинстве случаев определяются по цене, а в корпоративном секторе спрос часто ограничивается снижающимися доходами предприятий.

Одной из особенностей изучаемого рынка является практически полное отсутствие входных барьеров — организовать производство простой типовой мебели довольно просто, поэтому на рынке постоянно появляются новые маленькие компании, которые работают преимущественно в «сером» сегменте. Доля теневого рынка довольно заметна, по оценкам экспертов, она составляет 20–23 % и растет, опережая рынок: в 2017 г. этот сегмент увеличился сразу на 20 % и по своему размеру превысил объемы импорта. В целом рынок B2B корпусной мебели в 2017 г. в натуральном выражении вырос относительно уровня 2016 г. более чем на 10 %. В стоимостном выражении рост составил 6 %, что говорит о снижении цен в результате обострения конкуренции.

Текущие тенденции потребления. Сегмент мебели для учреждений развивается под влиянием тех же факторов, что и вся экономика в целом. Поэтому тенденции потребления здесь в основном стандартные:

- 1) снижение спроса из-за сокращения бюджетных средств, выделяемых на обновление интерьера учреждений. В коммерческом секторе (офисы, торговые и складские помещения) подобная динамика заметна меньше;

2) импортозамещение. По действующему законодательству государственным организациям запрещено производить закупки, доля импорта в которых превышает 50 %. Однако мебель для государственных структур закупается через тендеры, где основным фактором выбора является цена, поэтому конкуренция там высокая, а цены низкие;

3) рост теневого сектора. В условиях обострения конкуренции и снижения цен на мебель «серые» компании имеют конкурентное преимущество, так как уровень расходов у них ниже.

По итогам анализа рынка аналитики выделяют три ценовых сегмента мебели:

- 1) эконом — ниже 20 000 р.;
- 2) средний — от 20 000 до 100 000 р.;
- 3) премиум — более 100 000 р.

На сегодняшний день наибольший объем мебели продается в экономсегменте (45 %). Доля среднего ценового сегмента чуть ниже (40 %).

В B2B-сегменте применяется мебель из дерева, пластмассы и металла. Основными потребителями металлической мебели являются медицинские предприятия, пластмассовой — летние кафе, салоны красоты, заведения фастфуда и т. д. Основная же масса государственных организаций, офисных центров, гостиниц, детских учреждений закупают деревянную мебель, доля которой в общем объеме составляет чуть более 2/3.

Поскольку деревянная мебель является самой популярной, имеет смысл привести ее более подробную сегментацию. Основная часть предметов мебели производится из ДСП. Это бюджетный сегмент, его доля составляет 77 %. Около 15 % приходится на МДФ и 8 % — на массив дерева.

Исследование показывает, что коммерческие структуры предъявляют значительно более разнообразные требования при выборе мебели. 55 % заказов предполагает изготовление нестандартных предметов интерьера под конфигурацию офиса, корпоративный стиль, специфику работы предприятия и т. д. Причем производители отмечают, что это тренд появился несколько лет назад и устойчиво развивается, несмотря на сложную экономическую ситуацию.

В государственной сфере ситуация иная. Здесь предпочитают стандартные комплекты корпусной мебели. Доля запросов на индивидуальную форму или дизайн здесь составляет 12 %.

Однако государственных заказов на рынке в 1,5 раза больше, чем коммерческих. Основными потребителями мебели среди государственных организаций являются:

- образовательные организации;
- медицинские учреждения;
- налоговые службы.

По оценкам игроков рынка, на долю школ приходится около 30 % всех заказов мебели в сегменте государственных закупок.

Текущая ситуация на рынке показывает рост потребления мебели бюджетного и среднего сегментов (продукция Китая и стран таможенного союза) и падение спроса на дорогую европейскую мебель.

Опрошенные представители крупных российских предприятий — производителей мебели затрудняются дать обоснованный прогноз развития отрасли на ближайшие годы. По их мнению, ситуация на рынке будет определяться экономическим положением страны, динамикой изменения курсов основных мировых валют по отношению к рублю и политикой государства в области закупок мебели для бюджетных организаций.

Если ситуация в стране кардинальным образом не изменится, рынок, скорее всего, будет расти на 4–7 % в год, в основном за счет теневого сегмента и дешевого импорта из Белоруссии. Главным критерием выбора для большинства потребителей при этом останется цена.

Задание.

1. Провести анализ внешней среды компании, выявить возможности и угрозы для рынка мебели.
2. Оценить сильные и слабые стороны компании.
3. Построить матрицу SWOT-анализа.
4. Предложить основные направления маркетинговой политики для мебельно-интерьерного центра «ГаллаСити»: целевой рынок, элементы комплекса маркетинга.

Ситуационное задание 5. Анализ конкурентоспособности. Основным видом деятельности компании ООО «Регион-Трейд» является предоставление аренды автомобилей в г. Екатеринбурге (как и для такси, так и посуточно для физических лиц). Миссия: «Обеспечивать максимальную степень удовлетворения потребностей клиентов».

В структуре основных заказчиков ООО «Регион-Трейд» преобладают:

- частные заказчики со средним уровнем доходов;
- частные заказчики с доходом выше среднего;
- юридические и частные лица, предоставляющие услуги пассажироперевозок.

Для основной массы клиентов приоритетными факторами аренды являются качество автомобиля (его исправность, технологическая оснащенность, внешний вид, комфортность и безопасность использования).

Конкурентную среду в отрасли аренды и проката автомобилей в основном формирует власть потребителей и индивидуальные параметры, возможности компаний обеспечить необходимый уровень качества, цены и условий сотрудничества.

Основными конкурентами ООО «Регион-Трейд» в целевых сегментах являются следующие предприятия.

1. «Комфорт Кар». Официальный сайт: rent-comfocar.ru. Предприятие занимается прокатом автомобилей в г. Екатеринбурге, предоставляет машины Renault Logan, Skoda Fabia, Hyundai Solaris, Ford Focus и др. Ценовая политика: от 800 до 2 000 р. Предприятие имеет только сайт, в социальных сетях аккаунтов нет, на сайте осуществляется обратная связь с клиентами, представлен телефон, электронная почта, Viber, WhatsApp.

2. Предприятие «Автопрокат в Екатеринбурге». Официальный сайт: av-group.ru. Помимо официального сайта, компания имеет аккаунты в социальных сетях Instagram и «ВКонтакте», осуществляет коммуникацию через WhatsApp.

В соцсети «ВКонтакте» 800 подписчиков, контент обновляется один раз в неделю, средняя отметка «нравится» 20.

В Instagram имеет 810 подписчиков, всего 66 публикаций, контент обновляется редко: 2–3 раза в месяц.

3. Предприятие «Фрешкар». Официальный сайт: Freshcar.ru. Предоставляет 2 134 проверенных автомобиля различных марок от эконом до премиума-класса. Цены выше, чем у других конкурентов. Есть возможность осуществить покупку онлайн с доставкой на дом. Кроме официального сайта, компания ведет аккаунты в социальных сетях Facebook, «ВКонтакте», Instagram, YouTube. В каждой социальной сети имеет красочный контент и большое количество подписчиков (в «Инстаграм» — 11 тыс., в «ВКонтакте» — 2 тыс., Facebook — 1 тыс., YouTube — 800 чел.). Отличием от компаний-конкурентов является то, что контент «Фрешкар» красочный, интересный, актуальный, в социальных сетях проводится много розыгрышей, представлены акции компании.

Так как ООО «Регион-Трейд» — относительно молодая компания в городе, то на сегодняшний день она ведет активную борьбу за свое присутствие на рынке, выбрав политику более низкой цены, чем у конкурентов.

Задание. Проведите анализ конкурентоспособности компании ООО «Регион-Трейд».

1. Составьте таблицу «Ключевые факторы успеха на рынке аренды автомобилей» (табл. 18). Выделите не менее 6 КФУ, каждому фактору присвойте вес, исходя из его значимости для успеха на рынке.

Т а б л и ц а 18

Ключевые факторы успеха

Наименование КФУ	Вес КФУ
1.	
2.	
...	
Всего	1

2. Постройте многоугольник конкурентоспособности ООО «Регион-Трейд». Составьте табл. 19 «Оценка конкурентоспособности».

3. Сделайте выводы, разработайте пути повышения конкурентоспособности ООО «Регион-Трейд».

Таблица 19

Оценка конкурентоспособности ООО «Регион-Трейд»

КФУ	Вес, f	ООО «Регион-Трейд»		Конкурент 1		Конкурент 1		Конкурент 1	
		Q	$Q \times f$	Q	$Q \times f$	Q	$Q \times f$	Q	$Q \times f$
1.									
2.									
...									
<i>Итого</i>	<i>1</i>								

Ситуационное задание 6. Анализ конкурентоспособности компаний такси. Для компании «Таксофон» на основе экспертных оценок и сопоставления деятельности компаний такси города маркетинговым агентством была составлена табл. 20. Оценка факторов проводилась по пятибалльной шкале, где 5 баллов — максимальная оценка, 1 балл — минимальная оценка.

Таблица 20

Анализ конкурентоспособности компании «Таксофон»

Критерий	Таксофон	Яндекс.Такси	Uber	Gett	Максим	RuTaxi
География	4	5	2	3	5	4
Уровень цен	4	5	4	5	4	4
Доля рынка	0,5	4	2	2	4	5
Известность	0,5	5	3	2	4	4
Рекламная активность	0	5	4	3	4	3
Интерфейс приложения	4	5	3	5	5	4
Дизайн	3	5	3	5	5	4
<i>Сумма баллов</i>						
<i>Средний балл</i>						

Задание. Рассчитайте средний балл по каждому фактору. Постройте многоугольник конкурентоспособности. Сделайте выводы.

Ситуационное задание 7. Анализ конкурентоспособности методом пяти конкурентных сил Майкла Портера.

1. Выбрать компанию, действующую на рынке услуг (товаров).

2. Определить, какие компании-конкуренты уже действуют в отрасли.

3. Дать характеристику и оценить следующие факторы:

— угроза выхода на рынок новых игроков;

— интенсивность конкуренции в отрасли;

— угроза появления субститутов;

— рыночная власть поставщиков;

— рыночная власть потребителей.

Заполнить табл. 21–26.

Таблица 21

Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена — качество»	Существуют и занимают долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала	Не существуют
<i>Итоговый балл</i>			

Таблица 22

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3–10)	Небольшое количество игроков (1–3)
Темп роста	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно различаются между собой

Окончание табл. 22

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке	Есть возможность повышения цен (только в рамках покрытия роста затрат)	Всегда есть возможность повышения цены
<i>Итоговый балл</i>			

Таблица 23

Оценка угроз выхода на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара и услуги	Отсутствует	Существует у нескольких игроков рынка	Значимая
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2–3 крупных игрока держат 50% рынка	2–3 крупных игрока держат 80 % рынка
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товаров	Существуют микронизи	Все возможные ниши заняты игроками
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий	Средний	Высокий
Доступ к каналам распределения	Полностью открыт	Требует умеренных инвестиций	Ограничен
Политика правительства	Нет ограничений	Есть вмешательство, но на низком уровне	Полностью регламентирует отрасль
Готовность существующих игроков к снижению цен	Не пойдут на снижение	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цену
		2	

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
<i>Итоговый балл</i>			

Таблица 24

Оценка угрозы потери потребителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80 % продаж приходится на несколько клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50 % продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
Склонность к переключению на товары-субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар частично уникален	Товар полностью уникален
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель не чувствителен к цене
Потребители не удовлетворены качеством на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками	Полная удовлетворенность качеством
<i>Итоговый балл</i>			

Таблица 25

Оценка поставщиков с точки зрения стабильности и надежности

Параметр	Оценка	
	2	1
Количество поставщиков	Незначительное количество	Широкий выбор
Ограниченность ресурсов поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других подрядчиков	Низкие издержки к переключению на других подрядчиков
Приоритетность направления для поставщиков	Низкая	Высокая
<i>Итоговый балл</i>		

Таблица 26

Итоговая таблица с разработанными рекомендациями по М. Портеру

Параметр	Значение	Описание	Рекомендации
Угроза со стороны товаров-заменителей			
Угрозы внутриотраслевой конкуренции			
Угроза со стороны новых игроков			
Угроза потери текущих клиентов			
Угроза нестабильности подрядчиков			

Ситуационное задание 8. Применение метода бенчмаркинга.

1. Выбрать компанию, действующую на рынке услуг (товаров).
2. Выявить основные проблемы бизнес-процессов компании.
3. Определить компанию-лидера в данной отрасли.
4. Собрать информацию о превосходствах компании-лидера.

5. Подготовить предложения новаций необходимых для совершенствования деятельности компании услуг (товаров).

1.4. Виды и методы расчета маркетинговых показателей

В условиях высокой конкуренции и динамично изменяющейся внешней среды компания, ориентированная на достижение высоких результатов, должна регулярно вести мониторинг маркетинговых показателей, которые связаны с финансовыми результатами деятельности компании.

Для получения целостной картины в целях оценки управления маркетингом и эффективности маркетинга необходим комплексный анализ абсолютных значений показателей маркетинга и их динамики, а также выявление причинно-следственных связей между показателями маркетинга и бизнес-целями предприятия. Такой подход позволяет определить факторы, влияющие на значение выбранных показателей, оценить их роль в формировании финансовых результатов деятельности компании и разработать рекомендации по формированию портфеля стратегий и программ маркетинга.

К основным маркетинговым показателям относятся:

- рыночные показатели;
- показатели рентабельности;
- клиентские метрики.

Рыночные показатели. Используются для анализа положения и потенциала компании на рынке. К таким показателям относятся:

- 1) динамика продаж в денежном и количественном выражении по отношению к аналогичному периоду прошлого года;
- 2) доля рынка в стоимостном выражении, %:

$$\text{Доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж компании, р.}}{\text{Объем рынка, р.}} \times 100 \% \quad (5)$$

- 3) доля рынка в натуральном выражении, %:

$$\text{Доля рынка} = \frac{\text{Объем продаж компании, шт.}}{\text{Объем рынка, шт.}} \times 100 \% ; \quad (6)$$

Показатель доли рынка позволяет оценить результативность маркетинговой деятельности компании по сравнению с конкурентами и выявить возможную зону роста;

4) динамика доли рынка, занимаемой товаром компании в ключевых сегментах.

Пример расчета рыночных показателей. Компания *X* выпускает промышленное оборудование. На рынке действуют еще четыре конкурента. В табл. 27 приведены объемы продаж этих компаний за два года. Необходимо оценить результативность маркетинговой деятельности компании *X*.

1. Рассчитаем объем рынка в 2018 и 2019 гг. и долю рынка каждой компании в стоимостном и натуральном выражении.

2. Для оценки динамики продаж в денежном и количественном выражении рассчитаем темпы роста объемов продаж каждой компании (табл. 28).

Компания *X* показала прирост объемов продаж как в стоимостном, так и в натуральном выражении.

При этом общий объем рынка также вырос, причем в стоимостном выражении темпы прироста выше, чем в количественном. Следовательно, компании-конкуренты показали лучшие результаты. Компания *R* сократила количество продаж промышленного оборудования, при этом увеличив объем продаж в стоимостном выражении за счет снижения цены. Компании *X* необходимо проанализировать ценовую политику конкурентов для принятия дальнейших решений по установлению цены на свою продукцию. Это также подтверждает анализ динамики доли рынка, занимаемой товаром компании *X*: компания потеряла 1 % доли рынка в стоимостном выражении. Перераспределение долей рынка произошло в пользу компании *Q*, которая существенно нарастила объемы продаж как в количественном, так и в стоимостном выражении. Причиной этого, возможно, также послужило снижение цены на продукцию компании *Q*. Необходим также анализ потребителей промышленной продукции.

Таблица 27

Данные по компаниям, действующим на рынке промышленного оборудования

Компания	2018				2019			
	Объем продаж, шт.	Доля рынка в натуральном выражении %	Объем продаж, р.	Доля рынка, р.	Объем продаж, шт.	Доля рынка в стоимостном выражении %	Объем продаж, р.	Доля рынка, р.
<i>X</i>	9 000	22	1 620 000	26	9 300	22	1 674 000	25
<i>Y</i>	8 000	19	1 430 000	23	8 200	19	1 465 750	22
<i>Z</i>	5 000	12	890 000	14	5 100	12	907 800	14
<i>R</i>	15 000	36	1 950 000	31	14 200	33	1 967 000	30
<i>Q</i>	4 500	11	450 000	7	6 300	15	615 000	9
<i>Объем рынка</i>	<i>41 500</i>	<i>100</i>	<i>6 340 000</i>	<i>100</i>	<i>43 100</i>	<i>100</i>	<i>6 629 550</i>	<i>100</i>

Таблица 28

Темпы роста объемов продаж

Компания	Темпы роста объемов продаж, %	Темпы роста объемов продаж, р., %
<i>X</i>	103	103
<i>Y</i>	103	103
<i>Z</i>	102	102
<i>R</i>	95	101
<i>Q</i>	140	137
<i>Объем рынка</i>	<i>104</i>	<i>105</i>

Показатели рентабельности используются для анализа и оценки соотношения совокупного дохода и совокупных затрат.

1. *Прибыль* — важнейший показатель эффективности маркетинговой деятельности, представляет собой разницу между совокупным доходом и совокупными затратами компании:

$$\text{Прибыль} = \text{Совокупный доход} - \text{Совокупные затраты}, \quad (7)$$

где Совокупный доход — это объем продаж компании, р.; Совокупные затраты состоят из постоянных и переменных затрат, р.

К постоянным относятся затраты, которые не зависят от произведенного объема продукции и рассчитываются на определенный промежуток времени (административные затраты, затраты на аренду помещения, затраты на маркетинг и др.).

Переменные затраты зависят от объема производимой продукции (затраты на сырье, производство, хранение, доставку, оплата труда сотрудников и др.).

Совокупные затраты рассчитываются исходя из:

- 1) затрат на производство, доставку и хранение продукции;
- 2) затрат на разработку товара и товарную политику;
- 3) затрат на заработную плату специалистов по маркетингу;
- 4) затрат на продвижение продукции, участие в отраслевых мероприятиях, выставках, организацию конференций, а также затраты на подарки, фирменные бизнес-сувениры, изготовление маркетинговых информационных материалов;

- 5) затрат на взаимодействие с потребителями: расходы на переговоры, командировки, личные встречи;

- 6) затрат на изготовление опытных образцов для пилотных испытаний товара;

- 7) затрат на маркетинговые исследования.

2. *Чистый вклад маркетинга NMC (net marketing contribution)* позволяет оценить влияние маркетинговых расходов на финансовые показатели компании.

$$\begin{aligned} NMC = & \text{Совокупный доход} - \text{Переменные затраты} \times \\ & \times \text{Объем продаж} - \text{Затраты на маркетинг}. \end{aligned} \quad (8)$$

Данный показатель демонстрирует результат влияния маркетинговых мероприятий на спрос. Он также может быть рассчитан с помощью следующих показателей:

$$\begin{aligned} NMC = & \text{Объем рынка} \times \text{Доля рынка} \times \\ & \times (\text{Прибыль на одного потребителя} - \\ & - \text{Переменные затраты на одного потребителя}) - \\ & - \text{Затраты на маркетинг.} \end{aligned} \quad (9)$$

С помощью *NMC* можно доказать целесообразность работы с конкретными потребителями или группами товаров на определенном рынке.

3. Показатель рентабельности продаж *ROS* (*return on sales*) используется для сравнения эффективности организации бизнеса в компаниях, работающих в одной отрасли; показывает, насколько компания успешнее конкурентов. Рассчитывается как отношение чистой прибыли компании к ее объему продаж:

$$ROS = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Объем продаж}} \times 100 \%. \quad (10)$$

Про компанию, имеющую больший показатель *ROS* по сравнению с конкурентами, можно сказать, что она более успешна на рынке, имеет более эффективную структуру затрат. Необходимые для расчета показателя *ROS* данные берутся из отчета о прибылях и убытках.

4. Показатель рентабельности маркетинговых инвестиций *ROMI* (*return on marketing investment*) характеризует окупаемость, эффективность вложенных средств в маркетинг. Разница между показателями *ROI* и *ROMI* не является принципиальной и касается исключительно применения. *ROI* используется для расчета доходности бизнеса и включает учет в том числе инвестиционных затрат, не имеющих отношения к продвижению: например, инвестиции в основные средства (строительство здания, аренда техники, научно-технические разработки и пр.) [12].

ROMI представляет собой тот же инструмент, но более узко ориентированный. Его используют, когда нужно подсчитать

влияние на доход не всех инвестиций, а только тех, которые связаны с маркетинговыми затратами.

$$ROMI = \frac{\text{Прибыль} - \text{Затраты на маркетинг}}{\text{Затраты на маркетинг}} \times 100 \%. \quad (11)$$

ROMI позволяет оценить, насколько прирост результатов деятельности компенсирует и превышает затраты на маркетинг. Данный показатель позволяет анализировать сегменты, отдача которых не оправдывает вложенных средств, и распределять инвестиции в перспективных направлениях.

Если $ROMI \geq 100 \%$, то каждый вложенный рубль в маркетинг окупается и приносит выгоду.

Если $ROMI < 100 \%$, то затраты на маркетинг приносят убытки, проект не окупается. Возможные причины: новое мероприятие, которое не успело еще развиваться, или инвестирование в малоприбыльные сегменты.

Инвестиции в маркетинговую деятельность имеют предел эффективности. Маркетинговые программы рассчитаны на долгосрочное действие, в то время как *ROMI* рассчитывают по результатам прошедших кампаний и на ближайшую перспективу. Неграмотное использование коэффициента может привести к тому, что средства будут преимущественно вкладываться в быстродействующие программы, слабо влияющие на репутацию бренда и стоимость компании, поскольку такие факторы определяются на протяжении долгого периода. Поэтому для оценки эффективности маркетинговой деятельности необходим комплексный анализ различных маркетинговых показателей.

Пример расчета показателей рентабельности. Промышленная компания X работает на рынке B2B, производит и продает упаковочный материал двух видов: А и Б. Допускаем, что налоги являются частью переменных затрат и что изменились только маркетинговые затраты [12]. Данные о результатах деятельности компании за 2018–2019 гг. приведены в табл. 29.

Показатели деятельности компании X в 2018–2019 гг.

Основные показатели деятельности компании X	2018	2019	Прирост, %
Объем продаж, продукт А, ед.	9 000	10 000	11,10
Объем продаж, продукт А, р.	1 620 000	1 850 000	14,20
Объем продаж, продукт Б, ед.	3 000	3 300	10,00
Объем продаж, продукт Б, р.	870 000	990 000	13,80
Совокупный доход, р.	2 490 000	2 840 000	14,06
Постоянные затраты, всего, р.:	110 000	170 000	54,55
– затраты на маркетинг продукта А	5 000	40 000	700,00
– затраты на маркетинг продукта Б	5 000	30 000	500,00
Переменные затраты на единицу продукта А, р.	150	150	0,00
Переменные затраты на единицу продукта Б, р.	210	210	0,00
Маржинальный доход, продукт А, всего, р.	199 940	244 859	16,70
Маржинальный доход, продукт Б, всего, р.	170 060	232 141	28,80

Задание. Рассчитать показатели прироста, показатели рентабельности, сделать выводы об успешности товарной политики компании и эффективности инвестиций в маркетинг.

1. Показатели прироста говорят об эффективности маркетинговой политики компании. Рост объема продаж в количественном и стоимостном выражении выше у продукта А, при этом маржинальный доход выше у продукта Б.

2. Значение и динамика чистого вклада маркетинга *НМС* также демонстрирует прирост по обоим продуктам, что говорит об эффективности маркетинговой деятельности:

1) *НМС* по продукту А:

– в 2017 г.:

$$1\,620\,000 - (150 \times 9\,000) - 5\,000 = 265\,000 \text{ р.};$$

– в 2018 г.:

$$1\,850\,000 - (150 \times 10\,000) - 40\,000 = 310\,000 \text{ р.}$$

Прирост составил 16,98 %;

2) *НМС* по продукту Б:

– в 2017 г.:

$$870\,000 - (210 \times 3\,000) - 5\,000 = 235\,000 \text{ р.};$$

– в 2018 г.:

$$990\,000 - (210 \times 3\,300) - 30\,000 = 267\,000 \text{ р.}$$

Прирост составил 13,62 %.

Общий прирост показателя *NMC* по двум продуктам составил 15,4 %.

3. Значение показателя рентабельности продаж *ROS* дает следующие результаты:

1) *ROS* по продукту А:

– в 2017 г.:

$$\frac{199\,940}{1\,620\,000} \times 100 \% = 12,34 \%;$$

– в 2018 г.:

$$\frac{244\,859}{1\,850\,000} \times 100 \% = 13,23 \%.$$

Прирост составил 0,89 п. п.;

2) *ROS* по продукту Б:

– в 2017 г.:

$$\frac{170\,060}{870\,000} \times 100 \% = 19,55 \%;$$

– в 2018 г.:

$$\frac{232\,141}{990\,000} \times 100 \% = 13,45 \%.$$

Прирост составил 3,09 п. п.

Продукт Б показывает лучшую динамику, чем продукт А. Прирост рентабельности продаж продукта А составил только 0,89 п. п. Возможно, это связано с низкой эффективностью рабо-

ты менеджеров по продажам либо с проблемами логистики, доставки продукта потребителю.

4. Показатель рентабельности маркетинговых инвестиций *ROMI* доказывает более высокую эффективность маркетинговой стратегии по продукту Б:

1) *ROMI* по продукту А:

$$\frac{244\,859 - 199\,940 - 35\,000}{35\,000} \times 100\% = 28,34\%;$$

2) *ROMI* по продукту Б:

$$\frac{232\,141 - 170\,060 - 25\,000}{25\,000} \times 100\% = 148,32\%.$$

Показатель по продукту Б *ROMI* $\geq 100\%$, каждый вложенный рубль в маркетинг окупается и приносит выгоду.

ROMI по продукту А $< 100\%$, что говорит о том, что затраты на маркетинг приносят убытки, проект не окупается. Возможные причины: инвестирование в малоприбыльные сегменты, высокие расходы на продукт, низкая эффективность мероприятий по продвижению.

Клиентские метрики позволяют определить ценность потребителя для компании. Оценить эффективность взаимодействия с клиентами позволяет применение показателей результативности маркетинга [6]. В специальной литературе многими авторами такие показатели рассматриваются как клиентские метрики (customer metrics), которые дают возможность оценить вклад маркетинга в отношении с клиентами (табл. 30).

Некоторые метрики довольно сложно поддаются оценке. Например, показатель уровня вовлеченности клиента *CEV* (Customer Engagement Value), для определения которого необходимо выяснить, как покупатель участвует в жизни продукта компании. Данный показатель довольно сложно оценить, так как необходимо учитывать уровень эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих выбор товара и осуществление покупки.

Система клиентских метрик

Метрика маркетинга	Формула для расчета
1. Общее количество клиентов	Сумма всех потребителей
2. Доля повторных заказов, %	$\frac{\text{Количество повторных заказов}}{\text{Общее количество заказов}}$
3. Частота покупок	Частота заказов отдельного потребителя в год
4. Доля постоянных потребителей в общем объеме продаж DY	$DY = \frac{V_i}{ARB} \times 100 \%,$ <p>где V_i — показатели объема продаж бизнес-потребителям, р.; ARB — ежегодный периодический доход компании, р.</p>
5. Коэффициент удержания CRR , %	$CRR = \frac{E - V}{S} \times 100 \%,$ <p>где E — количество потребителей на конец периода; N — количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период; S — количество потребителей на начало периода</p>
6. Прибыльность клиента CP , р.	Доход на одного потребителя – – Затраты на одного потребителя
7. Пожизненная ценность клиента CLV , р.	$CLV = CP \times \frac{CRR}{1 + DR - CRR},$ <p>где CP — прибыльность потребителей, р.; CRR — коэффициент удержания, %; DR — коэффициент дисконтирования, %</p>
8. Средний доход от клиента $ARPU$, р.	$\frac{\text{Общий доход за выбранный период}}{\text{Общее количество потребителей}}$
9. Ежегодный периодический доход ARB , р.	Сумма доходов от всех потребителей
10. Доля потребителя в объеме продаж, %	$\frac{\text{Объем закупок потребителя}}{\text{Общий объем продаж компании}}$
11. Доля новых клиентов, %	$\frac{\text{Количество новых клиентов}}{\text{Общее количество клиентов}}$
12. Стоимость привлечения клиента CAC , р.	$\frac{\text{Общие затраты на маркетинг и продажи}}{\text{Количество новых клиентов}}$
13. Ценность отзывов клиента CRV	Количество новых потребителей, привлеченных клиентом компании

Метрика маркетинга	Формула для расчета
14. Ценность понимания клиента <i>СКV</i>	Количество обратной связи с потребителем (количество информации, полученной от потребителя)
15. Ценность влияния клиента <i>СIV</i>	Количество обзоров, рекомендаций, отзывов в социальных сетях, профессиональных сообществах
16. Уровень вовлеченности клиента <i>CEV</i>	Анализ взаимозависимостей между <i>СAC</i> , <i>СRV</i> , <i>СLV</i> , <i>СКV</i> . Оценка уровня эмоционального возбуждения и мыслительной деятельности, сопровождающих выбор товара и осуществление покупки
17. Длительность взаимодействия с клиентом	Срок взаимодействия в единицах измерения времени
18. Уровень удовлетворенности клиентов	Балльная оценка готовности потребителей рекомендовать продукт, компанию партнерам, коллегам
19. Индекс потребительской лояльности <i>NPS</i> , %	Балльная оценка готовности потребителей рекомендовать продукт, компанию партнерам, коллегам. Процент «промоутеров» — процент «критиков» от всех клиентов

Важным показателем результативности маркетинговой деятельности является динамика портфеля потребителей с позиций численности покупателей и стабильности взаимоотношений отношений с ними. Для сравнительного анализа существующего и предыдущего состава портфеля потребителей рассчитывается коэффициент удержания, а также показатели прироста численности потребителей, сохранения численности потребителей, доля новых клиентов и коэффициент потери [15].

Прирост численности покупателей представляет собой изменение численности покупателей в текущем периоде по отношению к численности покупателей в предыдущем периоде в абсолютном выражении.

Уровень сохранения покупателей можно определить, как отношение числа покупателей на конец периода к числу покупателей в начале периода. Позволяет оценить изменения уровня приверженности покупателей и степень выполнения планов по управлению взаимоотношениями.

Доля новых клиентов, или коэффициент обновления, рассчитывается как отношение числа новых потребителей к общему числу потребителей на конец отчетного периода. Показывает от-

носительную долю новых клиентов в структуре портфеля. При высоком значении показателя и небольших изменениях общего количества потребителей говорят о низком уровне приверженности взаимоотношениям с компанией. Низкий уровень показателя говорит о стабильности портфеля покупателей.

Коэффициент потери покупателей рассчитывается как количество клиентов, потерянных компанией в течение отчетного периода, к общему числу потребителей на начало года. Важной задачей анализа динамики данного показателя является определение причин, по которым клиенты уходят из компании.

Выбор конкретных метрик осуществляется на основе общекорпоративных целей компании, доступности информации, а также с учетом реальных потребностей компании в информации для разработки эффективного управления маркетинговой деятельностью.

Пример оценки динамики портфеля покупателей. Имеются данные о динамике портфеля покупателей промышленного предприятия *X* за 2018–2019 гг. (табл. 31); *E* — количество потребителей на конец периода; *N* — количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период; *S* — количество потребителей на начало периода.

Т а б л и ц а 3 1

Показатели динамики портфеля покупателей промышленного предприятия *X*

Показатель	Обозначение	Значения
Число покупателей за 2018 г.	<i>S</i>	2 959
Число покупателей за 2019 г.	<i>E</i>	3 115
Число потерянных покупателей	$N_{\text{п}}$	1 264
Число новых покупателей	<i>N</i>	1 420
Число постоянных покупателей	$N_{\text{пост}}$	1 695
Прирост числа покупателей, ед.	$E - S$	156

Показатель	Обозначение	Значения
Уровень сохранения покупателей	$\frac{E}{S}$	$\frac{3\,115}{2\,959} \times 100\% = 105,2\%$
Коэффициент удержания	$CRR = \frac{E - N}{S} \times 100\%$	$\frac{3\,115 - 1\,420}{2\,959} \times 100\% = 58,5\%$
Коэффициент обновления	$\frac{N}{E} \times 100\%$	$\frac{1\,420}{3\,115} \times 100\% = 45,5\%$
Коэффициент потери	$\frac{N_{\text{п}}}{E} \times 100\%$	$\frac{1\,264}{3\,115} \times 100\% = 40,5\%$

Как видно, коэффициент удержания имеет низкое значение 58,5 %, что говорит о неэффективности усилий по сохранению отношений с существующими клиентами. Прирост покупателей в течение года увеличился на 156 клиентов. Структура клиентов компании обновилась в течение года почти на 42 %, что подтверждают коэффициенты обновления (45,5 %) и потери (40,5 %). Компания более эффективно привлекает новых клиентов, чем сохраняет взаимоотношения со старыми, уровень сохранения которых вырос только на 5,2 % (составил 105,2 %).

Пример расчета клиентских показателей на примере гипотетической B2B компании X. Продолжим анализ маркетинговой деятельности промышленной компании X на B2B рынке. По результатам анализа данных, представленных в табл. 31, сделан вывод об эффективности маркетинговой деятельности по продукту Б.

Данные о потребителях компании X приведены в табл. 32. Маржинальный доход на одного потребителя рассчитан как разница суммы контракта за год (цена для клиента \times объем продаж в единицах товара) и суммарных затрат на потребителя. Суммарные затраты включают в себя переменные затраты, распределенные по критерию объема продаж, фиксированные затраты и затраты на маркетинг, учтенные для каждого потребителя (табл. 32).

Задание.

1. Рассчитать маржинальный доход и общую прибыль на одного потребителя.

2. Определить наиболее прибыльных клиентов. Построить график распределения потребителей по показателю прибыльности.

3. Определить пожизненную ценность *CLV* наиболее прибыльного и наиболее неприбыльного клиентов, если количество потребителей на начало 2017 г. — 9, коэффициент дисконтирования — 12 %.

4. Рассчитать, как изменится пожизненная ценность наиболее прибыльного и наиболее неприбыльного клиентов, если коэффициент удержания *CRR* возрастет на 1 %.

5. Сделать выводы об эффективности взаимоотношений с потребителями компании.

Наиболее прибыльный — клиент 5, наиболее неприбыльный — клиент 3.

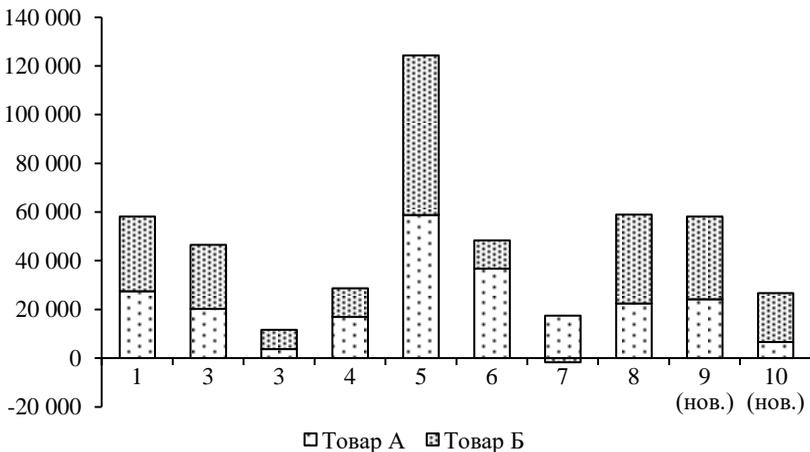


Рис. 8. Распределение потребителей по показателю прибыльности

Объем прибыли, который может принести наиболее прибыльный клиент в год при условии его постоянного удержания (пожизненная ценность клиента):

$$CLV_1 = 124\,340 \times \frac{0,889}{1 + 0,12 - 0,889} = 478\,520,606 \text{ р.}$$

Таблица 32

Расчет прибыльности потребителей компании X в 2018 г.

Показатель	Потребители компании										Итого
	1	2	3	4	5	6	7	8	9 (нов.)	10 (нов.)	
Потребители продукта А											
Количество, ед.	1 200	750	300	850	2 800	1 100	500	900	1 150	450	10 000
Цена за ед., р.	182,3	187,5	190,1	180,0	179,3	192,9	203,0	185,0	185,1	190,0	
Сумма, тыс. р.	218 760	140 625	57 030	153 000	502 040	212 190	101 500	166 500	212 865	85 500	1 850 010
Затраты на маркетинг, р.	2 200	2 200	6 000	2 200	2 200	2 200	5 300	2 200	7 500	8 000	40 000
Маржинальный доход, тыс. р.	27 560	20 300	3 780	16 925	58 840	36 740	17 450	22 550	24 240	6 625	235 010
Потребители продукта Б											
Количество, ед.	450	250	100	150	1 050	200	0	400	450	250	3 300
Цена за ед., р.	289,3	329,1	322,5	307,4	281,5	284,5		312,6	309,4	329,7	
Сумма, тыс. р.	130 185	82 275	32 250	46 110	295 575	56 900	0	125 040	139 230	82 425	989 990
Затраты на маркетинг р.	1 700	1 700	2 600	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700	7 500	8 000	30 000
Маржинальный доход, тыс. р.	30 610	26 200	7 900	11 785	65 500	11 700	-1 700	36 340	33 855	20 050	242 240
Общая прибыль, тыс. р.	58 170	46 500	11 680	28 710	124 340	48 440	15 750	58 890	58 095	26 675	477 250

Наименее прибыльный клиент при тех же условиях принесет компании в год (пожизненная ценность наиболее неприбыльного клиента):

$$CLV_2 = 11\,680 \times \frac{0,889}{1 + 0,12 - 0,889} = 44\,950,30 \text{ р.}$$

Для расчета коэффициента удержания использованы следующие данные:

- 10 — количество потребителей на конец периода;
- 2 — количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период;
- 9 — количество потребителей на начало периода;
- 0,12 (12 %) — коэффициент дисконтирования.

$$CRR = \frac{10 - 2}{9} \times 100 \% = 88,9 \%$$

Анализируя значения данных показателей, можно целенаправленно планировать маркетинговую деятельность.

Так, если коэффициент удержания клиентов увеличить на 1 %, то наиболее прибыльный клиент принесет компании дополнительно 27 278,76 р., а наименее прибыльный — лишь 2 562,46 р.

$$CLV_{1/2} = 124\,340 \times \frac{0,899}{1 + 0,12 - 0,899} = 505\,799,37 \text{ р.};$$

$$CLV_{2/2} = 11\,680 \times \frac{0,899}{1 + 0,12 - 0,899} = 47\,512,76 \text{ р.}$$

Расчет данных показателей позволяет компании выявить клиентов, на которых необходимо сосредоточить внимание, развивать взаимодействие с целью удержания наиболее прибыльных корпоративных клиентов.

Также значения показателей CLV и CRR являются основанием для планирования затрат на сохранение или развитие взаимоотношений с тем или иным клиентом.

Динамика коэффициента удержания *CRR* говорит об эффективности маркетинга.

Если значение данной метрики растет или хотя бы сохраняет значение предыдущих периодов, можно говорить об эффективности маркетинговых программ, и наоборот.

Практические задания

Задача 1. Компания выпускает промышленное оборудование. На рынке действуют еще четыре конкурента.

В табл. 33 приведены объемы продаж данных компаний за два года.

Необходимо оценить результативность маркетинговой деятельности компании *X*.

Т а б л и ц а 33

Объемы продаж компаний

Компания	2018				2019			
	Объем продаж, шт.	Доля рынка в натуральном выражении, %	Объем продаж, р.	Доля рынка, р.	Объем продаж, шт.	Доля рынка в стоимостном выражении, %	Объем продаж, р.	Доля рынка, р.
<i>X</i>	4 500		2 340 000		5 300		2 756 000	
<i>Y</i>	6 800		3 366 000		8 900		4 805 500	
<i>Z</i>	4 750		2 137 500		6 100		3 245 000	
<i>R</i>	12 000		4 560 000		14 900		5 662 000	
<i>Q</i>	14 500		7 250 000		16 300		7 987 000	
Объем рынка								

Задача 2. Структура российского рынка поливинилхлорида (ПВХ) приведена в табл. 34.

Рассчитать доли рынка компаний-производителей и оценить динамику рынка.

Заполнить табл. 34.

Представить структуру рынка графически.

Таблица 34

Структура российского производства ПВХ в 2014–2017 гг., тыс. т

Производитель	2014		2015		2016		2017	
	Объем, р.	Доля рынка, %	Объем, р.	Доля рынка, %	Объем, р.	Доля рынка, %	Объем, р.	Доля рынка, %
Саянскхимпласт	295,0		217,7		142,8		263,5	
Башкирская содовая компания (БСК)	251,7		242,6		248,7		243,0	
Каустик	98,4		98,9		88,5		87,0	
РусВинил	40,9		228,4		305,5		312,7	
<i>Итого</i>	<i>686,0</i>		<i>787,6</i>		<i>785,5</i>		<i>906,2</i>	

Задача 3. Выбрать один из сегментов рынка по критерию максимального размера сбыта, исходя из следующих показателей (табл. 35).

Таблица 35

Характеристика сегментов

Характеристика сегмента	Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3
Емкость, тыс. ед.	5 000	3 800	2 300
Предполагаемая доля рынка компании	1/30	1/20	1/10

Задача 4. Рассчитать показатели пожизненной ценности клиентов. При расчете использовать следующие данные: коэффициент удержания CRR равен 79,8 %, коэффициент дисконтирования DR равен 12 %. CP наиболее прибыльного клиента в год равен 452 300 р. CP наименее прибыльного клиента в год равен 11 200 р.

Компания Н работает на рынке В2В, занимаясь производством и продажей продуктов двух типов А и Б. Основные показатели деятельности компании представлены в табл. 36. Для упрощения расчетов допускаем, что налоги включены в переменные затраты, а все затраты на маркетинг отнесены к постоянным затратам. Допускаем, что изменились только маркетинговые затраты. Прочие постоянные затраты распределяются по каждому продукту пропорционально объему продаж.

Основные показатели деятельности компании Н

Статья	2018	2019	Прирост, %
Цена продукта А, р.	280	285	
Объем продаж продукта А, ед.	19 000	20 000	
Объем продаж продукта А, р.			
Цена продукта Б, р.	380	400	
Объем продаж продукта Б, ед.	3 500	3 800	
Объем продаж продукта Б, р.			
Совокупный доход, р.			
Доля продаж, приходящихся на продукт А			
Доля продаж, приходящихся на продукт Б			
Постоянные затраты, всего, из них:	210 000	270 000	
затраты на маркетинг продукта А	15 000	50 000	
затраты на маркетинг продукта Б	15 000	40 000	
Переменные затраты на единицу продукта А, р.	250	250	
Переменные затраты на единицу продукта Б, р.	310	310	
Совокупные затраты			
Маржинальный доход, продукт А, всего, р.	403 000	473 109	
Маржинальный доход, продукт Б, всего, р.	212 333	298 891	
Совокупная прибыль, р.			

Данные о потребителях компании Н приведены в табл. 37. Маржинальный доход на одного потребителя рассчитан как разница суммы контракта за год (цена для клиента \times объем продаж в единицах товара) и суммарных затрат на потребителя. Суммарные затраты на потребителя включают в себя переменные затраты, распределенные по критерию объема продаж, постоянные затраты и затраты на маркетинг, учтенные для каждого потребителя.

Задание.

1. Рассчитать недостающие показатели деятельности компании Н и показатели прироста (заполнить табл. 37), сделать выводы об успешности товарной политики компании и эффективности инвестиций в маркетинг.

2. Рассчитать маржинальный доход и общую прибыль на одного потребителя.

3. Определить наиболее прибыльных клиентов. Построить график распределения потребителей по показателю прибыльности.

4. Определить пожизненную ценность наиболее прибыльного и наиболее неприбыльного клиентов, если количество потребителей на начало 2019 г. — 9, коэффициент дисконтирования — 10 %

5. Как изменится пожизненная ценность наиболее прибыльного и наиболее неприбыльного клиентов, если коэффициент удержания возрастет на 1 %?

Сделать выводы об эффективности маркетинговой деятельности компании.

Задача 5. Оценка динамики портфеля покупателей. Имеются данные о динамике портфеля покупателей крупного завода за 2018–2019 гг. В табл. 38 представлены показатели относительной динамики портфеля покупателей; E — количество потребителей на конец периода; N — количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период; S — количество потребителей на начало периода.

Таблица 38

Структура и динамика портфеля покупателей компании X

Показатель	Значения
Число покупателей за 2014 г., N_0	5 729
Число покупателей за 2015 г., N_1	6 855
Число потерянных покупателей, $N_{\text{п}}$	1 004
Число новых покупателей, $N_{\text{н}}$	1 102
Число постоянных покупателей, $N_{\text{пост}}$	1 498
Прирост числа покупателей, ед.	183
Уровень сохранения покупателей	
Коэффициент удержания (повторные продажи)	
Коэффициент обновления	
Коэффициент потери	

Задание.

1. Рассчитать показатели портфеля потребителей.
2. Сделать вывод об эффективности управления маркетингом взаимоотношений в компании.

1.5. Анализ удовлетворенности потребителей и потребительских предпочтений

Целью управления маркетинговой деятельностью компании является наиболее полное удовлетворение потребностей потребителей, достижение эффективности и прибыльности компании на рынке, укрепление целевых позиций в интересах роста объемов сбыта продукции и увеличения доли рынка. Систематические исследования удовлетворенности потребителей позволяют формировать комплексное понимание их потребностей, предпочтений, ценностей.

Удовлетворенность (satisfaction) в маркетинге — степень, в которой ожидания от процесса или объекта находят подтверждение в реальности.

Удовлетворенность — ощущение, возникающее в результате сравнения потребителем реальных свойств и качеств предмета маркетинга (или результатов его эксплуатации) с ожиданиями. Высшая степень удовлетворенности наступает в том случае, когда реальность значительно превосходит ожидания.

Удовлетворенность потребителей становится ключевым фактором прибыльности компании. Зависимость прибыльности компании от удовлетворенности клиента можно продемонстрировать с помощью простой модели «отдачи от отношений», предложенной Дж. Иганом [38] (рис. 9).



Рис. 9. Простая модель «отдачи от отношений» [39]

Важнейшим аспектом удовлетворенности потребителя является уровень качества приобретаемой им продукции или услуги. Важно понимать, как оценивается качество продукции в самой организации, как данное качество воспринимается потребителем, есть ли различия между оценкой и восприятием. ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010 предлагает концептуальную модель удовлетворенности потребителей, основанную на взаимо-

связи между точкой зрения организации и потребителя в отношении качества продукции (рис. 10).

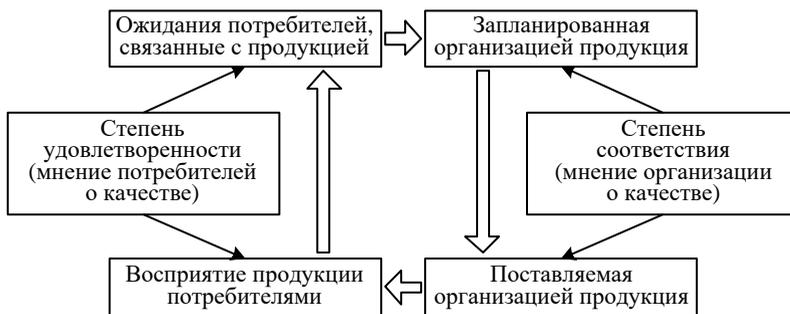


Рис. 10. Концептуальная модель удовлетворенности потребителей [4]

Данная модель трактует ожидания потребителей, связанные с приобретаемой продукцией как именно той продукцией, которую они хотели бы получить.

В работе маркетолога для определения уровня удовлетворенности потребителей и оценки соответствия их ожиданиям может быть использована модель SERVQUAL, которая была предложена авторами В. Зейтамль, Л. Берри, А. Парасураманом в 1985 г. [46]. Модель представляет собой анкету, включающую 22 пары вопросов со шкалой Лайкерта. Вопросы разрабатываются в соответствии с пятью основными параметрами (измерениями) качества услуг:

1) надежность (reliability) — способность точно и в срок оказать обещанную услугу;

2) отзывчивость (responsiveness) — готовность персонала помочь потребителям и своевременно оказать услугу;

3) убедительность (assurance) — компетентность персонала, его способность внушать доверие потребителям;

4) сочувствие (empathy) — степень индивидуального внимания к потребителям;

5) осязаемость (tangibles) — все физические, осязаемые предметы, используемые в процессе оказания услуги (свойства оборудования, внешний вид помещения и сотрудников, печатные материалы и т. п.).

Первая часть анкеты с пятибалльной шкалой Лайкерта «полностью не согласен — полностью согласен» фиксирует ожидания потребителей по пяти вышперечисленным критериям качества услуги и предполагает высказывание своих ожиданий относительно лучшего предприятия сферы услуг по 22 позициям (необходимо адаптировать представленные варианты утверждений под выбранную сферу услуг).

Вторая часть с помощью аналогичной шкалы фиксирует потребительское восприятие качества на конкретном предприятии сферы услуг и предполагает оценку потребителями степени соответствия обследуемого предприятия своим ожиданиям по тем же 22 позициям.

Третья часть анкеты фиксирует важность перечисленных критериев при оценке качества услуги. Иными словами, потребитель высказывает мнение о том, насколько важен каждый из критериев при оценке качества услуги.

Далее результаты анкетирования обрабатываются с помощью рейтинговой оценки (средний балл) и представляются в виде таблицы экспертных оценок.

Единицей измерения служит коэффициент качества Q , который является цифровым выражением состояния качества по пяти критериям. Коэффициент качества Q рассчитывается как разница рейтингов восприятия и ожидания по каждому из 22 подкритериев:

$$Q_n = P_n \times E_n, \quad (12)$$

где Q_n — коэффициент качества по критерию n ; P_n — потребительское восприятие качества по критерию n (вторая анкета); E_n — потребительское ожидание качества по критерию n (первая анкета).

На основе полученных 22 коэффициентов качества можно рассчитать пять общих коэффициентов качества по каждому из пяти критериев (средние значения суммы подкритериев по каждому из пяти критериев), а также глобальный коэффициент качества (среднее значение суммы всех 22 коэффициентов качества).

Удовлетворительным результатом считаются коэффициенты качества, максимально приближающиеся к нулевому значению.

Для анализа и графической презентации результатов исследования используют адаптированную методику анализа «важность — исполнение», позволяющую анализировать результаты исследования в двухмерной форме с использованием двух осей координат: «важность» и «коэффициенты качества» (рис. 11). Минимальные и максимальные значения важности и качества выставляются по данным проведенного исследования. Далее на график наносятся 22 точки, соответствующие 22 критериям.

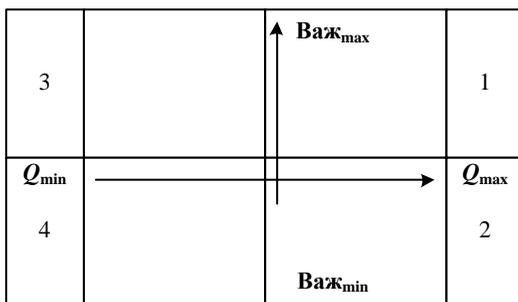


Рис. 11. Двухмерная форма «важность — коэффициенты качества»:
 квадрант 1 — высокие коэффициенты качества, высокая важность;
 квадрант 2 — высокие коэффициенты качества, низкая важность;
 квадрант 3 — низкие коэффициенты качества, высокая важность;
 квадрант 4 — низкие коэффициенты качества, низкая важность

Таким образом, данная методика позволяет выявить и сосредоточиться на наиболее значимых для потребителя характеристиках, которые в целом приведут к повышению уровня удовлетворенности качеством услуги и окажут значительное влияние на конкурентную позицию компании. К тому же это позволит перераспределить ограниченные ресурсы в те сферы, которые на данный момент требуют повышенного внимания и помогут повысить эффективность деятельности компании.

Пример анализа с помощью модели SERVQUAL. Проведем оценку качества услуг высшего учебного заведения. Ниже приведена форма анкеты, на вопросы которой предлагается ответить респондентам. В качестве респондентов выступали студенты вуза.

Просим высказать Ваше мнение относительно тех критериев, которым должно соответствовать идеальный вуз. Для

оценки используйте шкалу, представленную в табл. 39. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то обведите цифру 5 напротив него. Если Вы полностью не согласны с этим утверждением, то обведите цифру 1. Остальные значения (2, 3 и 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения. Просим Вас ответить на каждый вопрос.

Таблица 39

Анкета для опроса студентов

№ вопроса	Оцениваемый фактор/критерий качества	Балл				
		5	4	3	2	1
Осязаемость (материальные элементы)						
1	Наличие современных аудиторий, оснащенных современным оборудованием					
2	Приятный интерьер коридоров и аудиторий (цветовое оформление, освещение)					
3	Внешний вид преподавателей соответствует их деятельности					
4	Простота и удобство получения нужной информации					
Надежность						
5	Содействие трудоустройству выпускников					
6	Наличие в вузе условий для интересной студенческой жизни (КВН, конкурсы, стройотряды, тренинги)					
7	Наличие и предоставление общежития всем иногородним студентам					
8	Востребованность выпускников на рынке труда					
9	Организация здорового питания по доступным ценам					
Реактивность персонала						
10	Занятия проводятся своевременно, по расписанию, без опозданий					
11	Взаимодействие преподавателей со студентами по учебным вопросам и вне аудиторий (портал, электронная почта, социальные сети)					
12	Привлечение к ведению аудиторных занятий преподавателей-практиков (работающих на конкретных предприятиях)					
13	Качество аудиторных занятий зависит от наличия ученой степени у преподавателя (кандидат, доктор)					
Компетентность персонала						
14	Высокий уровень знаний в области теории и практики преподаваемого материала					

№ вопроса	Оцениваемый фактор/критерий качества	Балл				
		5	4	3	2	1
15	Вежливость и доброжелательность преподавателей и сотрудников вуза по отношению к студентам					
16	Преподаватели интересно проводят свои занятия					
17	Преподаватели создают условия, мотивирующие студентов к учебе					
Эмпатия						
18	Преподаватели придерживаются индивидуального подхода к студенту					
19	Готовность преподавателей потратить время на прием передач у студентов					
20	Преподаватели предоставляют студентам задания разного уровня сложности					
21	Наличие организации в вузе, которая помогала бы студентам защищать их права					
22	Голос студента значим в вузе, и его мнение всегда услышат					

Студентам предлагалось заполнить анкету с использованием 5-балльной шкалы Лайкерта: где 1 — полностью не согласен; 5 — полностью согласен. При оценке качества в сфере услуг образования использованы следующие основные критерии: осязаемость (материальные элементы), надежность, реактивность персонала (профессионализм и дисциплинированность), компетентность персонала и эмпатия (сочувствие). Критерий «осязаемость» представлен четырьмя вопросами (1–4), критерий «надежность» — пятью вопросами (5–9), критерий «реактивность персонала» — четырьмя вопросами (10–13), «компетентность персонала» — четырьмя вопросами (14–17), «эмпатия» — пятью вопросами (18–22).

Первая часть анкеты фиксирует ожидания потребителей относительно пяти групп предложенных критериев. Студентам предлагалось высказать свои ожидания относительно лучшего образовательного учреждения по 22 позициям, распределенным по пяти описанным выше критериям.

Вторая часть с помощью аналогичной шкалы фиксирует восприятие студентами качества образовательной услуги исследуемого вуза и предполагает их оценку степени соответствия обследуемого вуза своим ожиданиям по тем же 22 позициям.

Третья часть анкеты фиксирует важность перечисленных критериев при оценке качества образовательной услуги, т. е. студенты высказывают мнение о том, насколько для них важен каждый из предложенных 22 подкритериев при оценке качества образовательной услуги.

В табл. 40 приведены результаты исследования.

Таблица 40

Результаты исследования

№ вопроса	Оцениваемый фактор/ критерий качества	Итоговый балл			
		Рейтинг восприятия <i>P</i>	Рейтинг ожидания <i>E</i>	Коэффициент качества <i>Q</i>	Рейтинг важности
Осязаемость		3,95	4,4	-0,45	4,15
1	Наличие современных аудиторий, оснащенных современным оборудованием	3,9	4,6	-0,143	4,2
2	Приятный интерьер коридоров и аудиторий (цветовое оформление, освещение)	3,9	4,5	-0,3	3,9
3	Внешний вид преподавателей соответствует их деятельности	4,1	4,2	0,3	3,9
4	Простота и удобство получения нужной информации	3,9	4,3	0	4,6
Надежность		3,72	4,18	-0,35	4,134
5	Содействие трудоустройству выпускников	3,4	4,3	-0,135	4,57
6	Наличие в вузе условий для интересной студенческой жизни (КВН, конкурсы, стройотряды, тренинги)	4,5	4,3	0,5	3,4
7	Наличие и предоставление общежития всем иногородним студентам	4,1	4	0,3	4,2
8	Востребованность выпускников на рынке труда	3,4	4,2	-0,14	4,3
9	Организация здорового питания по доступным ценам	3,2	4,1	-0,4	4,2
Реактивность персонала		3,8	3,925	-0,5	3,8475

Продолжение табл. 40

№ вопроса	Оцениваемый фактор/ критерий качества	Итоговый балл			
		Рейтинг восприятия <i>P</i>	Рейтинг ожидания <i>E</i>	Коэффициент качества <i>Q</i>	Рейтинг важности
10	Занятия проводятся свое- временно, по расписанию, без опозданий	4	4,2	0,1	3,7
11	Взаимодействие препода- вателей со студентами по учебным вопросам и вне аудиторий (портал, элек- тронная почта, социальные сети)	4	3,4	0,6	4,2
12	Привлечение к ведению аудиторных занятий пре- подавателей-практиков (работающих на конкрет- ных предприятиях)	3,5	4	0,5	4
13	Качество аудиторных зан- ятий зависит от наличия ученой степени у преподавателя (кандидат, доктор)	3,7	4,1	-0,4	3,49
Компетентность персонала		3,625	4,3	-0,7	4,225
14	Высокий уровень знаний в области теории и практи- ки преподаваемого мате- риала	3,9	4,6	0	4,3
15	Вежливость и доброжела- тельность преподавателей и сотрудников вуза по от- ношению к студентам	3,6	4,3	0,1	4,2
16	Преподаватели интересно проводят свои занятия	3,6	4,2	-0,259	4,3
17	Преподаватели создают условия, мотивирующие студентов к учебе	3,4	4,1	-0,3	4,1
Эмпатия		3,14	3,64	-0,5	3,74
18	Преподаватели придержи- ваются индивидуального подхода к студенту	3	3,7	-0,2	3,8
19	Готовность преподавате- лей потратить время на прием пересдач у студентов	3,1	3,8	-0,7	3,9

№ вопроса	Оцениваемый фактор/ критерий качества	Итоговый балл			
		Рейтинг восприятия <i>P</i>	Рейтинг ожидания <i>E</i>	Коэффициент качества <i>Q</i>	Рейтинг важности
20	Преподаватели предоставляют студентам задания разного уровня сложности	3,4	3,6	-0,2	4
21	Наличие организации в вузе, которая помогала бы студентам защищать их права	3,2	3,7	-0,5	3,7
22	Голос студента значим в вузе, и его мнение всегда услышат	3	3,4	-0,4	3,3

На основе полученных 22 коэффициентов качества рассчитаны пять общих коэффициентов качества по каждому из пяти критериев и глобальный коэффициент качества. Удовлетворительным результатом считаются коэффициенты качества, максимально приближающиеся к нулевому значению. Все пять общих коэффициентов качества по пяти критериям в результате исследования близки к нулю, но имеют отрицательные значения: $Q_{\text{осязаемость}} = -0,45$, $Q_{\text{надежность}} = -0,35$, $Q_{\text{реактивность персонала}} = -0,5$, $Q_{\text{компетентность персонала}} = -0,7$ и $Q_{\text{эмпатия}} = -0,5$.

Для анализа и графической презентации результатов исследования использована методика анализа «важность — исполнение», позволяющая анализировать результаты исследования в двухмерной форме с использованием двух осей координат: ось y — важность и ось x — коэффициенты качества (рис. 12).

Анализируя данную диаграмму, можно сделать вывод, что у ряда критериев высокий уровень важности и высокая оценка качества; большинство таких критериев относятся к группам «реактивность персонала» и «надежность». Для повышения эффективности деятельности вуза следует обратить внимание на критерии, попавшие в сегмент «высокий рейтинг — низкое качество», особенно на критерии, имеющие максимально низкие показатели оценки качества. В нашем случае это критерии, относящиеся к группе «эмпатия», такие как «наличие организации

в вузе, которая помогала бы студентам защищать их права» и «голос студента значим в вузе, и его мнение всегда услышат».

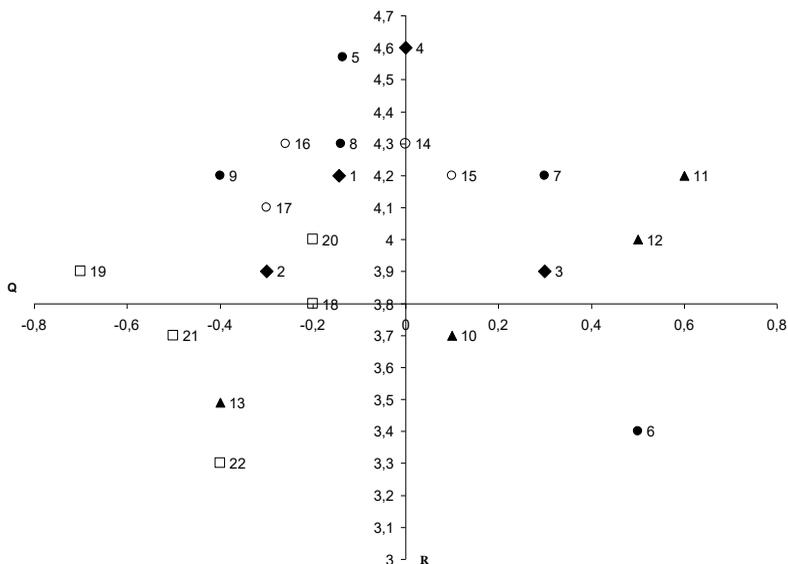


Рис. 12. Графическая презентация результатов исследования

Уровень удовлетворенности потребителей (CSAT). Показатель уровня удовлетворенности потребителей CSAT (Customer Satisfaction) является одним из показателей лояльности, это средний показатель удовлетворенности, которым клиенты оценивают определенный опыт взаимодействия с компанией. М. Джеффри называет его «золотым маркетинговым показателем», так как он объединяет в себе лояльность к бренду и осведомленность о нем [5].

CSAT рассматривается как ключевой показатель эффективности в бизнесе и часто является частью сбалансированной системы показателей. На конкурентном рынке, где компании конкурируют за потребителей, удовлетворение потребностей клиентов рассматривается в качестве ключевого фактора и становится главным элементом бизнес-стратегии.

Показатель CSAT измеряется путем проведения опроса среди покупателей. Это может быть автоматизированная анкета,

которая звучит после телефонного общения менеджера с покупателем или присылается по СМС или электронной почте. Компания, высылая опрос, просит потребителя поставить оценку уровня удовлетворенности опытом. Для измерения уровня удовлетворенности клиентам компании задается вопрос «Насколько Вы удовлетворены взаимодействием с нашей компанией (качеством нашего сервиса или продукта)?». Показатель может измеряться как по 5-балльной, так и по 10-балльной шкале. Поставившие оценку 9 или 10 считаются удовлетворенными клиентами, 7–8 — имеющими нейтральное отношение, 1–6 — неудовлетворенными. Итоговый показатель CSAT будет определяться как количество клиентов, которые поставили оценку 9 или 10, или в процентах от общего числа клиентов.

При использовании пятибалльной шкалы, где значение 1 показывает, что клиент полностью недоволен обслуживанием, а значение 5 — что клиент полностью доволен, итоговый показатель индекса удовлетворенности клиента CSAT отображается в виде процента клиентов, которые поставили оценку 5.

Ключевым преимуществом CSAT является то, что эта метрика учитывает мгновенную реакцию на удовлетворенность продуктом или услугой.

Например, пассажирам авиарейса компании «Аэрофлот» можно предложить небольшую форму для ответа на один вопрос:

Насколько вы были удовлетворены качеством нашего сервиса во время полета? (оцените уровень Вашей удовлетворенности по 10-балльной шкале, где 1 — абсолютно не удовлетворен, 10 — абсолютно удовлетворен).

Методика чистого индекса поддержки (Net Promoter Score) NPS. Как инструмент измерения клиентской лояльности данная методика была предложена в 2003 г. Ф. Райхельдом в журнале *Harvard Business Review*. Задавшись целью выявить, какие показатели сильнее всего связаны с лояльностью клиентов, Ф. Райхельд проанализировал огромные массивы данных и пришел к выводу, что с фактической лояльностью сильнее всего коррелирует готовность рекомендовать компанию своим друзьям и знакомым. Созданная им методика *NPS* основывается именно на готовности рекомендовать компанию как на единственном индикаторе лояльности [26].

Суть методики измерения клиентской лояльности в модели *NPS* достаточно проста. Она строится на базе двух основных вопросов, задающихся клиентам компании. Причем принципиально важно спрашивать именно текущих клиентов, а не бывших или потенциальных. Первый и главный вопрос: «Какова вероятность, что Вы порекомендуете компанию X своим друзьям/знакомым»? Клиент ставит оценку по шкале от 0 до 10, где 10 означает «точно порекомендую», а 0 — «точно не порекомендую».

Далее, исходя из ответов, клиентов делят на три группы:

«Промоутеры» (promoters) — поставившие оценки 9 и 10. Согласно Ф. Райхельду, это клиенты, которые наиболее лояльны к компании и готовы позитивно рекомендовать ее на рынке.

«Нейтралы» (passive clients) — давшие оценки 7 и 8. Эта часть клиентов, как правило, удовлетворена тем, как работает компания, но не готова рекомендовать ее. Кроме того, представители данной категории могут легко предпочесть конкурентов при наличии скидки или предложенных им лучших условий для совершения покупки.

«Критики» или «детракторы» (detractors) — поставившие оценки от 0 до 6 — это клиенты, получившие негативный опыт общения с компанией и дающие ей контррекомендации на рынке. С учетом доступности информации в интернете критика и негатив со стороны данной категории клиентов может нанести существенный репутационный урон компании, отрицательно сказываясь на продажах и демотивируя ее сотрудников. Особые неприятности компании могут доставить активные пользователи интернета, которые своими действиями могут отпугнуть от компании многих потенциальных клиентов, тиражируя негатив на сайтах отзывов, в социальных сетях, блогах и сайтах товарных агрегаторов.

Чистый индекс поддержки рассчитывается по формуле

$$NPS = \text{Доля промоутеров, \%} - \text{Доля детракторов, \%}. \quad (13)$$

Итоговая величина может изменяться от -100 (если 100 % клиентов компании являются «критиками») до $+100$ % (если все клиенты — «промоутеры»).

Помимо основного вопроса для расчета индекса *NPS*, также задается вопрос о причинах поставленной оценки с целью выявить основные драйверы и барьеры лояльности. Этот вопрос может быть как открытым, так и закрытым, в форме шкальных оценок по нескольким параметрам. Например, «Какова основная причина, что Вы оценили наше обслуживание именно так?» или «Какое самое важное улучшение повысит вероятность того, что Вы порекомендуете нас другим людям?».

Интерпретация индекса. Положительный индекс *NPS* говорит о том, что среди клиентов компании доля «промоутеров» превышает долю «критиков», следовательно, есть потенциал увеличения клиентской базы за счет одной только лояльности («клиент приводит клиента»). Нулевой или отрицательный индекс говорит о том, что доля «критиков» равна или больше доли «промоутеров», следовательно, такого потенциала нет, возможно (при больших отрицательных значениях) существует риск оттока клиентов из-за антирекомендаций.

Считается, что у компаний, имеющих очень высокий положительный индекс *NPS* (условно +50 и выше), клиентская база может увеличиваться сама собой, и рекламу можно вообще не давать. Примером может служить компания Apple, не нуждающаяся в рекламе.

Сам по себе индекс *NPS*, измеряемый на уровне одной компании, является самодостаточным и может служить хорошим целевым показателем результативности. Например, компания может поставить себе цель достичь определенного значения индекса или различных значений для разных подразделений. Достижение такой цели легко отслеживать: для этого достаточно производить замеры индекса *NPS* с заданной периодичностью (на разных рынках это может быть раз в полгода, раз в квартал, раз в месяц и т. д.).

Но намного более полезным является сравнение индекса *NPS* по компании со средним по рынку значением и с конкретными конкурентами. Для этого нужно измерять *NPS* не только по клиентам своей компании, но и по клиентам компаний-конкурентов. Если, например, в результате таких измерений выясняется, что индекс *NPS* для компании статистически значимо ниже среднего по рынку (или по конкретному сегменту рынка),

то компания может поставить себе цель «догнать конкурентов» и достичь среднего значения за определенный период (например, за год или два). Если компания сильно опережает средний на рынке индекс *NPS*, то она может назначить своей целью удерживать высокие показатели или, возможно, увеличивать отрыв от конкурентов.

На различных рынках нормы лояльности (т. е. средние значения индекса *NPS*) разные, но обычно они колеблются от +5 до +15. Например, по данным синдикативных исследований компании «РАДАР», норма индекса *NPS* на банковском рынке составляет +11, а норма на рынке *IGL*-интернета составляет +6. Из-за того, что нормы индекса для каждого рынка свои, не рекомендуется сравнивать значения индекса *NPS* между компаниями на разных рынках [16].

Согласно статистическим данным для принятия решения о выборе компании потенциальному клиенту нужно получить 5–6 позитивных рекомендаций. Каждый промоутер в среднем дает от 3 до 4 таких рекомендаций. Каждый детрактор в среднем может дать 4–6 негативных отзывов о компании. При этом одна негативная рекомендация по силе воздействия «перебивает» пять позитивных рекомендаций.

Итак:

- 6 позитивных рекомендаций = плюс 1 новый клиент;
- 1 негативная рекомендация = минус 5 позитивных рекомендаций;
- 1 негативная рекомендация = минус 0,83 нового клиента;
- 1 детрактор = 4–6 негативных рекомендаций;
- 1 детрактор = минус 4,15 нового клиента.

Если количество лояльных клиентов (промоутеров) преобладает над количеством критиков, есть вероятность того, что в компанию будут приходить новые клиенты, основываясь на рекомендациях. Наличие критиков у компании говорит о том, что существуют определенные проблемы во взаимодействии с рядом клиентов и необходим более глубокий анализ для выявления возможных проблем в дальнейших полевых исследованиях. При анализе *NPS* важна динамика показателя, его связь с остальными выбранными метриками маркетинга и другими показателями бизнеса.

Исследование *NPS* может проводиться для оценки лояльности партнеров по бизнесу и даже среди собственных сотрудников, которым задается вопрос «Порекомендуете ли вы работу в нашей компании своим знакомым, друзьям?»

Например, мы собрали с наших покупателей всего 100 отзывов, из них 5 отзывов были получены от «критиков» (0–6 баллов), 10 отзывов были получены от «нейтралов» (7–8 баллов), остальные 85 отзывов достались от «промоутеров», поставивших высокие оценки 9–10 баллов. 85 ответов из 100 — это 85 %, 5 ответов из 100 — 5 %, из 85 % вычитаем 5 %, получаем итоговое значение *NPS*, равное 80 %.

ABC-анализ представляет собой инструмент, посредством которого осуществляется определение ключевых групп потребителей, товаров, услуг, поставщиков. Задачей данного анализа является систематизация данных и выбор на их основании оптимального решения и последующих действий в целях совершенствования маркетинговой деятельности компании. Метод позволяет систематизировать все имеющиеся ресурсы компании в зависимости от потребительских предпочтений, структурировать их по степени важности и первоочередности.

В рамках данного метода анализируется доля отдельных потребителей, товаров, услуг в объеме продаж компании. В основе ABC-анализа лежит метод Парето, согласно которому 20 % потребителей (товаров, услуг) обеспечивают до 80 % объема продаж (рис. 13).

Доля потребителя (товара, услуги) в объеме продаж рассчитывается как отношение объема продаж по данному потребителю (товару, услуге) в течение выбранного периода к суммарному объему продаж. Таким образом, выявляются наиболее крупные потребители либо группы товаров, приносящие основную прибыль и формирующие доход компании.

При объединении анализа покупателей и анализа товаров получим перекрестный анализ, позволяющий фокусироваться как на приоритетных покупателях, так и на ассортименте, который приоритетные покупатели выбирают.

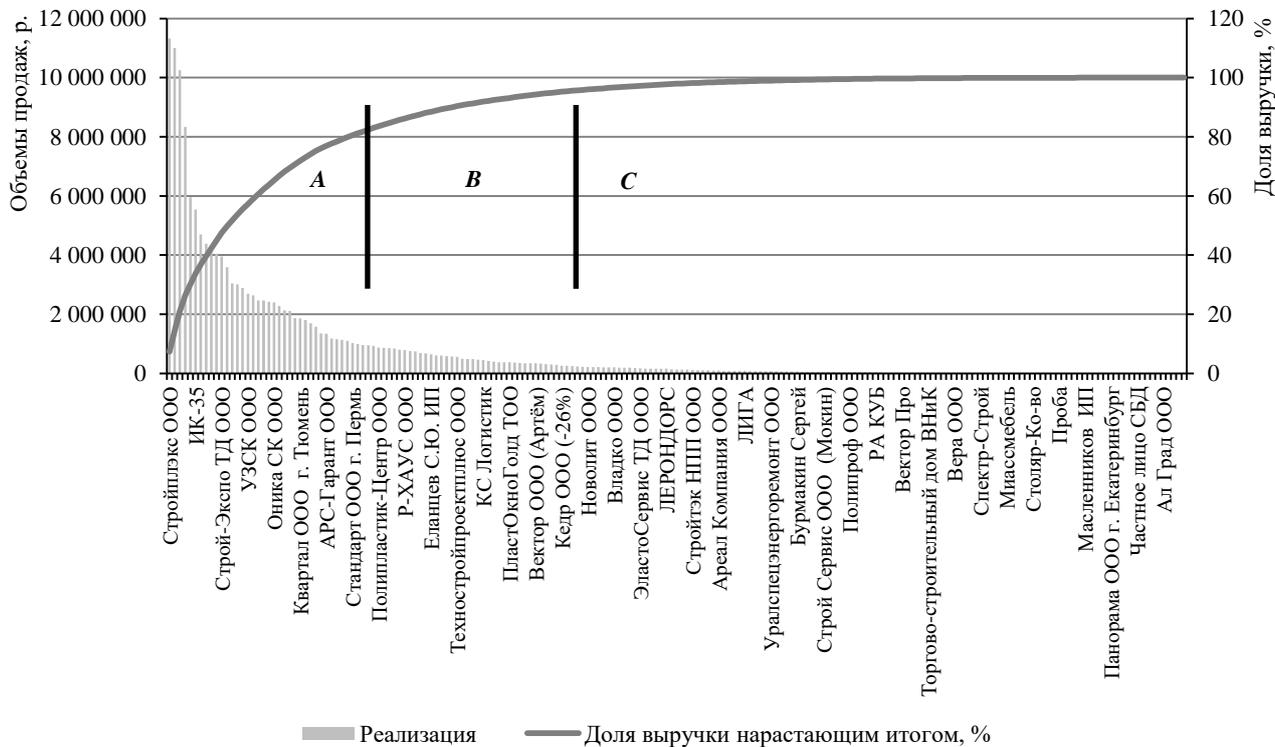


Рис. 13. Диаграмма Парето

При соответствии структуры доходов правилу Парето говорят о сбалансированности портфеля потребителей. Анализ структуры доходов способствует выявлению направлений деятельности и потребителей, которым компания должна уделять наибольшее внимание.

Портфель потребителей считается сбалансированным, если: группа А составляет 20 % потребителей и приносит до 80 % объема продаж; группа В — 55 % потребителей и 15 % продаж; группа С — 25 % покупателей и 5 % продаж. В зависимости от отрасли и вида деятельности цифры эти могут колебаться (бывают и крайние случаи, когда у бизнеса всего 1–2 клиента). Если портфель потребителей не сбалансирован и преобладают, например, потребители группы А, то компания становится зависимой от наиболее крупных клиентов. Поэтому важной задачей является поддержка оптимальной структуры портфеля потребителей.

Оценка может проводиться как по показателям прибыли, так и по показателям валовых продаж в зависимости от целей анализа.

Этапы ABC-анализа:

- 1) выбор показателей продаж для анализа и подготовка учетных данных;
- 2) сортировка данных по убыванию показателя объема продаж;
- 3) расчет доли потребителей в обороте компании, %;
- 4) расчет доли в обороте нарастающим итогом, %;
- 5) распределение потребителей по группам А, В, С: все позиции от начала таблицы до границы 80 % — категория А; все позиции от границы 80 % до границы 95 % — категория В; все позиции от границы 95 % до границы 100 % — категория С;
- 6) подготовка обобщенных данных по ABC-анализу;
- 7) подготовка выводов по результатам анализа и принятие управленческих решений.

Пример использования ABC-анализа в оценке портфеля потребителей. Проанализируйте продажи производственной компании ООО «Пласт» с помощью ABC-анализа. Задача анализа — изучить и классифицировать потребителей компании по результатам продаж в 2019 г. на основе правила Парето. Разделите всех потребителей на три группы: А, В, С. Постройте по

результатам анализа диаграмму Парето. Сделайте выводы о сбалансированности портфеля потребителей и специфике взаимодействия компании ООО «Пласт» с каждой группой потребителей. Заполните табл. 41, 42.

Таблица 41

**Данные для проведения ABC-анализа портфеля потребителей
ООО «Пласт»**

Потребитель продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
1. Потребитель 1	7 251 892	17,35231298	17,352312987	А
2. Потребитель 4	6 199 246	14,83354369	32,18354369	А
3. Потребитель 3	6 198 052	14,83068669	47,01423038	А
4. Потребитель 6	4 473 058	10,70312442	57,7173548	А
5. Потребитель 12	4 097 503	9,804497154	67,52185195	А
6. Потребитель 2	3 105 000	7,429637919	74,95148987	А
7. Потребитель 7	2 105 535	5,038120025	79,9896099	А
8. Потребитель 15	1 249 753	2,990406531	82,98001643	В
9. Потребитель 11	1 092 769	2,614775523	85,59479195	В
10. Потребитель 5	997 884	2,387734881	87,98252683	В
11. Потребитель 8	994 097	2,378673355	90,36120019	В
12. Потребитель 13	886 700	2,121694023	92,48289421	В
13. Потребитель 19	730 511	1,747965290	94,2308595	В
14. Потребитель 17	495 060	1,184578598	95,4154381	С
15. Потребитель 14	478 924	1,145968409	96,56140651	С
16. Потребитель 9	353 232	0,845212838	97,40661934	С
17. Потребитель 18	300 671	0,719444980	98,12606432	С
18. Потребитель 20	297 107	0,710917048	98,83698137	С
19. Потребитель 10	245 394	0,587178283	99,42415965	С
20. Потребитель 16	239 689	0,573527370	99,99768702	С

Таблица 42

Распределение потребителей по группам в ABC-анализе

Группа	Количество компаний	Доля компании, %	Процент выручки, %
А	7	35,0	79,99
В	6	30,0	14,24
С	7	35,0	5,76
<i>Итого</i>	<i>20</i>	<i>100,0</i>	<i>100,00</i>

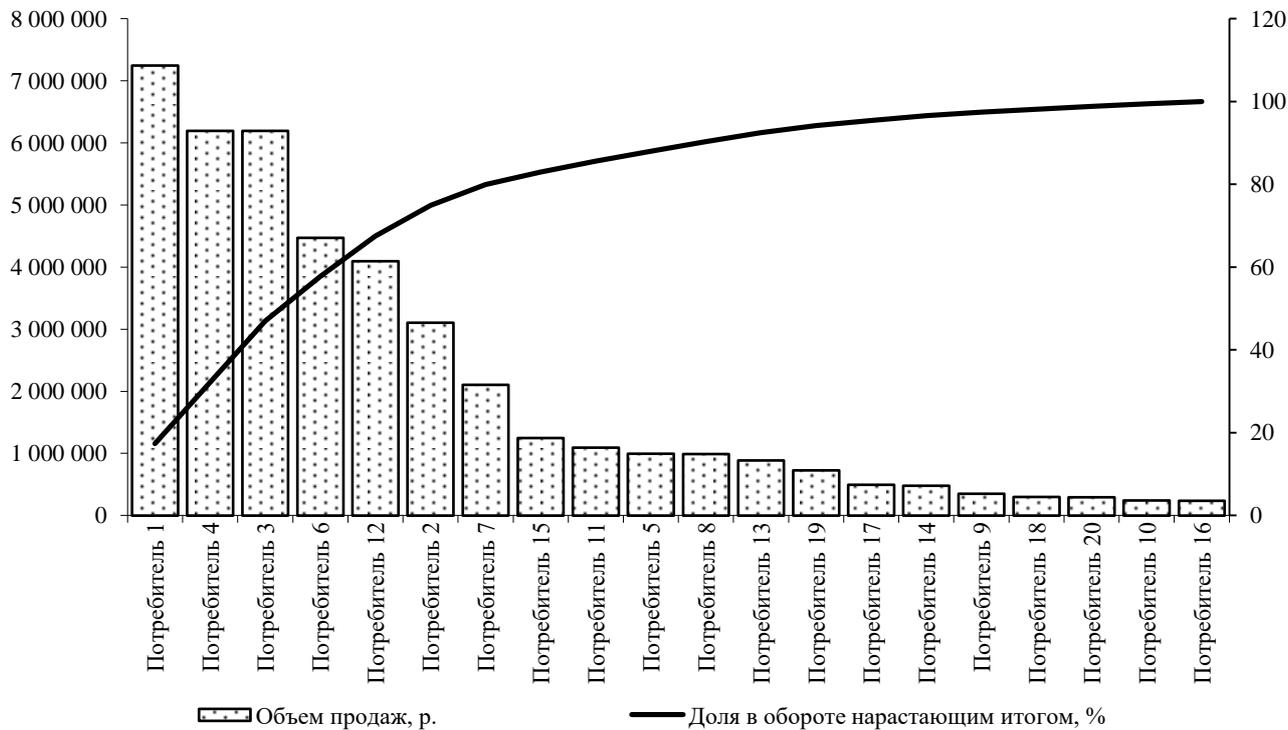


Рис. 14. Диаграмма Парето по результатам ABC-анализа портфеля потребителей ООО «Пласт»

Обобщенные данные по ABC-анализу: портфель потребителей ООО «Пласт» не сбалансирован, существует значимая зависимость от крупных потребителей, существенный процент составляют потребители с минимальными объемами продаж (группа В) — 35 %.

Общие выводы: группа потребителей А обеспечивает значительный объем продаж, этот сегмент также привлекателен для конкурентов, поэтому необходимо направить максимум усилий на сохранение взаимоотношений с wybranными потребителями, разработку комплекса маркетинга, направленного на формирование ценностей потребителей и повышение их уровня удовлетворенности с целью сохранения достигнутых объемов продаж.

Для максимизации и равномерности текущих и будущих доходов необходимо перераспределить маркетинговые усилия с потребителей группы С на потребителей группы В, выявлять потребности данной группы, искать пути увеличения частоты и объемов потребления продукции, предложить специальные цены, информировать о новых поставках и спецпредложениях.

С группой С необходимо реализовывать стратегию «Реорганизация взаимоотношений», направленную на целенаправленное снижение затрат на потребителей данной группы, минимизировать взаимодействие менеджеров и, возможно, даже отказаться от работы с данными потребителями.

Пример использования ABC-анализа в оценке товарного ассортимента. С целью классификации продукции по результатам продаж компании ООО «Пласт» проведите ABC-анализ, выделите наиболее перспективные товары, которые приносят максимальную выручку для компании. Сделайте выводы и разработайте рекомендации по каждой товарной группе, позволяющие улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

В качестве дополнительного инструмента для получения более четкой картины используют XYZ-анализ. XYZ-анализ — это инструмент, позволяющий разделить продукцию по уровню колебаний ее потребления и регулярности отгрузки. Критерием для анализа может выступать количество проданного товара за определенный период, спрос на товар, количество покупок.

ABC-анализ товарного ассортимента ООО «Пласт»

Товар	Общая выручка, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке, нарастающим итогом, %	Группа
Товар 1	29 689 049,58	24,91	24,91	А
Товар 3	26 241 497,80	22,02	46,94	А
Товар 5	24 077 687,60	20,21	67,14	А
Товар 7	14 314 026,22	12,01	79,15	А
Товар 9	13 632 818,14	11,44	90,60	В
Товар 8	3 802 372,60	3,19	93,79	В
Товар 4	2 953 000,36	2,48	96,26	С
Товар 6	2 280 749,26	1,91	98,18	С
Товар 2	2 170 806,00	1,82	100,00	С
<i>Итого</i>	<i>119 162 007,56</i>			

Таблица 44

Распределение товаров по группам в ABC-анализе

Группа	Количество наименований	Доля наименований товаров в группе, %	Процент выручки, %
А	4	44,40	79,15
В	2	22,20	14,63
С	3	33,30	6,22
<i>Итого</i>	<i>9</i>	<i>100,00</i>	<i>100,00</i>

В основе XYZ-анализа лежит расчет коэффициентов вариации для анализируемых товаров:

$$V = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n x_i - \tilde{x}}{n}}}{\tilde{x}} \times 100, \quad (14)$$

где x_i — уровень объема продаж товара за месяц, р.; \tilde{x} — среднее значение объема продаж товара за год; n — количество анализируемых периодов, 12 мес.

К категории X отнесены товары, значения коэффициентов вариации которых, находятся в интервале от 0 % до 20 %. Данные товары характеризуются стабильной величиной потребления и высокой степенью прогнозирования. К категории Y относятся товары с показателем вариации от 21 % до 50 %, имеющие среднюю степень прогнозирования. В категорию Z попадают товары с резкими колебаниями продаж (от 51 % и выше) и нерегулярным потреблением.

Для учета сезонности определен сезонный тренд по каждому товару, сезонные коэффициенты и рассчитаны ежемесячные объемы продаж по каждому товару с учетом сезонного коэффициента (табл. 45). В качестве сезонного тренда выбраны средние ежемесячные значения продаж за три года.

Таблица 45

**Объемы продаж по товарному ассортименту
с учетом сезонного коэффициента ООО «Пласт»**

Товар	Среднее объемы продаж по товарному ассортименту, р.	Коэффициент вариации	С сезонностью
Товар 1	2 474 087,47	18,05	16
Товар 3	2 006 473,97	20,61	19
Товар 5	2 186 791,48	21,28	17
Товар 7	1 192 835,52	25,31	23
Товар 9	246 083,36	34,27	60
Товар 8	180 900,50	38,72	41
Товар 4	190 062,44	45,59	30
Товар 6	316 864,38	54,86	35
Товар 2	1 136 068,18	69,78	51
<i>Итого</i>	<i>5 910 865,74</i>		

Характеристика групп товаров:

Товары группы AX отличаются высоким объемом продаж и стабильностью спроса.

Товары группы BY при достаточно высоких продажах имеют недостаточную их стабильность.

Товары группы AZ отличаются высокими продажами и низкой прогнозируемостью спроса.

Товары группы *CX* — низкий уровень продаж при стабильности спроса.

Товары группы *CY* имеют небольшую долю в объеме продаж компании и средний уровень прогнозирования спроса.

Товары группы *CZ* по возможности лучше вывести из ассортимента, так как при низком уровне продаж спрос не прогнозируемый.

Таблица 46

**Совмещенная матрица результатов ABC- и XYZ-анализа
товарного ассортимента ООО «Пласт»**

		Группы XYZ-анализа		
		X	Y	Z
Группы ABC-анализа	A	Товар 1 Товар 3 Товар 5	Товар 7	—
	B	—	—	Товар 8 Товар 9
	C	—	Товар 4 Товар 6 Товар 2	—

В табл. 47 представлены совмещенные данные, полученные в результате выполнения ABC- и XYZ-анализа.

Таблица 47

**Совмещенный результат ABC- и XYZ-анализа
товарного ассортимента ООО «Пласт»**

Товар	Общая выручка, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке нарастающим итогом, %	ABC-группа	XYZ-группа	Совмещение
Товар 1	29 689 049,58	24,91	24,91	A	X	AX
Товар 3	26 241 497,80	22,02	46,94	A	X	AX
Товар 5	24 077 687,60	20,21	67,14	A	X	AX
Товар 7	14 314 026,22	12,01	79,15	A	Y	AY
Товар 9	13 632 818,14	11,44	90,60	B	Z	BZ

Товар	Общая выручка, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке нарастающим итогом, %	ABC-группа	XYZ-группа	Совмещение
Товар 8	3 802 372,60	3,19	93,79	В	Z	BZ
Товар 4	2 953 000,36	2,48	96,26	С	Y	CY
Товар 6	2 280 749,26	1,91	98,18	С	Y	CY
Товар 2	2 170 806,00	1,82	100,00	С	Y	CY
<i>Итого</i>	<i>119 162 007,56</i>					

Совмещенный анализ позволяет включить каждый товар в одну из групп, которые характеризуются уровнем товарооборота и прогнозируемостью объемов продаж.

Основные выводы.

Товары групп АУ и АХ отличаются высоким товарооборотом и стабильностью продаж. Необходимо обеспечить их постоянное наличие на складе, расход данных товаров стабилен и хорошо прогнозируем.

Товары группы ВZ имеют довольно высокий товарооборот, но отличаются низкой прогнозируемостью объемов продаж. Необходимо пересматривать систему заказов на данный товар, проанализировать сегмент потребителей, приобретающих наиболее часто данные товары, и разработать программу маркетинговых мероприятий по стабилизации объемов продаж.

Товары группы СУ имеют небольшую долю в объеме продаж компании и средний уровень прогнозирования. Данные товары требуют формирования страхового запаса и анализа потребителей с учетом возможности перейти на стандартизированные объемы поставок.

Практические задания

Задание 1. Оценка качества предоставляемой услуги. С помощью методики SERVQUAL оцените качество услуги. Можно оценивать любую услугу по выбору. Объем целевой выборки — 30 чел.

Перечень услуг:

- банковские услуги;
- гостиничные услуги;
- услуги дополнительного образования;
- транспортные услуги;
- медицинские услуги.

Задание 2. Составьте анкету для оценки уровня удовлетворенности потребителей следующих компаний:

- салон бытовой техники;
- салон красоты;
- книжный магазин;
- магазин спортивных товаров;
- рекламное агентство;
- курсы иностранных языков;
- клининговая компания;
- компания по производству оконных и дверных конструкций.

Задание 3. Проанализируйте портфель потребителей производственной компании ООО «Х» с помощью АВС-анализа. Разделите всех потребителей на три группы: А, В, С. Заполните таблицу «Распределение потребителей по группам в АВС-анализе». Постройте по результатам анализа диаграмму Парето. Сделайте выводы о сбалансированности портфеля потребителей и специфике взаимодействия компании ООО «Х» с каждой группой потребителей.

Таблица 48

Распределение потребителей по группам в АВС-анализе

Группа	Количество компаний	Доля компаний, %	Процент выручки, %
А			
В			
С			
<i>Итого</i>			

Вариант 1

Таблица 49

**Данные для проведения ABC-анализа портфеля потребителей
ООО «Х»**

Потребитель продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
Компания 1	4 473 058			
Компания 2	15 895			
Компания 3	1 249 753			
Компания 4	3 105 000			
Компания 5	16 957			
Компания 6	6 198 052			
Компания 7	353 232			
Компания 8	14 742			
Компания 9	9 836			
Компания 10	2 648			
Компания 11	495 060			
Компания 12	90 720			
Компания 13	245 394			
Компания 14	159 000			
Компания 15	239 689			
Компания 16	80 130			
Компания 17	108 615			
Компания 18	161 280			
Компания 19	997 884			
Компания 20	297 107			
Компания 21	994 097			
Компания 22	91 440			
Компания 23	18 678			
Компания 24	6 199 246			
Компания 25	73 500			
Компания 26	72 400			
Компания 27	72 352			
Компания 28	23 532			
Компания 29	39 300			
Компания 30	730 511			
Компания 31	300 671			
Компания 32	75 546			
Компания 33	1 092 769			
Компания 34	886 700			

Окончание табл. 49

Потребитель продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
Компания 35	41 000			
Компания 36	23 868			
Компания 37	7 251 892			
Компания 38	43 074			
Компания 39	2 105 535			
Компания 40	178 080			
Компания 41	4 097 503			
Компания 42	118 973			
Компания 43	108 000			
Компания 44	478 924			

Вариант 2

Таблица 50

**Данные для проведения ABC-анализа портфеля потребителей
ООО «Х»**

Потребители продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
Компания 1	4 396 260			
Компания 2	10 918 066			
Компания 3	66 594			
Компания 4	6 470 790			
Компания 5	7 669 827			
Компания 6	462 315			
Компания 7	86 880			
Компания 8	9 519 363			
Компания 9	11 139 627			
Компания 10	1 193 896			
Компания 11	50 010			
Компания 12	662 110			
Компания 13	9 052 465			
Компания 14	455 730			
Компания 15	4 047 214			
Компания 16	702 957			
Компания 17	11 893 088			
Компания 18	5 082 805			
Компания 19	389 681			

Потребители продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
Компания 20	1 201 760			
Компания 21	325 539			
Компания 22	1 113 685			
Компания 23	1 394 587			
Компания 24	2 148 650			
Компания 25	905 952			
Компания 26	2 404 458			
Компания 27	3 853 820			
Компания 28	197 364			
Компания 29	109 829			
Компания 30	729 766			
Компания 31	10 627 155			
Компания 32	643 846			
Компания 33	324 680			
Компания 34	65 265			
Компания 35	117 196			
Компания 36	1 219 361			
Компания 37	8 943 918			
Компания 38	384 844			
Компания 39	3 378 338			
Компания 40	199 284			
Компания 41	8332 948			
Компания 42	5949 122			
Компания 43	1153 086			
Компания 44	312 048			

Вариант 3

Таблица 51

**Данные для проведения ABC-анализа портфеля потребителей
ООО «Х»**

Потребитель продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
Компания 1	4 396 260			
Компания 2	10 918 066			
Компания 3	66 594			
Компания 4	6 470 790			

Окончание табл. 51

Потребитель продукции	Объем продаж, р.	Доля в обороте, %	Доля в обороте нарастающим итогом, %	Группа
Компания 5	7 669 827			
Компания 6	462 315			
Компания 7	86 880			
Компания 8	9 519 363			
Компания 9	11 139 627			
Компания 10	1 193 896			
Компания 11	50 010			
Компания 12	662 110			
Компания 13	9 052 465			
Компания 14	455 730			
Компания 15	4 047 214			
Компания 16	702 957			
Компания 17	11 893 088			
Компания 18	5 082 805			
Компания 19	389 681			
Компания 20	1 201 760			
Компания 21	325 539			
Компания 22	1 113 685			
Компания 23	1 394 587			
Компания 24	2 148 650			
Компания 25	14 509 286			
Компания 26	905 952			
Компания 27	623 478			
Компания 28	2 404 458			
Компания 29	3 853 820			
Компания 30	197 364			
Компания 31	109 829			
Компания 32	729 766			
Компания 33	10 627 155			
Компания 34	643 846			
Компания 35	324 680			
Компания 36	65 265			
Компания 37	11 296 846			
Компания 38	117 196			
Компания 39	1 219 361			
Компания 40	8 943 918			
Компания 41	8 332 948			
Компания 42	5 949 122			
Компания 43	1 153 086			
Компания 44	312 048			

Задание 4. Проведите ABC-анализ ассортимента магазина «Puma». Выделите наиболее перспективные виды рекламно-информационной продукции, которые приносят максимальную выручку для компании. Сделайте выводы и разработайте рекомендации относительно каждой группы ассортимента магазина «Puma», позволяющие улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

Т а б л и ц а 5 2

ABC-анализ ассортимента магазина «Puma»

Наименование	Прибыль, р.	Доля продукта в общей прибыли, %	Доля продукта в общей прибыли, нарастающим итогом, %	Группа
Коллекция Motorsport	2 600 000			
Коллекция Prime	2 100 000			
Коллекция Core	1 000 000			
Коллекция Perfomance	1 560 000			
Коллекция Teamsport	300 000			
Итого				

Т а б л и ц а 5 3

Распределение ассортимента магазина «Puma»

Группа	Количество наименований	Доля наименований товаров в группе, %	Доля прибыли, %
А			
В			
С			
<i>Итого</i>			

Задание 5. Проведите ABC-анализ ассортимента рекламной продукции ООО «Уральские медиа». Выделите наиболее перспективные виды рекламно-информационной продукции, которые приносят максимальную выручку для компании. Сделайте выводы и разработайте рекомендации относительно каждой группы ассортимента рекламно-информационной продукции ООО «Уральские медиа», позволяющие улучшить и оптимизировать ассортиментный портфель.

Таблица 54

**АВС-анализ ассортимента рекламно-информационной продукции
ООО «Уральские медиа» за 2019 г.**

Ассортимент	Общая выручка, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке, нарастающим итогом, %	Группа
Телеканал «Евразия»	839 250,6			
Телеканал «Первоуральск ТВ»	345 427,1			
Рекламные ролики для мест- ных телеканалов	153 740,9			
Радио «Рекорд»	108 847,8			
Радио «Милицейская волна»	72 149,5			
Радио «Голд FM»	71 080,7			
Радио «Маршрутное ТВ»	61 460,7			
Газета «Вечерний Перво- уральск»	56 472,6			
Газета «Уральский трубник»	53 622,3			
Уличные установки	19 418,0			
<i>Итого</i>				

Примечание. Составлено по: [30]

Таблица 55

**Распределение ассортимента
рекламно-информационной продукции ООО «Уральские медиа»**

Группа	Количество наименований	Доля наименований товаров в группе, %	Доля выручки, %
А			
В			
С			
<i>Итого</i>			

Задание 6. В целях укрепления позиции на рынке руководство компании ООО «Торговый дом» приняло решение расширить товарный ассортимент. Необходимо провести анализ ассортимента методами АВС и XYZ и распределить ассортиментные позиции по группам, сделать выводы и сформулировать соответствующие рекомендации.

Товарный ассортимент ООО «Торговый дом», средние запасы за год, а также объемы продаж по отдельным кварталам представлены в табл. 56.

Таблица 56

Товарный ассортимент ООО «Торговый дом»

№ товара	Средний запас за год, р.	Реализация за квартал, р.			
		I	II	III	IV
1	4 900	4 000	3 700	3 500	4 100
2	150	240	300	340	400
3	200	500	600	400	900
4	1 900	3 300	1 000	1 500	2 000
5	150	50	70	180	20
6	450	450	490	460	480
7	900	1 400	1 040	1 200	1 300
8	2 500	400	1 600	2 000	2 900
9	3 800	3 600	3 300	4 000	3 400
10	690	700	1 000	1 100	800

Заполните табл. 57–61. Постройте диаграмму Парето.

Таблица 57

ABC-анализ товарного ассортимента ООО «Торговый дом»

№ товара	Средний запас продукта за год, р	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке, нарастающим итогом, %	Группа
1	4 900			
2	150			
3	200			
4	1 900			
5	150			
6	450			
7	900			
8	2 500			
9	3 800			
10	690			
<i>Итого</i>				

Таблица 58

**Распределение товарного ассортимента ООО «Торговый дом»
по группам в ABC-анализе**

Группа	Количество наименований	Доля наименований товаров в группе, %	Доля выручки, %
А			
В			
С			
<i>Итого</i>			

Таблица 59

Результаты XYZ-анализа

№ товара	Реализация за квартал, р.				Реализация в среднем за квартал, р.	Стандартное отклонение реализации	Коэффициент вариации, %	Группа
	I	II	III	IV				
1	4 000	3 700	3 500	4 100				
2	240	300	340	400				
3	500	600	400	900				
4	3 300	1 000	1 500	2 000				
5	50	70	180	20				
6	450	490	460	480				
7	1 400	1 040	1 200	1 300				
8	400	1 600	2 000	2 900				
9	3 600	3 300	4 000	3 400				
10	700	1 000	1 100	800				

Таблица 60

**Совмещенная матрица результатов ABC- и XYZ-анализа
товарного ассортимента ООО «Торговый дом»**

		Группы XYZ-анализа		
		X	Y	Z
Группы ABC-анализа	А			
	В		—	
	С	—		

**Совмещенный результат ABC- и XYZ-анализа
товарного ассортимента ООО «Торговый дом»**

№ товара	Средний запас продукта за год, р.	Доля продукта в общей выручке, %	Доля продукта в общей выручке, нарастающим итогом, %	ABC-группа	XYZ-группа	Совмещение
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Сделайте выводы о возможности расширения товарного ассортимента ООО «Торговый дом» по полученным группам.

**1.6. Причинно-следственные связи
между показателями маркетинга
и финансовыми результатами
деятельности компании.
Анализ и прогнозирование**

Система анализа маркетинговой информации предполагает совместное изучение факторов внутренней и внешней среды компании и может дать максимальный практический результат. Необходимость использования комплексного набора методов и инструментов анализа в маркетинговой деятельности компаний неоднократно подчеркивается российскими и зарубежными исследователями. Маркетинговый анализ с применением статистических методов позволяет делать выводы, которые существенно облегчают реализацию маркетинговой стратегии.

Для проведения интегрированного маркетингового анализа и повышения эффективности изучения делового окружения компании необходимо использовать комплексные статистические методы. Современные компьютерные статистические программные комплексы и статистические модели дают возможность преобразовывать собранные данные в прогнозные значения ключевых показателей для оптимального планирования и принятия управленческих решений. Применение статистических методов анализа позволяет в условиях ограниченности информации делать качественные выводы и принимать эффективные маркетинговые решения. Включение в статистический анализ показателей маркетинга позволяет оценить степень влияния различных факторов на результативные значения выбранных метрик и, следовательно, на результативность управления маркетингом. К тому же данные методы позволяют работать не только с количественными данными, но и с категориальными, интервальными и порядковыми, такими как уровень объема продаж, степень рекламной активности, уровень цен, качества и др.

Задачи, которые могут решаться с помощью различных статистических методов анализа, представлены в табл. 62.

Т а б л и ц а 6 2

Инструментарий системы анализа маркетинговой информации компании

Задача анализа маркетинговой информации	Статистические методы
Оценка влияния различных факторов на ежегодный периодический доход предприятия	Метод описательных статистик.
Выявление факторов, влияющих на длительность взаимодействия сотрудников с постоянными клиентами	Регрессионный анализ. Дискриминантный анализ
Выявление зависимости между прибыльностью клиентов и их уровнем удовлетворенности. Выявление зависимости между длительность взаимодействия с потребителем и уровнем удовлетворенности сотрудников	Дисперсионный анализ. Корреляционный анализ
Определение потенциальных возможностей товарного ассортимента в рамках каждого сегмента. Сегментирование потребителей. Характеристика особенностей целевых сегментов	Кластерный анализ. Факторный анализ. Метод таблиц сопряженности.

Задачи анализа маркетинговой информации	Статистические методы
	Метод «деревья решений»
Оценка влияния на объемы продаж уровня цен, широты дилерской сети, продолжительности работы на рынке, рекламной активности предприятия	Дисперсионный анализ
Влияние цен, платежеспособности потребителей на уровень продаж	Регрессионный анализ. Дисперсионный анализ

Характеристика статистических методов анализа

Метод описательных статистик используется для предварительного анализа данных. Является наиболее простым методом анализа.

В рамках данного метода оцениваются:

- 1) показатели центра распределения: средняя, мода, медиана;
- 2) показатели вариации: дисперсия, стандартное квадратичное отклонение, размах вариации, максимумы и минимумы значений, стандартная ошибка выборки;
- 3) показатели формы распределения: асимметрия, эксцесс;
- 4) другие показатели: квартиль, процентиль и пр.

Используя метод описательных статистик, можно определить, например, количество респондентов, предпочитающих конкретную марку (частотный анализ); выбрать самую многочисленную группу респондентов, предпочитающих марку А (мода); разбить все данные на группы, отвечающие определенным требованиям (квартили, процентили) и др.

Корреляционный анализ используется для выявления взаимосвязи между различными переменными: например, объемом продаж и ценой, затратами на рекламу и отдачей от нее. Корреляция, или коэффициент корреляции, — это статистический показатель вероятностной связи между двумя переменными, измеренными в количественной форме.

Для выявления связи между количественными переменными используются следующие коэффициенты:

- линейный коэффициент корреляции Пирсона (Pearson);
- коэффициенты корреляции Спирмена и Кендалла (Spearman, Kendall);

— частный коэффициент корреляции — коэффициент корреляции между переменными, когда все остальные переменные зафиксированы на постоянном уровне.

Частную корреляцию в маркетинговом анализе можно использовать, например, для оценки взаимосвязи объема продаж и места расположения торговой точки, если исключить эффект влияния торговой марки на покупателя.

Если коэффициенты корреляции близки к 0, можно говорить об отсутствии связи между переменными. Значения коэффициентов близкие к 1 показывают, что существует сильная линейная связь между переменными.

Для оценки достоверности результатов анализа необходимо учитывать уровень значимости рассчитанных коэффициентов.

Метод таблиц сопряженности служит для описания связи двух и более номинальных переменных. Примерами номинальных переменных являются пол, местность, марка товара, вид транспорта, ответы «да» или «нет» и пр.

С помощью анализа таблиц сопряженности можно найти ответы, например, на следующие вопросы:

1. Как много женщин среди приверженцев данной марки товара?
2. Связана ли интенсивность потребления данного товара с изменением климатических условий?
3. Связана ли частота потребления товара с уровнем дохода потребителя?

Для установления степени связи между переменными используется критерий независимости χ^2 (хи-квадрат Пирсона). Чем больше значение χ^2 , тем больше зависимость между переменными. Значения χ^2 близкие к 0 свидетельствуют о независимости переменных. Вместе с χ^2 вычисляется p -уровень значимости. При $p > 0,05$ считается, что переменные независимы. При $p < 0,05$ предположение о независимости переменных отклоняется и делается вывод о том, что переменные зависят друг от друга [21].

Дисперсионный анализ — это статистический метод изучения различий между выборочными средними для трех и более совокупностей. Дисперсионный анализ проводится для выявления влияния одной (или нескольких) переменных на другую. Данный вид анализа проверяет верность гипотезы, согласно ко-

торой средние величины более чем в двух группах равны. В практике маркетинга дисперсионный анализ применяют с целью установления влияния некоторого категориального фактора F , имеющего несколько уровней (F_1, F_2, \dots, F_p) на зависимую переменную X . Категориальный фактор выступает в роли независимой переменной, влияющей на зависимую переменную. Обязательным условием применения дисперсионного анализа является метрический характер зависимой переменной (шкала интервальная или шкала отношений) и неметрический характер независимых переменных (шкала наименований или порядка).

В маркетинговых исследованиях под фактором F (независимой переменной) чаще всего принимают:

— социально-демографические, поведенческие и прочие характеристики потребителей (пол, возраст, социальное положение, доход, степень осведомленности о продукте и пр.);

— отдельные элементы комплекса маркетинга (цена, ассортимент, интенсивность рекламной кампании, интенсивность комплекса мер по стимулированию сбыта, варианты упаковки товара, виды рекламных роликов и пр.).

Зависимой переменной X может выступать объем покупок, частота покупок, предпочтение товара или торговой марки, имидж фирмы, оценка потребительских намерений приобретения товара, вероятность покупки товара и др.

Регрессионный анализ применяется для выявления влияния одной или нескольких независимых переменных на одну зависимую переменную. Регрессионный анализ позволяет дать математическое описание зависимости между переменными, построить модель (тренд), отражающую данную зависимость и позволяющую строить прогнозы изменения зависимой переменной.

В регрессионный анализ могут быть включены только количественные переменные. Если необходимо использовать номинальные переменные, их необходимо представить как дихотомические.

Для описания и выявления соответствия между зависимой переменной и одним независимым параметром, влияющим на наблюдаемую переменную, используется уравнение простой линейной регрессии:

$$y = a + bx, \quad (15)$$

где y — зависимая переменная; a — свободный член (константа); b — коэффициент при независимой переменной или коэффициент регрессии; x — независимая переменная [3].

Для описания и выявления соответствия между зависимой переменной и несколькими независимыми параметрами, влияющими на наблюдаемую переменную, используется уравнение множественной линейной регрессии:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n. \quad (16)$$

В результате регрессионного анализа необходимо определить свободный член (a) и коэффициенты регрессии (b).

Преимуществом регрессионного анализа является возможность представить результат графически в виде линейного графика. Построение тренда дает возможность прогнозировать, как будет меняться одна переменная при изменении другой.

Ковариационный анализ основан на методе сравнения средних и является синтезом регрессионного и дисперсионного анализа. Это один из способов выявления взаимосвязи между переменными — признаками, характеризующими исследуемую совокупность объектов. Независимые количественные переменные, относящиеся к интервальной шкале или к шкале отношений (метрической), называются ковариатами. В качестве ковариат должна использоваться непрерывная величина или дискретная (порядковая) с большим количеством значений.

Дискриминантный анализ применяется для анализа различий заранее заданных групп множества объектов исследования. При этом каждый объект может быть отнесен только к одной группе. Переменная, разделяющая совокупность объектов исследования на группы, называется группирующей. Признаки, используемые для выявления различий между группами, называются дискриминационными переменными [19].

В практике маркетингового анализа с помощью дискриминантного анализа можно найти ответы, например, на следующие вопросы:

1. Существуют ли различия между сегментами рынка по предпочтению к различным маркам товара?

2. Какие существуют различия между постоянными покупателями супермаркетов и небольших продуктовых магазинов?

3. Какие характеристики присущи потребителям, реагирующим на рекламу в интернете?

4. Чем, с точки зрения демографических (социально-экономических, психографических) характеристик, отличаются приверженцы данной торговой марки от тех, у кого данной приверженности нет?

Дискриминантный анализ представляет собой альтернативу множественному регрессионному анализу в том случае, когда используется зависимая номинальная переменная, а не количественная. Данная модель позволяет предсказать принадлежность объектов исследования к двум или более непересекающимся группам.

Кластерный анализ позволяет выявить группы (кластеры) объектов по заданным переменным. Задача кластерного анализа состоит в формировании групп:

— однородных внутри, объекты которых схожи между собой (условие внутренней гомогенности);

— отличны от объектов в других группах (условие внешней гетерогенности) [19].

С помощью кластерного анализа в маркетинге выявляются целевые группы потребителей, для которых необходимо разработать уникальный комплекс инструментов маркетинга.

В процессе выполнения кластерного анализа выявляются статистические связи между анализируемыми переменными, которые указывают на схожесть переменных и, затем объединение выявленных факторов в группы на основе уровня различий между ними. Количество кластеров зависит от задаваемых параметров схожести переменных, объединяемых в один кластер.

Факторный анализ представляет собой метод обобщения или сокращения большого количества переменных, объединение их в группы на основе характерных связей. В факторном анализе переменные не делятся на независимые и зависимые.

В практике маркетингового анализа факторный анализ применяется в следующих ситуациях:

- для сегментирования рынка и выявления переменных с целью группировки потребителей;
- для определения характеристик торговой марки с целью выявления предпочтений потребителей;
- при разработке рекламной стратегии с целью выявления особенностей восприятия потребителем рекламного продукта.

Факторный анализ применяется для выделения из большого массива данных малого числа групп, состоящих из переменных, объединенных общими факторами.

Пример анализа влияния различных факторов на объемы продаж компании-производителя. По результатам исследования предложения сырья для производства мебельной доски на рынке России выявлены основные факторы, влияющие на объемы продаж российских компаний-производителей. В качестве объектов исследования выбраны 22 производителя и четыре фактора, влияющих на объем продаж: количество дилеров у производителя, опыт работы на рынке, средняя цена за 1 т и уровень рекламной активности производителя (табл. 63).

Таблица 63

Исходные данные для анализа

Производитель сырья	Число дилеров	Опыт на рынке, лет	Ценовой сегмент	Уровень рекламной активности
Компания 1	3	19	3	3
Компания 2	1	17	3	2
Компания 3	3	19	3	3
Компания 4	3	19	2	3
Компания 5	1	13	2	1
Компания 6	1	15	1	1
Компания 7	1	19	3	1
Компания 8	1	13	1	1
Компания 9	1	14	1	2
Компания 10	1	12	2	1
Компания 11	1	7	1	1

Производитель сырья	Число дилеров	Опыт на рынке, лет	Ценовой сегмент	Уровень рекламной активности
Компания 12	1	9	1	1
Компания 13	2	12	2	2
Компания 14	2	14	1	2
Компания 15	2	14	1	1
Компания 16	1	15	2	1
Компания 17	1	16	1	2
Компания 18	2	6	3	3
Компания 19	1	10	3	1
Компания 20	1	10	1	1
Компания 21	1	10	1	1
Компания 22	1	13	3	1

Для анализа полученной в результате исследования информации применены многомерные методы статистического анализа — дисперсионный анализ и ковариационный анализ, выполненные с помощью программного комплекса Statistical Package for the Social Science (SPSS). Применяя SPSS для анализа маркетинговой информации, можно принимать более взвешенные решения, с уверенностью прогнозировать дальнейшее развитие и улучшать результаты деятельности компании.

Исследуемыми показателями (факторами) являются: зависимая переменная — средний объем продаж, т/мес.; независимые переменные (категориальные факторы) — широта дилерской сети: 1 — от 0 до 7 дилеров, 2 — от 8 до 14 дилеров, 3 — от 15 и более; принадлежность к различным ценовым сегментам (оценка дороговизны марки по трехбалльной шкале: 1 — высокая цена, 2 — средняя цена, 3 — высокая цена); продолжительность работы на рынке РФ; уровень рекламной активности компаний: 1 — низкий; 2 — средний; 3 — высокий.

Выдвинуты для статистической проверки гипотезы:

1) на объемы продаж компаний влияет широта дилерской сети производителей и их принадлежность к разным ценовым сегментам;

2) на объемы продаж компаний влияет широта дилерской сети производителей и их принадлежность к разным ценовым сегментам, но с учетом продолжительности работы на рынке;

3) объемы продаж производителей разных ценовых сегментов зависят от их рекламной активности.

В результате проведенной оценки вариации продаж выявлено, что расширение дилерской сети напрямую не способствует увеличению роста продаж, как и продолжительность работы компаний на российском рынке. Высокий ценовой сегмент демонстрирует ограниченность платежеспособного спроса. Рост рекламной активности способствует увеличению продаж продукции высокого и среднего ценового сегмента и может отрицательно сказаться на продажах дешевого сырья для производства мебельных плит. В связи с этим предприятиям целесообразно искать новые пути повышения конкурентоспособности, предлагать потребителям дополнительную ценность, переходить от традиционного маркетинга к маркетингу взаимоотношений.

Для оценки результатов использован F -критерий и значимость (p -уровень). Проверка показала наличие статистически значимого полного эффекта ($F_{\text{табл}} = 0,750 < F_{\text{расч}} = 3,253$), что свидетельствует о значимости влияния каждого фактора и их взаимодействия.

Изучение влияния факторов на объемы продаж позволило установить, что принадлежность к ценовому сегменту не влияет на уровень объемов продаж компаний ($F = 1,484$, $p = 0,290$). В первую очередь на продажи оказывает влияние широта дилерской сети ($F = 2,760$, $p = 0,009$). При этом обнаружено влияние взаимодействия данных факторов ($F = 3,733$, $p = 0,014$) на уровень объема продаж (рис. 15).

Проверка гипотезы 1. Из рис. 15 следует, что влияние, обусловленное широтой дилерской сети, на объем продаж наблюдается для всех групп компаний разных ценовых сегментов. Наиболее откликающийся — средний ценовой сегмент. В данном сегменте наблюдается повышение уровня продаж при увеличении количества дилеров. График, относящийся к высокому ценовому сегменту, демонстрирует резкое падение при достижении определенного уровня широты дилерской сети.

Можно заключить, что емкость рынка сырья для производства мебельной доски в высоком ценовом сегменте ограничена платежеспособным спросом, рост числа дилеров после определенного количества не ведет к расширению продаж. Объ-

ем продаж в низком ценовом сегменте демонстрирует как рост, так и падение при увеличении количества компаний в дилерской сети, что свидетельствует о влиянии других факторов, не учтенных в данном анализе.

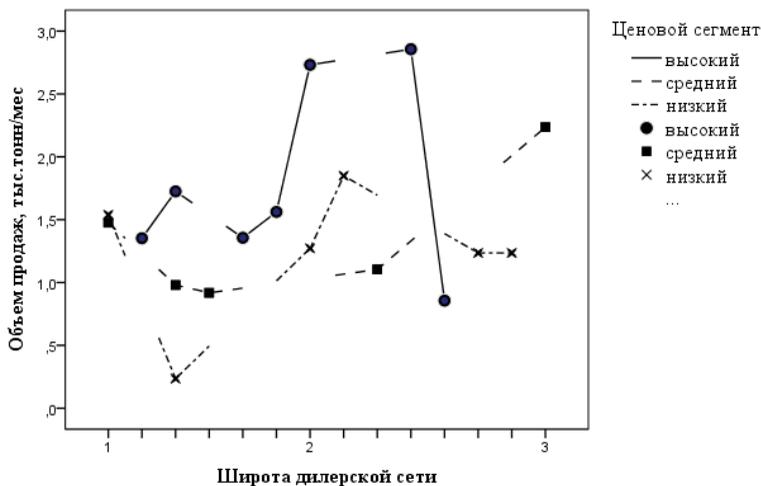


Рис. 15. Зависимость объемов продаж компаний от ширины дилерской сети и ценового сегмента

Проверка гипотезы 2. Использован ковариационный анализ, в качестве ковариаты введена продолжительность работы компаний на российском рынке.

Учет влияния продолжительности работы на рынке РФ в качестве ковариаты существенно не изменил результаты анализа. Объем продаж компаний практически не зависит от продолжительности работы на рынке России ($F = 3,733$, $p = 0,102$).

Проверка гипотезы 3. В многофакторный дисперсионный анализ добавлена еще одна независимая переменная — уровень рекламной активности (1 — низкий, 2 — средний, 3 — высокий). В результате многофакторного дисперсионного анализа получены статистически значимые показатели влияния данного фактора на уровень продаж ($F = 26,366$, $p = 0,000$). При этом обнаруживается статистически достоверное взаимодействие на высоком уровне значимости между независимыми факторами «ценовой

сегмент» и «уровень рекламной активности» ($F = 7,087, p = 0,003$). В совокупности данные факторы оказывают существенное влияние на уровень объема продаж. Проанализируем данное влияние с помощью графика (рис. 16).

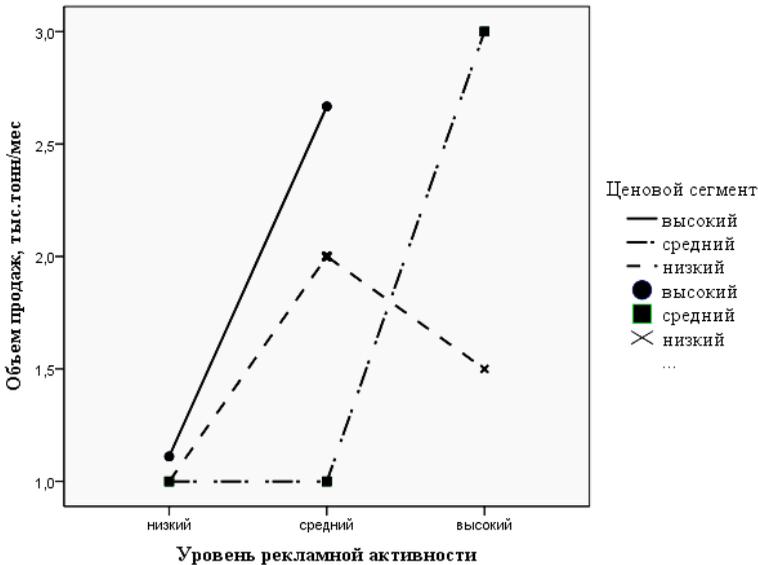


Рис. 16. Зависимость объема продаж компаний от принадлежности к ценовому сегменту и уровня рекламной активности

Повышение уровня рекламной активности значительно увеличивает продажи компаний высокого и среднего ценового сегмента. Для компаний низкого ценового сегмента результат противоречивый: увеличение расходов на рекламу приводит к снижению продаж в низком ценовом сегменте.

Практические задания

Задача 1. Имеются данные о доходах покупателей и цене приобретаемой ими путевки на летний отдых (табл. 64).

**Данные о доходах покупателей
и приобретаемых туристических путевках**

Респондент	Цена путевки, р.	Доход клиента, р./мес.
1	13 436	18 000
2	21 514	31 000
3	34 228	40 000
4	20 714	29 000
5	37 109	45 000
6	76 596	65 000
7	19 370	26 000
8	37 914	46 000
9	72 743	60 000
10	40 963	55 000
11	83 729	70 000
12	90 799	75 000

Задание.

5. Отсортируйте данные по возрастанию цены путевки, проведите регрессионный анализ в SPSS или Excel и составьте уравнение регрессии по всем данным.

6. Постройте график зависимости цены приобретаемой турпутевки от дохода клиента.

7. Сделайте выводы о прибыльности клиентов.

8. Рассчитайте прогнозные значения цены путевки при доходе клиента меньше 18 тыс. р. и выше 75 тыс. р.

Задача 2. Используя результаты опроса компаний — потребителей профиля для производства оконных и дверных конструкций (табл. 65), проведите анализ результативности маркетинговой деятельности и выявите зависимости показателя пожизненной ценности клиентов (*CLV*) малого промышленного предприятия ООО «Пласт» от их уровня удовлетворенности *CSAT*.

Методы проверки достоверности гипотез представлены в табл. 66.

Методы анализа: корреляционный и однофакторный дисперсионный анализ.

Исходные данные для анализа

Потребитель	CSAT	Доля продаж, %	CLV, р.
1	10	4,68	1 829 539,00
2	9	4,55	1 777 355,00
3	9	4,04	1 579 169,00
4	9	3,84	1 499 651,00
5	10	3,65	1 427 157,00
6	10	3,65	1 424 469,00
7	9	3,59	1 404 644,00
8	10	3,52	1 376 707,00
9	10	3,43	1 340 024,00
10	10	3,07	1 200 338,00
11	8	2,92	1 141 465,00
12	10	2,89	1 127 778,00
13	9	2,69	1 050 738,00
14	10	2,47	967 121,90
15	9	2,45	956 509,30
16	10	2,34	914 422,70
17	5	2,09	815 930,10
18	9	2,00	781 690,00
19	10	2,00	781 539,40
20	10	1,92	750 150,70
21	9	1,91	748 079,00
22	9	1,73	676 621,80
23	10	1,64	640 913,00
24	9	1,44	564 027,40
25	9	1,42	554 343,60
26	9	1,32	516 672,00
27	9	1,31	510 330,90
28	8	1,24	485 945,00
29	9	1,09	441 054,90
30	9	1,07	426 621,90

Гипотезы о факторах, влияющих на результативность маркетинга

Гипотеза	Формулировка	Методы проверки гипотез
H_0	Клиенты с высоким уровнем удовлетворенности имеют наибольшую долю в общем объеме продаж компании	Однофакторный дисперсионный анализ, корреляционный анализ
H_1	Существует корреляционная зависимость между удовлетворенностью потребителя целевого сегмента и его пожизненной ценностью	Парный корреляционный анализ

Задание.

1. Проведите статический анализ с помощью пакета SPSS.
2. Результаты анализа представьте в табличном и графическом виде. Сделайте выводы.
3. С помощью метода описательных статистик оцените количество потребителей, имеющих разный уровень удовлетворенности, минимальные и максимальные значения доли в объеме продаж компаний с разным уровнем удовлетворенности.

Задача 3. Используя результаты оценки потребителями 15 магазинов с точки зрения уровня обслуживания и приемлемости цен, проведите корреляционный и регрессионный анализ и выявите зависимость в предпочтениях от приемлемости цен и уровня обслуживания. При оценке магазинов использовалась 10-балльная шкала, где 10 — соответствует максимальной оценке, 1 — минимальной.

Таблица 67

Исходные данные для анализа, балл

№ п/п	Предпочтение	Качество обслуживания	Цена
1	6	5	3
2	9	6	10
3	8	6	4
4	3	2	1
5	10	6	10
6	4	3	1

№ п/п	Предпочтение	Качество обслуживания	Цена
7	5	4	7
8	2	1	4
9	10	9	8
10	9	5	10
11	10	8	8
12	2	1	5
13	9	8	5
14	5	3	2
15	3	8	3

Задание 4. В ходе предварительного тестирования 20 респондентов были получены данные, характеризующие их предпочтения в отношении спортивной одежды. Эти предпочтения оценивались по семибалльной шкале: 1 — совершенно не предпочитаю, 7 — полностью предпочитаю. Кроме того, респонденты предоставляли свои оценки спортивной одежды по таким показателям, как комфортность, стильность и срок службы. Эти оценки также выставлялись по семибалльной шкале: 1 — плохо, 7 — превосходно.

Выполните корреляционный и множественный регрессионный анализ, причем в роли зависимой переменной выступает предпочтение в отношении спортивной одежды. Интерпретируйте полученные значения и сделайте выводы.

Таблица 68

Исходные данные для анализа, балл

Предпочтение	Комфортность	Стильность	Срок службы
6	6	3	5
2	3	2	4
7	5	6	7
4	6	4	5
1	3	2	2
6	5	6	7
5	6	7	5
7	3	5	4
2	4	6	3

Предпочтение	Комфортность	Стильность	Срок службы
3	5	3	6
1	3	2	3
5	4	5	4
2	2	1	5
4	5	4	6
6	5	4	7
3	3	4	2
4	4	3	2
3	4	3	2
4	4	3	2
2	3	2	4

Задание 5. Планирование импорта продукции иностранными производителями на российский рынок.

Описание проблемы. С помощью методов статистического анализа изучите влияние различных факторов на объемы импорта автомобилей иностранными производителями на российский рынок.

Данные для анализа представлены в табл. 69.

Объемы импорта и средняя цена автомобиля приведены по данным агентства «Автостат».

Надежность автомобиля определяется по пятибалльной шкале, где 1 балл характеризует самый ненадежный автомобиль, 5 баллов — самый надежный.

Все фирмы-импортеры используют три уровня рекламы: высокий, средний и низкий. Для более удобного использования применяется следующее кодирование: 1 — высокий уровень, 2 — средний, 3 — низкий.

Затраты на эксплуатацию и ремонт индивидуальны для каждой марки автомобиля и измеряются в рублях в расчете на год.

Широта дилерской сети представлена как число городов, в которых оперируют дилеры иностранных производителей.

Продолжительность работы на рынке Российской Федерации, количество лет.

Таблица 69

Исходная информация

№ п/п	Наименование продукции	Объемы импорта в РФ, ед. авт.	Средняя цена автомобиля, р.	Надежность автомобиля	Реклама	Затраты на эксплуатацию и ремонт, р./год	Количество дилеров в РФ	Работа на рынке РФ, лет
1	Ауди	38 680	879 120	3	2	120 000	24	15
2	Бентли	11 690	5 100 000	5	1	270 000	5	7
3	БМВ	23 157	717 000	4	1	150 000	27	20
4	Вольво	16 420	687 000	4	2	90 000	16	22
5	Дэу	48 623	477 000	1	3	45 000	70	18
6	Кадиллак	2 980	1 402 500	2	2	87 000	11	15
7	Ламборджини	3 642	15 000 000	4	3	300 000	2	7
8	Лексус	4 500	1 857 000	4	2	180 000	8	15
9	Лендровер	31 657	915 000	5	2	150 000	14	17
10	Мазда	19 650	519 000	3	2	75 000	14	11
11	Мерседес	25 124	702 000	2	2	135 000	24	22
12	Мицубиси	55 148	449 700	4	2	81 000	63	21
13	Нисан	46 485	445 500	3	2	69 000	17	21
14	Опель	34 856	500 700	1	2	60 000	41	17
15	Пежо	28 332	540 210	2	3	51 000	21	22
16	Порше	20 050	2 667 000	4	1	195 000	10	9
17	Рено	30 560	273 420	2	1	51 000	55	21
18	Роллс-Ройс	2 890	13 500 000	5	1	270 000	2	6
19	Сааб	19 250	1 238 340	3	3	72 000	7	21
20	Ситроен	24 165	345 000	2	2	54 000	8	19
21	Субару	14 802	487 500	4	2	82000	22	18

Окончание табл. 69

№ п/п	Наименование продукции	Объемы импорта в РФ, ед. авт.	Средняя цена автомобиля, р.	Надежность автомобиля	Реклама	Затраты на эксплуатацию и ремонт, р./год	Количество дилеров в РФ	Работа на рынке РФ, лет
22	Тойота	59 500	486 000	5	2	75 000	19	22
23	Феррари	3 645	12 600 000	4	1	300 000	2	10
24	Фиат	9 420	198 210	1	3	60 000	22	43
25	Фольксваген	26 245	570 000	4	2	69 000		18
26	Форд европейский	59 700	351 600	1	2	90 000	87	21
27	Хонда	21 460	822 000	4	2	81 000	10	19
28	Хюндай	42 040	308 700	2	3	60 000	10	19
29	Шкода	31 020	349 500	3	3	63 000	10	18
30	Ягуар	4 320	1 677 000	2	1	150 000	12	17

Выполнение анализа. Для детального и всестороннего исследования поставленной проблемы на основе представленной информации рекомендуется использовать следующие методы статистического анализа:

- дисперсионный анализ;
- корреляционный анализ;
- регрессионный анализ.

Перечисленные типы статистического анализа в данном исследовании проводятся с помощью пакета прикладных программ SPSS.

Для исследования предлагается рассмотреть 30 марок наиболее известных автомобилей иностранных производителей (табл. 69).

Алгоритм выполнения:

- 1) сформулировать цель исследования;
- 2) объект исследования;
- 3) предмет исследования;
- 4) гипотезу исследования.

Для каждого типа выполняемого анализа выбрать:

- зависимые показатели;
 - независимые показатели;
- 5) создать базу данных в пакете SPSS;
 - 6) провести анализ;

7) представить результаты статистического анализа в табличном и графическом виде;

8) сделать выводы по каждому статистическому анализу;

9) сформулировать общий вывод о влиянии различных факторов на объемы импорта автомобилей иностранными производителями на российский рынок.

Задание 6. Анализ зависимости объемов продаж от спроса на рынке и удовлетворенности потребителей взаимоотношениями с компанией. Проведите анализ с помощью расчета регрессионной модели по данным объемов спроса на российском рынке профиля для производства оконных и дверных конструкций за 2006–2018 гг. с использованием программного комплекса SPSS. Сделайте выводы.

Данные для расчета регрессионной модели

Год	Спрос (D), м ³	Объем продаж (Y), м ³	Уровень удовлетворенности потребителей (C), %
2006	41 000 000	2 903 274,45	40
2007	50 000 000	3 351 993,66	42
2008	59 000 000	3 598 300,86	44
2009	41 000 000	1 651 085,63	34
2010	52 500 000	2 157 585,98	36
2011	56 000 000	3 006 420,83	39
2012	57 800 000	2 831 452,95	40
2013	53 000 000	2 614 418,32	39
2014	46 800 000	1 550 571,45	37
2015	40 000 000	1 246 048,22	35
2016	32 400 000	1 077 998,98	32
2017	33 500 000	1 246 138,47	39
2018	35 000 000	1 679 144,79	42

Задание 7. Проведите исследование и выясните, есть ли зависимость между отношением респондента к месту работы от длительности его работы на этом месте и влияния межличностных взаимоотношений в коллективе. Отношение к работе выражают: 1 — не нравится, 2 — есть плюсы, и минусы, 3 — очень нравится. Влияние межличностных отношений выражают по 11-балльной шкале: 1 — не нравится, 11 — очень нравится. Сформулируйте гипотезу. Проведите однофакторный дисперсионный анализ.

Таблица 71

Данные выборки, балл

Номер	Отношение к работе	Длительность работы, лет	Влияние межличностных отношений
1	2	10	3
2	3	12	11
3	2	12	4
4	1	4	1
5	3	12	11

Продолжение табл. 71

Номер	Отношение к работе	Длительность работы, лет	Влияние межличностных отношений
6	1	6	1
7	2	8	7
8	1	2	4
9	3	18	8
10	3	9	10
11	3	17	8
12	1	2	5
13	3	12	11
14	2	12	4
15	1	4	1
16	3	12	11
17	1	6	1
18	2	8	7
19	1	2	4
20	3	10	11
21	3	12	1
22	3	12	7
23	1	4	4
24	3	12	8
25	1	6	10
26	3	8	8
27	1	2	5
28	2	18	11
29	3	9	4
30	2	17	1
31	3	2	11
32	2	12	1
33	1	12	7
34	3	4	4
35	1	12	11
36	2	6	4
37	1	8	1
38	3	2	11
39	3	4	1
40	3	6	7
41	1	9	4
42	3	10	8
43	2	12	10
44	1	12	8
45	3	4	5

Номер	Отношение к работе	Длительность работы, лет	Влияние межличностных отношений
46	1	12	11
47	2	6	6
48	1	8	9
49	1	2	3
50	3	13	10

Задание 8. Сеть розничных магазинов провела рекламную кампанию. Через три недели руководство сети решило проанализировать эффективность рекламной кампании, сопоставив недельные объемы продаж с расходами на рекламу (табл. 72).

Таблица 72

Результаты рекламной компании

Расходы на рекламу, тыс. р.	5	8	6	5	3	9	12	4	3	10
Объемы продаж, тыс. р.	72	76	78	70	68	80	82	65	62	90

Последовательность действий:

- 1) проведите линейный регрессионный анализ. Постройте регрессионную модель, отражающую зависимость между переменными, составьте уравнение регрессии;
- 2) сделайте вывод об изменении объемов продаж в зависимости от изменений расходов на рекламу;
- 3) сделайте вывод о достоверности построенной регрессионной модели.

1.7. Сегментирование потребителей на основе ценностей с помощью статистических методов анализа

Важность процесса сегментирования в управлении маркетинговой деятельностью предприятия признается абсолютно всеми зарубежными и российскими учеными. Индивидуальная работа с каждым клиентом приводит к высоким затратам, сег-

ментирование потребителей позволяет существенно сократить эти расходы и повысить результативность работы с целевыми потребителями.

Понимание ценностей каждого выбранного сегмента дает компании преимущества в разработке маркетинговых мероприятий по элементам комплекса маркетинга, максимально учитывающим ценности потребителей, что позволяет выделить наиболее перспективные сегменты для взаимодействия, сохранять долгосрочные взаимоотношения с ними, оптимально распределить ресурсы в условиях их ограниченности, минимизировать маркетинговые инвестиции в наименее прибыльные сегменты и поддерживать устойчивость бизнеса.

При неоднородности потребителей на рынке для наиболее точной идентификации целевых групп целесообразно использовать многомерные статические методы. Современные прикладные статистические программы позволяют включить статистический анализ в текущую деятельность компаний.

Анализ методических подходов к использованию методов статистического анализа с целью сегментирования рынков показывает, что на практике используются различные методы, позволяющие исследовать как объемные, так и небольшие выборки потребителей (табл. 73).

Выбор конкретного метода осуществляется на основе как характеристик базы данных анализируемых показателей, так и маркетинговых задач, которые необходимо решить в результате проведенного анализа. Наиболее комплексными методами, позволяющими включить в анализ разнообразные переменные, разрабатывать классификацию по связанным признакам, представлять и проверять гипотезы на основании исследуемых данных, являются кластерный и факторный анализ.

Методы кластеризации являются относительно простыми процедурами, не требующими подробных статистических расчетов, при этом позволяют классифицировать собранные данные без какой-либо предварительной информации. Перед проведением кластерного анализа необходимо акцентировать внимание на следующих важных моментах:

— деление групп — основной момент здесь будет заключаться в степени значимости различия между формирующимися группами: на сколько одни группы более разделены, чем другие;

Теоретические подходы к применению статистических методов для сегментирования рынков

Авторы	Статистические методы	Обоснование выбора метода
С. В Мхитарян [20]	Сегментирование без отклика (кластерный и факторный анализ) и сегментирование с откликом (дискриминантный анализ, логистическая регрессия, деревья решений)	Комплексные статистические методики позволяют проводить обоснованную сегментацию рынка с неоднородным составом потребителей
А. О. Крыштановский [11]	Факторный и кластерный анализы	Дают возможность представлять наглядно различные свойства объектов, формировать предпосылки к созданию типологий объектов с целью создания «социального пространства», в котором обозначены расстояния между объектами наблюдения
С. М. Schaffer, P. E. Green [43]	Кластерный <i>k</i> -means анализ	Грамотный, тщательный выбор переменных, которые в итоге позволяют получить более точные результаты при работе с объемными выборками
S. Das, H. Baruah [38]	Кластерный <i>k</i> -means анализ	Позволяет четко разделить наблюдения между выбранным количеством кластеров и заметить минимальную разницу между наблюдениями
A. Hepsen, M. Vatansever [41]	Иерархический кластерный анализ	Визуализация и общность результатов, поскольку пользователю не нужно предоставлять какие-либо точные параметры для кластеризации (например, количество кластеров)
St. Struhl [44]	Метод деревьев классификации	Позволяет максимизировать различия между полученными сегментами

Авторы	Статистические методы	Обоснование выбора метода
L. Breiman, J. Friedman, C. J. Stone, R. A. Olshen [36]	Метод деревьев классификации	Гибкость. Метод позволяет не только последовательно изучать влияние отдельных переменных, но и выполнять одномерное ветвление для анализа вклада каждой из них в результат; позволяет работать с различными типами предикторных переменных
М. Ф. Черныш [32]	Комплексное использование методов кластерного анализа	Для выявления наиболее надежных данных предлагается выбирать из всего потенциала методов кластерного анализа тот, результат которого проверяется на конкретных примерах с использованием описательной статистики

— количество наблюдений в каждой отдельной группе является немаловажным моментом, поскольку наличие выбросов в наблюдениях может привести к группировкам данных, содержащих минимальное количество наблюдений — одно, два);

— смысловое определение кластера — имеют ли полученные группировки значений определенный смысл и являются ли они существенными при использовании других методов кластеризации.

Число кластеров может определяться автоматически на основе выбранного критерия либо выбираться вручную исследователем с учетом теоретических предпосылок и понимания предмета исследования. В основе кластеризации лежит расстояние между кластерными центрами, а также способ измерения данного расстояния. Кластерный анализ является «разведочным» методом, при его использовании нельзя ожидать получения единственно правильного решения. На практике приходится иметь дело с несколькими решениями, и задача исследователя — выбрать среди них наиболее подходящее. Поэтому предлагается при сегментировании потребителей малого промышленного предприятия использовать несколько методов кластерного анализа, чтобы лучше понять структуру и специфику потребителей и выбрать оптимальное количество кластеров.

Кластеризацию предлагается осуществлять последовательно с помощью методов иерархической кластеризации, метода k -средних и двухэтапной кластеризации, включая в них одни и те же критерии. Такой последовательный процесс позволит более аргументированно выбрать количество сегментов и описать их профили.

Методы кластерного анализа можно разделить на две группы: иерархические и неиерархические (табл. 74).

При иерархическом методе кластеризации данных отдельные наблюдения, сгруппировавшиеся в кластер, останутся объединенными и на всех последующих этапах кластеризации.

Иерархическая кластеризация также включает несколько методов, которые различаются по способам оценки расстояния между кластерами: методы разделяющей и агломеративной кластеризации.

Сравнительный анализ методов кластеризации

Методы кластеризации	Характеристика метода	Достоинства	Недостатки
1. Иерархические	Позволяют выбрать оптимальное число кластеров на основе детального изучения структуры связей и различий между исследуемыми объектами. Различаются по способам оценки расстояния между кластерами	Оптимальное разбиение на кластеры. Позволяет визуализировать выбранные критерии при кластеризации, представить графически принадлежность исследуемых переменных к каждому кластеру. Возможность использовать полученные кластеры в дальнейшем анализе данных с помощью других статистических методик	Сравнительно простые и «грубые» критерии оптимизации, не позволяют учитывать весовые коэффициенты, требовательны к объему оперативной памяти компьютера
1.1. Метод агломеративной кластеризации	Объекты объединяются в кластеры на основе выбранной меры связи: <ul style="list-style-type: none"> — метод ближнего соседа; — метод удаленных соседей; — метод невзвешенного парного среднего; — метод связей между центрами кластеров; — метод Варда 		
1.2. Метод разделяющей кластеризации	Разделение единого кластера объектов на группы		
2. Неиерархические	Перераспределяет объекты между заданным числом кластеров	Используется более точный критерий, не требователен к оперативной памяти компьютера, может учитывать весовые коэффициенты	Необходимо задать желаемое количество кластеров, от которого зависят результаты кластеризации
2.1. Метод k -средних			
2.2. Двухэтапный кластерный анализ	Позволяет выявить кластеры объектов по заданным переменным, автоматически определяет количество кластеров	Автоматически определяет число кластеров и позволяет анализировать большие файлы данных	Создает крупные кластеры

При неиерархических методах (метод k -средних и двух-этапная кластеризация) попавшие в кластер объекты не обязательно останутся в этом же кластере при дальнейшей кластеризации. Число кластеров подбирается экспериментально; как правило, предпринимается несколько попыток с разным числом кластеров, чтобы затем сравнить и выбрать окончательное решение.

Критерием для определения схожести и различия кластеров является расстояние между точками на диаграмме рассеивания. Наиболее распространенный способ определения меры расстояния между кластерами — вычисление евклидова расстояния.

Евклидово расстояние (геометрическое расстояние в m -мерном пространстве) равно квадратному корню из суммы квадратов разностей значений для каждой переменной. Евклидово расстояние между двумя объектами — это наименьшее расстояние между ними.

$$p(X, Y) = \sqrt{\sum_{i=1}^m (X_i - Y_i)^2}, \quad (17)$$

где X_i, Y_i — критерии сегментации потребителей.

Для придания большего веса более отдаленным друг от друга объектам вычисляется квадрат евклидова расстояния:

$$d(X, Y) = \sum_{i=1}^m (X_i - Y_i)^2. \quad (18)$$

Благодаря возведению в квадрат при расчете лучше учитываются большие разности между объектами.

Таким образом, последовательное применение нескольких видов кластеризации позволит более аргументированно выбрать количество сегментов и точно описать их характеристики, учитывая специфику маркетинговой информации предприятия.

Факторный анализ также применяется для сегментирования рынка и выявления переменных с целью группировки потребителей. Факторный анализ представляет собой метод обобщения или сокращения большого количества переменных, объединение их в группы на основе характерных связей. В фактор-

ном анализе переменные не делятся на независимые и зависимые. Факторный анализ применяется для выделения из большого массива данных малого числа групп, состоящих из переменных, объединенных общими факторами. В один фактор объединяются переменные, плотно коррелирующие между собой и слабо коррелирующие с переменными, которые объединяются на основе других факторов. Факторный анализ проводится с целью сокращения числа переменных и упрощения процедуры анализа существующей базы данных.

В процессе проведения факторного анализа рассчитываются и анализируются следующие показатели:

— критерий сферичности Бартлетта — показатель, с помощью которого проверяют, отличаются ли корреляции от 0. Если r близко к нулю, то выбранная переменная не взаимосвязана с другими. Значимость меньше 0,05 указывает на то, что проведение факторного анализа приемлемо;

— корреляционная матрица — матрица, включающая в себя все возможные коэффициенты корреляций r между анализируемыми переменными;

— КМО (мера адекватности выборки Кайзера — Мейера — Олкина) — величина, используемая для оценки применимости факторного анализа. Значения от 0,5 до 1 говорят об адекватности факторного анализа, значения до 0,5 указывают на то, что факторный анализ неприменим к выборке.

Графическое изображение критерия «каменистой осыпи» — график собственных значений факторов, расположенных в порядке убывания, используется для определения достаточного числа факторов.

Процедура факторного анализа включает следующие этапы:

- 1) формулировка проблемы;
- 2) проверка возможности проведения, вычисление корреляционной матрицы;
- 3) выбор метода факторного анализа;
- 4) извлечение факторов;
- 5) вращение факторов;
- 6) определение значений факторов;
- 7) подгонка выбранной модели.

Наиболее часто в качестве метода факторного анализа применяется анализ главных компонент, который позволяет определить минимальное число факторов, вносящих максимальный вклад в дисперсию данных, чтобы в последующем использовать их в многомерном анализе. Эти факторы называют главными компонентами.

Для обобщения информации, содержащейся в исходных переменных, лучше выделить небольшое число факторов, количество которых определяется на основании графика «каменистой осыпи».

Матрица факторных нагрузок содержит коэффициенты, представляющие корреляции между факторами и переменными. Вращение факторов преобразует матрицу факторных коэффициентов в более простую и легко интерпретируемую.

Для интерпретации факторов необходимо определить переменные, которые имеют высокие значения нагрузок по одному и тому же фактору.

Пример применения кластерного и факторного анализа для сегментирования рынка.

Описание проблемы. Сеть розничных магазинов проводит исследование поведения покупателей с целью выявления представления об имидже одного из магазинов сети. Основная задача — выявить сегменты с различным отношением к данному магазину и разработать пути повышения имиджа в представлении покупателей.

Сбор информации. Информация собрана на основе опроса покупателей данного магазина. Респондентам предлагалось ответить на вопросы анкеты, в которой представлен блок высказываний о магазине (табл. 75).

Уважаемый респондент, просим Вас высказать свое отношение к нашему магазину. Для оценки используйте шкалу, представленную ниже. Если Вы полностью согласны с представленным утверждением, то выберите цифру 5 напротив него. Если Вы полностью не согласны с этим утверждением, то выберите цифру 1. Остальные значения (2, 3 и 4) отражают степень Вашего приближения к той или иной крайней точке зрения. Просим Вас ответить на каждый вопрос.

Анкета для опроса респондентов

№ вопроса	Характеристика магазина	5	4	3	2	1
1	Хороший сервис					
2	Продавцы готовы помочь					
3	Враждебный персонал					
4	Чисто					
5	Неприятный магазин					
6	Легко вернуть покупки					
7	Слишком много служащих					
8	Привлекателен для состоятельных покупателей					
9	Неудобное месторасположение					
10	Высокое качество товаров					
11	Можно сделать удачную покупку					
12	Высокие цены					
13	Хорошие консультанты					
14	Большой товароборот					
15	Разумная цена на товары					
16	Плохой магазин					
17	Персонал не давит на покупателя					
18	Привлекательный магазин					
19	Непривлекательный магазин					
20	Неудобные дисплеи					
21	Неограниченный выбор товаров					
22	Можно много купить					
23	Легко найти то, что нужно					
24	Плохая планировка					
25	Продажи хорошо организованы					
26	Неопрятный					
27	Большой магазин					
28	Много рекламы					
29	Быстрое обслуживание					

Респондентов просили оценить степень своего согласия или несогласия с каждым из высказываний по 5-балльной шкале, где 5 — абсолютно согласен и 1 — абсолютно не согласен.

Результаты опроса покупателей розничного магазина представлены в прил. В.

Задание.

1. Провести сегментирование покупателей на основе их представления об имидже магазина.

2. Выделить получившиеся сегменты, дать название и характеристику данным сегментам.

3. Дать рекомендации руководству розничной сети по формированию положительного имиджа магазина среди покупателей.

Для детального и всестороннего исследования поставленной проблемы на основе представленной информации рекомендуется использовать кластерный или факторный анализ с помощью пакета прикладных программ SPSS.

Алгоритм выполнения:

1) сформулировать проблему и цель исследования;

2) объект исследования, предмет исследования;

3) создать базу данных в пакете SPSS;

4) провести анализ;

5) представить результаты статистического анализа в табличном и графическом виде;

6) сформулировать общий вывод и дать характеристику сегментов рынка;

7) дать рекомендации по маркетинговым инструментам для каждого сегмента потребителей.

Выполнение задания с помощью кластерного анализа***Пошаговая инструкция.***

Шаг 1 – подготовить данные для анализа в SPSS. Выбрать вкладку «Анализ» — «Классификация». В рассматриваемом примере применяется иерархический кластерный анализ.

Шаг 2 — выбираем все факторы, отражающие отношение респондентов к имиджу магазина, и переносим их в поле «Переменные». В поле «Метить значениями» необходимо перенести переменную «Номер респондента». В данном случае могут использоваться только поле текстовые переменные, поэтому в столбце «Тип переменной» необходимо выбрать «Текстовая».

Шаг 3 — в поле «Кластеризовать» выбрать «Наблюдения». Нажать кнопку «Статистики» — диалоговое окно «Статистиче-

ские показатели». В окне «Статистические показатели» отметить команды «Порядок агломерации» и «Матрица близостей»

В группе «Принадлежность к кластерам» выбрать «Диапазон решений», что дает возможность получить несколько решений с разным количеством кластеров.

Шаг 4 — в окне «Графики» выбрать в качестве выводимых результатов анализа дендограмму. В поле «Метод» выбрать метод «Варда». В поле «Мера» выбрать квадрат расстояния Евклида.

Шаг 7 – кнопка «Сохранить». Выбираем кнопку «Диапазон решений» и устанавливаем диапазон от 3 до 5. В результате в конце списка переменных базы данных появятся новые переменные, которые были созданы в результате кластеризации. Этим переменным можно дать имена, которые соответствуют их общим характеристикам. Кнопка «ОК».

Интерпретация результатов кластерного анализа

Для определения количества кластеров можно руководствоваться теоретическими и практическими соображениями, а также этапом, на котором резко возрастает евклидово расстояние между переменными. Размеры кластеров должны быть существенными, включать достаточное количество переменных.

В нашем случае можно остановиться на четырех кластерах.

Проанализировав с помощью таблиц сопряженности ответы респондентов, попавших в каждый из четырех кластеров, можно сделать следующие выводы:

— 1-й кластер составляют респонденты, которые считают, что в магазине слишком много служащих, магазин неприятный, с неудобным месторасположением и высокими ценами;

— 2-й кластер — считают данный магазин привлекательным, чистым, с хорошим сервисом и продавцами, которые готовы помочь, хорошими консультантами, привлекательным для состоятельных покупателей, предлагающим товары высокого качества, имеющим большой товароборот, в нем можно найти все, что нужно;

— 3-й кластер — респонденты, придерживаются мнения о том, что магазин непривлекательный, в него легко вернуть покупки, имеющий много рекламы;

— 4-й кластер — из всех характеристик согласились лишь с тем, что в магазине плохая планировка и быстрое обслуживание.

На основе данных характеристик можно сделать вывод, что положительное восприятие имиджа лишь у второго сегмента, который можно назвать «имидж привлекательного статусного магазина». Остальные три сегмента имеют негативное представление о магазине, выделяя различные аспекты в характеристиках.

С целью формирования положительного имиджа магазина необходимо продумать планировку магазина, проанализировать работу персонала и оценить необходимое количество сотрудников. Ориентируясь на ключевой сегмент с положительным восприятием, следует продумать комплексную маркетинговую политику, направленную на поддержание имиджа статусного магазина с профессиональным вежливым квалифицированным персоналом и ассортиментом качественных товаров.

Выполнение задания с помощью факторного анализа

Пошаговая инструкция

Шаг 1 — меню «Анализ» — «Сокращение размерности» — «Факторный анализ». Из списка переменных выбрать необходимый массив и перенести его в поле «Переменные».

Шаг 2 — диалоговое окно «Описательные статистики» — выбрать «КМО и критерий сферичности Бартлетта» для проведения тестов, проверяющих пригодность данных для проведения факторного анализа. Выбрать «Корреляционная матрица» — «Коэффициенты» — «Продолжить».

Шаг 3 — диалоговое окно «Извлечение» — задать условия определения количества факторов. В диалоговом окне «Извлечение» выбрать метод «Главные компоненты» — «Матрица корреляций». Задать условие: собственное значение больше 1. При данном условии программа определит факторы в количестве больше 1. Вывести график собственных значений — «График собственных значений» — «Продолжить».

Шаг 4 — Выбор ротации матрицы коэффициентов: в главном диалоговом окне «Факторный анализ» — диалоговое окно «Вращение» — метод ротации «Варимакс» — «Продолжить».

Шаг 5 — создание новых переменных: в диалоговом окне «Факторный анализ» — окно «Значения факторов» — отметить

команду «Сохранить как переменные» — метод расчета значений новых переменных «Регрессия». В итоге создаются новые переменные, которые можно будет использовать в дальнейшем анализе. «ОК».

Интерпретация результатов. Решение о необходимом количестве факторов (сегментов) принимаем на основе табл. 76 «Полная объясненная дисперсия» и графика собственных значений (рис. 17).

Таблица 76

Полная объясненная дисперсия

Компонента	Суммы квадратов нагрузок вращения		
	Итого	% дисперсии	Кумулятивный %
1	12,261	42,279	42,279
2	5,432	18,730	61,009
3	5,305	18,292	79,301
4	2,749	9,478	88,779

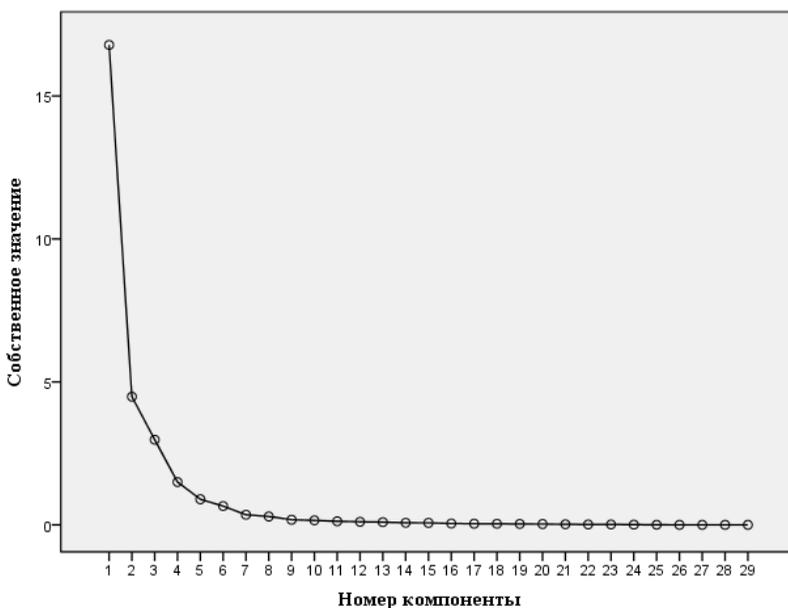


Рис. 17. График собственных значений

На основании табл. 76 можно сделать вывод, что четыре фактора описывают 88,78 % всех результатов опроса. График показывает соответствующие собственные значения в системе координат: с 4-го по 5-й факторы происходит перелом графика. Это подтверждает, что оптимальное количество факторов 4.

На основании ротированной матрицы компонентов в одну группу собираются переменные, которые наиболее тесно взаимосвязаны между собой (наиболее высокое значение коэффициента корреляции). В результате программа группирует переменные исходного массива и создает матрицу повернутых компонент (табл. 77)

Т а б л и ц а 77

Матрица повернутых компонент

Характеристика магазина	Компонента			
	1	2	3	4
Хороший сервис	,802	-,080	,253	,454
Продавцы готовы помочь	,661	-,264	,521	,368
Враждебный персонал	-,040	,127	-,368	-,224
Чисто	,551	-,309	-,167	,414
Неприятный магазин	-,619	,456	-,097	-,459
Легко вернуть покупки	,080	-,881	-,069	,208
Слишком много служащих	,208	,885	,080	,020
Привлекателен для состоятельных покупателей	,893	-,184	-,125	,037
Неудобное месторасположение	-,006	,958	-,056	,214
Высокое качество товаров	,706	-,139	,600	,140
Можно сделать удачную покупку	,741	-,222	,372	,174
Высокие цены	,000	,742	-,585	,019
Хорошие консультанты	,933	,108	,228	,215
Большой товароборот	,295	-,074	,739	-,127
Разумная цена на товары	,704	-,123	,659	,116
Плохой магазин	-,652	,563	-,474	-,064
Персонал не давит на покупателя	,806	,021	,467	,316
Привлекательный магазин	,960	,057	,198	,140
Непривлекательный магазин	-,024	-,066	-,279	-,106
Неудобные дисплеи	-,411	,800	-,245	-,221
Неограниченный выбор товаров	,511	-,170	,765	,047
Можно много купить	,586	,019	,764	,167
Легко найти то, что нужно	,815	-,221	,314	,298
Плохая планировка	,116	,034	-,774	,470

Характеристика магазина	Компонента			
	1	2	3	4
Продажи хорошо организованы	,597	-,290	,496	,471
Неопрятный	-,417	,839	-,251	-,121
Большой магазин	-,145	,017	,115	-,912
Много рекламы	-,835	,128	-,213	,389
Быстрое обслуживание	,945	-,155	,197	-,123

В результате анализа матрицы повернутых компонент выделяем четыре фактора (сегмента) и собираем в них характеристики магазина, имеющие наиболее высокое значение коэффициента корреляции.

Фактор 1 (сегмент): хороший сервис, привлекателен для состоятельных покупателей, хорошие консультанты, персонал не давит на покупателя, привлекательный магазин, легко найти то, что нужно, много рекламы, быстрое обслуживание.

Фактор 2 (сегмент): легко вернуть покупки, слишком много служащих, неудобное месторасположение, неудобные дисплеи, неопрятный.

Фактор 3 (сегмент): большой товароборот, неограниченный выбор товаров можно много купить, плохая планировка.

Фактор 4 (сегмент): большой магазин.

Можно заметить, что результаты в целом совпадают с результатами кластерного анализа. Также выделено четыре сегмента, один из них составляют явные приверженцы данного магазина. С остальными сегментами необходимо работать с целью формирования желаемого положительного имиджа компании. Четвертый сегмент вообще не имеет особого представления о магазине кроме того, что он большой. Следовательно, необходима разработка стратегии позиционирования и продвижения магазина на рынке.

Пример сегментирования потребителей с помощью дискриминантного анализа. Используя базу данных результатов опроса отдыхающих базы отдыха (приложение Г), провести дискриминантный анализ, с помощью которого, основываясь на социально-демографических признаках, разделить всех туристов

на две группы: предпочитающих в качестве развлечений дискотеки на отдыхе за городом и не предпочитающих.

Пошаговая инструкция.

Шаг 1 – в меню «Анализ» — «Классификация» — «Дискриминантный анализ». Перенести метки независимых переменных в окно «Независимые»: пол, количество лет, уровень дохода респондентов, расходы на отдых.

Шаг 2 — выбрать метку группирующей переменной и перенести ее в окно «Группировать по»: проведение вечерних дискотек. Кнопка «Задать диапазон» — «Дискриминантный анализ» — «Минимум»: 1 и «Максимум»: 2.

Шаг 3 — кнопка «Статистики» — установить: «Средние», «Однофакторный дисперсионный анализ», нестандартизованные, внутригрупповая корреляция.

Кнопка «Классифицировать» — «Поточечные результаты», итоговая таблица, «Графики»: для отдельных групп. «ОК».

Интерпретация результатов. На первом этапе дискриминантного анализа необходимо провести оценку выбора дискриминантных переменных. В таблице «Анализ обработанных переменных» дается обзор действительных и пропущенных значений. В таблице «Групповые статистики» показаны результаты расчета средних значений независимых переменных в каждой группе. Можно сделать вывод о том, что средний возраст туристов, посещающих дискотеки, — 23 года; не посещающих — 45 лет. Средний возраст всех опрошенных респондентов — 34 года. Уровень дохода туристов, посещающих дискотеки, ниже (1,13, т. е. ближе к 1, что соответствует интервалу менее 5 000 р.), чем уровень дохода не посещающих дискотеки — 1,91, т. е. ближе к 2, что соответствует интервалу в 5 000–100 000 р. и выше). В среднем мужчины и женщины одинаково посещают дискотеки (среднее по полу равно 1,52, что является серединой между номинальными переменными 1 — мужчины, 2 — женщины). При этом среди туристов, посещающих дискотеки, доля женщин — 57 % (среднее 1,57); среди туристов, не посещающих дискотеки, — 48 % (среднее 1,48).

На втором этапе проводится оценка статистической значимости выбранных переменных. Исходя из таблицы «Критерий

равенства групповых средних» необходимо выбрать независимые дискриминационные переменные. Для проведения теста на равенство средних значений в группах используется коэффициент лямбда Уилкса (Wilks' lambda), значение которого должно быть минимальным. О состоятельности построенной дискриминантной модели свидетельствует статистическая значимость «Significance» (p), значение которой должно быть меньше 0,05. Значимость переменных «Уровень дохода» — 0,000, «Количество лет» — 0,000, «Расходы на питание» — 0,017, что меньше 0,05. Это означает, что отличия туристов, посещающих и не посещающих дискотеки, по данным характеристикам статистически значимы. Для переменной «пол» значимость признака 0,565, что больше 0,05. В случае, если значимость признака больше 0,05, данный признак необходимо исключить из дискриминационных переменных и заново сформировать задание для проведения дискриминационного анализа.

На третьем этапе следует доказать, что выбранные переменные действительно являются независимыми друг от друга. В этом случае рассчитывается коэффициент корреляции для характеристики связи между существующими переменными. Коэффициент корреляции между возрастом (количество лет) и полом равно 0,221, что меньше 0,5. Это доказывает отсутствие корреляционной зависимости между данными переменными. А коэффициент корреляции между переменными «Уровень дохода» и «Расходы на питание» равен 0,630, между количеством лет и уровнем дохода равно 0,516, что больше 0,5. Соответственно, данные переменные влияют друг на друга, и эта пара должна быть исключена из анализа.

Четвертый этап — построение дискриминационной модели.

Необходимо рассчитать нормированные коэффициенты канонической дискриминантной функции:

$$d = a - b_1x_1 - b_2x_2 - \dots - b_nx_n, \quad (19)$$

где a — свободный член (константа); d — зависимая (группирующая переменная); b_n — нормированные коэффициенты; x_n — независимые переменные.

Используя коэффициенты канонической дискриминантной функции, можно оценить относительный вклад каждой переменной в различие исследуемых групп. В нашем примере переменная «количество лет» в 1,7 (1,028/0,618) раза больше влияет на зависимую переменную «желание посещать дискотеки», чем переменная «доход»; и в 3,9 (1,028/0,262) раза больше, чем «сумма расходов, потраченных на питание на отдыхе».

Используя коэффициенты, полученные в результате анализа, составляем дискриминационную модель:

$$d = -5,642 + 0,622X_1 + 0,106X_2 + 0,002X_3, \quad (20)$$

где X_1 — уровень дохода; X_2 — возраст; X_3 — расходы на питание (требуют исключения из модели в силу высокой корреляции между переменными).

Итоговая дискриминантная модель:

$$d = -5,642 + 0,622X_1 + 0,106X_2. \quad (21)$$

Насколько четко разделены группы респондентов на предпочитающих и не предпочитающих дискотеки, можно определить на основе расстояний между средними в группах (центроидами групп). В данном случае расстояние между средними в группах, выбирающих и не выбирающих дискотеку, большое (от 1,696 до 1,773) (пограничное значение — 0). Чем больше расстояние, тем больше различий между группами.

Различия между исследуемыми группами показаны также на графиках распределения значений дискриминантной функции (рис. 18 и 19).

Различия между группами ослабевают при увеличении рассеяния значений дискриминантной функции и области их пересечения в исследуемых группах, и наоборот. Точность сделанных прогнозов можно определить по данным табл. 78 «Результаты классификации».

Таким образом, 22 туриста из 23, предпочитающие дискотеки корректно причислены к данной группе, а 1 — нет. Из непосещающих — только 3 корректно, а 19 — нет.

Каноническая дискриминантная функция 1

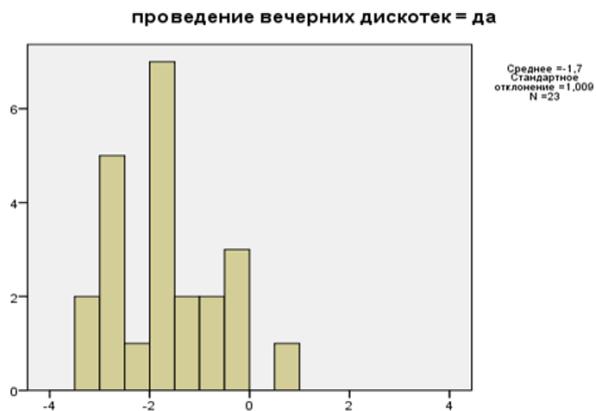


Рис. 18. Распределение значений дискриминантной функции для группы «посещающие дискотеки»

Каноническая дискриминантная функция 1

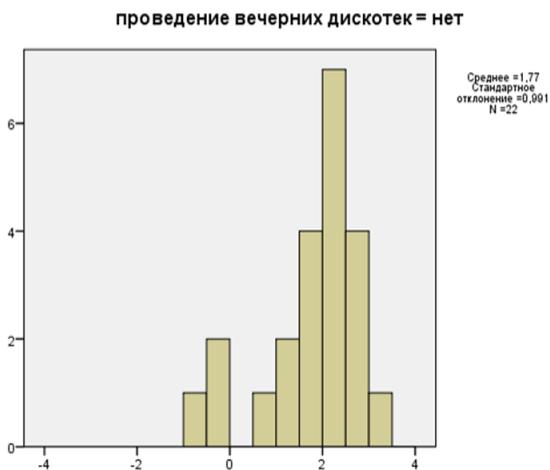


Рис. 19. Распределение значений дискриминантной функции для группы «не посещающие дискотеки»

Это дает возможность сделать вывод о том, что 86,4 % отдыхающих на базе отдыха и не предпочитающих дискотеки могут их посещать. Следовательно, руководству базы отдыха необходимо продумать политику продвижения дискотек среди отдыхающих.

Практические задания

Задание 1. Сегментирование международного рынка.

Описание проблемы. Российский союз промышленников и предпринимателей проводит исследование международного продуктового рынка с целью выделения специфических сегментов по объемам потребления различных продуктов на душу населения. Основная задача — охарактеризовать наиболее привлекательные сегменты для выхода на иностранный рынок российских производителей.

Сбор информации. Информация собрана на основе данных официальной статистики и представлена в табл. 78.

Таблица 78

Потребление продуктов на душу населения

Город	Мясо,	Масло животное,	Сахар,	Алкоголь,	Фрукты,	Хлебопродукты,
	кг	кг	кг	л	кг	кг
	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Россия	55	3,9	30,0	5,0	28	124
Австралия	100	2,6	47,0	8,20	121	87
Австрия	93	5,3	37,0	12,00	146	74
Азербайджан	20	4,1	12,4	7,90	52	141
Армения	20	3,7	4,3	6,50	72	134
Беларусь	72	3,6	28,0	5,40	38	120
Бельгия	85	6,9	48,0	11,00	83	72
Болгария	65	3,0	18,0	9,50	92	156
Великобритания	67	3,5	39,0	8,80	91	91
Венгрия	73	1,7	40,0	10,90	73	106
Германия	88	6,8	35,0	8,10	138	73
Греция	83	1,0	24,0	8,80	99	108
Грузия	21	3,8	36,0	9,80	55	140
Дания	98	5,0	38,0	10,30	89	77

Город	Мясо,	Масло животное,	Сахар,	Алкоголь,	Фрукты,	Хлебопродукты,
	кг X_1	кг X_2	кг X_3	л X_4	кг X_5	кг X_6
Ирландия	99	3,3	31,0	9,60	87	102
Испания	89	0,4	26,0	8,95	103	72
Италия	84	2,2	27,0	9,60	169	118
Казахстан	61	4,2	19,2	7,20	10	191
Канада	98	3,1	44,0	7,40	123	77
Киргизия	46	4,1	23,5	6,70	20	134

Для детального и всестороннего исследования поставленной проблемы на основе представленной информации рекомендуется использовать кластерный анализ с помощью пакета прикладных программ SPSS.

Алгоритм выполнения:

- 1) сформулировать проблему и цель исследования;
- 2) сформулировать объект исследования, предмет исследования;
- 3) сформулировать гипотезу исследования;
- 4) создать базу данных в пакете SPSS;
- 5) провести анализ;
- 6) представить результаты статистического анализа в табличном и графическом виде;
- 7) сформулировать общий вывод и дать характеристику сегментов рынка;
- 8) дать рекомендации по маркетинговым инструментам для каждого сегмента потребителей.

Задание 2. Сегментирование российского рынка хлебцев.

Описание проблемы. Иностранная компания намерена выйти на российский рынок с многозерновыми хлебцами. Перед разработкой товарной стратегии служба маркетинга намерена провести маркетинговые исследования и выявить характеристики продукта, влияющие на выбор хлебцев покупателями.

Сбор информации. Иностранная компания провела опрос потребителей в супермаркетах семи крупнейших городов России. Респондентам предложили высказать свое отношение к шести характеристикам хлебцев: Хлебцы должны быть:

- X_1 — максимально полезными;
- X_2 — удобными для быстрого перекуса;
- X_3 — натуральными, без консервантов;
- X_4 — удобными для приготовления бутербродов и закусок;
- X_5 — низкокалорийными;
- X_6 — с различными вкусовыми добавками.

Оценка проводилась по семибалльной шкале, где 1 — полное несогласие, 7 — полное согласие.

Выборка составила 30 чел. Результаты опроса представлены в табл. 79.

Таблица 79

Исходная информация

№ респондента	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
1	7	4	7	4	6	4
2	6	4	6	3	7	4
3	7	4	7	4	7	4
4	5	4	6	3	5	4
5	6	3	7	4	6	4
6	7	3	6	3	7	4
7	6	3	7	4	7	4
8	7	4	7	4	6	4
9	7	4	7	4	6	4
10	7	4	7	4	6	4
11	7	3	6	3	7	4
12	7	4	7	3	6	4
13	6	4	6	4	6	3
14	6	4	7	3	7	3
15	7	4	6	4	7	3
16	7	4	7	4	7	3
17	6	3	6	4	7	3
18	7	4	7	3	6	3
19	7	4	6	3	7	3
20	2	3	2	3	2	3
21	5	3	5	4	6	3
22	6	3	7	3	7	3
23	7	4	6	3	7	3
24	7	3	7	3	7	3
25	6	3	6	4	6	3

№ респондента	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
26	6	3	7	4	7	3
27	7	3	6	4	6	3
28	4	7	4	6	4	7
29	7	4	6	3	6	3
30	7	3	6	3	6	4

Задание.

1. Разделить потребителей на сегменты на основе факторов, наиболее важных для них при выборе хлебцев.

2. Для детального и всестороннего исследования поставленной проблемы на основе представленной информации рекомендуется использовать факторный анализ с помощью пакета прикладных программ SPSS.

Алгоритм выполнения:

- 1) сформулировать проблему и цель исследования;
- 2) сформулировать объект исследования, предмет исследования;
- 3) сформулировать гипотезу исследования;
- 4) создать базу данных в пакете SPSS;
- 5) провести анализ;
- 6) представить результаты статистического анализа в табличном и графическом виде;
- 7) сформулировать общий вывод и дать характеристику сегментов рынка по основным потребительским предпочтениям;
- 8) дать рекомендации по маркетинговым инструментам для каждого сегмента потребителей.

Задание 3. Определить особенности семей, которые владеют автомобильным фургоном. Данные получены на основе выборки, включающей 40 семей. Были собраны следующие данные (табл. 80):

- доход в долларах;
- количество членов семьи;
- образование главы семьи (в годах обучения);
- регион проживания (1 — северный, 2 — южный);
- стиль жизни (1 — либеральный, 2 — консервативный);

- количество машин в собственности;
 — владеет ли семья фургоном (1 — да, 2 — нет).

Таблица 80

Данные выборки

№ респондента	Доход, тыс. долл.	Количество членов семьи, чел.	Образование главы семьи, лет	Регион проживания	Стиль жизни	Количество машин в собственности	Владение фургоном
1	26	3	12	1	1	1	1
2	17	4	12	1	1	1	2
3	14	2	10	1	1	1	2
4	35	4	9	1	1	1	2
5	24	3	8	1	1	1	2
6	13	4	6	1	2	1	2
7	34	3	8	1	2	1	2
8	16	3	11	1	2	1	2
9	14	2	12	1	2	1	2
10	27	2	12	1	2	2	2
11	15	4	12	2	1	1	1
12	34	4	11	2	2	1	1
13	15	3	12	2	2	1	1
14	17	2	12	1	2	1	2
15	13	3	8	1	2	1	2
16	26	2	12	1	2	1	2
17	17	4	12	2	2	1	1
18	37	3	12	2	2	1	1
19	24	4	10	2	2	1	1
20	14	3	10	2	2	1	2
21	24	4	10	2	2	1	2
22	26	4	13	2	1	1	2
23	15	6	13	1	1	2	2
24	26	8	12	2	2	2	2
25	16	8	12	1	1	2	2
26	38	3	12	1	1	1	1
27	88	3	12	1	2	1	1
28	55	3	12	2	1	2	1
29	73	4	12	2	1	1	1
30	39	3	10	2	2	2	1
31	38	3	10	2	2	1	1

№ респондента	Доход, тыс. долл.	Количество членов семьи, чел.	Образование главы семьи, лет	Регион проживания	Стиль жизни	Количество машин в собственности	Владение фургонем
32	46	3	16	2	1	1	1
33	39	4	16	2	1	1	1
34	46	2	14	2	2	1	1
35	99	5	12	2	1	3	1
36	72	9	10	2	2	2	1
37	64	7	12	2	2	2	1
38	71	7	15	2	1	1	1
39	48	4	12	2	2	1	2
40	69	9	12	1	1	2	2

На основе построенной модели определите вероятность покупки фургона или, наоборот, отказа от таковой американского гражданина с доходом 40 тыс. долл., 5 членами семьи, образованием 9 лет, проживающего в северном регионе, придерживающегося консервативных взглядов и имеющего в распоряжении 2 автомобиля.

Задание 4. Анализ имиджа авиакомпании

Описание проблемы. Авиакомпания X проводит исследование мнения пассажиров международных рейсов о своем имидже. Основная задача — выявить сегменты с различным отношением к авиакомпании и разработать пути повышения имиджа в представлении пассажиров.

Сбор информации. Респондентам (пассажирам международных рейсов авиакомпании X) в ходе опроса предлагалось шесть утверждений, которые описывают текущую конкурентную позицию рассматриваемой компании на международном рынке авиаперевозок:

— X_1 — авиакомпания X обладает репутацией компании, превосходно обслуживающей пассажиров;

— X_2 — авиакомпания X может конкурировать с лучшими авиакомпаниями мира;

— X_3 — авиакомпании X предстоит долгий путь, прежде чем она сможет претендовать на то, чтобы называться авиакомпанией мирового класса;

— X_4 — авиакомпания X выглядит «вчерашним днем» по сравнению с другими авиакомпаниями;

— X_5 — авиакомпании X необходимо представить себя в визуальном плане более современно;

— X_6 — авиакомпания X лучше, чем многие о ней думают.

Оценка проводилась по семибалльной шкале, где 1 — полное несогласие, 7 — полное согласие.

Выборка составила 30 чел. Результаты опроса представлены в табл. 81.

Т а б л и ц а 81

Исходная информация

№ респондента	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
1	7	4	7	4	6	4
2	6	4	6	3	7	4
3	7	4	7	4	7	4
4	5	4	6	3	5	4
5	6	3	7	4	6	5
6	5	3	5	2	7	4
7	6	3	7	4	7	4
8	7	4	7	4	6	4
9	7	4	7	4	6	3
10	7	4	7	5	6	4
11	7	3	6	3	7	4
12	7	5	7	3	6	4
13	6	5	6	4	6	3
14	6	4	7	3	7	3
15	7	4	6	4	7	3
16	7	4	7	4	7	4
17	6	3	6	5	7	3
18	7	4	7	3	6	3
19	7	5	6	3	7	3

№ респондента	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
20	2	3	2	3	2	3
21	5	3	6	4	6	3
22	6	2	7	2	7	4
23	7	4	7	3	7	3
24	7	3	7	3	7	3
25	6	3	6	4	6	3
26	6	3	7	4	7	3
27	7	3	5	4	6	3
28	4	7	4	6	4	7
29	7	4	6	3	6	3
30	7	3	6	3	6	4

Задание.

Разделить потребителей на сегменты с различным отношением к авиакомпании. Для детального и всестороннего исследования поставленной проблемы на основе представленной информации рекомендуется использовать факторный анализ с помощью пакета прикладных программ SPSS.

Алгоритм выполнения:

- 1) сформулировать проблему и цель исследования;
- 2) сформулировать объект исследования, предмет исследования;
- 3) сформулировать гипотезу исследования;
- 4) создать базу данных в пакете SPSS;
- 5) провести анализ;
- 6) представить результаты статистического анализа в табличном и графическом виде;
- 7) сформулировать общий вывод и дать характеристику сегментов с различным отношением к авиакомпании;
- 8) дать рекомендации по маркетинговым инструментам для каждого сегмента респондентов.

Задание 5. В исследовании взаимосвязи между семейным и покупательским поведением проводилось измерение следующих утверждений о стиле жизни респондента (1 — не согласен, 7 — согласен) (табл. 82).

Измерение утверждений о стиле жизни респондента

№ респондента	V ₁	V ₂	V ₃	V ₄	V ₅	V ₆	V ₇
1	6	2	7	6	5	3	5
2	5	7	5	6	6	6	4
3	5	3	4	5	6	6	7
4	3	2	2	5	1	3	2
5	4	2	3	2	2	1	3
6	2	6	2	4	3	7	5
7	1	3	3	6	2	5	7
8	3	5	1	4	2	5	6
9	7	3	6	3	5	2	4
10	6	3	3	4	4	6	5
11	6	6	2	6	4	4	7
12	3	2	2	7	6	6	6
13	5	7	5	2	2	6	1
14	6	3	5	5	7	2	3
15	3	2	4	3	2	6	5
16	2	7	5	1	4	5	2
17	3	2	2	7	2	4	6
18	6	4	5	4	7	3	3
19	7	2	6	2	5	2	1
20	5	6	6	3	4	5	3
21	2	3	3	2	1	2	6
22	3	4	2	1	4	3	6
23	2	6	3	2	1	5	3
24	6	5	7	4	5	7	2
25	7	6	5	4	6	5	3

Примечание.

V₁ — я больше люблю проводить время дома, чем ходить на вечеринки.

V₂ — покупая товар, я всегда смотрю на цены.

V₃ — мне больше нравится ходить в магазины, чем в кино, я не доверяю рекламе товаров.

V₄ — я люблю сидеть дома.

V₅ — я часто пользуюсь купонами скидок.

V₆ — на рекламу зря тратятся такие большие деньги.

Проведите факторный анализ. Сегментируйте потребителей на основе их поведенческих характеристик.

— оцените возможность проведения и адекватность факторного анализа для данной выборки;

- вычислите корреляционную матрицу и выявите взаимосвязи между переменными базы данных;
- выявите и извлеките необходимое количество факторов для создания упрощенной структуры;
- разбейте базу данных на группы факторов на основе значений совместной корреляции;
- подберите названия созданным сегментам.

Задание 6. Оценка результативности выставочной деятельности компании

Описание проблемы. Российская промышленная компания, работающая на международном рынке, проводит исследование с целью проверки гипотезы о влиянии маркетинговых активностей на результаты участия в международных выставках.

Сбор информации. Информация собирается по итогам каждой выставки. С целью включения качественных показателей в анализ использована система кодирования информации методом присвоения количественных значений различным уровням реализации запланированных результатов.

Индикаторы результативности участия в выставке:

Качество приглашений на выставку:

- 1 — менее 20 % приглашенных пришли;
- 2 — пришло от 21 % до 50 % приглашенных;
- 3 — пришло от 51 % до 70 % приглашенных;
- 4 — пришло 100 % приглашенных.

Качество регистрации посетителей:

- 1 — нет информации о контакте;
- 2 — только контактная информация;
- 3 — полная информация о контакте.

Запросы на коммерческую информацию:

- 1 — не было запросов до 20 % от всех контактов;
- 2 — до 59 % запросили контактную информацию;
- 3 — от 60 % до 100 % запросили контактную информацию.

цию.

Качество мероприятий на выставке:

- 1 — низкое;
- 2 — среднее;
- 3 — высокое.

Число потенциальных партнеров:

- 1 — менее 20 % являются потенциальными партнерами;
 2 — от 21 % до 50 % являются потенциальными партнерами;
 3 — от 51 % до 70 % являются потенциальными партнерами;
 4 — от 71 % до 100 % являются потенциальными партнерами.

Количество контактов по итогам выставки, ед. контактов.**Общая оценка результативности выставки:**

- 1 — низкая;
 2 — высокая.

Задание. Провести анализ собранной информации по результатам работы предприятия на международной выставке, представленной в табл. 83, и выявить наличие взаимосвязей между группами выбранных индикаторов.

Таблица 83

Исходная информация

Качество приглашений на выставку	Качество регистрации посетителей	Запросы на коммерческую информацию	Количество контактов по итогам выставки	Качество мероприятий на выставке	Число потенциальных партнеров	Общая оценка эффективности выставки
1	1	1	94	2	2	1
2	2	2	119	1	1	1
2	1	1	124	1	1	1
2	2	3	102	2	2	1
4	3	3	186	2	2	1
3	3	3	134	3	3	2
4	2	2	230	3	4	2
3	3	2	137	2	4	2
3	3	3	301	3	3	2

Разделить маркетинговые активности участия в международной выставке по двум группам: эффективная выставка и неэффективная выставка.

Сделать вывод о том, какие маркетинговые активности влияют на результативность международной выставочной деятельности промышленной компании.

Для детального и всестороннего исследования поставленной проблемы на основе представленной информации рекомендуется использовать кластерный и дискриминантный анализ с помощью пакета прикладных программ SPSS.

Алгоритм выполнения:

- 1) сформулировать проблему и цель исследования;
- 2) сформулировать объект исследования. Предмет исследования;
- 3) сформулировать гипотезу исследования;
- 4) создать базу данных в пакете SPSS;
- 5) провести анализ;
- 6) представить результаты статистического анализа в табличном и графическом виде;
- 7) сформулировать общий вывод и дать характеристику группам: эффективная выставка и не эффективная выставка;
- 8) дать рекомендации по маркетинговым активностям на международной выставке.

Вопросы для самопроверки и самостоятельной работы

1. Понятие, сущность, роль маркетингового анализа в рыночной деятельности компаний.
2. Преимущества планирования с помощью ментальных карт.
3. Цель создания ментальных карт.
4. Применение PEST-анализа в маркетинговой деятельности.
5. Характеристика SWOT-анализа.
6. Этапы анализа конкурентоспособности предприятия.
7. Метод бенчмаркинга.
8. Виды маркетинговых показателей.
9. Методы расчета показателей маркетинга.

10. Причинно-следственные связи между показателями маркетинга и финансовыми результатами деятельности компании.
11. Методы анализа конкурентоспособности.
12. Анализ удовлетворенности потребителя.
13. Анализ лояльности потребителя. Индексные методы.
14. Концептуальная модель удовлетворенности потребителей.
15. Определение уровня удовлетворенности потребителей с помощью модели SERVQUAL.
16. Какие задачи может решить кластерный анализ?
17. Какие задачи может решить регрессионный анализ?
18. В каких ситуациях проводится факторный анализ?
19. Какие относительные методы оценки влияния удовлетворенности потребителей на объемы продаж компании вы знаете?

Тестовые задания

1. SWOT-анализ направлен на выявление:

- а) возможностей и угроз, которые могут возникнуть во внешней маркетинговой среде;
- б) сильных и слабых сторон, которые определяются состоянием внутренней маркетинговой среды.
- в) все перечисленное выше.

2. В качестве экспертов при проведении анализа конкурентоспособности компании методом расчета интегрального показателя могут привлекаться:

- а) руководство самой компании;
- б) маркетолог компании;
- в) потребители;
- г) сотрудники различных подразделений компании.

3. При расчете показателя NPS может проводиться опрос:

- а) клиентов компании;
- б) сотрудников компании;

- в) руководства компании;
- г) всех вышеперечисленных.

4. Фирма при использовании метода бенчмаркинга:

- а) анализирует возможности и угрозы со стороны внешней среды;
- б) сравнивает свою деятельность с деятельностью лучших фирм в своем роде;
- в) проводит опрос потребителей;
- г) анализирует пять сил, действующих на рынке.

5. При оценке пожизненной ценности клиента учитывается (выберите не менее двух ответов):

- а) средний доход от клиента;
- б) прибыльность клиента;
- в) уровень вовлеченности клиента;
- г) количество новых потребителей, приобретенных за выбранный период.

6. Факторный анализ применяется для:

- а) выявления взаимного влияния переменных друг на друга;
- б) выявления влияния одной переменной на другую;
- в) выделения из большого массива данных малого числа групп, состоящих из переменных, объединенных общими факторами;
- г) построения модели зависимости переменных.

7. Кластерный анализ используется для:

- а) выявления влияния одной или нескольких независимых переменных на одну зависимую переменную;
- б) классификации объектов на относительно однородные группы по заданным признакам;
- в) проверки гипотезы о равенстве средних в нескольких выборках.

8. В практике аналитического маркетинга с помощью регрессионного анализа можно найти ответы, например, на следующие вопросы:

- а) действительно ли различаются предпочтения потребителей к торговой марке в зависимости от их уровня дохода;
- б) различаются ли географические сегменты по товарным предпочтениям потребителей;
- в) какую долю в изменении объема продаж можно объяснить расходами на продвижение, различием цен и расходами на персонал;
- г) какие психографические (демографические, культурные и пр.) характеристики отличают восприимчивых к цене товара потребителей от невосприимчивых.

9. Однофакторный дисперсионный анализ проводится для:

- а) выявления взаимного влияния переменных друг на друга;
- б) выявления влияния одной переменной на другую;
- в) построения модели зависимости переменных;
- г) разделения всех переменных на группы.

10. Можно говорить об отсутствии связи между переменными, если:

- а) коэффициент корреляции близок к 1;
- б) коэффициент корреляции отрицательный;
- в) коэффициент корреляции близок к 0;
- г) коэффициент корреляции больше 1.

ГЛАВА 2

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

2.1. Теоретические основы управления продажами

Торговля — одна из самых древних профессий в мире. Сегодня продажи рассматриваются как фундаментальный и жизненно необходимый элемент, «электростанция» бизнеса. Осознание важности области продаж, в свою очередь, создало потребность в более качественном их проведении и, как следствие, в более тщательной подготовке к продажам.

В условиях современной экономики способность предприятия продавать свою продукцию является определяющей с точки зрения его развития. Чем лучше идут продажи, тем больше доходов получает предприятие, тем более квалифицированный персонал оно может привлечь и тем больше средств инвестировать свое развитие. Тем стабильнее будет его рыночное положение, тем сложнее конкурентам будет атаковать его. Таким образом, чем более надежной будет система продаж на предприятии, тем более конкурентоспособным оно будет.

Времена интуитивных продаж уходят в прошлое. Сейчас на рынке выигрывают и зарабатывают деньги профессионалы, владеющие современными методами и технологиями продаж.

Термин «продажа» обычно истолковывается очень широко и охватывает весь спектр действий, направленных на то, чтобы помочь клиенту сделать выбор и совершить покупку.

Понятие «продажа» включает не только процессы, действия, но и различные ситуации, обстоятельства, ролевые функции и т. д.

Продажу можно рассматривать с двух позиций: как результат и как процесс:

1) продажа как результат — это реализация товаров или услуг, переход прав собственности на товар от одного владельца к другому;

2) продажа как процесс — это ряд последовательных действий, совершаемых продавцом с целью убеждения покупателя в необходимости приобретения товара, удовлетворяющего его потребности.

Продажа — это вид коммерческой деятельности, где каждый отстаивает свой интерес, играет свою роль, использует свои возможности, прилагает все усилия для того, чтобы добиться наиболее благоприятных условий обмена для себя. Акт продажи, как правило, предусматривает переговоры, потому что интересы сторон совпадают не всегда. Суть продажи — в уравнивании двух противоположных мотивов:

— стремление приобрести определенные товары и таким образом удовлетворить существующую потребность;

— стремление избежать усилий и затрат.

Задача продавца — помочь покупателю найти баланс в уравнивании этих двух противоположных мотивов.

Продажа — персонифицированный, непосредственный и двухсторонний процесс осуществления контактов и убеждения с целью достижения определенных результатов, прежде всего увеличения продажи продукции на определенном сегменте рынка.

Главная функция продажи — продвижение на рынок конкретного товара, реализуемого предприятием, предложение себя в качестве надежного поставщика.

Виды продаж:

1) в зависимости от выполняемых функций — креативные продажи (прибыльность деятельности посредством приобретен-

ного товара), миссионерские (информирование и адаптация к новому товару), операторные (принятие заказа и доставка);

2) с позиции ориентации продавца на клиента или на продукт — обслуживание, агрессивное продвижение товара, спекулятивная продажа и консультативная продажа;

3) по длительности устанавливаемых контактов с потребителем — транзакционные продажи (разовые продажи) и продажи через развитие отношений (долгосрочные отношения);

4) по уровню создаваемой ценности — транзакционная продажа (ценность продукта в его небольшой стоимости и легкости приобретения), консультационная продажа (определение проблемы, пути их решения, консультации при неопределенности покупателя), предпринимательская модель продажи (балансирование потенциальных возможностей компании и предлагаемого товара, когда потребителю нужен партнер).

Достижение запланированного уровня продаж требует решения множества проблем, которые направлены на формирование и удовлетворение потребностей потребителя. Успешность этих действий и определяет конкурентные преимущества компании.

Все разнообразие технологий продаж в целом не выходит за рамки двух основных видов продаж:

— продажа, ориентированная на клиента;

— продажа, ориентированная на товар, продвигаемый предприятием.

В первом случае, какова бы ни была сама технология продаж, главную роль в процессе ее построения играют потребности, особенности клиентов, поиск вариантов их наилучшего удовлетворения.

Во втором случае главную роль играют свойства самого товара, продаваемого предприятием, обеспечиваются максимально возможные условия для того, чтобы в процессе продажи эти свойства и особенности смогли проявиться и получить соответствующее внимание со стороны потенциальных покупателей.

Технологии продаж:

1) пассивная продажа;

2) агрессивная продажа;

3) спекулятивная продажа;

4) консультативная продажа.

Пассивная продажа. Данную технологию называют пассивной, потому что основная задача здесь — осуществить качественное обслуживание клиентов, оформить покупку, т. е. «отпустить товар» и, как максимум, предложить рассмотреть какие-то дополнительные товары.

С помощью этой технологии в основном продаются товары широкого потребления, т. е. те товары, решение о покупке которых принимается относительно быстро, без особых проблем. Такие навыки, как умение вести сложные переговоры и курьезировать длинные продажи, здесь не нужны. Эту технологию чаще всего применяют:

1) дистрибьюторские компании с небольшим ассортиментом, работающие на данном рынке много лет и уже сформировавшие свой рынок, уверенно занявшие на нем стабильное место;

2) супермаркеты. Покупатель приходит, выбирает, подходит к кассе, платит, получает товар и уходит. Персонал занят именно обслуживанием этого процесса. Больше ничем;

3) call-центры продаж, принимающие звонки от клиентов. Покупатель сам звонит по телефону, делает заказ и получает соответствующий товар. Продавцу необходимы в основном коммуникативные навыки, чтобы клиент смог достаточно четко передать свои пожелания и получить соответствующий товар.

Агрессивная продажа. Если в первом типе продаж главное — это уровень сервиса, то в агрессивном — ориентация на товар. Здесь задача заключается в том, чтобы один раз продать товар данному клиенту. Дальнейшее взаимодействие с клиентом просто не предусматривается.

Данный тип продаж применяют «коробейники», страховые и медицинские компании. Следует помнить, что здесь главное — направленность на товар. Задача — продать любой ценой хотя бы один раз.

Здесь уже необходимо умение установить контакт, торговаться, готовить качественную презентацию, умение работать с возражениями на достаточно высоком уровне, доводить общение с клиентом до точки завершения сделки. Большое внимание уделяется индивидуальным продажам.

Спекулятивная продажа. Здесь процесс продаж целиком настроен на возбуждение личного интереса конкретного представителя потенциального покупателя. Наиболее распространенная сфера применения — «длинные» продажи, когда необходимо поддержание долгосрочных отношений с клиентами, и это настолько важно, что можно добиваться положительного результата любой ценой. Особенно часто встречается при работе с бюджетными компаниями или с большими корпорациями.

Консультативная продажа. Именно здесь в наибольшей степени присутствует ориентация на клиента, на его интересы. Основная цель данной технологии заключается в том, чтобы продажи имели неоднократный, постоянный характер; чтобы можно было продавать одному и тому же клиенту сегодня, завтра, через месяц и через несколько лет. Применяется подобный вид продаж при реализации сложных, дорогостоящих товаров, а также «длинных» проектов. Здесь нужны самые «высокие» навыки, так как речь идет о полном цикле продаж, требующем владения всем арсеналом технологий продаж.

Довольно часто компании используют смешанные технологии продаж, хотя, например, смешать агрессивный тип с консультативным довольно сложно.

Принципы продажи:

1) *прибыль.* Каждая продажа должна быть прибыльной как для продавца, так и для покупателя;

2) *польза.* Любая продажа — это процесс удовлетворения потребности клиента. Само выживание и оправдание существования фирмы зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Поэтому фирмы обращаются к созданию дополнительной ценности своего товара. Ценность — это то, за что клиент готов платить. Ценностью может обладать и товар, и продавец, и фирма. Выгоды клиента: надежда на решение своей проблемы; уверенность, что это лучшее из того, что ему уже было предложено; цена, соответствующая его представлениям; гарантии результата (или возврата денег);

3) *соревнование.* Любой человек, принимающий решение о покупке, всегда втянут в соревновательный процесс. Прежде всего, это сравнение между собой конкурирующих продавцов, затем сравнение товаров-конкурентов. Следовательно, продавцу

необходимо принять соревновательный процесс, влиять на него и по возможности управлять им;

4) *трудность решения о покупке*. Покупателю всегда трудно расстаться с деньгами. Расходование денег — очень ответственное дело. Клиент имеет право быть нерешительным. Продавцу нужно уметь деликатно и незаметно подтолкнуть его к покупке;

5) *каждый контакт* — это продажа. Каждый контакт с потенциальным покупателем улучшает или принижает имидж продавца. Это относится ко всем работникам предприятия: охраннику, персоналу в торговом зале магазина, заведующему отделом и т. д. При каждом контакте необходимо помнить о том, что этот контакт — продажа;

6) *организованное знание*. В процессе продажи продавец выступает как консультант, поэтому он должен иметь запас знаний: обо всех товарах, реализуемых предприятием; о стандартах обслуживания, миссии и структуре компании; о нуждах, проблемах и желаниях потребителей; о товарах, возможностях и методах конкурентов; об общей ситуации на рынке.

Таким образом, сущность продажи определяется ее значением как для продавцов, так и для потребителей. С помощью продаж продвигаются новые товары и услуги, повышается степень информированности и культура потребления. Продажи — это источник дохода для производителей и удовлетворения потребностей для потребителей. Качество продаж во многом зависит от тщательности их подготовки и мастерства продавцов, которые в современных условиях должны иметь высокую квалификацию, владеть особыми навыками и чувствовать клиента на расстоянии. Эффективно организованные продажи — залог успеха для компаний, действующих на рынке в условиях жесткой конкуренции.

2.2. Особенности продажи различных товаров и услуг

Рынок **товаров индивидуального назначения** состоит из физических лиц и домохозяйств. Обычно производители товаров индивидуального назначения не продают свою продукцию непосредственно потребителю, а реализуют ее через предприятия оптовой и розничной торговли, что не способствует лучшему удовлетворению потребительского спроса. Таким образом, прерывается связь между производителем и рынком. Важное условие повышения эффективности продаж данной группы товаров — формирование вертикальных маркетинговых систем, а также правильное позиционирование товаров на рынке.

Рынок **продовольственных товаров** состоит также из физических лиц и семей. Потребности, удовлетворяемые продовольственными товарами, являются, как известно, основными. Особенностью продажи данных товаров является то, что они имеют ограниченный срок годности, на них часто меняются цены, предложение данных видов товаров достаточно разнообразно, что обеспечивает потребителю широкий выбор для удовлетворения своих потребностей. Для повышения эффективности продаж данной группы товаров необходимо полное выяснение требований потребителей к продукции. Не менее важным является сегментирование рынка по географическим и другим признакам. Третий шаг на пути к успешной продаже продовольственных товаров — правильный выбор целевого рынка и качественное позиционирование продукта. Следующий этап — разработка эффективной сбытовой политики, в том числе продажа продовольственных товаров через специализированные и фирменные магазины; улучшение качества обслуживания и товаров (внешний вид), продажа деформированной продукции со скидкой.

Для **товаров с некоторой степенью переработки** эффективными методами продажи являются повышение имиджа торговой марки, улучшение упаковки, маркировки, а также реклама в местах продажи. Для повышения эффективности продаж необходимо также заботиться о внешнем виде магазина, его ассортименте, а также о привлекательной и удобной для потребителя

выкладке товара. В отличие от сельскохозяйственной продукции, данные товары нуждаются в рекламе, причем не только по телевидению и радио. Надежными средствами рекламы подобных товаров являются газетные объявления, что производитель доставил туда тот товар, про который известно, что его трудно найти.

Рынок товаров инвестиционного назначения состоит из организаций, приобретающих товары с целью осуществления своей производственной деятельности. Методы продаж инвестиционных товаров отличаются от методов, применяемых в торговле товарами индивидуального потребления. Лица, которые совершают покупку, обычно являются специалистами. Оценка возможных вариантов и принятие решения о покупке происходят с учетом влияния ряда ограничений, наложенных руководством предприятия. Период принятия решения о покупке часто весьма продолжителен. Спрос на данные товары вторичен, т. е. зависит от спроса на товары, которые производятся с их помощью. Каналы реализации могут быть как прямыми, так и косвенными. Применяются также встречные продажи. Необходимо тщательно продумывать такие вопросы, как выбор поставщика, оптимальный канал реализации, а также организацию эффективного сервисного обслуживания. Для товаров инвестиционного назначения основным средством эффективного продвижения являются личные продажи.

Рынок услуг является специфическим в силу специфики самого товара — услуги. Ее особенности заключаются в том, что:

— услуги неосязаемы. Для эффективных продаж в данном случае необходимо укрепить доверие клиента к своей фирме. Это можно сделать следующим образом: повысить осязаемость своей услуги, придумать для нее марочное название;

— услуги неотделимы от своего источника, будь то человек или машина, что приводит к непостоянству качества. Поэтому необходимо постоянно обучать персонал, предоставляющий услуги, а также следить за степенью удовлетворенности клиентов с помощью книги жалоб и предложений;

— услуги невозможно сохранить. В условиях постоянного спроса несохраняемость услуги не является проблемой, так как можно заранее укомплектовать организацию должным образом.

В случае непостоянного, колеблющегося спроса необходимо принятие некоторых мер, таких как установление дифференцированных цен, предложение дополнительных услуг в качестве альтернативы для ожидающих своей очереди клиентов, введение систем предварительных заказов.

Практические задания

Ситуационное задание 1. Новая стратегия продаж сети магазинов «Копейка». Прочитать содержание представленной ситуации и ответить на предложенные в конце кейс-стадиз вопросы.

Сегодняшний день магазина «Копейка». Первый магазин сниженных цен (дискаунтер) «Копейка» открылся в Москве в мае 1998 г. В настоящее время в столице функционирует уже целая сеть подобных магазинов. Концепция продаж торговой сети — привлечение покупателей с низким уровнем доходов — оказалась весьма плодотворной. Однако на российском рынке стратегия продаж «магазина сниженных цен» была воплощена с некоторыми отклонениями от классического западного образца. Магазин «Копейка» так же, как и западный дискаунтер, имеет ограниченный ассортимент товаров и экономит на услугах. В ассортиментной политике ставка сделана на быстрооборачиваемые небрендовые товары повседневного спроса. Товары выставлены в зале в том виде, в каком они поступают от поставщиков: в ящиках, коробках, целлофане. Это позволяет не содержать в штате сотрудников, занятых распаковкой, расфасовкой и расстановкой товаров по полкам. Например, в магазине сети «Перекресток» работает вдвое больше сотрудников, чем в магазинах торговой сети «Копейка». В остальном магазины «Копейка» отступили от традиции. В их ассортименте оказалось много продуктов с ограниченным сроком хранения, таких как овощи, мясо, фрукты. Наблюдаются и нарушения с точки зрения организации дешевого обслуживания: приходится торговать через прилавок. Это объясняется рядом причин. С одной стороны, почти все магазины сети «Копейка» располагаются в бывших классических советских продмагах, находящихся в центре густонаселенных микрорайонов. С другой стороны, российская публика не научи-

лась отличать супермаркет от магазина сниженных цен и ожидает от любого магазина полного удовлетворения своих потребностей. Было бы нелогично с точки зрения бизнеса отказываться от привлечения дополнительного числа покупателей.

Таким образом, задуманный как магазин по сниженным ценам, «Копейка» оказался по существу «дворовым» магазином, обеспечивающим самым необходимым жителей близлежащих домов (дискаунтер же обычно не привязан к месту жительства покупателей).

Отступление от правил не прошло для магазина «Копейка» бесследно. Первые магазины компании работали очень эффективно, в них поддерживались единые стандарты обслуживания. Затем начались сбои в поставках, сказался разный уровень подготовки персонала — качество сервиса в некоторых магазинах снизилось. В самой сети магазинов «Копейка» признают, что время от времени у них возникают нестыковки по ряду позиций с поставщиками, что сужает резервы снижения цен. Именно поэтому торговая сеть «Копейка» вошла в недавно созданный Российский розничный альянс, который должен помочь розничным сетям формировать долговременные и взаимовыгодные взаимоотношения с поставщиками.

Перспективы развития сети. Розничные торговые сети в Москве, где сосредоточена треть оборота всей российской розничной торговли, не останавливаются на достигнутом. Если до кризиса они росли на 10–20 % в год, то теперь практически все планируют удвоить товароборот. Быстро идет освоение новых форматов. Так, сети супермаркетов «Перекресток» и «Седьмой континент» объявили о строительстве гипермаркетов, а пионер в области гипермаркетов «Рамстор», наоборот, активно строит более скромные по масштабам супермаркеты.

На этом насыщенном фоне выделяется сеть дискаунтеров «Копейка», открывшая магазин «Копейка суперуниверсам» в Ясенево. Руководство сети пошло на смешение форматов и стилей. Новый магазин «Копейка» отличается большими размерами и широким ассортиментом, что приближает его к супермаркету. В то же время здесь сохраняется атрибутика магазина сниженных цен: непритязательный дизайн, примитивный сервис и использование других методов поддержания низких цен.

До конца года владелец сети фирма ООО «Фелма» планировала открыть еще пять магазинов нового формата. Предполагалось, что за счет такого расширения оборот в 2010 г. удвоится и достигнет 120 млн долл.

Новый формат «Копейка супер» позволяет позиционироваться уже не как «дворовый», а как магазин районного масштаба. В первую очередь этому способствует увеличение торговых площадей. Прежние магазины «Копейка» занимали площадь от 800 до 1 000 м². Первая «Копейка супер» имеет торговые площади 2,5 тыс. м², следующие будут еще больше — как минимум 3 тыс. м². Расширяется и ассортимент — с 1,5 тыс. до 7 тыс. позиций.

В ассортиментной политике появляется новое направление. В отличие от традиционных, «Копейка супер» будет торговать алкоголем класса «премиум». Уже одно это доказывает, что сеть намерена включить в свою целевую аудиторию не только людей с низким уровнем дохода, но и экономных представителей среднего класса.

Кроме того, расширение ассортимента коснулось непродовольственных товаров. Проведя маркетинговые исследования, специалисты компании пришли к выводу, что на рынке non-food торговые наценки запредельно высоки и достигают 100–150 %. Поэтому непродовольственное направление бизнеса в рамках магазинов низких цен было признано перспективным. В магазинах «Копейка супер» оно займет 60–70 % ассортимента против 20–30 % в обычных магазинах торговой сети «Копейка». Будут представлены те товары, которые до сих пор поставщики считали неразумными для размещения в дискаунтерах, опасаясь негативного влияния на имидж продукта (например, парфюмерия).

В то же время в магазинах «Копейка супер» сохранятся все отличительные черты магазина сниженных цен: размещение товара не на полках, а навалом, в контейнерах или в фабричной оптовой упаковке, узкий по сравнению с супермаркетом ассортимент продуктов, минималистический дизайн и т. д. Налицо «смещение жанров» и сопутствующие этому риски. Один из очевидных рисков связан с размыванием целевой аудитории. Экономный русский человек со средним уровнем дохода может предпочесть другого продавца парфюмерии и крепких напитков

класса премиум, поскольку ощутит себя неуютно среди оцинкованных ведер, лопат и мятых джинсов. А человеку с низким уровнем дохода, скорее всего, французский коньяк и по пониженной цене не нужен.

Второй риск, на который идет фирма ООО «Фелма» с новым проектом, связан с управлением торговой сетью: не до конца отладив торговые технологии на нестандартном магазине сниженных цен, рискованно переходить на более сложный в управлении уровень.

Конкуренция розничных торговцев на рынке Москвы. По данным розничных торговцев, объем московского продовольственного рынка составляет 10–12 млрд долл. Если говорить о потребительском рынке в целом, то эти цифры нужно как минимум удвоить (некоторые аналитики называют цифру 30 млрд долл.). И в этом необъятном «море» сетевая торговля, несмотря на бурный рост, занимает менее 10 %.

Неудивительно, что между собой торговые сети практически не конкурируют. Даже на небольшой территории, как, например, в Митине, где соседствуют «Рамстор», «Перекресток», «Мини-перекресток», «Авоська» и «Копейка», все они «чувствуют» себя вполне благополучно.

Мирное сосуществование сетей объясняется и тем, что организованной торговле удастся постепенно отвоевывать аудиторию у рыночно-палаточной. С одной стороны, положительную роль играют более высокие стандарты обслуживания. Само по себе появление удобного магазина там, где до сих пор его не было, автоматически привлекает потребителей со средним уровнем дохода. С другой стороны, сети, первоначально ориентированные на потребителей с высоким уровнем дохода, такие как «Перекресток» и «Седьмой континент», сегодня проводят ценовую и ассортиментную политику, привлекающую потребителей с доходами и ниже среднего.

Однако нельзя не заметить, что доминантным признаком развития торговых сетей в Москве стала географическая экспансия. Идет борьба за будущее, в которой явно проступили контуры масштабного иностранного присутствия. Таким образом, сетевой бизнес, который уже растет высокими темпами, с вливанием «западной крови» станет развиваться еще активнее.

Пример тому — строительство торгового центра «Marktkauf», рассчитанного на годовой оборот 50 млн долл. К таким показателям отечественные сети шли несколько лет. Далее к «Marktkauf» присоединилась французская сеть «Auchan», а также другие европейские компании. Всего за 2–3 года построено 20 торговых комплексов, которые расположились вокруг Московской кольцевой дороги и ориентированы прежде всего на жителей спальных районов столицы.

Московский розничный рынок постоянно пополняется западными фирмами и новыми розничными стандартами. Например, голландская сеть «Spar» составила конкуренцию здешним «дворовым» магазинам, а немецкая «Metro» продемонстрирует незнакомый москвичам формат розницы «Cash & Carry». Можно предположить, что желающих появится гораздо больше, когда в Москве снизится административный барьер. Столичное правительство уже объявило о внедрении программы стимулирования строительства крупных торговых комплексов, предусматривающей облегченную процедуру инвестирования.

Вопросы и задания

1. Оцените стратегию продаж ООО «Фелма».
2. Перечислите отличительные черты магазинов сниженных цен.
3. Охарактеризуйте целевую аудиторию магазинов «Копейка» и «Копейка супер».
4. В чем заключаются особенности ассортиментной политики магазина «Копейка»?
5. Почему магазины «Копейка» отступили от традиций магазинов сниженных цен?
6. Чем отличается политика продаж магазинов «Копейка» от политики магазинов «Копейка супер»?
7. Каковы сильные и слабые стороны сети магазинов «Копейка» и «Копейка супер»?

2.3. Организация продаж

Весь процесс продажи можно сравнить с восхождением на Эверест. Попасть на вершину можно, только пройдя определенные ключевые точки маршрута. Аналогично путь к успешной продаже лежит через определенные этапы. Всего в процессе продажи выделяют семь ключевых этапов (рис. 20).

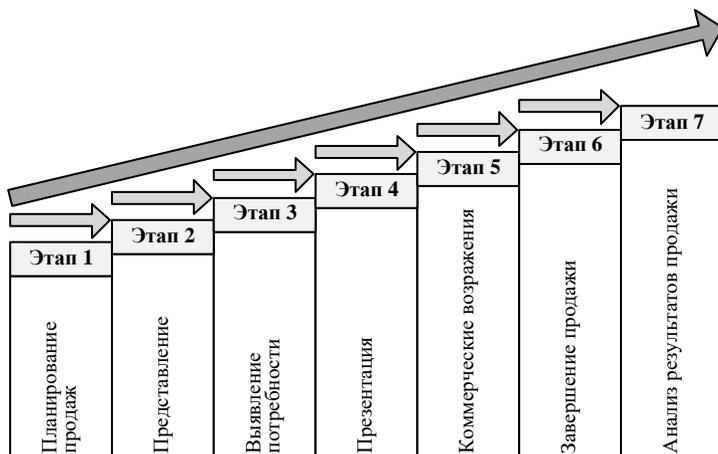


Рис. 20. Этапы продаж

Каждый этап имеет свои особенности, задачи и методы, свое начало и окончание. Успех каждого этапа в значительной мере определяет успех последующего.

Для осуществления эффективных продаж следует придерживаться следующих **правил прохождения этапов продаж**:

- 1) переходить на следующий этап продаж только тогда, когда выполнены задачи предыдущего;
- 2) соблюдать баланс времени — в процессе продаж время нахождения на каждом этапе ограничено;
- 3) контролировать очередность прохождения этапов — если покупатель пытается «перескочить» через этап, можно разрешить ему ненадолго увести себя в сторону, а затем вернуть к исходному этапу;

4) следить за эмоциональным состоянием клиента — параллельно с движением по функциональным этапам необходимо двигаться по этапам эмоциональным — страх, сомнение, безразличие, интерес, желание, действие;

5) использовать на каждом этапе технику и методы продаж, адекватные конкретной ситуации продажи, степени подготовленности клиента, доверие к продавцу, компании и продукту.

Этап 1 — планирование продажи. Необходимо составить список потенциальных покупателей, оценивая их с точки зрения двух основных аспектов: нужен ли ему данный товар и имеются ли у него средства для его приобретения.

Цели планирования продажи:

- экономия времени;
- четкое определение цели в сочетании с созданием условий для проявления гибкого поведения;
- увеличение шанса на получение положительного результата.

При планировании продажи следует учесть следующее: определить цель переговоров, проанализировать все факторы, определить примерное время переговоров, определить наилучший метод сообщения о встрече (письменный или устный и кому его адресовать), продумать содержание сообщения, его ясность и логичность.

Существуют следующие методы сообщения:

- 1) переговоры по телефону;
- 2) письменное сообщение;
- 3) личный визит.

Этап 2 — представление, или установление контакта с потенциальным покупателем. Девиз данного этапа: «У вас никогда не будет второй возможности создать хорошее впечатление о себе».

Рассмотрим качества, которыми должен обладать профессиональный продавец для того, чтобы установить контакт с потенциальным потребителем.

1. Умение анализировать, мыслить. Это умение очень важно для достижения результатов в долгосрочной перспективе.

2. Доброжелательность. Доброжелательные, уважительные отношения благотворны и созидательны.

3. Вера в успех продажи и энтузиазм.

4. Решительность.

5. Внешний вид.

6. Надежность — очень важное качество человека, напрямую связанное с успехом.

Необходимыми для профессионального продавца являются также такие качества, как целеустремленность, доверительность, чувство юмора, трудолюбие, честность и т. д.

Самоанализ — это соотношение ума и чувства, и каждому необходимо воспитывать и развивать в себе это качество.

7. Знания: товара и его применения; компании; конкурентов; территории.

8. Цели и задачи продаж.

Открытая улыбка, уместный комплимент, обращение к клиенту по имени, искренний интерес к его личности и проблемам, «отзеркаливание» жестов и мимики — вот несколько действенных способов расположения человека к дальнейшему разговору.

Все люди разные, поэтому продавец должен быть в определенной мере психологом, чтобы понять, к какому типу покупателей относится именно этот посетитель. Знание типа покупателей способствует успешному установлению контакта.

Типы покупателей

1. Решительный — выглядит энергично, движения стремительны, легко решает вопросы, связанные с покупкой, приходит с готовым решением о покупке или быстро его принимает. Такие покупатели, как правило, первыми вступают в контакт, и достаточно приветствия для того, чтобы он задал первый вопрос. Задает конкретные вопросы, имеет явную заинтересованность конкретным товаром. Вероятность покупки велика.

2. Нерешительный — выглядит заторможенным, говорит тихо. Долго расспрашивает о свойствах товара, не уверен в том, что именно ему нужно. Может вернуть обратно купленный товар. Этот тип нуждается в особом внимании, убеждении без лишнего нажима. Средняя вероятность покупки.

3. Конфликтный — ему нужен спор. Покупка является скорее предлогом для конфликта. Ищет причину придираться. Противостоять этому типу надо хладнокровно, лишая его пищи для спора. Вероятность покупки мала.

4. Знаток — стремится доказать, что он все знает о товаре лучше, чем продавец. Иногда действительно знает, иногда думает, что знает. В магазин чаще всего заходит для подтверждения своей точки зрения. Иногда покупает. Не стоит спорить или опровергать его утверждения, лучше согласиться, если это касается хороших свойств товара, а если плохих — высказать свое мнение не враждебно и не в споре. Вероятность покупки мала.

Возможные способы установления контакта с клиентом:

1) контакт через подобное поведение при помощи визуального канала (одежда, внешний вид, жесты, одинаковая поза, зрительный контакт, мимика, интенсивность движений);

2) контакт при помощи аудиального канала восприятия (темп речи, сила голоса, высота тона, продолжительность пауз, интонация, речевой уровень);

3) установление контакта через подобные цели, стратегии, убеждения. Если удастся установить контакт на уровне позиций и убеждений, то контакт на поведенческом уровне не имеет значения;

4) кинестетический тип контакта (через ощущения клиента).

Для того чтобы добиться расположения клиента, необходимо соблюдать *правила эффективного общения*.

Умение вести эффективный двухсторонний диалог — вот основное орудие профессионального продавца, так как неумение общаться часто приводит к недоверию, непониманию, агрессии, что значительно снижает эффективность переговоров при совершении сделки.

Существует три основные формы общения: устная, письменная форма общения, а также мимика и жесты. Необходимо тщательно продумывать свою речь, свои аргументы, «планировать» их, при этом нужно помнить и о важности личного фактора. Моменты, затрудняющие взаимопонимание:

— возраст («разрыв» между поколениями часто приводит к непониманию, так как имеются расхождения в интересах, ценностях и т. д.);

— внешний вид (необычный стиль одежды может вызвать затруднение при общении или, наоборот, благоприятствовать ему);

- происхождение (различие в социальном происхождении
- различие в ценностях и ожиданиях);
- образование (чем выше уровень образования, тем шире знания и лексический диапазон);
- состояние здоровья (слух, зрение, умение противостоять стрессам, уровень приспособляемости);
- интеллект (живость ума, образованность, культура речи);
- язык (живость языка, словарный запас, употребление жаргонизмов или профессиональных слов);
- личные качества, интересы (энергичность, настойчивость, общительность, замкнутость, грубость, убежденность, самоуверенность, неуверенность, убедительность, пассивность и т. д.);
- раса, религия (культурные различия, манера общения и поведения, влияние культуры и вероисповедания);
- пол (простота или затрудненность общения с представителями противоположного пола);
- квалификация (уровень знаний, умений, профессионализм).

При общении с деловым партнером следует придерживаться следующих правил.

1. Употреблять убедительную и общеупотребимую лексику, избегать маловыразительных, вводных слов («более или менее», «так сказать», «грубо говоря», «возможно», «около», «в районе», «почти», и так далее, «приблизительно» и т. п.).

2. Избегать междометий: «э-э-э» и «мм-м». Прежде чем говорить, необходимо обдумать свою речь. Говорить медленно, с ровной интонацией, делать паузы, чтобы собеседник смог услышать и понять вас.

3. Не употреблять клише и языковых штампов, таких как: «достаточно справедливо», «на данный момент», «откровенно говоря», «никоим образом», «в конечном итоге», «в настоящее время» и т. п. Использовать их как можно реже, так как собеседник может заподозрить вас в бедности вашего языка.

4. Обращаться к собеседнику по имени. Предварительно нужно узнать, с кем вы разговариваете. Постараться запомнить имена тех, с кем вы общаетесь, и всегда обращайтесь к ним по имени, ведь ничто так не ласкает слух, как собственное имя.

5. Избегать фамильярности. Быть предельно корректным, поскольку непрофессионально употреблять в обращении к собеседнику такие слова, как «дорогой» или «милая».

6. Никогда не предполагать, что люди понимают вас и ваши намеки с полуслова. Такое предположение ошибочно и затрудняет взаимодействие собеседников.

7. Помнить о том, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать. Стараться записывать всю информацию, применять свою систему запоминания. Известно, что при восприятии только на слух люди забывают 29 % информации через час и 90 % — через три дня. При подкреплении информации наглядными средствами забывание заметно снижается: 14 % — через час и 35 % — через три дня. «Если я услышу — я забуду, если увижу — запомню, если сделаю — я пойму».

8. Следить за тоном голоса. Вызывающий тон, громкая речь вызывают в ответ агрессивность, неуверенность, скуку и даже неосознанное пренебрежение. Вызов в тоне может утомить и создать впечатление давления.

9. Научиться слушать собеседника. Когда вы говорите, вы сообщаете то, что вам уже известно; когда вы слушаете, вы можете узнать то, чего до сих пор не знали. Умение слушать предполагает соблюдение следующих принципов: будьте заинтересованы, уточняйте, задавайте вопросы, не уклоняйтесь от темы, проверяйте, правильно ли вы поняли собеседника, проанализируйте услышанное (тон, интонация, источники информации), нейтрализуйте ваши чувства (сохраняйте спокойствие и самоконтроль).

10. Знать и уметь применять правила невербального общения. Все мы общаемся на языке жестов, который не менее красноречив, чем человеческая речь. Знать и понимать его — весьма полезная способность. Если жесты или мимика и произнесенные слова противоречат друг другу, верьте жесту. Основной выразитель этого языка — лицо, особенно глаза, которые отражают заинтересованность или скуку, доверие или подозрительность, симпатию или неприязнь гораздо понятнее, чем слова. Поза указывает, расслаблен собеседник или напряжен, нетерпелив или заинтересован. Не стоит прибегать к следующим жестам: постукивание пальцем по столу, рисование во время бе-

седы, суетливость, раскачивание на стуле, рассматривание собеседника в упор, приглаживание волос, расположение рук на лице.

Избегайте лишних движений, сохраняйте спокойствие и выдержку во время переговоров.

Этап 3 — выявление потребностей. Суть успешной продажи может быть выражена одним простым уравнением:

$$\text{Удовлетворение потребностей клиента} = \text{Продажи.} \quad (22)$$

Умение узнать, что же именно требуется вашему клиенту, — важнейшее качество продавца. Главное на этом этапе — определить мотив покупки.

Мотивы совершения покупок могут быть следующими:

— потребность в безопасности (качественный товар, соблюдение гарантий, соответствие ГОСТ);

— стремление получить прибыль или доход (для бизнеса — это возможность снижения собственных затрат, погашение задолженности, для покупателей — скидки);

— повышение собственного престижа (приобретенные товары показывают социальный статус человека);

— заинтересованность в комфорте (проявляется в облегчении условий труда, сокращении рабочего времени, увеличении времени отдыха).

О мотивах покупателя можно судить только на основании его ответов на поставленные вопросы и на основании его поведения.

Основные инструменты выявления потребностей потребителя — это техники задавания вопросов и активного слушания.

Вопросы играют важную роль в случае, когда вам придется сталкиваться с возражениями, поскольку до тех пор, пока вы не знаете всех факторов и того, что скрывается за возражением, вы стреляете в темноту. Вопросы необходимо задавать:

— для получения возможности управления беседой;

— чтобы узнать предпочтения покупателя и в итоге остановиться на том, что ему необходимо;

— чтобы заставить покупателя думать мыслями продавца.

Существуют следующие *виды вопросов*.

1. Открытые — с развернутым ответом, невозможно ответить «да» или «нет», позволяют завязать разговор, так как собеседник не может ответить на них односложно. Часто начинаются с вопросительных слов «что», «где», «когда», «сколько», «какой», «как» задаются для проверки фактов и подведения итогов, ответ на них однозначен (да или нет). Нежелательно начинать со слова «почему». Эти вопросы повышают уровень взаимопонимания между собеседниками, так как ваша заинтересованность мнением клиента и его потребностями всегда приятна и располагает клиента к вам. Кроме того, люди любят поговорить и хорошо относятся к тем, кто задает им интересные вопросы, а затем внимательно выслушивает ответы.

2. Закрытые вопросы начинаются с местоимения или глагола и не создают предпосылок для продолжения разговора. Добавив к ним «в какой степени?», «при каких обстоятельствах?», «какова ценность?», вы получите десять эффективных способов ведения переговоров, получения информации и определения потребности клиента.

Их целесообразно задавать:

- если вы хотите получить краткий и однозначный ответ;
- если вы имеете дело с исключительно неразговорчивым собеседником;
- если вы хотите проверить, правильно ли вы поняли слова собеседника.

3. Наводящие вопросы — вопросы, которые побуждают собеседника подтвердить высказывания продавца. В таком вопросе уже формулируется определенное мнение, поэтому, задавая эти вопросы, продавец должен быть, уверен, что собеседник согласится с этим требованием.

Целесообразно задавать:

- для подведения итогов разговора, когда собеседник даст утвердительный ответ;
- если вы хотите разговорчивого собеседника вернуть к обсуждению того или иного вопроса;
- если имеете дело с особенно нерешительным партнером.

4. «Хвостатые» вопросы — это вопросы с гарантированным ответом «да». Цель — получить утверждение или согласие клиента по очевидным преимуществам. Вовлечение клиентов

в разговор обеспечивается фразами: «Не так ли?», «Правда?», «Вы согласны?», «Верно?».

5. Альтернативные вопросы (вопросы «выбор без выбора»). Цель — получить согласие клиента. Вопрос имеет два ответа, причем оба подталкивают клиента в нужном направлении. Употребляют такие вопросы:

- при согласовании плана деловой беседы;
- при подведении промежуточных итогов;
- чтобы побудить партнера к окончательному решению.

6. Встречные вопросы — ведет разговор и берет на себя активную роль тот, кто задает вопросы. Тот, кто отвечает, выражает свою реакцию и связывает себя обещаниями.

Используются для того, чтобы:

- заставить партнера сделать уточнение;
- выиграть время для размышления;
- уточнить свои предположения по поводу заданного собеседником вопроса;
- дать собеседнику время для размышления.

Техника задавания вопросов СПИН. Данная техника включает четыре типа вопросов, задаваемых клиенту в определенной последовательности. Эти вопросы фокусируют клиента на его проблеме и на возможности ее решить посредством предлагаемого товара.

1. Ситуационные вопросы — открытые вопросы, направленные на выяснение общей направленности клиента, косвенно связанной с коммерческим предложением.

2. Проблемные вопросы — это вопросы, уточняющие суть конкретной проблемы клиентов текущей ситуации.

3. Извлекающие вопросы — помогают выяснить действительные размеры проблемы клиента и узнать, насколько проблема для него актуальна.

4. Направляющие вопросы — вопросы, которые помогут перейти к презентации особенностей и выгод для клиента вашего коммерческого предложения.

Техники активного слушания:

1) прием «эхо» предполагает дословное повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом;

2) прием «резюме» — воспроизведение сути высказываний клиента в сжатом и обобщенном виде;

3) прием «логическое следствие» предполагает, что продавец выводит логическое следствие из высказываний клиента;

4) прием «уточнение» — продавец просит уточнить отдельные положения высказываний клиента.

Активное слушание включает также соответствующее невербальное поведение. Вы смотрите на собеседника, ваша поза выражает внимание и одобрение.

Таким образом, можно сделать следующий вывод: не торопитесь «раскрывать свои карты», сначала узнайте как можно больше о собеседнике. Старайтесь не задавать вопросы, на которые покупатель ограничивается ответом «да» или «нет». Пусть он разговорится, почувствует свою значимость, а главное — сформулирует потребности и желания, а вероятно, и возражения. Постарайтесь определить, что для вашего собеседника имеет наибольшее значение: комфорт, безопасность, прибыль или имидж. Выяснив, какой мотив движет клиентом при совершении покупки, вы сумеете потом грамотно презентовать товар. И главное: внимательно слушайте собеседника и анализируйте получаемую информацию. Внимательно выслушав клиента и правильно расставив акценты, вы имеете все шансы привести его к сделке.

Этап 4 — презентация товара. В отличие от продавчановичка, который чаще всего, хорошо выучив легенду товара, делает презентацию «одну на всех», продавец-профессионал всегда рассказывает о товаре не только с подробной демонстрацией его достоинств, но и с учетом ценностей клиента, которые были выявлены на первых двух этапах общения.

После того как покупатель «открыл вам душу» (а вы сделали нужные выводы), наступает ваш звездный час — непосредственное знакомство клиента с товаром. Происходит оно, как правило, по классической схеме AIDA:

— A (attention): привлечите внимание покупателя. Его необходимо настроить на то, что теперь вы говорите, а он слушает;

— I (interest): вызовите интерес к товару. Расскажите клиенту, почему ваше предложение интересно именно для него (вы ведь уже знаете, что он за человек). При этом делайте акцент на логику;

— D (desire): возбудите у собеседника желание владеть товаром. Играйте на эмоциях покупателя. Создавайте привлекательные образы, которые не оставят его равнодушным. Рассказывая о товаре, займите позицию, как будто товар уже куплен и клиент с его помощью решает свои проблемы;

— A (action): побудите потенциального покупателя к действию. Иными словами, дайте ему понять, что рассказывали ему о товаре не просто так, а для того, чтобы клиент его приобрел.

Презентация — это убедительное устное или визуальное объяснение делового предложения. Существуют следующие основные способы проведения презентаций.

1. Презентация по памяти. Такой способ особенно эффективен, когда один и тот же товар продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Текст составлен таким образом, что предложение о покупке в значительной степени вытекает из заранее подготовленных формулировок, которые озвучиваются для каждого потенциального клиента. Презентация по памяти основывается на методе «стимул — реакция».

2. Презентация по формуле используется, когда требуется более личный, а также более избирательный подход. Этот вид презентации используется чаще других. Он основывается на предположении, что для примерно одинаковых потенциальных покупателей в схожих ситуациях можно проводить однотипные презентации. В таких случаях продавец придерживается некой генеральной линии. При этом предусматривается постоянное участие потенциального покупателя в разговоре и взаимодействии с ним.

3. Презентация с удовлетворением потребностей. Это сравнительно гибкая, предусматривающая взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения и творческих способностей презентация. Она часто начинается с вопроса: «Чего Вы ожидаете при покупке данного товара?». С помощью этого вопроса продавец пытается определить потребности потенциального покупателя и решить, какие товары могут удовлетворить эти потребности. Обычно большая часть времени уходит на выявление и обсуждение потребностей потенциального покупателя. Данный метод применяется при продаже сложной техники, информационных технологий.

4. Презентация с решением проблемы. Этот двухступенчатый метод проведения презентаций часто применяется при продаже систем или очень сложных промышленных изделий. Он обычно требует внимательного изучения предмета для получения подлинных сведений и нескольких обращений с торговым предложением.

Это гибкий, ориентированный на клиента подход, состоящий из анализа потребностей и хорошо спланированной презентации, часто осуществляется следующим образом:

- обоснование необходимости проведения анализа;
- осуществление анализа потребностей и проблем;
- согласование с заказчиком выявленных проблем;
- подготовка предложения по решению проблем.

Предложение представляется, как правило, группе менеджеров. Для подготовки такого предложения требуется усилие целой команды сотрудников отдела продаж, от которой требуется высокий уровень взаимодействия и умение планировать.

Лучшая презентация — та, что проводится с максимальным эффектом, за минимальное время и при полном понимании со стороны потенциального покупателя. Хотя продолжительность презентации в значительной степени зависит от того, что именно предлагается к продаже, умелый продавец может успешно представить несколько видов продукции или услуг всего за 2–3 минуты, используя при этом 200–300 тщательно подобранных слов. Обычно в среднем презентация длится 10–15 минут (при продаже сырья и оборудования дольше), в редких случаях ее продолжительность превышает 30–40 мин. Основные правила, которым надо следовать: представь свою продукцию; слушай, слушай, слушай; получи заказ и откланяйся, и все это за как можно более короткий промежуток времени. Очень полезно заранее записать весь ход презентации в схематической форме.

В ходе общения нужно использовать слова, голос, выражение лица, глаз, мимику и жесты. Следует держаться уверенно, улыбаться, глаза должны излучать энтузиазм, заинтересованность и искренность.

Не следует забывать и о наглядных пособиях (образцы товаров, плакаты, буклеты, каталоги). В настоящее время широкое применение получили визуальные средства, такие как проекто-

ры, слайдоскопы, персональные компьютеры (ноутбуки), где в MS Power Point можно подготовить презентацию. Самыми эффективные из них те, которые максимально вовлекут потенциального покупателя в процессе общения.

Продавцу в первую очередь следует работать с четырьмя «С», а не «Р»: ценность для потребителя, а не самого товара (customer value); издержки потребителя (customer costs), а не цена товара; доступность (communications), а не распределение; информативность, а не продвижение.

В решении задач эффективной продажи товаров с ориентацией на нужды и желания потребителей существенную помощь продавцу может оказать техника продаж по системе **ОПЦ-анализа**. Она основана на том, что представление товара осуществляется на базе таких его параметров, как особенность, преимущество, ценность.

К *особенностям* товара относят его так называемые физические характеристики, но в первую очередь те из них, которые выделяют данный товар из общей товарной массы. Особенности товара могут быть: цвет, вкус, цена, наличие доставки, форма, размер, условия оплаты, техническое обслуживание и т. п.

Преимуществами данного товара являются те эксплуатационные характеристики, которые так или иначе превосходят такие же характеристики аналогичных товаров.

К *ценностям* товара относят тот положительный результат, который получит покупатель, потребляя данный товар, обладающий определенными преимуществами перед аналогичными. Для установления и особенно для развития контакта с покупателем в желаемом направлении и по схеме ОПЦ продавец должен хорошо ориентироваться в потребительских свойствах продаваемого им товара.

Помните всегда, что если вы не идете навстречу потребностям клиента, вероятность удачной продажи минимальна. Люди покупают то, что им необходимо, поэтому узнайте, чего именно хочет ваш клиент:

$$\text{Преимущества} \times \text{Цена} = \text{Успешная продажа.} \quad (23)$$

Люди не покупают свойства — они покупают преимущества.

Преимущества — преобладание положительных характеристик товара, они неосвязаемы и становятся очевидными лишь в процессе эксплуатации. Наличие преимуществ помогает клиенту понять и оправдать для себя то, почему он предпочел ваш товар.

При подготовке к презентации также может быть использована техника «свойства — выгоды», которая предполагает перевод свойств товара в выгоду от его использования.

Нередко продавцы используют так называемую воронку продаж. Воронка — это метод описания только тех конкурентных преимуществ вашего предложения, которые важны для клиента.

Вся совокупность свойств и связанных с ними выгод товара образует верхнюю часть воронки, а набор свойств, которые следует презентовать в первую очередь — нижнюю часть воронки.

Этап 4 — коммерческие возражения. После презентации чаще всего следуют возражения со стороны клиента. Не надо воспринимать их как досадную помеху, нарушающую логическую цепочку ваших аргументов. Чаще всего это лишь часть игры, цель которой — сделка. Возражение — отнюдь не отговорка. Если собеседник возражает, он, скорее всего, уже заинтересован, но, вероятно, еще не уверен и нуждается в дополнительной информации.

Профессиональный продавец не боится возражений, он воспринимает их как сигнал истинного интереса. Основными причинами возникновения коммерческих возражений могут быть:

- слабая презентация;
- «ослепление» людей научными выкладками;
- подчеркивание незначительных свойств и преимуществ;
- неумелая демонстрация;
- слабое знание товара;
- недоброжелательное отношение людей к вашему товару;
- неумение слушать или выяснять потребности клиента;
- недостаток информации;
- беседа не с тем человеком.

Для того чтобы добиться желаемого результата продаж, следует придерживаться следующих *правил работы с коммерческими возражениями*:

1) следует заранее планировать возражение — необходимо учитывать не только причины, по которым покупатель должен купить товар, но и то, почему он не должен делать покупку;

2) лучше всего предвосхитить и опередить возражения;

3) необходимо снимать возражения по мере их возникновения;

4) необходимо сохранять доброжелательность;

5) очень важно уметь выслушать возражение до конца;

6) следует понять, что действительно говорит покупатель;

7) нельзя отвечать возражением на возражение;

8) следует убеждать покупателя не с помощью эмоций, а с помощью логики;

9) необходимо, чтобы в распоряжении продавца всегда были веские аргументы;

10) надо постараться расположить к себе собеседника.

При работе с возражениями используются приемы:

— «завязка» — суть приема: попытаться добиться определенного ответа с помощью вопроса-завязки;

— «бумеранг» — когда покупатель приводит ряд возражений, возможно признание одного из них превратить в причину необходимости покупки;

— отрицание — в случае полной уверенности в ложности представления покупателя и невозможности продажи без констатации этого факта опровергают это представление вежливо, но твердо.

Этап 5 — завершение продажи. Давно доказано, что именно на этом этапе не заключаются многие сделки. Основных причин здесь три:

— просто не спросили и не уточнили;

— не спросили и не уточнили в нужное время;

— приняли первое «нет» за окончательное.

Поэтому чтобы успешно завершить сделку, необходимо задать заключающий вопрос. Нередко клиент сам начинает подавать сигналы о готовности к покупке — словесные или несловесные признаки того, что он готов принять решение.

Методы завершения продажи:

— сделать прямое предложение о покупке и держать паузу;

— создание спешки;

— презумпция факта совершения сделки — продавец строит диалог с покупателем так, будто решение о покупке им уже принято и осталось уточнить некоторые детали покупки;

— дать попробовать товар.

Завершение сделки — финал процесса продажи, а выход из контакта — своеобразный постскрипtum, и его значением не стоит пренебрегать.

Уходя, необходимо произвести на клиента такое же положительное впечатление, как и в начале встречи. Следует ослабить его внутренний конфликт, сформулировать у него позитивную эмоцию. Пусть клиент не чувствует, что ему адресуют лишь формальные фразы.

Для того чтобы добиться успеха в продажах, нужно постоянно анализировать свои ошибки, учиться разбираться в людях, стараться просчитать правильный ход своих действий, как бы ни складывалась ситуация. Следует всегда помнить, что задача продавца-профессионала состоит не только в получении денег за свой товар, главное — удовлетворить потребности клиента, сделать его немного счастливее, подарить ему радость от покупки товара.

Этап 6 — анализ результатов продажи. На этом этапе необходимо оценить результаты визита и постараться проанализировать их: достигнута ли поставленная цель; если нет, то в какой именно момент вы потеряли инициативу, вызвал ли ваш товар интерес, что можно было бы сделать иначе, цель визита, какие уроки вы извлекли для себя, каковы будут ваши последующие действия. Анализируя свои ошибки сегодня, вы добьетесь успеха завтра.

Таким образом, новую парадигму продаж можно представить формулой HONOR (англ. «честь»), объединяющую пять этапов, пять шагов продаж:

- H — Heart — сердце;
- O — Others — окружающие;
- N — Needs — потребности;
- O — Opportunity — возможности;
- R — Relationship — взаимопонимание.

Первый шаг процесса продаж предусматривает высокий профессионализм продавца, веру в себя, в свою компанию, в ка-

чество предоставляемых услуг, знание безусловных преимуществ своей компании. Второй шаг подразумевает продажу клиентам самого себя. Третий шаг — это выявление потребностей клиентов, которое включает выслушивание клиента, выбор манеры поведения, определения круга вопросов. Четвертый шаг — продажа возможностей предприятия. Решение проблемы клиента. Многовариантное предложение ему способа удовлетворения потребности. Пятый шаг — формирование и поддержание отношений после момента продажи товара. Их можно выразить в системе натурального вознаграждения клиента с целью стимулирования повторной покупки данного товара.

2.4. Методы оценки эффективности продаж

В настоящее время наиболее широко распространены управленческие инструменты, связанные с измерением эффективности продаж, такие как КРІ — ключевые показатели эффективности.

Для того чтобы воспользоваться управленческим инструментарием КРІ продаж, необходимо соблюдение следующих условий:

- стратегия компании в области маркетинга и продаж;
- формализованные бизнес-процессы;
- система управления отношениями с клиентами.

Цели использования системы КРІ:

- получить предупреждение о надвигающихся проблемах;
- узнать, почему продажи были успешнее в текущем или предыдущем месяце;

- ставить реальные цели и задачи.

Отдельные простые показатели КРІ:

- количество заказов;
- объем заказа (продаж);
- средний объем заказов;
- количество звонков в неделю;
- среднее время на цикл продаж:

- количество покупателей, с которыми провели переговоры в этом месяце;
- количество новых покупателей на этой неделе;
- количество потерянных покупателей на этой неделе.

Т а б л и ц а 84

Примеры KPI продаж

KPI	Характеристика
Количество организаций с адресом и телефоном	Организации, квалифицированные как потенциальные покупатели
Количество телефонных звонков	Количество разговоров с «покупателем»
Количество телефонных звонков	Количество назначенных встреч
Количество разговоров с «покупателями»	Количество назначенных встреч
Количество потенциальных покупателей	Количество контактов с лицами, принимающими решения (ЛПР)
Количество встреч	Количество запланированных встреч
Количество встреч	Количество коммерческих предложений
Процент продаж от новых клиентов	Процент продаж от существующих клиентов
Процент продаж по продукту/услуге 1	Процент продаж по продукту/услуге 2
Процент продаж по региону 1	Процент продаж по региону 2
Количество заказов в исполнении	Количество заказов в ожидании
Объем продаж на продавца 1 по продукту 1 по региону 1 за квартал 2 по клиентам не старше квартала 1 (результат)	Объем оплат на продавца 1 по продукту 1 по региону 1 за квартал 2 по клиентам не старше квартала 1 (результат)

Классификация показателей.

1. Количественные показатели:

1) по результатам:

- а) продажи;
- б) прибыль;
- в) продажи на одного клиента;
- г) количество заказов;
- д) количество новых заказов;

2) по активности:

- а) количество контактов;

- б) контакты на одного клиента;
- в) количество предложений;
- 3) *комбинированные*:
 - а) по результатам и активности:
 - отношение продаж к контактам;
 - количество заказа к количеству предложений;
 - б) по компенсации и расходам:
 - отношение комиссионных к продажам;
 - отношение комиссионных к прибыли;
 - отношение расходов к прибыли;
 - отношение расходов к контактам.

2. **Качественные показатели:**

- 1) *навыки и умения*:
 - а) идентификация запросов потенциальных заказчиков;
 - б) качество презентации;
 - в) способность снимать возражение;
 - 2) *отношения с потребителями*:
 - а) удовлетворенность внешним видом продавца;
 - б) количество жалоб на продавца;
 - 3) *организованность*:
 - а) подготовка к презентации;
 - б) организация маршрута поездок;
 - в) ведение карточек покупателя;
 - 4) *знание продукта и услуг*:
 - а) знание собственно продуктов и услуг;
 - б) знание потребительских выгод;
 - в) знание слабых и сильных сторон продуктов и услуг как своих, так и конкурентных;
 - 5) *удовлетворенность клиентов*:
 - а) степень удовлетворенности клиентов по сегментам;
 - б) доля и динамика повторных контрактов (заказов);
 - в) количество и динамика претензий (рекламаций).
- Самыми очевидными для руководителей сигналами о возникновении проблем в системе продаж должны быть:
- низкие количественные показатели, невыполнение плана продаж, нарушения квот продаж, невыполнение планов по регионам, сегментам рынка;

— рекламации, неудовлетворенность клиентов, возвраты продукции, отказ от сотрудничества.

На практике многие предприятия уделяют достаточно много внимания конкретным измеримым результатам, а удовлетворенность клиентов зачастую является побочным показателем и не учитывается, не измеряется, и, как следствие, не принимаются меры по улучшению ситуации. Со временем неудовлетворенность клиентов начинает очень существенно влиять на конкретные показатели продаж и становится сложно устранимой проблемой.

2.5. Лояльность потребителей

Лояльность достигается при выполнении ряда условий:

— потребитель имеет устойчивое предпочтение данного товара или компании остальным;

— потребитель имеет желание совершить повторную покупку и в дальнейшем продолжает приобретать данную марку;

— потребитель испытывает полное удовлетворение по отношению к компании или продукту;

— в структуре лояльности у потребителя преобладает эмоциональный компонент над рациональным;

— потребитель не чувствителен к действиям конкурентов.

Необходимо задать временную переменную, т. е. в течение какого отрезка времени будут действительны все перечисленные условия.

Различают следующие **типы лояльности**.

Поведенческая лояльность проявляется при покупке товара на постоянной основе, но при отсутствии привязанности. В такой ситуации потребитель равнодушен к марке и при первой возможности может переключиться на другой бренд.

Лояльность, связанная с отношением, предполагает заинтересованность потребителя в покупке именно данного бренда, а не какого-либо другого. Такой тип лояльности проявляется при полной вовлеченности потребителя и полном его удовлетворении.

Транзакционная лояльность предусматривает изменения в поведении покупателей (например, показатели повторной покупки, доля определенной торговой марки в общих объемах покупок по торговым категориям, количество купленных марок). Но при этом не указываются факторы, вызывающие данные изменения.

Перцепционная лояльность акцентирует внимание на таких аспектах, как субъективные мнения потребителей и их оценки, которые включают в себя достаточно широкий спектр чувств по отношению к марке, таких как удовлетворенность, заинтересованность, хорошее отношение, чувство гордости, дружба, доверие. Этот тип лояльности измеряется с помощью опросов покупателей и позволяет прогнозировать изменение спроса на продукцию в будущем.

Комплексная лояльность является сочетанием, комбинацией двух перечисленных выше типов и включает в себя несколько категорий:

— лояльность-приверженность — полное вовлечение потребителя в бренд, сильная эмоциональная привязанность к марке, абсолютно не чувствительная к действиям конкурентов в течение неопределенно длительного времени;

— истинная лояльность — возникает, когда потребитель удовлетворен маркой и регулярно приобретает ее, наименее чувствителен к действиям конкурентов;

— латентная (скрытая) лояльность — проявляется в ситуациях, когда потребитель высоко оценивает марку, но не имеет возможности часто приобретать ее, однако когда у него появляется такая возможность, он приобретает именно ее;

— ложная лояльность — проявляется тогда, когда потребитель покупает марку, но при этом не испытывает ни удовлетворения, ни эмоциональной привязанности к ней. Потребители данной группы покупают марку в связи с сезонными или накопительными скидками или в связи с временной недоступностью марки, которая больше нравится. При первом удобном случае подобный потребитель сразу же перестает пользоваться этим брендом и перейдет на бренд, к которому он испытывает чувство привязанности;

— отсутствие лояльности — состояние, при котором потребитель не удовлетворен маркой и не покупает ее.

Таким образом, для компании интерес представляют лояльность-приверженность, истинная лояльность, латентная и ложная.

На практике около 96 % неудовлетворенных покупателей перестают пользоваться услугами компании, не дав ей знать об этом. Только 4 % обращаются к администрации с жалобами. Но почти все недовольные покупатели рассказывают о своем отрицательном опыте друзьям и родственникам.

Для внедрения программы лояльности в компании необходимо пять шагов.

1. Определение ключевых клиентов и ориентация на них.

2. Определение того, что нужно сделать для увеличения существующей лояльности. Как правило, в том или ином виде в компании существуют инструменты формирования лояльности. Требуется все верно оценить, позиционировать и дополнить тем, что не было сделано.

3. Выбор соответствующих и эффективных инструментов реализации программы с целью грамотного воздействия на клиентов.

4. Формирование и утверждение бюджета реализации программы.

5. Периодическая корректировка программы (например, ежеквартально).

Инструменты лояльности:

- неличное общение (подарки, письма, журналы);
- личное общение (мероприятия, выставки);
- сообщества и клубы (как реальные, так и виртуальные);
- дополнительные услуги, обучение или развлечение (проведение конкурсов, соревнований, праздников);
- карты (дисконтные, накопительные);
- акции («День рождения», «Счастливый час», «Праздники»);
- скидки, специальные цены, вознаграждения;
- создание специальных витрин;
- изменение элементов интерьера;
- внесение изменений в торговое оборудование и испытание высоких технологий;

- использование альтернативных вариантов покупки (с доставкой, через интернет и т. д.);
- изменение и расширение ассортиментного предложения;
- создание специальных программ (благотворительные акции, мероприятия, рассчитанные на массовый эффект);
- повышение энтузиазма работников и привлечение их к активному участию в программе создания лояльности;
- высокое качество обслуживания (VIP) — важно помнить, что существуют стратегически важные клиенты, для которых можно и нужно организовывать особый сервис.

2.6. Организация отдела продаж

Организационная структура службы продаж должна отражать маркетинговую ориентацию фирмы. При создании службы продаж руководство должно ориентироваться прежде всего на свой рынок и своего потребителя. Руководители должны учитывать задачи продаж и маркетинга, чтобы воспользоваться существующим на рынке спросом и удовлетворить потребности клиентов фирмы. Только на этом фундаменте можно основывать данную организационную структуру.

В управлении необходима эффективная координация между отделом продаж и другими подразделениями организации, например:

- служба продаж — производственная служба: служба продаж предоставляет точный прогноз продаж, производственная служба составляет соответствующий график выпуска продукции;
- служба продаж — службы финансов и учета: эти подразделения совместно контролируют цены на продаваемые товары и осуществляют разработку кредитной политики;
- служба продаж — отдел рекламы: реклама может «положить дорожку» к предполагаемым покупателям и повысить их восприимчивость к предложениям продавцов. Торговые представители могут объяснить ритейлерам, каким образом можно завлечь людей в магазин при помощи рекламных объявлений.

Основные типы организационных структур:

- линейная;
- линейно-функциональная;
- функциональная;
- горизонтальная.

Горизонтальная структура принята рядом крупнейших компаний США (например, AT&T, DuPont, General Electric и Motorola) как наиболее эффективная и восприимчивая к запросам клиентов. Обычно большинство средних и крупных фирм определенным образом расширяют одну из основных структур, чтобы торговые представители могли работать более эффективно.

Структура отдела продаж зависит от следующих факторов:

- локализации потребителей;
- количества документов, необходимых для оформления продажи;
- специфики сегментов;
- специфики продукции.

Таким образом, отдел продаж может быть организован по одному из нескольких признаков.

1. Простая структура отдела продаж (рис. 21) эффективна в том случае, когда все потенциальные клиенты заинтересованы во всем спектре реализуемой продукции, и продукция не так сложна, чтобы один человек не мог в ней разбираться. Каждый из менеджеров по продажам занимается продажами всех товаров. Это хорошо для менеджера — он всегда имеет возможность предложить клиенту максимально широкий ассортимент, и хорошо для клиента — один человек может рассказать ему про всю продукцию компании.



Рис. 21. Простая структура отдела продаж

Основной плюс данной структуры в ее простоте. Она часто используется в крупных компаниях-производителях, предлага-

ющих на рынке однородную продукцию, предназначенную для вполне определенного сегмента клиентов.

2. Специализация продаж по группам товаров или потребителей (рис. 22) применяется в том случае, если:

— одна или несколько групп товаров требуют специальных глубоких знаний в предметной области (например, если предприятие продает одновременно бытовую технику и компьютеры);

— потенциальные клиенты разбиты на несколько сегментов, с каждым из которых необходимо применять специфические методы работы (например, государственные учреждения и малый бизнес).



Рис. 22. Специализация по группам товаров или потребителей

В этом случае необходимо принять решение о том, стоит ли выделять отдельного сотрудника для работы по определенному товарному направлению или по определенному сегменту клиентов.

Специализация менеджеров по продажам по географическому принципу — наиболее распространенная специализация в компаниях, ведущих свои операции на федеральном или международном уровнях. Нередко менеджеры, отвечающие за продажи в определенном регионе, имеют в своем подчинении менеджеров, отвечающих за продажи групп товаров. Следует учитывать тот факт, что региональные сегменты клиентов различаются в большей степени, чем сегменты покупателей той или иной продукции.

3. Специализация по этапам продаж (рис. 23) эффективна, когда для продвижения, например, нового товара необходимо пообщаться по телефону с большим числом клиентов,

чтобы хотя бы 1 % из них согласился познакомиться с товаром поближе.



Рис. 23. Специализация по этапам продаж

В этом случае процесс продаж разбивают на две части:

— от поиска клиента до согласия клиента познакомиться с продукцией (телемаркетинг);

— от проведения презентации до оплаты и отгрузки (непосредственно продажи).

Возможно применение специализации по группам клиентов с дополнительной специализацией по этапам продаж. Критерием целесообразности той или иной специализации во всех случаях должна стать эффективность системы продаж предприятия.

4. Специализация по привлечению и удержанию клиентов. В последнее время некоторые российские компании (в особенности это относится к ИТ и торговым компаниям) стали разделять деятельность по поиску новых клиентов и удержанию существующих. При этом цели таких подразделений тоже заметно отличаются.

2.7. Управление персоналом службы продаж

Подбор кадров. На *первом этапе* подбора персонала в службу продаж следует определить, как должен выглядеть менеджер по продажам определенной продукции или услуги. Далее следует приступить к поиску и отбору кандидатов.

Первым источником поиска кандидатов в службу продаж являются компании конкурентов. Хорошие менеджеры работают в компаниях, которые стабильно развиваются и где хорошо платят. Стабильность — важное качество компании для сотрудника службы продаж, так как его зарплата, как правило, напрямую зависит от наличия наработанной клиентской базы и объемов продаж, поэтому переход в новую компанию для него всегда связан с определенными потерями.

Вторым источником поиска кандидатов в службу продаж являются кадровые агентства, профильные СМИ и интернет-ресурсы (причем в последнее время большая часть менеджеров трудоустраивается именно через интернет).

Третьим источником поиска кандидатов в службу продаж являются сотрудники своей компании. Четвертым источником поиска кандидатов в службу продаж продавцы, которые в последнее время что-то пытались продать вашей компании. Пятым источником поиска кандидатов в службу продаж являются знакомые сотрудников компании.

Вторым этапом подбора персонала в службу продаж является составление и публикация требований к кандидатам по имеющимся вакансиям. Необходимо составить четкие и понятные требования к претендентам и описать предлагаемые условия работы. Чтобы не тратить зря ни свое, ни чужое время, при составлении требований следует придерживаться следующих правил:

- разделить требования на обязательные и желательные;
- проверить, чтобы хотя бы половина сотрудников, работающих сейчас на аналогичных должностях в вашей или аналогичной компаниях, удовлетворяли этим требованиям.

Также важно предложить хорошие условия оплаты и желательно достойный социальный пакет.

Возможные ошибки при составлении требований по вакансиям:

- предлагается слишком высокий уровень зарплаты;
- предлагается слишком низкий уровень зарплаты;
- не требуется опыт работы;
- слишком размыто описание вакансии.

Качества, которыми должен обладать менеджер по продажам:

- 1) эмпатия — способность оценить ситуацию с точки зрения другого человека;
- 2) честолюбие — отождествление своего личного успеха с успехом дела;
- 3) сила духа или жизнестойкость — способность быстро прийти в себя после поражения;
- 4) честность.

Не менее важными качествами для работника службы продаж являются: самодисциплина, интеллект, творческие способности, гибкость, самостоятельность, настойчивость, представительность, надежность. Данные качества составляют основу успеха этой профессии, причем первые четыре из них следует считать особенно необходимыми. А третьей категорией качеств, которые отличают преуспевающих торговых агентов от неудачников, являются знания: знание продукции; знание клиента; знание своей отрасли; знание конкурентов; знание своей компании.

Способности, которые облегчают реализацию нужных качеств и помогают добиваться успеха:

- способность к общению (уметь говорить и слушать);
- аналитические способности (правильно определенная проблема на половину решена);
- организационные способности;
- способность управлять своим временем.

Третий этап — оповещение претендентов на имеющиеся вакансии. Одним из наиболее распространенных методов оповещения кандидатов является публикация объявлений в газетах, журналах или коммерческих изданиях. Объявления могут быть «открытыми» и «слепыми». Выбор характера издания зависит от того, кого необходимо оповестить. В «открытых» объявлениях присутствует название фирмы, а в «слепых» — только адрес электронной почты. Другим способом осведомления потенциальных кандидатов является обращение в агентство по трудоустройству или в учебные заведения (объявления, беседы, ярмарки вакансий).

На *четвертом этапе* подбора кандидатов с ними проводят собеседование, которое может проходить в следующей форме:

- структурированное интервью (анкета с вопросами закрытого типа);
- полуструктурированное интервью (сочетание закрытых и открытых типов вопросов);
- неструктурированное интервью (проходит в форме беседы);
- интервью с решением проблемы (кандидату представляется проблема, которую надо решить).

В ходе собеседования не рекомендуется задавать вопросы, касающиеся пола, религии, расовой принадлежности, этнической принадлежности, национальности, веса и роста, семейного положения, наличия детей, кредитоспособности, наличия физических недостатков.

Обучение. Растущие требования к профессионализму продавцов обусловили необходимость их постоянного обучения. Доказано, что нельзя стать отличным практиком, не имея теоретической базы. Понимая это, многие компании организуют обучение для своих сотрудников. Основная цель — повышение профессионализма: преломление теоретических знаний на практику в целях достижения наивысших результатов.

Обучение персонала — дело очень затратное. Во-первых, нужно тратить средства на преподавателей или время сотрудников компании, которые проводят обучение. Во-вторых, во время обучения сотрудник не работает. В-третьих, велика вероятность того, что, даже пройдя обучение, сотрудник не сможет закрепиться в отделе продаж и уйдет из компании.

В современных условиях роль продавца в процессе продажи очень велика, поэтому постоянно растет уровень требований, предъявляемых к продавцу. Высокая квалификация, высшее образование — одни из них.

Существуют следующие способы обучения персонала службы продаж.

1. *Лекции* дают возможность за меньшее время сообщить больше информации и большему числу обучаемых, чем любой другой метод. Ограниченное число коротких лекций, знакомящих слушателей с основными проблемами и принципами их будущей работы, можно включить в большинство программ подготовки торговых представителей.

2. *Обсуждения* должны играть заметную роль в любой программе подготовки менеджеров по продажам, поскольку они дают слушателям возможность поработать над индивидуальными профессиональными проблемами. Обсуждение — идеальный формат для квалифицированных менеджеров по продажам, желающих обменяться своими соображениями и особыми приемами работы с новичками.

3. *Демонстрации* могут быть исключительно полезны как для сообщения информации о товаре, так и при обучении приемам продаж. Едва ли найдется лучший способ познакомить продавца с эксплуатацией товара, чем продемонстрировать его использование на практике.

4. *Ролевые игры*, в ходе которых стажер пытается продать товар потенциальному покупателю. Часто эти упражнения записываются на видео, после чего инструктор и (или) другие обучающиеся подвергают их критическому разбору.

5. *Обучение через интернет*. Многие компании переходят к этой форме обучения, чтобы сэкономить деньги или готовить сотрудников, находящихся в отдаленных точках по всему земному шару. Важнейшее достоинство обучения через интернет — это его стоимость. Стажеров не приходится собирать в одном месте, что снимает не только расходы на их проезд, проживание и питание, но и снижение заработной платы инструкторов.

6. *Аудиозаписи*. Большинство менеджеров по продажам проводят много времени за рулем, в разъездах между клиентами, и многие компании стремятся использовать это время для их профессионального совершенствования. Этой цели служат учебные аудиозаписи.

В результате обучения менеджер по продажам должен обладать следующими компетенциями:

- 1) способность завязывания долгосрочных отношений с избранными клиентами;
- 2) умение работать в команде;
- 3) самостоятельность в работе на своей территории;
- 4) умение пользоваться компьютерными программами, помогающими им распределять время между клиентами, планировать посещения и выполнять большой объем административной работы;

5) знание и умение использовать правовые аспекты продаж.

Мотивация сотрудников службы продаж. В российских компаниях традиционно профессия продавца предполагает невысокую составляющую постоянного оклада в системе мотивации, потому что результат работы продавца всегда виден — это объем продаж. Тем не менее система мотивации должна быть не только ориентирована на результат, но и удовлетворять другим критериям, важным как для сотрудников, так и для компании.

Пять основных критериев мотивации:

1) ориентация на результат — сотрудник получает вознаграждение за достижение результата, а не за выполнение работы, которая должна привести к результату;

2) управляемость — позволяет корректировать направленные на продажи усилия сотрудников без серьезной модификации самой системы при изменении ситуации на рынке;

3) справедливость — достойная оценка вклада сотрудника в общий успех компании и справедливое распределение рисков в случае неудач;

4) простота (понятность) — сотрудник понимает, за что компания может его вознаградить, руководитель понимает, за какие результаты и сколько он готов заплатить;

5) неизменность — любой сотрудник выстраивает свою работу в соответствии с системой мотивации (если система изменилась, то некоторые усилия сотрудник потратит впустую). Компания определяет «правила игры», и если она их изменит, то может лишиться доверия сотрудников.

Система мотивации должна удовлетворять как стратегии компании, так и ситуации на рынке персонала. Стратегия позволяет определить уровень затрат на продажи, а ситуация на рынке труда — скорректировать итоговое предложение. Рекомендуется использовать трехшаговую схему для определения денежного вознаграждения персонала службы продаж.

На каждом из шагов присутствует два ориентира: первый ориентир — ограничение (средний уровень аналогичного показателя на рынке); второй — величина, влияющая на получение предприятием максимального эффекта (снижение затрат или повышение прибыли).

После получения величин Y и Z при достижении плановых показателей, равных в сумме X , можно их скорректировать, ответив на следующие вопросы:

- как будет оплачиваться больничный лист сотрудника;
- как будет оплачиваться отпуск сотрудника;
- какой социальный пакет будет получать сотрудник.

Также можно использовать дополнительные виды премирования за достижение целевых показателей: число новых клиентов, объем дебиторской задолженности, дисциплинированность, и т. д.

Менеджер по продажам — лицо, работающее на компанию и выполняющее одно или несколько из следующих действий: поиск и разведка, распространение сведений, обслуживание, сбор информации. На сегодняшний день большинство менеджеров по продажам — это высокообразованные, хорошо подготовленные профессионалы, работающие над созданием и упрочнением долгосрочных взаимоотношений с потребителем. Взаимоотношения эти строятся на том, что они внимательно прислушиваются к мнению потребителей, с уважением относятся к их нуждам, направляют усилия своих компаний на решение возникших у потребителя проблем и максимальное удовлетворение их нужд.

Компания должна использовать различные инструменты мотивации сотрудников, чтобы они:

- работали в компании;
- работали хорошо;
- работали именно так, как необходимо компании.

При разработке системы мотивации необходимо отталкиваться от планов компании в области продаж, организационной структуры и стратегии развития компании в целом. Стратегическое видение определит перспективное состояние системы мотивации, план продаж поможет в определении текущего состояния, а организационная структура позволит сбалансировать мотивацию различных сотрудников, участвующих в продажах.

2.8. Планирование и прогнозирование продаж

План продаж — это величина объема продаж, которую необходимо достигнуть, выполнив некоторые действия. На план продаж опирается практически всё планирование в компании, он часто используется в расчетах затрат на содержание, на закупку товаров и мотивационных схем для торгового персонала.

План, как правило, один, и он напрямую или косвенно определяет многие управленческие решения.

Планирование необходимо для решения следующих задач:

- 1) составления финансового плана и бюджета компании;
- 2) составления плана производства и закупок;
- 3) составления плана и бюджета продвижения;
- 4) мотивации сотрудников.

Следует всегда рассматривать и оценивать план продаж с двух разных точек зрения: с точки зрения торговых представителей и с точки зрения компании.

Считается, что поставленные в плане продаж задачи должны быть:

1) количественно измеримы. Это очень важно, особенно с точки зрения менеджера по продажам. Он должен знать, в чем план: в литрах, деньгах, мешках, вагонах, чтобы ориентироваться на четкие и понятные единицы измерения результатов, приемлемые для восприятия;

2) реалистичны и достижимы. Потому что если торговый персонал видит, что план нереален, никто не будет стремиться его выполнить. Трудно или, точнее, невозможно мотивировать людей на достижение тех целей, которые им изначально кажутся недостижимыми;

3) с четко определенными временными границами. Это позволяет продавцам сопоставлять полученные результаты с планом и лучше ориентироваться в том, что еще необходимо предпринять для соблюдения намеченных временных границ;

4) конкретными при указании результатов, которых нужно достичь. Неопределенность приводит к растерянности менеджеров по продажам, к потере их мотивации из-за отсутствия уве-

ренности в правильности действий. Продавец должен знать, что именно нужно ему делать;

5) с ясными критериями, фиксирующими достижение намеченных результатов;

6) четкими по отношению к приоритетам. Должно быть указано, чего нужно добиваться в первую очередь: увеличения объемов продаж, развития клиентской базы или чего-то другого;

7) количественно и качественно определенными в оценке результатов;

8) определенными и четкими также в вопросах ответственности за результат. За каждый планируемый результат должен отвечать менеджер, а не исполнитель;

9) хороший план должен предусматривать все возможные изменения среды. Например, план поставлен, а на складе нет товара. Или растет спрос на одно из наименований продаваемой продукции, а обеспечить необходимый рост количества на складе не удастся;

10) выполнение плана должно касаться тех направлений деятельности, которые входят в сферу деятельности торгового персонала, и не должно включать в себя то, что неподвластно торговому персоналу;

11) внутренние факторы, влияющие на достижение потенциального объема продаж.

Очень важно не путать план продаж с прогнозом продаж.

Прогноз продаж — это величина объема продаж, которую возможно достичь при выполнении неких условий или при реализации определенных программ. Данная величина может использоваться для уточнения плана продаж. Выбор конкретного метода прогнозирования из множества существующих будет зависеть не только от цели прогноза, но и от вида данных, на которые он будет опираться. Важно помнить, что исходные данные — это фундамент прогноза, и от корректности их выбора зависит реалистичность прогноза.

1. *Прогнозирование на основе экспертных данных.* Важно помнить, что при использовании экспертных данных имеет смысл оценивать только продажи на ближайший период (например, прогнозировать объем продаж на следующий месяц). Экспертные оценки объема продаж «через месяц-два», как правило,

будут намного менее точны, чем полученные на основе анализа объективных данных, так как большинство людей при прогнозировании на длительный срок (тот, «который еще не скоро») начинают чересчур творчески подходить к такой работе. В результате оптимисты оценки завышают, пессимисты — занижают, причем величину ошибки предсказать почти невозможно.

2. *Прогнозирование на основе данных о результатах процессов.* Методы прогнозирования на основе данных об объемах продаж в прошлых периодах описаны во многих учебниках и автоматизированы в большинстве компьютерных программ, имеющих отношение к продажам, маркетингу или планированию. При применении таких методов основное внимание стоит уделить:

— сути применяемого метода — на каких предпосылках (ограничениях) он основан, для каких данных его стоит применять;

— корректности используемых данных;

— наличия сезонных колебаний в объемах продаж.

Если есть такая возможность, стоит проверить точность метода, попробовав спрогнозировать с его помощью известный объем продаж последнего периода на основе предыдущих данных.

3. *Прогнозирование на основе данных о показателях процессов.* Существует несколько методов, в которых используются показатели процессов продаж (количество процессов на разных этапах, вероятность закрытия процесса успехом, оценка результата процесса, оценка срока завершения процесса) для прогнозирования их результатов. Например, метод на основе воронки продаж и ее модификаций. Их основная задача — управлять объемом продаж для достижения запланированных показателей, а не прогнозировать его.

Пример выполнения оценки системы оплаты труда менеджеров по продажам. Предприятие анализирует три системы оплаты труда менеджеров по продажам, перечисленных ниже.

Система 1. Предложить каждому менеджеру 10 % комиссионных за ежегодные продажи на сумму до 250 000 усл. ед. и 12 % за продажи свыше 250 000 у. е.

Прогнозируемый объем продаж на следующий год, усл. ед.

Менеджер	Прогнозируемый объем продаж на следующий год
1	300 000
2	270 000
3	190 000
4	290 000
5	225 000
6	325 000
7	310 000

Система 2. Предложить каждому менеджеру оклад 10 000 усл. ед. ежегодно и 5 % комиссионных со своего годового объема продаж.

Система 3. Предложить каждому менеджеру оклад 25 000 усл. ед. ежегодно и 4 % комиссионных с объема продаж свыше 250 000 у. е. (если свыше, то 4 % от разницы).

Определить:

1) какая система наиболее дорогостоящая и какая наименее;

2) являются ли финансовые издержки единственным фактором, который должно рассмотреть предприятие при формировании системы оплаты труда;

3) что будет, если:

— увеличить/уменьшить количество визитов к клиентам;

— изменить частоту визитов;

— изменить продолжительность визитов?

Формула для решения задачи:

$$N = \frac{k \times l}{s \times h}, \quad (24)$$

где N — количество продавцов; k — количество клиентов в год; l — количество встреч на 1 клиента; s — количество встреч в день; h — количество дней встреч в году.

Задача. Менеджер по продажам имеет следующие данные о реализации своего товара:

- объем продажи — 9 500 изделий;
- постоянные издержки — 23 750 долл.;
- переменные издержки — 1 долл. на изделие;
- отпускная цена производства — 5,5 долл. за изделие (без НДС);

- розничная цена — 8,45 долл. за изделие (с учетом НДС).

Менеджер намерен снизить отпускную цену на 10 % при условии, чтобы общая прибыль не уменьшилась.

Рассчитать, сколько изделий должно быть продано после снижения цены для того, чтобы общая прибыль осталась без изменений.

Пример решения аналогичной задачи

Менеджер по продажам имеет данные о реализации своего товара:

- объем продажи — 7 800 изделий;
- постоянные издержки — 33 950 долл.;
- переменные издержки — 2 долл. на изделие;
- отпускная цена производства — 7,3 долл. за изделие (без НДС);

- розничная цена — 10,65 долл. за изделие (с учетом НДС).

Менеджер по продажам намерен снизить отпускную цену на 10 % при условии, чтобы общая прибыль не уменьшилась.

Сколько изделий должно быть продано после снижения цены для того, чтобы общая прибыль осталась без изменений?

Решение:

Для того чтобы определить текущую прибыль от реализации продукции по отпускной цене, необходимо рассчитать издержки путем сложения переменных и постоянных затрат:

$$2 \times 7\,800 + 33\,950 = 49\,550 \text{ долл.}$$

После этого следует произвести расчет выручки предприятия и определить прибыль:

$$7,3 \times 7\,800 - 49\,550 = 7\,390 \text{ долл.}$$

Далее рассчитывается количество изделий, которое следует продать по новой цене для сохранения прибыли на прежнем уровне:

$$\begin{aligned}7,3 - 10\% &= 6,57 \text{ долл. — новая цена;} \\7\,390 &= 6,57x - (2x + 33\,950); \\7\,390 &= 6,57x - 2x - 33\,950; \\41\,340 &= 4,57x; \\x &= 9\,046 \text{ долл.}\end{aligned}$$

Таким образом, при снижении стоимости изделия на 10 % для сохранения прежней прибыли продавать придется на 16 %, или 1 246 изделий, больше, т. е. 9 046 изделий.

2.9. Современные технологии повышения эффективности продаж

Прямой маркетинг представляет собой синтез маркетинговых инструментов. Прежде всего, прямой маркетинг является инструментом маркетинговых коммуникаций, использующий различные медиасредства для воздействия на потребителей с целью развития отношений с ним и убеждения сделать заказ.

Задача прямого маркетинга — организовать контакт с потенциальным покупателем, превратить его в реального клиента и поддерживать с ним долговременные отношения на обоюдовыгодной основе.

На сегодняшний день для реализации данной задачи используются следующие каналы распространения информации:

- 1) прямая почтовая рассылка;
- 2) рассылка по электронной почте;
- 3) факсимильная рассылка;
- 4) рекламно-информационные рамки на телевидении;
- 5) видеотекст;
- 6) публикации в газетах и журналах (или вкладки);
- 7) каталоги;

8) интернет-магазины.

Значение прямого маркетинга состоит в том, что:

— взаимодействие с потребителями должно носить интерактивный характер, быть персонифицированным и нацеленным на долговременные взаимоотношения с потребителями;

— отклик на осуществляемую коммуникацию должен поддаваться однозначному измерению;

— в современном мире сложно конкурировать, поэтому необходимо создавать дополнительную мотивацию для привлечения потребителей, чтобы они могли купить товар в любом месте и в любой удобный им момент.

Прямая почтовая реклама. В настоящее время в России ежегодно почтовой службой страны распространяются сотни миллионов рекламных обращений или «mailings», среди них каталоги и объявления с формами для ответа, публикуемые в различных изданиях периодической печати. При прямых продажах, когда личный контакт с клиентом заменен рекламными средствами, их привлекательность является доминирующим элементом, так как их задача — побудить к покупке.

Каталоги. Продажа по каталогам ориентирована в основном на женскую клиентуру.

Каталог — это выставочный зал или витрина предприятия. Тщательно разработанные методики и нормы представления в каталогах самых разных товаров предназначены не только для удовлетворения существующих потребностей, но и для их развития. Каталоги могут предоставляться в месте продаж, на выставках-ярмарках, а также рассылаться по почте.

Продажи по рекламным объявлениям используются как в журналах, так и в каталогах. Для того чтобы рекламное объявление было эффективным, необходимо следовать рекомендациям:

— площадь рекламного объявления должна зависеть от специфики предлагаемого товара;

— полностраничные объявления размещаются в первой половине журнала, а меньшего формата (1/2, 1/4, 1/3 стр.) — во второй, которую считают менее привилегированной;

— следует время от времени определять эффективность рекламы в журнале, например, с помощью психологического тестирования, опросов.

Тестирование. Надежность результатов теста зависит от объема выборки. Выборка должна быть достаточно большой, чтобы результаты были статистически значимыми. При этом следует учитывать три обстоятельства:

— допускается 5 %-я ошибка между результатами теста и результатами операции;

— случайные ошибки находятся в диапазоне 0,05–1 % с интервалом 0,1 %;

— по закону Гаусса эффективность обращения (количество полученных ответов) составляет 1:10.

Для того чтобы потребитель лучше отреагировал на рекламное обращение по почте, разработаны высокоэффективные методы: бесплатное испытание товара; предложение образца товара; гарантия возврата денег; подарки или премии; предложение с ограниченным сроком; конкурсы; бесплатный кредит; привлечение «клиента-друга».

Продажи на дому. Популярность продаж на дому объясняется тем, что потребитель оценил возможность выбирать предлагаемые товары в приятной обстановке дома, у себя или у своих знакомых. Многие потребители считают продажи на дому, как и по почте, большим удобством. Им нравится дружелюбная атмосфера, в которой обычно проводятся такие продажи, а также возможность свободно опробовать, сравнить и оценить предлагаемый товар.

Торговые агенты, занимающиеся продажами на дому, могут использовать такие методики прямого маркетинга, как:

- 1) классические сети торговых представителей фирмы;
- 2) продажи посредством уполномоченных представителей;
- 3) продажи на торговых презентациях на дому.

Маркетинг по телефону — это систематическое и организованное использование телефона в коммерческих целях. Телефон является единственным средством связи, обеспечивающим немедленный ответ адресата.

Существует две формы использования телефона.

1. *Звонок клиенту* — это осознанное обращение компании к покупателю, которое преследует следующие цели: поддержание связи с потребителями (регулярные контакты с постоянными клиентами), реактивация бывших клиентов и уточнение баз

данных потенциальных клиентов (сравнение имеющейся базы с реальной); долгосрочное сопровождение клиентов (в случае поэтапной поставки товара); организация встреч с торговыми представителями для привлечения отдаленных клиентов, для презентации новых товаров или приглашение на открытие нового магазина).

2. *Ответ на звонки клиентов* — эта технология сложнее первой и требует взаимодействия двух медиасредств.

Наиболее часто используемые способы применения: работа с жалобами; справки по телефону; прием заказов; информирование по автоответчику; предоставление бесплатного телефонного звонка, его еще называют «зеленый телефон» (позволив по такому номеру, можно сделать заказ товара по почте или телефону).

Телекс и факс. Телекс долгое время был основным средством общения между предприятиями. Он придает передаваемому сообщению характер срочности и исключительной важности. Сегодня телекс заменен факсом.

Сообщение чаще всего персонализировано, поэтому часто используется в прямом маркетинге. Основные сферы применения:

- продвижение нового товара (информационные бюллетени);
- исследование рынка (рассылка рекламных обращений);
- продажи (информация о подарках, рекламных акциях, поставкам по выгодным ценам и т. д.);
- устройство встреч (сообщения о проведении конференций, дней открытых дверей и т. д.);
- информирование (об изменении цен, условиях поставки);
- сбор средств (в случаях катастрофы).

Достоинства: скорость передачи информации (почти так же, как телефон); позволяет передать информацию в письменном виде, в том числе цифры; срочность и значимость получаемого сообщения усиливают воздействие на получателя и повышают эффективность общения.

Видеодиски. Видеодиск может хранить изображение, текст и звук, таким образом, он является средством хранения информации. По сравнению с каталогом видеодиск позволяет «ожив-

лять» товары, показывая их в разных ракурсах и давая возможность оценить их в действии.

Недостаток — необходимо считывающее устройство (видеомагнитофон). Многие предприятия сегодня переходят на применение компакт-дисков.

Телевизионный маркетинг. Прямые продажи по телевидению могут осуществляться с помощью рекламы, телемагазинов и телетекста. Реклама, направленная на прямую продажу, отличается от других ее видов более подробным показом и рассказом об объекте продажи, о тех выгодах, которые получает пользователь. В подобных рекламных роликах обязательно указывается контактный телефон продавца для заказа или получения более подробной информации о рекламируемом товаре.

Под телемагазины могут отводиться отдельные каналы телевидения. Они могут работать круглосуточно или в определенные часы. Обычно телемагазины привлекают покупателей более низкими ценами, чем в розничной торговле, возможностью заказать понравившийся товар в любое время по телефону, получить подробную консультацию от продавца и сэкономить свое время.

И реклама, и телемагазины предлагают контактный телефон, в связи с чем такие формы телевизионного маркетинга называют «маркетингом быстрого отклика (быстрой связи)».

Интернет-маркетинг (электронная торговля). Интернет изменил способы ведения бизнеса в XXI веке. Он оказал решающее воздействие на продажи. Многие компании размещают в интернете свои каталоги, поэтому потребители имеют возможность мгновенного доступа к информации о ценах, товарах. Эта современная форма прямого маркетинга получила название «сетевой маркетинг», или «онлайн-канал маркетинга». Существует два вида таких каналов:

— коммерческие онлайн-каналы, представляющие собой информационные службы компаний, оказывающие услуги клиентам за определенную абонентскую плату;

— глобальная компьютерная сеть Интернет, обеспечивающая обмен информацией в масштабах всего мира (Всемирная паутина). Информация глобальной сети выходит за рамки прямых продаж, покупки можно делать в любой стране мира.

Сетевой маркетинг дает немало преимуществ как продавцам, так и покупателям. Продавцы могут быстро вносить нужные изменения в свое предложение; значительно снижать затраты на продажи (по сравнению с почтовой рассылкой или по каталогам); поддерживать долговременные отношения с клиентами, получая от них полезную информацию и привлекая их бесплатными дополнительными консультациями.

Преимущества для потребителей: удобство, быстрота выполнения заказа, получение нужной информации о товаре и продавце, возможность общения с любым количеством продавцов и сравнение их предложений для поиска более выгодной покупки.

Сетевой маркетинг может приобретать различные формы: электронные магазины, форумы, доски объявлений, телеконференции, блоги, электронная почта.

Общаться с клиентами можно и в форме интерактивной беседы (с помощью программных продуктов типа Internet Chat).

Аутсорсинг. Наиболее полное из известных определений аутсорсинга звучит так: «Перевод внутреннего подразделения или подразделений предприятия и всех связанных с ними активов в организацию поставщика услуг, предлагающего оказывать некую услугу в течение определенного времени по оговоренной цене». Необходимо четко осознавать, что контроль деятельности рассматриваемых подразделений возлагается на поставщика услуг. Эта приглашенная со стороны организация, специалист в данной сфере, как правило, способна увеличить ценность, что обычно недостижимо при выполнении второстепенной функции фирмой-заказчиком.

Это понятие часто используется как широкий термин, описывающий множество различных форм сотрудничества, не все из которых связаны с увеличением ценности или окончательным переводом персонала.

Иногда вместо термина «аутсорсинг» используется термин «управление мощностями» (Facilities Management — FM). Аутсорсинг подразумевает увеличение ценности, а соглашение об управлении мощностями просто перекачивает ответственность за управление персоналом, собственностью и оборудованием на другую организацию. Этот термин используется для обозначения договора, по которому штат сотрудников (а воз-

можно, и активы), относящиеся к основной деятельности предприятия (в действительности к 90 % такой деятельности), такие как информационные технологии или финансы, передаются поставщику услуг на время действия контракта. В соответствии с таким соглашением значительная часть функций подразделения остается в ведении клиента.

Термин «совместный аутсорсинг», введенный британской компанией EDS, описывает один из вариантов аутсорсинга, в котором стороны соглашения являются партнерами. Однако в последнее время некоторые специалисты используют этот термин для описания субдоговоров, предполагающих наличие нескольких поставщиков услуг. Данный вид аутсорсинга используется, когда организация передает управление своими системами и платформами третьей стороне, полагая, что ее собственные специалисты по ИТ способны разработать новые системы. Организация, планирующая осуществить промежуточный аутсорсинг, как правило, демонстрирует высокий уровень доверия к способностям своих специалистов по ИТ.

В отличие от промежуточного аутсорсинга, организация приглашает поставщика услуг, который полностью реорганизует работу подразделения, разрабатывая новые системы и создавая надежную базу знаний и навыков, которую затем передает клиенту. Трансформационный аутсорсинг отличается от полного лишь тем, что переход сотрудников и активов не окончателен — по завершении проекта клиент вновь обретает полный контроль и вступает в свои обязанности. Для многих это звучит как обычные услуги консультанта. Различие лишь в том, что при трансформационном аутсорсинге поставщик обычно действует достаточно независимо от персонала клиента. Поэтому неудивительно, что существует лишь небольшое число реальных примеров трансформационного аутсорсинга.

Аутсорсинг совместного предприятия подразумевает создание новой компании для использования будущих деловых возможностей. Персонал и активы клиента впоследствии передаются этому совместному предприятию, а не поставщику услуг. Целью является не только повышение качества работы переведенного подразделения, но, что еще важнее, разработка товаров и услуг, которые могут быть проданы третьей стороне.

Мерчандайзинг. По данным исследований американского Института исследования рекламы в местах продаж (Point-of-Purchase Advertising Institute), 2/3 всех решений о покупке принимаются непосредственно в магазине. Следовательно, на этом этапе процесса продаж большую роль играет комплекс мер, направленных на продвижение марок непосредственно в торговом зале магазина, т. е. мерчандайзинг.

Мерчандайзинг всегда ориентирован на определенный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Его целью является увеличение объемов продаж через сети розничной торговли и привлечение новых покупателей.

Статистика свидетельствует: покупатели оставляют на 13 % больше денег в тех магазинах, где мерчандайзинг продукции безупречен.

Многие корпоративные производители сделали мерчандайзинг частью своей маркетинговой стратегии. При организации мерчандайзинга в компании обычно рассматривают следующие критерии: количество магазинов, которое компания хочет охватить работой по мерчандайзингу; время, необходимое для мерчандайзинга одной торговой точки; необходимая частота посещений торговых точек.

Под функциями мерчандайзера в торговой точке понимают:

1) осмотр точек продажи, посещение склада и вывоз продукции в торговый зал;

2) выкладка продукции на точках продажи согласно концепции мерчандайзинга компании;

3) размещение ценников в точках продажи; размещение рекламных материалов в точках продажи и в торговом зале, объяснение основных правил выкладки продавцу.

Инструменты мерчандайзинга:

— дизайн магазина (как внешний, так и внутренний);

— планирование магазина (точнее, планирование потоков движения покупателей);

— реклама и прочие инструменты на месте продажи;

— цветовая блокировка;

— комплексные меры.

Правильная выкладка — это способ увеличения продаж за счет такого расположения товара на полках и прилавках магазина, при котором:

- все товары хорошо видны на прилавке;
- представляют собой единую систему, гамму;
- каждый товар выложен в самом выгодном и привлекательном для покупателя виде;
- рекламные материалы и аксессуары дополнительно привлекают внимание и создают положительный эмоциональный настрой;
- покупателю легко осуществить покупки.

Важность этих факторов тем более очевидна, что 80 % решений о покупке конкретной торговой марки, по мнению экспертов, делается непосредственно у прилавка.

Законы восприятия.

1. Закон «фигуры и фона»: один объект ярко выделен на фоне других.

2. «Уровень глаз»: наибольшая концентрация внимания приходится на уровень глаз.

3. «Мертвая зона»: это нижний левый угол.

4. «Закон переключения внимания»: если взгляд не фиксирует привлекательный для себя объект, то внимание переключается на другое пространство.

5. «Закон группировки»: товар должен располагаться на витрине/прилавке группами, не в разнобой.

6. Мелкий товар должен лежать ближе к покупателю, крупный можно расположить подальше.

7. Закон наилучшей выкладки. У каждой продукции есть «удачные» и «неудачные» стороны.

8. Закон оптимальной протяженности зрительного контакта. Вы достигнете оптимальной концентрации внимания покупателя, если фейсинг продукции (англ. facing — специальный термин «лицевая часть упаковки товара») составляет 30 см. Если фейсинг слишком длинный, то внимание покупателя снижается.

Основополагающий принцип размещения (выкладки) — поиск нужного товара должен быть максимально облегчен для покупателя.

Рекламные материалы (P. O. S.) должны:

— находиться непосредственно возле точки продаж товара или на пути следования к нему;

— быть уместны и не вызывать недоумения или раздражения, быть хорошо видны потенциальному покупателю;

— быть актуальными, так как материалы определенной рекламной кампании работают только ограниченное время.

Хороший способ привлечь дополнительных клиентов — продажа товаров через торговые автоматы. Давно известный способ склонить к покупке — демонстрация свойств товара на глазах у потребителя.

Инструменты мерчандайзинга одинаковы для разных стран. Но в каждой из них свои комбинации и способы их использования.

Принимая во внимание вышесказанное, стоит всегда помнить, что все перечисленные правила являются лишь отправной точкой или основой мерчандайзинга. Они могут варьироваться в зависимости от типа розничной точки, методов обслуживания, расположения, торговой площади и т. д.

Визуальная коммуникация. Среди многочисленных приемов стимулирования сбыта в местах продажи важное место занимают инструменты визуальной коммуникации, ориентированной на органы зрения покупателей как на основные инструменты их познавательной активности в торговом зале.

Слово «коммуникация» (лат. *communico* «делаю общим, связываю, общаюсь») и означает общение, передачу информации от человека к человеку. Передача информации может быть осуществлена разнообразными методами (коммуникационными каналами): речь, жесты, визуальное изображение.

По своей природе все коммуникации подразделяются на два типа: вербальные (словесные) и невербальные (бессловесные). Вербальные коммуникации представляют собой мощное средство общения с использованием слов и сложных вербальных конструкций. Невербальные коммуникации передают обращения от источника к получателю с помощью многообразных бессловесных способов общения. Исследователь невербальных коммуникаций С. Вейтц выделил пять категорий бессловесной коммуникации: визуальное взаимодействие; положение тела

и жестикуляция; параязык; дистанция между участниками коммуникации; многоканальная коммуникация.

Маркетинговые коммуникации представляют собой процесс передачи информации о товаре целевой аудитории, т. е. той группе людей, которые имеют возможность реагировать на полученные ими маркетинговые обращения.

Для правильного понимания природы маркетинговых коммуникаций целесообразно осветить их функции. С позиции влияния на решение покупателей о покупке товара можно использовать следующую классификацию функций: предупреждение, совет, информирование, убеждение, выражение мнения, развлечение. В современных условиях для компаний проблема маркетинговых коммуникаций заключается в том, какую информацию необходимо передавать, кому и как часто. Для распространения маркетинговых обращений могут использоваться различные виды коммуникаций. Причем контакт с целевой покупательской аудиторией может осуществляться не только с помощью запланированных источников, но и с помощью незапланированных обращений (таких, как поведение персонала, неконтролируемое оформление, состояние транспорта, отсутствие места для парковки и т. д.), которые могут оказать на покупателей не менее сильное воздействие, чем запланированные коммуникации. Поэтому они должны учитываться, составляя в совокупности комплекс маркетинговых коммуникаций.

Маркетинговые коммуникации представляют собой комбинацию различных приемов, таких как прямая реклама, личные продажи, продвижение в местах продаж, связи с общественностью, взаимоотношения с потребителями.

Нейромаркетинг. Как наука он возник в 1990-х годах в Гарварде. Лавры первооткрывателя принадлежат профессору Джерри Залтману, которому пришлось в голову анализировать реакции покупателей на набор специально разработанных картинок, устанавливая тем самым связь между реакцией и возбудителем. Данные интерпретировались в ходе бесед с психологом или же путем анализа снимков головного мозга. Эта технология была запатентована и получила название ZMET (Zaltman Metaphor Elicitation Method — «метод извлечения метафор Залтмана»). Кроме ZMET, нейромаркетологи используют традиционные ме-

дицинские методики: магниторезонансное сканирование (МРТ) и анализ электрической активности головного мозга (мозговых волн) — электроэнцефалограмму (ЭЭГ). МРТ показывает, какие отделы мозга активируются для ответа на сигнал, а ЭЭГ позволяет следить за активностью мозга и реакцией на динамичные, быстро меняющиеся образы.

Сегодня нейромаркетинг — это достаточно развитая отрасль, в которой успешно работают около 95 агентств в мире. Наука нейромаркетинга основывается на исследованиях головного мозга и объединяет знания нейрологии и маркетинга. Эта наука утверждает, что на принятие решения потребителем влияют намного больше факторов, чем принято считать: цвет, картинка, запах, звук, буквенное сочетание — все эти факторы определяют выбор клиента в пользу того или иного товара.

Методы нейромаркетинга включают: скрытый гипноз, воздействие запахом, звуком и т. д. Например, владелец пекарни или кофейни точно знает, что никакой слоган не в состоянии привести столько клиентов, сколько запах свежего хлеба или заварного кофе.

Возникновение нейромаркетинга связывают с тем, что полые исследования с помощью анкетирования в большинстве случаев уже не дают эффективных данных о выборе потребителя. Осознанное восприятие потребителем образа жизни, привычек, предпочтений отличается от подсознательного выбора, однако в выборе продукта именно подсознание диктует выбор. Соответственно, результаты таких исследований, заложенные в стратегии коммуникаций, становятся тем краеугольным камнем, о который спотыкаются показатели отдачи от инвестиций.

И поэтому уже никого не удивляет, что агентству легче убедить клиента вложить деньги в концепцию, основанную на результатах сканирования головного мозга во время подачи информации, чем на результате опроса тысячи респондентов, ведь, по данным нейромаркетинга, 85 % респондентов делают покупки, руководствуясь подсознательными порывами, а не рациональными мотивами. Исследования нейромаркетинга показали важность воздействия на все пять органов чувств (в отличие от традиционного взгляда на продвижение, например, визуального образа продукта).

До сих пор крупные компании не распространяются об использовании нейромаркетинга в своей деятельности, ведь этичность методов изучения и программирования покупателей до сих пор не до конца регламентирована.

У этой науки есть и противники. В качестве аргумента против нейромаркетинга специалисты говорят о неопределенности реакций потребителя.

Никто не будет спорить, что для большинства современных людей поход по магазинам — совсем не удовольствие, а скорее стресс. Обилие предложений, информации, раздражителей в ТРЦ, необходимость выбрать из огромного количества вариантов свой единственный — все это вызывает у покупателя ощущение хаоса и желание поскорее убежать из магазина.

Получается, что покупатели приходят в магазин за ощущением счастья, но в большинстве случаев получают стресс. Австрийский ученый-нейролог Арндт Трайндл разобрался в природе реакции покупателей на различные виды раздражителей и в результате основал науку «нейромаркетинг». Сегодня ритейлеры могут использовать эту прикладную науку для стимулирования продаж и увеличения потока покупателей.

Для продавцов важно то, что определенные цвета и их сочетания помогают привлекать внимание покупателей, способствовать запоминаемости, обладают силой внушения, несут определенную информацию, а также могут создавать настроение и вызывать ассоциации. Нейромаркетинг — это, конечно, не только изучение цветовосприятия. Это прежде всего знания о том, как выявить основную целевую группу своих покупателей, определить ее доминирующий мотив поведения и использовать эти знания для увеличения продаж, посредством предложения своему покупателю продукта и услуги, нацеленной конкретно на него.

Практические задания

Ситуационное задание 1. Крупнейшая российская парфюмерно-косметическая компания на рынке прямых продаж, производитель кислородной косметики, запускает серию нату-

ральной и «вкусной» косметики под самостоятельным брендом Beauty Café (все остальные товары выпускаются под брендом компании). Реализация данного товара планируется не посредством прямых продаж, а путем открытия сети из 200 розничных монобрендовых магазинов с одноименным названием в крупнейших моллах России (например, в Москве — «Охотный ряд», «РИО», ТК «Пражский», «Метромаркет» и др.). Сеть работает в среднем ценовом сегменте, средняя стоимость единицы товара составляет 7–15 долл.

Слоганы и ключевые сообщения:

- «Окунись в мир соблазнительных ароматов и побалуй себя всевозможными косметическими лакомствами»;
- «Beauty Café. Российская косметика»;
- «Beauty Café. Вкус. Красота. Настроение»;
- «Beauty Café. Так красиво, что хочется съесть»;
- «Beauty Café. Полезная и вкусная косметика».

Однако в России в нише розничных монобрендовых магазинов натуральной косметики в аналогичном ценовом сегменте давно и успешно работают крупные европейские бренды, что сильно усложняет процесс выхода проекта на рынок в силу мощной конкуренции и устоявшихся брендовых предпочтений целевых групп. Руководство компании так формулирует ключевую задачу при выводе проекта на рынок: «Первая задача монобрендовой косметической сети — „поставить себя на землю“, т. е. обеспечить максимальное количество точек продаж».

Вопросы

1. Определите ключевые целевые группы для данного проекта.
2. Насколько адекватной условиям рынка является ключевая задача, сформулированная руководством компании? Объясните свою позицию.
3. Предложите наиболее эффективные инструменты продаж для вывода проекта на розничный косметический рынок, учитывая сильную конкуренцию.

Ситуационное задание 2. Известная западная компания-производитель товаров FMCG выводит на рынок новый продукт — эксклюзивные подгузники с увлажняющими компонентами

(конкурентов в столь узком сегменте нет, есть патент на данный тип подгузников).

Известность компании на российском рынке среди целевых групп составляет более 90 % (по результатам исследований более 90 % респондентов без подсказки называют компанию и ее торговые марки). Ключевая целевая аудитория данных подгузников — родители детей от рождения до пяти лет.

Компания имеет существенно ограниченный бюджет, что в значительной степени сокращает возможные расходы. Одновременно ставится цель вывода новых подгузников на рынок в течение трех месяцев.

Вопросы

1. Какие инструменты маркетинга и продаж могут быть задействованы в данной ситуации?

2. Какие методы можно предложить для оценки эффективности проделанной работы?

3. Что в данной ситуации выгоднее: отдать решение задачи на аутсорсинг или привлечь штатных специалистов? Приведите аргументы в пользу первого и второго варианта работы.

Вопросы для самопроверки и самостоятельной работы

1. Что такое продажа?
2. Каковы основные принципы и технологии продаж?
3. Каковы особенности продажи продовольственных товаров, услуг?
4. Что представляет собой структура личных продаж?
5. Виды организационных структур отдела продаж на предприятии.
6. Методы обучения персонала.
7. Методы планирования и прогнозирования продаж.
8. Понятие и виды прямого маркетинга.
9. Понятие, значение и виды бенчмаркинга.
10. Понятие и виды аутсорсинга.
11. Понятие и виды мерчандайзинга.

Тестовые задания

- 1. Основными принципами продажи являются:**
 - а) продать как можно больше товаров;
 - б) соревнование;
 - в) продвижение;
 - г) все варианты верны.
- 2. Какой вид продажи используется, когда продавец нацелен на одного представителя в компании?**
 - а) креативная продажа;
 - б) консультативная продажа;
 - в) спекулятивная продажа;
 - г) нет верного варианта.
- 3. Для повышения эффективности продаж продовольственных товаров следует осуществлять:**
 - а) личные продажи;
 - б) качественное сегментирование и позиционирование;
 - в) агрессивное продвижение;
 - г) все варианты верны.
- 4. Первым этапом в процессе продажи является:**
 - а) планирование;
 - б) представление;
 - в) выявление потребности;
 - г) зависит от типа продаж.
- 5. Какой принцип организации службы продаж наиболее эффективен, когда предприятие обслуживает несколько разных сегментов?**
 - а) специализация по привлечению и удержанию клиентов;
 - б) специализация по группам товаров;
 - в) специализация по этапам продаж;
 - г) нет верного варианта.
- 6. Что относят к количественным показателям КРП?**
 - а) прибыль;
 - б) количество рекламаций;
 - в) оба варианта верны;

г) нет верного варианта.

7. Для решения каких задач необходимо планирование?

- а) составления плана производства и закупок;
- б) составления плана и бюджета продвижения;
- в) мотивации сотрудников;
- г) все варианты верны.

8. Что из перечисленного относится к технологии продаж?

- а) мерчандайзинг;
- б) обслуживание;
- в) брендинг;
- г) все варианты верны.

9. Какой вид продажи используется, когда продавец осуществляет только обслуживание клиентов?

- а) пассивная продажа;
- б) клиентоориентированная продажа;
- в) консультативная продажа;
- г) нет верного варианта.

10. Значение маркетинга продаж заключается:

- а) в повышении прибыльности предприятия;
- б) в обеспечении наибольшего объема продаж любыми способами;
- в) в обеспечении наибольшего объема продаж посредством удовлетворения потребностей потребителей;
- г) все варианты верны.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Виноградова О.* Mind Map. Маркетинг. Строительная Индустрия: <https://ola-vinogradova.livejournal.com/51026.html?page=1>.
2. *Голова А. Г.* Управление продажами: учебник для студентов. — М.: Дашков и К°, 2017. — 280 с.
3. *Голубков Е. П.* Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. — М.: Финпресс, 1998. — 416 с.
4. *ГОСТ Р 54732-2011/ISO/TS 10004:2010.* Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по мониторингу и измерению.
5. *Джеффри М.* Маркетинг, основанный на данных. 15 показателей, которые должен знать каждый: пер. с англ. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 384 с.
6. *Изакова Н. Б., Капустина Л. М., Сысоева Т. Л.* Как измерить эффективность маркетинга взаимоотношений на промышленном рынке // Практический маркетинг. — 2017. — № 5(243). — С. 28–33.
7. *Индикаторы* цифровой экономики: стат. сб. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Г. Л. Волкова и др. — М.: НИУ ВШЭ, 2017. — 317 с.
8. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 320 с.
9. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. Краткий курс: пер. с англ. — М.: Вильямс, 2015. — 496 с.

10. *Котлер Ф., Келлер К. Л.* Маркетинг менеджмент: пер. с англ. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2012. — 816 с.
11. *Крыштановский А. О.* «Кластеры на факторах» — об одном распространенном заблуждении // Социология: методология, методы, математические модели. — 2005. — № 21. — С. 172–187.
12. *Куц С. П., Смирнова М. М.* Взаимоотношения компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследований // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. — 2004. — Вып. 4, № 32. — С. 18–34.
13. *Майнд-карты* для таргетирования аудитории. — URL: <https://www.directline.pro/blog/mayndmapping-i-targeting>.
14. *Малхотра Н. К.* Маркетинговые исследования: практическое руководство. — М.: Вильямс, 2007. — 956 с.
15. *Маркетинг-аналитика: учеб. пособие / Ю. Н. Соловьева, О. У. Юлдашева, В. В. Лизовская и др.* — СПб.: Изд-во С.-Петербургского гос. экономического ун-та, 2016. — 126 с.
16. *Методика Net Promoter Score (NPS)* — URL: http://radar-research.ru/goals/client_loyalty_and_satisfaction/net_promoter_score.
17. *Министерство* физической культуры и спорта Свердловской области. — URL: <http://minsport.midural.ru>.
18. *Монин А. А.* Как сэкономить на маркетинге и не потерять его. — СПб.: Питер, 2007. — 272 с.
19. *Моосмюллер Г., Ребрик Н. Н.* Маркетинговые исследования с SPSS: учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 160 с.
20. *Мхитарян С. В.* Маркетинговая информационная система: учеб.-метод. комплекс. — М.: Эксмо, 2008. — 112 с.
21. *Наследов А.* SPSS 19: профессиональный статистический анализ данных. — СПб.: Питер, 2011. — 400 с.
22. *Ойнер О. К.* Формирование системы информационного обеспечения маркетинговой деятельности промышленных предприятий: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. — Екатеринбург, 2002. — 40 с.
23. *ООО «Адидас».* — URL: <http://www.adidas.ru>.
24. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 715 с.

25. *Правила* в отношении рекламы: события, требующие деликатного отношения. — URL: <https://support.google.com/adspolicy/answer/6015406?hl=ru>.

26. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 352 с.

27. *Товарный рынок*. — URL: <https://екатеринбург.рф/для-работы/торговля/рынок>.

28. Толстяков Р. Р., Зюкин С. Г. Маркетинговая информационная система как инструмент менеджмента предприятия // *Вестник Томского государственного университета*. — 2012. — № 12 (116). — С. 84–88.

29. Тони Бьюзена. — URL: <https://www.ayoa.com/mind-mapping/software>.

30. *Управление продажами*: учеб.-практ. пособие / авт.-сост. И. Н. Кузнецов. — 2-е изд. — М.: Дашков и К°, 2013. — 492 с.

31. *Управление продажами*: учебник / под общ. ред. С. В. Земляк. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 208 с.

32. Черныш М. Ф. Опыт применения кластерного анализа // *Социология: методология, методы, математическое моделирование*. — 2000. — № 12. — С. 129–141.

33. Черчилль Г. А. *Маркетинговые исследования*: пер. с англ. — СПб.: Питер, 2000. — 752 с.

34. Шарков Ф. И., Гостенина В. И. *Технология рекламы*. — М.: РИП-холдинг, 2006. — 2016. — 206 с.

35. Beighton P., Beighton G. Watson, G. H. *The Person Behind the Syndrome*. London: Springer, 1997. — 213 p.

36. *Classification and Regression Trees* / L. Breiman, J. Friedman, C. Stone, R. A. Olshen. — Boca Raton, FL: Taylor & Francis, 1984. — 368 p.

37. Cox D. F., Good R. E. How to build a marketing information system // *Harvard Business Review*. — 1967. — Vol. 45, no. 3. — P. 145–154.

38. Das S., Baruah H. Pattern Recognition using the Fuzzy c-means Technique International // *Journal of Energy, Information and Communications*. — 2013. — Vol. 4, iss. 1. — P. 1–14.

39. *Egan J.* Relationship Marketing: Exploring Relational Strategies in Marketing. — Harlow: Pearson Education, 2001. — 234 p.

40. *Ford D., Gadde L.-E., Hakansson H., Snehota I.* Managing Business Relationships. — New York: Wiley, 2011. — 252 p.

41. *Hepsen A., Vatansever M.* Using hierarchical clustering algorithms for turkish residential market // International Journal of Economics and Finance. — 2012. — Vol. 4, no. 1. — P. 138–150.

42. *How to Make a Mind Map / Mind-mapping* — URL: <http://www.mind-mapping.co.uk/make-mind-map.htm>.

43. *Schaffer C. M., Green P. E.* Cluster-based market segmentation: some further comparisons of alternative approaches // Journal of the Market Research Society. — 1998. — Vol. 40, iss. 2. — P. 155–163.

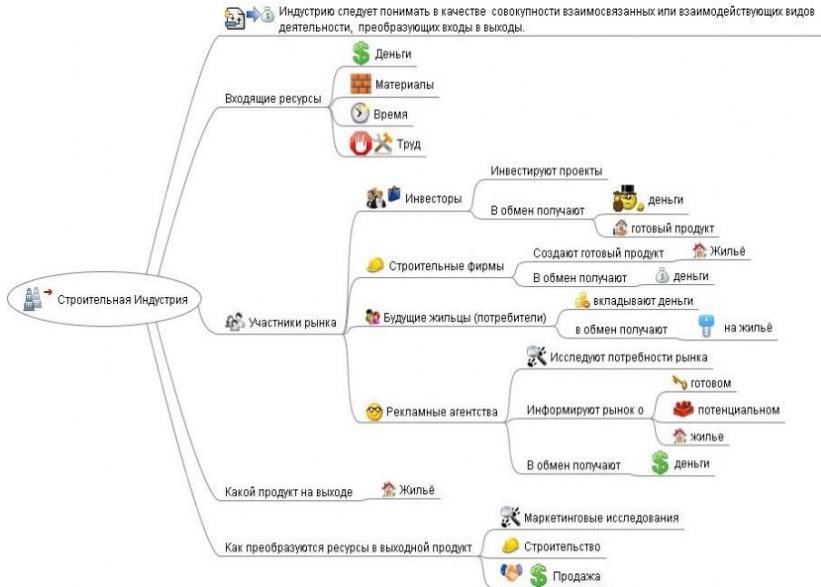
44. *Struhl S.* Classification tree methods: AID, CHAID and CART // Quirk's Marketing Research Review. — 1992. — February. — URL: <https://www.quirks.com/articles/classification-tree-methods-aid-chaid-and-cart>.

45. *Watson G. H.* Strategic benchmarking: how to rate your company's performance against the world's best. — New York: Wiley, 1993. — 300 p.

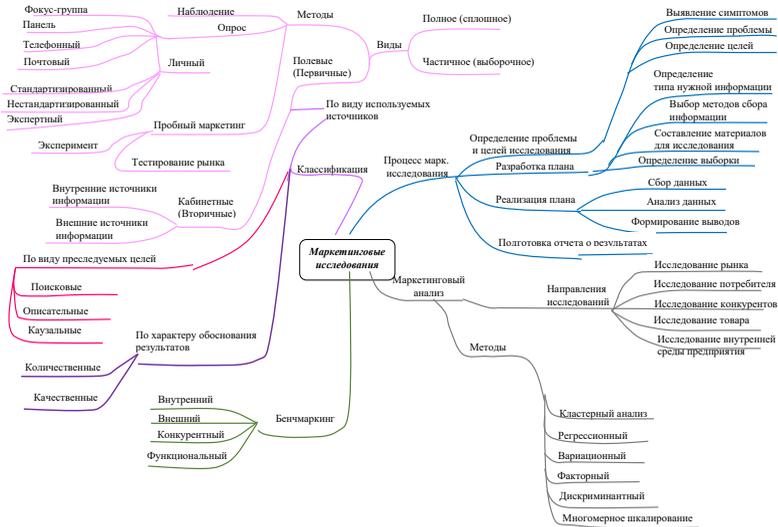
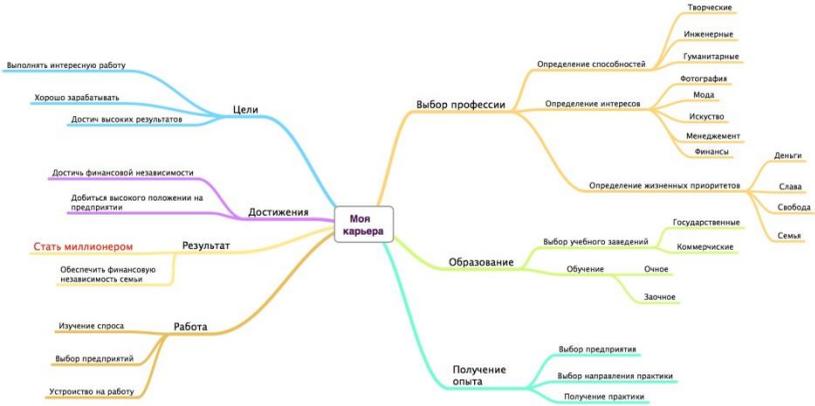
46. *Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L.* Delivering quality service: balancing customer perceptions and expectations. — New York: Free Press, 1990. — 250 p.

Приложение А

Пример ментальной карты анализа рынка строительной индустрии [16]



Пример ментальной карты личного профессионального развития



Приложение В

Результаты опроса покупателей розничного магазина

Респондент	Номер высказывания в анкете																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
1	1	2	5	6	7	3	6	4	2	3	1	7	4	2	3	5	6	1	3	2	6	3	7	1	2	4	3	5	
2	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
3	6	6	4	3	4	5	3	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
4	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	6	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
5	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
6	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	1	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
7	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
8	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
9	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
10	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
11	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
12	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
13	3	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
14	6	6	2	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
15	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
16	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
17	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	7	3	2	2	6
18	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
19	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
20	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	2	5	3	2	2	6
21	7	7	1	7	1	7	1	7	7	1	7	7	7	1	7	7	1	1	7	7	7	7	5	7	1	2	1	7	
22	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
23	6	6	4	3	4	5	1	5	2	5	6	2	5	4	6	3	5	5	3	3	7	7	7	5	5	3	2	2	6
24	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3
25	4	2	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1
26	1	2	7	3	6	4	6	3	6	3	3	6	3	4	3	7	3	2	7	3	6	6	3	6	3	6	1	2	2
27	2	1	2	3	7	4	1	5	3	1	4	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3
28	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	2	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1
29	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3
30	4	3	6	4	5	3	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1
31	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1
32	2	1	7	3	7	2	1	5	3	1	3	6	2	6	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3
33	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1
34	1	1	7	4	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3

Респондент	Номер высказывания в анкете																													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	
35	1	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
36	2	1	7	3	7	4	1	7	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
37	4	2	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
38	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
39	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
40	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
41	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
42	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
43	1	1	7	2	7	3	6	3	6	3	1	6	2	2	1	7	2	1	7	5	3	3	3	6	2	7	5	2	3	
44	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
45	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
46	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
47	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
48	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	1	4	3	
49	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
50	1	1	7	2	7	3	6	3	6	3	1	6	2	2	1	7	2	1	7	5	3	3	3	6	2	7	5	2	3	
51	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	1	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
52	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
53	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
54	1	1	7	2	7	3	6	3	6	3	1	6	2	2	5	1	7	2	1	7	5	3	3	3	6	2	7	5	2	3
55	2	1	7	3	7	4	1	5	3	1	3	6	2	2	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
56	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
57	4	3	6	4	5	4	3	4	6	2	3	6	3	2	2	7	3	2	7	4	3	4	4	7	4	6	1	7	1	
58	2	1	7	3	1	4	1	5	3	1	7	6	2	7	2	7	1	2	7	4	3	3	3	5	3	6	3	4	3	
59	1	1	7	2	7	3	6	3	6	3	1	6	2	2	1	7	2	1	7	5	3	3	3	6	2	7	5	2	3	
60	6	5	3	4	5	5	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
61	7	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
62	6	5	3	7	5	6	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
63	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
64	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	3	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
65	6	5	3	2	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
66	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
67	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
68	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
69	6	5	3	4	5	2	5	6	7	4	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
70	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
71	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
72	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
73	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	
74	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6	

Респондент	Номер высказывания в анкете																												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29
75	6	1	3	4	1	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
76	6	5	3	4	5	6	5	6	7	5	3	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
77	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
78	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
79	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	1	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
80	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
81	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	4	5	6	2	2	6
82	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
83	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	2	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
84	6	5	3	3	5	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
85	6	5	3	4	5	2	5	6	7	5	6	6	7	6	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
86	6	5	3	4	4	2	5	6	7	5	6	6	7	5	6	5	6	7	1	4	6	7	6	5	5	6	2	2	6
87	2	3	6	2	7	3	3	3	5	7	3	3	2	3	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
88	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
89	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
90	2	1	6	2	7	3	3	3	5	3	7	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
91	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
92	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
93	2	3	6	7	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
94	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
95	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
96	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
97	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1
98	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	2	6	3	3	4	6	3	6	1
99	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	2	6	3	3	4	6	3	6	1
100	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	3	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	1	1
101	2	3	6	2	7	3	3	3	5	3	2	3	2	6	4	6	3	1	7	4	6	6	3	3	4	6	3	6	1

Результаты опроса отдыхающих базы отдыха

Пол	Возраст, лет	Уровень дохода	Расходы на отдых, р.	Предпочтения дискотек
1	19	2	1 000	1
1	59	2	1 500	2
2	28	3	1 500	1
1	32	2	1 500	1
1	29	4	2 500	1
2	27	5	2 500	2
2	21	2	1 500	1
2	48	3	1 500	2
2	56	2	1 000	2
2	19	2	1 000	1
2	21	2	1 500	1
1	17	1	500	1
1	18	1	1 000	1
1	32	2	1 500	2
2		2		2
1	29	3	1 500	2
1	41	4	2 000	2
1	30	6	2 500	2
2	18	1	700	1
2	20	2	1 000	1
2	61	2	1 000	2
2	54	3	1 500	2
2		2		2
1	32	2	1000	1
1	36	3	1500	2
2	59	2	1000	2
2		1		2
2	55	2	1 500	2
1	60	3	1 500	2
1	27	3	1 500	1
1	32	5	2 500	2
1	44	4	2 500	2
1		99		2
2	22	2	1 500	1
2	25	2	1 000	1
1	21	2	1 000	1
2	17	1	500	1
2	19	1	500	1

Пол	Возраст, лет	Уровень дохода	Расходы на отдых, р.	Предпочтения дискотек
2	63	2	1 000	2
1	29	3	1 500	2
1	41	4	1 500	2
2	27	5		2
2	56	3	1 500	2
2	25	2	1 500	1
1	34	5	2 500	2
1	35	2	1 000	1
2	20	1	1 000	1
2	57	3	1 500	2
2	19	2	1 000	1
1	18	1	1 000	1
1	19	2	1 000	1
1	59	2	1 500	2
2	28	3	1 500	1
1	32	2	1 500	1
1	29	4	2 500	1
2	27	5	2 500	2
2	21	2	1 500	1
2	48	3	1 500	2
2	56	2	1 000	2
2	19	2	1 000	1
2	21	2	1 500	1
1	17	1	500	1
1	18	1	1 000	1
1	32	2	1 500	2
2		2		2
1	29	3	1 500	2
1	41	4	2 000	2
1	30	6	2 500	2
2	18	1	700	1
2	20	2	1 000	1
2	61	2	1 000	2
2	54	3	1 500	2
2		2		2
1	32	2	1 000	1
1	36	3	1 500	2
2	59	2	1 000	2
2		1		2
2	55	2	1 500	2
1	60	3	1 500	2

Учебное издание

**Изакова Наталья Борисовна,
Минина Татьяна Борисовна,
Солосиченко Татьяна Жоржевна**

**АНАЛИТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ
И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ**

Учебное пособие

Редактор и корректор *М. Ю. Воронина*

Компьютерная верстка *Н. И. Якимовой*

Поз. 50. Подписано в печать 28.12.2020.

Формат бумаги 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 9,5. Усл. печ. л. 15,1. Печ. л. 16,25. Заказ 254. Тираж 60 экз.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета



УРАЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ