



Маркетинг в промышленности

Комплект методических
материалов к курсу.

Профессор, д.ф.н. Комаров С.В.

I. Особенности бизнес-маркетинга.

Рынок B2B и рынок B2C

Различие:

- Структура рынка,
- Использование товара,
- Покупательское поведение,
- Каналы дистрибуции,
- Переменные промоушена,
- Ценовые стратегии.

I. Особенности бизнес-маркетинга.

Фактор	Рынок B2B	Рынок B2C
1. Количество покупателей	Ограниченное количество покупателей	Большое количество покупателей
2. Покупательские мотивы	Рациональные мотивы	Рациональные и эмоциональные мотивы
3. Информация о продукте	Высокая информированность	Низкий уровень информированности и учета в специальных рыночных исследований
4. Среднее число закупаемого товара	Большое	Маленькое
5. Тип и способ взаимодействия при установлении цен	Переговоры о цене и выход на взаимоприемлемый уровень	Определяется продавцом
6. Средняя стоимость покупки	Высокая	Низкая
7. Географическое распределение спроса	Сильноконцентрированный	Распределенный
8. Происхождение спроса	Производственный спрос	Первичный или независимый спрос

I. Особенности бизнес-маркетинга.

Фактор	Рынок B2B	Рынок B2C
9. Развитие спроса во времени	Зависит от общеэкономических тенденций	Развивается под воздействием многообразных факторов
10. Изменения цен	Спрос не особенно чувствителен	Спрос относительно гибок
11. Каналы распределения	Чаще прямые каналы	Чаще непрямые каналы
12. Особенности производства	Производится после получения заказа	Заблаговременное производство для анонимного потребителя
13. Отношения между поставщиками и покупателями	Тесные взаимоотношения	Отсутствие взаимоотношений
14. Взаимная выгода	Играет большую роль	Не играет роли

I. Особенности бизнес-маркетинга.

Функции маркетинга промышленного предприятия:

- Аналитическая
- Производственная
- Сбытовая (функция продаж)
- Управление и контроль

II. Основные характеристики покупательского поведения организаций на рынке B2B.

Процесс принятия потребителем решения о покупке

- Спрос на товары и услуги промышленного назначения является производным.
- Небольшое число потребителей, которые совершают главным образом крупные закупки.

Характеристики товаров и услуг

- В силу своего технического характера товары и услуги закупаются на основе спецификаций.
- Закупаются преимущественно сырье и полуфабрикаты.
- Большое внимание уделяется срокам поставок, технической помощи, послепродажному обслуживанию и финансовой поддержке.

Характеристики процесса закупки

- Закупками занимаются технически подготовленные профессиональные агенты, которые следуют принятым в компании стратегии и процедурам закупок.
- Цели закупок и закупочные критерии обычно подробно расписаны – например, процедуры и критерии оценки товаров (услуг).
- На решение о закупке влияет множество мнений, так как в его принятии участвует много человек.
- Закупки осуществляются на основе взаимных договоренностей; распространены переговоры между покупателями и продавцами.

Прочие характеристики комплекса маркетинга

- Используется прямой сбыт организациям-покупателям; важное значение придается системе товародвижения.
- Реклама и другие формы продвижения носят технический характер.
- Цена устанавливается в ходе переговоров с учетом более широких качественных характеристик продавца и товара (услуги); обычно в силу производственного спроса цена неэластична и часто меняется под воздействием торговых и оптовых скидок.

II. Покупательское поведение на рынке B2B.

- **Закупки осуществляют специалисты.**

Решения принимаются группой квалифицированных специалистов на основе соответствия товара спецификациям, требованиям рентабельности и надежности, а не на социальных или психологических факторах.

- **Стабильность взаимоотношений.**

Отношения на рынке B2B выстраиваются в течение долгого времени и остаются стабильными.

- **Взаимодействие «покупатель-продавец».**

Долгие переговоры и обмен информацией, возникает сеть межорганизационных каналов и личностных отношений.

II. Особенности покупательского поведения на рынке B2B.

Что такое закупка для нужд предприятия?

Возможные варианты создания ценности в системе B2B.

- **Помогите потребителю снизить затраты.**

Увеличьте производительность

Сократите расходы

Уменьшите повторную работу

Уменьшите прямые трудозатраты

Уменьшите косвенные трудозатраты

Снизьте энергозатраты

- **Помогите потребителю уменьшить объем запасов**

Упростите документооборот

Усиьте контроль за процессом поставок

- **Обеспечьте безопасность для потребителей и сотрудников**

- **Снизьте цену**

Замените дорогостоящие комплектующие

Совершенствуйте цепочку поставок

III. Маркетинговая среда промышленного предприятия.

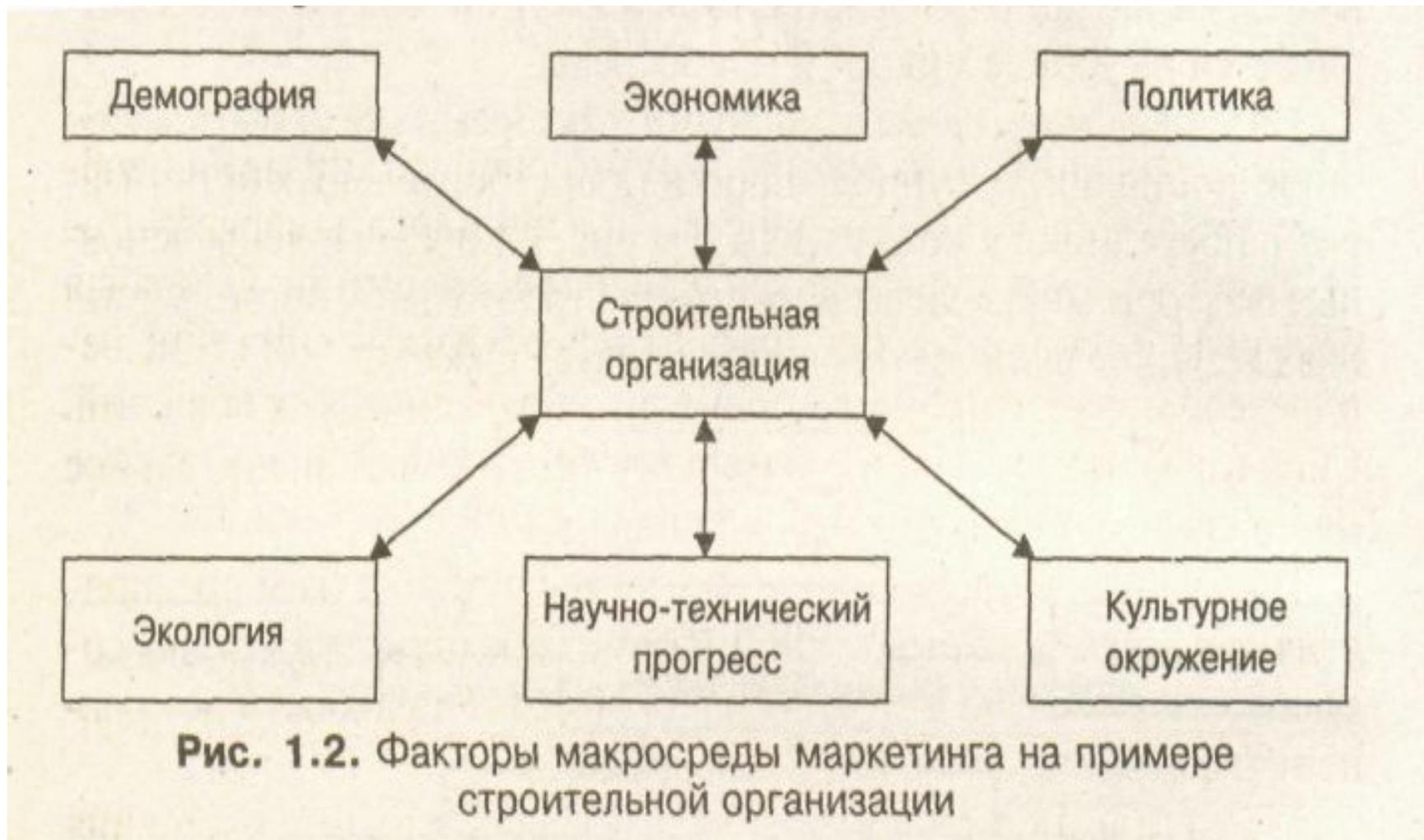


Рис. 1.2. Факторы макросреды маркетинга на примере строительной организации

III. Маркетинговая среда промышленного предприятия.

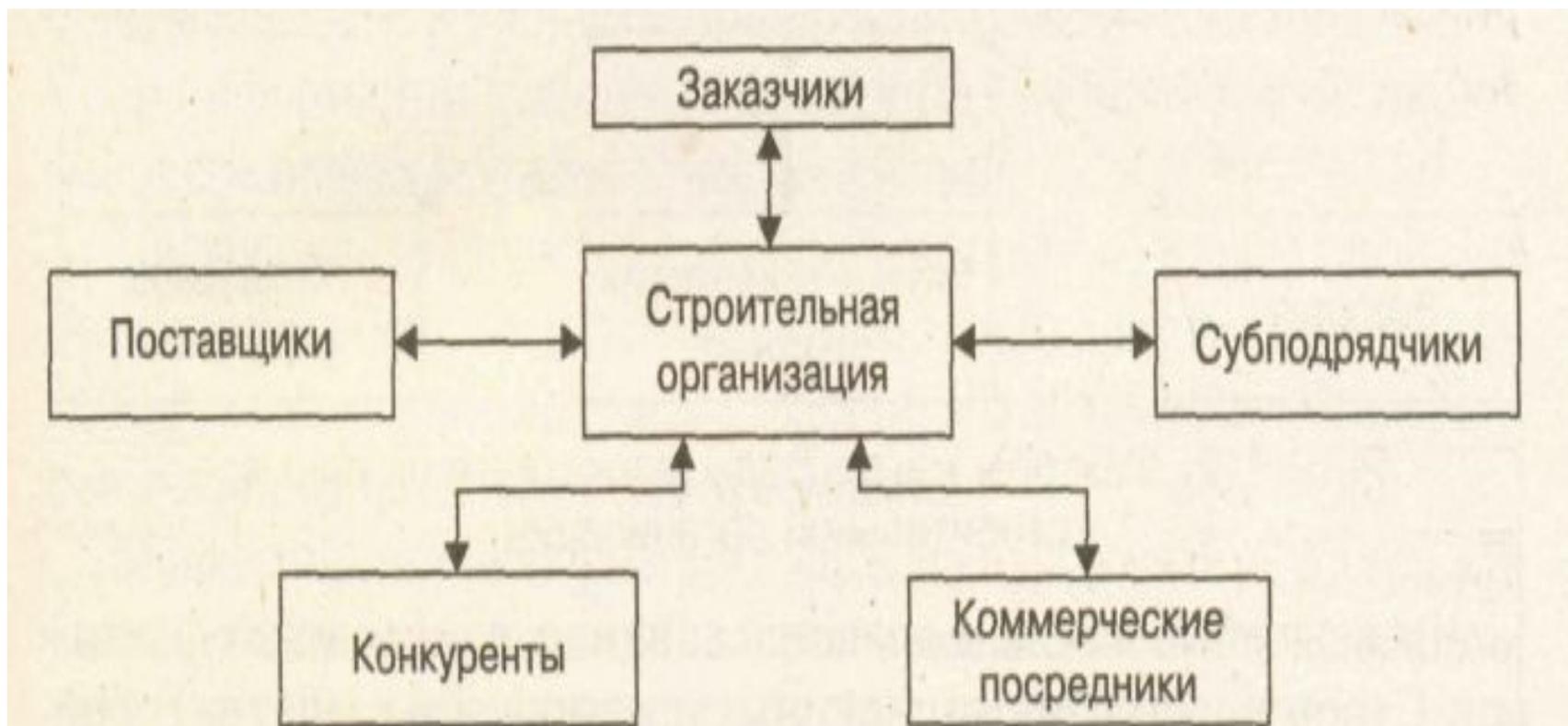


Рис. 1.1. Основные факторы микросреды маркетинга на примере строительной организации

V. Сегментация промышленной продукции.

Выявление потребностей рынка

Искомые выгоды с точки зрения:

- свойств товара
- затрата
- качества
- экономии времени и удобства

Процесс сегментации рынка и определения целевых рынков

Реализация программы маркетинга

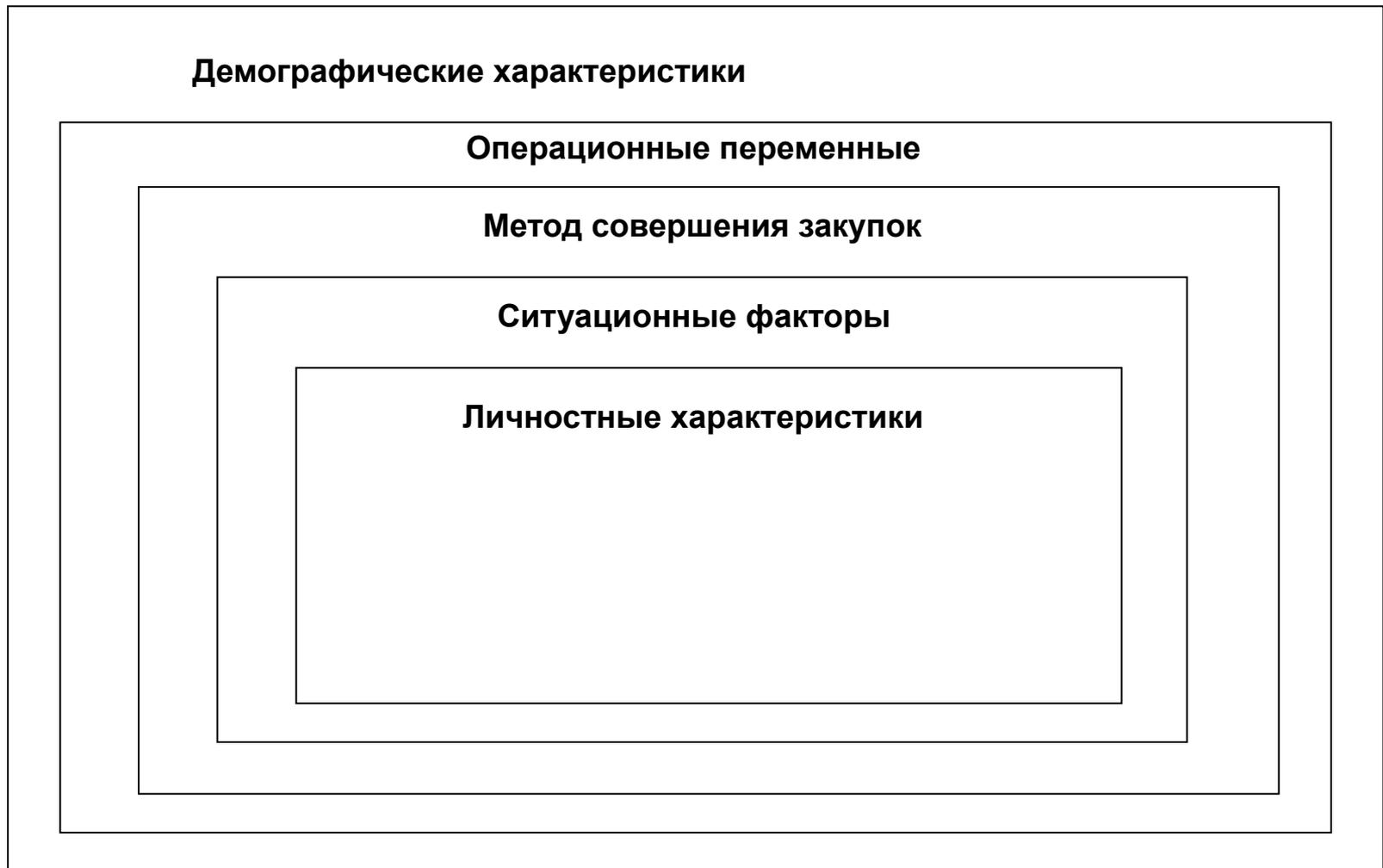
Комплекс маркетинга:

- Товар
- Цена
- Продвижение
- Каналы распределения

V. Критерии сегментации рынков организации (B2B).

Переменные сегментации	Основная переменная сегментации	Типичное разбиение рынка
Характеристики потребителя		
Географические	Регион местонахождение предприятия	Центральные районы РФ, Урал, Сибирь, Дальний Восток, Южный район
Демографические	Код отрасли промышленности Численность сотрудников (занятых в основном производстве) Годовой оборот	Коды по ОКПО, ОКОНХ – общероссийский классификатор отраслей промышленности 1-19 чел., 20-99 чел., 100 – 249 чел., и т.д. Менее 1 млн. руб., 1-10 млн. руб., 10-100 млн. руб. и т.д.
Ситуация свершения покупки		
Характер товара	Вид Где используется Область применения	Продукт или услуга Готовое изделие, компонент готового изделия, запасные части, сырье Ограниченное или полномасштабное использование в производстве
Условие совершения покупки	Структура покупки Покупатель Тип покупки	Централизованная / децентрализованная Индивидуальный, представитель группы потребителей Новая покупка, модифицированная покупка, прямая повторная покупка

V. «Гнездовой» подход к сегментированию промышленных рынков.

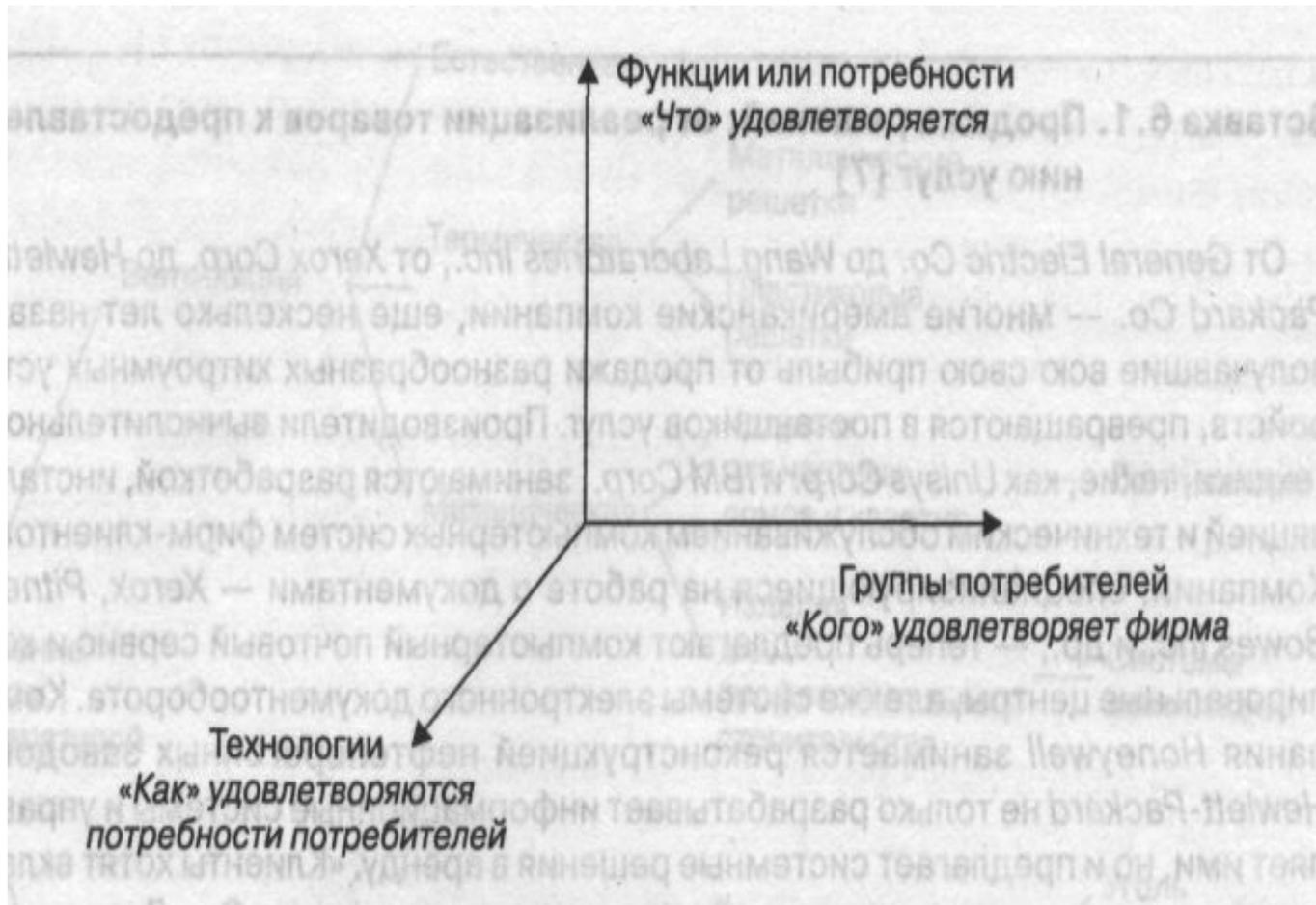


V. Сегментирование.



Рис. 6.1. Пример определения бизнеса
Источник: адаптировано из кейса «Sedal», ESC Lyon.

V. Сегментирование.



V. Анализ потенциала промышленного рынка.

Потенциал рынка определяет возможности товарного предложения

Определение потенциала B2B рынка.

$$П = \sum_{i=1}^n (N_i \times W_i) + F_j ,$$

где N_i - единица производства,

W_i - удельная мощность (производительность) производственной единицы,

F_j - прочие факторы и элементы потенциала,

n - число i -ых единиц производства или потребления.

Доля фирмы.

$$d = T_i / \sum T_i ,$$

где T_i - товарооборот i -ой фирмы,

$\sum T_i$ – общий объем продаж на рынке.

V. Анализ потенциала промышленного рынка.

Производственный потенциал должен отразить 2 явления: а). производство товаров при полной загрузке мощностей (предельный потенциал), и б). Реальное предложение товаров с учетом требований рынка.

$$П = \sum (N_i \times W_i \times D_i \times R_i \times [T_{\text{пр.цен}} \times \text{Эр}] \times K) - B - C_u ,$$

где N_i - производственное предприятие, выпускающее i -ый товар,

W_i – средняя мощность (производительность) предприятия, выпускающего i -ый товар,

D_i – средняя степень загрузки производственных мощностей,

R_i - степень обеспечения ресурсами для выполнения производственной программы,

$T_{\text{пр.цен}} \times \text{Эр}$ – поправка на изменение оптовых цен, где $T_{\text{пр.цен}}$ - темп прироста цены, а Эр – коэффициент эластичности предложения от цен на сырье и готовые изделия,

K - поправка на конкурентоспособность товара,

B – внутреннее производственное потребление (по нормативу),

C_u – конкурирующий импорт,

n – число i -ых производственных предприятий.

V. Анализ потенциала промышленного рынка.

Простая (частная) модель расчета производственного потенциала.

$$П = \sum [(q_{ij} \times [T_{\text{пр.цен}} \times \mathcal{E}_p] - B)] ,$$

где q_{ij} – объем i -ой продукции, запланированной к выпуску на j - м производственном предприятии в соответствии с портфелем заказов,

$П$ – число j – х предприятий, с которыми заключен (или предполагается к заключению) контракт на поставку i - го товара.

V. Анализ емкости рынка B2B.

Емкость рынка – количество товаров, которое рынок способен поглотить (приобрести) за определенный срок и при данных условиях.

$$E_{\text{пр.}} = \sum (N_i \times Q_i \times W_i \times K_{\text{нтп}}) - \Delta Z_j - P_j - C ,$$

где $E_{\text{пр.}}$ – емкость рынка i -го товара производственного назначения,

N_i – число предприятий, потребляющих i -ый товар,

Q_i - количество изготавливаемых i -ых изделий (объем деятельности) для которого необходим j -ый товар,

W_i – норматив удельного расхода j -го товара на изготовление i -ой единицы изделия,

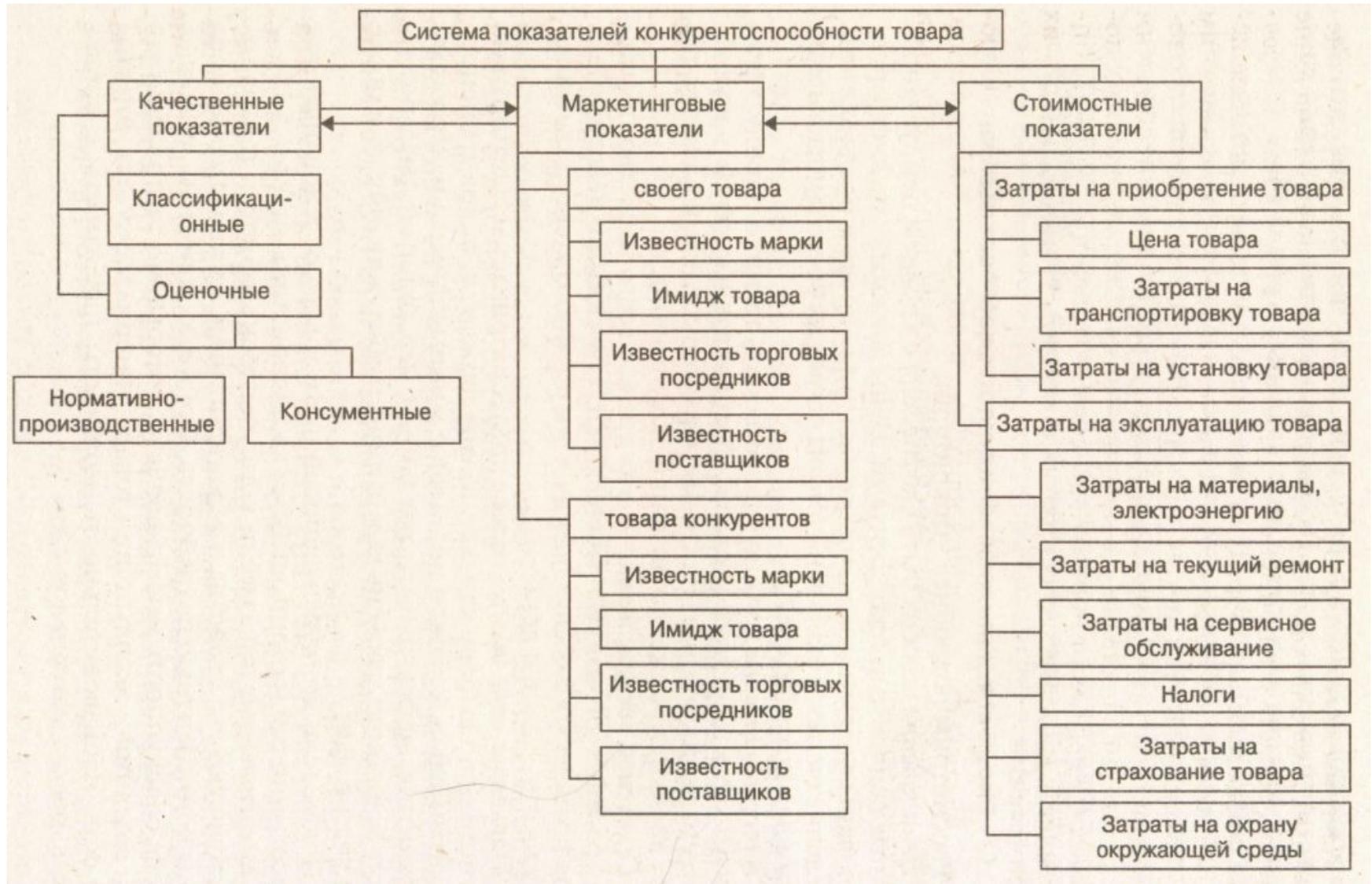
$K_{\text{нтп}}$ – коэффициент поправки на технологические изменения,

ΔZ_j – средний размер изменения товарных запасов j -го товара ,

P_j - потери j -го товара в пределах норматива,

C – та часть рынка, приходящаяся на долю конкурента, в том числе импортера.

V. Анализ конкурентоспособности товара.



V. Анализ конкурентоспособности товара.

Качественные показатели:

- Классификационные показатели (назначение, область применения, условия использования);
- Оценочные показатели (соответствие свойств товара стандартам и техническим требованиям);

V. Анализ конкурентоспособности товара.

1. Нормативно-производственные параметры.

$$J_{\text{нп}} = \sum_{i=1}^M P_{(m,i)} G_i,$$

где P – нормативный параметр;

G_i – частный показатель по i -му нормативному параметру;

M - количество нормативных показателей, подлежащих оценке.

V. Анализ конкурентоспособности товара.

2. Консументные параметры

$$K_i = P_{pi}/P_{эi},$$

где K_i – частный консументный показатель по i -му параметру ;

P_{pi} – величина i -го параметра анализируемого изделия;

$P_{эi}$ - величина i -го параметра эталонного изделия (товара-конкурента);

Общий показатель по конкурентным параметрам ($K_{кп}$):

$$K_{кп} = \sum_{(m,i)} K_i a_i,$$

где a_i – удельный вес i -го параметра из общего числа параметров ;

K_i – частный консументный показатель по i -му параметру ;

m - число параметров, по которым производится оценка конкурентоспособности.

Консументный показатель анализируемого товара по сравнению с товаром-конкурентом

$$K_{кп} = \sum_{(m,i)} P_{pi}/P_{ki} a_i,$$

где P_{pi} – величина консументного параметра создаваемого (или существующего) изделия;

P_{ki} – величина консументного параметра конкурентного изделия.

V. Анализ конкурентоспособности товара.

3. Стоимостные показатели – включают в себя затраты на приобретение и эксплуатацию товаров.

Цена потребления:

$$Ц_{п} = Ц_{т} + Ц_{э},$$

где $Ц_{п}$ – цена потребления товара,

$Ц_{т}$ – рыночная цена товара;

$Ц_{э}$ – расходы на эксплуатацию товара.

Экономические показатели конкурентоспособности:

$$Э = Ц_{па} / Ц_{пк} \leq 1 ,$$

где $Э$ – общий показатель по экономическим параметрам,

$Ц_{па}$ – цена потребления анализируемого изделия;

$Ц_{пк}$ – цена потребления товара-конкурента.

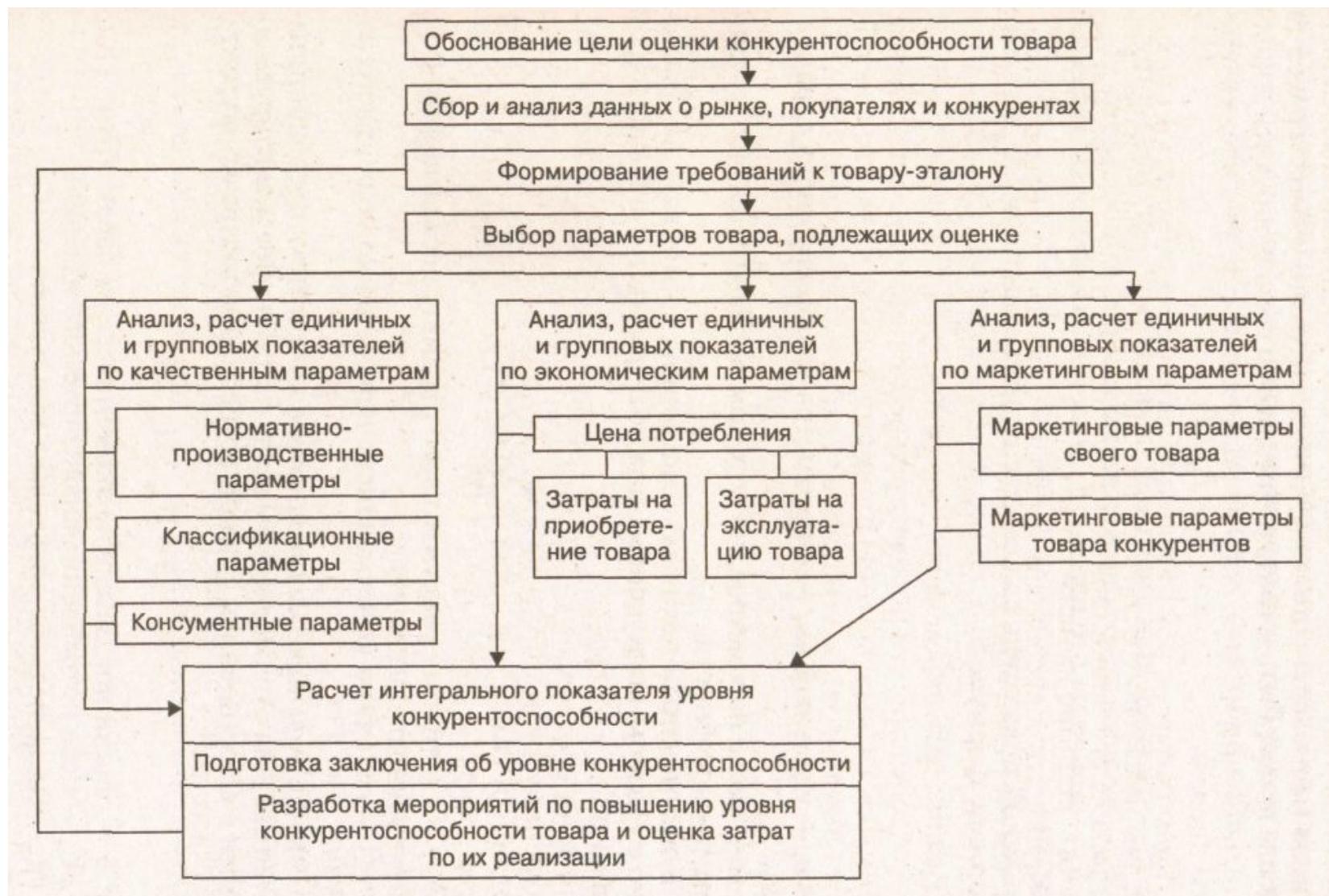
V. Анализ конкурентоспособности товара.

Интегральный показатель уровня конкурентоспособности изделия:

$$K_{ин} = J_{нп} (K_{кп} / Э) \geq 1$$

Если $K_{ин} \geq 1$, то изделие соответствует конкурентоспособности с товаром-аналогом.

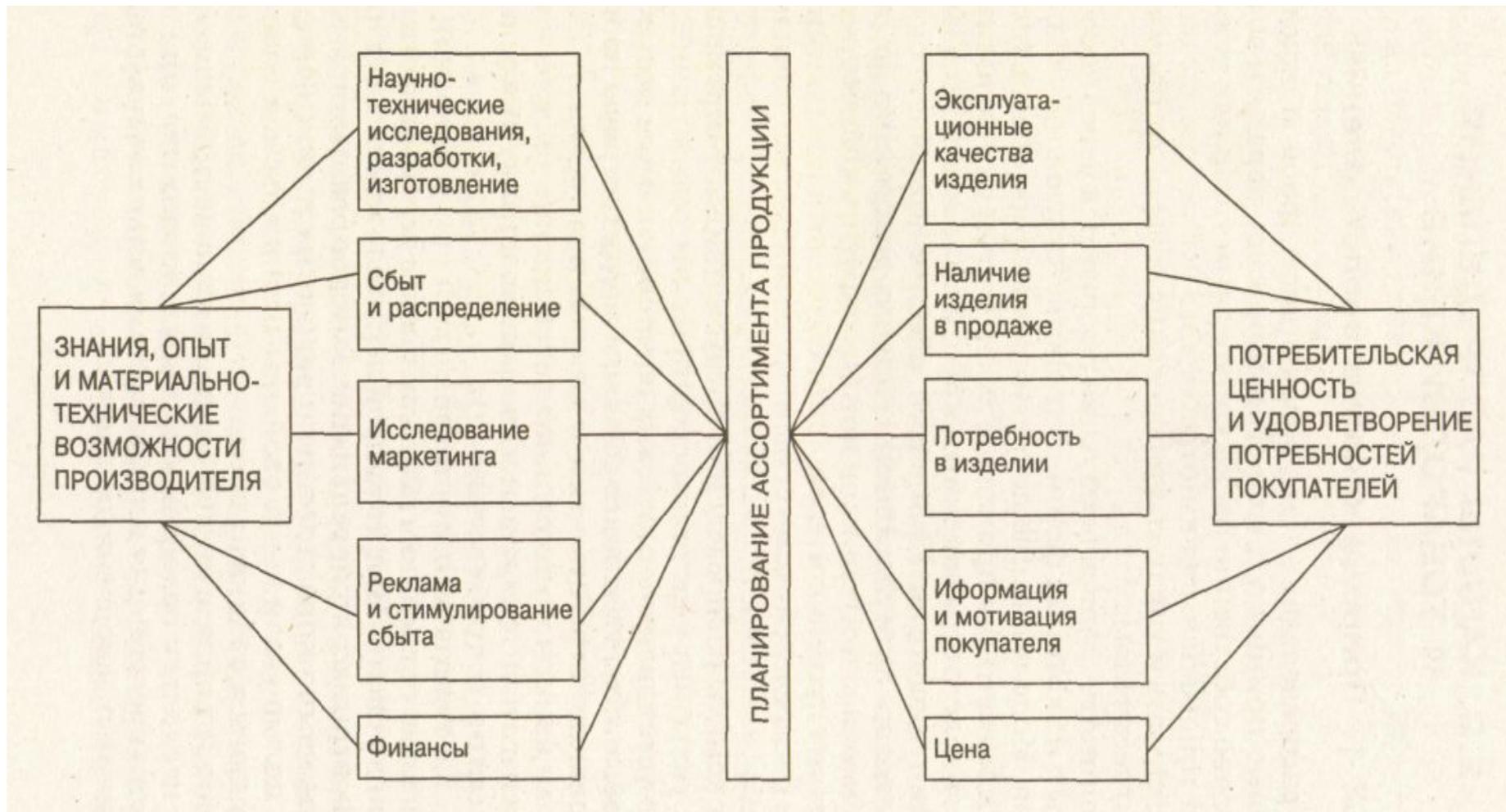
V. Анализ конкурентоспособности товара.



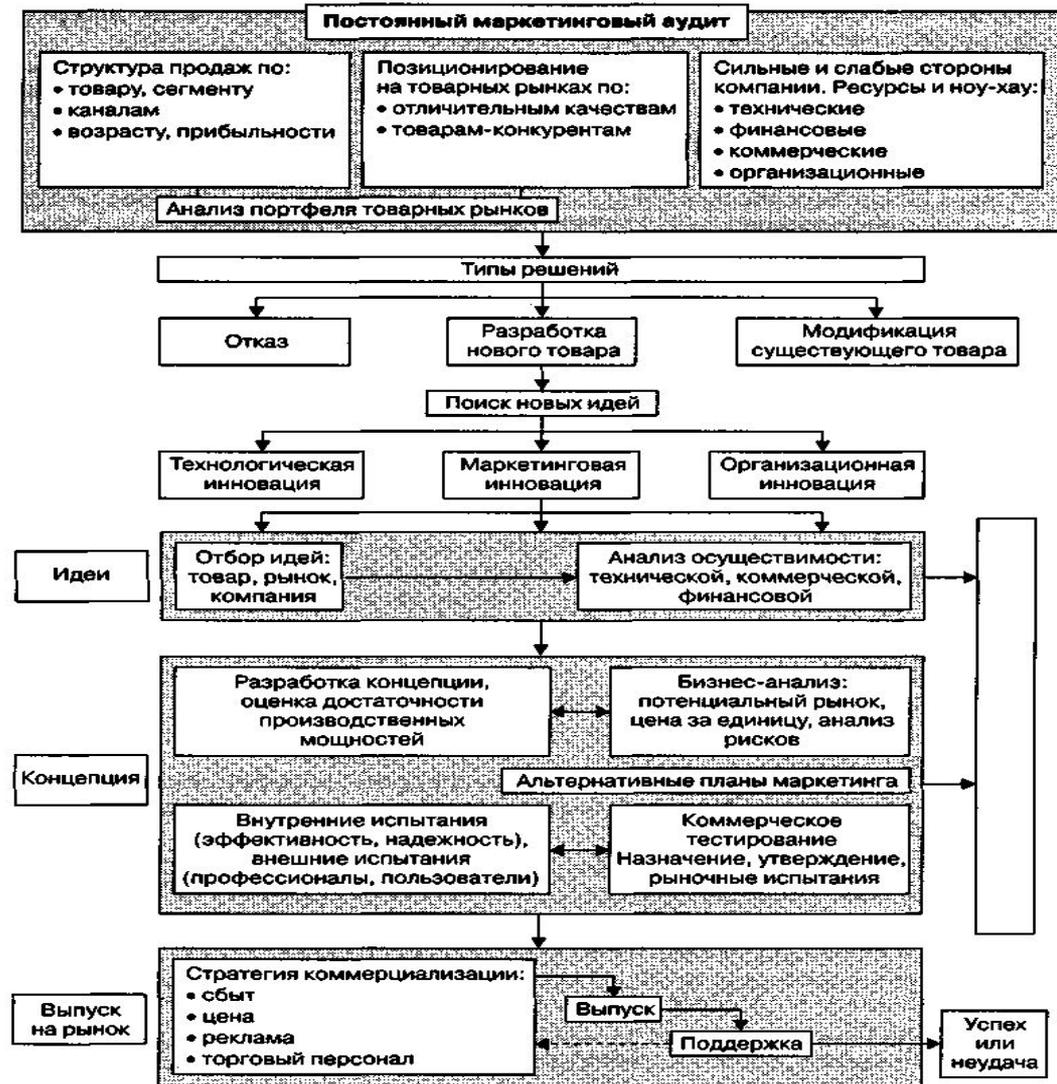
VI. Производственная функция маркетинга на предприятии.

- Организация производства новых товаров (товаров рыночной новизны),
- Организацию материально-технического снабжения (логистика),
- Управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

VI. Товарная политика: планирование ассортимента.



VI. Последовательный процесс разработки новых товаров.



VI. Процесс разработки нового товара. Стадии процесса разработки продукта.

Стадии	Действия	Методы	Критерии перехода к следующей стадии
Предварительное исследование	Сбор как можно большего количества идей	Методы мозгового штурма, методы анализа проблем, методы комбинирования	
Предварительная оценка	Экспертные оценки	Проверочный список	Приемлемые возможности рынка и хорошие перспективы для компании
Разработка концепции	Первая оценка потребителем	Опросники	Достаточное количество потребителей, готовых купить
Анализ	Оценка на основе прогнозов объемов продаж и прибылей	Анализ спроса, анализ затрат, анализ объема продаж	Благоприятные перспективы в отношении ожидаемых объемов прибыли и продаж
Разработка продукта	Разработка технического и маркетингового прототипа	Методы тестирования	Оценка технических и маркетинговых возможностей
Тестовые рынки	Получение более точной информации и возможных объемах продаж	Анализ кривой спроса, моделирование покупок, рыночные мини-тесты, тестовые рынки	Достаточное количество пробных и повторных покупок

VI. Переход от поставок товаров к предложению решений.

Происходящая сегодня в западной индустрии революция не имеет никакого отношения ни к технологиям, ни к Интернету, ни к прочим инновациям.

Фокус бизнеса все более перемещается от производства продуктов к предоставлению решений.

Менеджмент таких компаний, как *IBM, General Electric, Boeing, ABB*, уверен, что доля производства в генерировании прибыли постоянно уменьшается. Глобальная конкуренция и избыток мощностей превращает товары и основные услуги в стандартизированные продукты с низкой маржой прибыли. Эти компании связывают рост и получение доходов не с продажей готовых изделий и комплектующих, а с ***принятием на себя ответственности за повышение результатов деятельности потребителей.***

Например, в компании *Durr* (мировой лидер в выпуске комплексов по покраске автомобилей) в производстве заняты лишь 10% всех сотрудников, а остальные работают на заводах-клиентах, управляя оборудованием и гарантируя выполнение задач по затратам и качеству. *Castrol*, ведущий производитель смазочных материалов промышленного назначения, переходит с поставок масел на доведение производств клиентов до согласованных уровней.

Передовые компании позиционируются как консультанты, разрабатывающие тотальные решения для увеличения прибылей клиентов.

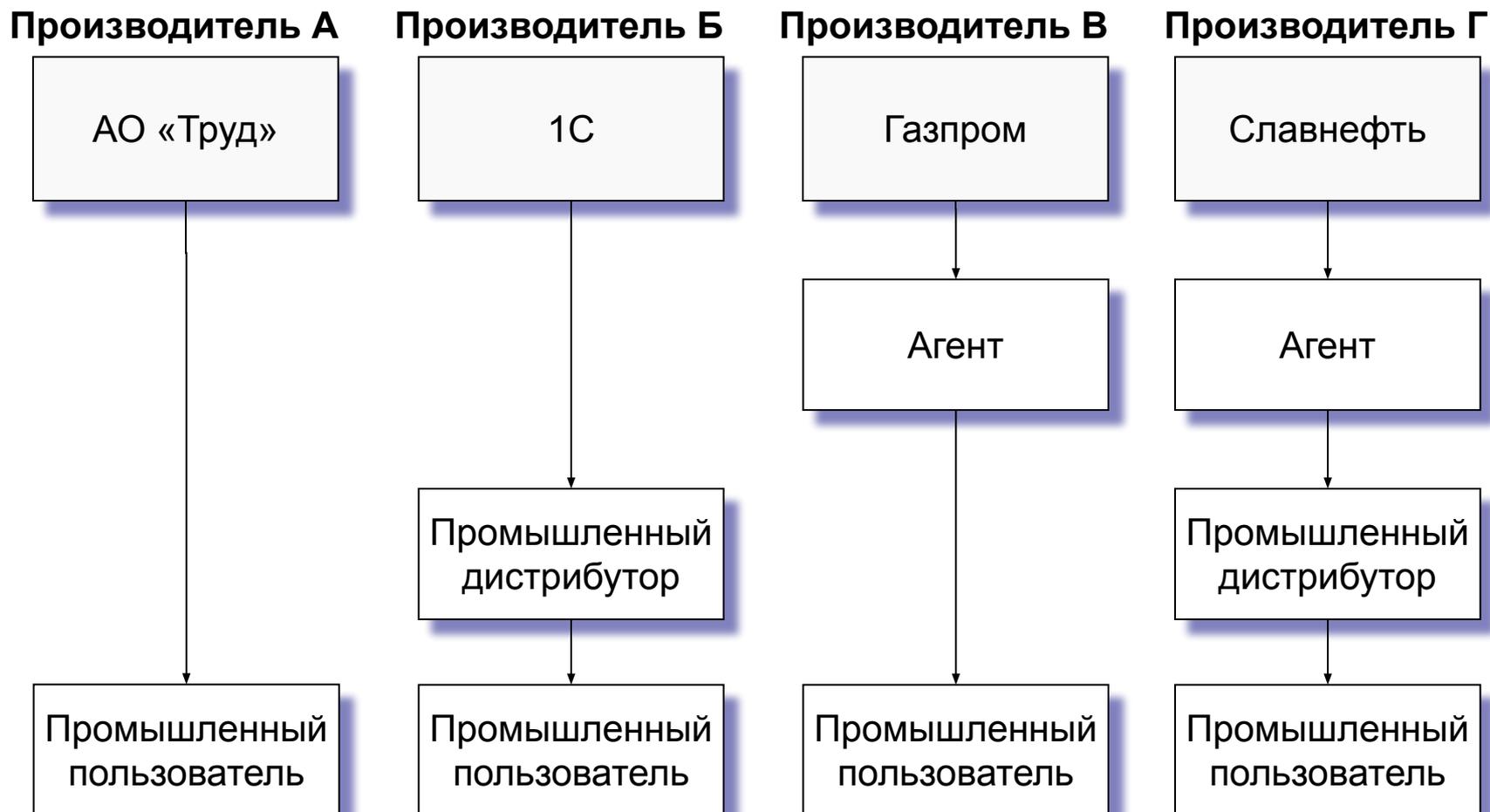
Они также предлагают им создание партнерств, в которых поставщики будут самостоятельно обеспечивать требуемые результаты, гарантируя потребителям душевное спокойствие. Корпорация *Boeing* создала подразделение, отвечающее за полный цикл обслуживания самолетов эксплуатирующих ее авиалайнеры компаний. Компания *Ford* приобретает автомастерские, предлагая покупателям комплексное обслуживание - приобретение автомобилей, ремонт и утилизацию машин. Половину прибыли компания *General Electric* получает от обслуживания покупателей, а не от продаж выпускаемой продукции.

Такая трансформация требует радикальной перестройки отношений – ***от концентрации на собственной внутренней эффективности компании-производителя к пониманию факторов, определяющих эффективность деятельности покупателей.***

VI. “Ценностная лестница”.

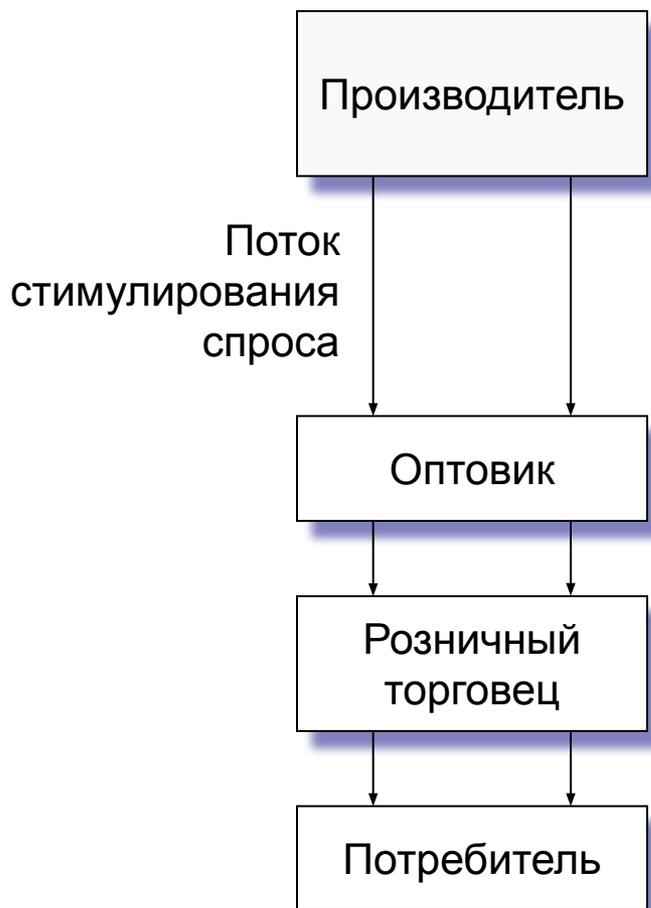


VII. Особенности товародвижения на рынке B2B. Типы маркетинговых каналов.

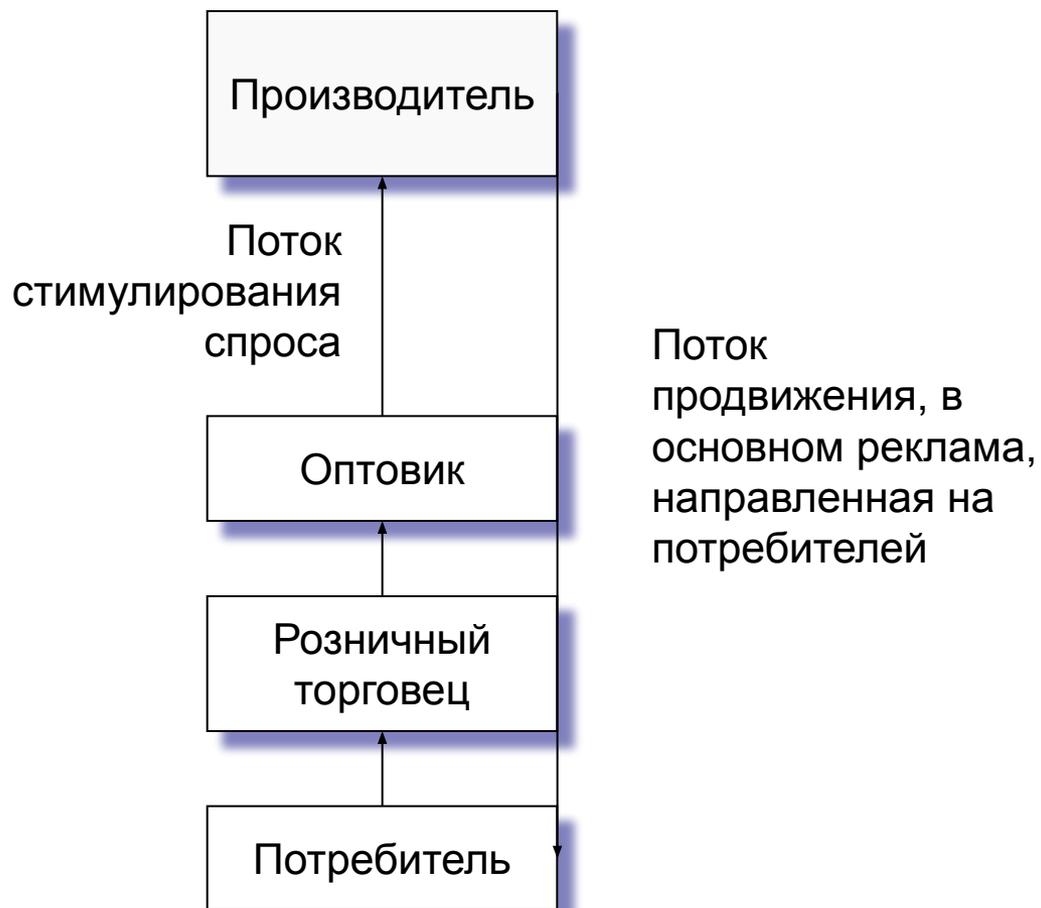


VII. Стратегии «проталкивания» и «вытягивания»

А. Стратегия проталкивания



Б. Стратегия вытягивания

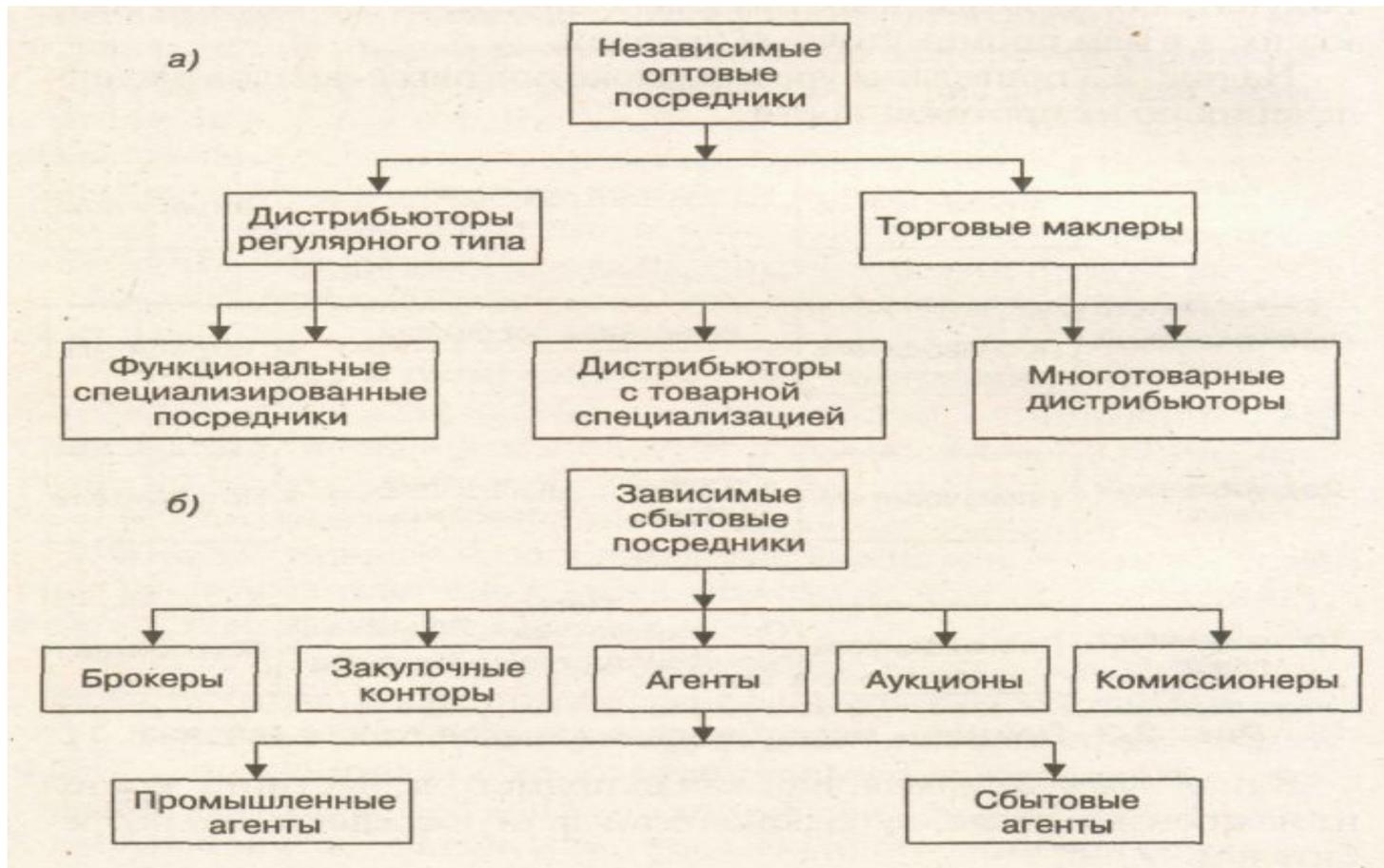


VII. Достоинства и недостатки прямого сбыта.

Достоинства	Недостатки
<ul style="list-style-type: none">■ позволяет контролировать рынок, быстро реагировать на изменения требований рынка,■ позволяет контролировать рыночные цены,■ снижает риск и зависимость результатов коммерческой деятельности от добросовестности посредников,■ не предусматривает участия посредников в прибыли предприятия.	<ul style="list-style-type: none">■ требует серьезных денежных средств на создание собственной сбытовой сети, поддержание товарных запасов складах,■ требует профессионального персонала, занимающегося продажами,■ не дает таких объемов продаж, которые могли бы обеспечить посредники.

VII. Товародвижение.

Классификация независимых (а) и зависимых (б) посредников.



VII. Факторы, определяющие выбор структуры канала сбыта (Л.Штерн).

- **Характеристики потребителей**
- **Цели и ресурсы компании**
- **Характеристика товара**
- **Характеристика конкурентной среды**
- **Состояние экономики и законодательные ограничения.**

VII. Товародвижение.

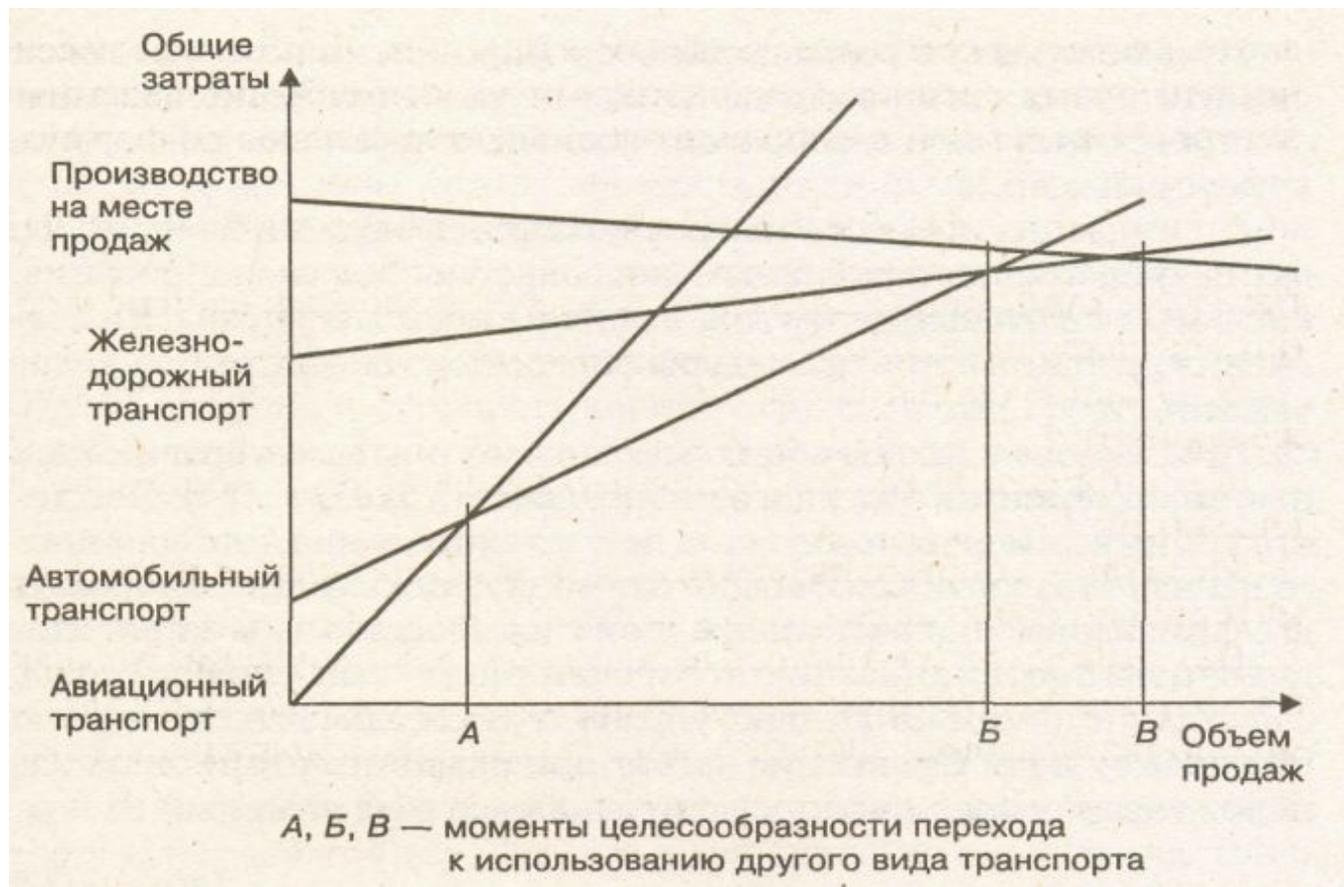
Выбор каналов сбыта в зависимости от свойств товара

<i>Цена</i>	<i>Дорогие товары сбываются через посредников</i>	<i>Наиболее выгодно для изготовителей</i>
Научеёмкая продукция	Технически сложные товары — прямая форма	Сохранение секретов технологии производства
Товары сезонного производства и потребления	Сбываются преимущественно через оптовые базы	Реализация товаров без предварительного хранения на складах
Товары, подверженные моде	Продажа модных товаров преимущественно через фирменные магазины	Ускорение выхода на покупателя

Выбор каналов сбыта в зависимости от свойств товара и характеристики рынка

<i>Емкость</i>	<i>Высокоёмкие рынки</i>	<i>Крупные оптовики, сбытовые сети</i>
Плотность распределения потребителей	Рынки высокой плотности	Специализированные магазины
	Рынки средней плотности	Универмаги
Уровень доходов потребителей	Пенсионеры	Магазины с дешевой распродажей
	Бизнесмены	Индивидуализированные продажи

VII. Товародвижение: выбор вида транспорта.



VII. Товародвижение.

Оценки видов транспорта по критериям крупных отправителей

Вид транспорта	Скорость доставки	Количество отправок в сутки	Надежность поставок	Перевозочная способность	Доступность обслуживания по регионам	Стоимость т/км
Железнодорожный	3	4	3	2	2	3
Водный	4	5	4	1	4	1
Автомобильный	2	2	2	3	1	4
Трубопроводный	5	1	1	5	5	2
Воздушный	1	3	5	4	3	5

Примечание. Наиболее благоприятный показатель равен 1.

VII. Рыночная доля торгового посредника.

Рыночная доля торгового посредника:

$$D_{ki} = K_i / \sum_{(i-n)} K_i ,$$

где $i = 1, \dots, n$, а D находится в пределах от 0 до 1;

$$D_{Vi} = K_i * C / \sum_{(i-n)} K_i * C_i \quad \text{или} \quad D_{Vi} = V_i / \sum_{(i-n)} V_i,$$

где D_{ki} (D_{Vi}) — рыночная доля i -го посредника по количеству (или общей стоимости) реализуемой продукции;

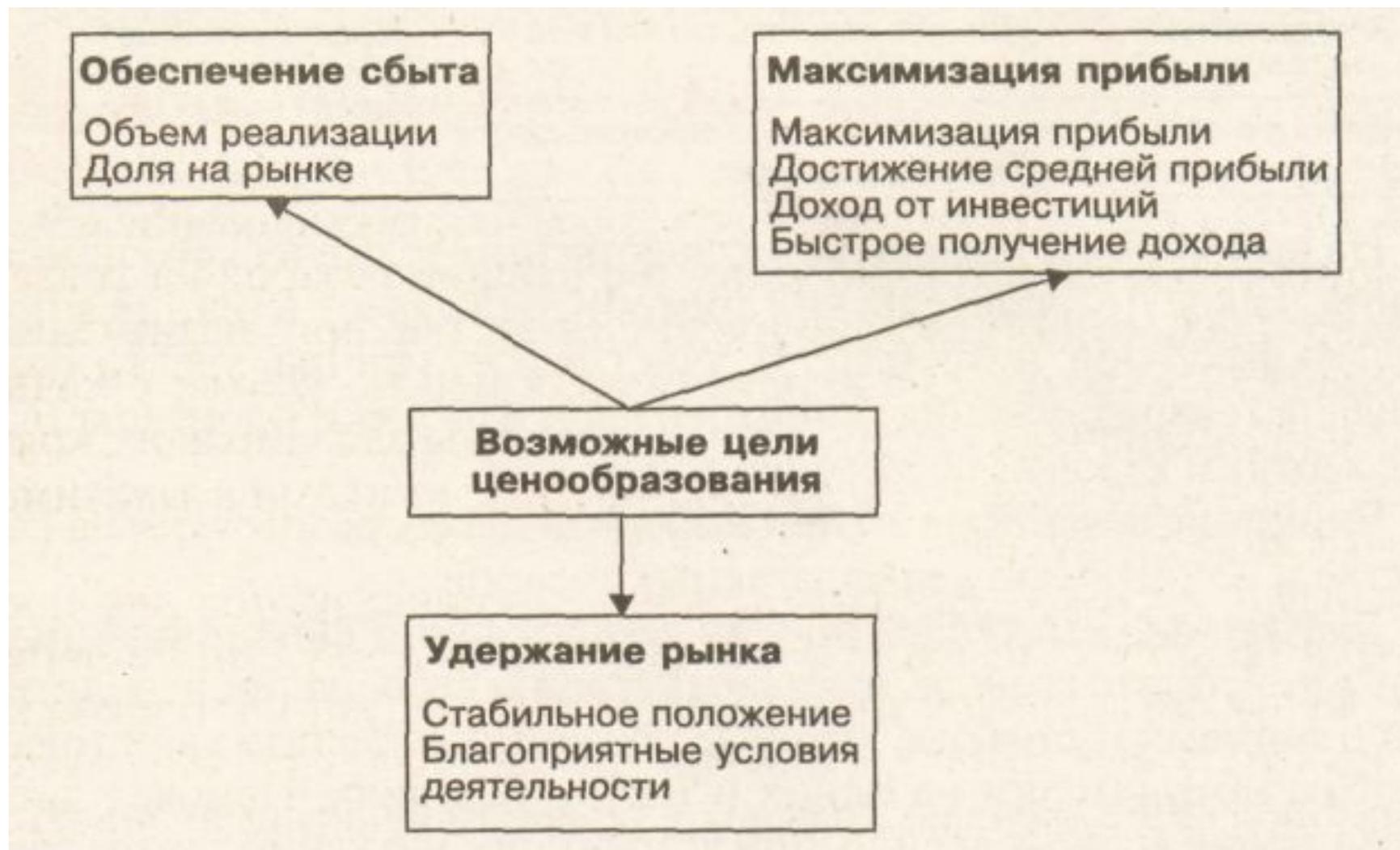
K_i, C_i — соответственно количество и цена продукции, реализуемой i -м посредником;

V_i — выручка i -го посредника по рассматриваемой продукции;

n — количество торговых посредников, реализующих аналогичную продукцию на анализируемом рынке.

Если $D_{ki} / D_{Vi} > 1$ ($=1$; < 1), то посредник работает на дешевом (среднем, дорогом) ценовом сегменте рынка.

VIII. Ценообразование промышленной продукции.



VIII. Особенности ценообразования на рынке B2B.

Деловые и индивидуальные покупатели придают разное значение *цене* товара.

- На деловом рынке сравнение двух предложений осуществляется на основе критериев *качества* товара, *надежности* поставки и соответствующих *услуг*.
- Цены часто устанавливаются на *конкурсной* или *договорной* основе.
- Приобретение часто осуществляется на условиях *лизинга*.
- *Скидки* за количество.

VIII. Особенности спроса на рынке B2B.

Эффект экономического ускорения: небольшое изменение на потребительском рынке может привести к катастрофическим последствиям на противоположном конце цепочки производственного спроса (стратегия «вытягивания», ВИНКи)

Изменчивость спроса: необходимость учитывать не только спрос непосредственных потребителей, но и спрос на конечные товары, косвенно воздействующие на объем выпуска продукции.

Неустойчивость цен: чем длиннее канал дистрибуции, тем неустойчивей цена; увеличение цены не ведет к снижению спроса (неэластичность цены).

Совмещенный спрос: стремление приобретать различные товары у одного производителя (ВИНКи).

Перекрестная эластичность спроса: спрос на бизнес-товары коррелирует с ценами на другие товары; чем больше заменителей, тем выше положительная перекрестная эластичность спроса. Товары-заменители и товары-дополнаны.

VII. Четыре подхода к выбору ориентировочной

цены

Выбор ориентировочной цены

Методы ценообразования с ориентацией на спрос

«Снятие сливок»
Проникновение на рынок
Престижное ценообразование
Ценообразование на основе кривой освоения
Ценообразование по принципу ценовой линии
Неокругленные цены
Целевое ценообразование
Пакетное ценообразование

Методы ценообразования с ориентацией на издержки

Издержки плюс стандартная наценка
Издержки плюс

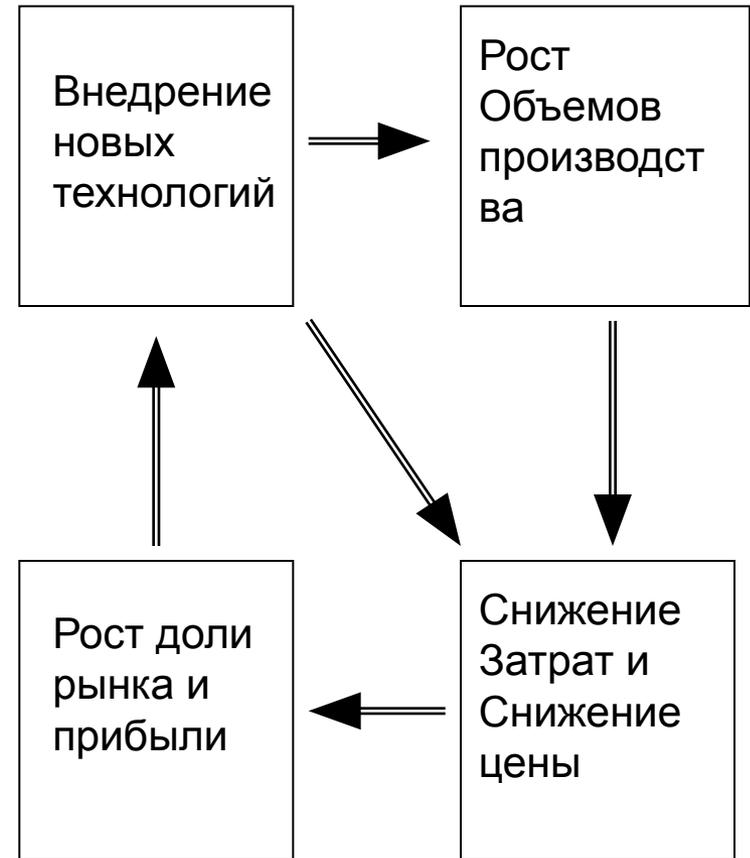
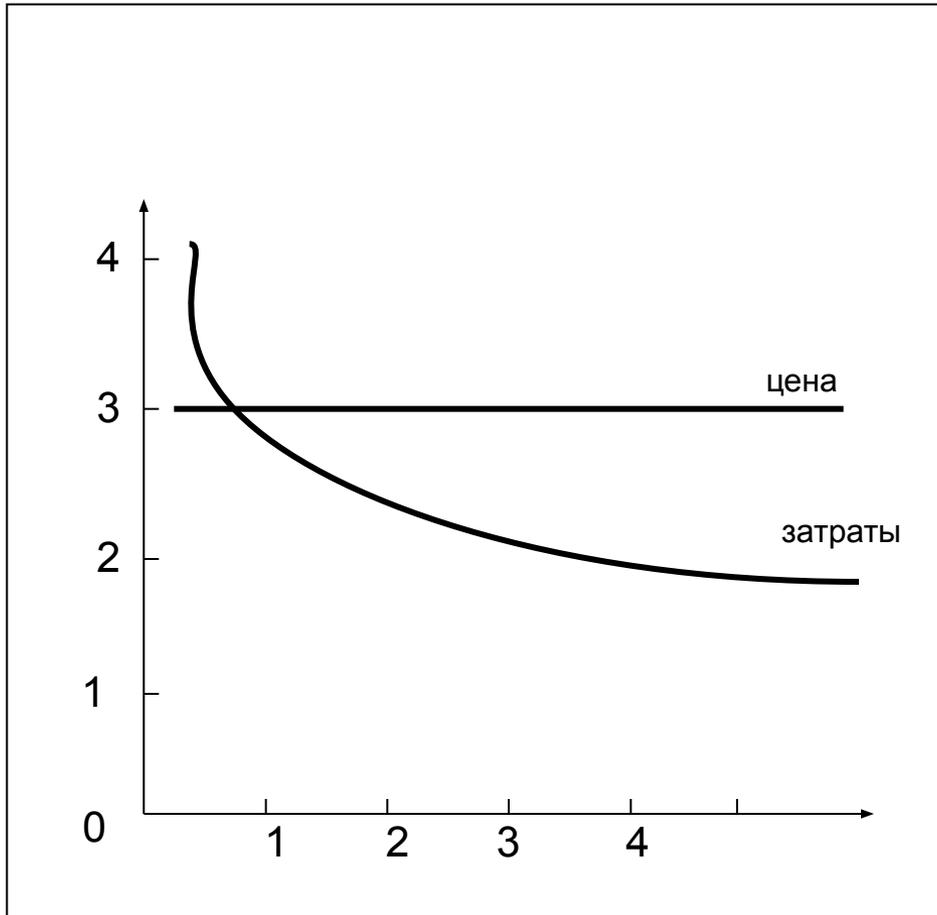
Методы ценообразования с ориентацией на прибыль

Ценообразование по принципу обеспечения целевой прибыли
Ценообразование по принципу обеспечения целевой рентабельности продаж
Ценообразование по принципу обеспечения целевой рентабельности вложенного капитала

Методы ценообразования с ориентацией на конкуренцию

Традиционное ценообразование
Ценообразование выше, ниже или на уровне рыночной цены
«Убыточный лидер»

VII. Ценообразование с учетом кривой обучения (опыта).



VII. Выбор между издержками.

Руководители предприятий практически всех отраслей заняты поисками путей повышения качества продукции и снижения издержек производства для поддержания конкурентоспособности на мировых рынках. Они все шире используют вместо производственных и научно-технических работников роботы, автоматы и производственные системы с компьютерным управлением. Чтобы разобраться в том, как это сказывается на точке безубыточности и прибыли, давайте рассмотрим пример с производителем электронных калькуляторов.

До автоматизации

Ц = \$10 за единицу

ПИ = \$1 000 000

УПИ = \$7 на единицу

$$ТБ_{\text{количество}} = \frac{П\text{И}}{Ц - УП\text{И}}$$

= 333 333 единиц товара

После автоматизации

Ц = \$10 за единицу

ПИ = \$4 000 000

УПИ = \$2 на единицу

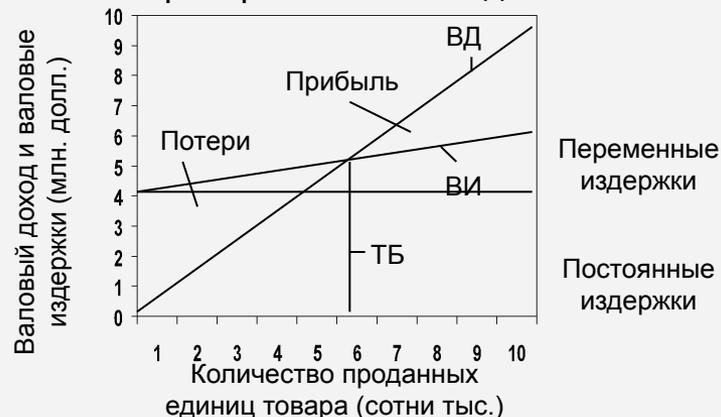
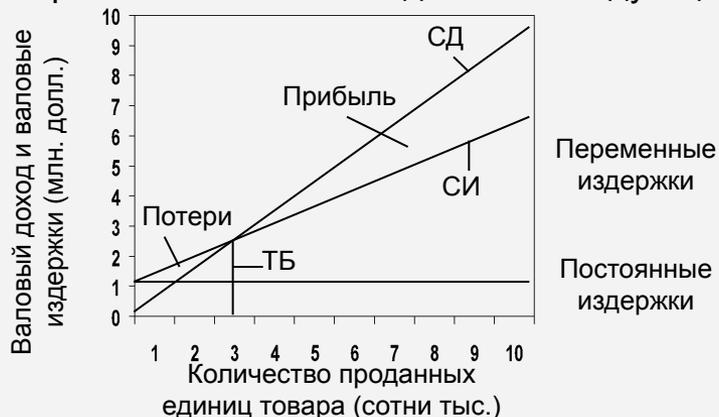
$$ТБ_{\text{количество}} =$$

= 500 000 единиц товара

$$\frac{П\text{И}}{Ц - УП\text{И}}$$

Автоматизация ведет к росту постоянных издержек и увеличению объема продукции товара, который должен быть выпущен для достижения безубыточности, 333 333 до 500 000 единиц в год. Отсюда следует, что если годовой объем продаж в пределах данного диапазона упадет, автоматизация завода принесет производителю калькуляторов убытки, тогда как при отказе от автоматизации этот производитель получит прибыль.

А какую прибыль сможет получить производитель, если он продаст за год 1 млн товарных единиц? Посмотрите внимательно на два нижеследующих графика безубыточности и проверьте свои выводы.



IX. Коммуникационная политика.

Эффективность комплекса маркетинговых коммуникаций

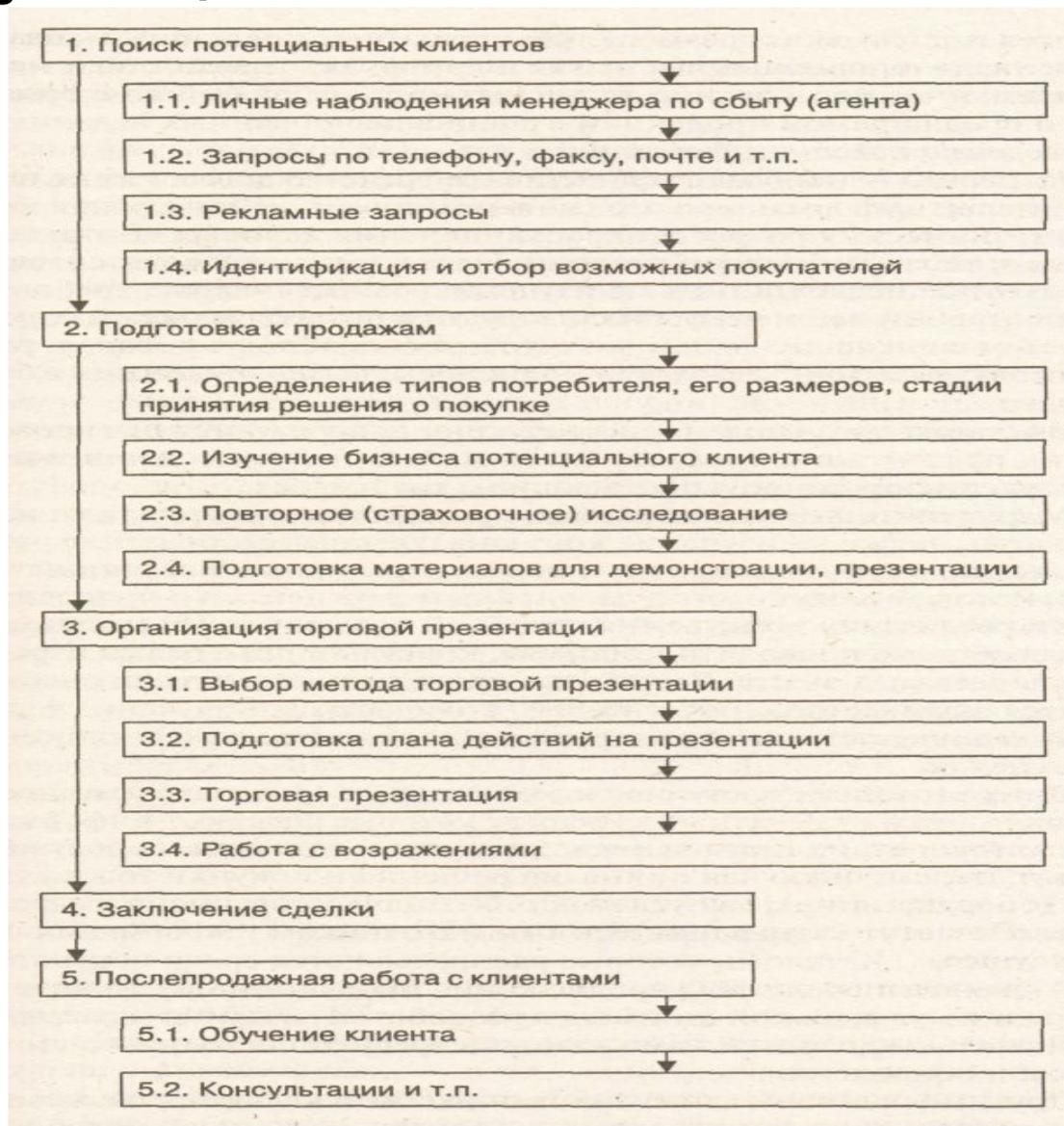
Потребительские товары	Промышленные товары
1. Реклама	1. Личные продажи
2. Стимулирование сбыта	3. Стимулирование сбыта
3. Личные продажи	3. Реклама
4. Связи с общественностью	4. Связи с общественностью

IX. Коммуникационная политика.

Элемент комплекса продвижения	Характер контакта: массовый/личный	Вид оплаты	Преимущества	Недостатки
Реклама	Массовый	Оплата рекламного времени или места	Эффективное средство охвата большого числа людей	Высокие абсолютные издержки Затруднена эффективная обратная связь
Личные продажи	Личный	Выплаты персоналу в виде жалованья или комиссионного вознаграждения	Мгновенная обратная связь Высокий уровень убеждения Возможность выбора целевой аудитории Возможность предоставления комплексной информации	Очень высокая стоимость на одну презентацию товара Эффективность зависит от конкретного продавца
Связи с общественностью	Массовый	Прямые выплаты СМИ отсутствуют	С точки зрения потребителей – самый надежный источник	Трудно добиться сотрудничества со СМИ
Система стимулирования сбыта	Массовый	Широкий спектр выплат в зависимости от выбранного средства стимулирования	Эффективное средство изменения поведения в короткие сроки Гибкость	Часто используется не правильно Может привести к конкурентным войнам Легко поддается копированию
Прямой маркетинг	Личный	Затраты на почтовую рассылку, телефон или компьютер	Сообщения можно быстро подготовить. Обеспечивает установление отношений с клиентами	Невозможность ответной реакции клиентов в тот же момент. Управление базами данных требует больших затрат

IX. Коммуникационная политика.

Процесс персональных продаж



Х. Оценка риска.

Виды риска	Способы уменьшения отрицательных последствий
1	2
1. Коммерческие Низкие объемы реализации товаров	Более тщательная аналитическая работа по выбору целевых рынков методом ранжирования. Более ответственная работа по сегментации потребителей
Неэффективная работа сбытовой сети	Более тщательный подбор коммерческих посредников. Использование франчайзинга для повышения эффективности работы оптовых и розничных посредников
Неудачный вывод на рынок нового товара	Предварительное проведение рыночного тестирования, пробных продаж. Внесение в товар изменений, улучшающих его потребительские качества
Неудовлетворительное исполнение контрагентом условий договора	Более тщательный выбор партнеров путем их более глубокого изучения, получения банковских и аудиторских справок о деловой порядочности контрагентов, другой информации, характеризующей фирмы-контрагенты
Противодействия конкурентов	Предвидение возможной реакции конкурентов на деловую активность предприятия. Планирование контрмер в программе маркетинга предприятия

Х. Оценка риска.

Продолжение таблицы

1	2
Циклические изменения в экономике, падение спроса на товары	Прогнозирование циклических колебаний конъюнктуры, их учет в инвестиционных и производственных планах, принятие других антикризисных мер на уровне предприятия: повышение уровня ликвидности за счет ускоренной реализации производственной продукции, сокращение товарных запасов, закупок сырья, материалов и комплектующих изделий, инвестирование в НИОКР и т.п.
Изменение биржевых котировок и цен на сырьевые товары	Более тщательное прогнозирование цен в кратко- и среднесрочном плане. Использование фьючерсных сделок и снижение степени риска путем хеджирования, т.е. одновременной покупки и продажи обязательств по фьючерсным контрактам. Заключение долгосрочных контрактов «с условным требованием»
2. Финансовые Риск неплатежа за поставленный товар	Включение 100%-ного авансового платежа в условиях договора. Применение аккредитивной формы расчетов (документарный подтвержденный, безотзывный, делимый аккредитив). Возмездная передача права требования платежа по договору факторинговой фирме (фирме-фактору)
Риск неоптимального распределения финансовых ресурсов при планировании производства товаров	Более тщательная аналитическая работа при определении приоритетных направлений деятельности предприятия. Более глубокая предварительная оценка рентабельности реализации произведенных товаров. Внесение необходимых изменений в планы производства и инвестиционные планы
Риск больших инвестиций в крупномасштабный проект (например, объект капитального строительства)	Более глубокая и аналитическая работа в предконтрактный период. Распределение рисков за счет привлечения к осуществлению проекта других фирм через консорциальное соглашение. Привлечение для осуществления проекта средств венчурных (рисковых) фондов
3. Внутрифирменные Недовольство работников предприятия и риск забастовки	Тщательная проработка с профсоюзными активистами условий коллективного договора. Разработка сильных социально-экономических программ на предприятии. Понимание и использование в процессе управления предприятием мотивации работников. Создание благоприятного психологического климата в коллективе предприятия

Х. Оценка риска.

Окончание таблицы

1	2
Риск утечки коммерческой и научно-технической информации	<p>Тщательная проверка сотрудников, особенно инженерно-технического персонала, занимающегося НИОКР, на «склонность к компромиссам».</p> <p>Разработка новых, особенно «пионерных», товаров таким образом, чтобы по готовому изделию конкурент не смог открыть производственные секреты и «ноу-хау».</p> <p>Тщательный контроль за оборотом внутрифирменной документации.</p> <p>Ограничение доступа посторонних лиц в лаборатории, на экспериментальные участки и т.п.</p> <p>Дезинформационная (в пределах закона) обработка конкурентов</p>
Ошибки управляющих	<p>Более тщательный подбор управляющих среднего и высшего звеньев и эффективная мотивация и стимулирование их деятельности.</p> <p>Профессиональная подготовка и переподготовка управленческих кадров.</p> <p>Дублирование процесса управления наиболее дорогостоящими направлениями производственно-коммерческой деятельности.</p> <p>Моделирование процесса управления по наиболее ответственным, рискованным проектам.</p> <p>Создание временных целевых групп для управления дорогостоящими проектами.</p> <p>Организация контроля</p>

Литература к курсу

1. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. СПб., Питер, 2004. – 800с.
2. Ламбен Ж.- Ж. Стратегический маркетинг. СПб., Наука, 1996. – 625с.
3. Уэбстер Фр. Основы промышленного маркетинга. М.: ЗАО «Издательский дом Гребенникова», 2005. – 416с.
4. Браерти Э., Эклс Р., Ридер Р. Бизнес-маркетинг. М.: ЗАО «Издательский дом Гребенникова», 2007. – 736с.
5. Винкельман П. Маркетинг и сбыт. Основы ориентированного на рынок управления компанией. М.: ЗАО «Издательский дом Гребенникова», 2006. – 668с.
6. Минетт С. Промышленный маркетинг. Принципиально новый подход к решению маркетинговых задач. – М.: «Издательский дом «Вильямс», 2003. – 208с.