

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Б.В. Артамонов

Маркетинг

Часть 2. Товарная и ценовая политика

Москва - 2008

Федеральное агентство воздушного транспорта

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

Кафедра Менеджмента
Б.В. Артамонов

Маркетинг

Часть 2. Товарная и ценовая политика

Утверждено Редакционно-
издательским советом МГТУ ГА
в качестве учебного пособия

Москва - 2008

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение | 4 |
| ГЛАВА 1. Ценовая политика и товарная стратегия предприятия | 5 |
| 1.1. Ценовая политика..... | 5 |
| 1.2. Жизненный цикл товара | 21 |
| 1.3. Товарная политика и товарная стратегия предприятия | 25 |
| 1.4. Стратегия дифференциации на рынке авиатранспортных услуг | 35 |
| ГЛАВА 2. Организация сбыта и продвижения товаров и услуг на рынок | 42 |
| 2.1. Система сбыта и товародвижения | 42 |
| 2.2. Система продвижения товаров и услуг на рынок..... | 51 |
| 2.3. Стимулирование сбытовой деятельности..... | 61 |
| 2.4. Особенности организации каналов продажи авиатранспортных услуг | 68 |
| Основные вопросы для самоконтроля | 79 |
| Литература | 80 |

Введение

В настоящее время в России происходят заметные перемены в политической и экономической системе. Страна находится на этапе становления цивилизованных рыночных отношений. Изменяются условия хозяйствования, характер конкуренции, потребительский спрос, все шире внутренний рынок открывается для продукции зарубежных предприятий. В сложившейся ситуации единственный способ восстановить статус России как сильной державы – это активно вписаться в систему мировых хозяйственных связей, работая на международном рынке на равных, используя современные бизнес-технологии и производя востребованную конкурентоспособную продукцию.

В сложившихся условиях умение грамотно разработать эффективную ценовую политику и товарную стратегию ведущих российских предприятий становится неотъемлемой частью успешного бизнеса. Никакие технические средства пока еще не могут заменить личного общения в деловом мире при продвижении товаров и услуг на рынок, где нередко устанавливаются высокие «входные барьеры». Чтобы занять устойчивые позиции на выбранном целевом рынке, российским предприятиям необходимо уже сейчас выявить перспективные направления развития бизнеса, предугадать характер изменения рыночной конъюнктуры и адаптировать имеющийся стратегический потенциал к быстроизменяющемуся потребительскому спросу.

С учетом вышеизложенного вторая часть учебного пособия «Маркетинг» посвящена вопросам ценовой политики и товарной стратегии авиапредприятия. В ней рассматривается рыночная цена как основной элемент комплекса маркетинга и принципы ее формирования в условиях рынка, дается описание организационно-экономических механизмов системы сбыта, продвижения товаров и услуг на рынок, стимулирования сбытовой деятельности как на товарном рынке, так и на рынке авиатранспортных услуг.

ГЛАВА 1. Ценовая политика и товарная стратегия предприятия

1.1. Ценовая политика

Цена – важнейший элемент комплекса маркетинга. Для наиболее правильного определения цены, выбора эффективной ценовой политики необходимо хорошо представлять закономерности ценообразования в условиях рынка в целом и механизм формирования цены каждой конкретной сделки.

Рыночная цена – это определенная сумма денег, которая обменивается на рынке на товар или услугу. Это монетарное выражение их ценности. Для покупателя цена, которую он готов уплатить, есть мера удовлетворения определенной его потребности. Для продавца цена, по которой он готов продать, есть мера его издержек плюс прибыль, которую он надеется получить. Таким образом, уровень цен на рынке зависит от уровня конкуренции и от спроса, и, наоборот, спрос зависит от цены. При этом не все потребители одинаково реагируют на цены. Отсюда вытекает важность четкого позиционирования перед назначением цены, которая в условиях рынка является важнейшим фактором бизнеса и формируется под воздействием различных конъюнктурообразующих факторов.

Основные ценообразующие факторы представлены на рис.1, дополнительные факторы – на рис.2.

На рынках существует большое разнообразие цен. Они определяются условиями обмена и могут различаться в зависимости от:

- числа промежуточных звеньев на пути от производителя к потребителю. Например, цена производителя, оптовая цена, розничная цена (чем больше промежуточных звеньев, тем более увеличивается конечная цена за счет надбавок, которые должны покрыть расходы этих звеньев);
- рынка сбыта: внутренние и внешние цены, причем цены на внутреннем рынке, как правило, выше, чем на внешних;
- формы продажи: цены бирж, аукционов, торгов;



Рис. 1. Основные ценообразующие факторы

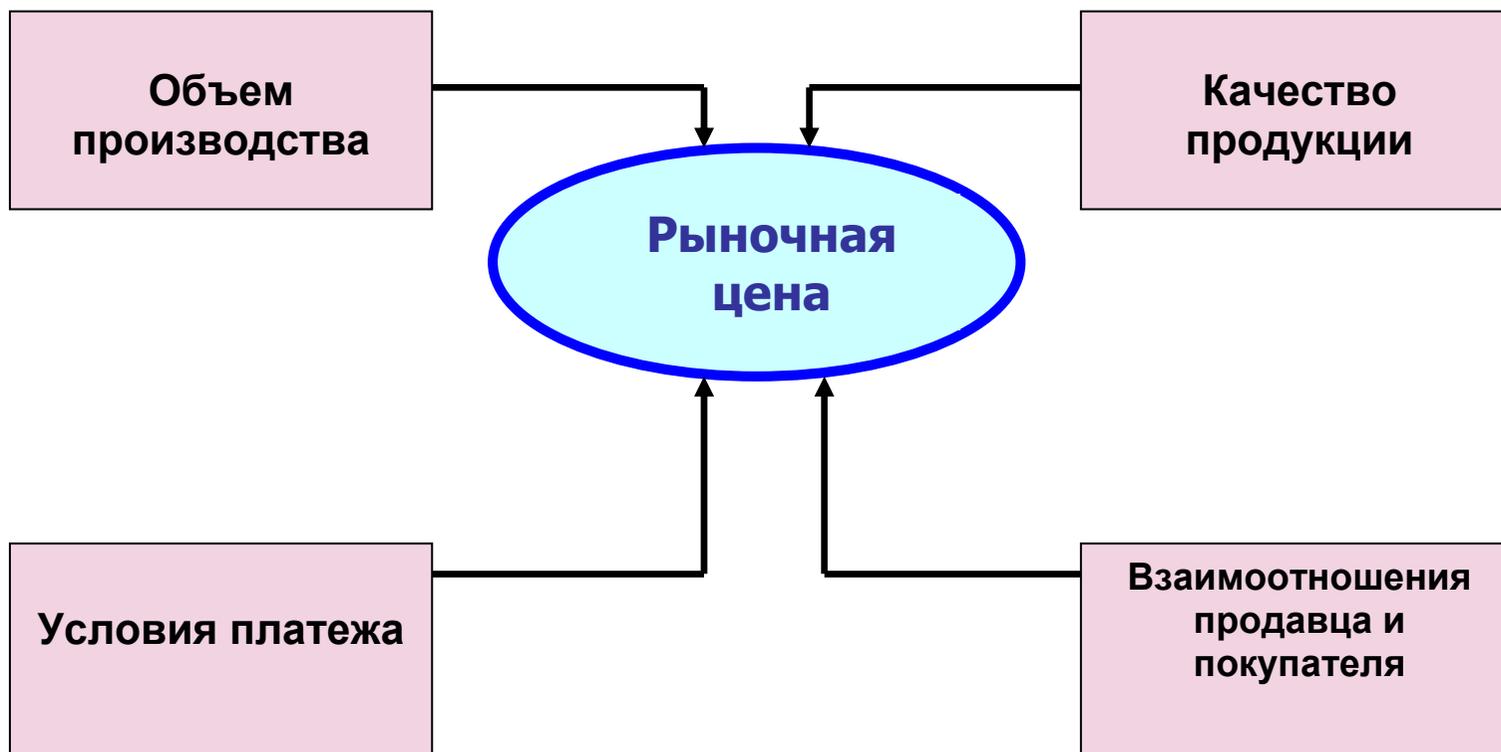


Рис. 2. Дополнительные ценообразующие факторы

- ценового документа: контрактные цены (это наиболее точные цены, так как характеризуют реальные сделки); цены предложений (по сравнению с контрактной ценой завышены на скидку на уторгование); цены прейскурантов, ценников, справочников (по сравнению с контрактной ценой завышены еще больше);

- условий поставки;

- условий договора: твердые (цена фиксируется в момент заключения договора, что характерно для товаров с короткими сроками поставки) и скользящие (цена определяется в зависимости от изменений в издержках производства, происходящих за период изготовления товара, что характерно для товаров производственного назначения – различного оборудования с длительными сроками изготовления).

Ценовая политика фирмы — это комплекс проводимых на рынке мероприятий по установлению цен на ее продукцию. Эта политика определяется в основном двумя факторами – уровнем конкуренции на рынке и особенностью восприятия покупателями ценности предлагаемой фирмой продукции. Формирование ценовой политики осуществляется службой маркетинга и высшим звеном управления предприятия.

Каждый товар имеет цену, но далеко не каждая фирма в состоянии самостоятельно установить цену, по которой она хочет продавать свой товар. Если товары не дифференцированы, а конкуренты многочисленны, фирма не обладает рыночной силой и должна принять цену, задаваемую рынком. Минимально приемлемая цена, на которую фирма может пойти, соответствует уровню прямых издержек. Если же фирма располагает избыточными производственными мощностями, сумела развить стратегический маркетинг и благодаря этому приобрела рыночную силу, установление цены – это решение, имеющее ключевое значение для успеха рыночной стратегии.

При заключении сделки цена вырабатывается в результате взаимного давления продавца и покупателя. При этом интересы сторон различны. Прода-

вещ заинтересован наилучшим образом покрыть свои издержки и получить прибыль. Его затраты определяют размер ожидаемой прибыли, но не цену. Покупателя же, в первую очередь, интересуют потребительские свойства товара, лежащие в основе спроса на него, а не расходы предприятия на производство товара. Цена товара зависит также от того, сколь велико предложение данного товара на рынке и каковы при этом цены других продавцов (конкурентов).

Таким образом, ценовая политика фирмы должна быть достаточно гибкой и ориентироваться на сложившуюся на рынке ситуацию с учетом:

- издержек производства;
- платежеспособного спроса;
- цен конкурентов в стратегической целевой рыночной зоне.

По сути, ценовая политика, ориентированная только на издержки фирмы, отражает существующую долгие годы ориентацию на производство, а не на рынок. Такая политика может быть эффективной на рынках продавца, но на насыщенных конкурентных рынках, помимо издержек, нужно учитывать цели фирмы на рынке, цены конкурентов и, конечно, спрос.

В соответствии с законом спроса при низких ценах будет куплено больше товаров, при высоких – меньше. Но для разных товаров закон спроса проявляется по-разному. Чувствительность спроса к изменению цены или степень изменения спроса в зависимости от изменения цены называется *ценовой эластичностью спроса*. Последняя выражается с помощью коэффициента ценовой эластичности спроса ($K_{ц.э.с.}$), вычисляемого по формуле:

$$K_{ц.э.с.} = \frac{\text{Изменение спроса (\%)}}{\text{Изменение цены (\%)}}$$

где $K_{ц.э.с.} > 1$ соответствует высокоэластичному спросу, т. е. спросу, изменяющемуся весьма существенно при изменении цены;

$K_{ц.э.с.} < 1$ соответствует низкоэластичному спросу, т. е. спросу, изменяющемуся незначительно при изменении цены;

$K_{ц.э.с.} = 1$ соответствует единичной эластичности, т. е. изменения спроса и цены в процентном отношении одинаковы.

Существуют два теоретических выражения для $K_{ц.э.с.} : K_{ц.э.с.} \rightarrow \infty$ и $K_{ц.э.с.} \rightarrow 0$, соответствующие совершенно эластичному спросу и совершенно неэластичному спросу.

На ценовую эластичность спроса влияют:

- вид товара (спрос на товары производственного назначения низкоэластичен по цене, а на потребительские товары – высокоэластичен);
- потребность в товаре (товары первой необходимости имеют, как правило, низкоэластичный спрос по цене);
- уникальность или эксклюзивность товара (спрос на уникальные или эксклюзивные товары, представляющие высокую ценность для потребителей, низкоэластичен);
- число конкурентов (чем больше конкурентов, тем выше эластичность спроса);
- наличие товаров-заменителей (повышает эластичность спроса по цене);
- является ли товар основным или запчастью (ценовая эластичность спроса на основной товар всегда выше, чем на запчасть).

Ценовая эластичность спроса лежит в основе принятия решений по ценам и разработки ценовой политики фирмы.

На рис. 3 показаны два графика зависимости спроса от цены. Первый график соответствует высокоэластичному спросу, второй график — низкоэластичному спросу.

На обоих графиках при снижении цены на величину ΔC спрос увеличится на величину ΔQ . Как видно из первого графика, для товаров с высокой эластичностью спроса даже небольшое снижение цены приводит к заметному увеличению объема продаж, то есть к существенному увеличению дохода. Второй гра-

фик свидетельствует, что несмотря на значительное снижение цены не происходит резкого роста объема продаж.

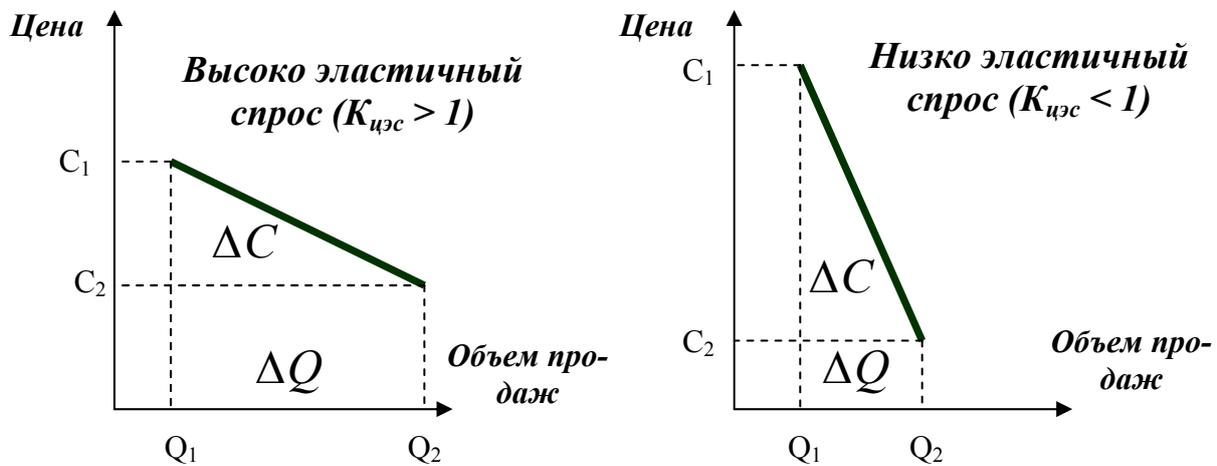


Рис. 3. Ценовая эластичность спроса

Основные задачи ценовой политики фирмы на выбранном рынке — это обеспечение в долгосрочной перспективе устойчивой запланированной прибыли и устойчивой конкурентоспособности ее продукции. При разработке ценовой политики учитываются следующие показатели:

- безубыточность производства;
- маржинальная прибыль на единицу продукции;
- прибыльность товара.

Точка безубыточности определяет объем продажи продукции в натуральных показателях, при котором общая выручка равняется общим затратам. Как видно из рис.4, после прохождения этой точки предприятие сможет начать получать прибыль.

Маржинальная прибыль является своего рода индикатором удельной прибыли для различных товаров. Она определяется как разница между продажной ценой и переменными затратами на единицу продукции. Предприятие стремится к достижению высокой маржинальной прибыли, поскольку она покрывает постоянные расходы и формирует прибыль.

Прибыльность товара характеризует объем продаж для получения необходимой (целевой) прибыли.

Задачи, связанные с повышением конкурентоспособности, могут варьироваться в зависимости от тех целей, которые стоят перед фирмой в конкретный момент времени и на конкретном рынке. Разработка ценовой политики должна предусматривать свободу для маневра на рынке. Она начинается еще до запуска товара в производство и продолжается на всех этапах жизненного цикла товара на рынке.

Важность решений, связанных с ценовой политикой обосновывается следующими соображениями.

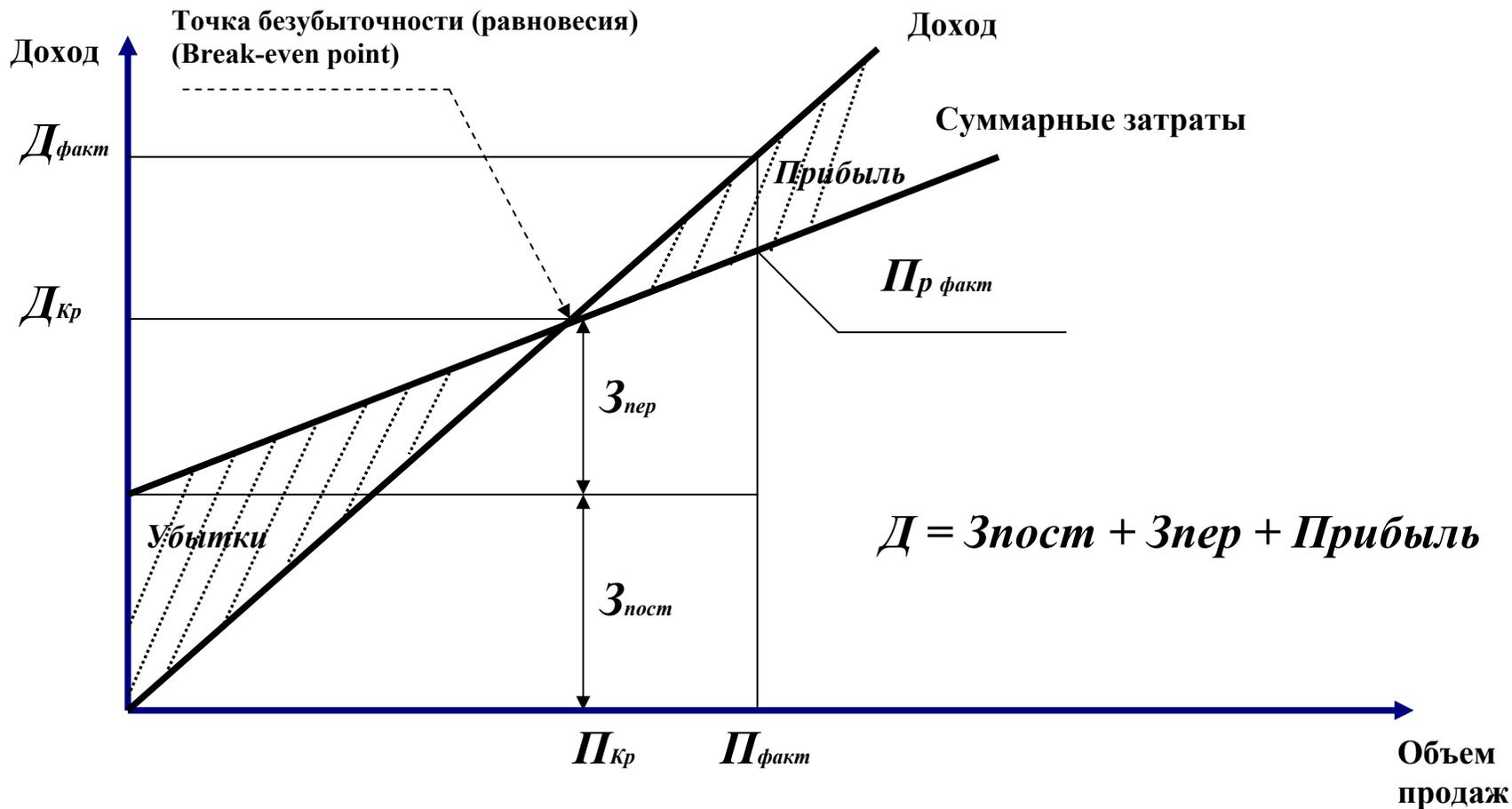
- Назначенная цена непосредственно определяет уровень спроса и, следовательно, объем продаж. Слишком высокая или низкая цена может подорвать успех товара.

- Цена продаж непосредственно определяет рентабельность всей деятельности, не только задавая уровень прибыли, но и фиксируя, через объем продаж, условия, в которых достигается окупаемость затрат в пределах заданного временного горизонта.

- Цена продаж влияет на общее восприятие товара или марки и вносит свой вклад в позиционирование марки в глазах потенциальных покупателей. Покупатели, особенно в секторах потребительских товаров, реагируют на цену как на сигнал. Цена неразрывно связана с понятием качества и, следовательно, является одной из составляющих товара.

- В большей степени, чем другие компоненты маркетинга, цена – это удобная база для сравнения конкурирующих товаров или марок. Малейшее изменение цены будет быстро замечено рынком и как следствие может нарушить рыночное равновесие. Цена есть вынужденная точка контакта между конкурентами.

Ценовая стратегия должна быть совместима с другими составляющими стратегии маркетинга. В цену должны быть заложены расходы на рекламу и



$D_{кр}$ – критический доход, соответствующий точке безубыточности
 $P_{кр}$ – критический объем продаж, соответствующий точке безубыточности
 $Z_{пост}$ – постоянные затраты (не зависят от объема продаж)
 $Z_{пер}$ – переменные затраты (зависят от объема продаж)

Рис. 4. Анализ безубыточности (Break-even analysis)

продвижение товара, на упаковку, укрепляющую позиционирование товара. Ценовая стратегия должна также учитывать стратегию сбыта, предусматривая соответствующие торговые наценки, необходимые для достижения поставленных целей по охвату рынка.

Ценовая политика в сфере услуг имеет свои особенности, так как неосязаемый характер услуг затрудняет их продвижение на рынок. В отличие от товара, где основной упор делается на осязаемые параметры, здесь особое значение имеет характер межличностного общения между производителем и потребителем и увязки результатов такого общения с мотивацией персонала и их карьерным ростом.

Независимо от вида продукции (товар или услуга) фирмы используют различные виды ценовой политики. Основные из них представлены на рис.5.

Политика «издержки плюс прибыль» предполагает установление цены путем прибавления ожидаемой прибыли к подсчитанным общим затратам на производство и сбыт товара. Цель получения заданной нормы отдачи на вложенный капитал используется очень широко, принимая на практике форму выбора «достаточной» цены, обеспечивающей при планируемом объеме продаж «разумный» уровень отдачи. В этом случае решение о производстве товара будет принято, если прогнозная рыночная цена будет не меньше суммы издержек и нормы прибыли, которую высшее руководство считает необходимым для обеспечения дальнейшего развития фирмы. Однако на насыщенных конкурентных рынках не издержки определяют рыночные цены, а, наоборот, рыночные цены определяют издержки. Исходя из действующих рыночных цен принимается решение о производстве продукта с затратами, которые бы соответствовали такой цене.

Политика ценового лидерства преобладает на рынках олигополии. Одна из фирм в силу своего размера или положения на рынке становится естественным лидером. Этот лидер принимает ценовые решения, а остальные фирмы,

присутствующие на рынке, признают эти решения и следуют им. При этом снижается риск ценовой войны.

Инициатива в повышении цены – одна из стратегий фирмы-лидера. Фирма, повышающая цену, должна быть уверена в готовности конкурентов последовать за ней. Это возможно в том случае, если спрос на рынке растет, производственные мощности полностью загружены и при этом у фирмы имеется пространство для маневра. Наличие лидера делает рынок регулируемым и позволяет избежать слишком низких колебаний цены. На рынках олигополии, где конкурентов сравнительно мало, ситуация благоприятствует появлению лидера, который занимает проактивную позицию и периодически пересматривает цену.

Политика ценовой дифференциации. При принятии решений по ценам и выборе ценовой политики фирмы необходимо учитывать ценовую эластичность спроса и опираться на полное знание и понимание конечного использования товара. Последовательность действий в рамках этой политики такова:

- определить совокупность применений и условий применения товара;
- выявить неценовые достоинства товара для покупателя (объективные и субъективные);
- выявить все неценовые издержки покупателя при использовании товара (объективные и субъективные);
- установить уровень равновесия «достоинства-издержки», который и соответствует максимальной приемлемой цене.

Если целевой рынок сегментирован, такой анализ нужно провести для всех различных групп покупателей. Такой подход вытекает из разнообразия покупателей, что выражается в их неодинаковой чувствительности к цене.

Важнейшей способностью продавца должно быть его умение дифференцировать цены, т. е. назначать высокие цены там, где спрос низкоэластичен, и



Рис. 5. Ценовая политика

снижать цены там, где спрос высокоэластичен. Политика ценовой дифференциации является самой распространенной в практике современных фирм.

В соответствии с этой политикой нужно назначать высокую цену для тех потребителей, которые могут купить товар по высокой цене, и снижать цену для тех, кто по высокой цене его не купит. При этом необходимо соблюдать основное правило: низкая цена не должна «испортить» рынок, т.е. стать препятствием для продажи товара по высокой цене. Выполнение этого условия не является простым и зависит от способности продавца применить творческий подход в конкретных условиях.

Политика следования за лидером означает установление цен, ориентированное на уровень цен компании, являющейся лидером в отрасли. Как правило, такие компании имеют возможность провести рыночные исследования и определить эластичность спроса по цене на тот или иной товар. Другие фирмы, имеющие более ограниченные ресурсы, доверяют компании-лидеру и следуют за ней в своей ценовой политике.

Политика убыточного товара-лидера применяется при комплексной продаже, когда основной товар продается совместно с другими сопутствующими товарами. Здесь осуществляется «увязывание» цен. Например, трактор продается с навесными и прицепными приспособлениями, запчастями. Устанавливая низкую цену на сам трактор для поднятия его конкурентоспособности, продавец стимулирует этим продажу всего комплекса оборудования по более высоким ценам, так как ценовая эластичность спроса на сопутствующие товары низка (потребитель готов заплатить высокую цену, например, за запчасти к трактору). Поэтому такого рода товары продаются, как правило, с высокой рентабельностью, что дает возможность компенсировать прибыль, упущенную при продаже основного товара.

Политика повышенных цен на товары с уникальными характеристиками. Предлагаемые фирмой товары и услуги отличаются от существующих на рынке по качеству, времени доставки потребителям, послепродажному сервису

и т.д. Причем надбавка к цене может достигать 15—20%. Этой политики придерживаются такие фирмы, как «General Motors», «Hewlett Packard», «Procter & Gamble» и др.

Политика психологического ценообразования основана на знании психологии людей и применяется в основном на рынках потребительских товаров. Здесь определяется ценовая ниша для разных потребителей, которая ограничена четкими ценовыми ориентирами. Психологическое ценообразование используется при продаже наборов продукции или в престижных магазинах по более высоким ценам. Однако высокая цена не всегда означает высокое качество, но создает такую иллюзию. Часто используют цену с «приманкой» или неокругленную цену, например, вместо цены в 8 долларов устанавливают 7 долларов 99 центов, – это тоже элемент политики психологического ценообразования.

Политика предоставления скидок-«сюрпризов» предусматривает использование «случайных скидок»: фирма, продавая продукцию по высокой цене, неожиданно предоставляет скидки. Важно, чтобы момент продаж со скидкой был непредсказуем, тогда неосведомленные покупатели будут покупать по обычной цене, тогда как осведомленные будут откладывать покупку до момента снижения цены. Здесь ставятся две задачи: продать товар по высокой цене как можно большему числу покупателей первой группы и одновременно помешать покупателям второй группы приобретать продукцию по более низким ценам у конкурентов.

Политика «снятия сливок» предусматривает продажу новых товаров по высокой цене. Здесь ставится цель получения большой выручки за счет того, что некоторые покупатели или сегменты готовы платить высокую цену в связи с высокой воспринимаемой ценностью товара. Таким образом, максимизация выручки достигается за счет высокой цены, а не больших объемов продаж. Успех такой политики зависит от следующих условий:

- товар настолько нов и ценен для потребителя, что спрос практически не эластичен по цене;

- цикл жизни товара краток и конкуренты смогут быстро повторить его, что затруднит возврат вложенных средств;

- на рынке существуют сегменты потребителей с различной ценовой эластичностью спроса, что позволяет слой за слоем снимать прибыли с рынка, начиная с установления высоких цен, затем последовательно понижая их для сегментов с более высокой ценовой эластичностью спроса.

Политику «снятия сливок» можно рассматривать как осторожную. Она ориентирована на определенную группу покупателей, где она дает преимущество и в конкурентной борьбе. Она оставляет открытой дорогу к последующей перестройке цен с учетом эволюции конкуренции на рынке. Новый товар можно продавать по высокой цене на стадии внедрения и роста до появления аналогичного товара у конкурентов. Тогда следует расширить объем продаж и снизить цену. Расширение объема продаж снизит издержки для фирмы, а снижение цены создаст барьер для конкурентов.

Политика «проникновения», напротив, состоит в установлении более низкой цены, чем конкуренты, чтобы с самого начала создать высокие «барьеры» для входа на рынок, захватить большую долю рынка и обеспечить себе доминирующее положение на рынке в условиях острой конкуренции. Она является агрессивной и предполагает наличие системы интенсивного сбыта, активных рекламных мероприятий и прежде всего соответствующих производственных и сбытовых возможностей. Эта политика означает адаптацию цен к условиям продаж, она рассчитана на значительные начальные инвестиции, которые не скоро будут возвращены. Только после достижения поставленной цели, ставится задача получения более высокой и заранее запланированной нормы прибыли на вложенный капитал.

Политика «цены по кривой освоения» представляет собой компромиссный вариант между ценами «снятия сливок» и ценами «проникновения». Такой подход предполагает быстрый переход от высоких цен к более низким для привлечения более широкого круга потребителей и противодействия конкурентам.

В борьбе за сохранение лидерства на рынке монополизированной конкуренции нередко используются *«ценовые войны»*.

В большинстве случаев фирмы используют гибкую ценовую политику, то есть назначают не единственную цену, а предлагают набор дифференцированных цен для различных рыночных ситуаций. Цены считаются гибкими, когда тот же самый товар продается различными покупателям по разным ценам. Ценовая гибкость может проявляться в различии цен по регионам, периодам времени, сегментам или формам представления товара, она обеспечивает адаптацию цен к изменениям рыночной конъюнктуры. Если цены устанавливаются выше цен конкурентов, приток клиентуры будет незначительным, если же ниже – конкуренты ответят тем же. В этом случае происходит снижение прибыли, возможны убытки и полная потеря доли на рынке. В процессе ценовых войн могут быть использованы демпинговые цены (цены с отрицательной рентабельностью), которые запрещены законодательством ряда стран.

В период инфляции все издержки растут, так что повышение цены для поддержания приемлемой рентабельности часто становится неизбежным. Задача, таким образом, состоит в том, чтобы повышение цены обеспечило примерно такой же уровень рентабельности, как до начала инфляции или для всей фирмы или по каждому отдельному подразделению, выступающему в качестве центра прибыли. При принятии подобных решений приходится считаться с возможным падением спроса в результате повышения цены.

1.2. Жизненный цикл товара

Потенциал рынка определяет масштаб экономической возможности, которую предоставляет рынок товару. Этот масштаб зависит от эволюции потенциального спроса на товар во времени.

Любой товар, реализуемый на рынке, должен обладать определенной совокупностью полезных свойств, наиболее полно удовлетворяющих спрос целевой группы потребителей. Характер этого спроса меняется с течением времени, в связи с чем конкретный товар пользуется спросом лишь в течение определенного промежутка времени, то есть он имеет определенный *жизненный цикл*.

Ф.Котлер определяет жизненный цикл товара как процесс развития его продаж и получения прибыли. Продолжительность цикла жизни определяется периодом времени с момента выхода товара на рынок до момента прекращения его продажи. Обычно цикл жизни товара делят на четыре этапа (рис. 6). Они идентичны этапам жизни человека: 1 этап — рождение товара и внедрение его на рынок; 2 — развитие товара и рост объема продаж; 3 — зрелость товара и насыщение рынка; 4 — спад объема продаж (старость). Переход от одной стадии жизненного цикла к другой объясняется изменением характера спроса и, соответственно, изменением объемов продаж и прибыли.

Этап внедрения отличается тем, что торговля в этот период, как правило, убыточна: потенциальный покупатель инертен, он недостаточно информирован, объем продаж низок. Здесь необходимо привлечь внимание покупателей к новому товару, поэтому маркетинговые расходы велики (особенно на рекламу и формирование каналов продаж), максимально используются возможности ценовой политики.

В период *роста объема продаж* товар получает признание покупателей, спрос на него быстро увеличивается, что сопровождается ростом прибыли. На этом этапе расходы на рекламу стабилизируются, но не уменьшаются, так как появляются конкуренты. Улучшается качество товара и расширяется их ассортимент. Для производителя важно правильно выбрать наклон участка роста,

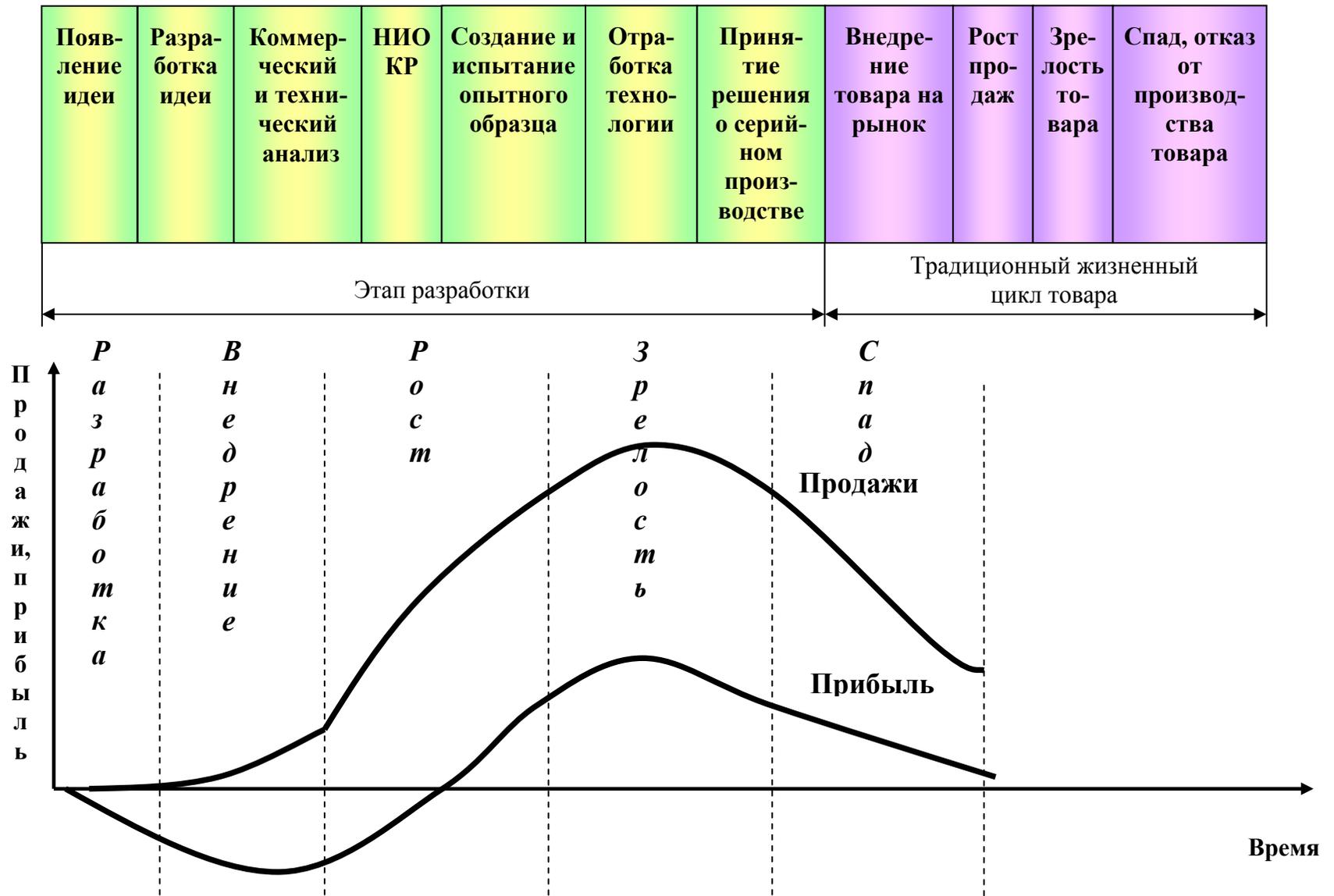


Рис. 6. Этапы разработки и жизненный цикл традиционного «рыночного» товара или услуги

поскольку при более крутом, чем предполагалось, наклоне может не хватить производственных мощностей и ресурсов, а при более пологом – производственные мощности могут оказаться недозагруженными, что приведет к увеличению издержек.

Этап зрелости характеризуется тем, что большинство покупателей уже приобрело товар. Поэтому темпы роста продаж падают, а прибыль начинает снижаться из-за увеличения расходов на рекламу и другие маркетинговые мероприятия (защита от конкурентов, модификация товара, поиски новых групп потребителей и т. д.). Если доля рынка значительна и товар имеет устойчивый спрос, то издержки на маркетинговые мероприятия для сохранения его позиций на рынке могут быть невелики.

Спад – этап резкого уменьшения продаж и прибыли. Обычно нерентабельный товар выводится из оборота (когда доход перестает покрывать переменные издержки).

Форма кривой цикла жизни одинакова для большинства товаров, но продолжительность всего цикла жизни и его отдельных этапов для разных товаров различна.

Построение кривой цикла жизни товара и выделение отдельных его этапов очень важно для разработки стратегии предприятия, так как позволяет: прогнозировать реализацию новой продукции и соответственно планировать ее производство; сделать более эффективной тактику маркетинговой деятельности в зависимости от этапов; своевременно модифицировать продукцию или снять ее с продажи; определить срок выпуска новой продукции, заранее оценить при создании нового товара все затраты и доходы за время жизни его на рынке.

Основные характеристики этапов цикла жизни товара показаны в табл. 1.

Главная проблема продвижения любого бизнеса, тесно связанная с жизненным циклом товара или услуги, состоит в том, что нужно правильно выбрать, в каком направлении развивать производство. Для этого нужно получить правильные ответы на три главных вопроса:

- кто будет потребителем произведенной продукции (физические лица, малый бизнес, крупные предприятия);
- какие конкретно товары или услуги из возможной номенклатуры производства будут пользоваться повышенным спросом;
- каким образом будет обеспечиваться продвижение товаров или услуг на рынок.

Таблица 1.

Основные характеристики этапов цикла жизни товара

| № | Этап | Движение ресурсов | Особенности этапа |
|---|-----------|--|--|
| 1 | Внедрение | Капиталовложения. Прибыли нет, возможны убытки | Высокие затраты на исследования и разработку, производство, закупку оборудования, рекламу. Низкий начальный уровень продаж |
| 2 | Рост | Достижение уровня рентабельности. Рост прибыли | Высокие затраты на производство, оборудование, рекламу. Высокий рост объема продаж |
| 3 | Зрелость | Получение чистой прибыли | Низкие затраты на поддержание основных фондов, рекламу. Высокий объем продаж. Прочное положение продукта на рынке. Рост объема продаж прекращается |
| 4 | Спад | Снижение до уровня самокупаемости | Низкие затраты на поддержание основных фондов и рекламу. Низкий уровень продаж устаревающего продукта |

Для каждого нового товара или услуги должен быть найден свой круг потребителей. Проблема в том, что этот круг может оказаться недостаточно большим, и тогда нововведение увязнет в узкой нише, так и не получив доступа на массовый рынок. Но даже если обстоятельства сложились удачно, и компания смогла вывести свою продукцию на крутую экспоненту развития, это еще не значит, что все проблемы позади. Мало уметь войти в период роста, важно еще и достойно из него выйти. Ведь любой рост рано или поздно заканчивается.

1.3. Товарная политика и товарная стратегия предприятия

Главным ориентиром при формировании товарной стратегии является достижение конкурентных преимуществ бизнес-системы на рынке. Эти преимущества могут быть получены только в том случае, если будет правильно определено соответствие возможностей стратегического потенциала предприятия платежеспособному спросу в выбранной стратегической зоне деятельности с учетом характера и особенностей складывающейся там рыночной конъюнктуры. Для покупателя товар – это набор атрибутов или свойств, обеспечивающий решение его проблем многими способами: не только через его базовую функцию, но и благодаря всей совокупности воспринимаемых полезностей (ценностей), которые характеризуют товар.

Товар должен обладать конкурентоспособностью, которая раскрывается через его качество (технический уровень и потребительская полезность) и затраты потребителя (цена покупки и эксплуатационные расходы в течение всего срока службы). Сравнение этих показателей по отношению к товарам-конкурентам позволяет производителю принимать оптимальные маркетинговые решения по развитию и совершенствованию тех атрибутов товаров, которые пользуются повышенным спросом на рынке.

Товарная стратегия фирмы тесно увязывается с ее товарной политикой и товарным ассортиментом. Под *товарной политикой фирмы* понимается принятие и реализация решений в отношении отдельных товаров или услуг, их групп, а также всего ассортимента, направленных на повышение конкурентоспособности и прибыльности фирмы. Под *товарным ассортиментом* понимается совокупность всех товаров и услуг, производимых и (или) реализуемых фирмой.

Движущим стимулом любого рынка являются инновации в товарной политике. С помощью товара, имеющего рыночную новизну, предприятие может обойти конкурентов, сформировать новый рынок, увеличить свои доходы. Можно выделить два типа инноваций: подрывные и последовательные. Подрывные инновации отличаются тем, что они резко меняют предпочтения и по-

ведение потребителей. Последовательные инновации сопровождаются улучшением качества производимых товаров или оказываемых услуг, но заметного изменения поведения потребителей не происходит. Выбирая целевые группы потребителей, предприятия ориентируются на реальный платежеспособный спрос и исходят из наличия своих ресурсных возможностей и выбранной стратегической бизнес-модели.

Задача предприятия - наполнить товарную номенклатуру производства таким конкретным содержанием (соответствующим товарным ассортиментом), который будет постоянно пользоваться на рынке повышенным спросом, обеспечит загрузку производства и выживаемость бизнес-системы в долгосрочной перспективе. Это, в свою очередь, требует от руководства предприятия создать постоянно действующую систему маркетингового контроля за соответствием товарного ассортимента требованиям рынка с учетом жизненного цикла отдельных товаров, их рейтинга и временной привязки к ресурсным возможностям производства.

В международной практике при выборе товарной стратегии наибольшее распространение получили два вида стратегических двухкоординатных матриц, состоящих из нескольких клеток или полей. Эти матрицы графическим образом описывают, а также сравнивают положение предприятия применительно к таким стратегическим переменным, как темп роста рынка, относительная доля на рынке, привлекательность для клиентуры выбранной рыночной ниши и конкурентоспособность предприятия. Использование стратегических матриц позволяет провести диагностику:

- положения данного предприятия по отношению к его конкурентам;
- ассортиментной структуры продукции предприятия по отношению к ситуации на рынке.

Одна из таких матриц – это «Бостонская матрица» (Boston Consulting Group, 1972г.), другая - «Матрица Мак Кинси» (Mc Kinsey and Company,

1978 г.). Несмотря на схожесть, рассматриваемые матричные методы основаны на различных предпосылках и по разному трактуют получаемые результаты.

Суть метода «*Бостонская матрица*» (иначе ее называют «портфельная матрица») заключается в выборе товарной стратегии предприятия с помощью анализа изменения соотношения между спросом на товары (индикатор привлекательности) и относительной долей этих товаров в выбранной стратегической зоне рынка (индикатор конкурентоспособности). Такое соотношение позволяет оценить сравнительные позиции бизнес-структуры по отношению к ее основным конкурентам, оптимальным образом сформировать портфель заказов бизнес-системы на имеющиеся и разрабатываемые товары (услуги) и правильно спроектировать номенклатуру и объемы производства на перспективу.

Графически матрица представляет собой поле, разбитое на 4 квадранта, в каждом из которых с учетом выбранных стратегических целей определяется стратегия рационального использования ресурсного потенциала предприятия, при производстве тех или иных товаров в процессе их жизненного цикла и с учетом ожидаемых доходов. На рис. 7 представлены следующие 4 стратегических товарных позиции.

1. «*Звезды*» - новые товары или товары-лидеры, пользующиеся повышенным спросом на быстро расширяющемся или неосвоенном рынке. Они находятся в фазе роста жизненного цикла товара. Им принадлежит будущее, однако, в отдельных случаях требуются значительные инвестиции для активного продвижения товара на рынок и завоевания на нем устойчивых позиций. При этом появляется перспектива сохранить получение больших прибылей и завоевать лидирующие позиции на рынке.

2. «*Дойные коровы*» - это конкурентоспособная продукция, достигшая стадии развития. Захват «звездой» большой доли рынка позволяет ей в дальнейшем превратиться в «дойную корову», за счет прибылей которой могут быть профинансированы научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, расширена диверсификация производства, обеспечена поддержка но-

вых «звезд» и апробация проблемных товаров («знак вопроса»). Стратегия использования избыточных денежных средств разрабатывается руководителями высшего звена управления.

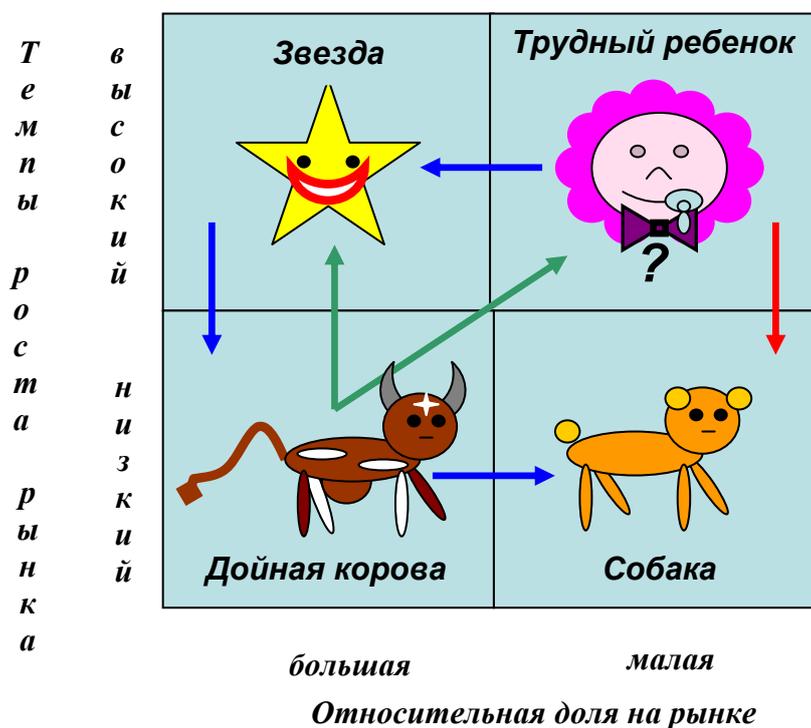


Рис. 7. Бостонская матрица

3. «Собаки» - товары, достигшие стадии зрелости, и уже теряющие спрос. Рынок насыщен подобными товарами или их заменителями, в результате чего доля предприятия на рынке сокращается. Для предприятия производство таких товаров становится явной обузой, оно постепенно свертывается. Высвобождающийся при этом ресурсный потенциал задействуют в другой сфере. Слабеющую «собаку» прогоняют с рынка, иначе фирма будет нести убытки и терять имидж.

4. «Знак вопроса» (иначе «проблемный товар» или «трудный ребенок») - товар, находящийся в начальной стадии жизненного цикла, требующий внедрения на рынок или имеющий незначительную долю на рынке. Здесь происходит поиск и отбор идей новых товаров. Товар «знак вопроса» является «захватчиком» ресурсов, так как потребности в финансировании здесь могут быть достаточно высоки, а перспектива развития рынка и эффективного производства это-

го товара неясна. Требуется тщательный анализ конъюнктуры рынка и развития перспективных потребностей, разработка стратегических сценариев и оценка рисков. В перспективе возможны варианты: превращение такого товара в «звезд» (при благоприятном развитии внешней среды и наличии инвестиций) или, наоборот, в «собак» (при отсутствии реального платежеспособного спроса или недостатке ресурсного обеспечения).

Разбиение в «Бостонской матрице» градаций темпов роста на «высокий» и «низкий» (по вертикальной оси) предполагает, что границей здесь является величина 10%. Из этого следует, что быстрорастущим рынком является тот, где годовой темп роста превышает эту величину. Для определения относительной доли на рынке в качестве значения, разграничивающего большую и малую долю, очень часто принимается условная величина - 1,5. Значение этого коэффициента рассчитывается как отношение к самому сильному конкуренту.

В данном методе должна быть четко выделена стратегическая целевая зона бизнес-системы. Если она определена слишком узко, предприятие может превратиться в лидера, однако, лишь одного сегмента рынка; если слишком широко - происходит «размазанный» захват рынка, позиции на рынке останутся слабыми. Приоритет здесь отдается конъюнктурным исследованиям, осуществляемым службой маркетинга, которая должна обеспечить комплексное исследование целевых рынков и прогнозирование темпов роста платежеспособного спроса на продукцию предприятия на каждом из них.

Положение товара внутри матрицы дает возможность мысленного структурирования стратегических проблем предприятия и выбора рациональной базовой стратегии: для «звезд» - сохранение лидерства; для «собак» - уход с рынка или обеспечение выживания; для «дойных коров» - ориентация на максимизацию прибыли; и последующий уход с рынка; для «знаков вопроса» - селекция стратегий с оценкой рисков и обеспечением необходимого инвестирования. Разработка детальных сценариев будущего развития осуществляется с учетом выбранной целевой ориентации бизнес-системы, спрогнозированных темпов

развития рынка и рисков, просчитанных исходя из различных гипотез в отношении стратегий основных конкурентов.

Использование «Бостонской матрицы» позволяет уменьшить опасность субъективизма, обеспечивает маркетинговый синтез бизнес-системы. Оно также дает возможность оценить ресурсные потребности, потенциал рентабельности основного производства и выбрать направления диверсификации. В идеале желательно, чтобы предприятие производило конкурентоспособную продукцию, позволяющую получать прибыль и иметь свободные денежные средства, а также осваивала новые товары, находящиеся в фазе выведения на рынок или роста и способные обеспечить его перспективные интересы. Избыток устаревающих товаров указывает на опасность упадка, даже если текущие результаты являются положительными. Избыток новых товаров, их большая номенклатура может при нехватке ресурсов привести к финансовым затруднениям или к потере независимости.

Благодаря своей ясной и наглядной структуре «Бостонская матрица» в настоящее время широко используется для общей стратегической ориентации предприятия как инструмент гармоничного перспективного планирования на основе сбалансированного портфеля производимой продукции.

Следует отметить, однако, что «Бостонская матрица» - это упрощенный подход к выбору товарной стратегии предприятия. Исходные гипотезы ограничивают сферу ее применения, оценка ведется лишь по двум критериям. Существуют товары, занимающие промежуточные позиции среди вышеприведенных; не учитываются взаимозависимость структурных подразделений, затраты на рыночные исследования и стратегическое планирование; без внимания остается интенсивность и последовательность инвестиций, воздействие многих рыночных факторов и т.п. Методика исходит лишь из анализа «внутренних» возможностей и не учитывает «внешнее» конкурентное преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации производства.

Другая разновидность двухкоординатных стратегических матриц - «*Матрица Мак Кинси*» (иначе ее называют «экран бизнеса») - представляет собой развитие описанной выше модели для разработки более детальных стратегических альтернатив предприятия. Здесь для каждой бизнес-системы определяющими параметрами являются привлекательность рынка и позиции в конкуренции.

Как видно на рис. 8, каждый параметр в этой матрице оценивается по трехуровневой шкале, что в итоге позволяет рассматривать девять возможных стратегических позиций бизнес-системы на рынке.

Для наглядности и возможности графической интерпретации различные направления деятельности предприятия можно с помощью экспертизы представить в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной ее доле в суммарной выручке.

Наиболее характерные положения находятся по углам матрицы в зонах А, В, С и Д.

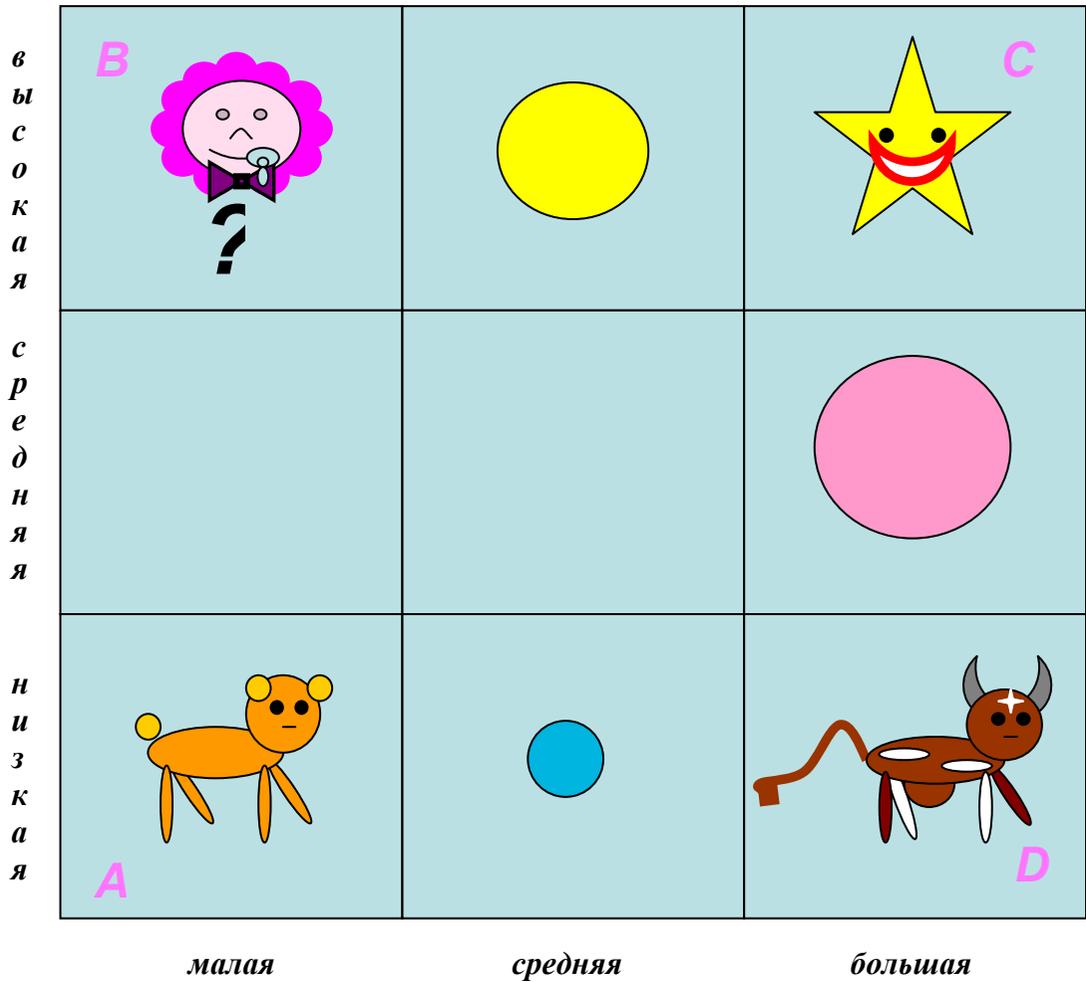
В зоне А привлекательность рынка и конкурентные преимущества предприятия находятся на нижнем уровне. Как и в случае «собаки», стратегическая ориентация должна быть направлена или на выживание (без инвестиций), или на уход с рынка (деинвестирование и уступка позиций или продажа бизнеса).

Зона В является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Оптимальная стратегия - выживание (при минимальных инвестициях) или интеграция в рамках селективного роста.

Зона С соответствует высшим уровням привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнес-системы. Ситуация аналогичная положению «звезды» в «Бостонской матрице». Оптимальной является агрессивная стратегия, направленная на дальнейший захват рынка.

**П
р
и
в
л
е
к
а
т
е
л
ь
н
о
с
т
ь

р
ы
н
к
а**



- А** - деинвестирование
- В** - селективный рост
- С** - агрессивный рост
- Д** - низкая активность

Конкурентоспособность фирмы

Рис. 8. Матрица Мак Кинси

В зоне Д реализовывать высокое конкурентное преимущество бизнес-системы при низкой привлекательности рынка целесообразно (как и в случае «дойной коровы») лишь при минимальных затратах. Здесь наблюдается потеря стратегических перспектив, в силу чего оптимальной будет стратегия низкой инвестиционной активности («сбор урожая»), завершением которой будет уход с рынка.

Остальные промежуточные зоны соответствуют менее четким позициям, которые часто трудно интерпретировать. Требуется детальный ситуационный анализ, на основе которого должно быть принято решение или о повышении конкурентоспособности товара и выделении соответствующих инвестиций (смещение матрицы вправо), или об удержании занятых позиций на рынке (утраченные инвестиции), или об уходе с рынка с низкой привлекательностью.

Одна из узловых проблем, возникающих при практической реализации товарной стратегии предприятия, является проблема точного измерения потенциала привлекательности и конкурентоспособности. Обычно используют целый набор индикаторов (показателей) и трехуровневый диапазон оценок. Выбор системы показателей - это сложный трудно формализуемый процесс, являющийся «ноу-хау» для каждой бизнес-системы. Если какой-либо из индикаторов представляется более важным, чем другие, вводятся весовые коэффициенты. Для повышения объективности и получения итоговых оценок используется независимая экспертиза.

В таблицах 2 и 3 приведены примеры индикаторов, которые могут быть задействованы в «Матрице Мак Кинси».

«Матрица Мак Кинси» может быть использована в более широком диапазоне, чем «Бостонская матрица». Это более гибкий метод, так как индикаторы выбираются экспертным путем, исходя из конкретной ситуации.

Индикаторы привлекательности рынка
(пример)

| Индикаторы | Диапазон оценок | | |
|---|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|
| | Низкая | Средняя | Высшая |
| 1. Доступность рынка | Международный | Внутренний | Региональный |
| 2. Темп роста | <5% | 5-10% | >10% |
| 3. Ожидаемая прибыль на вложенный капитал | <15% | 15-20% | >25% |
| 4. Острота конкуренции | Рынок монополизирован | Слабоструктурированная конкуренция | Распыленная конкуренция |
| 5. Возможность неценовой конкуренции | Товар стандартизован | Товар слабо дифференцирован | Товар сильно дифференцирован |

Таблица 3.

Индикатор конкурентоспособности предприятия
(пример)

| Индикаторы | Диапазон оценок | | |
|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| | Малая | Средняя | Большая |
| 1. Относительная доля рынка | <1/3 лидера | >1/3 лидера | лидер |
| 2. Издержки | >основного конкурента | = основному конкуренту | <основного конкурента |
| 3. Характеристики товара | Типовой товар | Товар с отличительными свойствами | Уникальный товар |
| 4. Метод продаж | Большая цепочка посредников | Посредники выбирают и контролируются | Прямая продажа |
| 5. Известность | Отсутствует | Имидж размыт | Сильный имидж |
| 6. Ресурсные возможности | Недостаточны | Имеются ограничения | Имеются в полном объеме |

1.4. Стратегия дифференциации на рынке авиатранспортных услуг

Обострение конкурентной борьбы на рынке авиаперевозок требует от авиакомпаний правильного выбора долгосрочной стратегии. Одной из наиболее эффективных здесь может стать *стратегия дифференциации*, которая базируется на том, что предлагаемые товары или услуги существенно отличаются от предложений основных конкурентов по некоторым наиболее значимым для потребителя аспектам. По существу стратегию дифференциации можно рассматривать как прототип стратегии высокого качества, когда компания предлагает лучшие, чем конкуренты, товары и услуги.

В любом виде бизнеса существует множество способов создания стратегических отличительных преимуществ, которые высоко оцениваются клиентом, так как обеспечивают некоторые дополнительные привлекательные особенности товара или услуги. Однако, каким бы из них фирма не отдала предпочтение, ее стратегия дифференциации должна:

- генерировать ценность для потребителей;
- обеспечивать валентность этой ценности для клиентуры;
- быть трудно воспроизводимой для копирования ее основными конкурентами.

При создании добавленной ценности для потребителей следует подходить к выбору отличительных качеств услуги не с позиций фирмы (в частности, с точки зрения производства авиатранспортной продукции), а непосредственно исходя из интересов потребителей и уровня их платежеспособности, причем здесь важно не только привлечь клиента, но и сохранить его интерес, превратив в постоянного клиента. Решение этой задачи требует проведения внешнего анализа, так как стратегическое рыночное управление характеризуется прежде всего необходимостью принимать управленческие решения, основанные на упреждающем подходе, умении творчески подойти к проблеме с разных сторон и правильно спрогнозировать развитие рыночной конъюнктуры.

Уровень и глубина внешнего анализа зависят от того, какие стратегические задачи в сфере бизнеса ставит перед собой руководство предприятия. Слишком узкое определение сферы бизнеса не позволит выявить тенденции и возможности, за которыми могут открываться очень привлекательные варианты и направления развития. С другой стороны, крупномасштабное определение бизнеса обуславливает снижение глубины анализа. Сфокусированный анализ, как правило, оказывается более результативным, если он ориентирован на повышение конкурентоспособности бизнес-системы в четко определенной рыночной нише и адаптирован к возможным изменениям во внешней среде. Первым этапом внешнего анализа является структуризация рынка и выявление неудовлетворенных потребностей или действующих мотиваций в каждом из выделенных сегментов.

Если рассматривать в качестве примера *рынок деловых перевозок*, то здесь можно выделить два основных сегмента: бизнес-пассажиры и VIP-пассажиры. У каждой из этих групп существуют свои приоритеты, свои порой нестандартные требования к набору основных и сопутствующих услуг. Движущим мотивом для пассажиров деловой авиации является обеспечение территориальной мобильности, без которой невозможен успех в сфере бизнеса.

В первую группу входят командированные государственные служащие и бизнесмены, большинство участников симпозиумов и конференций. У представителей этой группы может существовать неудовлетворенный спрос на гостиницы, аренду автомобилей, помещений для временных офисов, на проведение культурно-развлекательных мероприятий в свободное время и т.п. Здесь мотивирующим фактором может явиться предоставление скидок для постоянных клиентов, поскольку для многих из них услуги бизнес-авиации могут представляться как «слишком дорогие», а это означает, что они не располагают необходимыми средствами для оплаты повышенного комфорта при авиаперевозках. Достаточно обеспеченные бизнесмены из этой группы используют регулярные рейсы, оплачивая перевозки по бизнес-классу или даже первому классу. Пред-

приниматели, занятые в сфере мелкого бизнеса, и рядовые менеджеры отдают предпочтение перевозкам «Low cost», где используются самые минимальные тарифы при достаточно высокой частоте рейсов, а их требования, предъявляемые к комфорту на борту самолета и при обслуживании в аэропорту, не слишком высоки.

Для представителей второй группы, в которую входит бизнес-элита и крупные государственные деятели, необходимо разрабатывать программы индивидуального обслуживания бизнес-туров с предоставлением не только всего необходимого набора основных услуг (на борту самолета и в аэропорту), но и набора сопутствующих услуг повышенной комфортности. Для этой группы должна быть обеспечена возможность совершить деловую поездку по интересующему их географическому направлению в любое удобное для них время. Здесь мотивирующим фактором является желание пассажира чувствовать себя во время перелета комфортно и безопасно, а также возможность подтвердить свой имидж и получить положительные эмоции в течение всего процесса ведения деловых операций.

Успешная стратегия дифференциации должна базироваться на тщательном изучении запросов потребителей услуг. Необходимо правильно оценить, какие параметры услуг являются наиболее ценными, за что и сколько клиенты готовы платить. После анализа, потребительских предпочтений авиакомпания должна при выборе стратегии сделать упор на те параметры, которые имеют самый высокий ранг. Именно они и должны стать ядром стратегии. Очевидно, что в разных покупательских сегментах будут разные приоритеты относительно характеристик услуг. Не все эксплуатанты, действующие на рынке деловых перевозок, способны полностью удовлетворить эти разнообразные запросы и поэтому некоторые из них могут вступать в конкурентную борьбу лишь за отдельные заказы. Авиакомпания должна четко определить, какие группы клиентов являются для нее стратегически важными, и только после этого разрабаты-

вать целевые программы, которые позволят реализовать достижение поставленных стратегических целей.

В общем случае в качестве возможных вариантов при использовании стратегии дифференциации можно выбрать следующие:

- Дифференциация по набору основных услуг. Несомненно, что авиакомпания, предлагающая различные типы самолетов с различной пассажировместимостью и компоновкой салонов, различные маршруты полетов, удобное расписание, будет выгодно отличаться от конкурентов, не имеющих таковых возможностей. Авиакомпания может предложить широкий спектр услуг на борту самолета, при наземном обслуживании, при продаже перевозок.

- Дифференциация по набору дополнительных авиационных услуг. Авиакомпания может предложить свои услуги в качестве перевозчика срочных или ценных грузов, обеспечить их хранение и доставку грузополучателю, не прибегая к услугам транспортно-экспедиторских компаний.

- Дифференциация с учетом набора сопутствующих (неавиационных) услуг, перерастающая в диверсификацию. Примером такого варианта стратегии является обеспечение трансфера, предоставление мест в гостиницах, аренда наземных транспортных средств, использование гидов-переводчиков, развернутая программа культурно-развлекательных и оздоровительных мероприятий, доставка корреспонденции, страхование и т.д. Обеспечение сопутствующих услуг может производиться как силами «центров прибыли» самой авиакомпании, так и в рамках аутсорсинга.

Зарубежная практика свидетельствует, что в отдельных случаях авиакомпании могут даже диверсифицироваться в туристический бизнес, создавая или приобретая туристические фирмы. В последнем случае организуются перевозки по схеме «инклюзив тур», происходит проникновение авиакомпании в новые сферы несвойственной ей деятельности. Здесь происходит объединение усилий для комплексного решения проблем потребителей во всей цепи функционально

связанных бизнес-процессов обслуживания воздушного транспорта как в полете, так и на земле.

Стратегия дифференциации может носить как наступательный, так и оборонительный характер.

В первом случае ставится задача постоянно атаковать соперников, демонстрируя доминирующую позицию и обеспечивая трудновоспроизводимые преимущества. В условиях ожесточения конкуренции в качестве такого преимущества может выступать «опережающий» сервис, при котором предоставляются услуги такого качества, которое превосходит ожидания клиентов. Авиакомпания может повысить качество обслуживания, предоставить дополнительные услуги на борту самолета или на земле, ориентировать сервис и продажу перевозок на удовлетворение сугубо индивидуальных потребностей клиентов. Атакующая стратегия может использовать ценовое преимущество, при котором компания для расширения доли на рынке и быстрого привлечения клиентов может предложить цены на уровне себестоимости, а затем в течение определенного времени вести работу по «захвату» клиента, привязав его к своему сервису и технологиям, а затем вернуть цены на прежний уровень.

Во втором случае (при оборонительной стратегии) необходимо принять защитные меры от конкурентов для того, чтобы сохранить свою долю на рынке. В ее основу могут быть заложены результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга, при которых ведется систематическое сопоставление сильных и слабых сторон авиапредприятия с аналогичными показателями основных конкурентов. Необходимо ясно представить себе имеющиеся у авиакомпании проблемы с тем, чтобы направить на их решение имеющийся ресурсный потенциал и тем самым обезопасить себя от атак конкурентов. Одновременно можно усилить свои позиции там, где у конкурентов позиции на рынке недостаточно сильны. Массированная рекламная поддержка имиджа компании, сопоставление ее уникальных возможностей с более низким потенциалом основных конкурентов неизбежно привлекут новых клиентов. Сохранению ранее устоявшихся контактов с

потребителями услуг авиакомпании могут способствовать персонализация коммуникаций, разумное сочетание цены и качества, быстрота реакции на возможные жалобы со стороны клиентуры или изменение их предпочтений.

Стратегия дифференциации является универсальной на рынке авиаперевозок. Лидеры этого рынка стараются использовать эту стратегию одновременно по ряду направлений. Адаптация их стратегического потенциала лишь к одному узкому сегменту не всегда оказывается оправданной и эффективной. Небольшие или малоизвестные компании с ограниченными финансовыми возможностями должны осознавать, что на рынке с большим количеством сильных игроков им уготована роль аутсайдеров. Их стратегия и концентрация основных усилий должны быть приспособлены к удовлетворению потребностей клиентов в рамках более узкой рыночной ниши, на которую еще не распространились интересы опережающих конкурентов. Здесь у них появляются шансы не только закрепиться, но и иметь перспективы дальнейшего устойчивого развития.

В настоящее время на российском рынке авиатранспортных услуг на многих направлениях функционирует относительно небольшое по сравнению с зарубежной практикой количество авиакомпаний, разных по своей деятельности, но которые удовлетворяют одну и ту же потребность. Стратегия дифференциации будет наиболее успешной, если она будет опираться на те виды деятельности, в которых авиакомпания уже зарекомендовала себя с самой лучшей стороны, оставив позади основных конкурентов. В этом случае соперники могут догнать лидера только за счет крупных капиталовложений или в течение длительного времени.

В конкурентной борьбе определяющим параметром является степень удовлетворения клиента по двум основным составляющим - цене и качеству, каждый из которых может послужить базой для дифференцирования. Очевидно, что для авиакомпаний, работающих на рынке деловой авиации в нише «Low cost», определяющим параметром является цена, а качество является вторич-

ным. Базой фокусирования при работе с клиентурой в сегменте VIP-перевозок наоборот будет качество. Каждый из участников рынка должен четко определить мотивы потребителей и их относительную значимость, причем необходимо учитывать не только финансово-экономические принципы, но и такие факторы как амбиции потребителей авиатранспортных услуг, их самолюбие, должностной статус и возможность самовыражения.

Необходимо отметить, что циклический характер развития мировой экономики уже сам по себе создает определенную «пульсацию» в размерах сегментов на рынке авиаперевозок при переходе из одной фазы в другую. При этом пересечение интересов конкурентов и наибольшее соперничество наблюдается в такие моменты в тех сегментах, где клиентура ориентируется на оптимальное соотношение «цена-качество». Здесь может быть задействована широкомасштабная дифференциация, так как мотивы и потребительские предпочтения в моменты подъема и спада конъюнктуры отличаются большим многообразием, невзирая на то, что борьба ведется за одного и того же потребителя.

Необходимо отметить, что стратегия дифференциации является наиболее эффективной на стадии становления и развития авиакомпаний. По мере наращивания стратегического потенциала, особенно на стадии стабилизации, для руководителей авиакомпаний становится ясным, что для выхода в лидеры и получения максимального выигрыша на рынке необходимо использовать совокупный стратегический потенциал, для чего необходимо объединять усилия с другими участниками рынка.

ГЛАВА 2. Организация сбыта и продвижения товаров и услуг на рынок

2.1. Система сбыта и товародвижения

Стратегические цели предприятия реализуются посредством сбыта (синонимы: реализация, распределение, товародвижение, распространение), который необходимо рассматривать в качестве важнейшей составляющей маркетинговых мероприятий на выбранном целевом рынке.

Сбыт – это процесс продвижения товара от производителя к потребителю, включающий транспортировку товара, складирование, хранение, поддержание запасов товара на нужном уровне, продвижение к оптовым и розничным торговцам, предпродажную подготовку, оформление заказов, документов и страховок, осуществление контроля за движением грузов и продажу товара.

Часто сбыт неправильно отождествляют с продажей. Сбыт – это система мероприятий по доведению товара до потребителя, проводимых после изготовления товара. Продажа — это очень важный элемент сбыта, она является его кульминацией, но все же это только элемент общего процесса сбыта.

Основные задачи сбытовой деятельности:

- доставить товар в такое место, в такое время и в таком количестве, чтобы это больше всего устраивало потребителя;
- привлечь к товару внимание потребителя, заинтересовать его в покупке.

Для того чтобы сделать товар доступным потребителю, используются различные каналы и системы сбыта, представленные на рис. 9.

Канал сбыта — это совокупность фирм, организаций или отдельных лиц, участвующих в процессе физического продвижения товара от производителя к потребителю.

Выбор канала сбыта отражается как на расходах, так и на прибылях фирмы. Современные каналы сбыта помимо продвижения товаров к потребителю выполняют и другие важные функции, а именно: в каналах сбыта собирается информация о рынке и предоставляется информация о фирме и ее товарах. Для

выбора канала сбыта необходимо знать, где находятся покупатели, сколько их, каковы условия торговли на рынке. Для создания хорошего канала сбыта требуется длительное время.

Как видно из представленной на рис. 9 схемы, существуют различные типы каналов сбыта: от каналов с длинной цепью, содержащих много участников сбытового процесса, до прямого канала, при котором в процессе сбыта участвуют лишь производитель и потребитель.

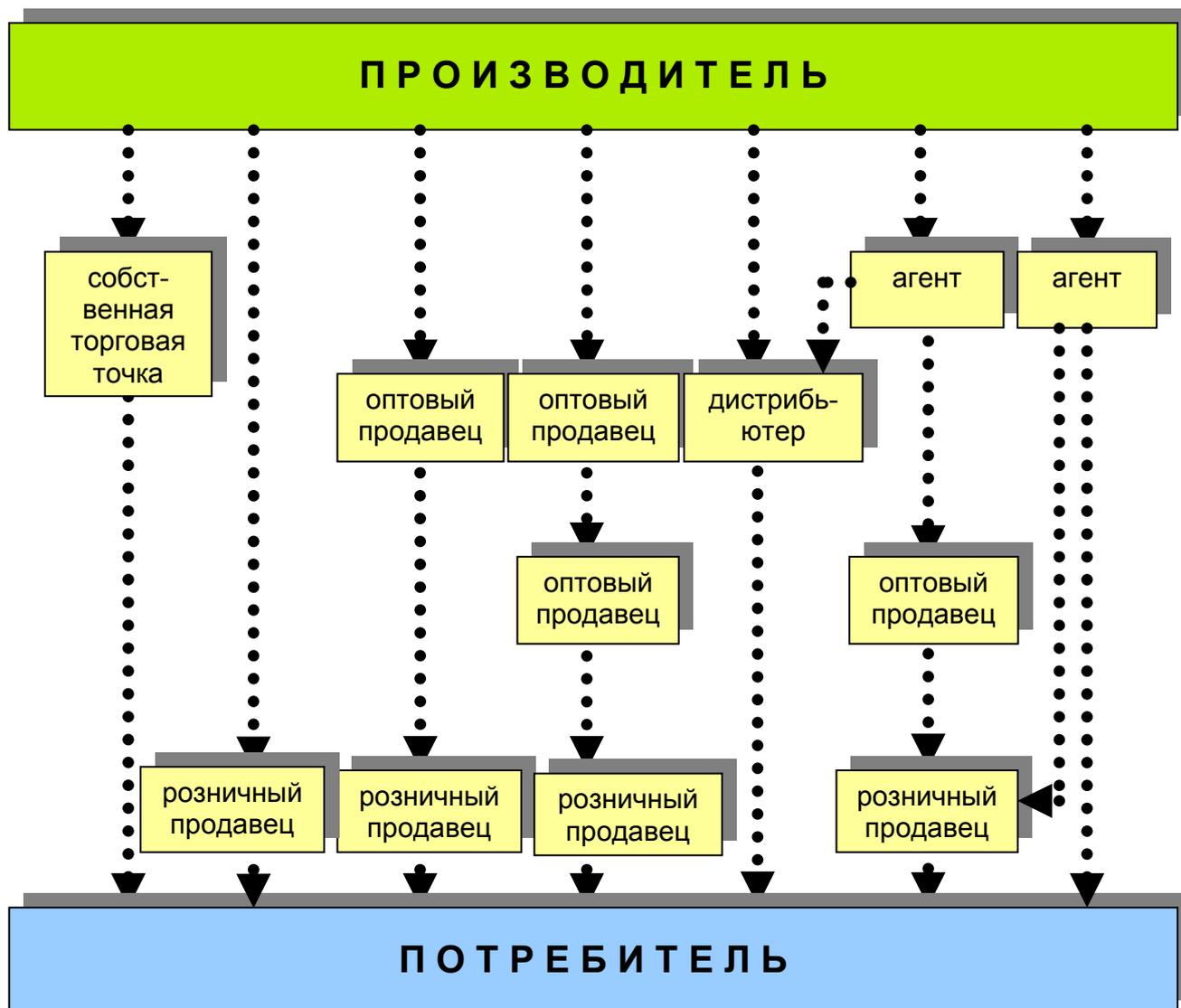


Рис. 9. Каналы сбыта

В силу того, что в процессе товародвижения могут участвовать несколько независимых участников необходимо четко распределить обязанности между ними. Здесь возможно заключение контрактных соглашений, при которых все

условия касающиеся товародвижения, цен и т.п., четко оговариваются для каждого участника в письменной форме. При управляемом канале доминирующая в процессе товародвижения фирма планирует программу маркетинга и распределяет ответственность.

Каналы сбыта могут различаться как по длине, так и по ширине.

Понятие *длина канала* касается количества независимых участников в цепочке от производителя к потребителю. Если фирма сокращает длину канала, приобретая компанию (например, когда производитель объединяется с оптовиком), имеет место вертикальная интеграция, которая в определенной мере ограничивает конкуренцию.

Под *шириной* канала сбыта понимается совокупность различных каналов, по которым товар производителя может попадать к потребителям. Она определяет количество независимых участников на любом этапе товародвижения. При узком канале производитель продает продукцию через меньшее количество посредников, чем при широком. Если фирма хочет усилить свое положение на этом канале, то она осуществляет горизонтальную интеграцию или экспансию. При этом она увеличивает свой размер, долю на рынке, повышает свой имидж.

В зависимости от масштаба охвата рынка выделяют три основные системы сбыта: экстенсивную, селективную и эксклюзивную (рис.10).

Экстенсивная система сбыта (часто в литературе по маркетингу эта система не совсем правильно называется интенсивной) предполагает наличие в канале сбыта оптового и розничного звеньев. Она может быть применена производителем, если он, имея небольшой штат торговых представителей, хочет довести свой товар до большого числа розничных торговых точек на обширной территории. В этом случае он передоверяет продажу и обслуживание своего товара оптовику и розничному торговцу.

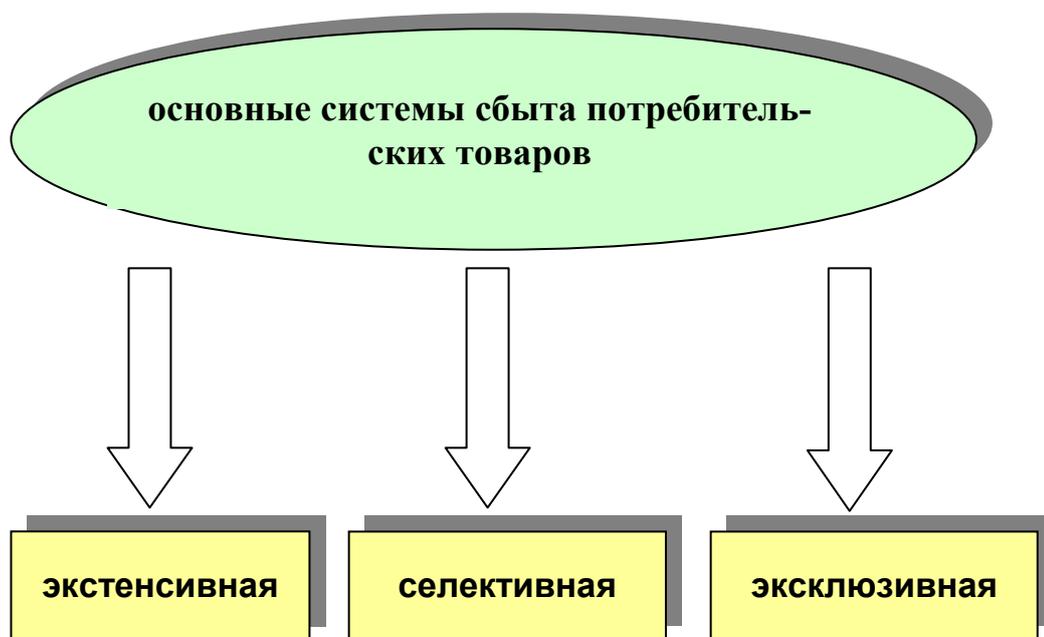


Рис. 10. Системы сбыта

Селективная (избирательная) система сбыта использует услуги только розничных торговцев. Эта система применяется при работе с тем сегментом покупателей, которые ценят высокое качество, техническую новизну товара и готовы платить за это повышенную цену. Здесь производителю необходим значительный штат торговых представителей для контроля за товаром на стадии розничной продажи и для послепродажного сервиса. При избирательном распределении производитель устанавливает взаимоотношения с ограниченным числом розничных торговцев на ограниченной территории. Розничный торговец в этом случае, как правило, работает с небольшим числом конкурирующих фирм.

Использование постоянных розничных торговцев дает фирме-производителю ряд преимуществ: продвижение товаров на рынок осуществляется с меньшими издержками, в том числе по транспорту и рекламе, обеспечивается качественное послепродажное обслуживание. Все это повышает конкурентоспособность компании-производителя. В этой системе эффективность сбыта также зависит от широкой известности марки товара и устойчивой репутации фирмы-изготовителя.

Эксклюзивная система сбыта предполагает, что реализацией продукции определенной фирмы на конкретной территории занимается один посредник, с

которым фирма заключает эксклюзивное соглашение. По этому соглашению фирма передает ответственность за маркетинг своего товара на определенной территории.

При эксклюзивной системе сбыта посредник, как правило, берет на себя все расходы, связанные с рекламой, выбором каналов сбыта, продвижением товара на рынок, его доставкой, послепродажным сервисом, выбирает ценовую политику.

По степени и способу контроля работы канала сбыта выделяют два типа систем сбыта: *традиционную и вертикальную*.

При традиционной системе сбыта каждый участник канала распределения независим, не имеет контроля над деятельностью других участников, стремится обеспечить наилучшие возможности получения прибыли только для себя в ущерб эффективности работы и, соответственно, прибыли канала в целом.

В отличие от традиционной, вертикальная система сбыта состоит из производителя, оптовых и розничных торговых фирм, функционирующих как единая система. Для обеспечения эффективного управления необходимо обеспечить хорошие отношения между всеми участниками канала — четкой кооперации и бесконфликтности.

После выбора каналов сбыта важнейшей заботой фирмы является организация физического потока товаров по этим каналам с ее складов к покупателю.

Товародвижение (товарная логистика) — это деятельность по физическому перемещению товаров в рамках единого потокового процесса от продавца к покупателю. Здесь ставится задача – задействовать принцип «3Н»:

- 1) нужный товар (по номенклатуре и качеству),
- 2) в нужном месте,
- 3) в нужное время.

Организация товародвижения включает в себя следующие основные элементы: выбор места хранения запасов и системы складирования; введение системы управления запасами; организацию обработки заказов; выбор способов

транспортировки и формирование по заказам партий товаров, оптимальных с транспортной точки зрения; организацию оформления документов; транспортировку; организацию отгрузки и получения товаров; контроль за движением груза. Эффективность организации товародвижения в целом зависит от того, насколько все эти элементы увязаны в единую систему.

Использование посредников при организации товародвижения дает определенные выгоды. Часто производитель не имеет опыта работы на рынке, плохо знает его вследствие удаленности или языкового барьера. У многих производителей не хватает финансовых ресурсов для осуществления прямого сбыта. Если даже производитель имеет возможность создать собственные каналы сбыта, во многих случаях может быть выгоднее увеличить капитальные вложения в свой основной бизнес (когда рентабельность последнего больше, чем рентабельность собственной сбытовой деятельности).

Использование посредников объясняется в основном их профессиональной способностью довести товар до целевых рынков и обеспечить его широкую доступность. Связи, опыт, специализация, размах посредников обеспечивают фирме гораздо больше того, что она могла бы сделать в одиночку, собственными силами.

Функции посредников, условия их работы на рынке приведены на рис. 11.

В процессе товародвижения используется *оптовая и розничная торговля*.

Оптовая торговля включает любую деятельность, связанную с продажей товаров или услуг для их последующей перепродажи или использования в производстве. Оптовые торговцы (дистрибьюторы) выполняют обширный набор функций, включая: закупки, продвижение и продажу товаров; формирование ассортимента; разбивку крупных партий товара на мелкие; складирование и транспортировку; финансирование клиентов (кредит) и поставщиков (производя им оплату раньше, чем продан товар); принятие риска за хищение товара, порчу, повреждение, возврат и т. д.; предоставление как поставщикам, так и

Функции посредников

комплексное изучение рынка (в том числе конкурентоспособности товаров и услуг)

приспособление товаров и услуг к требованиям рынка

установление цены

продвижение товаров и услуг (в том числе организация рекламы)

нахождение покупателя и поддержание контактов с потенциальной клиентурой

транспортировка и складирование товаров

объединение товаров различных производителей в один набор в соответствии с интересами покупателя

принятие риска за функционирование канала

поиск инвестиций, привлечение спонсоров

Рис. 11. Функции посредников

клиентам информации о рынке, о конкурентах, новых товарах, динамике цен и т. д.; консультации и помощь розничным торговцам (оптовик нередко помогает розничным торговцам совершенствовать деятельность, обучает их продавцов, принимает участие в устройстве экспозиций) и т. д.

В общем случае в оптовой торговле принимают участие различные виды посредников (рис.12).

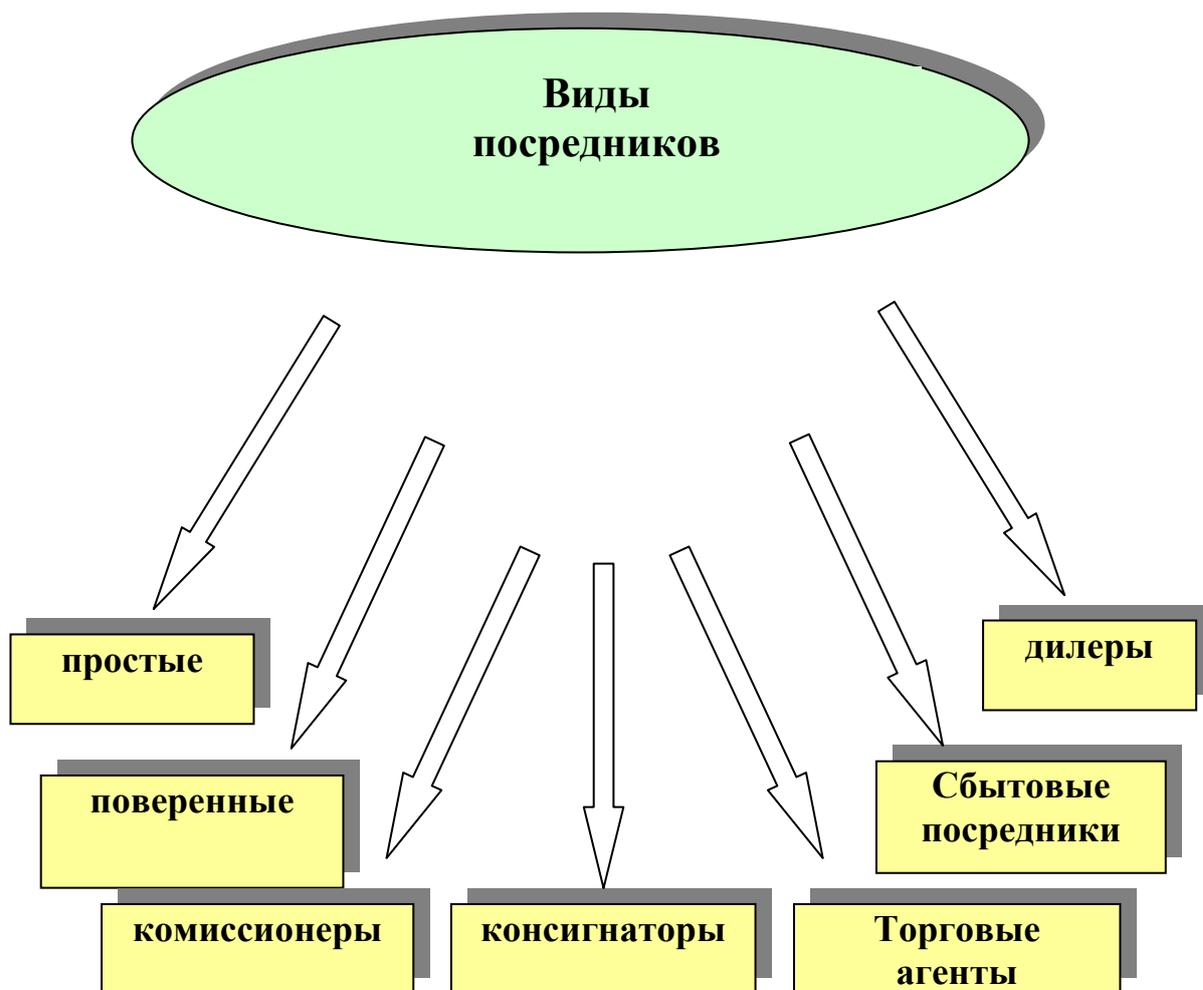


Рис. 12. Виды посредников

Существуют посредники, которые не покупают товар у производителя, но помогают его продать, согласовывая с покупателем цену и условия продажи от лица производителя. Это агенты, которые получают комиссионное вознаграждение в размере, зависящем от объема продаж.

Сравнительная характеристика агента и дистрибьютора приведена рис.13.

Розничная торговля включает любую деятельность, связанную с продажей товаров или услуг непосредственно конечным потребителям для личного пользования. Предприятия розничной торговли отличаются: по объему предоставляемых ими услуг (самообслуживание, ограниченное обслуживание, полное обслуживание), по ассортименту предполагаемых товаров (специализированные магазины, универмаги, супермаркеты, универсамы, торговые комплексы, магазины товаров повседневного спроса), по относительному уровню цен (магазины сниженных и низких цен).

| Агент | Дистрибьютор |
|---|--|
| Ничего не приобретает, нет права собственности | Покупает за свой счет и переносит на себя право собственности |
| Продает только те товары, на которые имеется разрешение фирмы | Свободный продавец. Сам знает что у кого покупать и что кому продавать. Сам устанавливает цену |
| Вознаграждение в виде % от комиссии | Прибыль в зависимости от цены |
| Вид сервиса определяется компанией-товаропроизводителем | Устанавливает необходимый уровень сервиса |
| Отсутствуют склады, кроме выставочных залов | Имеет склады и товарные запасы; склады зачастую хорошо автоматизированы |
| Не занимается рекламой | Занимается рекламой в средствах массовой информации |
| Для привлечения субагентов должен получить согласие фирмы | Свободен в выборе субагентов |
| Не управляет ценами | Сам устанавливает уровень цен |
| Доводит товар до конкретного покупателя | Доводит товар до продавца, т.е. до рынка |

Рис. 13. Сравнительная характеристика агента и дистрибьютора

2.2. Система продвижения товаров и услуг на рынок

Современный маркетинг требует не только производства высококачественного товара по доступной для потребителей цене, не только выбора эффективных каналов сбыта, но и эффективной программы продвижения товара на рынок.

В условиях жесткой конкуренции товары все меньше начинают отличаться друг от друга, поэтому встают вопросы:

- как показать свой товар лицом?
- как привлечь внимание потребителей к тому, что достаточно обыкновенно?
- как выделить предлагаемый товар из числа очень похожих на него?

Ответы на эти и подобные вопросы должна дать сфера деятельности по распространению положительных сведений о себе и своем товаре с целью заинтересовать потенциальных потребителей и склонить их к покупке товара.

Продвижение товара на рынок (promotion) – это система воздействия с целью увеличить объемы продаж товара на всех участников рынка:

- потребителя;
- посредника (которым может быть сбытовой агент, оптовый и розничный торговец, продавец);
- торгового представителя фирмы.

Иными словами, можно сказать, что продвижение товара только тогда будет успешным, если все участники рынка будут заинтересованы в увеличении объема его продаж. Эта сфера деятельности представляет собой маркетинговые коммуникации, которые являются составляющей комплекса маркетинга – «marketing mix» на выбранном целевом рынке и включают следующие основные составляющие:

- рекламу;
- взаимоотношения с общественностью (PR);
- стимулирование сбыта;

- личную продажу;
- прямой маркетинг;
- франчайзинг.

Конечной целью комплекса продвижения является создание у потребителя желания купить товар.

Реклама (от лат. *Reclame* – выкрикиваю) — это коммерческая пропаганда товара. По своей сути - это любая оплаченная кем-либо форма продвижения идей, товаров и услуг. Она тесно связана с публицити – неличностным стимулированием спроса на товар или услугу посредством помещения коммерчески важных новостей в изданиях или получения благоприятных презентаций на радио, телевидении или сцене, которые не оплачиваются конкретным спонсором.

Реклама и публицити являются важнейшими компонентами маркетинга и должны осуществляться в полном соответствии с его целями и стратегией.

При разработке рекламы анализируются данные о потребителе, товаре, рынке, конкурентах. Изучение данных о потребителе очень важно, так как реклама достигнет своей цели, если будет сообщать о товаре с позиции не производителя, а покупателя, и на языке покупателя. Реклама должна высветить те характеристики товара, которые наиболее привлекательны для потребителя. Справедливо замечено, что покупатель приобретает не сам товар, а результат от его покупки, то насколько этот товар может удовлетворить его потребности.

Для выявления наиболее привлекательной характеристики товара необходимо провести предварительные исследования на основе опросов и интервью потенциальных покупателей. Здесь важное значение имеют географические, политические, национальные, религиозные, социально-психологические факторы, традиции и привычки. Нужно учитывать также юридические ограничения на рекламную деятельность: что можно и что нельзя делать в области рекламы.

Реклама товара содержит информацию о конкретных товарах. Наиболее широко рекламируются потребительские товары в связи с многочисленностью покупателей и более благоприятными возможностями эмоционального воздей-

ствия на них. В последнее время в связи с появлением так называемого эмпирического маркетинга, который делает упор не на свойства и преимущества товара, а на положительные эмоции и переживания покупателей, эмоциональное воздействие рекламы становится все важнее, особенно при продвижении на рынок товаров индивидуального пользования.

Эффективная рекламная деятельность, как правило, планируется: по каждому товару для каждого рынка составляется свой план рекламной кампании, являющейся составной частью общего плана маркетинга. Участниками рекламного процесса являются: рекламодатель, рекламное агентство, потребитель.

Реклама фирмы не фокусирует внимание на товарах или услугах фирмы. Ее цель — повысить репутацию фирмы. Она должна отражать стабильность финансового положения фирмы, опыт выполнения крупных заказов известных покупателей. Такая реклама, как правило, указывает на наличие каких-то проблем и утверждает что данная фирма может их успешно решить.

Цели рекламы определяются исходя из ранее принятых решений относительно целевого рынка, позиционирования товара на нем и комплекса маркетинга. Основными целями рекламы могут быть:

- распространение положительных знаний о фирме, ее товаре и формирование положительного мнения о них у потенциальных клиентов;
- формирование потребности в товаре;
- формирование доверия к товару и фирме;
- создание у покупателя чувства причастности к товару и его производителю;
- стимулирование обращения потребителей в определенную компанию;
- придание товару определенного образа;
- преодоление предубежденности к товарам определенной фирмы и т.д.

Цели рекламы меняются в зависимости от изменений, происходящих на рынке, например в поведении потребителей, конкурентов и т. д. Кроме того, они зависят от этапов цикла жизни товара. Так, на этапе внедрения товара на

рынок важную роль играет *информирующая реклама*. Ее цели — дать необходимые сведения о товаре и его свойствах, обеспечить благожелательное отношение к нему потребителей, создать первичный спрос на товар. На этапе роста объема продаж особое значение приобретает *убеждающая реклама*. Ее цели — формирование избирательного спроса на товарную марку, защита ее от конкурентов. Для продвижения уже известных марок, находящихся на этапе зрелости, используется *напоминающая реклама*.

Текст рекламы должен быть простым, ясным, емким - в минимальном количестве слов выражающим максимум содержания. Дизайн рекламы должен быть таким, чтобы процесс знакомства с ее содержанием был бы для потребителя незатруднительным и даже радостным. Задача дизайнера — выгодно выделить рекламу среди реклам конкурирующих фирм, привлечь и удержать внимание потребителя.

В практике рекламной деятельности обычно используются следующие виды рекламы, выделяемые по признаку носителя информации:

- прямая реклама (по почте, вручаемая лично);
- реклама в прессе (в газетах, общих и отраслевых журналах, фирменных бюллетенях, справочниках и т. д.);
- печатная реклама (проспекты, каталоги, буклеты, плакаты, календари и т. д.); реклама в средствах вещания (радио, телевидение);
- наружная реклама (крупногабаритные плакаты, электрифицированные или газосветные панно, свободно стоящие витрины с товарами);
- реклама на транспортных средствах, реклама на месте продажи (витрины магазинов, выставки и ярмарки);
- прочие виды (киноролики, слайд-фильмы, сувениры) и т. д.

В качестве нового вида рекламы можно рассматривать рекламу в Интернете, на которую все больше внимания обращают традиционные рекламодатели. Для продвижения товара в Интернете необходимо иметь собственный сайт.

Он должен быть максимально интерактивным, чтобы привлечь и удержать покупателя.

Расходы на рекламу постоянно увеличиваются. По данным специалистов ФРГ, расходы на рекламу товаров производственного назначения составляют в среднем около 5% в цене товара. Чем более типичным и менее необходимым для потребителей является товар, тем выше в его цене затраты на рекламу.

Фирмы применяют четыре основных метода расчета рекламного бюджета:

1. Расчет от наличных средств, т. е. «сколько мы себе можем позволить». В соответствии с этим методом деньги на рекламу в благоприятные для фирмы времена выделяются в достаточном количестве, а в «плохие времена», когда необходимо оживить дело, и именно с помощью рекламы, средства на нее ограничены. Очевидно, что это не лучший метод.

2. Определенный процент с оборота. Это наиболее распространенный метод на практике. Однако он также далек от совершенства, поскольку в этом случае при больших объемах продаж следует выделять больше средств на рекламу, а при малых — меньше.

3. Метод конкурентного паритета. Здесь рекламный бюджет формируется на уровне рекламных бюджетов конкурентов. Метод прост и удобен для расчетов и предохраняет от больших ошибок. Однако он может быть только ориентиром, так как позволяет в лучшем случае не отставать от конкурента, что приводит к оборонительному принципу вместо наступательного.

4. Исходя из целей и задач. Это, пожалуй, единственно приемлемый метод, хотя и достаточно сложный. Он требует смелых решений в трудные времена (затраты не быстро приносят ожидаемые результаты), зато прокладывает уверенный путь в будущее.

Необходимым элементом рекламной деятельности является постоянный анализ *эффективности рекламы*, который зависит от цели конкретной рекламной кампании. Учитывая, что вообще эффективность — это соотношение за-

трат и результата, можно определить эффективность рекламы как соотношение степени достижения поставленной цели и затрат на нее.

Если рекламной целью является создание осведомленности о товаре или товарной марке, то эффективность будет выражаться отношением доли осведомленных людей к сумме затрат на рекламные мероприятия, предпринятые для достижения этой цели. Если поставлена цель — добиться обращения потребителей в конкретную компанию, то эффективность может быть определена как отношение числа обращений к сумме затрат.

Если ставится коммерческая цель, то эффективность рекламы, по аналогии с предыдущим, можно было бы определить как отношение прироста объема продаж в денежном выражении к сумме затрат на рекламные мероприятия. Однако вычисление такой величины не будет вполне корректным в силу того, что объем продаж зависит не только от рекламы, но и от других факторов, таких как: качество товара, цена, доступность, уровень сервиса, поведение конкурентов, сезонность и т. д. В большой степени объем продаж зависит также и от того, как организована продажа товара после рекламной кампании.

Часто можно слышать мнение о том, что хороший товар в рекламе не нуждается. Это мнение, довольно распространенное у нас, совершенно ошибочно, так как именно хороший конкурентоспособный товар как раз и нуждается в интенсивной рекламе. Рекламирование товара низкого качества лишь ускорит его провал на рынке и приведет к утрате доброго имени фирмы.

Мероприятия PR (public relations), — что означает взаимоотношения с публикой, с общественностью, — очень близки к рекламе, но проводятся как и паблисити на некоммерческой основе. Здесь ставится задача создавать доверие к фирме, благоприятное общественное мнение о ней не только у потенциальных клиентов, но и у широких масс публики. В основе формирования такого мнения лежит идея, что вся деятельность фирмы направлена на благо общества, а не только на получение прибыли. Потребители вдвое чаще предпочитают покупать новые товары у компаний, которыми они восхищаются. Инвесторы

вкладывают в такие компании значительно больше средств, чем в прочие, а сами компании, чья деятельность оценивается высоко, имеют гораздо больше шансов на привлечение талантливых работников.

Благоприятное общественное мнение создают такие мероприятия, как:

- публикации в прессе о деятельности фирмы, ее достижениях;
- благотворительная деятельность;
- деятельность по охране окружающей среды;
- спонсорство различных культурных и спортивных мероприятий;
- юбилейные мероприятия;
- презентации, пресс-конференции с журналистами и покупателями;
- публичные лекции, выступления и интервью по радио и телевидению;
- учреждение стипендий и фондов, поддержка научных работ;
- поддержка школ, детских домов, одаренных детей;
- поддержка строительства храмов и т. д.

Разумеется, что имя фирмы должно быть соответствующим образом представлено в этих акциях согласно принципу «делай добрые дела и говори об этом». Главная цель этих мероприятий — продвижение товаров компании на рынок. Хорошая репутация — одно из самых ценных достоинств в бизнесе.

В результате ослабления возможностей массовой рекламы менеджмент компаний все чаще обращается к службам PR, сотрудники которых ведут мониторинг общественного мнения о своей фирме, распространяют информацию, направленную на создание и поддержание положительного имиджа фирмы. Некоторые эксперты утверждают, что степени доверия потребителей к редакционным статьям в прессе и к рекламным объявлениям соотносятся как 5:1. Появление публикаций и передач о новом товаре до его выхода на рынок вызывает интерес не только у потребителей, но и у розничных торговцев. Мероприятия PR могут проводиться при затратах существенно меньших, чем расходы на рекламу, поскольку не нужно платить за использование места и времени в медиа. Если компания предложит интересный сюжет или историю, ее могут опуб-

ликовать различные СМИ, что равнозначно проведению многомиллионной рекламной кампании.

Личная (персональная) продажа — это личное общение продавца с покупателем, в ходе которого продавец представляет товар с целью заключения сделки.

Тактика личной продажи строится на базе «трех знаний»:

1) знание покупателя, его нужд и проблем — для выбора верных аргументов, исходя из нужд покупателя;

2) знание продукта — для выбора верных аргументов, исходя из характеристик продукта;

3) знание конкурентов — для выбора верных аргументов, исходя из сравнения своего продукта с аналогичным продуктом конкурента.

Обладая указанными выше навыками и «тремя знаниями», продавец может добиться очень многого.

От того насколько грамотно посредник может организовать и спланировать персональную продажу от момента установления контакта с потребителем до момента заключения сделки зависит результативность его деятельности. Основные этапы планирования персональной продажи приведены на рис.14.

Прямой маркетинг — это любые мероприятия, направленные на получение отклика потенциального потребителя и на установление постоянных доверительных отношений с ним.

Прямой маркетинг существенно отличается от прямого сбыта, который предполагает прямую продажу товара без посредников. При прямом маркетинге прямые продажи не обязательны. Здесь главное — это не немедленная продажа товаров или услуг, а создание на базе формирования банка данных о клиентуре эффективного механизма общения с покупателями, способствующего построению долгосрочных отношений с ними. При прямом маркетинге появляется возможность с помощью продажи товаров по телефону или каталогам, почтовой рассылки, использования современных компьютерных сетей

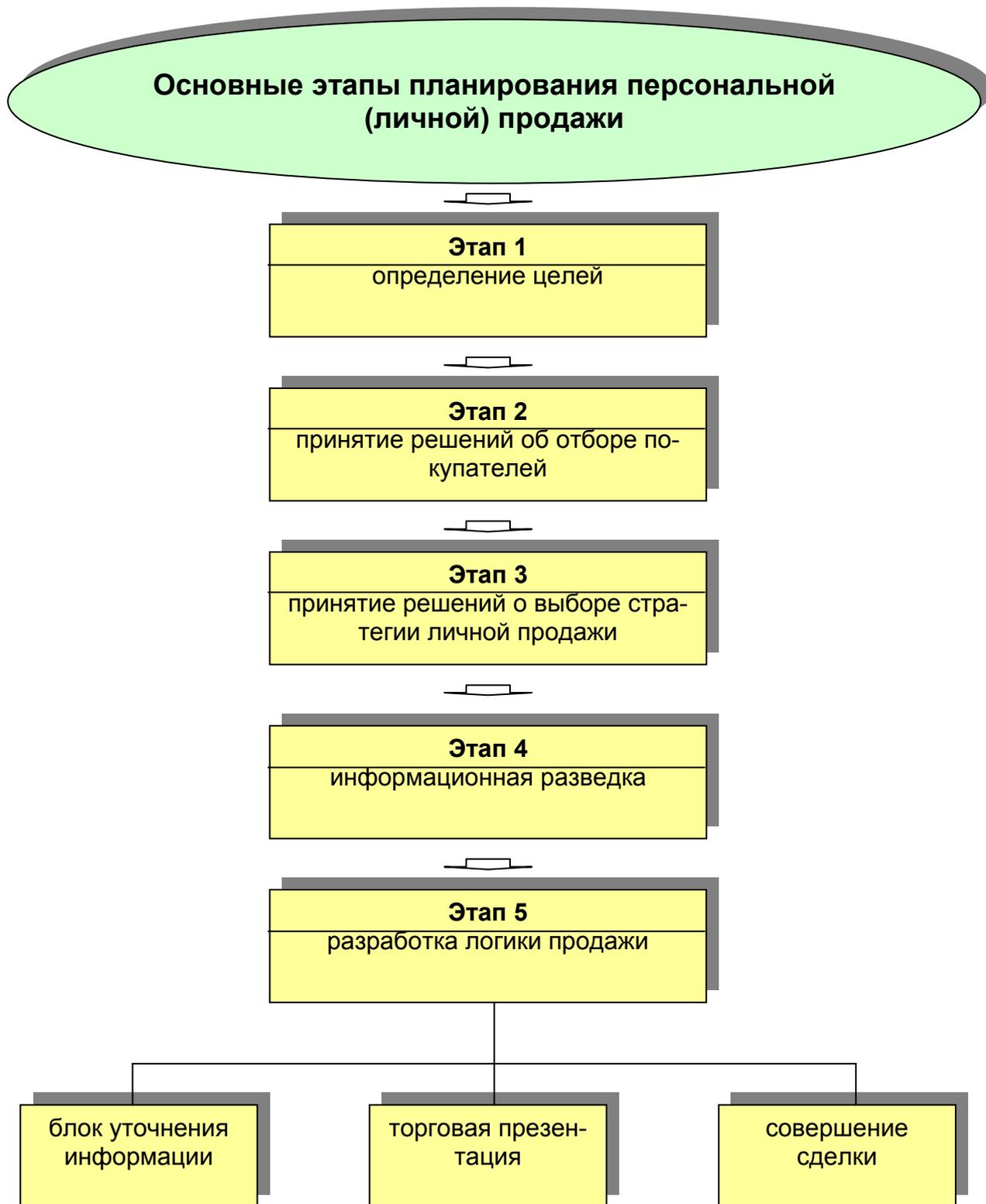


Рис. 14. Этапы планирования персональной продажи

обеспечить коммуникационную избирательность и персонализацию сообщений, а также сократить расходы на содержание штатного торгового персонала.

Значительно расширяют возможности прямого маркетинга современные технологии *CRM (customer relationship management* — управление взаимоотношениями с клиентами). По своей сути - это использование методов прямого маркетинга, но в масштабах всей компании, а не только отделом маркетинга. Эти методы позволяют консолидировать всю информацию о клиентах компании в одном месте и объединить все подразделения компании, обслуживающие клиентов, в единое информационное пространство. Подобная интеграция исключает потери информации и дает возможность более эффективно развивать взаимоотношения с клиентами.

Продвижение товаров на рынок осуществляется также с помощью *сетевого маркетинга*, который позволяет любому лицу, желающему продавать товары, не вкладывая в это ничего, кроме своих усилий и времени, получать товары прямо от производителя и сбывать их путем вербовки потребителей «из рук в руки», минуя традиционные каналы сбыта. Система организована таким образом, что каждый продавец, работающий на комиссионных началах, материально заинтересован в том, чтобы его покупатели тоже стали продавцами — за счет этого и получается разветвленная сеть продавцов. Данный подход позволяет быстро покрыть крупный рынок при низких издержках, что важно для массового производства.

В настоящее время при организации продаж широкое распространение получил *франчайзинг*. Он представляет собой вертикальную договорную систему для сбыта товаров. При этом одна фирма предоставляет другой право на ведение торгового бизнеса и использование своего опыта на ограниченной территории при соблюдении установленных правил и под определенной маркой. За это ей уплачивается определенная сумма плюс отчисления от продаж.

2.3. Стимулирование сбытовой деятельности

Если реклама — это коммуникация с потребителем, а PR -мероприятия, создающие благоприятное отношение к компании и ее товарам со стороны общественности, но не имеющие непосредственного отношения к продажам, то *стимулированы сбыта* — это искусство превращения благоприятного отношения к товару в его покупку.

Стимулирование сбыта предполагает широкий набор мероприятий, проводимых в местах продаж и направленных на создание заинтересованности у покупателей в приобретении конкретного товара. Стимулирование сбыта может быть ориентировано на:

- конечных потребителей;
- посредников.

Стимулирование потребителей имеет своей целью повышение объема продаж с помощью увеличения числа потребителей и увеличения закупок товара одним потребителем.

Для стимулирования потребителей товаров индивидуального пользования могут применяться следующие средства: купоны, лотереи, конкурсы, призы, премии, подарки, экспозиции и реклама в местах продажи, бесплатные образцы товара, возможность покупки в кредит, различные promotion-акции (дегустации, скидки с цены, скидки на количество, викторины, шоу), грамотная выкладка товара, прием подержанного изделия в качестве первого взноса за новую вещь, сезонные и другие распродажи товаров по более низким ценам и т. д.

Для стимулирования потребителей промышленных товаров предоставляются различные льготы при заключении сделки. Например, упомянутая выше скидка на количество покупаемой продукции, удобные для покупателей сроки поставки и условия платежа (среди которых наиболее важными являются условия кредитования), «бонусные» скидки за регулярность закупок товара у одной и той же фирмы, бесплатная передача товара во временное пользование «на пробу» и т. д.

Кроме того, торговый персонал следует снабжать предметами специальной рекламы, облегчающими его работу с клиентами. К ним относятся авто ручки, блокноты, календари и т. п., на которые нанесены название, логотипы фирмы, ее адрес, а иногда — рекламное обращение. Торговому персоналу помогают также торговые выставки и конференции, на которых фирмы демонстрируют свои товары и т. д.

Стимулирование посредников делается для того, чтобы они продавали товары фирмы с максимальной энергией, расширяли круг покупателей. На это тратится гораздо больше средств, чем на стимулирование потребителей. К основным средствам стимулирования предприятия торговли относятся: предоставление скидки с прейскурантом цены каждого товара (дилеры могут использовать скидки как чистую прибыль, направить на рекламу или снижение цен); компенсация части расходов посредника на рекламу; предоставление посреднику возможностей закупки без хранения, когда товары хранятся у поставщика и быстро доставляются продавцу по мере необходимости; предоставление права вернуть или заменить партию товара; финансирование демонстрации товаров; предоставление специальных расценок при продвижении товара, предоставление права снижения цены на товар ниже закупочной и возможности поэтапной оплаты и т. д.

Кроме того, посредникам поставляют бесплатно или на льготных условиях специальное оборудование для предпродажного и после продажного и после продажного обслуживания, оборудуют мастерские, сервисные пункты и т. д.

Выбор посредников для обеспечения эффективности сбытовой деятельности является сложной задачей. При отборе приходится пользоваться различной информацией, подтверждающей профессиональную компетентность и минимизирующие риски производителя (рис.15).

Мотивация — это побудительная сила, вызывающая нужные действия. По отношению к посредникам мотивацию можно определить как совокупность

мероприятий, вызывающих у них желание эффективно, с энтузиазмом выполнять их должностные обязанности.

Заметим, что самая эффективная, с точки зрения продавца, работа не всегда эффективна для компании. Торговый посредник заинтересован в том, чтобы заработать как можно больше при наименьших усилиях, а компания — в том, чтобы он продавал наиболее прибыльную и поэтому, может быть, наиболее трудную для продажи продукцию. Кроме того, необходимо, чтобы он предоставлял покупателю необходимые услуги, советы, рекомендации, был в курсе проблем покупателя и т. д., т. е. работал на имидж фирмы, эффективно удовлетворяя потребности клиента. Поэтому, если заработная плата торгового посредника будет зависеть только от суммы выручки за проданные товары, он, соответственно, весьма неохотно будет заниматься всем остальным. Это очень важно учитывать при определении его оплаты труда.

Как правило, заработная плата сотрудников отдела сбыта состоит из двух составляющих: фиксированный минимум, не зависящий от объема продаж, плюс комиссионное вознаграждение. Фиксированный минимум может быть абсолютно гарантированным (особенно в отраслях со значительными сезонными колебаниями сбыта) или может быть авансом того комиссионного вознаграждения, которое позднее рассчитывается при оценке труда сотрудника.

Комиссионное вознаграждение само по себе дает большой стимул, так как размер заработной платы сотрудника зависит исключительно от него самого. Эта система оценки труда достаточно проста, дает свободу сотрудникам, снижает необходимость контроля и создает хороший психологический климат в коллективе.

Различные подходы к мотивации агентов представлены на рис.16.

Формы комиссионного вознаграждения могут быть различны, рассмотрим некоторые из них:

Линейное комиссионное вознаграждение определяется в процентах от

Информация, используемая при выборе посредников

какой сегмент рынка занимает данная фирма-посредник

представляет ли данная фирма на рынке конкурентный товар

какова его платежеспособность; каковы источники его финансирования

предоставлены ли фирме кредиты, и каким банком

какова репутация потенциального посредника на рынке

каков уровень специализации посредника, уровень профессиональной компетентности его персонала

какова материально-техническая база посредника

каков стиль рыночного поведения посредника и принципы его деловой этики

какова личность посредника, его образование и социальное положение

Рис. 15. Выбор посредников

оборота. Оно легко рассчитывается, позволяет использовать дополнительные поощрения для увеличения оборота, но имеет некоторые недостатки. Так, при высоком объеме продаж торговые представители могут заработать больше управляющего (директора), поэтому возможно возникновение напряжения в производственных отношениях. При очень большой зарплате снижается заинтересованность в том, чтобы предпринимать дополнительные усилия для увеличения оборота, и, наконец, может возникнуть обострение производственных отношений при уменьшении процентной ставки.

Дегрессивное комиссионное вознаграждение. Торговый агент или представитель получает определенный процент от оборота, который уменьшается с увеличением последнего. При правильном расчете изменения процента этот вид вознаграждения удовлетворяет интересы и компании, и торгового представителя, при неправильном — возникает препятствие в стимулировании продаж. Дегрессивное комиссионное вознаграждение широко применяется на Западе.

Прогрессивное комиссионное вознаграждение в отличие от дегрессивного применяется для увеличения выручки от товаров, продающихся с трудом, поэтому с ростом объема продаж увеличивается процентная ставка. Этот вид вознаграждения дает большой стимул увеличения объема продаж, но дорого обходится фирме, так как с увеличением оборота прогрессивно увеличиваются расходы на торговых представителей. Кроме того, они часто переоценивают свои силы или стараются навязать товар потребителю.

Временные специальные виды комиссионного вознаграждения используются, когда компания намеревается форсировать сбыт определенных товаров. В этом случае предоставляют продавцам на ограниченный срок более высокое комиссионное вознаграждение по конкретному товару. Эту форму применяют также для стимулирования сбыта прибыльных товаров, которые сложно продавать. Недостаток — продавцы начинают пренебрегать остальным ассортиментом товаров и стремятся к продлению льготных условий вознаграждения любыми способами.

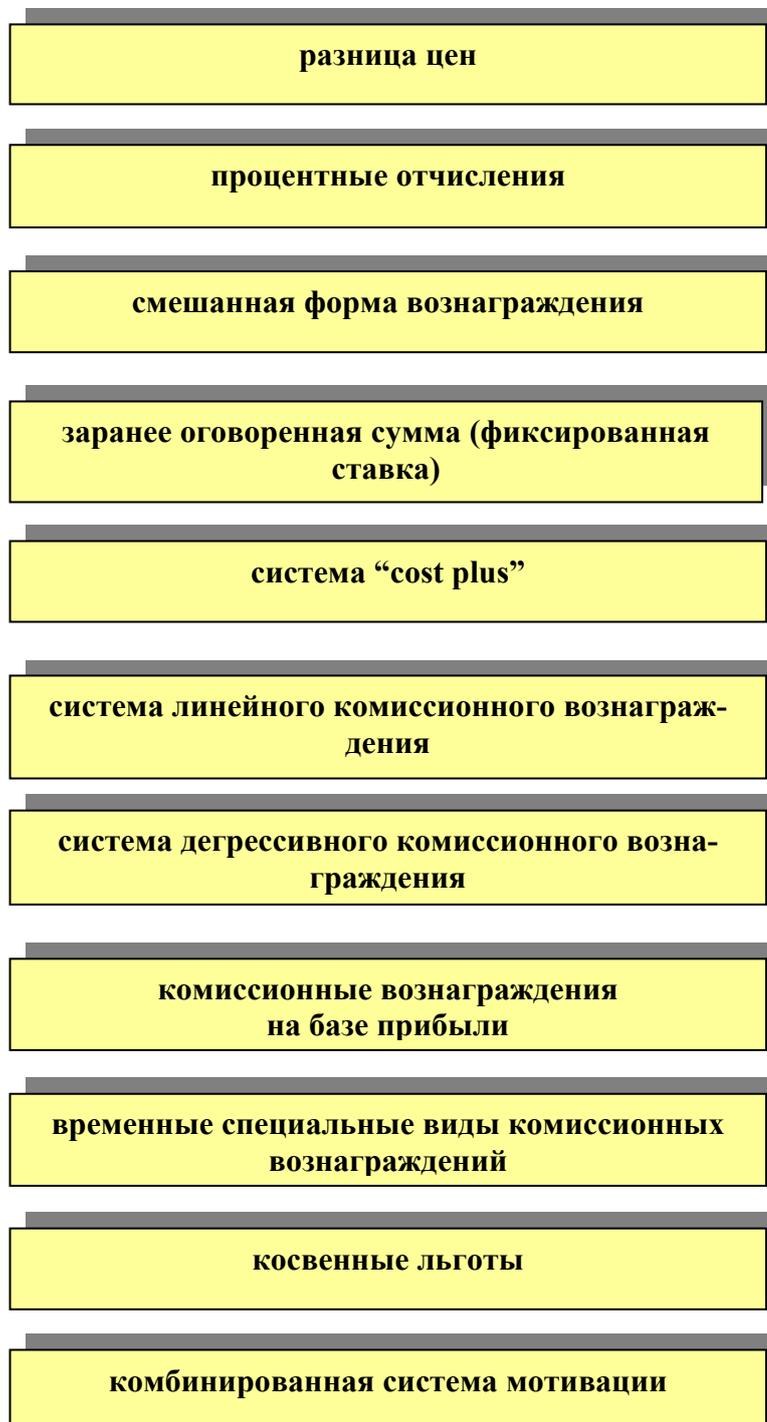
Мотивация агентов

Рис. 16. Виды мотивации агентов

Комиссионное вознаграждение на базе прибыли хорошо зарекомендовало себя на многих зарубежных фирмах, так как имеет большое воспитательное значение — торговые представители стремятся не только увеличить оборот, но и продавать именно те товары, которые приносят компании наиболее высокую прибыль. Недостаток этого вида вознаграждения - некоторая сложность расчетов и иногда сомнение в их правильности.

Во многих компаниях оптимальным *считается комбинированная система мотивации агентов*: фиксированный минимум + комиссионное вознаграждение, которое может быть в наборе (например, линейное + временное специальное) + дополнительная льгота + премии за привлечение новых клиентов. В итоге оплата труда торговых представителей может быть очень высокой.

К основным средствам стимулирования также относятся: предоставление скидки с прейскурантной цены каждого товара (дилеры могут использовать скидку как чистую прибыль, направить на рекламу или снижение цен); компенсация части расходов посредника на рекламу; предоставление посреднику возможностей закупки без хранения, когда товары хранятся у поставщика и быстро доставляются в магазин по мере необходимости; предоставление права вернуть или заменить партию товара; финансирование демонстраций товаров, организованных непосредственно в магазине; предоставление специальных расценок при продвижении товара во всех магазинах сразу, предоставление права снижения цены на товар ниже закупочной и возможности поэтапной оплаты и т. д. Кроме того, посредникам поставляют бесплатно или на льготных условиях специальное оборудование для предпродажного и послепродажного обслуживания, оборудуют мастерские, сервисные пункты и т. д.

За рубежом помимо вышеизложенного широко распространено стимулирование продавцов с помощью предоставления косвенных льгот, дополнительных дней к отпуску, развлекательных поездок за счет фирмы, предоставление автомобилей в личное пользование, ценных подарков, премий за привлечение новых клиентов, различных моральных форм воздействия.

2.4. Особенности организации каналов продажи авиатранспортных услуг

Воздушный транспорт предлагает потребителю услугу, заключающуюся в физическом перемещении пассажиров, грузов или почты. Эта специфика и определяет особенности структуры системы «товародвижения» при организации продажи воздушных перевозок. Из стандартной цепочки участников системы товародвижения исчезают стадии сборки, перевозки, погрузки-разгрузки товара при доставке его конечному потребителю. Фактом продажи услуги в данном случае является момент заключения договора между авиакомпанией и пассажиром или грузоотправителем: выписка билета или авиагрузовой накладной.

Авиационный билет попадает к потенциальному пассажиру по каналам распределения (продаж), представленным собственными подразделениями компании и коммерческими посредниками, выполняющими различные функции. Авиакомпания имеет возможность использовать в этих целях как стандартный набор каналов распределения, технология работы по которым уже отработана, так и занять формирующую стратегическую позицию, развивая новые перспективные каналы, мало используемые на данном рынке. Для руководства компании решение о выборе каналов распределения является одним из самых сложных, так как от него зависят остальные маркетинговые решения.

При осуществлении деятельности на международном рынке воздушных перевозок авиакомпания имеет возможность использовать каналы продаж в пределах страны, резидентом которой является авиакомпания и за рубежом. Каналы продаж с позиций собственности могут быть классифицированы по признакам, представленным на рис.17.

Рассмотрим эти каналы более подробно.

Собственная продажа. Продажа пассажирских перевозок силами персонала самой авиакомпании может осуществляться:

- обычным методом через сеть точек продажи, принадлежащих авиакомпании;

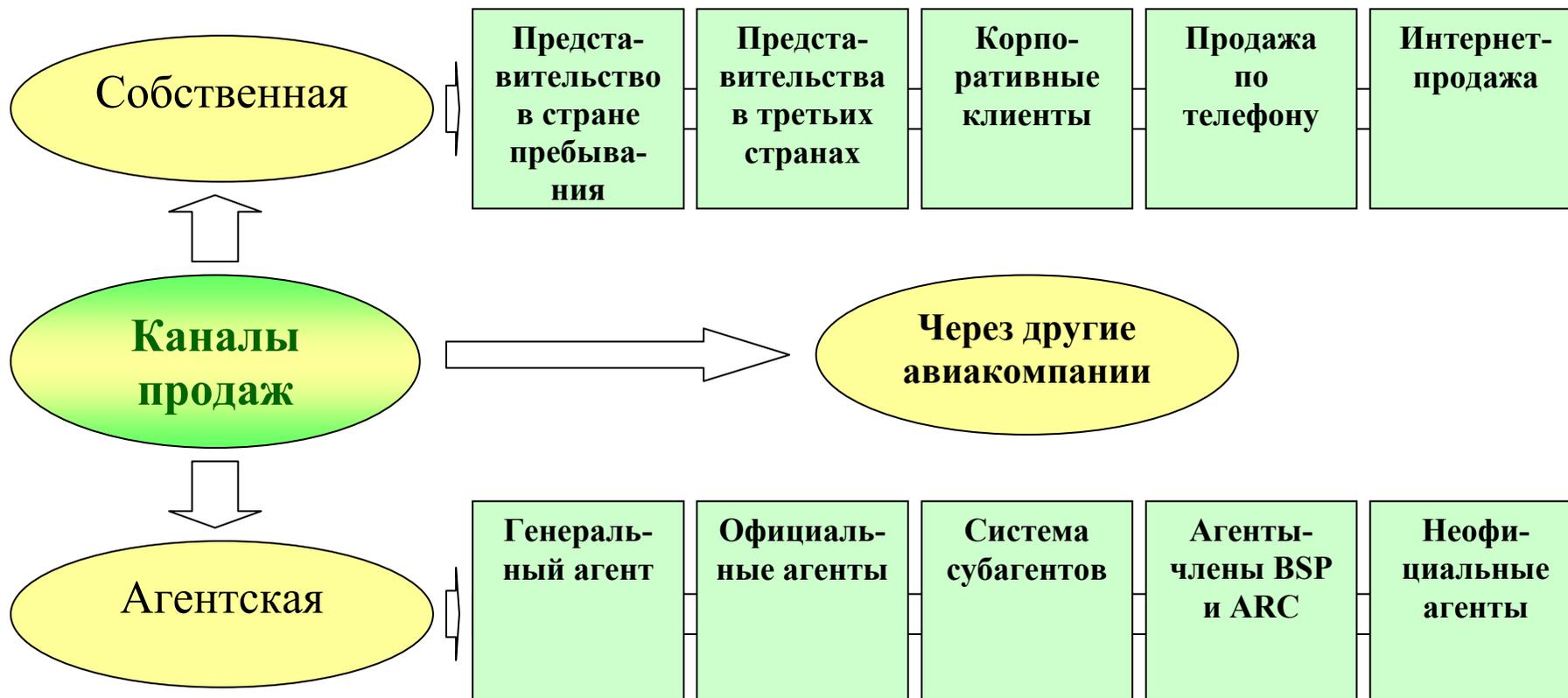


Рис. 15. Каналы продаж авиакомпаний

- с привлечением корпоративных клиентов;
- по телефону;
- через глобальную сеть Интернет.

Собственная продажа через систему представительств. Для большинства авиакомпаний представительства являются основным инструментом собственной продажи на территории иностранных государств. При оценке их деятельности необходимо учитывать, что, кроме осуществления продажи перевозок, они выполняют ряд других функций, основными из которых являются:

- управление сетью агентов по продаже перевозок на территории страны пребывания;
- сбор маркетинговой информации и анализ рынка воздушных перевозок страны пребывания;
- организация и проведение рекламных и иных акций по стимулированию сбыта на территории страны пребывания;
- организация технического обслуживания воздушных судов авиакомпании в аэропорту страны пребывания и обеспечение авиационной безопасности;
- организация обслуживания пассажиров авиакомпании в иностранном аэропорту;
- претензионная работа;
- представление интересов авиакомпании на территории страны пребывания.

Корпоративные клиенты. Это, как правило, юридические лица, сфера деятельности которых не связана с оказанием, производством и распределением туристических услуг. На основании договора между авиакомпанией и корпоративным клиентом последний обязуется использовать для перевозки своих работников в установленном объеме рейсы данной авиакомпании, получая за это скидки с применяемых тарифов и/или особые условия их применения. Бронирование перевозок и оформление билета производится персоналом авиакомпании в офисах представительств.

Собственная продажа по телефону и через глобальную сеть Интернет.

Все большее развитие персональных средств информации приводит к совершенно новому по сравнению с традиционными аспекту конкуренции в авиационном бизнесе - персональному маркетингу, основанному на прямых продажах и сборе информации о каждом пассажире. Из инструментов, предлагаемых к использованию теорией маркетинга, для авиакомпаний наиболее приемлемы прямые продажи международных пассажирских перевозок по телефону и с использованием глобальной сети Интернет, как это представлено на рис. 18.

Телефонные центры бронирования формируются на территории зарубежных стран на базе имеющихся там представительств авиакомпании. В функции таких центров входят: разъяснение вопросов, возникающих у пассажиров по условиям перевозки, о предлагаемых маршрутах, уровнях и условиях применяемых тарифов, а также о бронировании авиабилетов.

С возникновением технологии резервирования через компьютерные сети в режиме «on-line» самим клиентом авиакомпании начали предоставлять пассажирам возможность забронироваться на рейс, не выходя из дома или офиса. По данным ведущих мировых авиаперевозчиков, практикующих продажу перевозок через глобальную сеть, использование этого канала позволяет сократить расходы в среднем на 30-40 % по сравнению с традиционными способами продажи. Кроме того, использование Интернет обеспечивает широкий доступ пассажиров к ресурсу мест и возможность сбора и хранения информации о каждом пассажире.

Агентская продажа. Особенностью использования данного канала продажи перевозок является то, что агенты выступают в качестве самостоятельных бизнес-систем, имеющих собственные целевые и стратегические установки, которые могут значительно расходиться со взглядами менеджмента авиакомпании по ряду вопросов. Существует несколько типов посреднических организаций, среди которых могут быть выделены нижеследующие:

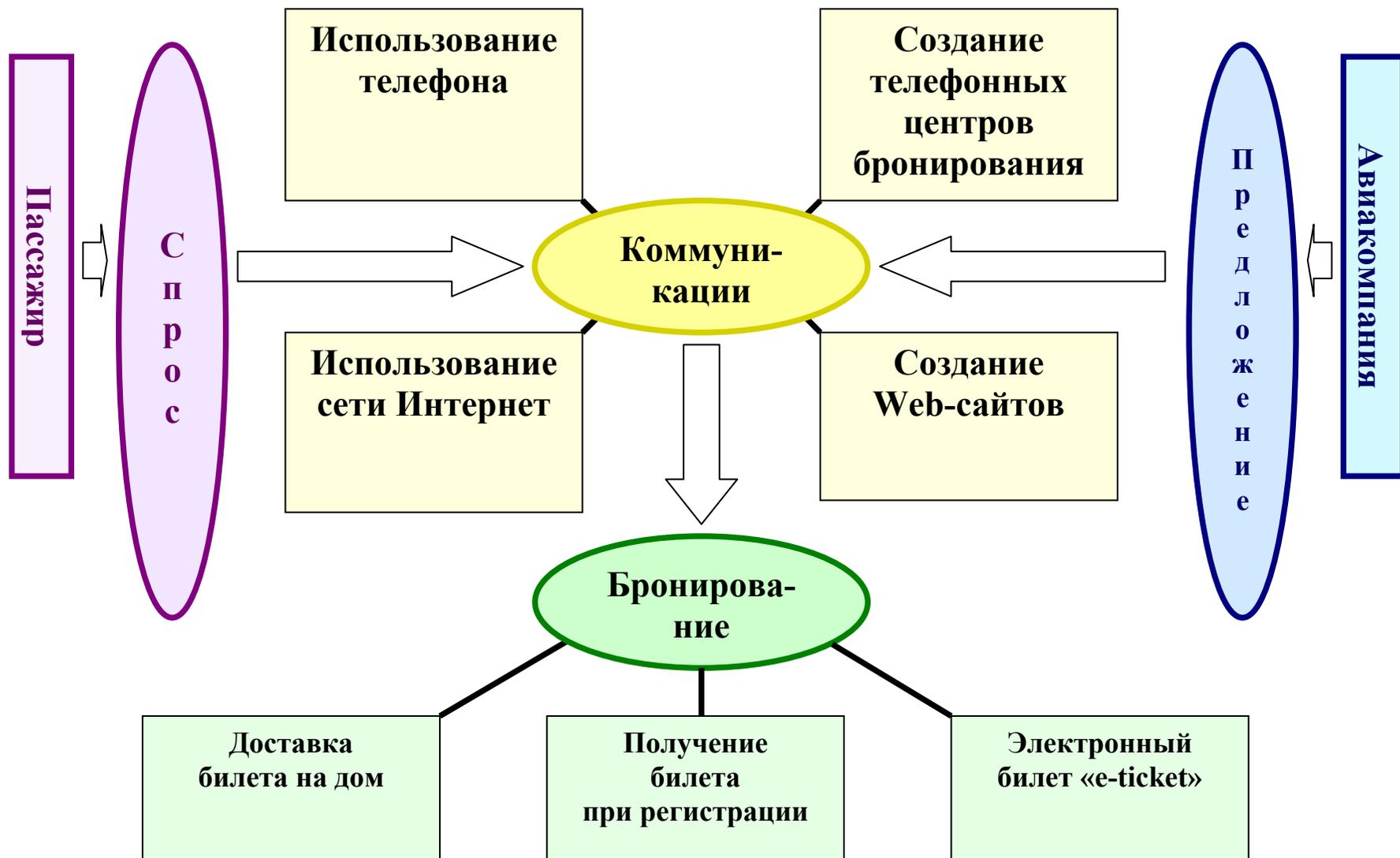


Рис. 18. Продажа авиаперевозок по телефону и через Интернет

Генеральный агент. Сущность данного метода организации продажи заключается в назначении какой-либо организации, резидента страны пребывания, генеральным агентом авиакомпании, наделяя его при этом полномочиями самостоятельно формировать сеть субагентов, планировать их размещение по территории страны, а также определять технологию отчетности и финансовые взаимоотношения со своими субагентами.

Официальные агенты. Продажа пассажирских перевозок через официальных агентов представляет собой классический вариант использования посредников. Между авиакомпанией и туристической фирмой заключается «Агентское соглашение о продаже пассажирских перевозок», разработанное, как правило, на основании Резолюции ИАТА №800b. В соглашении определяются права и обязанности договаривающихся сторон, правила оформления перевозок, уровень комиссионного вознаграждения агента и технология отчетности по проданным перевозкам, правила выдачи и хранения перевозочных документов, ответственность сторон, условия пролонгации или прекращения действия соглашения. Основным отличием официального агента по продаже от генерального агента является то, что он не имеет права выступать от имени авиакомпании и ведет продажу перевозок на бланках перевозочных документов, разработанных авиакомпанией (собственных бланках авиакомпании) и выдаваемых ему в рамках соответствующего агентского соглашения.

Нейтральные агентские сети (BSP/ARC). Одновременно с официальными агентами авиакомпания может использовать для распределения билетов нейтральные агентские сети. Самой распространенной в мире из подобных технологий является система банковских взаиморасчетов между авиакомпаниями и туристическими фирмами - BSP (Billing and Settlement Plan), организованная под эгидой ИАТА. BSP представляет собой полицентроидную систему, успешно реализованную в 59 странах мира. Каждый региональный центр может охватывать территорию одной (BSP Германии) или нескольких (BSP Скандинавии) стран. На территории США аналогичной организацией является ARC (Airline

Reporting Corporation), на территории РФ и СНГ ТКП (Транспортная Клиринговая Палата). Туристические фирмы-члены BSP осуществляют продажу перевозок на утвержденных в ИАТА нейтральных бланках перевозочных документов.

Неофициальные агенты. Данный канал продажи авиаперевозок основан на привлечении пассажиров сторонними организациями или физическими лицами. Схема аналогична продаже с использованием корпоративных клиентов. Бронирование и оформление перевозки осуществляется персоналом авиакомпании, неофициальный агент получает комиссионное вознаграждение за привлечение пассажиров. Отличием является тот факт, что неофициальный агент не заключает с перевозчиком соглашения о продаже пассажирских перевозок.

Другие авиакомпании. Продажа перевозок через точки продажи и агентов других авиакомпаний на рейсы перевозчика может осуществляться в рамках соглашения «интерлайн» (о взаимном признании перевозочных документов). Однако в этом случае продажа производится по опубликованным тарифам ИАТА, которые в некоторых случаях в несколько раз превышают применяемые тарифы перевозчика, в результате чего объем подобных продаж очень мал. Для решения этой проблемы между авиакомпаниями дополнительно может быть заключено прорейтовое (спецпрорейтовое) соглашение, в рамках которого оговариваются специальные согласованные тарифы, по которым авиакомпании будут рассчитываться за подобные перевозки. Эта форма сотрудничества между авиакомпаниями позволяет перевозчикам расширить сеть воздушных линий за счет сети маршрутов партнера и максимизировать прибыль, продавая билеты на трансферные полеты, осуществляемые посредством стыковочных рейсов авиакомпаний-партнеров.

Мотивация агентов по продаже пассажирских перевозок представлена на рис. 19. Она может быть направлена как на турфирму в целом, так и на отдельного ее диспетчера, занимающегося непосредственно бронированием перевозок и выпиской билетов.

Рассмотрим элементы этой схемы более подробно.



Рис. 19. Методы мотивации агентов по продаже пассажирских перевозок

Мотивация туристической фирмы как бизнес-системы. В настоящее

время самым распространенным способом оплаты услуг агентов является комиссионное вознаграждение, выплачиваемое ему с объема выручки от реализации перевозок за вычетом такс, налогов и прочих сумм, собранных для третьей стороны. Самым простым методом начисления подобных выплат является способ, основанный на фиксированном проценте комиссии вне зависимости от объема проданных перевозок. Уровень фиксированных (базовых) комиссионных может дифференцироваться и подвергаться модификации в зависимости от конъюнктуры местных рынков и стратегии распределения в конкретном регионе.

В настоящее время иностранными авиакомпаниями применяются различные схемы расчета и начисления бонусных комиссионных, среди которых можно выделить следующие:

1. *Выплата бонусных комиссионных при превышении установленных пороговых объемов выручки от продажи перевозок в течение отчетного периода*

(месяца, квартала, сезона, года). При этом бонусные комиссионные выплачиваются со всего расчетного объема выручки, полученной за рассматриваемый период. Это самый простой метод начисления бонусных комиссионных. Основным его достоинством является наглядность и простота расчета. Среди недостатков можно отметить следующие:

- при достижении некоторого порогового уровня агент получает право на бонусные комиссионные сразу со всего расчетного объема продаж, что снижает его стимулы к дальнейшему увеличению объемов, особенно в том случае если следующего порогового значения в течение этого отчетного периода достичь уже невозможно;

- система не позволяет учесть сезонность перевозок при установлении единой шкалы пороговых значений для каждого отчетного периода в течение года, а введение дифференцированных пороговых значений с учетом сезонных колебаний спроса усложняет учет и контроль выплат бонусных комиссионных.

2. Установление бонуса в виде повышенного уровня комиссионных на следующий период по итогам работы в отчетном периоде. Данный метод по своей сути аналогичен первому. К достоинствам можно отнести еще более простой механизм отчетности. К недостаткам добавляется опасность злоупотреблений со стороны агентов посредством искусственного перераспределения выручки от продажи между отчетными периодами.

3. Выплата бонусных комиссионных при обеспечении роста объемов выручки, получаемой агентом, по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Данная схема начисления бонусных комиссионных принуждает агента каждый год увеличивать объемы продаж по сравнению с предыдущим периодом. Однако при ее применении возникают дополнительные проблемы:

- система может дать рост в первые годы применения, но при достижении агентом такого уровня продаж, при котором дальнейший рост уже требует гораздо больших усилий или невозможен, его мотивация резко снижается. В этом случае требуется смена схемы бонусного поощрения;

- возникает опасность тайного сговора агентов авиакомпании, в результате чего может произойти перераспределение объемов продаж между фирмами и неоправданное увеличение бонусных выплат при сохранении прежнего объема выручки.

4. *Выплата бонусных комиссионных только с сумм, превышающих установленные пороговые уровни расчетного объема продаж.* Схема более сложна по сравнению с предыдущими, однако обладает по сравнению с ними следующими преимуществами:

- бонусные комиссионные выплачиваются только с сумм превышения установленных пороговых уровней, а не со всей выручки агента, что стимулирует турфирму к росту объемов продаж в течение всего отчетного периода;

- снижается риск неоправданно высоких дополнительных выплат, поскольку вознаграждается только реальное превышение установленных пороговых уровней выручки.

5. *Выплата бонусных комиссионных в зависимости от количества проданных авиабилетов на рейсы перевозчика за отчетный период.* В данной схеме в качестве расчетного объема продаж вместо выручки используется количество реализованных билетов, т.е. акцент сделан на обеспечение загрузки рейсов вне зависимости от полученных доходов.

Мотивация отдельных диспетчеров по продаже. В этом случае обеспечивается стимулирование отдельных работников турфирм, вступающих в непосредственный контакт с потенциальными пассажирами и оказывающих немалое влияние на процесс выбора ими авиакомпании. Основными принципиальными моментами системы поощрения диспетчеров являются правила набора и погашения баллов:

- *правила набора баллов.* Баллы, начисляемые диспетчеру, могут дифференцироваться в зависимости от нескольких параметров, основными из которых являются:

- класс перевозки, на которую был продан билет;

- стоимость проданного билета;
- пункт назначения и дальность рейса, на который был продан билет.

Программа должна действовать на постоянной основе с периодическим (один или два раза в год перед началом очередного сезона ИАТА-зима/лето) пересмотром условий;

- *правила погашения баллов.* До начала действия программы должны быть четко определены призы и условия, при которых диспетчеры могут их получить. Уровень погашения баллов должен быть спроектирован таким образом, чтобы позволить диспетчерам зарабатывать приз в течение 4-9 месяцев. В качестве призов авиакомпания может применять:

- денежные поощрения аналогично комиссионным агентам;
- подарки;
- бесплатные билеты с подтвержденным или неподтвержденным бронированием. Этот приз является оптимальным, так как, с одной стороны, билеты обладают высокой ценностью для диспетчеров, с другой - их предоставление предполагает низкие затраты для самой авиакомпании.

Основные вопросы для самоконтроля

1. Основные ценообразующие факторы.
2. Ценовая политика и эластичность спроса.
3. Виды ценовой политики.
4. Этапы жизненного цикла товара.
5. Товарная политика фирмы.
6. «Бостонская матрица».
7. Матрица Мак Кинси.
8. Индексаторы привлекательности рынка.
9. Стратегия дифференциации на рынке авиатранспортных услуг.
10. Каналы распределения и товародвижения.
11. Основные системы сбыта.
12. Функции посредников.
13. Сравнительная оценка агента и дистрибьютера.
14. Система сбыта и продвижения товаров и услуг на рынок.
15. Реклама и публицити в системе маркетинговых служб.
16. Оценка эффективности рекламной деятельности.
17. Личная продажа, прямой маркетинг и франчайзинг.
18. Стимулирование сбытовой деятельности.
19. Виды мотивации агентов.
20. Организация каналов продаж авиатранспортных услуг.

Литература

1. Артамонов Б.В. Конъюнктура мирового рынка воздушных перевозок – М.: Международное отношения, 1986.
2. Артамонов Б.В. Рынок международных воздушных перевозок. – М.: Воздушный транспорт, 1992.
3. Беляевский И.К. Маркетинговые исследования: информация, анализ, прогноз. – М.: Финансы и статистика, 2001.
4. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2001.
5. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. – СПб.: Наука, 1996.
6. Максимова И.В. Маркетинг. – Волгоград, 2004.
7. Маркова в.Д. Маркетинг услуг. – М.: Финансы и статистика, 1996.
8. Махнева О.В. Маркетинг. Учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2000.
9. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы. – М., Норма, 2004.