

## ТЕМА 1. МАРКЕТИНГ – ФИЛОСОФИЯ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

### 1.1. Принципы и функции маркетинга

Понятие «маркетинг» впервые появилось в экономической литературе США на рубеже 19 и 20 века и обязано своим происхождением английскому слову «market» (или рынок) и в деловом обиходе означает *деятельность на рынке*.

Однако более широким понятием является трактовка маркетинга *как системы управленческой деятельности в экономической сфере (на рынке)*.

Маркетинг как всякая деятельная система имеет свои *принципы и функции*.

Принципы маркетинга являются его основными чертами, отражающими сущность маркетинга.

Первый принцип – знание рынка, всестороннее изучение потребностей. Этот принцип предполагает получение надежной и достоверной информации о рынке, структуре и динамике спроса, вкусах и желаниях покупателей.

Второй принцип – приспособление к рынку, выпуск товаров, соответствующих рыночному спросу. Предполагает максимальное приспособление производства к требованиям рынка, структуре рыночного спроса, исходя из долгосрочной перспективы.

Третий принцип – воздействие на рынок, на покупателей с помощью всех доступных средств. Для воздействия используются все методы комплекса маркетинга (товар, цена, распределение, продвижение, персонал).

Принципы определяют конкретные направления маркетинговой деятельности предприятия или функции маркетинга. Основной набор базовых функций маркетинга также предопределен полным циклом маркетинга, связывающим исходную потребность с конечным благом, ее удовлетворяющим (см. рис. 1):

- *Анализ маркетинговой среды.* Служба маркетинга осуществляет исследование внутренней и внешней среды маркетинга предприятия. В результате анализа принимаются обоснованные маркетинговые решения.
- *Анализ потребителей.* Изучаются запросы (потребности) различных привлекательных рыночных сегментов: отдельных групп населения, предприятий, организаций, которым предназначается вновь создаваемая продукция. В результате исследования выявляется неудовлетворенный спрос и потенциальные нужды потребителей на те или иные товары.
- *Планирование (проектирование) товара.* Принятие решений по всем аспектам разработки и управления продукцией фирмы, включая создание торговой марки, упаковки, планирование товарного ассортимента. Большое значение имеет концепция жизненного цикла товара.
- *Планирование товародвижения и сбыта.* Принятие решений по перемещению товаров и услуг от производителя к потребителю и передаче прав собственности на них (продаже). Сюда входят вопросы транспортировки, хранения и совершения сделок. Функции товародвижения реализуются через каналы сбыта, которые включают всех участников, связанных с передвижением товара.
- *Планирование цены и разработка ценовой стратегии.*
- *Планирование продвижения.* Принятие решений по использованию комплекса маркетинговых коммуникаций, включающего следующие методы воздействия на потребителя: рекламу, стимулирование сбыта, связи с общественностью, прямой маркетинг и личные продажи.
- *Управление маркетингом.* Определение следующих основных функций системы управления маркетингом: исследование, планирование, организация, контроль, учет и анализ, регулирование.



Рис. 1. Полный цикл маркетинга

## 1.2. Структура маркетинговой среды компании

Понятие окружающей маркетинговой среды компании является ключевым понятием маркетинга. Маркетинговая среда всегда рассматривается относительно какой-то конкретной компании, которая выступает в роли активного субъекта.

Окружающая компанию маркетинговая среда – это «совокупность субъектов и сил (факторов), активно действующих и влияющих на конъюнктуру рынка и эффективность деятельности субъектов маркетинга»<sup>1</sup>.

Все эти факторы (силы) требуют тщательного изучения для максимального приспособления к ним.

Исходя из классификации Ф. Котлера<sup>2</sup>, окружающая маркетинговая среда любой фирмы подразделяется на внешнюю и внутреннюю среды, а внешняя среда подразделяется, в свою очередь на макро- и микросреды.

Структура внутренней среды представлена на рис. 2.

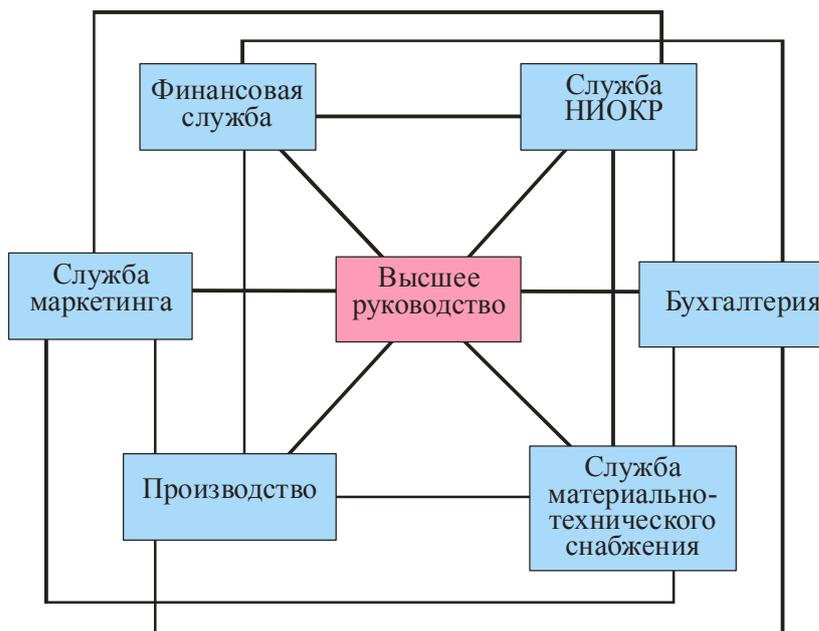


Рис. 2. Структура внутренней маркетинговой среды компании

Структура внешней макросреды представлена на рис. 3.

<sup>1</sup> Панкрухин А.П. Маркетинг образовательных услуг в высшем и дополнительном образовании. Учебное пособие. - М.: Интерпракс, 1995. - 240 с. [с. 32-33]

<sup>2</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

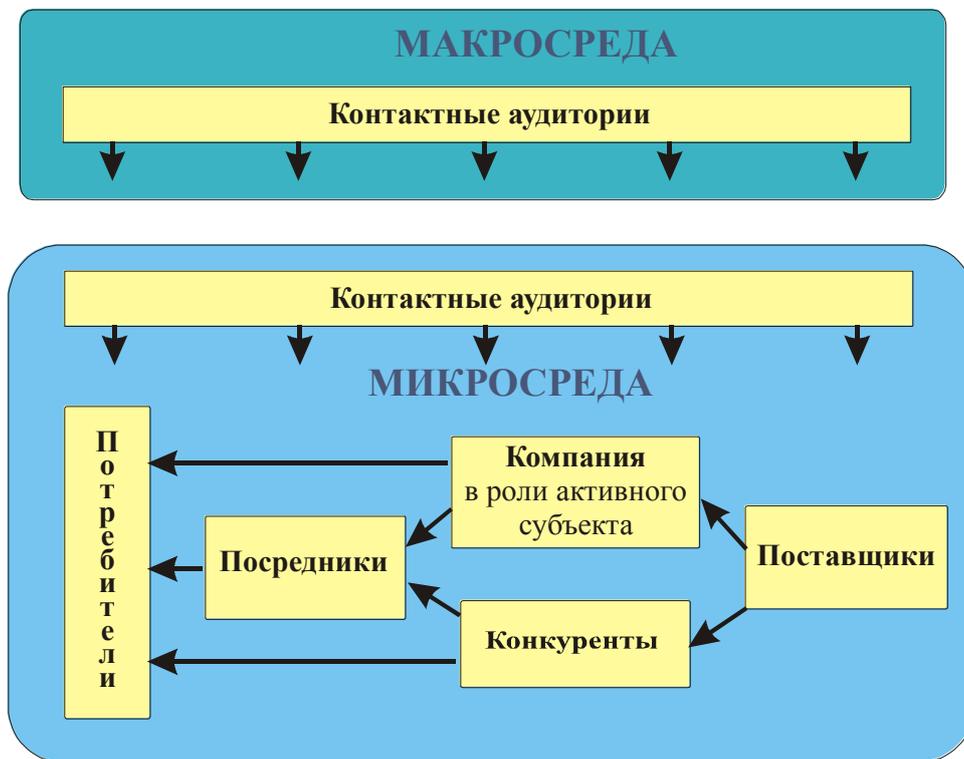


Рис. 3. Структура внешней маркетинговой среды компании

*Макросреда* является общей для всех субъектов маркетинга и включает факторы, которые не замыкаются на одно или несколько юридических или физических лиц, а обладают глобальным, обще-рыночным действием. Это *политические, экономические, географические, демографические, национальные, социально-культурные, морально-этические, научно-технические* факторы, на которые субъекты рынка не могут воздействовать, но влияние которых, должны учитывать в своей деятельности. Современные условия характеризуются чрезвычайной подвижностью перечисленных факторов, в связи, с чем компании вынуждены проводить гибкую маркетинговую политику, адаптируясь к часто меняющимся условиям макросреды. Факторы (силы) макросреды оказывают сильное влияние на конъюнктуру рынка компании, поэтому их требуется тщательно анализировать.

*Микросреда* – представлена силами (конкретными организациями и лицами), имеющими непосредственное отношение к данному субъекту маркетинга и его возможностям. Субъект маркетинга способен контролировать и регулировать свои отношения с этими факторами, к которым Ф. Котлер<sup>3</sup> относит саму компанию, посредников, поставщиков, конкурентов, целевых потребителей и контактные аудитории. Стрелка между компанией и конкурентами не обозначена - в рамках цивилизованного рынка процесс конкуренции не является прямым столкновением конкурентов. Конкуренция может протекать не только в отношении потребителей (конкуренция за спрос), но и в отношении ресурсов (конкуренция за ресурсы).

### 1.3. Основные факторы макросреды

Основные факторы макросреды представлены на рис. 4.

<sup>3</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с [с. 175]

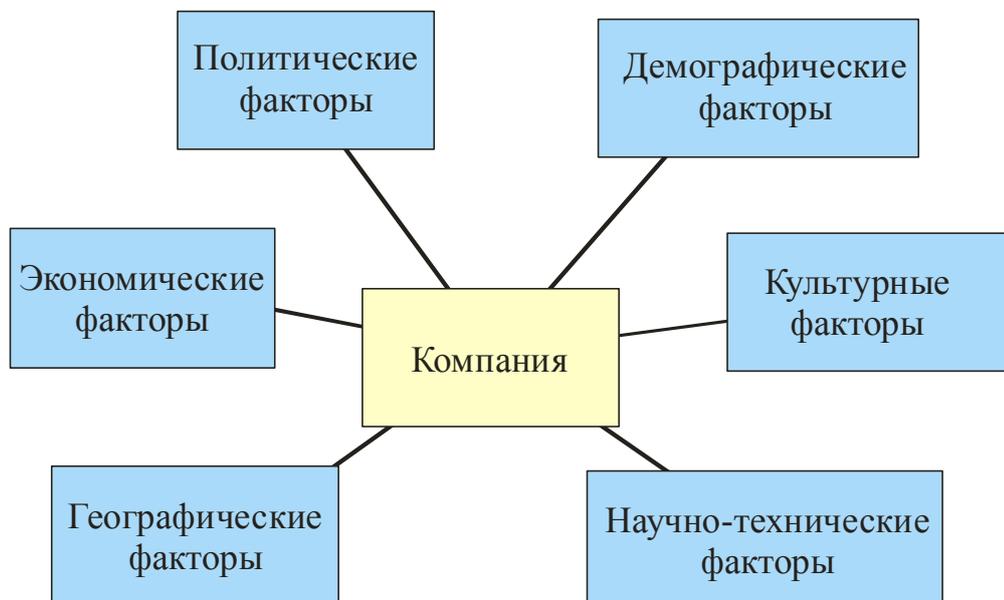


Рис. 4. Основные факторы макросреды компании

Основные факторы представлены силами, оказывающими влияние на деятельность не только конкретной компании (активного субъекта маркетинга), но и других субъектов маркетинга.

1. Политические (политико-правовые) факторы включают:

- законодательство по регулированию предпринимательской и иной деятельности (законы РФ и постановления местных органов власти);
- повышение требований со стороны государства к государственным учреждениям, следящим за соблюдением законов;
- рост числа некоммерческих общественных организаций (групп по защите интересов общественности).

2. Экономические факторы представлены покупательской способностью населения, которая зависит от текущих доходов населения, уровня цен, сбережений, доступности кредита.

*Например,* Денежные доходы населения Приморского края в январе 2004 года составили 8,4 млрд. рублей и возросли по сравнению с январем прошлого года на 29 %. Денежные доходы в расчете на душу населения в августе 2004 года составили по Приморскому краю 5238,5 руб., что является самым низким показателем для Дальнего Востока. Средняя номинальная заработная плата одного работающего на предприятиях края за декабрь 2003 года составила 8004,1 рубля.

3. Географические (природные) факторы включают:

- влияние географического местоположения на производство и сбыт;
- наличие или отсутствие природных ресурсов;
- удорожание энергоносителей;
- загрязнение окружающей среды и т.д.

4. Демографические факторы. Демографические характеристики (численность населения, возрастная и национальная структуры) и особенности демографических процессов (тенденции развития населения) играют в конъюнктуре спроса на товары и услуги весьма значимую роль.

5. Культурные факторы. Уровень образования, сложившиеся стереотипы поведения (традиции и привычки)

6. Научно-технические факторы включают:

- ускорение научно-технического прогресса;
- тенденции в создании новых товаров, биотехнологий, робототехники и т.п.;
- рост ассигнований на НИОКР;
- ужесточение госконтроля за качеством и безопасностью товара.

## 1.4. Типы субъектов микросреды компании

Микросреда представлена следующими типами участников: конкретная компания в роли активного субъекта, клиенты, конкуренты, поставщики, маркетинговые посредники и контактные аудиторы.

Поскольку основной задачей предприятия является удовлетворение желаний потребителей, то целесообразно начать анализ микросреды предприятия с изучения клиентов (потребителей).

**Клиентами (потребителями)** являются фактические и потенциальные покупатели продукции фирмы, которыми могут являться как частные лица, так и организации.

**Поставщики** – компании и частные лица, которые обеспечивают компанию и ее конкурентов материальными ресурсами (сырьем, материалами, электроэнергией), необходимыми для производства товаров и услуг.

**Маркетинговые посредники** – это компании, которые помогают продвигать, продавать и распространять товары среди конечных потребителей.

Существуют следующие виды посредников:

- *компании по организации товародвижения* обеспечивают физическое продвижение товаров от производителя к потребителю (фирмы, обеспечивающие складирование и транспортировку товаров),

- *дистрибьюторы* обеспечивают каналы распространения (торговые посредники, оптовые и розничные распространители),

- *агентства по оказанию маркетинговых услуг* (исследовательские организации, рекламные агентства, СМИ и др. субъекты рекламного рынка);

- *финансовые посредники* (банки, кредитные и страховые компании, которые помогают финансировать сделки и страхуют от рисков, связанных с покупкой и продажей товаров).

**Контактные аудиторы** – это группы лиц или организаций, которые проявляют реальный или потенциальный интерес к организации или оказывают влияние на ее способность достигать поставленных целей.

Существуют семь типов контактных аудиторий, способных оказать влияние на эффективность деятельности компании на рынке:

1. *финансовые круги* включают банки, инвестиционные компании и другие финансово-кредитные учреждения, с которыми компания пока не работает, но желает наладить отношения;

2. *контактные аудитории (СМИ)* включают читателей газет, журналов, телезрителей телеканалов, слушателей радиостанций и т.д.;

3. *контактные аудитории государственных учреждений* – это краевая, городская и районная администрация;

4. *гражданские группы действий* представлены общественными некоммерческими организациями, оказывающими влияние на деятельность компании,

5. *местные контактные аудитории* – это местные жители, проживающие рядом с местом производства или сбыта,

6. *широкая общественность* представлена широкими слоями населения;

7. *внутренние контактные аудитории* – это персонал компании, ее собственные работники и служащие.

## ТЕМА 2. ИСХОДНЫЕ ПОНЯТИЯ МАРКЕТИНГА

### 2.1. Основные элементы рыночного механизма

Исходными понятиями маркетинга являются: *рынок, нужда, потребность, запрос, товар, обмен, конкуренция.*

**Рынок** представляет собой *систему экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товаров.*

В просторечии «рынком» называют место, где собираются продавцы и покупатели, для того чтобы обменяться товарами.

Экономисты рассматривают рынок как *совокупность покупателей и продавцов, которые совершают операции по купле-продаже товаров определенного типа.*

Маркетологи трактуют рынок **как совокупность уже имеющихся и потенциальных покупателей товара, которые испытывают потребность в определенных товарах и имеют возможность ее удовлетворить.** А совокупность производителей – индустрия (или отрасль).

**Нужда** – чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо<sup>4</sup>.

**Потребность** – нужда, принимающая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида<sup>5</sup>.

**Запрос** – это потребность, подкрепленная покупательской способностью.

**Товар** – все, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования и потребления.

**Обмен** – акт (процесс) получения от кого-либо желаемого объекта с предложением чего-либо взамен. Обмен является одним из способов удовлетворения нужды Другие способы:

- самообеспечение;
- попрошайничество;
- отъем.

Типы ситуаций рыночного обмена представлены в таблице 1.

Обменные процессы проявляются в разных формах, за счет различных условий протекания и психологической атмосферы, что в свою очередь формирует особые формы маркетинга. Например, маркетинг **B2B** (business-to-business), **B2C** (business-to-consumer) , **P2P** consumer.

---

<sup>4</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-изд.–СПб.: Питер, 2004.–800с.

<sup>5</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

Тип ситуации рыночного обмена	Характеристика
Прямой (бартерный) обмен	Обмен осуществляется на основе прямого сопоставления ценности благ без денежной оценки стоимости ( <b>бочонок меда за пару сапог</b> ) Выделить роли продавца и покупателя не всегда возможно. Сделка осуществляется в ходе прямого контакта (переговоров) сторон ( <b>бартер программного обеспечения на офисную мебель</b> )
Прямая продажа с торгом	Двусторонний обмен с явным определением ролей продавца и покупателя. Обмен осуществляется на базе денежной оценки стоимости, устанавливаемой в ходе переговоров. Существует непосредственный контакт сторон обмена, уступки возможны с обеих сторон. Денежная оценка является вспомогательным инструментом переговоров о стоимости блага.
Конкурсная продажа	Обмен с ведущей ролью (силой) продавца. Возможны различные формы: аукционы, тендеры, конкурсы и т.д. Основная особенность – конкуренция покупателей за ограниченное количество благ (товаров, контрактов и т.д.) происходит за счет добровольных уступок продавцу.
«Обезличенная» продажа	Непосредственный контакт сторон отсутствует (в смысле установления цены). Денежная оценка является основной и единственной точкой согласования стоимости. Поведение покупателя и продавца описывает закон равновесия спроса и предложения. Покупатель «голосует кошельком» (за счет возможности отказа от сделки), продавец имеет возможность управлять выгодой, изменяя цену, опираясь на знание эластичности спроса.

**Совокупный рыночный спрос на товар** – это то количество товара, которое может быть куплено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде в рамках конкретной маркетинговой программы.

**Конкуренция (состязательность)** предполагает соперничество между отдельными лицами, хозяйственными единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

**Конкуренция** представляет собой экономический процесс взаимосвязи и борьбы между фирмами, целью которого, является завоевание преимуществ в сбыте своей продукции<sup>6</sup>.

В практике маркетинга конкурентов компании рассматривают с отраслевой и рыночной точек зрения. Отрасль составляют фирмы, производящие продукт или группу продуктов, близких по их назначению.

Выделяют *типы отраслевой конкурентной структуры*:

**1. Свободная конкуренция.** Основные признаки: множество свободных продавцов, предлагающих однородную продукцию; незначительные доли рынка продавцов (2 % и менее); невозможность продавца оказать влияние на цену, испытывающую конъюнктурные колебания и стремящуюся к уровню предельных издержек; отсутствие дискриминации продавцов и покупателей; отсутствие товарных марок; входные барьеры низкие;  $ННН = 400$ .

**2. Монополистическая конкуренция.** Основные признаки: ограниченное количество (10-25) продавцов в каждой отрасли (доля лидеров составляет от 10 до 15 %, остальных участников – от 3 до 5 %); дифференциация товара по сегментам; марочная продукция; высокие входные барьеры; возможность выхода на международный рынок;  $400 < ННН < 1000$ .

**3. Олигополистическая конкуренция.** Основные признаки: рыночная власть нескольких компаний (от 3 до 5 компаний с рыночными долями от 7 до 40 %); входные барьеры высокие; самые крупные компании работают на международном рынке;  $1000 < ННН < 3000$ .

**4. Чистая монополия.** Основные признаки: одна компания контролирует от 50 %, а в предельном случае 100 % рынка;  $3000 < ННН$ .

Различают *конкурентоспособность предприятия, товара (услуги)*.

<sup>6</sup> Кузьмина Е.Е. Шаляпина Н.М. Теория и практика маркетинга: учебник под ред. д-ра экон. наук Е.Е. Кузьминой. – М. : КНОРУС, 2005. – 224 с. [ с. 87]

**Конкурентоспособность предприятия** включает в себя комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на рынке. Она выражает отличия уровня развития данного предприятия от конкурирующих предприятий по степени удовлетворения потребителя и по эффективности производственной деятельности.

Целью анализа конкурентоспособности фирмы является выявление **факторов конкурентоспособности**, воздействующих на отношение потребителей к фирме и ее продукции:

- Имидж фирмы (представление потребителей о репутации фирмы и ее продуктах, о марочной политике предприятия и т.д.)
- Качество товаров, уровень их соответствия международным стандартам
- Развитость НИОКР и наличие передовых технологий
- Коммерческие условия (предоставление кредитов, скидок)
- Организация сбытовой сети (формы сбыта, система товародвижения)
- Организация технического обслуживания (сроки гарантийного ремонта, стоимость сервисного обслуживания и т.д.)
- Продвижение товаров на рынке.

После оценки факторов конкурентоспособности фирмы приступают к сбору **информации о конкурентах**, позволяющей сделать вывод об их сильных и слабых сторонах:

- Доли рынка конкурентов.
- Сегменты, выбранные конкурентами в качестве цели.
- Стратегии конкурентов (опережения лидера, следования за лидером, стратегия последнего на рынке).
- Реакция конкурентов на возможную диверсификацию своего бизнеса.
- Продуктовая политика конкурентов.
- Ценовая политика конкурентов.
- Сбытовая политика конкурентов.
- Политика в области продвижения.

**Методы определения конкурентоспособности предприятия:**

- *Анализ экономической конкурентоспособности.* Основой метода являются показатели:  
 К1 – отношение издержек производства к прибыли,  
 К2 – отношение издержек обращения к прибыли,  
 К3 – отношение маркетинговых затрат к прибыли.

Показатели предприятия сопоставляются с аналогичными показателями конкурентов, на основании чего делается вывод о конкурентоспособности фирмы.

- *Метод балльной оценки.* Для оценки используется 5-балльная шкала, с помощью которой оцениваются вышеприведенные факторы конкурентоспособности. Фирма, набравшая наибольшее количество баллов считается наиболее конкурентоспособной на рынке.

Метод балльной оценки

Факторы	Фирма	Конкурент 1	Конкурент ...

- *Метод построения профиля требований.* Метод основан на результатах метода балльной оценки. Фирма, график которой расположен правее, считается наиболее сильным конкурентом.

Построение профиля требований

Требование	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6

Обозначение \_\_\_\_\_ фирма  
 ----- конкурент 1  
 ===== конкурент 2

- Метод *балльной оценки с учетом степени весомости факторов*. В методе используется 5-балльная шкала и коэффициенты весомости. Для определения коэффициентов весомости (важности) используется экспертный метод.

Балльная оценка с учетом коэффициентов весомости

Показатель	Коэффициент весомости	Фирма		Конкуренты			
		балл	гр.2 * гр.3	1		2	
				балл	гр.2 * гр.3	балл	гр.2 * гр.3

Относительный показатель конкурентоспособности рассчитывается по формуле (1):

$$П = \frac{B_{\phi}}{B_{\kappa}}, \quad (1)$$

где

$P$  – относительный показатель конкурентоспособности;

$B_{\phi}$  – балльная оценка анализируемого предприятия;

$B_{\kappa}$  – балльная оценка конкурента.

Показатель  $[(P-1) * 100 \%]$  показывает уровень конкурентоспособности предприятия:

- 30 % – неустойчивое положение на рынке
- 30-50 % – достаточно устойчивое
- 50-70 % – успешное.

**Конкурентоспособность товара** определяется совокупностью свойств товара, обеспечивающих максимальное удовлетворение конкретной потребности и выделяющих его (товар) в сравнении с аналогичными товарами конкурентов.

## 2.2. Типы рынков

Современная экономика состоит из множества рынков, которые можно свести к пяти основным типам:

- рынки ресурсов (сырья, труда, денег и т. д.);
- потребителей;
- государства;
- производителей;
- посредников.

Рынок представляет собой *систему экономических отношений в сфере обмена, посредством которых осуществляется реализация товаров*.

### КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ:

Рынок – это **обмен**: купля и продажа определенного товара с помощью денег.

Основными элементами рыночного механизма являются: **спрос, предложение и цена**.

Основными субъектами рынка являются: **продавец, покупатель** (потребитель) и **продукт** (или услуга).

Таблица 1 иллюстрирует широко распространенную типологию конкурентных структур рынка в трактовке экономистов, основной упор на количество конкурирующих фирм-продавцов. Конкурентный тип рынка во многом предопределяет стратегию для фирмы.

Конкурентный тип рынка (учитывается количество продавцов)

Таблица 1

Характеристика	Конкурентная структура				
	Совершенная (чистая) конкуренция	Дифференцированная монополия (монополистическая конкуренция)	Олигополия	Инновационная монополия	Монополия
Количество и размеры фирм	Множество мелких фирм	Множество мелких и средних фирм	Число фирм не велико, есть крупные фир-	Одна фирма	Одна фирма

			мы		
Характер товара	Однородный товар	Дифференцированный (позиционированный) товар	Разнородный или однородный товар	Принципиально новый товар	Уникальный товар
Условия входа и выхода на рынок	Никаких затруднений	Никаких затруднений (или барьеры, связанные с ноу-хау)	Возможны отдельные препятствия при входе	Вход затруднен (патенты, ноу-хау и т.д.)	Трудно преодолимые барьеры на входе
Доступность информации	Равный доступ ко всей информации	Некоторые ограничения	Некоторые ограничения	Ограничена	Некоторые ограничения
Типичная эластичность спроса	Очень эластичен	Зависит от товара	Зависит от товара	Зависит от товара	Неэластичен

Конкурентный тип рынка  
(двумерное определение – учитывается количество продавцов и покупателей)

Таблица 2

Продавцы	Покупатели		
	один	несколько	много
<b>Один</b>	Двусторонняя монополия	Ограниченная монополия	монополия
<b>несколько</b>	Ограниченная монополия	Двусторонняя олигополия	Олигополия/монополистическая конкуренция
<b>много</b>	монополия	олигополия	Рынок свободной конкуренции/монополистическая конкуренция

Признак классификации	Тип рынка
Соотношение спроса и предложения	<p><b>Рынок продавца</b> это такое положение на рынке, при котором спрос потребителей превышает предложение товаров и услуг.</p> <p><b>Рынок покупателя</b> это такое положение на рынке, когда предложение товаров превышает спрос. Покупатель имеет возможность выбирать из массы предлагаемых товаров.</p>
Национальные границы охвата	<p><b>Внутренний рынок</b> охватывает сферу товарного обмена, ограниченную границами конкретной страны.</p> <p><b>Внешний рынок</b> охватывает всю сферу обращения, выходящую за национальные границы конкретной страны.</p>
Характер использования товара	<p><b>Товарный рынок</b></p> <p><b>Рынок услуг</b></p> <p><b>Информационный рынок</b></p> <p><b>Рынок интеллектуального продукта</b></p>
Организационная структура	<p><b>Открытый рынок</b> – это сфера обычной коммерческой деятельности, где круг независимых продавцов и покупателей неограничен. Отсутствие некоммерческих связей гарантирует относительную независимость между ними.</p> <p><b>Закрытый рынок</b> – это товарный рынок, на котором продавцы и покупатели связаны некоммерческими отношениями, юридической и административной зависимостью, финансовым контролем, договорными отношениями, не имеющими серьезного коммерческого характера.</p>
Качественная структура (Ф. Котлер)	<p><b>Потенциальный рынок</b> - это совокупность покупателей, проявляющих достаточный уровень интереса к определенному рыночному предложению.</p> <p><b>Действительный (доступный)</b> – это совокупность покупателей, проявляющих интерес, имеющих достаточный доход и доступ к конкретному рыночному предложению (т.е. часть потенциального рынка). Разновидностью является <i>квалифицированный доступный рынок</i> – часть покупателей действительного рынка, имеющих необходимую квалификацию (разрешение на пользование товаром).</p> <p><b>Целевой рынок (обслуживаемый рынок)</b> - часть квалифицированного доступного рынка, которая выбрана компанией для дальнейшей работы. Например, фирма сосредоточила усилия по сбыту в определенном районе</p> <p><b>Рынок проникновения (освоенный рынок)</b> - образуют покупатели, отдающие предпочтение товарам данного предприятия.</p>

В таблице 4 представлен классический взгляд на разделение товарных рынков по видам потребителей в трактовке маркетологов. Графа «Возможная стратификация» обозначает примерный (неполный) список критериев, по которым группы потребителей могут быть сегментированы.

Вид рынка в зависимости от характера товара	Подвид рынка от вида потребителя	Возможная стратификация
<b>Рынок потребительских товаров (массового спроса) В2С</b> - это рынок, на котором покупают товары и услуги для личного потребления, семейного и домашнего пользования.	Рынок товаров индивидуального потребления	Социальная стратификация, демографическая, географическая, психографическая
	Рынок товаров группового потребления	Семья, профессиональная группа, группа проведения досуга, политическая группа, религиозная группа
<b>Рынок промышленного назначения В2В</b> - это рынок потребителей, на котором товары и услуги приобретаются для дальнейшего использования в производстве	Рынок производителей	Размер фирмы, сектор промышленности (технология), географическое положение, характер центра закупки, корпоративная культура и философия бизнеса.
	<b>Рынок посредников (промежуточного продавца)</b> - потребители ориентированы на перепродажу	
	<b>Рынок оптовых и розничных торговцев</b> – перепродажа конечному потребителю	
	<b>Рынок некоммерческих (государственных) учреждений</b> (больницы, музеи и т.д.)	

### 2.3. Основные рыночные показатели

При расчете показателей всегда необходимо конкретизировать уровень рассмотрения. Это – марка, товарная группа, реализованная на базе конкретной технологии или, вообще, класс товаров, соответствующий базовому рынку.

Количественной характеристикой объема товарного рынка является показатель – емкость рынка.

**Емкость рынка** – характеризуется объемом фактических продаж определенного товара в течение какого-то периода времени (обычно в течение года).

Существует большое количество методов расчета емкости рынка. Обратите внимание, что емкость рынка исчисляться может как в денежном, так и в натуральном выражении.

Различают **реальную** и **потенциальную** емкость рынка. **Потенциальная** емкость учитывает наличие скрытого спроса и отличается от реальной емкости. Зная емкость рынка и тенденции ее изменения, предприятие получает возможность оценить перспективность того или иного рынка для себя.

Емкость рынка характеризует потенциал с точки зрения предложения и рассчитывается по формуле (2).

$$E = \sum_{i=1}^n A_i, \quad (2)$$

где

$E$  – емкость рынка;

$A_i$  – объем продаж  $i$ -го предприятия;

$n$  – количество предприятий.

В случае отсутствия информации об объемах продаж предприятий-продавцов для расчета емкости рынка можно воспользоваться формулой (3).

$$E = \Pi + V_{BT} - V'_{BT}, \quad (3)$$

где

$E$  – емкость рынка;

$\Pi$  – объем поставок товара на рынок местными производителями;

$V_{BT}$  – объем ввоза товара на территорию рынка;

$V'_{BT}$  – объемы вывоза товара за пределы рынка.

При наличии запасов товарной продукции расчет емкости рынка производится по формуле (4).

$$E = A_1 + A_2 - A_3 - A_4, \quad (4)$$

где

$A_1$  – товарные запасы на начало периода (года);

$A_2$  – поступление товара на рынок из всех источников за период;

$A_3$  – вывоз товаров за пределы рынка за период;

$A_4$  – товарные запасы на конец периода.

При наличии информации о более надежно оцененном рынке для расчета емкости используется метод вмененных коэффициентов (5).

$$X = E * K_1 * K_2 * K_3, \quad (5)$$

где

$X$  – емкость интересующего рынка;

$E$  – известная емкость другого рынка;

$K_1, K_2, K_3$  – понижающие или повышающие коэффициенты – факторы, влияющие на приобретение товара (численность населения, покупательская способность и т.д.). Оптимальное количество коэффициентов от 3 до 4.

Для прогнозирования объема продаж необходимо оценить уровень спроса на продукцию.

**Совокупный рыночный спрос** на товар – это то количество товара, которое может быть куплено определенной группой потребителей в указанном районе, в заданный отрезок времени, в одной и той же рыночной среде в рамках конкретной маркетинговой программы.

Рыночный спрос является не постоянной величиной, а функцией неких переменных. Зависимость совокупного рыночного спроса от внешних условий показана рис. 1. По горизонтальной оси отложена величина расходов компании на маркетинг в некоторый период времени. Вертикальная ось представляет спрос, возникающий в результате маркетинговых усилий. Кривая изображает функцию рыночного спроса.

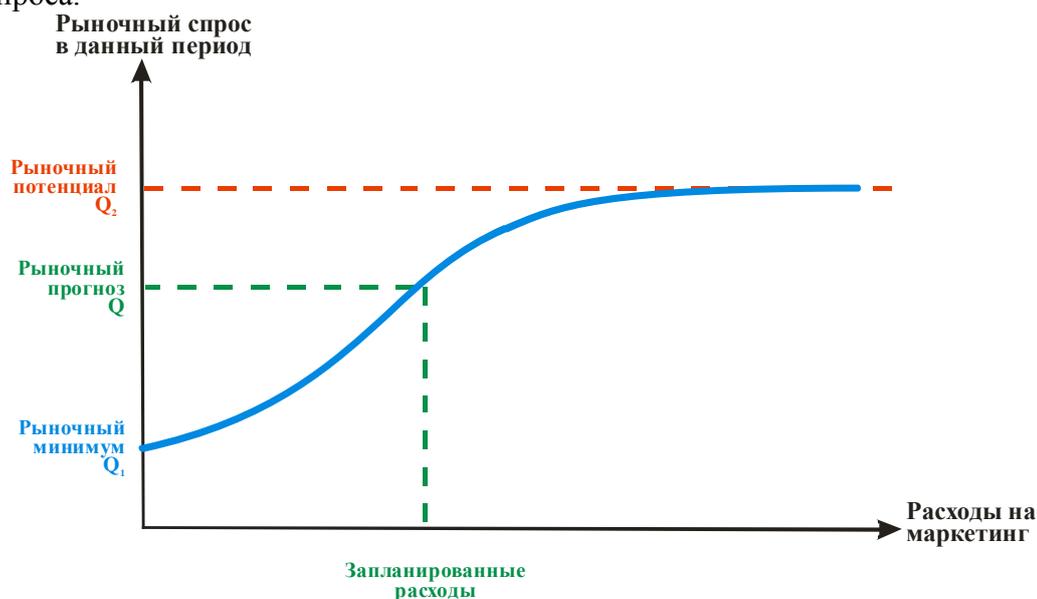


Рис. 1. Функция рыночного спроса от маркетинговых усилий

Некий базовый уровень продаж (*рыночный минимум  $Q_1$* ) имеет место и при отсутствии маркетинговых расходов (например, работает высокое качество продукции, его уникальность). Повышение расходов на маркетинг позволяет достигать увеличения спроса сначала с большей, а затем с меньшей скоростью (т. е. отдачей на единицу вложений).

Маркетинговые расходы, превышающие некоторую величину, перестают стимулировать повышение спроса. Что позволяет предположить наличие верхнего предела рыночного спроса, называемого *потенциалом рынка (Q2)*.

**Рыночный потенциал** — предел, к которому стремится спрос по мере безграничного наращивания маркетинговых расходов в данной рыночной среде.

Разница между рыночным минимумом и рыночным потенциалом показывает общую чувствительность спроса к маркетингу.

Следует отметить, что функция рыночного спроса не отображает изменения спроса со временем, а демонстрирует альтернативные прогнозы рыночного спроса, связанные с различными уровнями маркетинговых затрат в настоящее время.

К показателям, характеризующим положение компании на рынке, относятся: *доля рынка, относительная доля рынка, темпы роста рынка*

**Доля рынка** – отношение объема продаж товара конкретной фирмы к общей емкости рынка (реальной) данного товара. Расчет  $D$  представлен в формуле (1). Помогает оценить уровень конкурентоспособности предприятия с точки зрения освоения им рыночного потенциала.

Причем величина может исчисляться как в процентах, так и в долях. В первом случае сумма всех долей равна 100 %, во втором – 1. Объем продаж и общая емкость могут исчисляться как в денежном, так и в натуральном выражении.

$$D = \frac{N_i}{N}, \quad (6)$$

где

$N_i$  – количество изделий, проданных  $i$ -той компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

$N$  – общий объем продаж данных изделий на рынке в натуральном или денежном выражении.

Различают просто **долю рынка** и **относительную долю рынка**. *Относительная доля рынка* (или *долю рынка относительно лидера*) определяется сравнением с самым крупным конкурентом, поэтому в сумме все относительные доли участников рынка всегда больше 1 или 100 %. Расчет  $D_A$  представлен в формуле (7).

$$D_A = \frac{N_i}{N_A}, \quad (7)$$

где

$N_i$  – количество изделий, проданных  $i$ -той компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

$N_A$  – объем продаж самого сильного конкурента.

Показатель **динамика рынка** (или **темпы роста рынка**) используется как для характеристики конкретной компании, так и для характеристики рынка определенного товара<sup>7</sup>. Расчет  $T_m$  представлен в формуле (8).

$$T_m = \frac{(V' - V_m)}{V_m} * \frac{12}{t} + 1, \quad (8)$$

где

$V'$  – объем рынка анализируемого периода;

$V_m$  – объем рынка базисного периода;

$t$  – длительность периода.

Считают, что темп роста, его максимальная и минимальная величины лежат в пределах 140 и 70 % в год.

Если  $T_m > 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста. Если  $0,7 < T_m < 1,4$ , то рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания,

Если  $T_m < 0,7$ , то ожидается кризис рынка товара.

---

<sup>7</sup> Багиев Г.Л. и др. Маркетинг : Учебник для вузов / Г.Л.Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – 703 с. [с. 161]

Показатель используется также для построения матрицы ВКГ. Со временем позиции каждого товара в матрице ВКГ изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как *трудный ребенок* (или вопросительные знаки), превращается в *звезду*, затем становится *дойной коровой* и, наконец, *собакой*.

Для анализа структуры рынка используются следующие показатели: *динамика рынка, количество участников, пороговая доля рынка, коэффициент рыночной концентрации GR, индекс рыночной концентрации Герфинделя – Гиримана (НИИ) и другие.*

1. **Пороговая доля рынка** – установленная законодательно предельно допустимая доля рынка для фирмы, превышение которой влечет ответные действия со стороны государства по отношению к фирме.

По первому российскому закону 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» положение субъекта на рынке не признается доминирующим, если его доля на рынке не превышает 35 %. В случае превышения пороговой доли, предприятие включалось в государственный реестр предпринимателей-монополистов.

По новой редакции закона в 1995 г. безусловным монополистом признается предприятие, контролирующее более 65 % рынка, однако фирма, имеющая пороговую долю от 35 до 65 %, также может быть признана монополистом, если антимонопольные органы докажут, что она занимает доминирующее положение и злоупотребляет им. Но данный закон не распространяется на рынок банковских услуг.

23 июня 1999 года № 117-ФЗ «ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН О ЗАЩИТЕ КОНКУРЕНЦИИ НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ»

По этому закону доминирующее положение финансовой организации - объем финансовых услуг, предоставленных финансовой организацией (несколькими финансовыми организациями) на рынке финансовых услуг, дающий ей (им) возможность оказывать решающее влияние на общие условия предоставления финансовых услуг на рынке финансовых услуг или затруднять доступ на этот рынок другим финансовым организациям.

Доминирующее положение финансовой организации на рынке финансовых услуг определяется *федеральным антимонопольным органом* по согласованию:

- на рынке ценных бумаг – с федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими регулирование на рынке ценных бумаг;
- на рынке банковских услуг – с Центральным банком Российской Федерации;
- на рынке страховых услуг – с федеральным органом исполнительной власти, осуществляющим регулирование на рынке страховых услуг;
- на рынке иных финансовых услуг – с федеральными органами исполнительной власти, осуществляющими регулирование на рынке этих финансовых услуг.

Приказом МАП РФ от 28.10.2003 № 374 утвержден Порядок определения доминирующего положения кредитных организаций на рынке банковских услуг. В соответствии с указанным актом основными этапами определения доминирующего положения на рынке банковских услуг являются:

- определение границ рынка банковских услуг;
- определение оборота (объема) банковских услуг кредитной организации на рынке банковских услуг;
- определение доли кредитной организации на рынке банковских услуг.

Доминирующим положением кредитной организации на рынке банковских услуг, – согласно ст. 4.2 приказа, – не может быть признано такое положение кредитной организации, при котором его доля на федеральном рынке банковских услуг составляет менее 10 % или на части территории РФ – менее 20 %. Другими словами, на роль доминирующей кредитной организации может претендовать практически любой крупный игрок на том или ином рынке банковских услуг. Так, например, платежная система Visa дает банку статус принципиального члена, если его эмиссия карт составляет не меньше 15 % рынка. При этом определение о доминирующем положении банка МАП будет принимать как на основании финансовой отчетности, так и на основании данных "выборочных опросов клиентов" и данных СМИ.

2. **Коэффициент рыночной концентрации GR** рассчитывается как процентное отношение реализации продукции определенным количеством крупнейших продавцов (3-25) к общему объему реализации на данном рынке по формуле (9).

$$GR = \frac{\sum_{i=1}^k V_i}{V_m} * 100\%, \quad (9)$$

где

$$V_m = \sum_{i=1}^n V_i$$

$V_i$  – объем сбыта товара  $i$ -той компанией;

$V_m$  – объем сбыта всех компаний, действующих на рынке данного товара;

$k$  – количество крупнейших продавцов на рынке;

$n$  – общее количество продавцов, действующих на рынке.

**3. Индекс рыночной концентрации Герфинделя–Гиршмана (ННИ)** – это показатель, характеризующий степень монополизации рынка, вычисляется как сумма квадратов процентных долей рынка, занимаемых каждой фирмой-производителем одного товара, по формуле (10).

$$ННИ = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (10)$$

где

$D_i$  – доля рынка хозяйствующего субъекта на рассматриваемом рынке;

$n$  – количество фирм, действующих на рынке.

Этот индекс также активно используется в США в качестве ориентира для оценки возможности слияния фирм. Слияние разрешается, если индекс не превышает 1900.

В соответствии с различными значениями коэффициентов концентрации и индексов Герфинделя-Гиршмана выделяют три типа рынка:

**1 тип. Высококонцентрированный рынок:**

при  $70\% < GR < 100\%$ ;  $2000 < ННИ < 10000$ .

**2 тип. Умеренно концентрированный рынок.**

При  $45\% < GR < 70\%$ ;  $1000 < ННИ < 2000$ .

**3 тип. Низко концентрированный рынок**

При  $GR < 45\%$ ;  $ННИ < 1000$ .

В большинстве российских отраслей более 1/3 подотраслей относятся к высококонцентрированным рынкам и требуют пристального внимания антимонопольного комитета.

## 2.4. Процесс маркетингового исследования

Процесс маркетинговых исследований приведен на рис.3 и включает следующие этапы:



Рис. 3. Процесс маркетингового исследования

*На первом этапе* разработки концепции исследования необходимо четко определить проблему и согласовать цели исследования. «Хорошо определенная проблема – наполовину решенная проблема»<sup>8</sup>. Возможны следующие этапы определения проблемы: описание проблемы → структурирование проблемы → выбор способа решения проблемы → разработка системы целей → формулирование гипотез.

После определения проблемы встает вопрос о формулировании целей маркетингового исследования, которые должны быть ясно и четко сформулированы (количественно и качественно). Различают следующие виды целей:

- *поисковые*, предусматривающие сбор данных, проливающих свет на проблему и предназначенных для поиска направлений решения проблемы;
- *описательные*, характеризующие проблему и ее основные аспекты;
- *экспериментальные*, предусматривающие проверку предварительно выработанных гипотез;
- *комплексные* (сочетание различных целей).

*На втором этапе* разработки плана исследования осуществляется:

- формирование системы показателей;
- выбор типа исследования и методов сбора данных;
- разработка форм для сбора данных;
- определение объема выборки;
- разработка плана исследования.

*На третьем этапе* сбора данных осуществляются следующие действия:

- составляется схема кодировки анкеты;
- кодирование переменных в статистическом пакете (например, SPSS);
- осуществление сбора данных.

<sup>8</sup>Кузьмина Е.Е. Шаляпина Н.М. Теория и практика маркетинга: учебник под ред. д-ра экон. наук Е.Е. Кузьминой. – М. : КНОРУС, 2005. – 224 с. [с.70]

**Формирование отчета.** Отчет о результатах исследования представляет собой документ, содержащий все результаты, выводы исследований.

В отчет должны быть включены следующие разделы:

- оглавление;
- цели исследования;
- краткое описание методик;
- краткая сводка результатов;
- выводы и рекомендации;
- подробное введение;
- подробный анализ и результаты;
- подробные выводы;
- подробное описание методик;
- ограничения и недостатки;
- приложения (если необходимы).



## ТЕМА 3. МАРКЕТИНГ – ОРИЕНТИРОВАННОЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 3.1. Сущность маркетингового планирования

Планирование следует рассматривать как одну из функций управления. Следует заметить, что эта функция является основополагающей (главной).

**Управление маркетингом** (рыночной деятельностью фирмы) подразумевает воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало достижению целей, стоящих перед фирмой.

Осуществляется это воздействие с помощью комплекса работ *по анализу, планированию, организации и контролю за проведением мероприятий* (рис. 1).

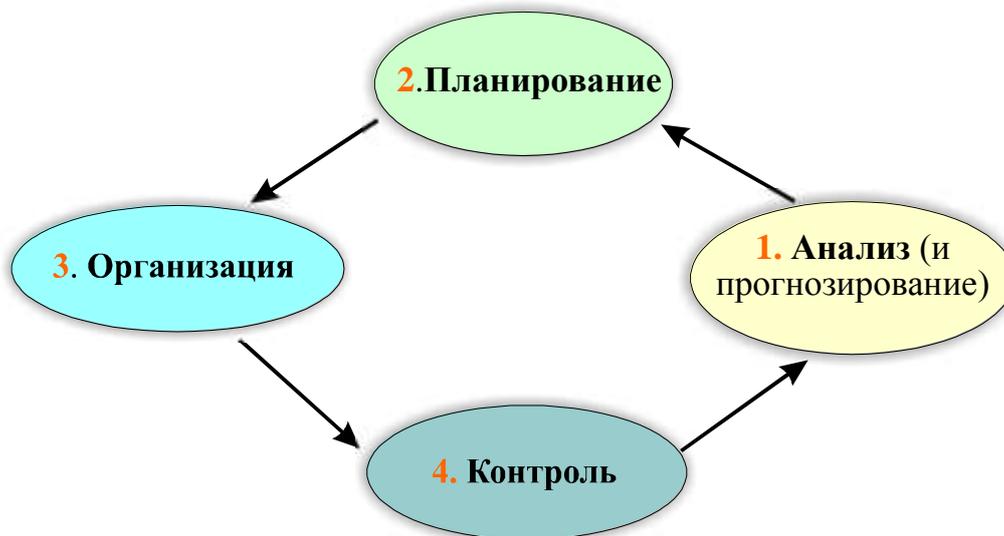


Рис. 1. Функции управления маркетингом

Ф. Котлер определяет *управление маркетингом* как *анализ, планирование и контроль за проведением мероприятий* в сфере обмена для достижения определенных целей, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка.

Исходя из *классического состава функций* менеджмента, управление маркетингом должно представлять собой совокупность работ по *прогнозированию, планированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке* поведения фирмы в рыночных условиях.

Планирование является основополагающей функцией управления маркетингом.

**Маркетинговое планирование** представляет собой логическую последовательность действий, целью которых является формулирование маркетинговых целей организации и планов их достижения.

Планирование предполагает *два направления: стратегическое и оперативное планирование*.

**Стратегический маркетинг** – аналитический процесс (постоянный анализ потребностей, разработка эффективных товаров и сервиса, обеспечивающих признание потребителей и устойчивое конкурентное преимущество), ориентированный на долгосрочную перспективу.

**Роль.** Прослеживание эволюции заданного рынка и выявление потенциальных рынков или сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

**Основная цель.** Ориентация фирмы на экономические возможности, обеспечивающие долгосрочную рентабельность.

Процесс стратегического планирования имеет среднесрочные и долгосрочные горизонты, его задачи:

- Уточнение миссии фирмы;
- Определение целей, разработка стратегии;
- Обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

**Оперативный** (тактический) **маркетинг** – активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования (организация сбыта, продаж и информационного продвижения).

*Роль.* Предполагает выбор целевого сегмента, формирование плана маркетинга для выбранного целевого сегмента, реализацию плана и контроль.

*Основная цель.* Генерация доходов от продаж и краткосрочная рентабельность.

Соответственно, выделяют два направления планирования.

**1. Стратегическое планирование**, результатом которого является стратегический маркетинговый план без детальной проработки элементов, рассчитанный на период 3-5 лет:

- Это процесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой;
- Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования в компании.

*Стратегический план* помогает компании использовать в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде.

**2. Оперативное планирование**, результатом которого является оперативный план, продолжительностью до 1 года.

**Годовой план** – это краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию. Цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля.

Выделяют три уровня планирования: *корпоративный уровень, уровень стратегических бизнес-единиц (СБЕ), планирование на уровне определенного товара.*

**На корпоративном уровне** руководством решается два круга проблем: *во-первых*, какими видами деятельности следует заниматься, чтобы удовлетворить потребности важных групп потребителей, *во-вторых*, как рационально распределить ресурсы организации между этими видами деятельности для достижения целей организации. Роль стратегического маркетинга – определить те важные факторы внешней среды, которые следует учесть при принятии этих стратегических решений (неудовлетворенные потребности, изменения в окружающей конкурентной среде).

**На уровне отдельных СБЕ** руководство сосредоточено на принятии решений в данном виде бизнеса, направления. Роль стратегического маркетинга – обеспечение детального понимания запросов рынка и выбор средств для их удовлетворения в конкретной конкурентной среде, поиск внешних и внутренних источников достижения конкурентных преимуществ.

Управление **на уровне определенного продукта (товара)** сосредоточено на принятии рациональных решений по комплексу маркетинга (продукт, цена, распределение, продвижение) для конкретного продукта.

**Основные принципы планирования:**

- разрабатывать планы должен тот, кто затем эти планы будет претворять в жизнь;
- уровень компетенции в планировании должен соответствовать уровню компетенции в отношении распоряжения ресурсами предприятия;
- необходимо обеспечить гибкость и адаптивность планирования к изменениям во внешней и внутренней среде предприятия.

### 3.2. Процесс стратегического планирования

*Стратегическое планирование* представлено (рис. 2):

1. Планирование начинается с определения глобальных целей и миссии компании.

2. Собирается полная информация о внутренней и внешней среде организации и проводится стратегический анализ.

3. Формулируются более конкретные цели.

4. Формулируются стратегии, т.е. высшее руководство решает, какими конкретно видами деятельности и товарами следует заниматься, какую поддержку каждому из них следует предоставить.

5. Разрабатывается программа. Далее в каждом подразделении, отвечающем за определенный товар, осуществляется детализация этого направления. Каждое мероприятие должно сопровождаться расчетами его предполагаемой эффективности

6. Реализация стратегии предполагает организацию исполнения планов.

7. Обратная связь и контроль. Разработка системы отслеживания промежуточных результатов и контроля изменений в микро- и макросреде.

Рассмотрим содержание этапов процесса стратегического планирования:

**1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ И МИССИИ.** На данном этапе формулируется миссия компании, определяются корпоративные цели и приоритетные целевые рынки, на которых компания сможет реализовать свои конкурентные преимущества.

**Цели предприятия** – это описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии

**Миссия** – это совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

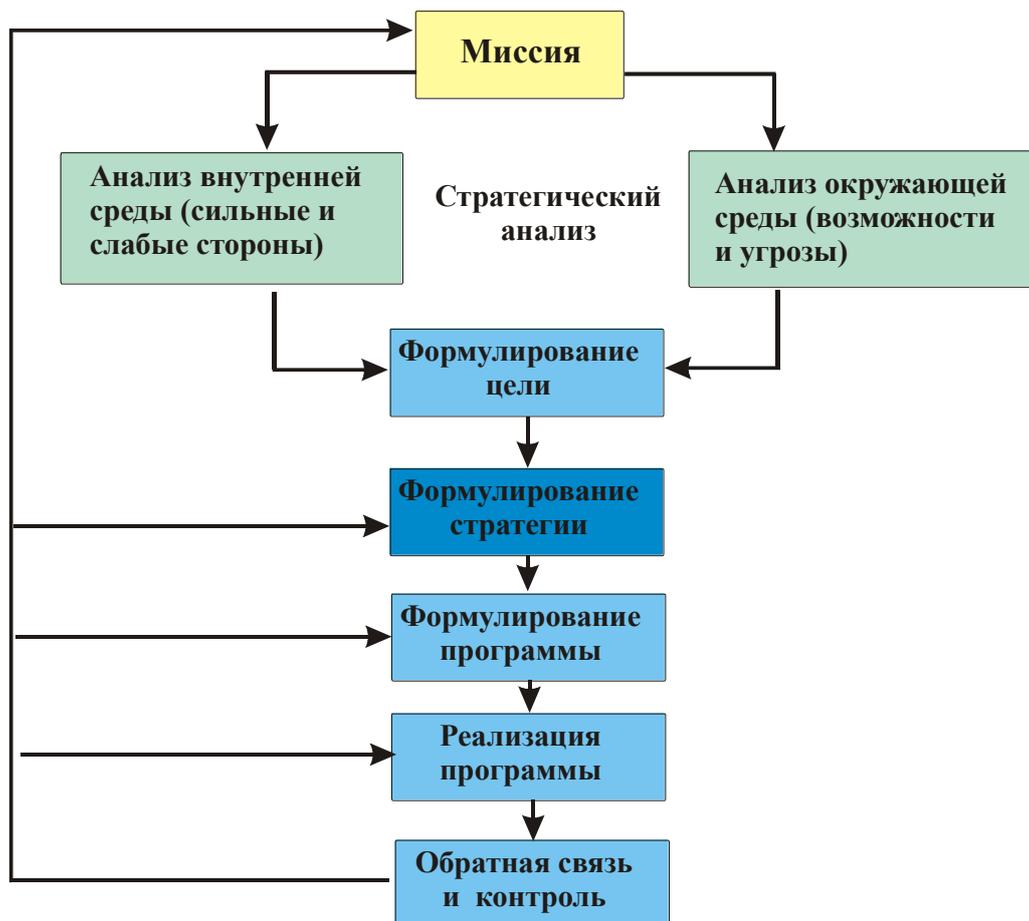


Рис. 2. Процесс стратегического планирования

Содержание миссии определяется исходя из следующего: простота определения, удобная для восприятия форма, наличие четкого ответа на вопрос о том, почему потребители будут покупать продукт данной организации. Основа миссии – удовлетворение запросов потребителей. Предназначение миссии состоит в решении следующих задач:

- обоснование смысла существования компании;
- определение вида деятельности компании и ее ресурсов;
- определение базы для формулирования целей компании;
- определение конкурентного преимущества компании;
- согласование интересов лиц, взаимодействующих с компанией;
- формирование и укрепление корпоративной культуры компании.

Формулировка миссии содержит следующие элементы: предпринимательская деятельность, стратегическое видение, конкурентное преимущество, основные заинтересованные лица.

Миссия может формулироваться в виде одного, двух предложений и в виде объемного программного заявления руководства, в котором отражаются как характеристики компании, так и возможности согласования ценностей заинтересованных групп.

Как миссия, так и цели организации разрабатываются высшим звеном руководства, а не отделом маркетинга в процессе маркетингового планирования. Цели маркетинга должны соотноситься с корпоративными целями.

**2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ.** Для разработки стратегии необходим анализ внутренней и внешней среды компании – *стратегический анализ*, который является отправной точкой формирования стратегического плана.

*Отраслевой и конкурентный анализ* используются для *анализа внешней ситуации (макроокружения)* компании. *Ситуационный анализ* касается ближайшего окружения фирмы (*микроокружения*).

Одним из эффективных инструментов стратегического маркетинга является **SWOT-анализ**. С его помощью менеджеры резюмируют всю аналитическую информацию, представляя ее в лаконичной форме. **SWOT-анализ** позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны организации (strength, weakness) и внешние возможности и угрозы (opportunities, threats).

Процедура SWOT состоит из нескольких этапов:

1. Формулируются факторы оценки внешней и внутренней среды фирмы (табл. 1). Выделяются наиболее значимые факторы.
2. Формулируется и анализируется перечень возможностей и угроз (табл. 2, 3).
3. Составляется матрица SWOT (рис. 4).
4. Формулируются ключевые факторы матрицы.
5. Формулируются цели развития (табл. 5).





Матрица возможностей

Таблица 2

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Слабое
Высокая	1	2	3
Средняя	4	5	6
Низкая	7	8	9

Поля внутри матрицы имеют различное значение для организации (1,2,4 – большое; 8,9,6 – не заслуживают внимания; 7,5,3 – среднее).

Матрица угроз

Таблица 3

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	1	2	3	4
Средняя	5	6	7	8
Низкая	9	10	11	12

Метод оценки идентичен вышеуказанному:

5,1,2 – большая опасность;

3,6,9 – устраняются в первую очередь;

10,7,4 – внимательный подход к их устранению;

11, 12, 8 – не требуют первоочередного устранения, но не должны выпадать из поля зрения руководства).

	<b>Возможности (opportunities)</b> 1. 2. 3.	<b>Угрозы (threats)</b> 1. 2. 3.
<b>Сильные стороны (strength)</b> 1. 2. 3.	<b>Поле СИВ</b>	<b>Поле СИУ</b>
<b>Слабые стороны (weaknesses)</b> 1. 2. 3.	<b>Поле СЛВ</b>	<b>Поле СЛУ</b>

Рис. 3. Матрица SWOT – анализа

На каждом из полей матрицы SWOT-анализа рассматриваются возможные парные комбинации.

Для пар поля **СИВ** разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон с использованием возможностей, полученных из внешней среды.

Для пар поля **СЛВ** стратегия предусматривает использование возможностей среды для преодоления слабых сторон организации.

Для пар поля **СИУ** стратегия предполагает использование сильных сторон для нейтрализации угроз.

Для пар поля **СЛУ** разрабатывается стратегия, позволяющая устранить слабые стороны и попытаться предотвратить угрозу.

Так же следует провести SWOT- анализ товаров, целевых сегментов, регионов и основных конкурентов

Результатом SWOT-анализа является системное описание ситуации, на базе которого могут определяться стратегии, краткосрочные маркетинговые и финансовые цели предприятия.

Компания, действующая на рынке, как правило, работает в окружении других фирм, производящих и продающих аналогичную продукцию. Для того, чтобы успешно конкурировать с ними, следует провести анализ конкурентной среды, выявить основных конкурентов, изучить их сильные и слабые стороны, понять как они воспринимаются клиентами, определить конкурентные позиции, а также применяемые стратегии.

Чтобы организовать успешную борьбу с конкурентами и эффективную оборону своих рубежей компания должна знать ответы на следующие вопросы:

1. Кто является ее конкурентами?
2. В чем заключается их стратегия?
3. Каковы их цели?
4. В чем состоят их сильные и слабые стороны?
5. Как они реагируют на различные приемы конкурентной борьбы?

Согласно исследованиям М. Портера *состояние конкурентной среды* на рынке характеризуется пятью силами (рис. 4):

- соперничество среди присутствующих фирм на рынке;
- угроза появления новых конкурентов;
- конкуренция среди товаров-заменителей (субститутов);
- рыночное влияние покупателей;
- рыночное влияние поставщиков.

*Модель пяти сил* представляет взаимодействие пяти конкурентных сил: *конкуренты, потенциальные участники рынка, субституты, покупатели и поставщики*. Две первых силы составляют прямую угрозу, а две последние – косвенную угрозу, зависящую от способности диктовать свои условия.

*Появление новых конкурентов* влечет за собой, как правило, уменьшение доли рынка компании и, соответственно, прибыли. Наличие сильных входных барьеров значительно снижает риск появления новых конкурентов. В качестве входных барьеров следует рассматривать: необходимость больших начальных инвестиций, ограниченный доступ к сырьевым запасам и каналам распределения, высокие требования к имиджу товара/фирмы, вероятность сговора между участниками рынка, высокая степень лояльности потребителей, государственное регулирование, наличие патентов и т.д. Анализируя затраты, необходимые для преодоления входных барьеров с ожидаемой прибылью, фирма-новичок оценивает возможность окупаемости инвестированного капитала.

*Появление на рынке альтернативных групп* товаров представляет существенную угрозу деятельности фирмы, особенно в случае утери привлекательности существующих товаров. Используя показатель перекрестной эластичности можно определить величину угрозы со стороны товаров-заменителей.

*Соперничество среди существующих фирм* на рынке имеет место в том случае, когда возникают проблемы со сбытом продукции и фирмы решает улучшить свою конкурентную позицию за счет другой. Факторами, определяющими характер соперничества можно считать следующие:

- количество конкурентов различных типов на рынке и их характеристика (доля рынка, объем продаж, уровень и динамика прогрессивных затрат);
- привлекательность отрасли (темп роста рынка и среднеотраслевая прибыль);
- сила выходных барьеров (затраты на ликвидацию бизнеса, переподготовку персонала и др.).
- ценовая мотивация.

Степень влияния поставщиков зависит от их количества и, в случае монополии или форс-мажорных обстоятельств может явиться причиной завышенных цен на свою продукцию. Оценить силу влияния поставщиков можно с помощью следующих критериев:

- количество поставщиков;
- уникальность поставляемой продукции;
- большие затраты на поиск другого поставщика.

На эффективность работы компании может оказать влияние поведение покупателей, для оценки силы влияния которого используются следующие факторы::

- количество покупателей;
- степень интенсивности потребления;
- степень дифференциации продукции;
- ценовая чувствительность потребителей.

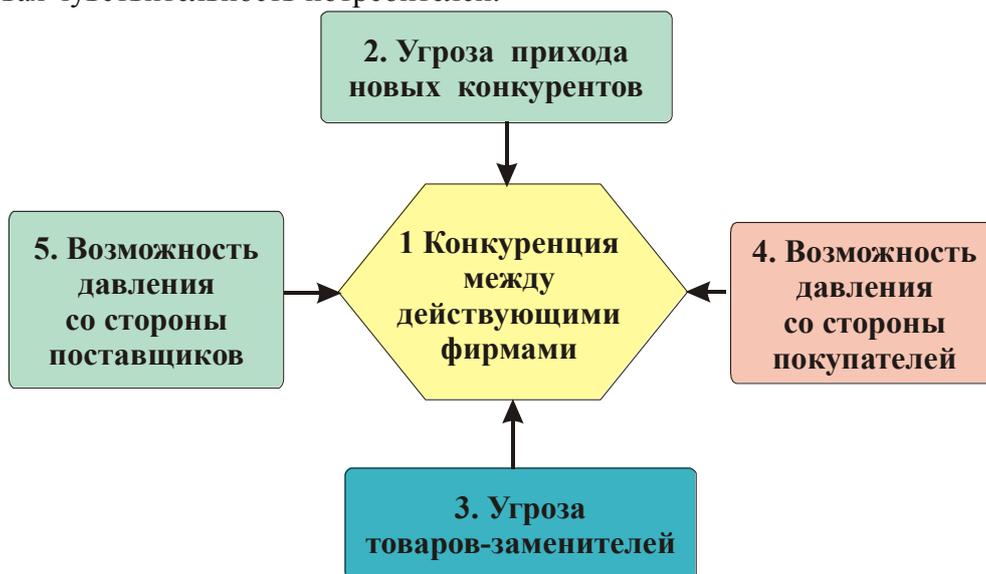


Рис. 4. Модель «пяти сил» М. Портера

Эффективным инструментом исследования природы конкурентной борьбы являются *карты стратегических групп*, которые помогают оценить рыночные позиции конкурентов.

Чтобы построить карту стратегических групп, необходимо:

1. Установить весь диапазон характеристик, отличающих компании друг от друга. Наиболее типичные различия между фирмами одной отрасли: соотношение «цена – уровень качества» (высокий, средний, низкий), географическое распределение (локальное, региональное, национальное, глобальное), степень вертикальной интеграции (отсутствие, частичная, полная), использование распределительных каналов (один, несколько, много), Степень предоставляемых услуг (без услуг, ограниченные услуги, полный сервис).

2. Нанести фирмы на двухпеременную карту, используя парное соотношение различных переменных

3. Компании, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, объединить в одну стратегическую группу.

4. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые должны быть по диаметру пропорциональны величине доли этой группы в общей величине продаж отрасли. *Наиболее острая конкуренция между участниками одной стратегической группы.*

Пример карты стратегических групп конкурентов для предприятий ювелирного бизнеса представлен на рис. 5

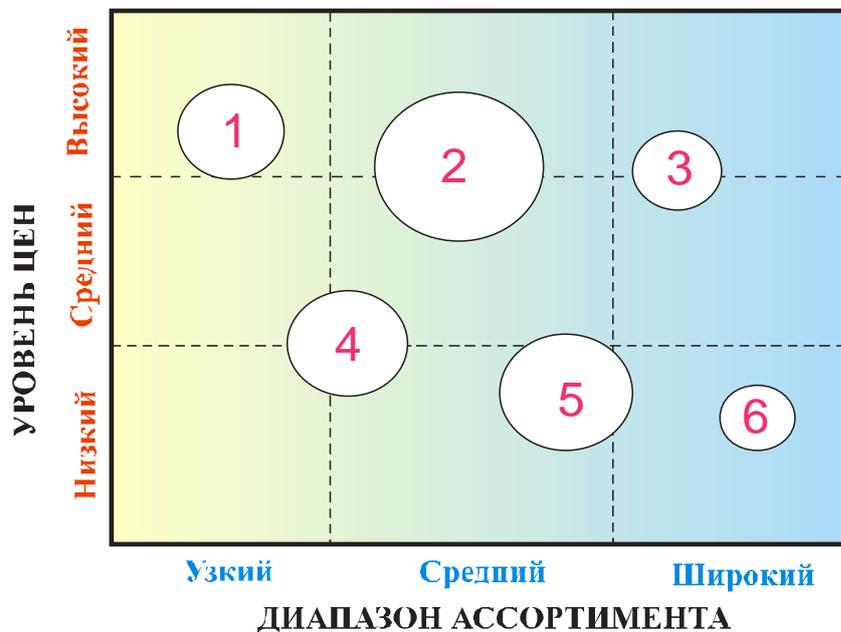


Рис. 5. Карта стратегических групп конкурентов в ювелирном бизнесе

**3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ.** После проведения стратегического анализа можно конкретизировать глобальные цели предприятия.

Общая цель организации является базой для разработки целей подразделений. Если цели являются описанием конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии, то *задачи* – конкретизацией целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

Данная модель упорядочения целей получила название «дерева декомпозиций». Процедура построения «дерева» состоит из следующих этапов:

- формулировка общей цели;
- определение целей по каждой «ветви».

Формирование каждого последующего уровня обеспечивает достижение цели предыдущего. Количество «ветвей» декомпозиции зависит от организационной структуры предприятия. Чем сложнее структура, тем больше уровней декомпозиции.

На практике часто используют следующий вид «дерева» целей: цель организации – цели бизнесов – функциональные цели подразделений – оперативные цели.

Иерархия целей позволяет сориентировать деятельность подразделений на достижение цели организации, подразделений (рис. 6).

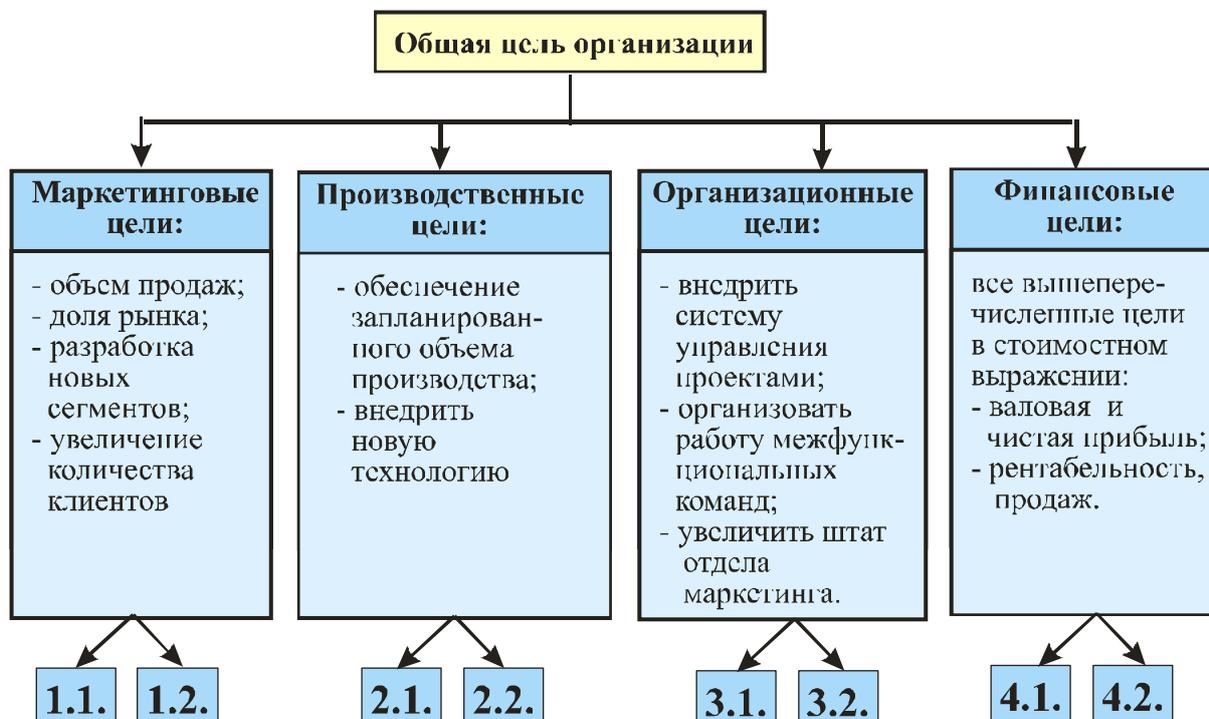


Рис. 6. Иерархия целей – «дерево целей»

Задачи – Конкретизацию целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности

**4. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ.** Целью *стратегического планирования* является адаптация предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижение надежной позиции на рынке, обеспечивающей финансовую устойчивость предприятия в условиях конкуренции.

**Стратегия** предприятия – это совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления функционирования бизнеса, которые должны укрепить положение компании на рынке и обеспечить достижение глобальных целей

Стратегия предприятия – это не функция времени, а функция направления. Стратегический план описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет будут воздействовать на предприятие, а также содержит долгосрочные цели и маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации.

Исходя из имеющихся ресурсов, компания выбирает ключевое направление из трех альтернативных:

1. **Развитие бизнеса** (наступательное)
2. **Сохранение существующего положения** (оборонительное)
3. **Свертывание деятельности** (уход, ликвидация)
4. **Разработка программы маркетинга.**

**Маркетинговая программа** представляет собой комплекс элементов: продукт, цена, распределение и продвижение, который указывается для каждого целевого сегмента.

Результатом маркетингового планирования является документ – план маркетинга, основное назначение которого – указать цели и определить конкретные действия с учетом необходимых ресурсов.

Документ стратегического **плана маркетинга** включает:

- резюме (краткий обзор проекта);
- цели (миссия организации, ее цели и цели по группам продуктов);
- описание продукта/ рынка (обзор рынка, ассортиментная политика, резюме продаж);
- SWOT-анализ;
- основной анализ (среды, потребителей и конкурентов);

- стратегии (целевой рынок, конкурентное преимущество, позиция);
- прогноз (ожидаемый объем сбыта);
- маркетинг-микс, задачи и обязанности;
- бюджет;
- выводы;
- приложение.

**Бюджет маркетинга** – раздел плана маркетинга, в котором находят отражение все расходы на маркетинг, прогнозируемые величины доходов и прибыли.

Основывается бюджет на приоритетных целях и стратегиях маркетинга.

Обязательными разделами бюджета маркетинга являются:

- *Прогнозируемый доход от продаж;*
- *Вероятные производственные издержки;*
- *Суммарные затраты* включают:
  - Затраты на маркетинг (реклама, организация продаж, упаковка, заработная плата сотрудников маркетинговых служб, стоимость информации и т.д.);
  - Другие затраты.
- *Чистый доход.*

**6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ.** Стратегический план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, а на его основе разрабатывается годовой план. В планах отражены сроки и ответственные за реализацию запланированных мероприятий.

**7. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОНТРОЛЬ.** Обязательной составляющей планирования является контроль, сущность которого заключается в оценке результатов реализации маркетингового плана с целью разработки и принятия мер по исправлению нежелательных последствий.

**Выделяют три вида контроля:**

- *Контроль годовых планов*, включающий оценку и корректировку основных технико-экономических показателей;
- *Контроль прибыльности*, представляющий собой оценку и корректировку с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на разных рынках;
- *Стратегический контроль*, предполагающий анализ эффективности маркетинга в целом с использованием методов аудита.

**Аудит маркетинга** – систематическая, независимая и периодическая проверка внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организаций в целом или для отдельных хозяйственных единиц.

### 3.3. Система маркетинговых стратегий

Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижении маркетинговых целей. Различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые предприятием на трех уровнях:

- Корпоративном
- Функциональном
- Инструментальном

В начале формирования стратегии **определяется основное стратегическое направление общих действий компании из трех предлагаемых:**

1. **Развитие бизнеса** (наступательное)
2. **Сохранение существующего положения** (оборонительное)
3. **Свертывание деятельности** (уход, ликвидация)

Выбранное стратегическое направление определяет содержание всех последующих стратегий.

Система маркетинговых стратегий представлена на рис. 7.



Рис. 7. Система маркетинговых стратегий

**I. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ** маркетинга *определяют способ взаимодействия с рынком, пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка и согласования потенциала предприятия с его требованиями.*

Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями на удовлетворение рыночного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия на более глубокое изучение потребностей и запросов потребителей и т.д.

Можно выделить *три группы* маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

**1.1. Конкурентные стратегии** определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

**1.2. Стратегии роста** дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

**1.3. Портфельные стратегии** позволяют эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

**II. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ** маркетинга – представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию *выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.*

Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:

**2.1. Стратегии сегментации** рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по разным признакам.

**2.2. Стратегии позиционирования** дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

**2.3. Стратегии комплекса маркетинга** формируют маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

**III. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ** маркетинга позволяют предприятию выбрать *способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке*. Можно выделить четыре группы стратегий на инструментальном уровне:

**3.1. Продуктовые стратегии** обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

**3.2. Ценовые стратегии** позволяют довести информацию и ценности продукта до потребителей.

**3.3. Стратегии распределения** дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

**3.4. Стратегии продвижения** доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементах комплекса маркетинга.

### **3.4. Основные конкурентные стратегии**

**Цель** – *добиться конкурентного преимущества на рынке, создать свою клиентуру (круг лояльных покупателей) либо оборонительные действия для удержания созданного конкурентного преимущества*.

Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и различия имеют сходство, поэтому можно выделить **пять подходов** к стратегии конкуренции компании (рис. 8):

1. *Стратегия лидерства по издержкам* предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей.
2. *Стратегия широкой дифференциации* направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большего количества покупателей.
3. *Стратегия оптимальных издержек* дает возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции.
4. *Сфокусированная стратегия (рыночной ниши), основанная на низких издержках*, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек конкурентов.
5. *Сфокусированная стратегия (рыночной ниши), основанная на дифференциации продукции*, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

## ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА



Рис.8. Пять базовых конкурентных стратегий

### Характерные черты конкурентных стратегий

Характеристика	Лидерство по издержкам	Широкая дифференциация	Оптимальные издержки	Сфокусированные низкие издержки и дифференциация
Стратегическая цель	Ориентация на весь рынок	Ориентация на весь рынок	Понимающий ценности покупатель	Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка
Основа конкурентного преимущества	Издержки производства ниже, чем у конкурентов	Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов	Предоставление покупателям большей ценности за их деньги	Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям
Ассортиментный набор	Качественный базовый продукт без излишеств (примемлемое качество и ограниченный выбор)	Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик	Характеристики товаров – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых	Удовлетворение особых нужд целевого сегмента
Производство	Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара	Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей, стремление к созданию превосходящего товара	Внедрение особых качеств и характеристик товара при низких издержках	Производства товара, соответствующего данной нише
Маркетинг	Выделение характеристик товара, которые ведут к снижению издержек	Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию	Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам	Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей

**Три конкурентных стратегии М. Портера.** По мнению М. Портера, существует только три базовых стратегии, которые различаются по целевому рынку (весь рынок или целевой сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по превосходящим качествам товара):

1. *низкоценовое лидерства (доминирование по издержкам);*
2. *дифференциация;*
3. *фокусирование (концентрация).*

Самая большая стратегическая ошибка, по мнению М.Портера, желание «гнаться за всеми зайцами», т.е. использовать все базовые конкурентные стратегии одновременно. Это верный путь к стратегической посредственности, т.к. фирма, пытающаяся использовать все стратегии одновременно, не сможет как следует использовать ни одну из них из-за «встроенных» противоречий.

В основе концепции *базовых стратегий* лежит следующая идея: для того, чтобы добиться конкурентного преимущества, фирма должна сосредоточиться на одной базовой стратегии.

**Маркетинговые стратегии достижения конкурентного преимущества.** На целевом рынке каждая компания играет определенную роль:

*Лидер рынка* (доля рынка не менее 40 %) – фирма, которая имеет самую большую долю рынка, выступает инициатором изменения цен, производства новых продуктов, увеличения рыночной доли и расходов на продвижение.

*Претендент на лидера* (доля рынка от 30 до 40 %) – развивающаяся фирма, которая активно борется за увеличение своей доли на рынке.

*Последователь* (доля рынка от 20 до 30 %) – развивающаяся фирма, которая стремится удержать свою долю.

*Обитатель ниши* (доля рынка менее 20 %) – фирма, обслуживающая небольшой сегмент, который другие фирмы, упускают из виду или игнорируют.

Матрица конкурентных преимуществ

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	Захват рынка Защита рынка	Перехват Блокировка рынка
Претендент на лидера	Атака в лоб Прорыв по курсу	Следование Окружение
Избегающие прямой конкуренции	Сосредоточение сил на участке	Сохранение позиций Обход

#### Стратегии для *лидеров рынка*:

*Захват рынка* – расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления.

*Защита рынка* – воздействие на потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например, с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и т.д.

*Перехват* – реакция на нововведения последователей для снижения возможной эффективности их мероприятий.

*Блокировка рынка* – стремление не допускать, чтобы последователи добивались успеха и преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена, продвижение.

#### Стратегии для *претендентов рынка*:

*Атака в лоб* (фронтальная атака) – использование достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

*Прорыв по курсу* (фланговая атака) – использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

*Следование* – минимизация риска ответных действий лидера, например, в ценовой политике.

*Окружение* – постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

#### Стратегии для *последователей*:

*Подражатель* – дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительным посредникам.

*Двойник* – копирует продукцию, систему распределения, рекламную компанию вплоть до чуть-чуть измененного марочного названия, паразитирует на инвестициях лидера.

*Имитатор* – что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли. Его политика не волнует лидера, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак.

*Приспособленец* – видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Начинает с других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером и часто становится претендентом.

Стратегии для *обитателей ниш*:

*Специализация на конечном пользователе* – на узком сегменте потребителей (компьютеры для медицинских учреждений с программным обеспечением, компьютеры для платежных терминалов)

*Специализация по вертикали* – специализация на определенных вертикальных уровнях производства, распределения или цепочки создания стоимости (производство сои и соевых продуктов).

*Специализация в зависимости от размеров клиентов* – обслуживание мелких и средних клиентов.

*Специализация на особых клиентах* – обслуживание одного или нескольких клиентов.

*Географическая специализация* – продажа продуктов в определенной местности.

*Продуктовая специализация* – выпуск одного продукта или единственной товарной линии (только оконное стекло).

*Специализация на производстве продуктов с определенными характеристиками* – только производство товаров с песком (песочные часы, песочные картины и т.д.)

*Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей* – дизайн интерьера

*Специализация на определенном соотношении качество/цена* – производство очень дорогой или очень дешевой продукции (торговая сеть «Экспедиция»)

*Специализация на обслуживании* – предложение уникальных дополнительных или сопутствующих услуг

*Специализация на каналах распределения* – фирма специализируется на обслуживании одного канала сбыта (дезинфицирующие средства в больших емкостях для больниц)

### 3.5. Стратегия роста

Конкурентное преимущество всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий, оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Существуют **три типа стратегий** по способу освоения рынка, развития товара и использования ресурсов подразделения:

*Интенсивное развитие* (предполагает органический рост за счет собственных ресурсов и полное использование сегодняшних возможностей организации);

*Диверсификация* (предполагает проникновение на новые рынки и включение в новые производства);

*Интеграция* (предполагает поглощение или соединение с другими частями индустриальной цепочки).

Характеристики основных стратегий развития

Группа стратегий	Стратегия	Характеристика
Интенсивное развитие	Совершенствование товара	Увеличение сбыта за счет создания новых (в техническом смысле) или усовершенствовании существующих товаров
	Увеличение рыночной доли	Изыскание путей увеличения сбыта существующих товаров на существующих рынках с помощью более прогрессивного маркетинга

	Разработка новых рынков	Увеличение сбыта за счет внедрения существующих товаров на новые рынки
Диверсификация	Концентрическая диверсификация (родственная)	Пополнение номенклатуры товарами-аналогами товаров сторонних фирм (или ассортиментными группами новинок), которые с технологической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы
	Вертикальная диверсификация (родственная)	Освоение производства части комплектующих, сырья, материалов, которые определяют качество выпускаемой продукции
	Горизонтальная диверсификация (неродственная)	Пополнение ассортимента товарами, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ранее
	Конгломеративная диверсификация (неродственная)	Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане (новые рынки)
Интеграционное развитие	Вертикальная регрессивная (обратная) интеграция	Получение во владение или более жесткий контроль фирмой своих поставщиков
	Вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция	Получение во владение или более жесткий контроль системы распределения
	Вертикальная полная интеграция	Участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей
	Горизонтальная интеграция	Получение во владение или более жесткий контроль ряда предприятий-конкурентов

**Матрица Ансоффа.** Для определения стратегических альтернатив при поиске способов освоения целевых рынков используется матрица "товар - рынок", предложенная И. Ансоффом в 1966 г. (рис. 9).

Как видно, возможны четыре базовые стратегии освоения источников роста преимуществ фирмы: проникновение на рынок; развитие товара; развитие рынка и диверсификация.

		Существующие товары	<b>ТОВАРЫ</b>	Новые товары
РЫНКИ	Существующий рынок	<b>ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК</b>		<b>РАЗВИТИЕ ПРОДУКЦИИ</b>
	Новые рынки	<b>РАЗВИТИЕ РЫНКА</b>		<b>ДИВЕРСИФИКАЦИЯ</b>

Рис. 9. Матрица «Товар – рынок» И.Ансоффа

Альтернативные стратегии освоения источников роста преимуществ фирмы

Товары	Рынки	
	Существующие	Новые
Существующие	<i>Проникновение на рынок</i> - интенсификация сбыта, поиск новых покупателей, вытеснение конкурентов, развитие (расширение) сферы потребления товара	<i>Развитие рынка</i> - новые рынки, новые регионы сбыта, международные рынки, создание новых областей использования товара
Новые	<i>Развитие товара</i> - разработка новых товаров собственными силами, развитие	<i>Диверсификация</i> - горизонтальная, вертикальная, концентрическая

Для разработка путей достижения целей применяется GAP-анализ (рис. 10)

Точка **А** – прогноз фирмы при неизменной стратегии и постоянстве внешней среды. Точка **В** – прогноз фирмы при росте продуктивности деятельности без изменения стратегии. Точка **С** – целевой рост за счет развития существующего рынка. Точка **Д** – целевой рост за счет нового рынка или товара. Точка **Е** – целевой рост путем диверсификации.

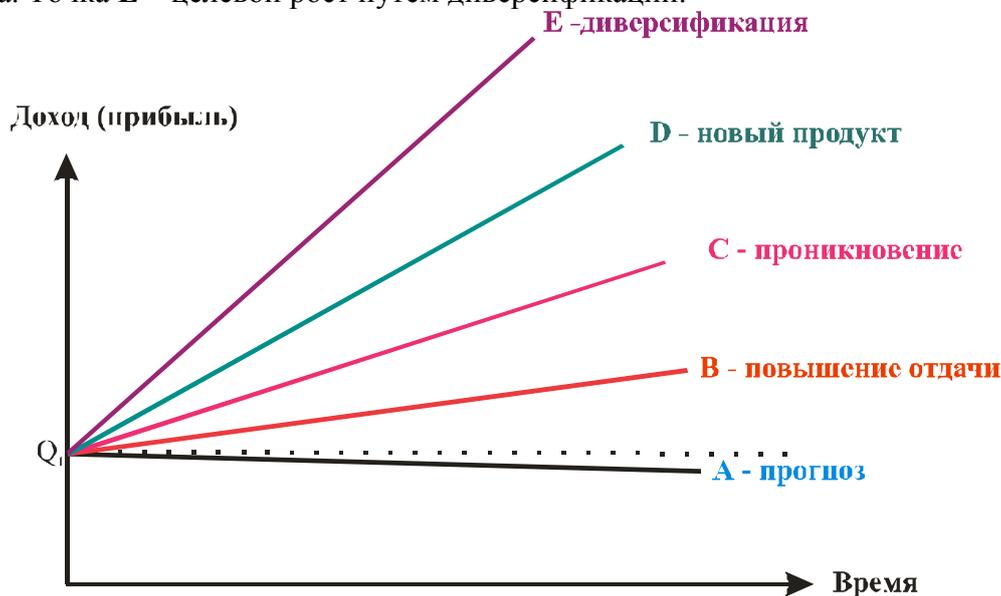


Рис. 10. GAP-анализ или анализ стратегического разрыва

В диапазоне от **В** до **Е** предполагается изменение развития инноваций.

В план маркетинга отражаются пути достижения результатов, помеченных точками **А-Е**, и нахождение наиболее приемлемых.

### 3.6. Портфельные стратегии

Маркетинговая практика рассматривает портфель в виде совокупности независимых друг от друга хозяйственных подразделений, стратегических бизнес единиц одной компании, фирмы.

**Портфельный анализ** позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес единиц.

**Портфельные стратегии** – это способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Выбор направлений рыночной деятельности осуществляется с помощью матриц ВКГ (ВКГ) и Маккинзи (McKinsey), подробно рассмотренные в теме 9.

Согласно Хоферу и Шенделю, **портфельные корпоративные стратегии** устанавливают принципы и правила достижения корпоративных целей при ограниченных ресурсах. Модель Хофера-Шенделя представлена на рис. 11.

## Конкурентная позиция

		Сильное	Среднее	Слабое	Худшее
Стадии эволюции рынка	Развитие Вытеснение	Стратегии увеличения доли на рынке			Рас- крутка
	Рост	Стратегии роста			или Ликви- дация
	Зрелость Насыщение	Стратегии увели- чения прибыли		Концент- рация на своем рынке	Отказ
	Сокращение	Стратегии сокращения активов фирмы			

Рис. 11. Модель Хофера-Шенделя

Выделяются три основных типа *идеального портфеля* корпоративных стратегий (рис. 12):

- портфель роста;
- портфель прибыли;
- сбалансированный портфель.

**Портфель прибыли** характеризуется видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных “победителей” и немного так называемых формирующихся “победителей”. У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

**Портфель роста** характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных “победителей” для поддержания большого числа формирующихся “победителей”, у которых высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

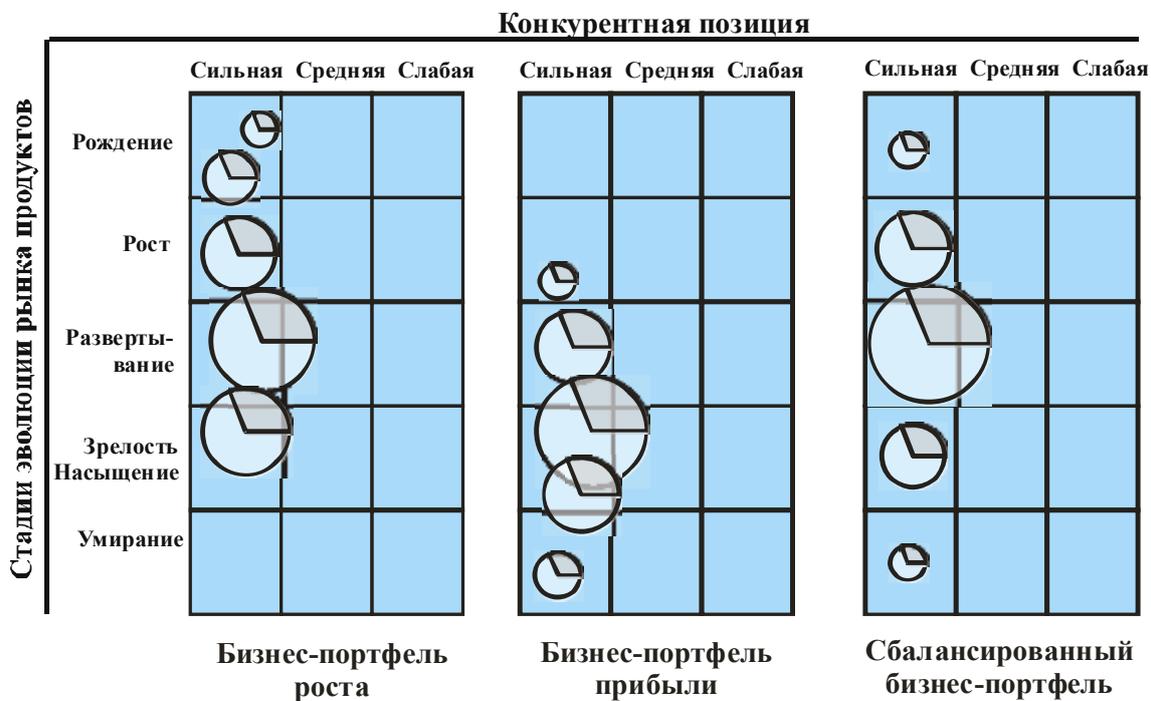


Рис. 12. Три типа идеального бизнес-портфеля

**Сбалансированный портфель** характеризуется равномерным распределением формирующихся “победителей” и “победителей” на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых “победителей” и одновременно используя стабильных “победителей” для поддержки формирующихся.

Хофер и Шендель называют 4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей и их характеристики:

1. **Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка** часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

2. **Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка** также приводит к дефициту массы прибыли.

3. **Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса** создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

4. **Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса** требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.



## ТЕМА 4. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

### 4.1. Сущность портфельного анализа

**Портфельный анализ** позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес единиц.

Матрицами бизнес-портфеля, или портфельными матрицами, называют стратегические матрицы, служащие для формирования диверсификационного портфеля продукции предприятия.

Под портфелем понимается вся совокупность продукции предприятия. Термин «портфель» широко используется в экономике для обозначения некоторого набора объектов, который можно изменять по желанию владельца портфеля.

К наиболее популярным портфельным матрицам относятся матрицы БКГ «Бостон консалтинг групп» и матрица GE, которая является развитием первой. Обе матрицы относятся к типу матриц, в которых параметры характеризуют условия - состояние всего рынка товара и положение предприятия на этом рынке.

Объектами портфельных матриц являются продукты, предлагаемые (выпускаемые) предприятием (другие названия: СБЕ - стратегические бизнес-единицы, СКП – стратегические коммерческие подразделения, СХП – стратегические хозяйственные подразделения и т.д.).

**Стратегические бизнес-единицы** – это совокупность независимых друг от друга хозяйственных подразделений одной компании, которые являются объектами портфельных матриц.

Размещение каждого объекта осуществляется по двум параметрам (один из которых «внешний», другой – «внутренний»). Внешний отражает возможности развития СБЕ (стратегической бизнес единицы) – для ВКГ это динамика или рост рынка, а для GE – привлекательность рынка. Внутренний параметр выражает оценку существующего положения объекта на рынке – для БКГ это относительная рыночная доля, а для GE эффективность бизнеса. Каждая ось отражает либо один параметр (ВКГ), либо многофакторную характеристику (GE).

Портфельные матрицы позволяют принимать стратегические решения о дополнительном финансировании перспективных и ликвидации неперспективных направлений бизнеса. В соответствии с теорией обе матрицы позволяют выбрать для каждой СБЕ одну комплексную стратегию из четырех - развитие, сохранение, уборка «урожая», ликвидация.

Окончательной целью портфельного анализа является определение (выбор) таких стратегий для каждой стратегической бизнес-единицы (СБЕ), чтобы в совокупности они способствовали формированию сбалансированного портфеля продукции предприятия.

Для облегчения интерпретации (трактовки) желательно таким образом построить матрицу, чтобы объекты были разнесены в разные ее зоны.

### 4.2. Матрица ВКГ

Привлекательность рынка или отрасли оценивается при помощи матрицы Бостонской консалтинговой группы. *Бостонская матрица (доля рынка — рост рынка)* была разработана американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг груп» в конце 60-х годов. Эта модель основывается, прежде всего, на концепции жизненного цикла продукта. Анализ портфеля по Бостонской матрице позволяет выявить бесперспективные активы и выбрать стратегию и тактику по их исключению из портфеля или трансформации в реальные денежные доходы.

Каждая компания, поставляющая на рынок продукцию или услуги, сталкивается с тем, что одни товары или услуги реализуются лучше и быстрее, т.е. приносят больше прибыли, чем другие. Все зависит от спроса, конкуренции, качества продукции или услуг их стоимости. То же самое можно сказать и об объектах недвижимости.

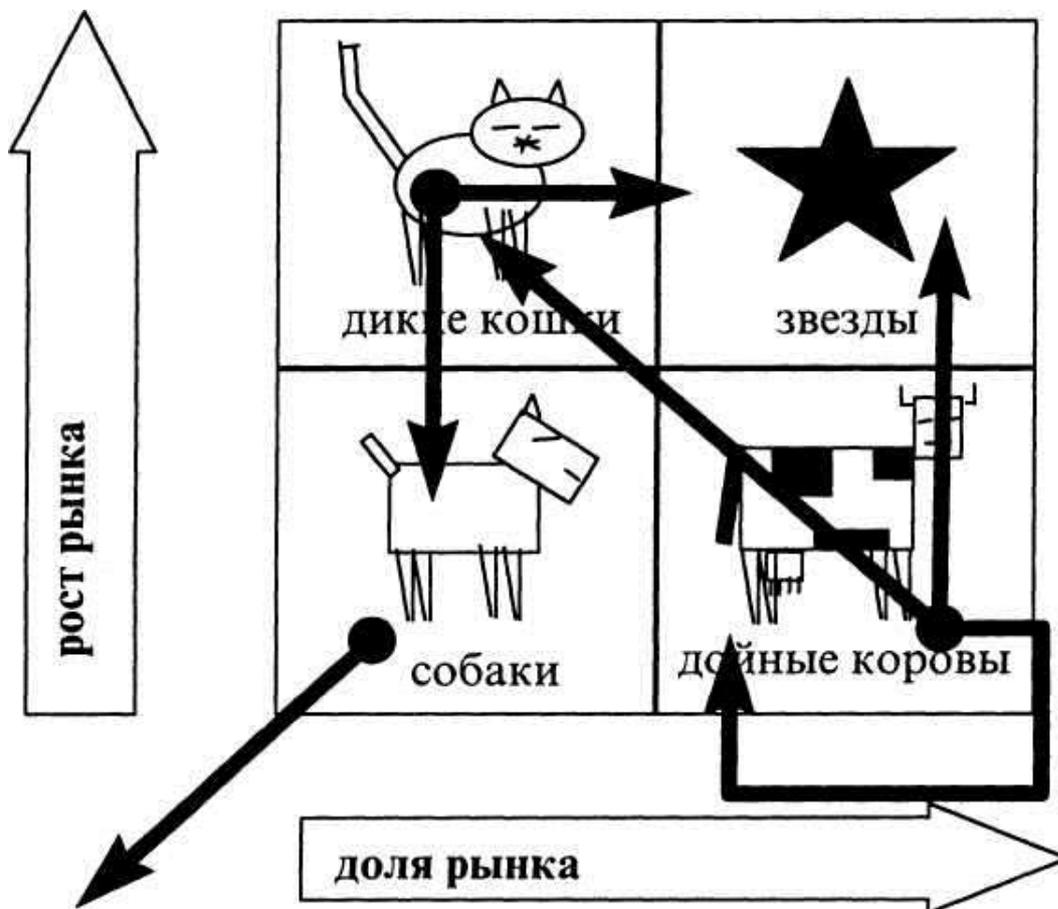


Рис. 1. Матрица ВКГ

**На горизонтальной оси – относительная доля на рынке.**

Первый параметр «внутренний» в этой матрице и откладывается по горизонтальной оси – доля на рынке в сравнении с ведущими конкурентами, рассчитывается как отношение собственного объема продаж к объему продаж сильнейшего конкурента. Обращает на себя внимание обратная (рост справа налево) последовательность значений по горизонтальной оси и разная цена деления в правой и левой части матрицы.

**На вертикальной – темп роста рынка (или динамика рынка).**

Второй «внешний» параметр и откладывается по вертикальной оси – темп роста рынка (или динамика рынка).

СБЕ изображаются в виде окружностей. При этом площадь круга пропорциональна объему продаж

*Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшее значение для своих продуктов или конкурентов.*

Относительная доля рынка конкретных товаров для суммарного рынка с учетом конкурентов рассчитывается как отношение продаж к наибольшему значению продаж конкурента. Продажи могут исчисляться как в натуральном, так и в денежном выражении.

**Относительная доля рынка (доля рынка относительно лидера)** определяется сравнением с самым крупным конкурентом, поэтому в сумме все относительные доли участников рынка всегда больше 1 или 100 %. Расчет  $D_A$  представлен в формуле (1).

$$D_A = \frac{N_i}{N_A}, \quad (1)$$

где

$N_i$  – количество изделий, проданных  $i$ -той компанией (объем продаж) в натуральном или денежном выражении;

$N_A$  – объем продаж самого сильного конкурента.

В нашем случае – это отношение продаж в натуральных единицах конкретного товара к наибольшему значению продаж одного из товаров этой же фирмы.

Внешний характер параметра означает, что показатель рассчитывается для всего рынка данного товара.

Расчет показателя **динамика рынка** (*темпы роста рынка*)  $T_m$  представлен в формуле (2).

$$T_m = \frac{(V' - V_m)}{V_m} * \frac{12}{t} + 1, \quad (2)$$

где

$V'$  – объем рынка анализируемого периода;

$V_m$  – объем рынка базисного периода;

$t$  - длительность периода.

Считают, что темпы роста, его максимальная и минимальная величины лежат в пределах 140 и 70 % в год.

Если  $T_m > 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста,

Если  $0,7 < T_m < 1,4$ , то рынок проходит состояние позиционного роста, стагнации и сворачивания,

Если  $T_m < 0,7$ , то ожидается кризис рынка товара.

В тех случаях, когда нет падения продаж, динамика рынка может рассчитываться в процентах.

Проблема проведения границ между высокими и низкими значениями по осям решается по-разному. Иногда в качестве границ **используется половина максимального значения**. Однако такой подход встречается редко. Обычно по вертикальной оси к высоким относят темпы роста, превышающие 10 % уровень.

Среднюю границу по горизонтальной оси принято проводить на единичном уровне по относительной доле рынка  $D_A=1$ . При этом происходит разделение лидирующих СБЕ и СБЕ, занимающих на рынке второстепенные позиции. Недостаток такого подхода состоит в том, что в данном случае всегда присутствует один лидер и множество СБЕ с второстепенными позициями.

Поэтому многие эксперты считают, что **границу следует установить на уровне 0,75-0,80**, чтобы в левые ячейки матрицы кроме лидеров попали сильные СБЕ, находящиеся на среднем уровне

В матрице представлены четыре зоны, каждая из которых соответствует определенной стадии жизненного цикла успешного бизнеса: **дикие кошки, звезда, дойная корова, собака**. Каждая зона не жестко определяет стратегию, а предполагает выбор одной стратегии из четырех:

**Расширение производства.** Цель – увеличение доли рынка (обычно применяется к трудным детям, которые имеют шансы вспыхнуть сверхновыми звездами).

**Сохранение.** Цель – сохранение доли рынка товара (применяется к сильным дойным коровам).

**Уборка урожая.** Цель – увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия (применяется к слабым дойным коровам, к трудным детям и собакам).

**Ликвидация.** Цель – продажа или ликвидация бизнеса (применяется к собакам и трудным детям).

Со временем позиции каждого товара в матрице ВКГ изменяются в соответствии с жизненным циклом успешного бизнеса, который начинается как *дикие кошки* (или вопросительные знаки), превращается в *звезду*, затем становится *дойной коровой* (денежным мешком) и, наконец, *собакой*.

Определенные объекты недвижимости выдерживают конкуренцию и реализуются как бы "сами по себе". Доходы от их реализации достаточно высоки и они составляют большую долю на рынке. Их рассматривают как «*Дойную корову*» и «источник наличных денег». Они являются перспективными и практически не требуют денежных вливаний.

«*Дикие кошки*» — это объекты недвижимости, находящиеся в начальной стадии жизненного цикла. Они являются достаточно перспективными, но для того, чтобы внедрить их на рынок, необходимы денежные инвестиции. Данные объекты недвижимости обещают управляющему (соб-

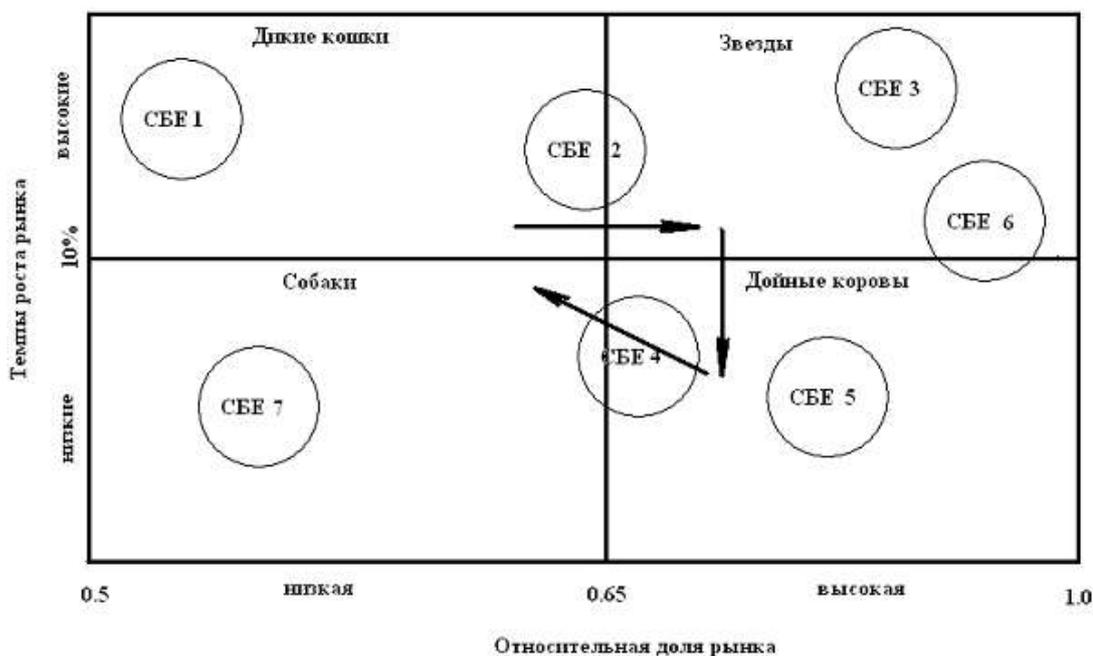
ственнику) высокие темпы роста, но пока они имеют небольшую долю на рынке. Добиться увеличения их доли на рынке можно за счет доходов, поступающих благодаря «денежным коровам».

Но если спрос на них не будет расти длительный период, то лучше всего от них избавляться.

«Звезды» находятся на фазе роста жизненного цикла. Эта группа объектов недвижимости приносит определенную прибыль, но она уходит на укрепление их собственной позиции на рынке. Эти объекты недвижимости обладают относительно хорошим сбытом и уже завоевали значительную долю рынка, но нуждаются в постоянном пополнении инвестиций для соответствия изменяющимся тенденциям на рынке. «Звезды», в большинстве своем, занимают позицию, которая называется «денежным балансом». Как только рост предложения прекращается, «звезда» становится «денежной коровой», поскольку она больше не нуждается в инвестициях для завоевания и сохранения значительного рыночного роста.

«Собаки» относятся к фазе насыщения и деградации. Они не имеют ни большой доли рынка, ни высоких темпов роста. «Собаки», которые постепенно утрачивают свою долю на рынке, не представляют интереса для портфеля управляющего (собственника). Данные объекты недвижимости нуждаются в инвестициях с большим рисковым потенциалом или превращаются в объекты, которые уже никогда не будут проданы (сданы в аренду). Оптимальной стратегией в отношении подобных «собак» является максимизация доходов и максимально возможное сокращение расходов. Другим решением может быть существенное изменение цены, в качестве альтернативы — изъятие их из обращения на рынке.

*Предположим, управляющая компания имеет в портфеле 7 СБЕ.*



**СБЕ 1.** Низкая доля, которую она занимает в своем сегменте на рынке недвижимости и высокие темпы самого сегмента рынка свидетельствуют о том, что у управляющего (собственника) с этой СБЕ имеется масса проблем. Управляющему (собственнику) требуется огромный объем затрат для поддержания ее на рынке. Если держатель портфеля обладает средствами, а СБЕ 1 в перспективе обещает приносить существенную прибыль, то стоит заниматься ей и впредь, переводя её постепенно сначала в «звезды», а в «дойные коровы» она перейдет сама.

**СБЕ 2, СБЕ 3, СБЕ 6** находятся в «звездах». Конечно у держателя портфеля с ними тоже много проблем. Но в отличие от СБЕ 1 их сегменты имеют на рынке недвижимости высокую долю и они наверняка приносят прибыль. Проблемы же, связанные с поддержанием их на рынке, в основном обусловлены конкурентной борьбой (при росте сегмента рынка какой-либо СБЕ все управляющие-

конкуренты, способные иметь ее, оживляются, и каждый из них стремится занять как можно большую долю этого растущего рынка). Кроме того, надо тратить средства на приобретение других аналогичных объектов недвижимости, так как их сегмент рынка растет. Но поскольку рынок растет не бесконечно, а только до своего насыщения, то эти СБЕ держатель портфеля должен оставить в своем портфеле. Он должна изыскать необходимые ресурсы для того, чтобы удержать **СБЕ 3** и **СБЕ 6** на таком же уровне по их доле в сегменте рынка, который они уже достигли. **СБЕ 2** несколько продвинуть по этому показателю, иначе она может вернуться в категорию «диких кошек» и усугубить тем самым общее состояние портфеля.

**СБЕ 5** приносит хорошую прибыль благодаря высокой доле ее сегмента на рынке недвижимости. Она не требует значительных затрат на свое поддержание, так как рынок в этом сегменте стабилизировался и в нем не наблюдается острой конкурентной борьбы. Кроме того, у держателя портфеля по отношению к этой СБЕ уже налажены все отношения с арендаторами, и не надо тратить средства на их укрепление, а только использовать их на полную мощность.

**СБЕ 4** может быть включена в портфель, но с условием, что держатель портфеля несколько увеличит затраты на ее поддержание на рынке, поскольку она находится в состоянии дрейфа в «собаки».

**СБЕ 7**. Её, скорее всего не надо включать в портфель, на предмет прибыльности она совершенно бесперспективна.

*Вывод.* В портфеле непременно должны быть СБЕ 6, СБЕ 3, СБЕ 5 и СБЕ 2 и, возможно СБЕ 4 и СБЕ 1.

Различные сочетания критериев позволяют намечать и более конкретные частные стратегии. Так для случаев с высокой рыночной привлекательностью при сильных внутренних позициях возможны стратегии роста, развития и поддержки.

*Стратегия роста* применима по отношению к *новым* СБЕ при условии весьма благоприятных возможностей на рынке.

*Стратегия развития* применима при условии предоставления рынком очень хороших возможностей для получения дохода, но держатель портфеля недвижимости еще не имеет материальных ресурсов для того, чтобы воспользоваться этим.

*Стратегия подкрепления* более подходит для *зрелых* СБЕ, которые занимают прочное положение на рынке, но сталкиваются с растущим конкурентным напряжением.

*Пример.*

Необходимо провести анализ объектов недвижимости, находящихся в портфеле управляющей компании и выбрать стратегию управления для каждого из них.

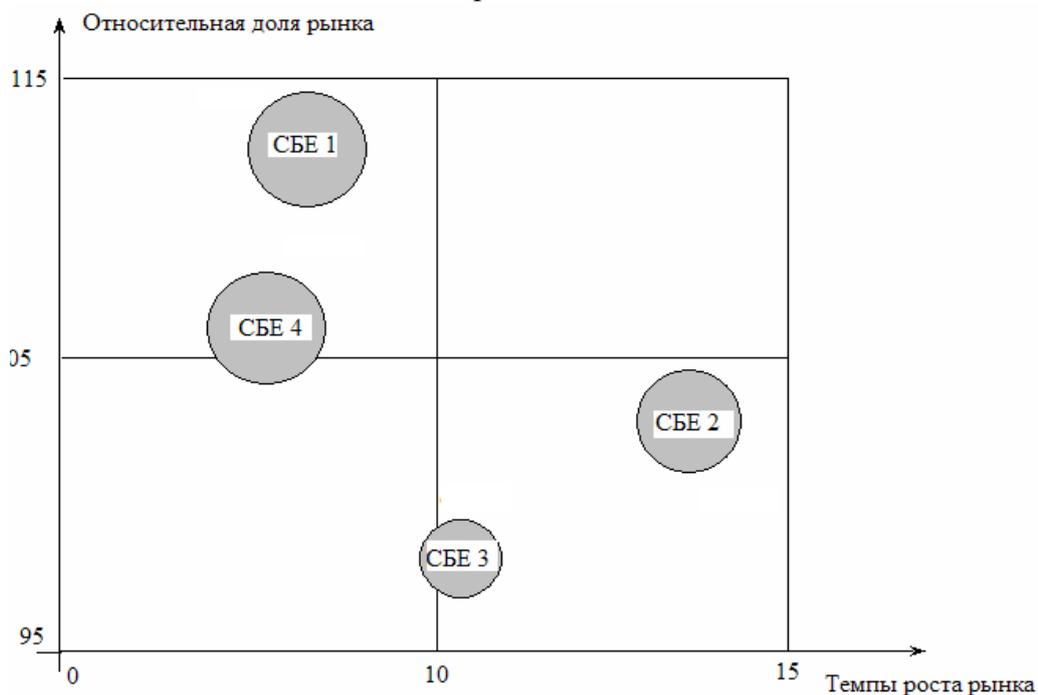
Для портфеля недвижимости выбрана стратегия получения потока доходов в краткосрочном периоде, то есть капитал вложен в недвижимость на срок пять лет, после чего она продается.

Таблица исходных данных

Стратегические бизнес единицы	Объем продаж, млн. д.е.	Емкость рынка, тыс. д.е.	Темп роста рынка, %	Доля рынка СБЕ, %
1. Сегмент рынка офисной недвижимости (здание класса С, расположенное в Москве; стадия жизненного цикла – эксплуатация после модернизации)	280	5000	113,2	5,60
2. Сегмент жилой недвижимости (мно-	7	58	101	12

гоэтажный дом, расположенный в г. Ногинске; стадия жизненного цикла – эксплуатация)	40	00	.8	.76
3. Сегмент индустриальной недвижимости (склад, расположенный в г. Электро-стали; стадия жизненного цикла – перед модернизацией из-за морального устаревания)	7 60	75 00	97. 5	10 .13
4. Сегмент многофункциональной недвижимости (торгово-офисный центр, расположенный в Балашихинском районе; стадия жизненного цикла – начало эксплуатации)	3 70	74 00	108 .6	5. 00

$$\text{Доля рынка СБЕ} = \frac{\text{Объем продаж СБЕ}}{\text{Емкость рынка}}$$



**СБЕ 1** (офисное здание) имеет низкую долю в сегменте офисных помещений на рынке недвижимости Москвы из-за невысокого класса, но темп роста самого сегмента высокий. Это здание с учетом кризиса может в ближайшей перспективе приносить существенную прибыль. К нему будем применять стратегию подкрепления, т.е. всячески ее поддерживать.

**СБЕ 2 и СБЕ 4** приносят хорошую прибыль благодаря высокой доле их сегментов (жилой дом и торгово-офисный центр) на рынке недвижимости. Они не требуют значительных затрат на свое поддержание. Для **СБЕ 2** выбираем стратегию подкрепления. Для **СБЕ 4** – стратегию роста. Они сталкиваются с некоторым растущим конкурентным напряжением, особенно **СБЕ 4**.

**СБЕ 3** (склад) может быть пока оставлена в портфеле, но он потребует увеличения затрат на его поддержание на рынке, поскольку находится в состоянии дрейфа в «собаки» из-за строительства новых складских терминалов вокруг города.

### 4.3. Матрица GE

Для преодоления ограниченности матрицы ВКГ были разработаны расширенные портфельные модели MacKinsey (с 9-ю управляющими политиками), GE и Shell Chemical Company (с 5-ю основными стратегиями).

Каждый бизнес оценивается в терминах двух основных категорий, представляющие из себя комплексные показатели – *привлекательность рынка* и *эффективности бизнеса*.

По вертикальной оси откладывается внешний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как *привлекательность рынка* или *интерес предприятия к сектору рынка*.

По горизонтальной оси откладывается внутренний комплексный показатель, для которого используют такие названия, как *эффективность бизнеса*, *преимущество по отношению к конкурентам*, *конкурентная позиция предприятия*.

Многообразие названий комплексных характеристик объясняется различиями в наборе, включенных в их состав факторов. **Отбор значимых факторов и их балльную оценку осуществляют эксперты.**

Для определения *внешнего комплексного показателя (привлекательность рынка)*, отражающего возможности развития направления деятельности, используются следующие критерии:

- емкость рынка;
- темп роста рынка;
- уровень конкуренции;
- перспективы в отношении прибыли;
- социальные, политические и юридические факторы.

Для определения *внутреннего комплексного показателя (уровень конкурентоспособности)*, отражающего существующее положение объекта на рынке, используются следующие критерии:

- рыночная доля;
- возможности для создания отличительных и ценовых преимуществ;
- репутация;
- потенциальные возможности сбыта и т.д.

Для размещения объектов на поле матрицы необходимо рассчитать два комплексных показателя для каждого объекта. Технология расчета состоит из ряда шагов:

1. Вначале эксперты осуществляют выбор наиболее значимых критериев, которые войдут в состав двух комплексных показателей.

2. Устанавливается вес (степень значимости) для каждого критерия. Сумма весов критериев, составляющих один комплексный показатель, должна быть равна 1.

3. Затем каждый критерий оценивается по 10-балльной шкале (или 5-балльной шкале).

4. Оценка каждого критерия умножается на его вес, а полученные произведения суммируются.

5. Полученное значение и является комплексным показателем, который откладывается для СБЕ на соответствующей оси матрицы.

Факторы, составляющие комплексные показатели

Внешний показатель «Привлекательность рынка»	Вес (степень значимости)	Оценка 1-5	Ценность
Общий объем рынка (емкость рынка)	0,20	4	0,8
Показатель темпов роста рынка в год	0,20	5	1,00
Маржа прибыли (в динамике за несколько лет)	0,15	4	0,60
Интенсивность конкуренции	0,15	2	0,30
Технологические требования	0,15	4	0,60
Влияние инфляции	0,05	3	0,15
Энергоемкость	0,05	2	0,10
Воздействие окружающей среды	0,05	3	0,15
Социальный аспект	-		
Политический аспект	-		
Юридический аспект	-		
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>		<b>3,70</b>
Доля рынка	0,10	4	0,40
Темпы роста доли рынка	0,15	2	0,30
Качество продукции	0,10	4	0,40
Репутация марки	0,10	5	0,50
Распределение продукции	0,05	4	0,20
Эффективность продвижения	0,05	3	0,15
Возможности производства	0,05	3	0,15
Эффективность производства	0,05	2	0,10
Расходы подразделения	0,15	3	0,45
Поставки материала	0,05	5	0,25
Эффективность научных исследований	0,10	3	0,30
Управленческий аппарат	0,05	4	0,20
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>		<b>3,40</b>

Затем данные переносятся в матрицу, на которой каждая стратегическая цель маркетинга связана со своей зоной. Матрица GE, построенная на основе оценки факторов по 5-балльной шкале, представлена на рис.53, а матрица GE, построенная на основе оценки факторов по 10-балльной шкале, представлена на рис.54. Связь между пятью зонами матрицы GE и стратегическими целями представлена на рис. 5.

**Зона 1. Нарращивание.** Рынок считается привлекательным, конкурентоспособность данного товара высокая (эквивалент «звезд»).

**Зона 2. Удержание.** Конкурентоспособность товара (эквивалент «дойных коров») высокая в отличие от степени привлекательности рынка.

**Зона 3. Нарращивание/удержание/исчерпание.** Стратегия наращивания применяется по отношению к слабым или пассивным конкурентам, если же достичь намеченных финансовых обязательств по развитию товара/рынка проблематично, то следует выбрать стратегию исчерпания (как в случае с "трудными детьми").

**Зона 4. Исчерпание.** Данная стратегия рекомендуется к применению в случае низких показателей привлекательности рынка и конкурентоспособности.

**Зона 5. Сворачивание.** Заключается в краткосрочном притоке наличности в следствие прекращения выпуска товара или продажи производства (эквивалент «собак»).

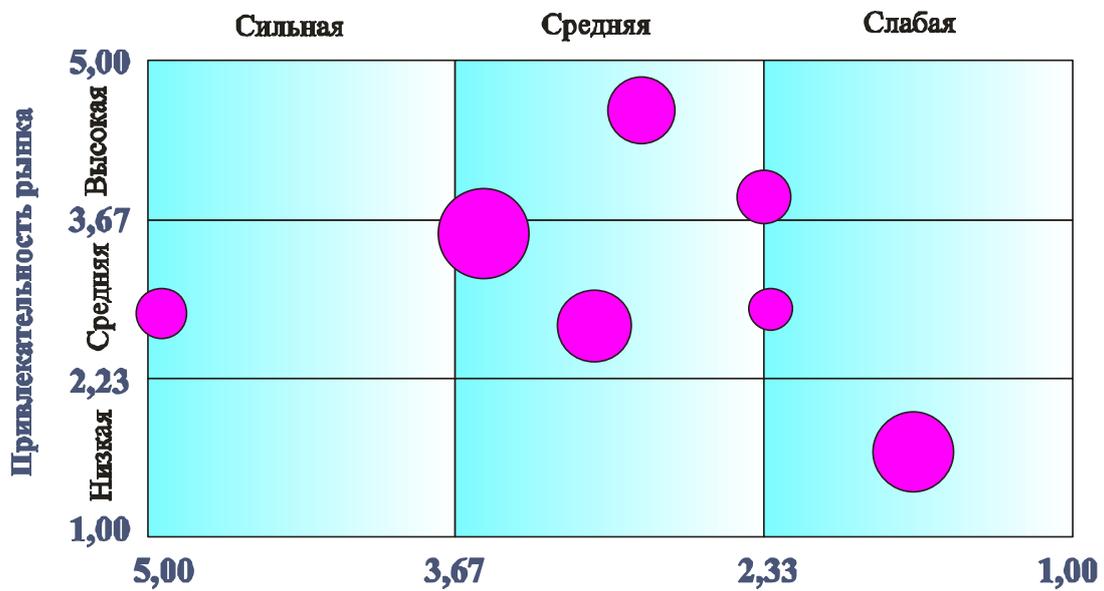


Рис. 5. Оценка факторов по 5-балльной шкале

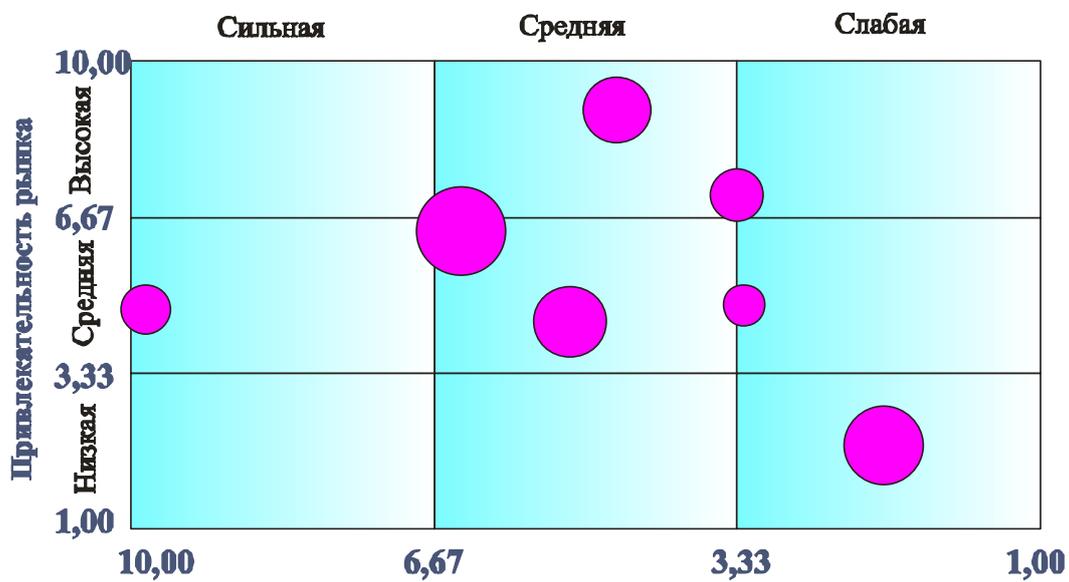


Рис. 6. Оценка факторов по 10-балльной шкале

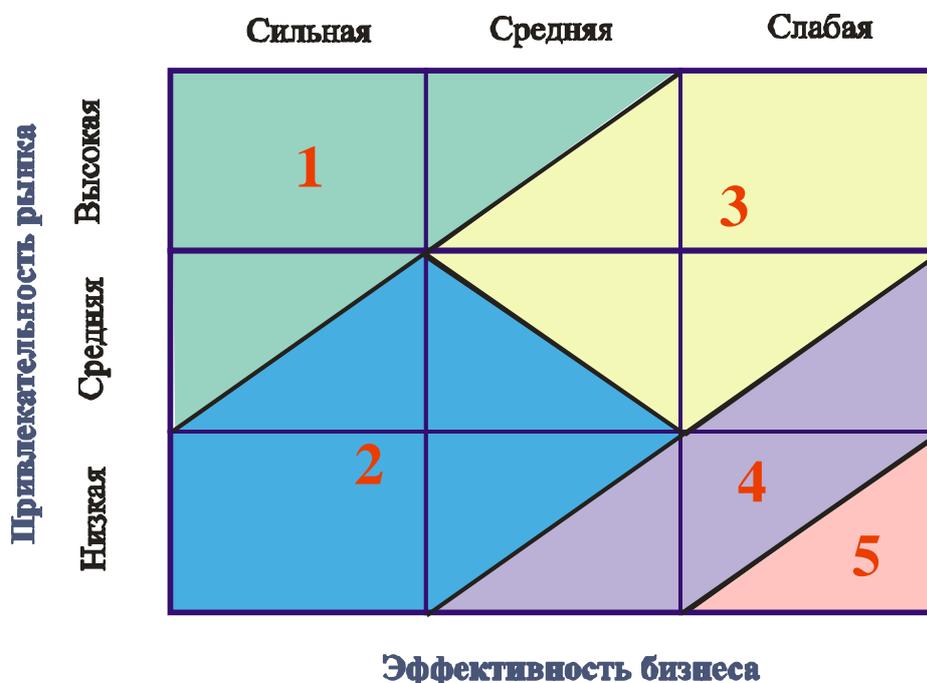


Рис. 7. Зоны матрицы GE, определяющие стратегические решения

Метод портфельного анализа на основе *матрицы Мак-Кинси* предусматривает анализ рынка на основе двух факторов: привлекательности сегмента рынка недвижимости и его конкурентоспособности.

Все СБЕ в соответствии с их положением можно объединить в три группы по принципу приоритетности инвестиций.

- *Высокий приоритет инвестиций (зеленый цвет)*. Такие СБЕ имеют предпосылки к росту и прочные позиции на рынке.
- *Средний приоритет инвестиций (желтый цвет)*. Такие СБЕ имеют среднюю привлекательность на рынке и заслуживают избирательного подхода при выделении инвестиций на развитие. Инвестиции возможны только при условии получения краткосрочной прибыли от реализации СБЕ.
- *Низкий приоритет инвестиций (красный цвет)*. Такие СБЕ мало привлекательны для рынка и имеют слабую внутреннюю позицию. Их нужно продавать. Использование СБЕ возможно только в очень ограниченных случаях, когда, несмотря на незначительные возможности и слабые внутренние позиции у него имеются приверженцы на рынке.

СБЕ в клетке определенная как «производитель прибыли», сходна с «дойной коровой». СБЕ в клетке с «вопросительными знаками» имеет неопределенное, но потенциально обещающее будущее.

<b>Привлекательность СБЕ на рынке</b>	<b>Высокая</b>	<b>Рост</b> победитель	<b>Развитие</b> победитель	<b>Поддержка</b> ????
	<b>Средняя</b>	<b>Подкреп- ление</b> победитель	<b>Поддержка для сохранение</b> <i>избирательное инвестирование</i>	<b>"Жатва"</b> <i>ограниченное использование или избавление</i> проигравший
	<b>Низкая</b>	<b>Сохранение</b> <b>произво- дитель прибыли</b>	<b>"Жатва"</b> <i>ограниченное использование или избавление</i> проигравший	<b>"Жатва"</b> <i>избавление</i> проигравший
		<b>Прочное</b>	<b>Среднее</b>	<b>Слабое</b>
<b>Положение СБЕ на рынке</b>				

Выводы для стратегии по матрице Мак-Кинси определены и однозначны: из проигравших СБЕ должны быть изъяты инвестиции, положение победивших СБЕ укрепляется.

Критерии оценки портфеля по матрице Мак-Кинси.

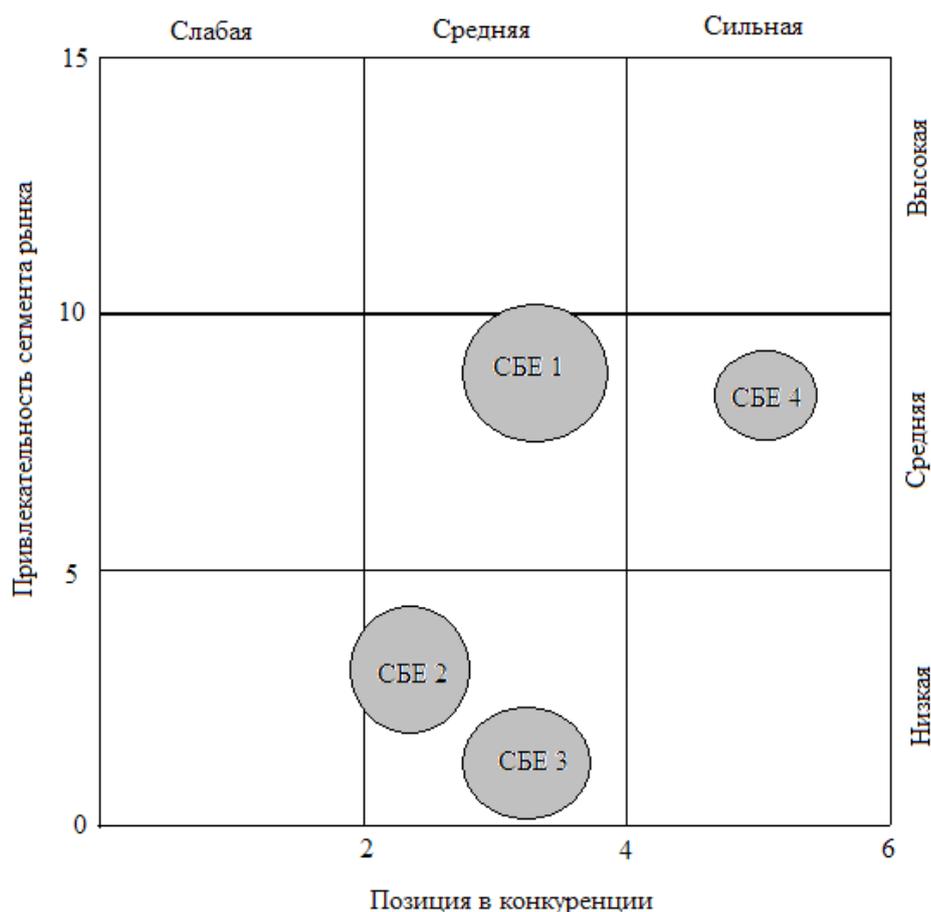
<b>Привлекательность СБЕ на рынке (внешняя среда)</b>	<b>Положение СБЕ на рынке (внутренняя среда)</b>
Размер рынка	Доля на рынке
Темп роста	Качество объектов недвижимости
Цикличность спроса	Конкурентоспособность цен (продажа, аренда)
Сезонность спроса	Возможности маркетинга
Острота конкуренции	Потенциал нового строительства (реконструкции)
Темп изменений строительных материалов, технологий, инженерного оборудования	Финансовые ресурсы держателя портфеля
Барьеры на пути доступа на рынок	Возможности распределения по фактору местоположения, стадии жизненного цикла и т.п.
Экономия от масштабности присутствия на рынке	Эффективность продаж (аренды)
Требуемая капитализация	Использование масштабности присутствия на рынке
Законодательное регулирование	Технический уровень объектов недвижимости

*Пример.*

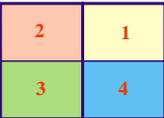
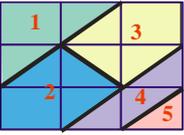
Стратегические бизнес единицы	Привлекательность СБЕ	Конкурентные позиции СБЕ
1. Сегмент рынка офисной недвижимости (здание класса С, расположенное в Москве; стадия жизненного цикла – эксплуатация после модернизации)	8,9	2,8
2. Сегмент жилой недвижимости (многоэтажный дом, расположенный в г. Ногинске; стадия жизненного цикла – эксплуатация)	4,5	2,25
3. Сегмент индустриальной недвижимости (склад, расположенный в г. Электростали; стадия жизненного цикла – перед модернизацией из-за морального устаревания)	2,6	3,9
4. Сегмент многофункциональной недвижимости (торгово-офисный центр, расположенный в Балашихинском районе; стадия жизненного цикла – начало эксплуатации)	7,3	5,4

Анализ активов портфеля:

- Для **СБЕ 1, СБЕ 4**– лучшей будет стратегия поддержки и привлечения инвестиций.
- Для **СБЕ 2, СБЕ 3**, обладают низким приоритетом инвестиций. Они проигравшие. Для данной группы оптимальным будет стратегия сокращения или избавления.



Популярные портфельные матрицы, их зоны и рекомендуемые для зон стратегии представлены в таблице 2.

Зоны	Название матрицы и рекомендуемые стратегии
	<p><b>BKG:</b> 1 «Трудные дети» - развитие / ликвидация , 2 «Звезды» - развитие , 3 «Дойные коровы» - сохранение / уборка урожая, 4 «Собаки» - уборка урожая / ликвидация.</p>
	<p><b>MacKinsey:</b> 1- эксплуатировать, 2 - инвестировать в развитие, 3 - развиваться избирательно, 4 – защищать позиции, 5 - осторожное развитие, 6 - ограниченное расширение или эксплуатация, 7- сохранять и перенаправлять, 8 - готовиться к отступлению, 9 -выводить с рынка.</p>
	<p><b>GE:</b> 1- наращивание, 2 – удержание, 3 – наращивание / удержание / истощение, 4 – истощение, 5 – сворачивание.</p>
	<p><b>ShellChemical Company:</b> 1-развитие, 2- защищать позиции, 3 - избирательность, 4 - сохранить и перенаправить, 5 - отступление</p>

Наряду с самыми популярными матрицами портфельного анализа, такими как матрица Рост/ Доля рынка или BKG (Boston Consulting Group) и матрицы GE (компании General Electric), выделяют расширенную портфельную модель компании MacKinsey и расширенную портфельную модель ShellChemical Company (или модель направлений компании Shell, близкую по количеству стратегий GE).

## **ТЕМА 5. МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА НЕДВИЖИМОСТИ**

### **5.1. Разработка программ маркетингового исследования**

Комплекс маркетинговых исследований включает последовательное выполнение следующих мероприятий.

1. Формулирование целей исследования – гипотез относительно структурирования и выбора территориальных рынков, сегментов, конкуренции, реакции рынка на социально-экономические процессы, составленных в процессе мониторинга воздействия факторов внешней среды на результаты управления недвижимостью.

2. Разработка плана исследований, при подготовке которого отбираются способы их проведения, определяется тип требуемой информации и инструменты ее сбора, формы данных, объем выборки и т.д.

3. Проведение маркетинговых исследований – непосредственно получение необходимых сведений, их обработка и изучение.

4. Подготовка на основе полученных результатов предложений по повышению оптимизации деятельности использования недвижимости.

Для определения целей исследования предлагается внедрение и применение структуры индикаторов, значения которых характеризуют наличие недостатков в менеджменте недвижимости и их наиболее вероятных причин, которые по итогам анализа должны быть подтверждены либо опровергнуты. В табл. 5.1 приведен примерный перечень проблем снижения эффективности бизнес-процессов маркетинга недвижимости в привязке к оценочным показателям и возможным основаниям их возникновения. В связи с этим рекомендуется комплексное использование следующих источников информации для всестороннего выявления, структуризации проблем в определении гипотез – возможных причинно-следственных связей:

- сбор и обработка отчетных и статистических сведений о результатах финансово-хозяйственной деятельности на рынке недвижимости;
- получение экспертных оценок персонала компании – руководителей и квалифицированных специалистов, часто применяемых в практике выявления проблем;
- непосредственное наблюдение за реализацией маркетинговых функций на всех уровнях и стадиях управления недвижимостью и выявление их недостатков.

Например, использование только отчетной статистики не позволяет в полной мере выделить из общей совокупности недостатков те, которые обусловлены функционированием маркетинга. Данное ограничение преодолевается за счет факторного, корреляционного и регрессионного, кластер- и контент-анализа, позволяющих четко определить причинно-следственные связи. Однако математические методы не являются широко распространенными в управлении недвижимостью. При исключительной ориентации лишь на экспертные опросы, например персонала, могут быть не учтены важные факты от внешних источников данных – поставщиков и подрядчиков, арендаторов и покупателей недвижимости и т.д.

Таблица 5.1 Структуризация проблем для маркетингового исследования

Возможные проблемы	Показатели, характеризующие наличие проблемы	Возможные причины проблем для их последующего исследования
Сокращение объема выручки от аренды объекта недвижимости	Выручка от аренды недвижимости. Доходы от оказания услуг арендаторам. Площадь, сданная в аренду. Доля вакантных площадей	Снижение качества предоставляемых арендаторам услуг. Снижение эффективности работы по привлечению и удержанию клиентов
Сокращение доли объема продаж на рынке недвижимости	Доля компании на рынке недвижимости. Отношение прироста доходов компании к величине прироста целевого рынка недвижимости в целом	Изменение потребительских предпочтений текущих и потенциальных арендаторов. Активные и эффективные действия конкурентов на рынке недвижимости
Увеличение затрат на техническую эксплуатацию объекта недвижимости	Эксплуатационные расходы на 1 м <sup>2</sup> эксплуатируемого объекта недвижимости. Отношение прироста расходов на 1 м <sup>2</sup> по объекту недвижимости к показателю прироста расходов в среднем на рынке	Снижение конкуренции, изменение соотношения спроса и предложения на рынке поставщиков услуг технической эксплуатации объектов недвижимости. Неэффективность закупки работ на рынке услуг фасилити-менеджмента

На рис. 5.1 представлен пример структуры проведения маркетинговых исследований рынка недвижимости для решения выявленных проблем. В частности, схемой предусматриваются определение и оценка текущих результатов использования объектов недвижимости, причин недостаточного применения их потенциала, получение сведений для расчета экономической целесообразности возможных для улучшения изменений, освоения новых сегментов и секторов. При этом основная особенность маркетинговых исследований – мониторинг текущего и прогнозного перспективного состояния географических рынков недвижимости.

Соответствующим образом полученная и проанализированная информация о потребительских предпочтениях целевых клиентов используется в обеспечении обоснованности маркетинговой политики компании (девелопера), направленной на разработку и внедрение клиентоориентированного подхода в управлении. В табл. 2.2 приведен отбор инструментов сбора и обработки данных в зависимости от исследуемых объектов и предметов маркетинговых исследований рынка недвижимости. Важным при проведении исследований является разделение информации на первичную и вторичную.

*Первичная информация* формируется в ходе маркетинговых исследований, проводимых участником рынка недвижимости самостоятельно или с помощью специализированных маркетинговых агентств и компаний на основе изучения фокус-групп, а также анкетирования конечных клиентов, участников системы сбыта и распределения (см. табл. 5.2). Для маркетингового анализа основной является *вторичная информация*, некоторым образом структурированная и получаемая из уже существующих источников:

- внешних – библиотек, Интернета, отраслевых и территориальных печатных изданий, специализированных баз данных и других, сведения, которых в процессе сбора в обязательном порядке должны быть сопоставлены между собой;
- внутренних данных и документов, собранных, накопленных, сохраненных и проанализированных в процессе повседневной деятельности управляющей компании.

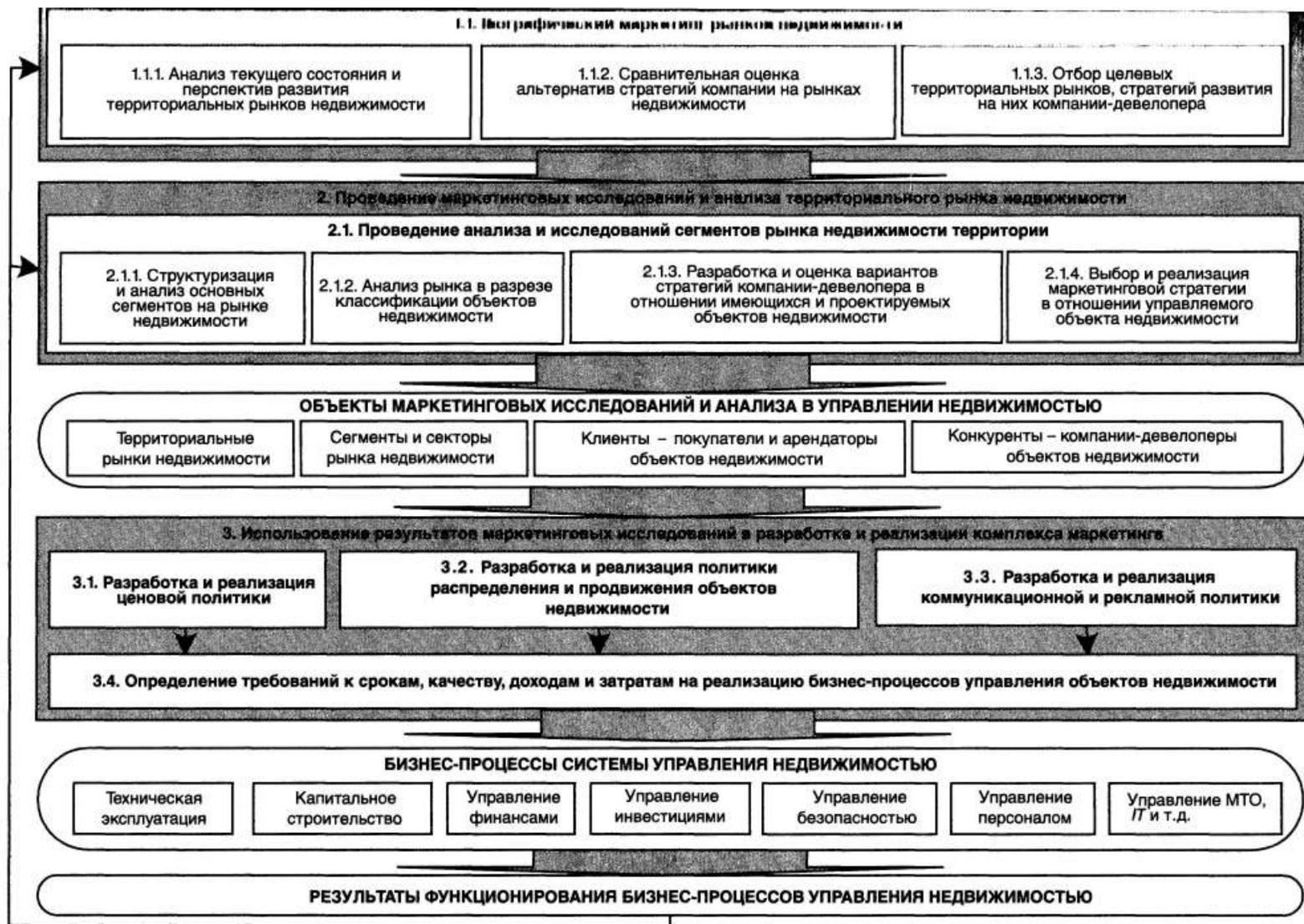


Рис. 5.1

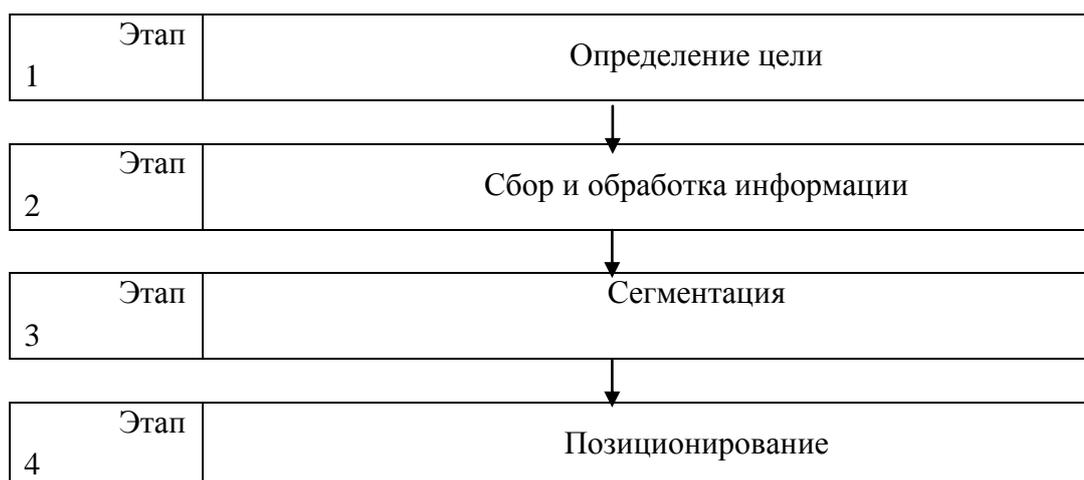
Таблица 5.2 Инструменты сбора информации в исследовании рынка недвижимости

Объекты маркетингового исследования и анализа		Основные инструменты сбора и обработки информации:					
		анализ		фокус-группы	анкетирование (интервьюирование)		
		собственных материалов и данных	вторичных источников		розничных продавцов объектов (услуг)	конечных клиентов	оптовых продавцов объектов (услуг)
Клиенты	Факты	+	+				
	Поведение		+	+	+	+	+
Конкуренты	Факты		+	+	+	+	+
	Распознавание			+		+	+
Объекты и услуги	Факты	+	+				
	Восприятие			+		+	+
Цена (ставка)	Действительная	+			+		+
	Потенциальная			+		+	+
Сбыт (распределение)	Факты	+		+	+	+	+
	Поведение						
Продвижение на рынке	Факты						
	Восприятие			+	+	+	+

При необходимости большого количества частых маркетинговых исследований целесообразно внедрение внутреннего мониторинга – составления на регулярной основе прогнозов, отчетов о результатах управления недвижимостью и т.д., вследствие относительно низкого уровня затрат. Это позволит оперативно выявлять несоответствие оценочных показателей запланированному уровню (выручка от аренды, сданная площадь и т.д.), изменение факторов спроса на рынке недвижимости, структурные отраслевые сдвиги в предложении объектов и услуг, активизацию конкурентов и т.д.

## 5.2. Исследование рынка недвижимости

В настоящее время рынок недвижимости в России развивается достаточно быстро. Повышается инвестиционная активность в городском строительстве. Реальную ценность представляют собой исследования рынка недвижимости, основанные на использовании новых форм управления в муниципальном секторе экономики. Однако анализ фактического материала имеет ценность тогда, когда в его основу положены научно-методические подходы, отражающие специфику исследуемого явления.



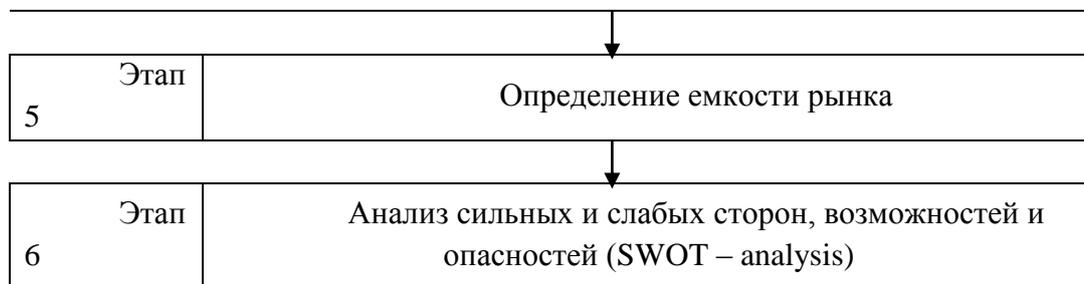


Рис. 5.1. Блок-схема исследования рынка недвижимости

В этом отношении понимание исследования рынка недвижимости включает в себе, прежде всего целенаправленный анализ рынка для выявления тенденций его развития как в целом, так и по отдельным сегментам. Общая блок-схема исследования рынка недвижимости представлена на рис. 5.1.

**Этап 1** осуществляется путем выбора одного из вариантов целей:

1. Исследование в национальном и региональном аспектах в целом или по отдельным сегментам (долгосрочные цели). При этом решаются следующие задачи:

- а) определение динамики спроса и предложения на рынке, прогнозирование цен (в том числе по видам, типам недвижимости и формам производства);
- б) оценки рисков инвестирования в недвижимость и доходности в сравнении с различными вариантами инвестиций;
- в) оценка сравнительной эффективности инвестиций.

2. Принятие обоснованного решения, относящегося к конкретному объекту или проекту (краткосрочные цели), которое включает:

- а) принятие решений об инвестировании в объект недвижимости;
- б) формирование политики цен или арендной платы;
- в) принятие решений о продаже/покупке недвижимости.

Эти две составляющие этапа взаимосвязаны. Вторую задачу применительно к определенному объекту недвижимости невозможно реализовать без исследования общих тенденций развития рынка недвижимости.

На **этапе 2** производится выбор одного из способов исследования рынка (в зависимости от цели, выбранной на этапе 1), который включает:

- а) мониторинг рынка недвижимости (непрерывное длительное наблюдение за рынком с широким охватом отслеживаемых параметров);
- б) разовое изучение состояния и тенденций развития рынка недвижимости. Сбор информации осуществляется по следующим параметрам:

- уровень цен на различные виды объектов недвижимости;
- уровень арендной платы;
- количество, структура и динамика сделок с недвижимым имуществом;
- срок экспозиции объектов на рынке недвижимости;
- уровень затрат на новое строительство, реконструкцию, модернизацию;
- величина издержек по совершению сделок с недвижимостью;
- количество строящихся объектов, их назначение и виды.

Под сегментацией (**этап 3**) понимается разделение рынка недвижимости на сегменты, различающиеся своими параметрами и группами потребителей. Рынок недвижимости крайне неоднороден, каждый сегмент на одно и то же воздействие «реагирует» по-разному. Анализируя рынок в целом, можно получить лишь общую ситуацию, однако при

этом возрастает вероятность того, что важные детали и частные для отдельного сегмента тенденции в общей картине просто нивелируются, а это может повлечь за собой серьезные ошибки при дальнейшем планировании.

Для того чтобы детально разобраться во всех хитросплетениях участников рынка, определить степень их взаимного влияния, а также выяснить реакции на воздействия на рынок извне (со стороны внешней по отношению к рынку среды) необходимо прибегнуть не просто к анализу рынка «вообще», а к анализу отдельного сегмента или группы сегментов. Этап сегментации состоит из нескольких процессов: формирование критериев, выбор метода и осуществление сегментации рынка, интерпретация полученных сегментов, выбор целевых рыночных сегментов.

Необходимым условием сегментации является неоднородность ожидания покупателей и покупательских состояний. Для сегментации рынка недвижимости основными критериями являются:

- географические признаки;
- физические характеристики;
- функциональное назначение;
- демографические признаки;
- социально-экономический критерий;
- комплекс признаков (общие объективные критерии).

**Сегмент** рынка – это большая, идентифицированная по каким-либо признакам группа участников внутри рынка, имеющая некую общую характеристику, например, люди, желающие улучшить в ближайшее время свои жилищные условия путем приобретения квартиры в собственность в панельном доме. В этом случае при разработке маркетинговой политики компании, работающей в сфере панельного жилья, было бы нецелесообразным разрабатывать пакет предложений для каждого отдельного покупателя квартиры в зависимости от его потребностей, покупательной способности, региона проживания, привычек и приоритетов. В данном случае предпочтительнее выделить несколько общих сегментов потребительского рынка, концентрируя на них свои маркетинговые усилия. Здесь крайне важно правильно выбрать эти сегменты и проанализировать их характеристики. Иначе маркетинговые усилия окажутся распылены по всему рынку недвижимости и не принесут ожидаемого эффекта или какой-нибудь сегмент будет «упущен», а вместе с ним будет упущена и прибыль.

**Ниша** – более узкая группа покупателей, потребности которых удовлетворяются конкурентами компании в недостаточной степени. Для того чтобы выделить нишу, достаточно разделить сегмент на более мелкие составляющие и определить группу покупателей, которых объединяет желание получить особое сочетание благ. Например, сегмент людей, желающих улучшить в ближайшее время свои жилищные условия путем приобретения квартиры в собственность в панельном доме, может включать и тех, кто хочет купить квартиру в районах массовой застройки, и тех, кто предпочел бы обжитой район. Поскольку рыночные сегменты достаточно обширны, их легко идентифицируют и конкурирующие компании. В свою очередь ниши значительно меньше рыночных сегментов, а значит, интенсивность конкуренции на них ниже. Компании, обслуживающие ниши, обычно прекрасно информированы о запросах покупателей и стремятся полнее удовлетворить их, зная, что за это понимание потребители охотнее будут платить деньги.

В отдельных случаях на последних уровнях сегментирования рынка каждый покупатель рассматривается как отдельный сегмент. Подобная ситуация особенно характерна

для рынка элитного жилья. Понять, чем руководствуется конкретный человек при выборе квартиры стоимостью более полумиллиона долларов, так же важно фирме, работающей с элитным жильем, как и определение потребностей в сегменте панельного домостроения.

Позиционирование (**этап 4**) осуществляется для отнесения какого-либо объекта недвижимости к определенному сегменту рынка, а также определения конкурентоспособности объекта в рамках сегмента (обозначенного на этапе 3). Факторами позиционирования могут быть:

- физический и моральный износ отдельного объекта недвижимости;
- «имидж» объекта недвижимости;
- качество и имидж места расположения объекта;
- соотношение цена-качество объекта недвижимости;
- предлагаемая клиентам услуга от фирмы, работающей на рынке недвижимости;
- соотношение вышеперечисленных факторов.

Определение емкости рынка (**этап 5**) представляет собой установление возможного количества того или иного вида объектов недвижимости, которое может быть потреблено на рынке в течение определенного времени, при данном уровне и соотношении цен. В каждый данный момент времени рынок недвижимости имеет количественную и качественную определенность.

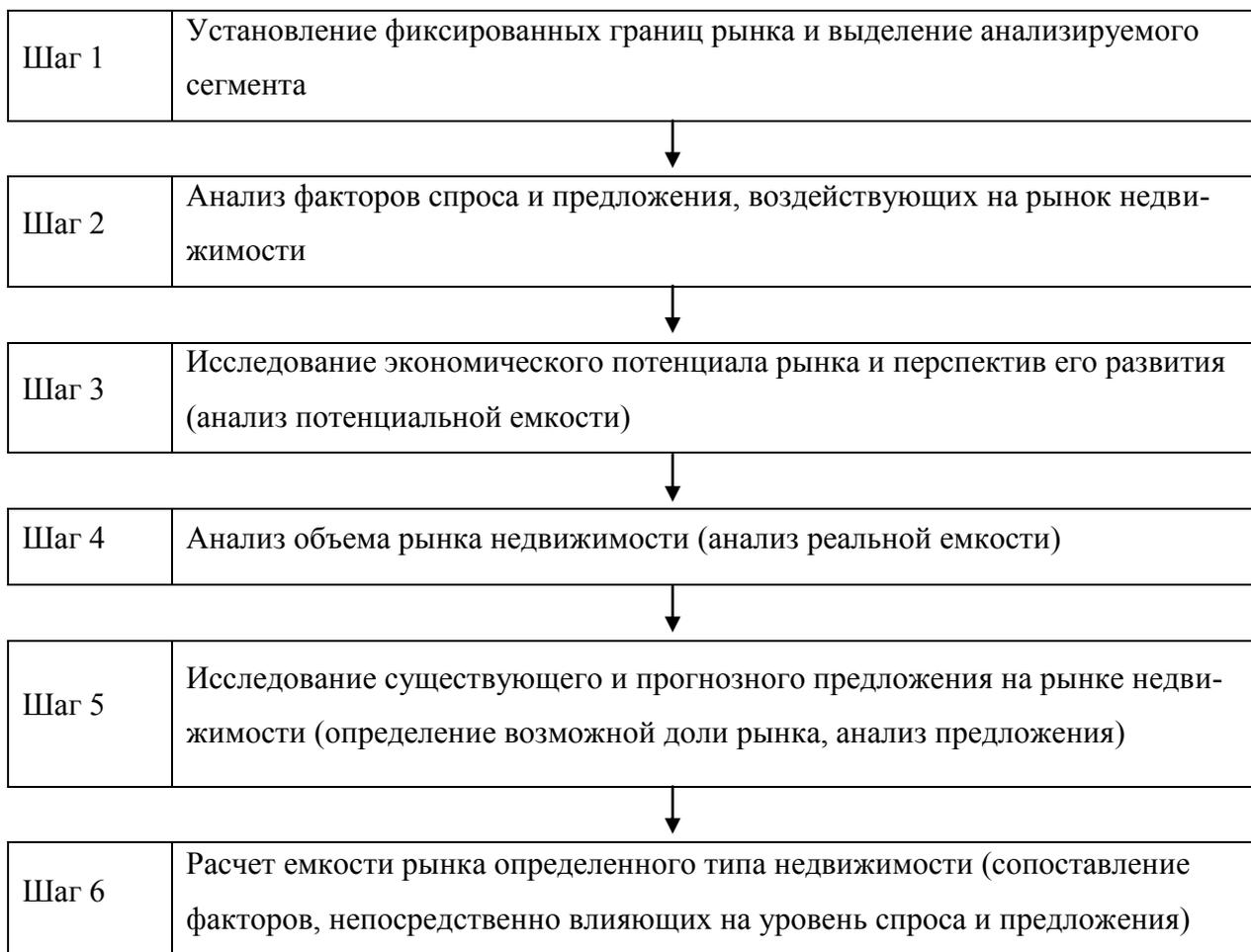


Рис. 5.1. Блок-схема пошагового определения емкости рынка недвижимости

Алгоритм определения емкости рынка недвижимости представлен на рис. 5.1.

Различают два уровня емкости рынка: потенциальный и реальный. Расчет емкости рынка недвижимости носит пространственно-временную определенность.

Основными источниками информации о будущих характеристиках рынка недвижимости являются:

- обращение к опыту предыдущих временных периодов и интуиция (анкетирование);
- экстраполяция тенденций, процессов, закономерности развития которых в прошлом и настоящем достаточно известны (экстраполирование);
- моделирование исследуемого процесса, отражающее ожидаемые тенденции его развития (аналитическое моделирование).

**Шаг 1:** установление фиксированных границ рынка и выделение анализируемого сегмента. Выполняется аналогично этапу 3.

**Шаг 2:** анализ факторов спроса и предложения, воздействующих на рынок недвижимости. Выполняется анализ факторов, воздействующих на рынок недвижимости, с помощью построения кривой Паррето, которая называется «рыбья кость». В общем виде факторное пространство может быть представлено следующим образом (рис. 5.2).

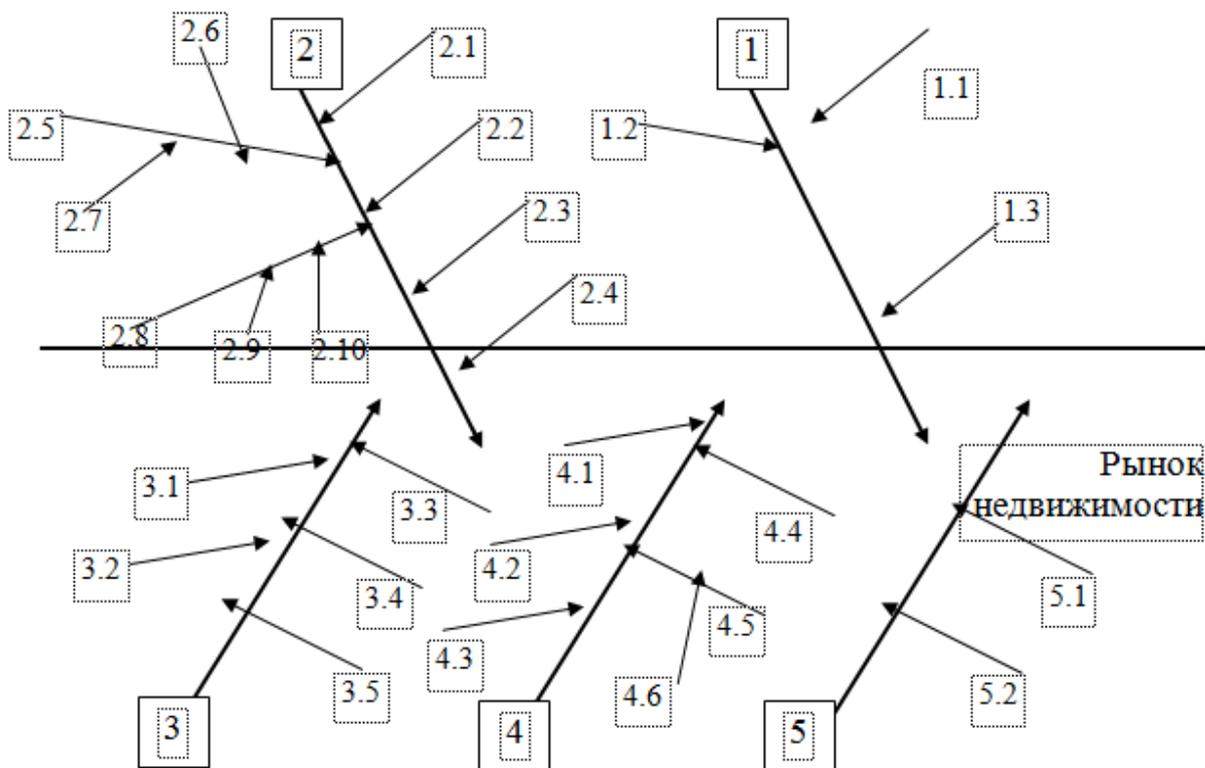


Рис. 5.2. Причинно-следственные связи между факторами, воздействующими на рынок недвижимости:

**1 – факторы государственного регулирования рынка недвижимости:**

1.1 – нормативные акты, регулирующие сделки купли-продажи недвижимости; 1.2 – налоговое законодательство, регулирующее сделки с недвижимостью; 1.3 – отдельные нормативные акты, ограничивающие сделки с недвижимостью на региональном уровне.

**2 – общеэкономическая ситуация:**

2.1 – производство национального дохода; 2.2 – объем промышленного производства; 2.3 – занятость трудоспособного населения; 2.4 – ставка доходности финансовых активов; 2.5 – платежный баланс страны; 2.6 – состояние торгового баланса; 2.7 – притоки капитала; 2.8 – оттоки капитала; 2.9 – рост доходов населения; 2.10 – индекс потребительских цен.

**3 – экономическая ситуация и инвестиционная активность на уровне региона:**

3.1 – экономическое развитие региона; 3.2 – диверсификация занятости работоспособного населения; 3.3 – экономические перспективы развития региона; 3.4 – притоки капитала в регион; 3.5 – оттоки капитала из региона.

**4 – социальное положение в регионе:**

4.1 – возможность забастовок и межэтнических столкновений; 4.2 – отношение к частному капиталу; 4.3 – отношение к иностранному капиталу; 4.4 – устойчивость политики администрации региона; 4.5 – уровень безработицы в регионе; 4.6 – популярность проводимой администрацией региона политики.

**5 – природные условия в регионе:**

5.1 – экологическое положение в регионе; 5.2 – наличие развитой инфраструктуры.

**Шаг 3:** исследование экономического потенциала рынка и перспектив его развития. Определяется возможное количественное значение объектов недвижимости на рынке как товара. При анализе следует учитывать следующие факторы:

- степень совпадения и отличия местных условий и общеэкономических ситуаций;

- информация о сделках с недвижимостью и начале нового строительства;
- данные о производстве тепло- и электроэнергии;
- диверсификация в сфере занятости и доходов населения региона, перспективы изменения отмеченных показателей;
- усиление (ослабление) спроса на конкретные типы недвижимости;
- циклические колебания деловой активности (определение состояния региона).

**Шаг 4:** анализ объема рынка недвижимости. Определяется количество объектов, которые потребители (покупатели, арендаторы), не только желают, но и могут приобрести на рынке недвижимости за определенный период. При этом учитываются такие показатели, как:

- изменение занятости и доходов населения;
- динамика образования и распада семей;
- возможности и финансовые условия получения кредитов на приобретение жилья;
- уровень цен на жилье;
- величина расходов на содержание жилья;
- ожидания населения по изменению цен, налогов, уровня инфляции и пр.

**Шаг 5:** исследование существующего и прогнозируемого предложения на рынке недвижимости (определение возможной доли рынка недвижимости). Определяется количество объектов, которые могут быть выставлены на рынок для продажи или аренды за определенный период. Изучаются следующие факторы:

- доступность земельных участков под застройку (что, в свою очередь, определяется физическими возможностями – наличие незастроенных земельных участков, устраивающих застройщиков; административными обстоятельствами – сложность и длительность процедуры получения разрешения на застройку и экономическими показателями – форма собственности и цена земли);

- цены на подрядные работы;

- эффективность применяемых строительных технологий;

- уровень конкуренции на рынке недвижимости;

- доступность источников финансирования (по объемам, механизмам привлечения финансов);

- ожидания застройщиков относительно спроса, предложения и конкуренции на рынке;

- предложения по новым объектам недвижимости в определенном сегменте рынка региона, норма свободных объектов недвижимости на данном рынке;

- уровень занятости и платежеспособности населения региона и перспективы изменения данных показателей;

- сведения по сопоставимым продажам;

- уровень изменения экологической ситуации, инфраструктуры;

- ожидания населения относительно уровня своих доходов, занятости и пр.;

- тенденции и перспективы развития рынка недвижимости.

**Шаг 6:** расчет емкости рынка определенного типа недвижимости (сопоставление факторов, непосредственно влияющих на уровень спроса и предложения).

Для жилой недвижимости емкость рынка определенного типа недвижимости (сдаваемой в аренду недвижимости) рассчитывается по формуле:

$$\text{Емкость рынка} = \frac{\text{Количество единиц, сданных в аренду за определенный период}}{\text{Общее количество единиц недвижимости для сдачи в аренду}} * 100\%$$

По другим типам недвижимости и формам собственности осуществляется аналогичный расчет.

Результатом исследования рынка недвижимости является SWOT-анализ конкретного типа недвижимости (**этап 6**).

Методология SWOT (сила – strength, слабость – weakness, возможности – opportunities, опасности – threats) предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также опасностей и возможностей конкретного типа недвижимости. После этого устанавливаются цепочки связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формирования стратегии на рынке недвижимости.

Основными характеристиками, по которым можно составить список сильных и слабых сторон, опасностей и возможностей конкретного типа недвижимости, являются:

- месторасположение (географическое положение);
- условия окружающей среды;
- доступность удобств (различных видов транспорта, подъездных дорог, выездов и пр.);
- предложение необходимых дополнительных услуг (магазины, школы, спортивные залы и пр.);
- репутация (имидж) места (отсутствие экологически вредных мест, свалок и т.д.).

Затем составляется матрица SWOT, на основе которой устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами, опасностями и возможностями недвижимости для обоснования и выбора соответствующих рыночных стратегий.

Таким образом, исследование рынка недвижимости состоит из 6-ти взаимосвязанных и взаимодополняющих этапов, каждый из которых может быть осуществлен независимо от других.

*SWOT – анализ коммерческой недвижимости*

Strengths (сильные стороны)	Strategy / Actions Needed (стратегия / необходимые действия)
1. Широкий спектр вариантов развития объектов недвижимости (торговые и офисные центры, складские помещения и т.д.) 2. Возможность привлечения инвестиционных ресурсов под реализацию проектов развития недвижимости. 3. Профессиональный и структурированный отдел маркетинга, выполняющий функции анализа рынка и продвижения объектов недвижимости потребителям (собственникам) 4. Деловая репутация у клиентов и партнеров по бизнесу	1. Возможность управлять недвижимостью на всех стадиях ее жизненного цикла, в том числе строительство и эксплуатация 2. Гибкая арендная политика и доступность работников для заинтересованной клиентуры 3. Строительство и содержание объектов недвижимости при оптимальном соотношении цена / качество 4. Своевременный ремонт недвижимости для предотвращения ее декапитализации
Weaknesses (слабые стороны)	Strategy / Actions Needed (стратегия / необходимые действия)
1. Снижение активности на рынках коммерческой недвижимости 2. Недостаточно развит бизнес частных эксплуатирующих недвижимость организаций	1. Диверсификация бизнеса, освоение новых сегментов рынка недвижимости 2. Создание системы доходных домов (элитное жилье, подлежащее аренде)
Opportunities (возможности)	Strategy / Actions Needed (стратегия / необходимые действия)
1. Инвестиционная привлекательность недвижимости в условиях значительного уровня инфляции 2. Специальные проекты для структур с большим независимым бюджетом 3. Совместные проекты с городской администрацией по управлению муниципальным недвижимым имуществом (на основе траста)	1. Активная работа по выявлению и формированию новых источников инвестирования в доходные объекты недвижимости 2. Изучение рынков недвижимости в других регионах страны 3. Развитие материально-технического обеспечения эффективного развития объектов недвижимости
Threats (опасности)	Strategy / Actions Needed (стратегия / необходимые действия)
1. Политическая нестабильность 2. Увеличение уровня инфляции 3. Накопление неплатежей (в том числе по аренде) 4. Несбалансированность бюджетов города и области	1. Прогноз и предупреждение возможных изменений 2. Минимизация финансового риска. 3. Увеличение доходности от использования объектов недвижимости 4. Создание рациональной структуры портфеля доходной недвижимости

*Эластичность предложения* – степень изменения объема предложения товаров в зависимости от изменения цены. Коэффициент эластичности предложения рассчитывается как отношение объема предложения (в %) к росту или снижению цен (в %):

$$E_{\text{предл.}} = \frac{\text{Относительное изменение объема предложения}}{\text{Относительное изменение цен}}$$

Когда уменьшение цены товара вызывает сокращение предложения до нуля, а небольшое увеличение цены влечет рост предложения, это означает абсолютно эластичное предложение. Если же предлагаемое количество товаров остается неизменным, несмотря на изменение цены, – предложение неэластично.

*Эластичность спроса* – степень чувствительности спроса к изменению цены товара. Мерой такого изменения служит коэффициент эластичности спроса. Он определяется как отношение изменения объема спроса (количества приобретаемого товара) к изменению его цены. Выражается в процентах, обозначается буквой  $E$ :

$$E = \frac{\% \text{ роста (или снижения) объема спроса}}{\% \text{ снижения (или роста) цены товара}}$$

Когда снижение цены вызывает такое увеличение покупок товара, что общая выручка возрастает, то говорят об эластичном спросе (эластичность больше единицы). Когда же снижение цены компенсируется объемом продаж, так, что общая выручка остается неизменной, говорят о единичной эластичности (эластичность равна единице). Наконец, когда снижение цены товара вызывает незначительный рост спроса, а общая выручка уменьшается, следует говорить о неэластичном спросе (эластичность меньше единицы).

### 5.3. Исследование и анализ спроса на рынке недвижимости

*Анализ спроса и предложения на рынке коммерческой недвижимости.* Основные характеристики спроса и предложения на рынке недвижимости – это площади предлагаемых помещений, в том числе вновь построенных и реконструируемых объектов, а также объемы, востребованные клиентами. Рассмотрим особенности определения данных показателей в исследованиях и анализе для последующего использования в комплексе маркетинга на примере аренды объекта коммерческой недвижимости.

Объем предложения на рынке аренды недвижимости  $S_s^M$  – это сумма площадей всех арендованных объектов  $S_{bs}^M$  и вакантных (свободных) помещений  $S_{js}^M$  предназначенных для сдачи в наем:

$$S_s^M = S_{bs}^M + S_{js}^M$$

Величина предложения услуг аренды по управляемому объекту недвижимости  $S_s^R$  представляет собой сумму занятых  $S_{bs}^R$  и незанятых  $S_{js}^R$  в нем арендаторами площадей. Значения показателей спроса для рынка аренды и объекта  $S_d^M$  и  $S_d^R$  рассчитываются на основе площадей, занятых клиентами на рынке  $S_{bd}^M$  и в конкретном здании  $S_{bd}^R$ , а также соответствующих площадей дополнительно востребованных помещений  $S_{fd}^M$  и  $S_{fd}^R$  по формулам

$$\begin{aligned} S_d^M &= S_{bd}^M + S_{fd}^M - \text{для рынка аренды;} \\ S_d^R &= S_{bd}^R + S_{fd}^R - \text{для объекта недвижимости.} \end{aligned}$$

Далее приведем основные подходы к оценке соотношения спроса и предложения для рынка недвижимости, которые аналогичным образом могут быть применены в отношении отдельно рассматриваемого объекта. Первоочередным в маркетинговом анализе является прогнозирование наиболее вероятных сценариев изменения рыночной арендной ставки (табл. 5.3):

- снижение арендной платы, если предложение превышает спрос  $S_s^M > S_d^M$
- неизменность ставок при равенстве спроса и предложения  $S_s^M = S_d^M$

– повышение ставок в случае превышения спроса над предложением  $S_s^M > S_d^M$

В табл. 5.3 приведены прогнозы изменения среднерыночной ставки с учетом результатов анализа ее прошлой динамики и инфляционных ожиданий. В нашей ситуации при равенстве спроса и предложения на рынке  $\Delta S_s^M = \Delta S_d^M$  прогнозируемый прирост ставок равен темпам инфляции. В случае превышения спроса  $\Delta S_s^M < \Delta S_d^M$  ожидаемое увеличение ставок будет выше инфляции, а при обратной ситуации  $\Delta S_s^M > \Delta S_d^M$  будет ниже ее.

Расчет предполагаемого изменения объема предложения на рынке недвижимости  $\Delta S_s^M$  осуществляется на основе показателей площадей планируемых к вводу в эксплуатацию новых объектов  $\Delta S_{sN}^M$  и зданий, подлежащих сносу и (или) выводу из оборота вследствие переоборудования и перепрофилирования  $\Delta S_{sD}^M$  по формуле:

$$\Delta S_s^M = \Delta S_{sN}^M + \Delta S_{sD}^M$$

Общая величина предложения на рынке к концу  $i$ -го года равна сумме площадей на конец предыдущего ( $i - 1$ ) года  $S_{s(i-1)}^M$  и вновь введенных в  $i$ -м году объектов  $S_{Ni}^M$  за вычетом площадей помещений, выведенных из арендного оборота в течение  $i$ -го года  $S_{Qi}^M$

$$S_{si}^M = S_{s(i-1)}^M + S_{Ni}^M - S_{Qi}^M$$

При прогнозировании объемов ввода и вывода на рынок коммерческой недвижимости целесообразно применение инструментов мониторинга деятельности конкурентов – сбор и обработка информации из СМИ, актов органов власти и других источников о планируемых и установленных сроках завершения строительства новых объектов, а также ликвидации, реконструкции, ремонта уже действующих. Расчет ожидаемой величины изменения спроса на рынке аренды  $\Delta S_d^M$  предполагает использование следующей зависимости:

$$\Delta S_d^M = S_{de}^M + S_{da}^M - S_{dq}^M,$$

где  $S_{de}^M$  – площади помещений на рынке аренды недвижимости, которые заняты впервые появившимися на рынке клиентами;

$S_{da}^M$  – площади помещений, дополнительно занимаемые текущими арендаторами;

$S_{dq}^M$  – площади помещений, планируемых к высвобождению.

Для маркетингового анализа в качестве дополнительной характеристики может рассматриваться показатель емкости рынка  $S_C^M$ , рассчитываемый путем корректировки фактически занятых площадей за период (как правило, год) по формуле (табл. 5.4)

$$S_C^M = S_{fo}^M + S_N^M - S_Q^M - S_{fi}^M$$

Таблица 5.3 Расчет показателей структуры рынка аренды коммерческой недвижимости

Наименование показателя	1-й год	2-й год	3-й год	прогноз на 4-й год
Площадь помещений, не занятых на начало периода $S_{f0}^M$ , тыс. м <sup>2</sup>	—	250	240	230
Площадь новых помещений, введенных за период $S_N^M$ , тыс. м <sup>2</sup>	—	475	250	450
Площадь помещений, выведенных из оборота за период $S_Q^M$ , тыс. м <sup>2</sup>	—	75	50	29,67
Площадь помещений, не занятых на конец периода $S_{f1}^M$ , тыс. м <sup>2</sup>	250	240	230	230
Показатель емкости рынка $S_C^M$ , тыс. м <sup>2</sup>	-	410	210	420,33
Площадь предложенных помещений $S_s^M$ , тыс. м <sup>2</sup>	2000,00	2400,00	2600,00	3020,33
Коэффициент потерь от недозагрузки $S_V^M$ , %	12,50	10,00	8,85	7,62

Показатель  $S_C^M$  может принимать отрицательное значение при недостаточности предложения площадей на рынке, «поглощаемых» клиентами в условиях дефицита. В таком случае первоочередные задачи девелопера – выявление и анализ своих возможностей ускоренного ввода в арендный оборот дополнительных площадей и помещений для увеличения своей выручки.

Значимым параметром рынка аренды является коэффициент недозагрузки помещений арендаторами  $S_V^M$  – отношение площадей свободных помещений  $S_{fs}^M$  к общей величине, предлагаемых на рынке  $S_s^M$  или обратный ему коэффициент заполняемости площадей  $S_L^M$ :

$$S_V^M = S_{fs}^M / S_s^M$$

и

$$S_L^M = 1 / S_V^M$$

При определении ожидаемого значения приведенных индикаторов незанятости (заполняемости) могут быть использованы регрессионные модели обработки фактических данных рынка аренды недвижимости за рассматриваемый период. Среднерыночные величины указанных коэффициентов важны при прогнозировании и сравнительном анализе доходов и ставок аренды рассматриваемого объекта недвижимости в будущие периоды. Например, большая в сравнении с рынком недозагрузка здания может быть целесообразна в случае установления арендной ставки на уровне выше рыночного для максимизации соответственно выручки и прибыли. При обратной ситуации увеличение заполняемости объекта относительно среднерыночного уровня должно обеспечивать дополнительный прирост его доли на рынке. Выявленные несоответствия взаимосвязей показателей доходов, клиентов, доли рынка, недозагрузки и заполняемости – предмет дополнительного исследования и анализа, поскольку они могут быть следствием недостаточной эффективности комплекса маркетинга.

### Прогнозирование арендных ставок на основе ожидаемых тенденций

Ожидаемая тенденция на рынке недвижимости	Анализируемые показатели	Фактические значения анализируемых показателей			Среднегодовой темп прироста значения показателя		Прогнозируемые значения показателей	
		1-й год	2-й год	3-й год	абсолютное	%	4-й год	
							абсолютное	%
1. Превышение спроса над предложением	Объем предложения, тыс. м <sup>2</sup> , всего:	2000,00	2400,00	2600,00	300,00	14,2	3020,33	16,2
	в том числе:							
	• прирост площади новых объектов на рынке аренды недвижимости;	—	475,00	250,00	-225,00	-47,4	450,00	80,0
	• снижение площади по объектам, подлежащим сносу или выводу с рынка аренды недвижимости	—	75,00	50,00	-25,00	-33,3	29,67	-40,7
	Объем спроса, тыс. м <sup>2</sup>	1800,00	2300,00	2500,00	350	18,2	2980,92	19,2
	Уровень заполняемости, %	90,0	95,8	96,2	3,1	3,4	98,7	2,6
	Средний уровень арендных ставок, тыс. руб./м <sup>2</sup> в год	25,00	28,00	31,00	3	11,4	34,83	12,4
2. Равенство спроса и предложения	Объем предложения, тыс. м <sup>2</sup>	2000,00	2460,00	2610,00	305,00	14,5	3041,92	16,5
	в том числе:							
	• прирост площади новых объектов на рынке аренды недвижимости;	—	700,00	550,00	-150,00	-21,4	550,00	0,0
	• снижение площади по объектам, подлежащим сносу или выводу с рынка аренды недвижимости	—	240,00	400,00	160,00	66,7	118,08	-70,5
	Объем спроса, тыс. м <sup>2</sup>	1800,00	2150,00	2355,00	277,50	14,5	2746,02	16,6
	Уровень заполняемости, %	90,0	87,4	90,2	0,1	0,2	90,3	0,0
	Средний уровень арендных ставок, тыс. руб./м <sup>2</sup> в год	25,00	28,00	31,00	3	11,4	34,52	11,4
3. Превышение предложения над спросом	Объем предложения, тыс. м <sup>2</sup>	2000,00	2300,00	2800,00	400,00	18,4	3258,35	16,4
	в том числе:							
	• прирост площади новых объектов на рынке аренды недвижимости;	—	500,00	600,00	100,00	20,0	500,00	-16,7
	• снижение площади по объектам, подлежащим сносу или выводу с рынка аренды недвижимости	—	200,00	100,00	-100,00	-50,0	41,65	-58,3
	Объем спроса, тыс. м <sup>2</sup>	1800,00	2300,00	2500,00	350,00	18,2	2880,92	15,2
	Уровень заполняемости, %	90,0	100,0	89,3	-0,4	0,2	88,4	-1,0
	Средний уровень арендных ставок, тыс. руб./м <sup>2</sup> в год	25,00	28,00	31,00	3	11,4	34,21	10,4

На рис. 5.3 приведен пример оценки конкурентоспособности месторасположения склада на основе анализа текущей и ожидаемой территориальной структуры спроса, предложения, свободных площадей по основным географическим направлениям региона. Графическая схема позволяет выявить будущие сдвиги основной части предложения в южном, юго-восточном и восточном направлениях, а также сокращение доли на рынке лидирующих в настоящий момент северного и северо-западного районов. Соответственно задачей последующего маркетингового исследования является определение целесообразности строительства и ввода новых площадей в южных и восточных округах либо дополнительных выгод от функционирования уже имеющихся складских объектов в прогнозируемых условиях.

Округ	Текущая структура рынка					Прогнозная структура рынка				
	распределение предложения		распределение спроса		уровень свободных помещений	распределение предложения		распределение спроса		превышение предложения над спросом
	тыс. м <sup>2</sup>	%	%	%		%	тыс. м <sup>2</sup>	%	тыс. м <sup>2</sup>	
Север	1077,2	18,7	424,6	6,1	15,9	1159,6	16,8	423,6	4,9	736,0
Северо-восток	599,1	10,4	236,7	3,4	9,1	754,0	10,9	250,7	2,9	503,3
Восток	311,1	5,4	807,4	11,6	16,0	441,0	6,4	1072,0	12,4	-631,0
Юго-восток	818,0	14,2	1928,1	27,7	18,2	1053,1	15,2	2437,9	28,2	-1384,8
Юг	829,5	14,4	2004,6	28,8	11,4	1186,2	17,2	2498,4	28,9	-1312,2
Юго-запад	414,7	7,2	696,1	10,0	18,0	443,6	6,4	959,6	11,1	-516,0
Запад	409,0	7,1	236,7	3,4	5,0	538,6	7,8	268,0	3,1	270,6
Северо-запад	1301,9	22,6	626,4	9,0	7,0	1340,2	19,4	734,8	8,5	605,3
Всего	5760,4	100,0	6960,5	100,0	12,0	6916,2	100,0	8644,9	100,0	-1728,7

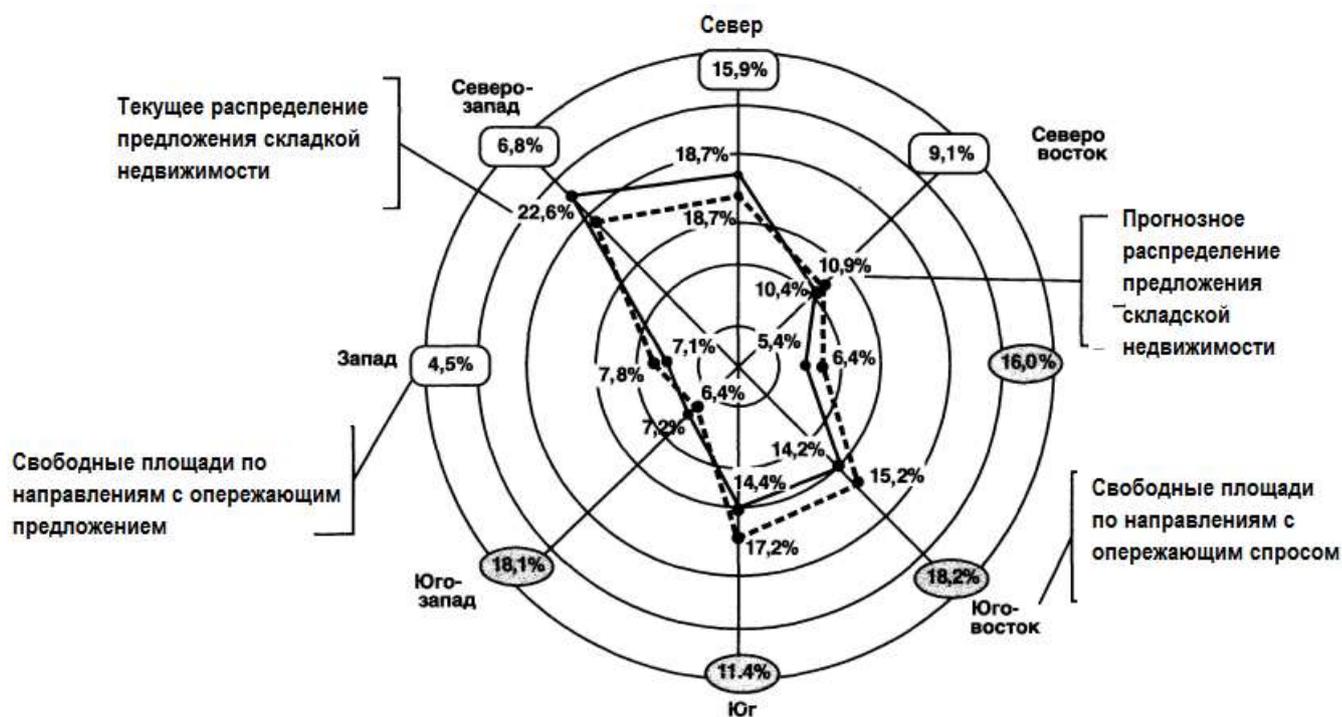


Рис. 5.3. Анализ территориальной структуры рынка складской недвижимости

Возможные направления дальнейшего анализа применения месторасположения в повышении эффективности использования недвижимости – оптимизация клиентской базы, разработка комплекса маркетинга – определяются с учетом полученных комбинаций результатов территориального распределения предлагаемых, востребованных и вакантных площадей. Например, при

опережении предложения над спросом в месте дислокации склада должны быть рассмотрены характеристики, обеспечивающие дополнительные качественные и количественные преимущества в сравнении с объектами конкурентов, а также собственными складами производственных и торговых компаний. При сравнительно высоком уровне свободных площадей в рассматриваемом районе (направлении) нахождения склада в первую очередь оцениваются достоинства относительно близлежащих объектов. В случае же уровня незанятых площадей ниже среднерыночного значения требуются поиск и отбор дополнительных преимуществ по сравнению со складами конкурентов, производственных и торговых компаний, находящихся на близлежащих территориях и смежных направлениях.

*Анализ спроса и предложения на рынке жилой недвижимости.* Для исследования рынка купли-продажи жилья в первую очередь должны быть проанализированы следующие виды расчетных цен.

1. Средневзвешенная цена  $P_{cp}$ , расчет которой производится по формуле:

$$P_{cp} = \sum_{i=1}^n P_i s_i = \sum_{i=1}^n P_i \frac{S_i}{S_{общ}}$$

где

$i$  – категория исследуемых объектов недвижимости, сгруппированных по признаку – тип квартиры, класс жилья, территориальное расположение объекта и т.д.;

$P_i$  – удельная цена объектов недвижимости в  $i$ -й группе (на единицу площади);

$s_i$  – доля площадей (вес) объектов  $i$ -й группы в общей площади всей анализируемой недвижимости;

$S_i$  – суммарная площадь объектов  $i$ -й группы;

$S_{общ}$  – общая площадь объектов недвижимости всех рассматриваемых групп.

2. Медианная цена ( $P_{мед}$ ) – рыночная стоимость, при которой количество объектов недвижимости, проданных (предлагаемых) по цене выше этого значения, равно количеству домов, проданных (предлагаемых) ниже данного уровня, т.е. справедливо равенство:

$$N(P_{<P_{мед}}) = N(P_{>P_{мед}}),$$

где

$N(P_{<P_{мед}})$  – количество объектов, проданных (предлагаемых) по цене ниже медианной;

$N(P_{>P_{мед}})$  – количество объектов, проданных (предлагаемых) по цене выше медианной.

Из приведенных формул следует, что средневзвешенную цену целесообразно использовать в оценке удельной стоимости единицы площади жилья, а медианную – среднерыночной стоимости всего помещения в целом. Кроме того, показатель средней цены наиболее подходит для сравнительного сопоставления широкого диапазона значений в разрезе различных видов и типов жилья: однокомнатных и многокомнатных, панельных и монолитных, от одного до нескольких районов и т.д. Медианная же цена применяется в отношении более однородной группы объектов недвижимости, которую сложно структурировать на дополнительные категории (по площади, месторасположению), например для односемейных (хаусов), односпальных квартир и т.д.

Детальное изучение динамики площадей и цен на рынке жилья предлагается производить на основе структурного анализа факторов спроса и предложения, их причинно-следственной связи с равновесной ценой (рис. 5.4). Как видно из схемы, особое внимание при этом должно быть уделено изменению платежеспособности населения, а также доступности для целевых клиентов пред-

лагаемого продавцом жилья, в том числе в результате целевых государственных и региональных программ, снижения ставок по ипотечным кредитам и т.д.



Рис. 5.4. Структура факторов спроса и предложения для маркетинговых исследований

При прогнозировании тенденций на рынке покупки жилья необходимо учитывать взаимную зависимость и связи его отдельных секторов (купли-продажи первичного и вторичного жилья), а также рынка аренды жилья – услуг-заменителей. Например, сокращение объемов предложения на рынке первичного жилья приведет к увеличению цен, а затем к некоторому корректирующему снижению, что объясняется компенсационным снижением спроса на новое жилье вследствие приобретения одной частью целевых клиентов жилья на вторичном рынке и выбором аренды жилья – другой.

Объемы построенных и введенных в оборот площадей в первую очередь определяют уровень цен предложения на рынке купли-продажи жилья. Так, уменьшение площадок для строительства, в том числе из-за ограничений регулируемыми органами власти градостроительной деятельности, влияет на объем возведенных и предлагаемых на рынке площадей. Повышение стоимости строительных материалов обуславливает рост себестоимости строительства и соответственно цен предложения. При стабильном или развивающемся спросе перечисленные факторы предложения в перспективе приведут к увеличению уровня цен на рынке жилой недвижимости.

Расчет текущей величины предложения на рынке жилой недвижимости целесообразно производить на основе данных оперативного мониторинга и исследований о конкурентах и их функционирующих объектах. Определение ожидаемых объемов предложения предусматривает использование дополнительных маркетинговых инструментов и технологий прогнозирования, учитывающих как макроэкономические, так и микроэкономические параметры. Например, среднесрочный прогноз предложения может быть составлен на основе сроков и объемов, указанных в актах государственных органов власти, разрешающих строительство объектов, в опубликованных объявлениях в СМИ, рекламе и т.д.

## Технологии прогнозирования предложения на рынке жилой недвижимости

Прогнозируемый параметр	Значение параметра или методика его расчета для рынка жилья		
	элитного класса	бизнес-класса	эконом-класса
Количество объектов недвижимости	Конкурентная разведка, анализ действующих и готовящихся актов органов власти	Мониторинг рекламы в СМИ, действующих и готовящихся актов органов власти	Статистические методы экстраполяции. Анализ динамики прошлых лет и текущего периода
Срок строительства	2–3 года	1,5–2 года	1–1,5 года
Факторы, влияющие на сроки вывода площадей на рынок	Репутация и опыт девелопера и застройщика. Опыт маркетингового агента проекта. Правильный отбор и реализация концепции проекта. Оптимальность выбора каналов распределения и продвижения		Прогнозное состояние спроса на жилье: уровень доходов, платежеспособность и т.д. Законодательные и административные механизмы регулирования рынка

В таблице приведен пример набора параметров для определения перспективных объемов предложения на рынке жилой недвижимости, наиболее важными из которых являются сроки строительства, продвижения, экспозиции и реализации на рынке. Их значения дифференцируются в зависимости от категории жилья, например, временные показатели, как правило, увеличиваются пропорционально росту класса жилья. Кроме того, продолжительность создания объекта и вывода его на рынок дополнительно зависит от таких макроэкономических факторов, как государственное регулирование градостроительной деятельности, платежеспособность покупателей, а также микроэкономических – репутация и опыт конкурентов (застройщиков, девелоперов), маркетинговых агентов, эффективность сбытовых структур и т.д. С учетом этого при отборе инструментов прогнозирования на рынке жилой недвижимости предлагается применять следующий подход:

- мониторинг конкурентов и пообъектный в разрезе зданий расчет ввода площадей престижных и крупных объектов с высокой относительной долей на рынке;
- статистический анализ динамики прошлых изменений и экстраполяция полученных результатов для секторов с низким уровнем консолидации, например жилья эконом-класса.

Исследование конкурентной среды на рынке жилья предлагается производить на основе сведений о девелоперах – участниках рынка недвижимости, характеризующих оборот строительства, цены реализации жилья, объемы продаж, количество покупателей и долю рынка. При большом количестве параметров целесообразна такая группировка исследуемых компаний по одному из оцениваемых показателей, которая позволяет выделить относительные конкурентные возможности самого девелопера в рассматриваемом секторе рынка недвижимости. Например, группировка конкурентов по средней величине сделки помогает разграничить основные целевые секторы: девелопер 5 специализируется на относительно дорогих, элитных объектах, компании 2, 4, 6 – на жилье бизнес-класса, 1 и 3 – на жилой недвижимости эконом-класса. Следовательно, в зависимости от того, в каких сегментах сам девелопер предполагает развиваться и продвигать свои объекты и услуги, дальнейшему углубленному изучению подвергаются только наиболее вероятные конкуренты.

### Конкурентный анализ рынка недвижимости

Компани-девелоперы	Объем построенных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	Диапазон цен, тыс. руб./м <sup>2</sup>	Годовое количество покупателей, чел.	Годовой объем продаж, млн руб.	Средняя величина сделки, тыс. руб.	Доля рынка, %		
						по объему строительства	по клиентам	по выручке
1	224	40–65	3406	5580	1638,29	30,3	55,7	28,0
2	173	50–70	867	5040	5813,15	23,4	14,2	25,3
3	116	60–80	1184	3360	2837,84	15,7	19,4	16,8
4	108	60–80	415	2880	6939,76	14,6	6,8	14,4
5	72	70–90	25	1860	74 400,00	9,7	0,4	9,3
6	47	70–95	216	1230	5694,44	6,3	3,5	6,2
Итого	740	—	6113	19 950	—	100,0	100,0	100,0

При определении отраслевой привлекательности рассматриваемого сектора, сегмента исследуются фактические и ожидаемые значения объемов спроса и структуры предложения – площадей, выручки и доходности. Приведенный анализ позволяет выявить тенденции снижения финансовой эффективности – рентабельности девелоперов в секторе строительства и продажи жилой недвижимости. В данном случае маркетинговый анализ должен быть ориентирован на выявление причин сокращения перспективности отрасли. В качестве наиболее вероятных причин следует указать возможность активного вхождения на рынок новых участников, уменьшения спроса на первичном рынке жилья и вытекающего из этого замедления роста цен при неизменном росте себестоимости капитального строительства.

С учетом изложенного рассмотрим, каким образом могут быть использованы результаты оценки текущего и прогнозируемого состояния и соотношения спроса и предложения на рынке недвижимости. Например, в условиях недостаточного предложения, значительно отстающего от спроса на жилье, выражающегося в устойчивом ценовом росте, девелопер в значительной степени может корректировать свою производственную и сбытовую деятельность посредством регулирования ценовой политики, например, в одном из следующих направлений:

- планомерно повышать цены, чтобы сохранить имеющиеся темпы продаж;
- увеличивать цены с опережением динамики рынка для получения большей прибыли и создания иллюзии ажиотажного спроса на свои объекты недвижимости;
- искусственно сокращать предложение, в том числе через «дозированные» продажи в случае потребности в денежных средствах и росте ликвидности, погашении кредитов и т.д.

Показатель	Единица измерения	Рассматриваемый год				
		t – 3	t – 2	t – 1	текущий год (t)	прогнозируемый год (t + 1)
Число строительных компаний – девелоперов жилой недвижимости	шт.	12	16	20	22	22
Объем введенных жилых площадей	тыс. м <sup>2</sup>	567	622	680	740	750
Себестоимость строительства введенных площадей	млн руб.	5103,00	6531,00	8160,00	9324,00	10 722,60
	тыс. руб./м <sup>2</sup>	9,00	10,50	12,00	12,60	14,30
Потребность рынка недвижимости в первичном жилье	тыс. м <sup>2</sup>	820	738	720	712,8	730
Объем заключенных сделок купли-продажи первичного жилья	млн руб.	9185,40	11 196,00	12 852,00	14 220,36	14 308,76
	тыс. руб./м <sup>2</sup>	16,20	18,00	18,90	19,22	19,60
Уровень рентабельности строительства жилья	%	80	71	58	53	33

В таблице представлен пример определения экономической целесообразности использования перечисленных вариантов распределения, а также двух крайних альтернатив – сбыта объектов сразу после окончания строительства и в конце рассматриваемого периода. Основным оценочный показатель – годовая величина выручки при прогнозируемых тенденциях спроса и предложения на рынке. Как видно из приведенных расчетов, при стабильном росте рыночных цен девелоперу выгоднее смещать сроки реализации недвижимости на более поздний срок, продажа всех площадей в конце года максимизирует доход на уровне 17 364,38 млн. руб.

Экономическая целесообразность различных вариантов продажи жилья

Показатель	Значение показателей по кварталам				Итого за год
	1	2	3	4	
<b>Прогнозная рыночная цена, тыс. /м<sup>2</sup> в год</b>	<b>15,00</b>	<b>15,75</b>	<b>16,54</b>	<b>17,36</b>	<b>–</b>
<b>1-й вариант – продажа по окончании строительства объекта</b>					
Планируемая цена реализации, тыс. руб./м <sup>2</sup>	15,00	15,75	16,54	17,36	–
Объем реализации построенных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	1000	0	0	0	<b>1000</b>
Выручка от реализации, млн руб.	15 000,00	0,00	0,00	0,00	<b>15 000,00</b>
<b>2-й вариант – равномерная реализация по рыночным ценам</b>					
Планируемая цена реализации, тыс. руб./м <sup>2</sup>	15,00	15,75	16,54	17,36	–
Объем реализации построенных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	250	250	250	250	<b>1000</b>
Выручка от реализации, млн руб.	3750,00	3937,50	4134,38	4341,09	<b>16 162,97</b>
<b>3-й вариант – реализация при необходимости по рыночным ценам</b>					
Планируемая цена реализации, тыс. руб./м <sup>2</sup>	15,00	15,75	16,54	17,36	–
Объем реализации построенных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	50	150	300	500	<b>1000</b>
Выручка от реализации, млн руб.	750,00	2362,50	4961,25	8682,19	<b>16 755,94</b>
<b>4-й вариант – равномерная реализация по ценам, опережающим рынок</b>					
Планируемая цена реализации, тыс. руб./м <sup>2</sup>	15,75	16,54	17,36	18,23	–
Объем реализации построенных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	250	250	250	250	<b>1000</b>
Выручка от реализации, млн руб.	3937,50	4134,38	4341,09	4558,15	<b>16 971,12</b>
<b>5-й вариант – реализация по рыночным ценам в наиболее поздние сроки</b>					
Планируемая цена реализации, тыс. руб./м <sup>2</sup>	15,00	15,75	16,54	17,36	–
Объем реализации построенных площадей, тыс. м <sup>2</sup>	0	0	0	1000	<b>1000</b>
Выручка от реализации, млн руб.	0,00	0,00	0,00	17 364,38	<b>17 364,38</b>

Для маркетингового исследования рынка аренды жилой недвижимости ключевой характеристикой-индикатором является соотношение величины ставки и стоимости приобретения жилья, рассчитываемой по формуле

$$IRC_i = \frac{AR_i}{P_i},$$

где  $AR_i$  – арендная ставка в рассматриваемом  $i$ -м сегменте (типе жилья, категории арендаторов и т.д.);

$P_i$  – стоимость покупки жилья.

Для текущих и потенциальных арендаторов жилья этот показатель позволяет оценить, насколько предпочтительнее аренда жилья или его приобретение. Чем больше его значение для рассматриваемого типа, класса жилья, сегмента, тем при прочих равных условиях менее целесообразна его аренда, и наоборот.

#### 5.4. Позиционирование на основе конкурентных преимуществ объектов недвижимости

*Использование конкурентных преимуществ коммерческой недвижимости.*

Рассмотрим на примере торгового центра особенности разработки и оценки целесообразности возможных альтернатив позиционирования объекта коммерческой недвижимости, учитывающих его ключевые признаки. В первую очередь для девелопера (оператора) торгового центра

приоритетным конкурентным преимуществом является его месторасположение по отношению к потенциальным целевым клиентам-потребителям, объектам транспортной инфраструктуры. Для его анализа в качестве оценочного критерия может быть использована удаленность от центра города, прямо пропорционально которой растет расстояние между ним и основным местопребыванием покупателей товаров и услуг комплекса.

#### Оценка возможностей использования торговых центров

Основные характеристики	Значения характеристики и (или) ее наличие	Целесообразность использования торгового центра		
		1-го поколения	2-го поколения	3-го поколения
Месторасположение	В центре города	Целесообразно	Целесообразно	Нецелесообразно
	В черте города	Наиболее целесообразно	Целесообразно	Нецелесообразно
	За чертой города	Нецелесообразно	Недостаточно целесообразно	Наиболее целесообразно
Формат	Узкоформатный	Целесообразно	Возможно	Нецелесообразно
	Многоформатный	Нецелесообразно	Целесообразно	Наиболее целесообразно
Посещаемость торгового центра	До 20 млн посетителей в год	Наиболее вероятно	Возможно	Нецелесообразно
	От 20 до 40 млн посетителей в год	Нецелесообразно	Наиболее вероятно	Возможно
	Более 40 млн посетителей в год	Нецелесообразно	Возможно	Наиболее целесообразно
Наличие дополнительных зон и услуг	Рестораны, бары, кафе	Возможно, но нецелесообразно	Целесообразно	Наиболее целесообразно
	Игровые зоны			
	Кинотеатр			
Профиль арендаторов	Эксклюзивные товары и услуги	Целесообразно	Возможно	Нецелесообразно
	Товары и услуги массового спроса	Возможно	Целесообразно	Наиболее целесообразно

Вследствие этого при проведении маркетинговых исследований необходимо выявить и оценить характеристики торговой зоны – географической области проживания или работы подавляющего большинства (до 95%) посетителей торгового центра. Ее границы определяются как основными параметрами – форматом (типом) центра, пешеходной и транспортной доступностью, так и дополнительными – естественными и искусственными физическими препятствиями, наличием объектов-конкурентов, плотностью населения и т.д. В ее общей структуре также выделяют три концентрические зоны влияния.

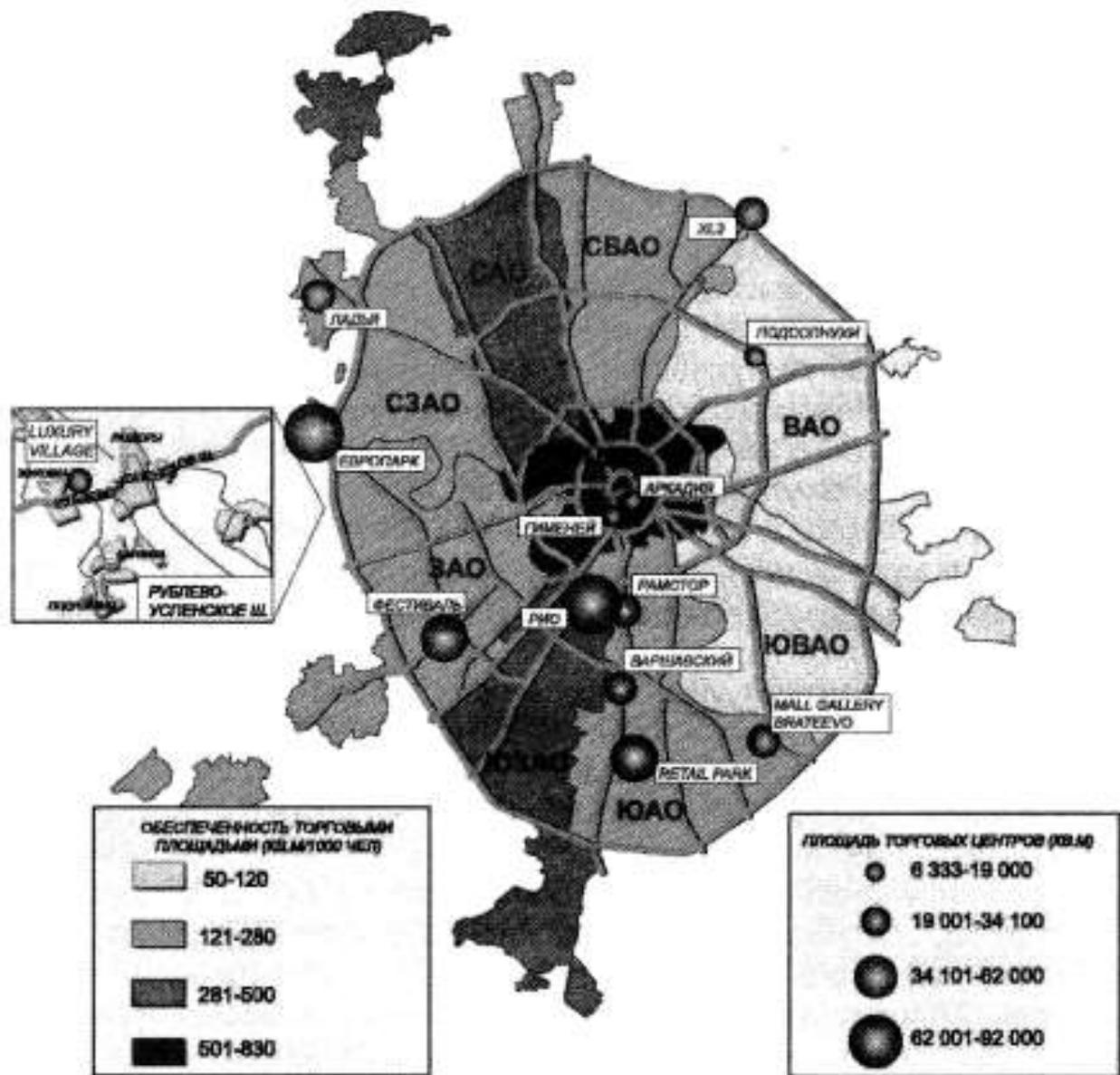
1. Первичная торговая зона – географический район проживания 70—80% регулярных покупателей («опорная» группа), границы которого в городах в большей степени определяются временем пешеходной доступности в пределах 10 – 20 мин.

2. Вторичная торговая зона, включающая 15-20% клиентов, на протяженность которой в основном влияет наличие подобных торговых объектов в округе и транспортная доступность.

Третичная (периферийная) торговая зона — максимальная территория, с которой потенциальные, в том числе транзитные и случайные, покупатели, туристы (5-10% от общей численности) притягиваются к объекту качеством транспортной доступности, группами товаров или услуг, отсутствующих в других центрах, расположением по пути на работу и обратно.

На рис. 5.5 представлен пример картографического исследования крупнейших по площади универсальных торговых центров г. Москвы с учетом различий округов в удельной обеспеченности торговыми площадями в расчете на одного жителя. Из схемы следует, что Центральный округ – лидер как по обеспеченности торговыми площадями, которая намного выше, чем в среднем по городу, высокий уровень их концентрации также характерен для Юго-Западного и Северного округа. Остальные районы испытывают относительную нехватку объектов торговли, вследствие

чего представляют потенциальный интерес для развития высококачественных торговых комплексов. Однако для дополнительного маркетингового изучения потенциала территории (города, округа и т.д.) с позиции девелопера торговой недвижимости целесообразно аналогичным схематичным образом проанализировать такой индикатор отраслевой привлекательности, как отношение товарооборота к общей площади торговых помещений.



Источник: Knight Frank Research, 2005



Рис. 5.5 Территориальный анализ расположения торговых центров

Для оценки возможностей позиционирования среди клиентов-арендаторов конкурентных преимуществ локализации объекта складской недвижимости может быть применена технология «сетки». Данный метод ориентирован на определении такого месторасположения (дислокации), которое обеспечивает минимальные транспортные расходы клиента, связанные с поступлением груза на склад и вывозом со склада в пункты потребления. Для его использования на географической карте отмечаются имеющиеся и предполагаемые к возведению складские объекты оператора (девелопера), источники поставки и точки распределения текущих и потенциальных клиентов с последующим наложением на нее сетки с горизонтальными и вертикальными координатами. После этого составляется таблица с описанием каждого склада, указанием его координат, тарифов на единицу транспортной работы (руб./ткм) и на тоннаж перевозимого груза. На основе полученной таким образом матрицы отбор склада, наиболее эффективного с точки зрения транспортных затрат, центра массы и грузооборота  $M$  равновесной системы производится по формуле:

$$M = \frac{\sum_{i=1}^m Tn_i Rn_i Qn_i + \sum_{i=1}^m Tp_i Rp_i Qp_i}{\sum_{i=1}^m Tn_i Qn_i + \sum_{i=1}^m Tp_i Qp_i}$$

где  $Rp_i$  – расстояние от начала координат до точки, обозначающей месторасположение точки распределения ТМЦ со склада, км;

$Rn_i$  – расстояние от начала координат до точки, обозначающей месторасположение источника ТМЦ на склад, км;

$Tp_i$  – транспортный тариф на перевозку груза со склада клиенту, руб./ткм;

$Tn_i$  – транспортный тариф на перевозку груза от места поставки до склада, руб./ткм;

$Qp_i$  – вес (объем) груза, реализуемый  $i$ -й клиентом со склада в точку распределения, т;

$Qn_i$  – вес (объем) груза, поставляемый  $i$ -м клиентом на склад, т.

В свою очередь маркетинговое исследование проектных особенностей складов позволяет определить потенциал объектов, не только собственных, но и конкурентов, на основе анализа таких параметров, как: вместимость, оборачиваемость грузопотоков, технология переработки грузов, высота грузовой единицы, стоимость земельного участка, применяемые подъемно-транспортные машины, тип стеллажей и т.д. Также отметим влияние на конкурентные преимущества складской недвижимости показателей рациональности системы складирования – эргономичность складской площади и объема, продолжительность производственного цикла, степень доступа к товару, производительность персонала, фондоотдача технологического оборудования и т.д.

Так, коэффициент полезно используемой площади  $K_s$  равен отношению занятой под складирование (технологическое оборудование) площади  $S_r$  к общей площади склада  $S_0$ :

$$K_s = \frac{S_r}{S_0}$$

Коэффициент полезно используемого объема  $K_v$  рассчитывается аналогичным образом по формуле:

$$K_v = \frac{V_r}{V_0} = \frac{S_r h_r}{S_0 h_0}$$

где  $V_r$  – складской объем, занимаемый оборудованием, на котором хранится груз, м<sup>3</sup>;

$V_0$  – общий складской объем, м<sup>3</sup>;

$h_r$  – высота складского помещения, используемая при хранении груза, м;

$h_0$  – высота складского помещения, м.

Чем выше значения вышеуказанных характеристик, тем больше конкурентоспособность склада в сравнении с объектами-конкурентами. Дополнительно к этому для экономической оценки конкурентоспособности склада и его системы складирования необходим расчет текущих эксплуатационных затрат  $AC$ , связанных с содержанием зданий, сооружений и оборудования, производственным процессом переработки грузопотоков, по формуле:

$$AC = TC/nQ,$$

где  $TC$  – общая величина текущих затрат, связанных с управлением, эксплуатацией и использованием производственных мощностей (зданий, сооружений, оборудования) складского комплекса;

$n$  – оборачиваемость складских запасов клиентов за год, определяемая как отношение количества дней в году к средней продолжительности хранения ТМЦ на складе (товарному запасу в днях);

$Q$  – средний остаток товарно-материальных ценностей, хранимых на складе.

Кроме описанных характеристик складской недвижимости, в отношении проектируемого (планируемого) к возведению объекта требуется оценка инвестиционной привлекательности проекта, в том числе соотношения «цена – качество». С этой точки зрения основным показателем является общая величина единовременных капитальных затрат, включающая стоимость земельного участка под строительство, подведение к нему необходимых инженерных коммуникаций, возведение склада и развитие инфраструктуры.

#### Комплексная оценка конкурентных преимуществ склада

Показатель ( $P_i$ )	Значение, обеспечивающее конкурентное преимущество	Вес показателя в оценке конкурентоспособности ( $K_i$ )	Наличие конкурентного преимущества (0 – нет, 1 – да) у $j$ -го склада			
			1	2	3	4
<b>1. Техничко-эксплуатационные характеристики склада</b>						
Коэффициент полезно используемой площади	Максимальный	0,27	1	0	1	0
Коэффициент полезно используемого объема	Максимальный	0,25	0	1	0	1
<b>2. Эффективность инвестиций и капитальных вложений</b>						
Затраты по капитальному вложению	Минимальные	0,08	1	1	1	0
Удобство при монтаже	Легкосборный	0,02	1	1	0	0
<b>3. Текущие затраты на эксплуатацию и использование складских площадей</b>						
Уровень эксплуатационных затрат	Низкий	0,11	1	1	0	1
<b>4. Эффективность логистической подсистемы</b>						
Доступ к товару	Свободный	0,07	0	1	1	1
Чувствительность к изменениям запасов	Нечувствителен	0,06	1	0	0	1
Организация порядка прохождения груза	FIFO первым прибыл	0,05	0	1	1	0
<b>5. Эффективность складского комплекса</b>						
Уровень автоматизации грузопереработки	Высокий	0,04	1	0	1	1
Число обслуживающих подъемно-транспортных средств	Минимальное	0,02	1	0	1	0
Численность обслуживающего персонала	Минимальная	0,03	1	0	1	0
<b>ИТОГО</b> конкурентоспособность системы складирования для оцениваемых объектов ( $\sum_i P_i K_i$ )		<b>1,0</b>	<b>0,63</b>	<b>0,58</b>	<b>0,56</b>	<b>0,53</b>

Вариант расчета доходов от складской недвижимости, а также их сроков зависит от предполагаемого способа его использования – продажа построенного склада либо самостоятельное его управление – сдача в аренду, эксплуатация и т.д. Соответствующие количественные и качественные технико-эксплуатационные параметры, выручка, величина и структура капитальных и теку-

щих затрат применяются в комплексной сравнительной оценке конкурентных преимуществ складского комплекса и объектов-конкурентов.

*Исследование и применение конкурентных преимуществ жилой недвижимости.* Рассмотрим особенности выявления конкурентных преимуществ жилой недвижимости на примере загородного жилья для дальнейшего применения полученных результатов в управлении их ценообразованием, продвижением и распределением. Ключевые признаки определяются потребностью целевых клиентов и сегментов в отношении географических, архитектурных, инженерных, технико-эксплуатационных и иных характеристик жилой недвижимости. Предпочтения целевого рынка при этом можно выразить через весовые коэффициенты ценности составляющих его элементов в объекте загородного жилья. Для наиболее эффективного использования компанией объектов, установления максимальных цен (ставок) в первую очередь необходимо оценить и улучшить те характеристики, которые в большей степени востребованы рынком.

В частности, для клиентов, заинтересованных в покупке садового домика или его сезонной аренде на весенне-летний период, приоритетным являются параметры непосредственно самого дома и участка: пригодность для дачного проживания, наличие необходимых коммуникаций и т.д. Для покупателей, рассматривающих загородную недвижимость в качестве альтернативы городской квартире, немаловажными и определяющими будут такие дополнительные оценочные критерии района и поселка, как транспортная доступность, удаленность от города, инфраструктура, качество дорог и подъездных путей и т.д.

Запросы текущих и потенциальных клиентов также могут быть структурированы по географическому признаку, в частности в разрезе загородных направлений, а также по степени удаленности объекта недвижимости от населенного пункта – центра притяжения. В таблице приведен соответствующий пример связей целевых сегментов с имиджем загородного шоссе и зависимости ценового диапазона от расстояния участка от города.

Загородное направление/ шоссе	Сложившийся имидж направления	Целевые клиенты, в наибольшей степени предпочитающие направление	Средняя цена земельного участка в зависимости от удаленности от города (тыс. руб. за 1 сотку)			
			до 5 км	до 20 км	до 30 км	до 50 км
Рублево-Успенское	Месторасположение загородных резиденций политической и бизнес-элиты	Политики, представители и собственники крупного и среднего бизнеса	600	360	240	нет трассы далее 30 км
Новорижское			360	192	156	
Минское	Стародачное направление	Наиболее обеспеченные представители среднего класса	156	110	95	48
Киевское			144	108	90	48
Калужское	Лесное направление с хорошей экологией	Представители творческой элиты, наиболее обеспеченные представители среднего класса	132	98	80	40
Дмитровское	Направление, ведущее к воде и лесам	Любители активного отдыха и спорта, дачники	120	60	43	22
Ярославское			108	60	33	17
Ленинградское	Наличие аэропорта, качественной инфраструктуры, близость к деловым районам города	Представители среднего класса, постоянно проживающие за городом	96	50	43	24
Рязанское	Негативный имидж вследствие недостаточного качества трассы, развития инфраструктуры	Сезонные дачники, представители менее обеспеченного среднего класса, пенсионеры	72	55	16	19
Симферопольское			72	55	46	19
Нижегородское			60	46	36	15
Щелковское			60	38	30	15
Каширское			60	36	28	12

Как правило, характеристики направлений являются наиболее существенными ценовыми факторами вследствие их как прямого, так и косвенного влияния на параметры поселков. Например, сложившееся восприятие районов в определенной степени отражает наличие и качество предлагаемой девелопером в поселках инженерной, торговой инфраструктуры, социально-бытовых услуг, стоимости земли, дома и т.д. Это в свою очередь также может быть использовано в качестве основы для группировки территорий по предпочтениям – для политической, творческой, бизнес-элиты, покупателей жилья бизнес- и эконом-класса.

Ведущие к водным объектам направления могут активно продвигаться среди любителей активного отдыха и спорта, а районы, примыкающие к лесным массивам, целесообразно позиционировать как дачные. Поскольку традиционно стародачные места, как правило, интересуют сезонных клиентов, для них несущественно отсутствие высокоразвитой или динамично развивающейся инфраструктуры – скоростных магистралей, поселковых дорог с качественным покрытием, социальных объектов (детских садов, школ, больниц, поликлиник) и т.д.

Не менее важно учитывать в предпочтениях клиента относительно загородного направления (района) ту часть города, с которой он более всего связан. Когда потенциальный покупатель дома для постоянного проживания работает на севере города, ему удобнее жить в северном направлении, которое с высокой степенью вероятности и будет выбрано. Если основные интересы, связывающие целевых клиентов с городом, находятся на юге города, то, скорее всего, дом будет подбираться ими на южных направлениях, даже несмотря на его относительную дороговизну.

## 5.5 Сегментация по результатам маркетинговых исследований

На первоначальном этапе сегментации производится сравнительный анализ характеристик, тенденций и динамики рынка, а также имеющихся, предлагаемых, планируемых к реализации услуг и объектов недвижимости с помощью сетки развития.

Оценка рынка недвижимости с помощью сетки развития

Рынки недвижимости	Имеющиеся объекты недвижимости и услуги		Новые объекты недвижимости и услуги	
	возможные стратегии маркетинга	возможные механизмы реализации стратегий	возможные стратегии маркетинга	возможные механизмы реализации стратегий
Существующие	1. Более глубокое проникновение на рынок	Снижение цен (ставок) на объекты и услуги, увеличение расходов на рекламу улучшение системы распределения	3. Разработка объекта недвижимости, услуги	Создание новых объектов недвижимости и разработка новых услуг для удержания текущих клиентов
Новые	2. Расширение границ рынка	Изменение наборов услуг, назначения объектов для привлечения клиентов из новых целевых сегментов	4. Диверсификация рынка	Создание новых объектов недвижимости и комплекса услуг для клиентов из новых сегментов

Данный метод позволяет определить сильные стороны компании (девелопера) и ее объектов, рыночные перспективы. С учетом проведенной оценки определяется целесообразность реализации следующих вариантов мероприятий по повышению эффективности маркетинга:

- более глубокое проникновение на рынок за счет использования имеющихся объектов и оказания услуг существующей группе (сегменту) клиентов;
- расширение границ рынка посредством изменения функционального назначения объекта и(или) набора услуг, например сдачи помещений жилого здания для офисных целей;
- создание новых услуг – реконструкция или капитальное строительство нового имеющегося объекта недвижимости с учетом изменившихся требований текущих клиентов;
- диверсификация – отказ от ориентации на единственный объект и(или) комплекс услуг в пользу расширения номенклатуры.

После этого осуществляется разделение клиентов на группы на основе характерных ключевых различий в их потребностях, предпочтениях и потребительском поведении. Каждый из выделенных таким образом сегментов формируется из текущих и потенциальных клиентов, одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга. Наиболее распространенные способы группировки клиентской базы – разбивка по отраслевому профилю, уровню платежеспособности, потребностям и географическому признаку.

Следующий этап – оценка привлекательности каждого сегмента, в результате которой выделяются целевые, наиболее важные для управляющей компании (девелопера), с одновременным определением для них стратегических приоритетов. Для этого в процессе исследований анализируется целесообразность возможных способов проникновения на рассматриваемый рынок. На рис. 5.6 схематично представлены наиболее распространенные альтернативы охвата рынка на примере критериев покупательской способности *ПС* отраслевого профиля клиентов-арендаторов *О*. Как следует из схемы, для небольшой компании (оператора, девелопера), предполагающей выход на новый для себя рынок недвижимости, предпочтительно сконцентрировать свои усилия и ресурсы на наиболее перспективном сегменте, в том числе характеризующемся низким уровнем конкуренции. Например, узкая специализация может выражаться в сдаче в аренду качественных офисных помещений предприятиям среднего бизнеса, начинающим свою деятельность на развивающихся региональных рынках.

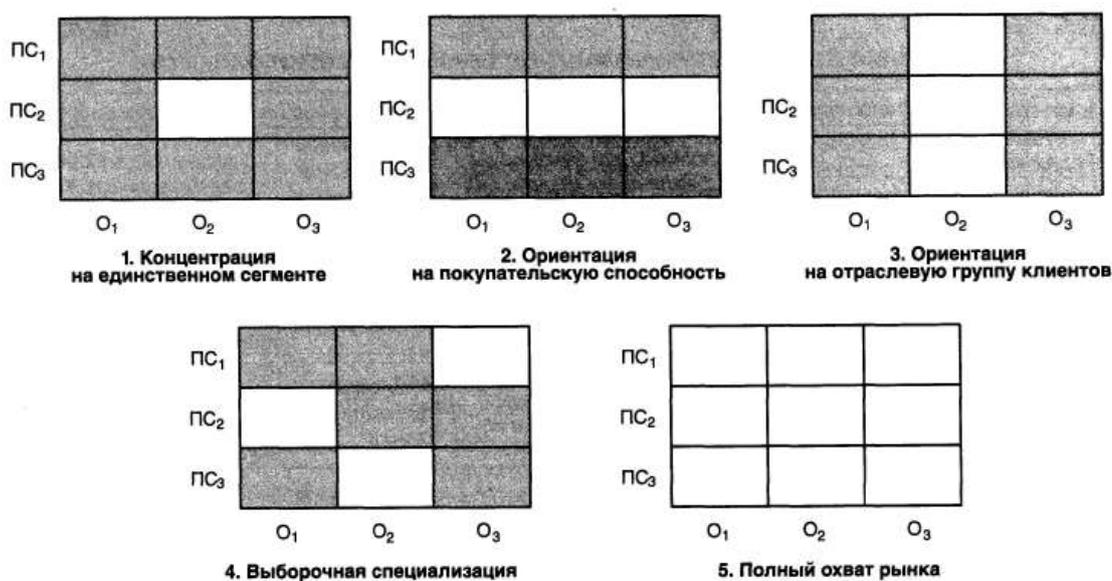


Рис. 5.6. Варианты охвата целевых сегментов рынка недвижимости

По мере своего развития компания будет стремиться к захвату всего рынка (вариант 5), на пути к которому может последовательно и выборочно использовать маркетинговые стратегии с ориентацией на покупательскую способность (вариант 2), группу клиентов (вариант 3), выборочную специализацию (вариант 4). Отметим, в нашем случае выделение и изучение целевых сегментов по признаку платежеспособности целесообразно производить на основе анализа доходности клиентской базы по правилу Парето – 20% клиентов компании приносят 80% прибыли. Оставшиеся 20% прибыли распределяются между 80% потребителей, среди которых будут находиться и убыточные для бизнеса компании клиенты.

Заключительный шаг сегментации – детальное описание ключевых характеристик целевых сегментов компании-девелопера, а также востребованных клиентами объектов и услуг на рынке недвижимости. При его составлении учитываются все ранее полученные результаты отраслевого анализа, оценки состояния конкурентной среды и производственного потенциала сектора рынка

недвижимости, а также исследования технико-эксплуатационных и потребительских свойств объектов и услуг. Рассмотрим подробно возможности и условия сегментации в отношении коммерческой и жилой недвижимости.

#### Описание целевого сегмента для жилищно-офисного комплекса

Характеристики сегмента	Значение характеристик, параметров целевого сегмента
Состояние в отрасли	Рост
Стадия жизненного цикла объекта	Развитие и продвижение на рынок
Доля рынка компании-девелопера	Растет за счет недостаточного уровня удовлетворения потребностей клиентов в качественных офисных площадях
Производственный потенциал отрасли	Представлен 15 объектами класса А общей площадью 450 000 м <sup>2</sup> . Уровень заполняемости помещений жилищно-офисных комплексов составляет 98,5% в сравнении со средним показателем в секторе офисной недвижимости на уровне 94,2%. Уровень неудовлетворенного спроса в объектах данного формата составляет около 200 000 м <sup>2</sup>
Наиболее привлекательные сегменты на региональном рынке недвижимости	Иностранные компании и представительства. Иностранцы — работники компаний-арендаторов
Легкость входа/выхода на рынок	Высокие входные барьеры, связанные с подготовкой строительства и относительно высоким уровнем капитальных инвестиционных затрат
Основные конкурентные преимущества объектов недвижимости	Автоматизированные системы управления зданием, высококачественные инженерные системы и оборудование, нахождение в центре города, экологичность района
Степень заменяемости, уникальности	Трудно заменяемый

*Сегментация рынка коммерческой недвижимости.* Для структуризации рынка коммерческой недвижимости наиболее распространена разбивка клиентов по их отраслевым профилям, которые в свою очередь могут быть дополнительно разделены по подотраслям. Например, при сегментации арендаторов торгового центра предприятия одной отрасли (сферы торговли и услуг) детализируются по видам реализуемой продукции – обувь, одежда, бытовая техника, электроника, продукты питания и т.д. При сегментации по масштабам деятельности компании могут быть сгруппированы на основе показателей выручки либо их размеров по численности или обороту – малые, средние, крупные.

В частности, в секторе офисной недвижимости клиенты могут быть сегментированы следующим образом:

- банки, международные и иностранные представительства, предпочитающие иметь в собственности или арендовать целое здание престижного типа (как корпоративный символ), расположенное в престижном месте, класса;
- крупные (торговые, финансовые, телекоммуникационные и др.) предприятия, заинтересованные в офисах бизнес-центров категорий А или В, расположенных в центре города и обеспеченных полным пакетом гарантий без опасности, удобств и услуг;
- компании среднего уровня (консультационные, юридические, страховые), которые проявляют основной интерес к офисным помещениям в зданиях класса В, находящихся в деловой части города и обладающих хорошей транспортной доступностью;
- малые предприятия, арендующие объекты категории В и С в «спальных» районах и на окраинах города, где арендная плата существенно ниже;
- промышленные фирмы используют офисные помещения для административно-представительской деятельности в зданиях, близлежащих к основному производству.

Для подробного изучения целевых сегментов составляется профиль, который должен включать предпочтения группы клиентов, характер приобретаемых ими объектов недвижимости и

услуг, принципиальные аспекты продаж и т.д. Полученные результаты анализа сегментов и их ключевых признаков являются основой для формирования маркетинговой стратегии рыночного позиционирования на рынках, где компания (девелопер) осуществляет свою деятельность. На этой стадии производится соотнесение запросов клиентов и ключевых факторов успеха компании в разрезе групп текущих и потенциальных клиентов – сильных качеств ее объектов недвижимости, услуг и системы управления. Выделение конкурентных преимуществ позволяет определить значения показателей, характеризующих выполнение поставленных целей в управлении недвижимостью.

Целевые показатели деятельности в разрезе сегментов

Целевой сегмент	Характеристики профиля сегмента	Количество клиентов	Количество конкурентов	Ключевые факторы успеха в целевом сегменте	Целевые (планируемые) показатели в сегменте				
					объем продаж, тыс. руб.	прибыль, тыс. руб.	рентабельность, %	доля рынка, %	уровень удержания клиентов, %
1	Небольшие помещения, низкая арендная ставка	268	26	Управление затратами	87 904,00	14 284,40	16,3	10,3	70,0
2	Оптимальное соотношение «цена — качество», не заинтересованы в дополнительных услугах	238	22	Качество офисной недвижимости	103 530,00	23 294,25	22,5	10,8	75,0
3	Ориентация на высокий уровень обслуживания	154	12	Управление качеством	122 584,00	43 517,32	35,5	12,9	85,0
4	Потребность в дополнительных комплексных услугах	1626	5	Комплексность услуг	52 032,00	20 032,32	38,5	15,2	90,0
<b>Итого</b>	—	<b>2286</b>	<b>65</b>	—	<b>366 050,00</b>	<b>101 128,29</b>	<b>27,6</b>	<b>11,8</b>	<b>85,8</b>

В таблице приведен пример расчета целевых значений выручки, прибыли, рентабельности, доли рынка и уровня удержания клиентов в зависимости от выявленных ключевых факторов успеха в выделенных группах клиентов. Так, в случае целевой установки максимизации выручки и доли рынка недвижимости основными для компании являются сегменты 2 и 3. Для повышения рентабельности компании необходимо сконцентрироваться на сегментах 3 и 4. Одновременно с формулированием финансовых ориентиров компанией должны быть спланированы меры по обеспечению качества, стоимости, затрат, комплексности обслуживания на том уровне, на котором они востребованы покупателями (арендаторами).

Таким образом, сегментация спроса на основе потребительских предпочтений в разрезе классов и форматов объектов дает возможность оптимизировать величину и структуру доходов и расходов с учетом сложившейся на рынке практики заключения договоров. Ниже в таблице приведен пример дифференцирования условий договоров найма офисных помещений класса А и В – средние сроки аренды, условия оплаты, депозита, пересмотра ставки, распределения затрат на выполнение внутренних и внешних ремонтных работ.

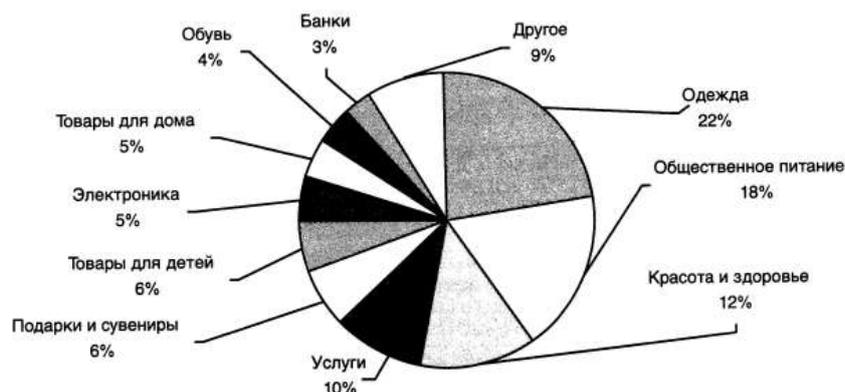
### Практика дифференцирования условий аренды офисов класса А и В

Условие договора аренды	Значение условий применительно к аренде помещений в офисных зданиях	
	класса А	класса В
Срок аренды	От 5 до 7, возможно, до 10 лет	От 1 до 3, возможно, до 5 лет
Условия оплаты	Поквартальная предоплата, долл. США, руб.	
Депозит	3 месяца	До 3 месяцев
Пересмотр ставок	Применительно для договоров аренды лучших зданий — пересмотр в соответствии с индексом потребительских цен	Не применяется к действующим договорам аренды
Внутренние ремонтные работы	Сдача в аренду в состоянии готовом под отделку ( <i>shell&amp;core</i> ), которая осуществляется за счет арендатора с возможной компенсацией расходов арендодателем	Отделка за счет арендодателя
Внешние ремонтные работы	Ремонтные работы, в том числе помещений общего пользования, за счет арендодателя	
Агентские услуги	7–10% от годовой арендной платы, оплачиваются владельцем и(или) арендатором	
Помещения общего пользования	Аренда распределяется между арендаторами здания	

В то же время не менее важным для управления коммерческой недвижимостью является учет влияния на целевые показатели в сегментах таких факторов, как выбор «якорного арендатора» в соответствии с концепцией объекта, распределение помещений между клиентами. Например, довольно часто в попытке максимизации прибыли от использования торгового центра оператор стремится заполнить арендаторами как можно больше его пространства, создавая дисбаланс, комплекс становится похожим на хаотичную ярмарку и отталкивает покупателей, вследствие чего доходность бизнеса снижается. Следовательно, если для торгового объекта делается ставка на кинотеатр, то целесообразно довериться в организации развлекательной зоны и сопутствующих услуг оператору кинопроката, уже имеющему подобный опыт.

Следует избегать ошибок во внутренней расстановке якорных и остальных арендаторов, в частности расположения «якорей» на 1–2-м этажах, лишаящих таким образом дохода разместившихся выше продавцов сопутствующих товаров. Если в качестве «якоря» торгового центра предполагается привлечь большой универмаг, то стоит рассчитать, хватит ли площадей остальных арендаторов, предлагающих сопутствующие и дополнительные товары и услуги. Для «якорного» арендатора применяются относительно низкие ставки, а за рубежом распространено явление, когда такой клиент совсем не платит за помещения. Это обусловлено тем, что правильно подобранный и привлеченный «якорь» притягивает наибольшее количество посетителей. От создаваемого им клиентского трафика, как правило, напрямую зависят выручка и прибыль арендаторов торгового комплекса, в итоге формирующих основной доход за счет более высоких арендных ставок.

Величина арендной платы и порядок ее расчета для арендаторов в первую очередь зависят от занимаемых ими площадей и отраслевого профиля. На рис. 5.7 представлен схематический пример разработки структуры арендаторов универсального торгового центра на основе их специализации и определения арендных ставок с учетом их относительной доли заявок и запрашиваемых площадей. Как следует из приведенной схемы, «якорный» арендатор – компания по торговле товарами для дома, занимающая основную часть помещений. В качестве мини-«якорей» предлагается привлечь магазины с профилями «товары для детей» и «электроника», арендующие относительно большие площади и предлагающие сопутствующие услуги и аксессуары к предметам домашнего быта. В их отношении может быть применена повышенная арендная плата в сравнении с «якорем», но ниже среднерыночной для объекта аналогичного уровня.



Торговый профиль	Доля запросов по профилю, %	Запрашиваемая площадь, м <sup>2</sup>			Целесообразные условия работы с арендатором
		минимальная	максимальная	средняя	
Одежда	22,8	10	3000	157	Продажа основных товаров
Общественное питание	17,5	3	1000	170	Сопутствующие услуги
Красота и здоровье	12,4	7	1400	105	Продажа основных товаров
Услуги	10,2	0,5	200	38	Сопутствующие услуги; ставка выше среднерыночной
Подарки и сувениры	6,3	2	200	43	
Товары для детей	5,5	16	3000	210	Привлечение в качестве мини-«якорей» для продажи основных товаров и услуг
Электроника	4,9	7	1500	121	
Товары для дома	4,5	15	7000	3508	«Якорный» арендатор
Обувь	4,2	40	400	105	
Банки	3,2	30	500	105	Использование для дополнительных товаров и услуг
Другое	8,5	4	500	140	

Рис. 5.7. Отбор арендаторов торгового центра по их профилям

Продавцов одежды, товаров и услуг красоты и здоровья также можно использовать как основных арендаторов, однако для них целесообразен следующий подход: увеличивать их количество за счет предоставления меньшей площади для расширения и углубления товарного ассортимента. Это позволит установить для них арендную ставку на рыночном уровне или выше. В качестве продавцов сопутствующих товаров и услуг могут быть приглашены продавцы ресторанного обслуживания, магазины подарков и сувениров. Высокий уровень их спроса и небольшая запрашиваемая площадь помещений в свою очередь выразятся в дополнительной ценовой надбавке. Исключение может быть сделано для организации общественного питания в случае, если это будет опытная и крупная сетевая компания (см. рис. 5.7).

При формировании пула клиентов и финансовых условий также необходимо оценить целесообразность применения такой формы расчетов, когда арендаторы платят некий фиксированный минимум и (или) определенный процент с оборота. Размер составной платы определяется в процессе переговоров в каждом конкретном случае индивидуально. В рассмотренном примере брокериджа соответствующая шкала арендных ставок, взимаемых как процент от выручки продавца, может выглядеть следующим образом: » 4–5% – для крупных «якорных» и основных арендаторов;

- 15-20% – для предприятий торговли одеждой и электроникой;
- более 20% – для продавцов подарков, аксессуаров, ювелирных изделий и т.д.

Такой механизм позволяет клиенту производить арендные платежи неравными частями, что благоприятно в условиях сезонности торгового бизнеса. Для оператора (арендодателей) такая схема гарантирует получение дохода, превышающего ее. Благодаря такой схеме, широко распространенной в мировой практике, обе стороны в равной степени заинтересованы в привлечении в торговый центр дополнительных покупателей.

*Сегментация клиентов на рынке жилой недвижимости.* Для сегментации на рынке жилой недвижимости возможно использование таких признаков, как степень удовлетворенности клиентов своими жилищными условиями и доступность приобретения (улучшения) жилья. На рис. 5.8 приведены выявленные в процессе маркетинговых исследований оценки потенциальными клиентами качества квартир в различных географических районах. В целом по городу состояние большей части жилищного фонда характеризуется респондентами как удовлетворительное, поровну распределились оценки между «хорошим» и «плохим» состоянием, а доля «аварийного» жилья минимальна и во всех территориальных округах, и в среднем по городу.

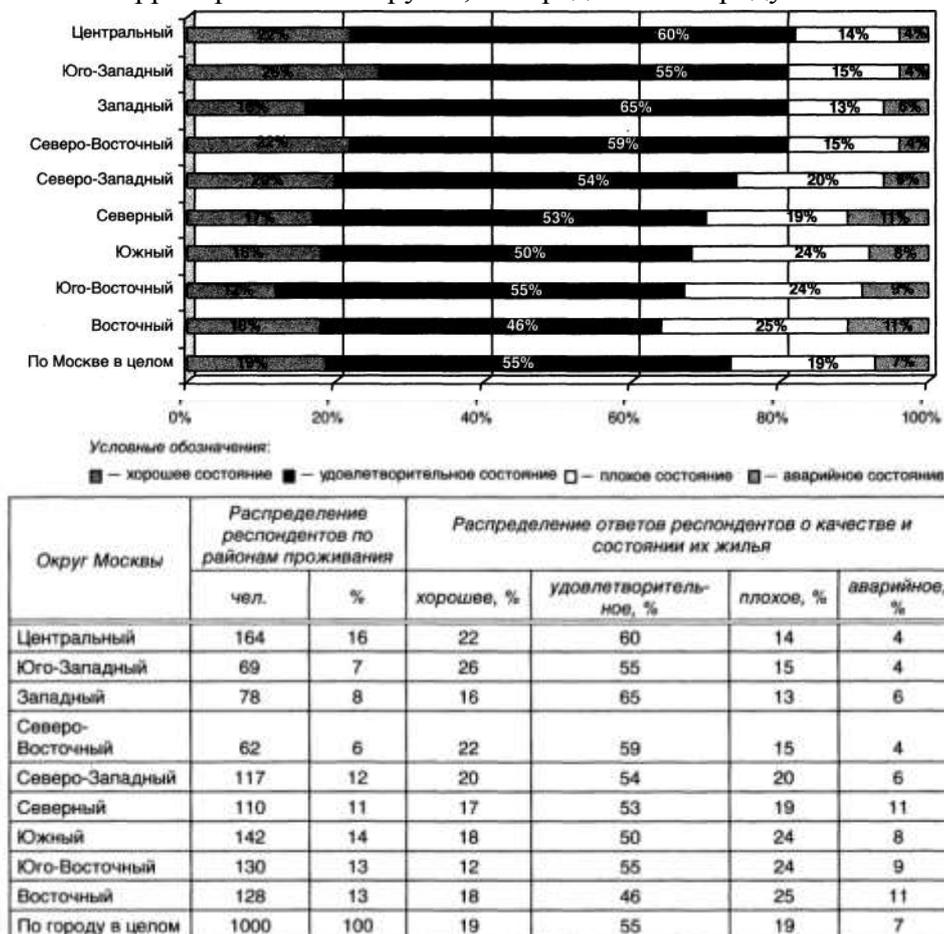


Рис. 5.8. Оценка потребностей населения Москвы в улучшении жилищных условий

На основе полученных и обработанных таким образом результатов группируются районы, в которых спрос на новое жилье будет равен, ниже или выше, чем в среднем по рынку, исходя из предположения, что респонденты стремятся приобрести квартиру в том же месте, где проживают на данный момент. Например, с большей степенью вероятности потенциально высокий спрос на покупку жилья из-за неудовлетворенности или аварийного состояния жилого фонда будет среди жителей Северного, Южного, Юго-Восточного и Восточного округов Москвы.

При оценке емкости спроса в целевых сегментах, а также его распределения в разрезе округов компании необходимо учитывать и абсолютные характеристики районов: количество жителей, плотность населения, средняя площадь квартиры и т.д. Это позволит более точно спрогнозировать величину и структуру потенциального спроса на рынке и определить перспективы компании.

Для сегментации рынка на основе признаков платежеспособности клиентов и доступности для них жилья возможно применение предпочтений в выборе форм расчетов: за счет собственных средств, посредством участия в долевом строительстве, с помощью накопительных схем в жилищных кооперативах и товариществах, а также за счет ипотечных кредитов, как на строитель-

ство, так и на покупку готового жилья и т.д. В частности, при готовности подавляющей части целевых покупателей приобрести готовое жилье с помощью ипотечного кредита целесообразна проработка механизмов привлечения девелопером к партнерскому сотрудничеству банков и финансовых организаций: предоставления клиентам возможности оперативного получения кредита, облегчения процедуры его оформления, льготных условий погашения по ставкам и срокам и т.д. Своевременное начало такой поддержки в обслуживании обеспечит прирост лояльных клиентов, в том числе тех, у которых в будущем увеличатся платежеспособность и потребности в улучшении жилищных условий.

Для сегментации клиентов – покупателей загородной недвижимости в качестве ключевых признаков используются их предпочтения в месторасположении объекта – наличии или отсутствии характеристик района, поселка. В зависимости от того, какие параметры приоритетны для целевой группы покупателей, определяются требуемые для эффективного позиционирования и продвижения объектов конкурентные преимущества загородного жилья, которые обеспечат необходимый уровень удовлетворенности клиентов.

Как было рассмотрено ранее, одним из важных конкурентных преимуществ объектов недвижимости является имидж местности, т.е. ее восприятие различными социальными группами. Например, если целевая группа покупателей состоит из семейных пар среднего возраста с детьми, то при выборе и обустройстве районов для создания и продажи загородного жилья необходимо учитывать наличие близлежащих садов и школ для детей, мест и объектов досуга, продуктовых магазинов, пунктов оказания медицинской помощи и т.д.

Выделение и отбор целевых сегментов покупателей (арендаторов) важны не только для уже функционирующих, но и для проектируемых или планируемых к возведению объектов недвижимости. Для этого целесообразно проведение сравнительной оценки их привлекательности, в том числе на основе анализа их доходности и рентабельности. На рис. 5.9 представлен пример анализа доходов компании от проекта создания и продажи жилых объектов одной площади, но в различных классах (эконом, бизнес и элитном), а также от величины и структуры необходимых расходов на их строительство.

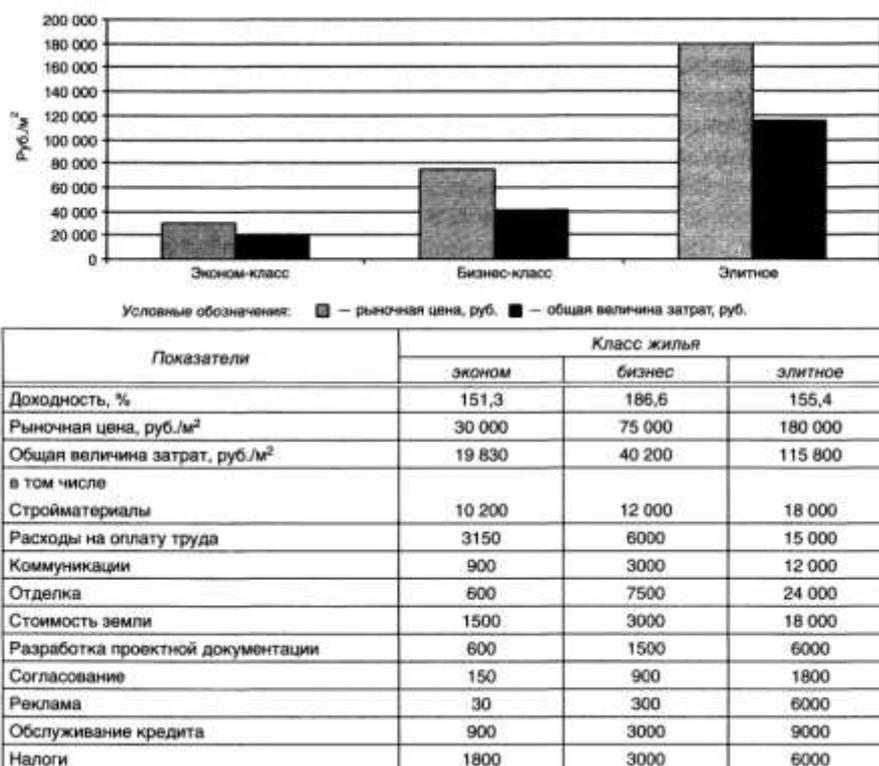


Рис. 5.9. Анализ привлекательности жилья на основе оценки цен и затрат

В приведенной ситуации наибольший уровень доходов от продаж в абсолютном выражении обеспечит продажа элитных объектов, в то время как максимальную прибыльность принесет реализация жилья бизнес-класса. Исходя из полученных результатов и своих целевых ориентиров на рынке недвижимости, девелопер определяет, какой сегмент он будет развивать и объект, какого класса для этого он будет строить и продвигать.

## ТЕМА 6. УПРАВЛЕНИЕ ЦЕНООБРАЗОВАНИЕМ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

### 6.1. Цена, ее функции и виды

Цена – важнейшая составляющая маркетингового комплекса, позволяющая предприятию получать прибыль, что является ее существенным отличием от остальных составляющих маркетингового комплекса, представляющих собой издержки.

Разработка ценовой политики фирмы представляет значительную сложность, так как предполагает увязку в рамках единой стратегии целей и принципов ценообразования, уровня прибыли и рентабельности, целей и стратегий производственных подразделений.

Поэтому важно, чтобы маркетологи владели методами установления цен, поскольку и слишком низкая цена (упущенная прибыль), и слишком высокая (упущенный сбыт) весьма неблагоприятно сказываются на прибыльности предприятия.

Цена, являясь денежным выражением стоимости товара, по сути своей есть плата за блага (реальные или воображаемые), ассоциируемые с ним.

Реальная цена, которую платит потребитель, включает все эти критерии, присваивает товару денежную ценность, что дает возможность потребителю сравнивать марки различных фирм и осуществлять свой выбор.

Цена позволяет компенсировать в денежной форме затраты на производство и продвижение товара на рынке и определяет прибыльность продаж.

Механизм ценообразования проявляется через цены, их динамику, формирующуюся под воздействием двух групп факторов: стратегических, заключающихся в том, что цены образуются на основе стоимости товаров, и тактических, учитывающих влияние конъюнктуры рынка.

Наибольшего успеха достигают предприятия, использующие в своей ценовой политике как стратегические, так и тактические факторы.

Функции цены являются внешним проявлением ее содержания:

- *учетная*, показывающая необходимые затраты на производство продукции. В данной функции цена служит средством исчисления стоимостных показателей: а) количественных (валовой внутренней продукт, национальный доход и т.д.); б) качественных (рентабельность, производительность труда и т.д.);

- *стимулирующая*, выражающаяся в поощрительном или сдерживающем воздействии цены на производство и потребление различных видов товаров, через величину, заключающейся в ней прибыли.

- *распределительная*, заключающаяся в возможном отклонении цены от стоимости под воздействием рыночных факторов;

- *сбалансированности спроса и предложения*, осуществляющей связь между предложением и спросом с помощью цены.

- *критерия рационального размещения*, позволяющего осуществлять перераспределение капиталов из менее прибыльных, в более прибыльные секторы экономики.

На решения в области ценообразования воздействуют как внутренние, так и внешние факторы, представленные на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Факторы, воздействующие на решения в области ценообразования

Вышеперечисленные факторы тесно связаны с факторами, оказывающими непосредственное влияние на величину цен, такими как: издержки, конкуренция, вид товара, имидж, факторы среды, спрос и предложение.

Установление цены при рыночной системе хозяйствования является сложным процессом, связанным с учетом большого количества факторов. Требуется не только единовременное определение цены, но и дальнейшее ее варьирование с учетом обстоятельств, долгосрочных целей и выбранной политики. Факторы ценообразования в рыночных условиях представлены на рис. 6.2.

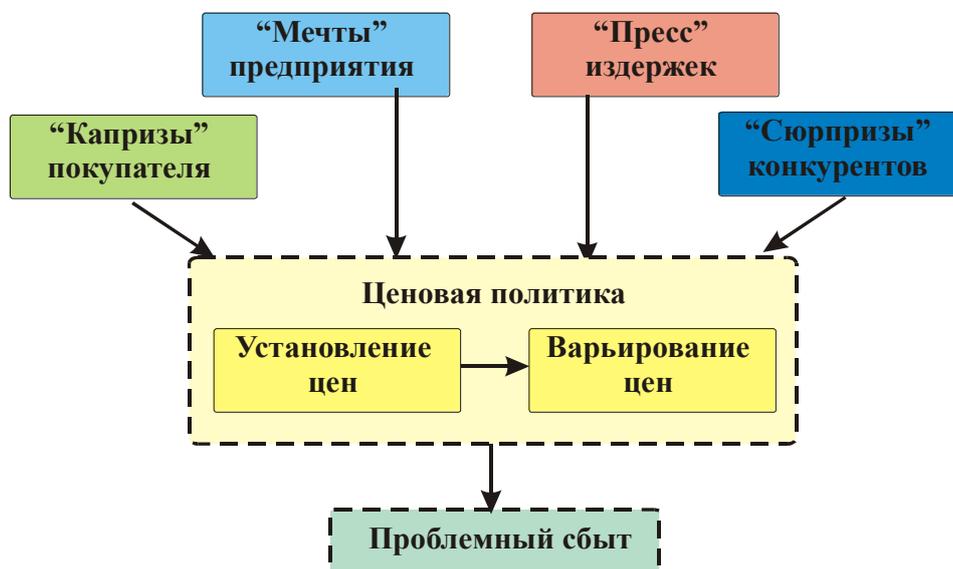


Рис. 6.2. Факторы ценообразования в рыночных условиях

В зависимости от признака, лежащего в ее основе, цены можно разделить на различные группы:

1. По характеру обслуживаемого оборота:

- *оптовые цены*, по которым предприятия реализуют произведенную продукцию другим предприятиям, сбытовым организациям обычно крупными партиями (оптом);
- *розничные цены*, по которым реализуются товары индивидуальному или мелкооптовому потребителю в розничной сети.

2. В зависимости от государственного воздействия, регулирования, степени конкуренции на рынке:

- *свободные цены* (рыночные цены), устанавливаемые производителями продукции и услуг на основе спроса и предложения на данном рынке;

- *регулируемые цены*, устанавливаемые соответствующими органами управления, (Президентом РФ, Федеральными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления и т.д.), с учетом ограничивающих их уровень условий.

3. По способу установления, фиксации:

- *твердые цены*, неизменные в течение всего срока поставки продукции по данному соглашению;

- *подвижная цена*, учитывающая возможность пересмотра, в силу изменения рыночной цены;

- *скользящая цена*, учитывающая возможность пересмотра первоначальной договорной цены с учетом изменений в издержках производства.

4. В зависимости от вида рынка:

- *цены товарных аукционов*, представляющие собой цены публичной продажи по максимально предложенному уровню на предварительно осмотренную покупателем партию товаров (лот);

- *биржевые котировки* – цены постоянно действующего рынка массовых, качественно однородных, взаимозаменяемых товаров;

- *цены торгов* – это цены определенной формы торговли (тендера), предполагающей привлечение предложений от нескольких производителей с целью обеспечения наиболее выгодных условий сделки для ее организаторов.

5. С учетом фактора времени:

- *постоянная цена*, срок действия которой заранее не определен;

- *сезонная цена*, срок действия которой определен периодом времени;

- *ступенчатая цена*, представляющая собой ряд последовательно снижающихся цен на продукцию в заранее обусловленные моменты времени по предварительно определенной шкале.

6. По условиям поставки и продажи:

- *цена-нетто* – цена на месте купли-продажи;

- *цена-брутто*, определяется с учетом условий купли-продажи.

Помимо вышеназванных, в практике маркетинга используются различные виды цен, связанные с особенностью товара (престижные цены), психологии потребителя (неокругленные цены) и т.д.

## 6.2. Структура цены

Производитель, заинтересованный в продаже товара, должен проанализировать цену в отношении структуры канала распределения. Цена для конечного потребителя включает не только затраты и прибыль предприятия-производителя, но и снабженческо-сбытовые наценки, различные формы акциз и налога с оборота (по некоторым товарам), торговые наценки розничного продавца. Структура цены для конечного потребителя представлена на рис. 6.3.

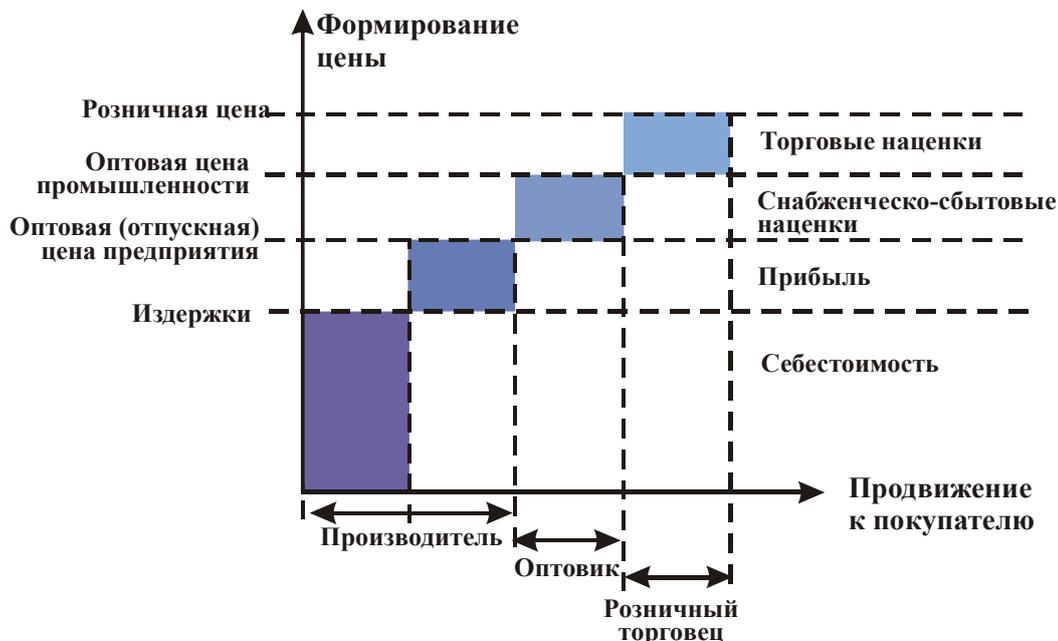


Рис. 6.3. Структура цены для конечного потребителя

*Предельная цена* (абсолютная нижняя граница цены) равна прямым (переменным) издержкам. Другие виды издержек при такой цене не компенсируются.

Любая цена, превышающая предельную, позволяет фирме получить дополнительные средства для покрытия своих постоянных расходов.

Все издержки принято подразделять на два вида: постоянные и переменные.

*Постоянные* (они же – накладные) – это те издержки, размер которых не зависит от обычных колебаний объема выпуска и соответственно выручки от оборота.

*Переменные* издержки, напротив, непосредственно зависят от объема выпуска. Это, в основном, – затраты на сырье и основную заработную плату.

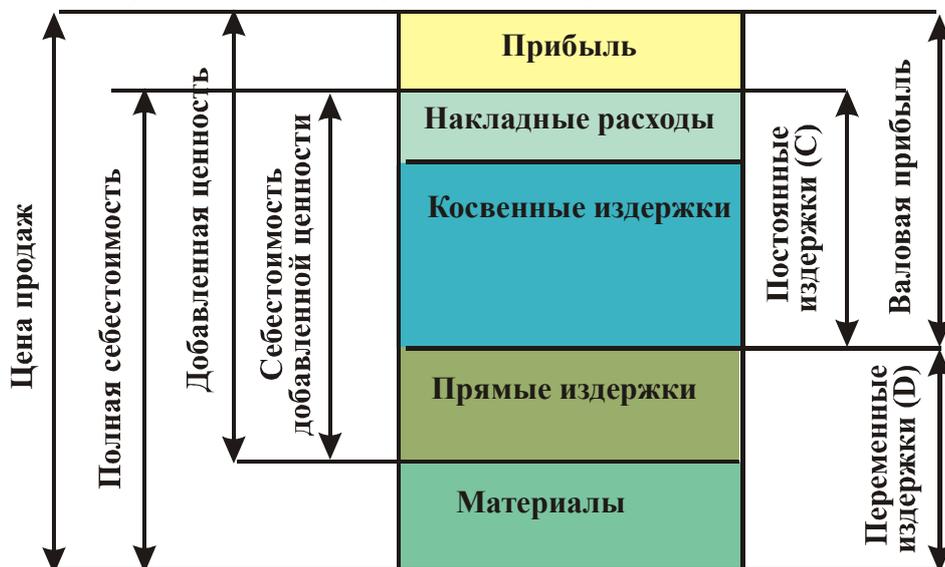


Рис. 6.4. Структура цены с точки зрения производителя

Следовательно, при любой цене, превышающей предельную цену, теоретически существует такое значение объема производства, которое покрывает все переменные и постоянные издержки (при условии продажи всего объема продукции). Такое значение объема производства/продаж называется *точкой безубыточности*.

График для анализа точки безубыточности представлен на рис. 6.5.

*Техническая цена* (цена точки безубыточности) рассчитывается на основе анализа точки безубыточности. Она обеспечивает покрытие на замещение товара и постоянных расходов при некотором заданном объеме продаж.  $Q_{БУ}$  – безубыточный объем продаж.

*Целевая цена* предполагает получение прибыли и устанавливается путем увеличения технической цены за счет некоторой надбавки (целевой прибыли).  $Q_{Ц}$  – целевой объем продаж, обеспечивающий получение определенной прибыли.

В точке безубыточности валовые доходы равны суммарным издержкам. Цена изменяет наклон графика валовых поступлений, смещая положение точки безубыточности. Следовательно, зная объем производства и задав целевую прибыль, можно установить цену, обеспечивающую безубыточность.

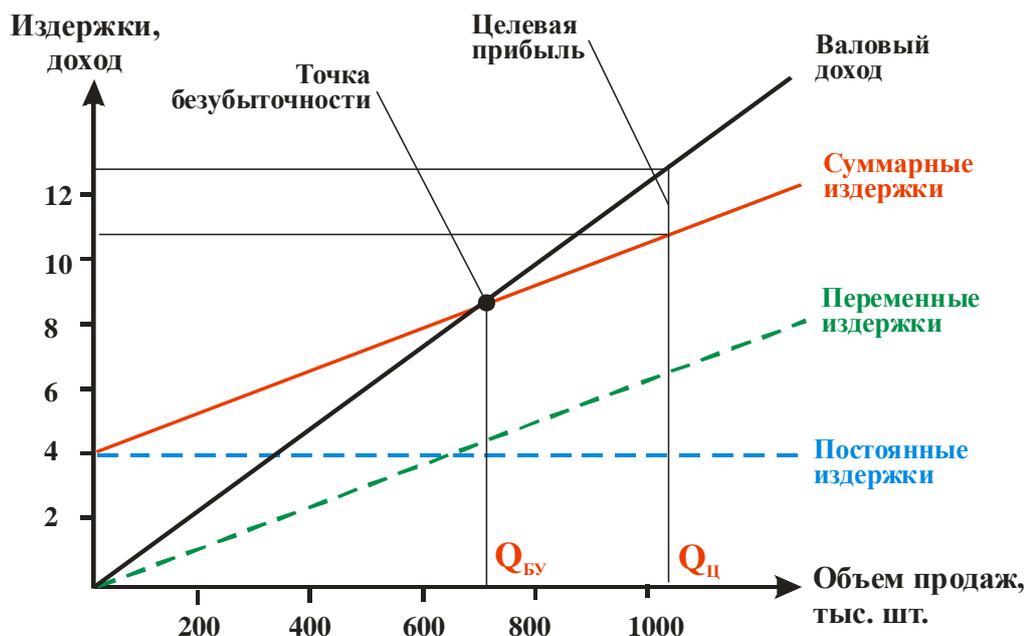


Рис. 6.4. График безубыточности для определения целевой цены товара

### 6.3. Процесс разработки ценовой политики фирмы

Сущность ценовой политики состоит в выборе и поддержании оптимального уровня цен с целью достижения фирмой максимального успеха в рыночной ситуации.

*Ценовая политика* – это искусство управления ценами и ценообразованием, искусство устанавливать на товары (услуги) такие цены и так варьировать их в зависимости от положения товара и фирмы на рынке, чтобы поставленные цели (стратегические, оперативные) были достигнуты.

Ценовая политика реализуется через ценовые стратегии и является важнейшей частью общей политики фирмы. Процесс разработки ценовой политики предприятия представлен на рис. 5 и включает ряд шагов (этапов).

#### 1. Постановка целей ценообразования

Цели ценовой политики формируются на основании общих целей организации, являющихся основанием для маркетингового планирования.

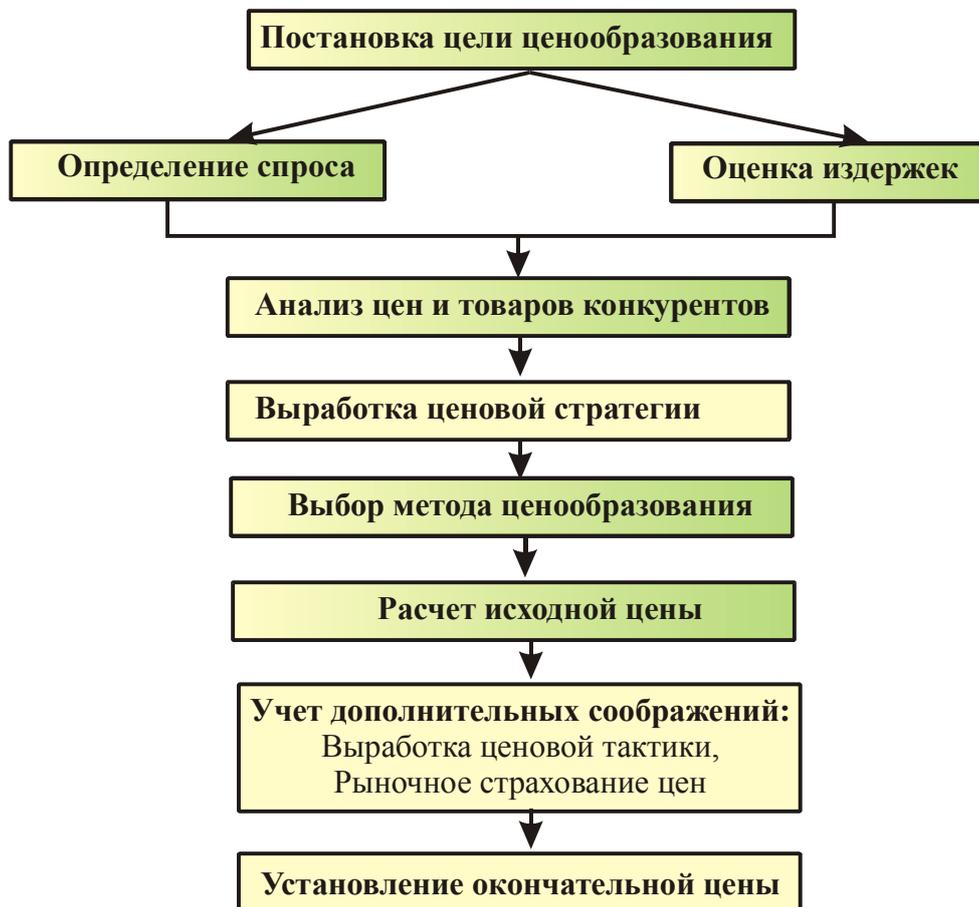


Рис. 6.5. Процесс разработки ценовой политики

Выделяют следующие *долгосрочные цели*:

- Максимизация прибыли в краткосрочном периоде.
- Максимизация прибыли в долгосрочном периоде (снятие сливок с рынка посредством установления высоких цен на товары-новинки).
- Краткосрочная максимизация оборота.
- Максимизация сбыта.
- Лидерство (для фирм с высокой репутацией).
- Дальнейшее существование фирмы.

Постановка цели *максимизации прибыли* означает, что предприятие стремится максимизировать текущую прибыль. Оно производит оценку спроса и издержек применительно к разным уровням цен и выбирает такую цену, которая обеспечит максимальное возмещение затрат.

Цель, преследующая *удержание рынка*, предполагает сохранение предприятием существующего положения на рынке и благоприятных условий для своей деятельности, что требует принятия различных мер для предотвращения спада сбыта и обострения конкурентной борьбы.

Кроме долгосрочных предприятие может ставить и **краткосрочные цели** ценовой политики. Обычно к ним относятся следующие цели:

- стабилизация рыночной ситуации;
- снижение влияния изменения цен на спрос;
- сохранение существенного лидерства в ценах;
- ограничение потенциальной конкуренции;
- повышение имиджа предприятия или продукта;
- стимулирование сбыта тех товаров, которые занимают слабые позиции на рынке, и т.

## 2. Определение спроса

Основное назначение этого этапа – изучение спроса и построение кривой спроса. *Спрос* показывает количество продукта, которое может быть куплено при данной цене. Последовательность определения верхней границы цены товара приведена на рис. 6.

Коренным свойством спроса является возрастание его величины при снижении цены.

Действуя согласно закону спроса, потребители приобретают больше товара по низкой цене, чем по высокой цене. Однако закон спроса допускает исключения: ожидаемое изменение цены, ожидаемый дефицит, высокая инфляция.

В основе закона спроса лежит особенность поведения покупателя, для которого: *во-первых*, цена представляет барьер, мешающий совершить покупку, *во-вторых*, каждый покупатель получает меньше удовлетворения от каждой последующей единицы продукта, поэтому он купит дополнительные единицы только в том случае, если цена снижается, *в-третьих*, потребитель купит больше единиц товара по низкой цене, следствием чего может быть отказ в приобретении товара-конкурента.

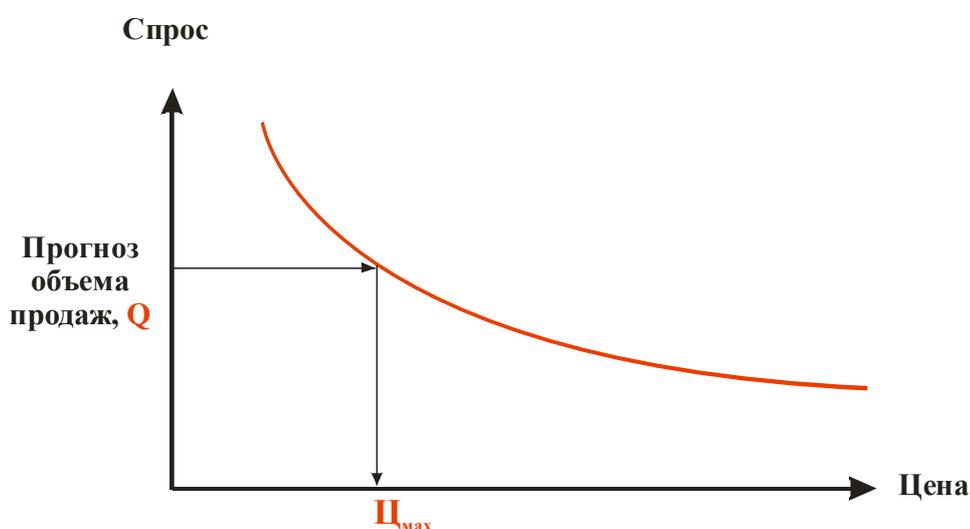


Рис. 6.6. Последовательность определения верхней границы цены товара

Нормальной, или адекватной, считается такая реакция потребителя на изменение цены, при которой рост цен вызывает снижение спроса, а снижение цен – рост сбыта. Исключением являются «товары Гиффена».

Английский экономист Гиффен около 100 лет назад обратил внимание на то, что спрос на ряд товаров при снижении цен ведет себя «неправильно». Так, снижение цены на картофель часто ведет к снижению спроса на него, а не к повышению. Это объясняется тем, что сэкономленные благодаря снижению цены деньги (выигрыш потребителя) расходуются на приобретение более ценных продуктов, например мяса. Рост потребления мяса, в свою очередь, приводит к снижению потребления картофеля, поскольку мясо, в данном случае, выступает по отношению к картофелю в качестве субститута (заменителя). Возможна и ситуация, когда рост цены на товар способствует созданию ажиотажного спроса на него и росту, а не сокращению потребления.

Наблюдение за российским рынком показали, что отечественный потребитель по указанным позициям ведет себя так же, как и зарубежный, т.е. в соответствии с законом спроса.

Колебания спроса зависят от изменений: числа покупателей, их доходов и вкусов, а так же цен на сопутствующие товары.

Реакция спроса и предложения, в ответ на изменения цен товаров, доходов потребителей и других факторов получила название *эластичности*, которая может быть различных видов: *по цене, по доходу, перекрестная и т.д.*

При желании фирма-производитель может количественно рассчитать эластичность спроса по цене.

Под *эластичностью спроса по цене* понимают отношение процентного изменения спроса к процентному изменению цены.

Каждый вид эластичности характеризуется определенным показателем – *коэффициентом эластичности*. Коэффициент эластичности по цене рассчитывается по формуле:

$$Э_{ц} = (\Delta Q/Q1) / (\Delta P/P1),$$

где

$\Delta Q/Q1$  – относительное изменение объема спроса;

$\Delta P/P1$  – относительное изменение цены;

$\Delta Q$  – изменение объема спроса при изменении цены с  $P1$  до  $P2$ ;

$\Delta P$  – изменение цены.

В зависимости от величины этого коэффициента различают следующие виды спроса (при условии, что убран знак минус):

- *Неэластичный спрос* (нечувствительность к цене:  $Э_{ц} < 1$ );
- *Эластичный спрос* - (чувствительность к цене:  $Э_{ц} > 1$ );
- *Единичной эластичности* - общий объем реализации постоянный ( $Э_{ц} = 1$ );
- *Абсолютно эластичный*, при  $Э_{ц} = 0$ .

Эластичный спрос и неэластичный спрос представлены на рис. 6.7.

Определенный на основе ценовой эластичности спрос образует верхнюю границу цены, нижнюю границу образуют издержки.

При помощи использования *перекрестной эластичности* можно понять, являются товары взаимозаменяемыми (субституты), взаимно дополняемыми (комплитуты) или независимыми. Под *перекрестной эластичностью* понимают соотношение процентного изменения объема продаж одного товара к процентному изменению цены другого.

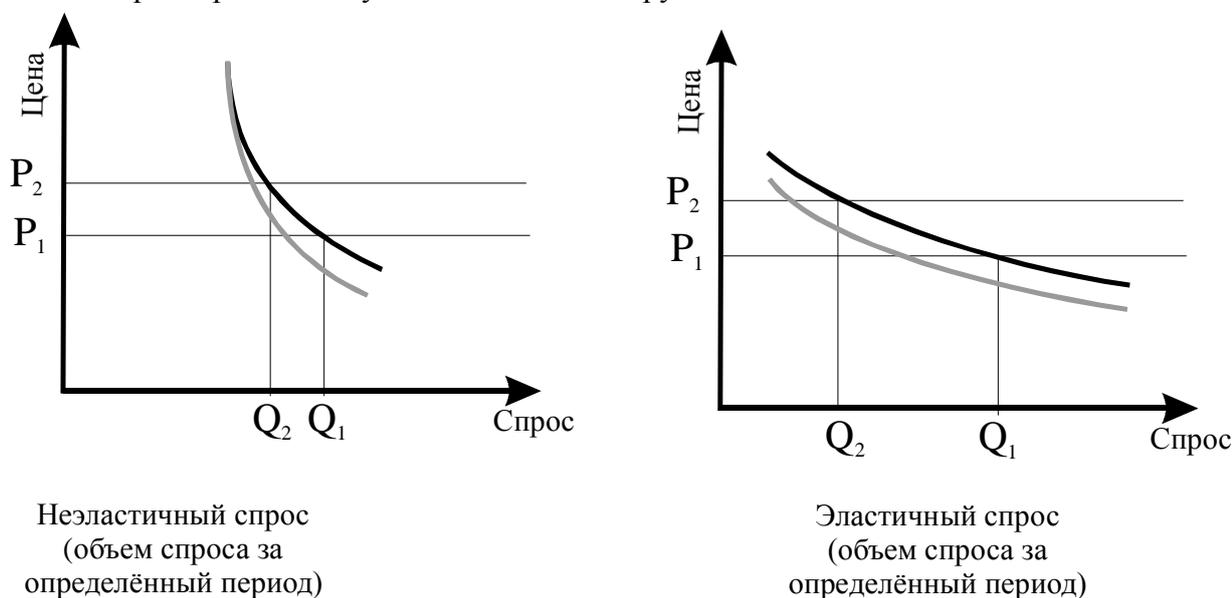


Рис. 6.7. Эластичный и неэластичный спрос

Если соотношение положительно – товары взаимозаменяемы (субституты), если соотношение отрицательно – товары взаимно дополняемые (комплитуты), если соотношение близко к нулю – независимы.

Если товары взаимно дополняемы и эта зависимость тверда и устойчива, производитель может применить тактику *перекрестной рентабельности*. Возможно, не только отказаться от

прибыли при продаже одного товара, но даже пойти на прямые убытки, если есть уверенность, что они будут компенсированы продажами товара-комплитуга.

### 3. Оценка издержек производства

Все издержки принято подразделять на два вида: постоянные и переменные.

*Постоянные (fixed costs)* – это те издержки, размер которых не зависит от обычных колебаний объема выпуска и соответственно выручки от оборота (не связаны с изменением объемов производства и сбыта). Это зарплата служащих, аренда помещения, амортизация здания. *Постоянные издержки рассчитываются единой суммой.*

*Переменные издержки (variable costs)* – издержки, которые находятся в прямой зависимости от объемов производства и сбыта, т.е. изменяются прямо пропорционально объему производства и в расчете на единицу товара остаются неизменными (сырье, материалы, зарплата производственных рабочих, упаковка). *Переменные издержки рассчитываются на единицу продукции.*

Сумма постоянных и переменных издержек – это *общие, или совокупные издержки*, которые и образуют нижнюю границу цены.

При разработке ценовой политики, фирма сопоставляет структуру издержек с планируемыми объемами производства и рассчитывает краткосрочные средние издержки (на единицу продукции). При увеличении объема выпускаемой продукции издержки на единицу продукции имеют тенденцию к снижению до определенного уровня, за которым следует их рост, вызванный дополнительными затратами из-за перегрузки оборудования.

### 4. Анализ цен конкурентов

Разница между верхней границей цены, образуемой спросом, и нижней границей, образуемой издержками, представляет собой возможности для маневра собственной ценой (рис. 6.8.).

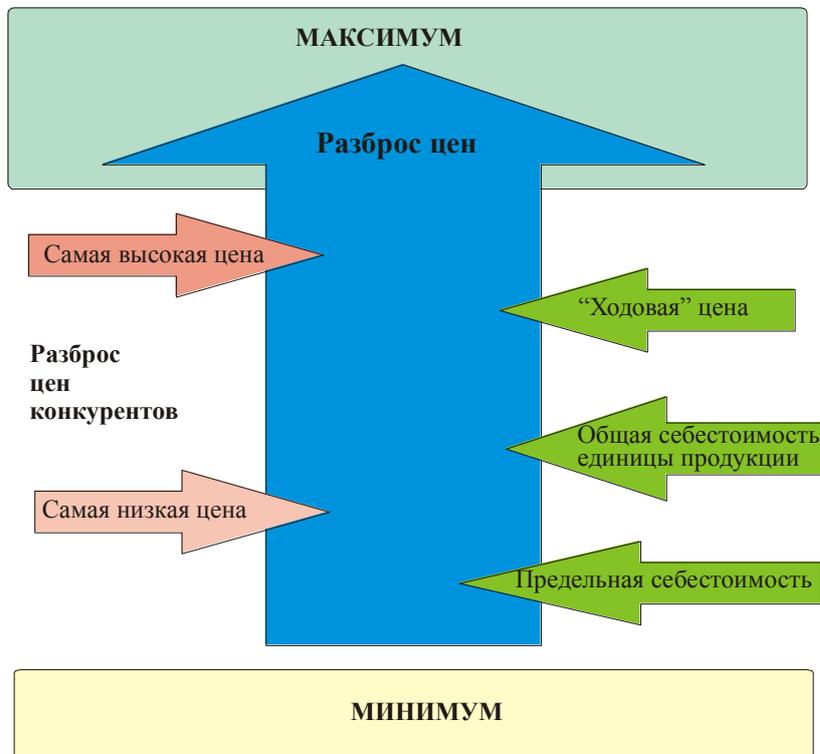


Рис. 6.8. Схема ценовой политики предприятия

Внутри этого пространства выдвигается на передний план новый фактор – позиции и поведение конкурентов, цена и качество их аналогичных товаров. Изучая продукцию конкурентов, их

ценовые каталоги, опрашивая покупателей, фирма должна по возможности объективно определить позиции своего товара по отношению к товарам конкурентов.

Результатом этого анализа является правильный выбор собственной ценовой стратегии.

### 5. Ценовая стратегия предприятия

В бизнес-плане необходимо указать ценовую стратегию предприятия в отношении производимых товаров.

*Стратегия ценообразования* – это выбор предприятием определенной динамики изменения (корректировки) исходной цены товара, направленный на получение наибольшей прибыли в рамках планируемого периода. Выбор *ценовой стратегии* зависит от целей ценообразования, от жизненного цикла товара, степени новизны товара и других факторов.

Выделяют следующих четыре типа стратегий ценообразования:

#### I. Стратегии установления цен на новые товары (на этапе выведения на рынок):

1. *Стратегия снятия сливок* – установление высокой первоначальной цены на новый товар, чтобы постепенно получить максимальный доход во всех сегментах рынка, готовых заплатить высокую цену (меньший объем продаж при большом доходе).

2. *Стратегия прочного внедрения* – установление низкой начальной цены с целью привлечения внимания большего количества покупателей и завоевания большей доли рынка.

#### II. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры (на родственные товары):

2.1. *Установление цен в рамках товарного ассортимента* – установление ценовых интервалов между товарами, входящими в ассортиментную группу.

2.2. *Установление цен на дополняющие товары* – установление цен на дополняющие изделия или вспомогательные принадлежности, продаваемые вместе с основными изделиями.

2.3. *Установление цен на обязательные принадлежности*, которые подлежат использованию вместе с основными изделиями.

2.4. *Установление цен на побочные продукты* производства, с целью избавиться от них.

2.5. *Установление цен на товарные наборы*, продаваемые вместе как одно целое.

#### III. Стратегии корректирования цен (принимая во внимание различия потребностей и изменение ситуации на рынке):

3.1. *Установление цен со скидками и зачетами* – для поощрения ответной реакции потребителей (своевременная оплата и большие количества).

3.2. *Установление дискриминационных цен* – корректирование цен с поправкой на различия в характеристиках потребителей, товаров и местонахождения потребителей.

3.3. *Установление цен с учетом психологии покупателя* – с целью психологического воздействия на покупателя.

3.4. *Установление цен для стимулирования сбыта* – временное снижение цен для краткосрочного повышения сбыта.

3.5. *Установление цен, ориентированных на потребительскую ценность*, – с целью предложить потребителям разумное сочетание качества и хорошего обслуживания по приемлемой цене.

3.6. *Установление цен по географическому принципу*

3.7. *Установление цен, ориентированных на международные рынки*

#### IV. Стратегии инициативы или ответа на изменение цены:

4.1. *Инициативное повышение цен*

4.2. *С учетом реакции потребителей на изменение цен*

4.3. *С учетом реакции конкурентов на изменение цен*

## 6. Выбор метода ценообразования

Описываются следующие методы, которыми пользуются менеджеры для установления цен:

1. Методы, основанные на издержках или затратные.
2. Методы, ориентированные на цены конкурентов.
3. Методы, ориентированные на маркетинг.
4. Параметрические методы.

### 1. Затратные методы ценообразования представлены:

- 1.1. методом, основанным на себестоимости;
- 1.2. методом, ориентирующимся на прямые затраты;
- 1.3. методом, основанным на анализе безубыточности.

Метод, основанный на себестоимости. Смысл метода, основанного на *определении полных издержках*, состоит в суммировании совокупных издержек (переменные плюс постоянные) и планируемой прибыли.

*Ценообразование на основе себестоимости* лучше всего пояснить с помощью простого примера. Представьте, что перед вами поставлена задача – установить цену на новый товар. Переменные издержки – 10 р. на единицу продукции. Постоянные (или накладные) издержки за год составляют 300 тыс. р. Планируемый объем продаж – 50 тыс. штук. Используя обычную для компании 20-процентную надбавку к издержкам производства, получаем цену нашей вещицы, равную 16 р.

Стоимость ед. товара = Переменные издержки + Постоянные издержки/Объем продаж =  $10 \text{ р.} + 300000 \text{ р.} / 50000 = 16 \text{ р.}$

Прибыль назначается в % к объему продаж, например 20 % (или 0,2), т.е.

Доход = (стоимость единицы товара \* объем продаж) / (1-планируемая прибыль) =  $(16 * 50000) / 0,8 = 1000000 \text{ р.}$

Цена с надбавкой = стоимость единицы товара / (1-планируемая прибыль) =  $16 \text{ р.} / 0,8 = 20 \text{ р.}$

Таким образом, *во-первых*, данный метод приводит к необходимости увеличивать цену при падении объемов продаж. *Во-вторых*, сама процедура алогична, поскольку объем продаж придется оценивать до установления цены. *В-третьих*, этот метод берет за основу внутренние расходы, а не готовность потребителей платить.

Однако поскольку такой метод заставляет менеджера вычислять затраты, он может служить неплохим ориентиром в определении минимальной цены, которая позволят компании получать прибыль.

Метод, ориентированный на прямые затраты. При определенных обстоятельствах компании могут определять цену на основе прямых издержек. Этот метод связан с вычислением лишь тех затрат, которые, скорее всего, будут возрастать при росте объемов выпуска соответствующей продукции.

Эта цена *не компенсирует себестоимость*. В результате компания будет терпеть убытки, продавая товар по столь низкой цене. Однако бывают ситуации, когда продажа по цене выше прямых расходов, но ниже себестоимости имеет смысл.

*Прямые издержки указывают минимальную цену*, при которой имеет смысл заниматься соответствующим бизнесом, если альтернативой этому является простой оборудования (говоря о сфере обслуживания, под "оборудованием" можно понимать, например, места в самолете или номера в гостинице). Кроме того, ценообразование на основе прямых издержек не связано с проблемой "роста цен при падении спроса", характерной для метода определения цены на основе полных затрат, поскольку в этом случае при расчете цены не учитываются фиксированные затраты.

Метод, основанный на анализе безубыточности. Основой для анализа безубыточности является определение точки безубыточности, характерной особенностью которой является достижение равенства в ней прибыли и суммарных издержек. График определения точки критического объема производства представлен на рис.6.9.

В точке безубыточности валовые доходы равны суммарным издержкам. Цена изменяет наклон графика валовых поступлений, смещая положение точки безубыточности. Следовательно, зная объем производства и задав целевую прибыль, можно установить цену, обеспечивающую безубыточность.

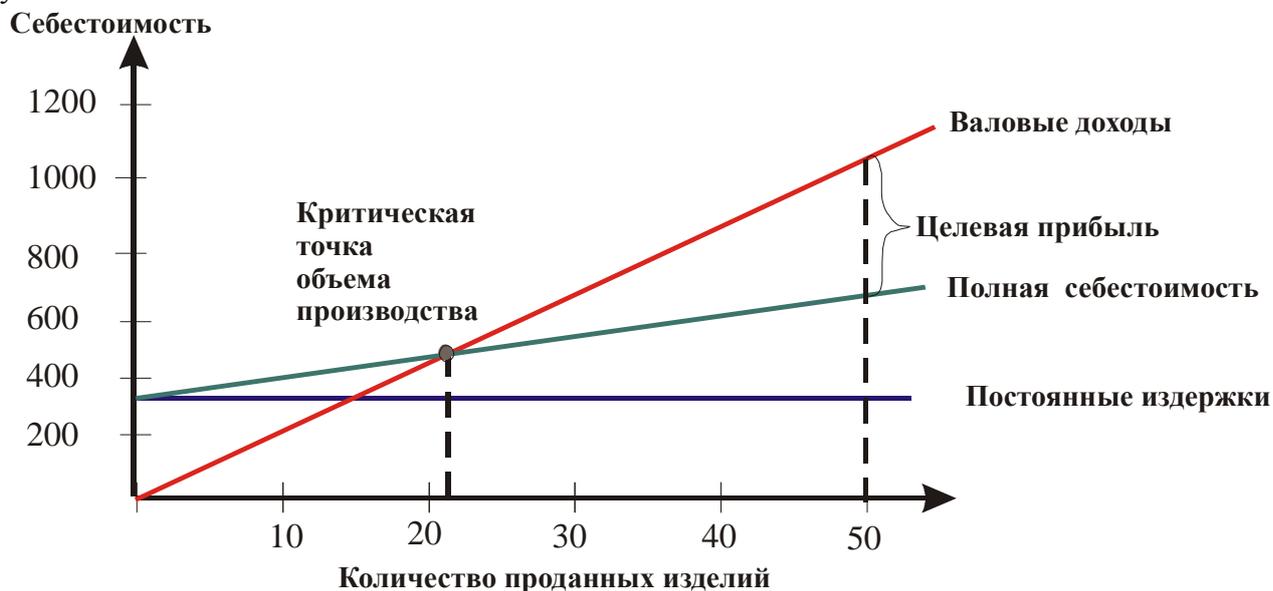


Рис. 6.9. График определения точки критического объема производства.

## **2. Методы, ориентированные на цены конкурентов**

Второй подход к ценообразованию — ориентация на цены конкурентов, а не на собственные расходы. Этот подход может выступать в двух формах: ценообразование на основе текущего уровня цен и установление цен на основе конкурентных торгов.

Если для определения цены, фирма использует методы, основанные на ценах конкурентов, то она имеет возможность установить реальную цену, действующую на рынке. Сущность этого подхода состоит в установлении цены в зависимости от спроса и качества немного выше или ниже цены конкурента.

Этот подход может выступать в двух формах:

- 2.1. ценообразование на основе текущего уровня цен;
- 2.2. установление цен на основе конкурентных торгов.

Ценообразование на основе текущего уровня цен рекомендуется применять в случаях отсутствия товарной дифференциации.

Ценообразование на основе конкурентных торгов заключается в следующем: составляются подробные спецификации на соответствующий товар и выставляется контракт на тендер. Потенциальные поставщики назначают цену, которая должна быть известна только им самим и покупателю (так называемые закрытые торги). Все прочие условия являются равными для всех участников торгов. В результате покупатель выбирает поставщика, который назначит самую низкую цену. Таким образом, основная задача поставщиков — назначить цену ниже, чем у конкурентов, и в то же время обеспечивающую приемлемую прибыль.

## ***3. Ценообразование, ориентированное на маркетинг***

Ценообразование, ориентированное на маркетинг представляет большую трудность, чем ценообразование ориентированное на затраты или на конкурентов, поскольку требует учета намного большего числа факторов, таких как спрос, потребительская ценность, взаимосвязь «цена-качество», конкуренция, затраты, факторы внешней среды и т.д.

Цена на тот или иной товар должна устанавливаться в соответствии с определенной маркетинговой стратегией и будет зависеть от стратегии позиционирования (в случае нового товара), или определяться стратегическими целями в отношении существующих товаров.

Используя для расчета цены методики, основанные на рыночном спросе, фирма ориентируется не на собственные издержки, а на потребительские представления о данном товаре.

Если спрос на товар определен верно, то появляется возможность установить максимальную цену, которую покупатель готов заплатить исходя из его представлений о ценностях товара.

Важность этого соображения заключается в том, что цена товара должна быть точно увязана с его ценностью для конкретного потребителя. Чем большую ценность представляет товар для потребителя (в сравнении с аналогичными товарами конкурентов), тем выше цена, которую можно назначить для этого товара.

Существует ряд способов для определения ценности товара:

*3.1. метод покупательской реакции;*

*3.2. анализ компромисса;*

*3.3. экспериментирование;*

*3.4. анализ экономической ценности товара для потребителя.*

3.1. Метод покупательской реакции используется с целью определения ценности, которую данный товар представляет для потребителей. Потребителям показывают товар и задают вопросы о готовности его купить при разных уровнях цены, причем первая названная цена, близка к средней для данного вида товара. На основании полученных результатов строится график, отражающий зависимость между количеством потребителей, готовых купить данный товар и уровнем цен.

С помощью этой методики можно выявить приемлемый диапазон цен для данного товара.

3.2. Метод, основанный на компромиссном анализе, позволяет определить взаимосвязь между ценой и другими характеристиками товара, оценивая степень их влияния на выбор этого товара потребителями.

Составляются профили товаров, включающие его характеристики и цену, которые предлагаются респондентам с целью выбора того из них, который устраивает в большей степени. На основании ответов определяется влияние всех характеристик, включающих и цену, на готовность потребителей к покупке данного товара.

3.3. Сущность метода экспериментирования представляет собой выставление товара на продажу в различных местах и по разным ценам. Осуществляется с использованием магазинного эксперимента (рядом магазинов разрешается манипулировать ценой на испытываемый товар, анализируя показатели объема продаж и прибыли, определяется оптимальная цена) и пробного маркетинга (испытываемый товар продается в нескольких регионах в течение 6-12 месяцев).

Вышеперечисленные методы используются при установлении цены на рынках потребительских товаров, в то время как на рынках организаций используется такой инструмент установления цены на свою продукцию, как экономическая ценность товара для потребителя (economic value to the customer – EVC), основанный на соображениях экономической выгоды

Компания, обладающая высоким значением EVC, назначает высокую цену за свой товар, так как он обеспечивает покупателю большую прибыль или экономию на эксплуатационных расходах, по сравнению с конкурирующей продукцией.

#### 4. Параметрические методы ценообразования

Основу параметрических методов составляют количественные зависимости между затратами или ценами и основными потребительскими свойствами продукции.

Выделяют следующие виды параметрических методов:

##### *4.1. Метод удельных показателей.*

$$Ц_{y\partial} = \frac{Ц_{\delta}}{П_{\delta}},$$

где

$Ц_{\delta}$  – цена базисного изделия;

$П_{\delta}$  – величина параметра базисного изделия

Затем рассчитывается цена нового изделия  $Ц_n$ :

$$Ц_n = Ц_{y\partial} * П_n,$$

где

$П_n$  – значение основного параметра нового изделия в соответствующих единицах измерения.

##### *4.2. Метод структурной аналогии.*

$$C_y = C_a/A_m * 100 \%,$$

где

$C_y$  – себестоимость нового изделия;

$C_a$  – материальные затраты (заработная плата) на единицу нового изделия;

$A_m$  – удельный вес материальных затрат по аналогичной группе изделий.

##### *4.3. Балловый метод.*

1) Средняя оценка балла:

$$Ц' = \frac{Ц_{\delta}}{\sum (B_{\delta i} * V_i)},$$

2) Цена нового изделия:

$$Ц_n = \sum (B_{ni} * V_i) * Ц',$$

где

$Ц_{\delta}$  – цена базового изделия-эталона;

$B_{\delta i}$  – балловая оценка  $i$ -того параметра базового изделия;

$B_{ni}$  – балловая оценка  $i$ -того параметра нового изделия;

$Ц'$  – цена одного балла;

$V_i$  – весомость параметра.

#### 7. Ценовая тактика предприятия

Установлением исходной цены товара и определением направления ее желаемого изменения процесс ценообразования не заканчивается. В цене необходимо отразить влияние рынка, обратное воздействие рынка на действия производителя по установлению цены. Модификация цен возможна только в пределах верхней и нижней границ установленной цены. Рыночная корректировка цены предполагает принятие производителем ряда решений. В результате данного этапа устанавливается окончательная цена товара.

Перечислим основные направления корректировки исходной цены или ценовой тактики предприятия:

Перечислим *основные направления* корректировки исходной цены или ценовой тактики предприятия:

1. Установление долговременной (постоянной) цены.
2. Установление гибкой цены, чутко реагирующей цены.
3. Установление дискриминационной цены.
4. Установление психологически привлекательной (неокругленной) цены.
5. Установление цен со скидками.

1. Установление долговременной цены. Цена не подвергается рыночным колебаниям, остается постоянной, чтобы у потребителей возникли ассоциации определенного товара с определенной ценой. Стабильность цены следует устанавливать на товары, спрос на которые также стабилен.

2. Установление гибкой цены. Цена товара будет чутко реагировать на любое, даже самое незначительное изменение конъюнктуры рынка, спроса и предложения (может меняться в пределах суток).

3. Установление дискриминационных цен. При установлении дискриминационных цен фирма продает один и тот же товар или услугу по разным ценам в разных формах:

- с учетом разновидностей покупателей. Разные покупатели – студенты, инвалиды, пенсионеры, ветераны – платят за один товар разные цены;
- с учетом вариантов товара. Разные варианты товара продают по разным ценам, но без учета разницы в издержках производства. Парфюмерный набор, упаковка которого обходится на 20 % дороже, продается по цене в два раза больше, чем его разрозненные предметы в сумме;
- с учетом места. Товар продается по разной цене в разных местах, хотя издержки производства одинаковы. Цены билетов в театр варьируют в зависимости от того, какие участки зала предпочитают зрители;
- с учетом времени. Цены меняются в зависимости от сезона, дня, недели и даже часа суток. Службы связи меняют свои расценки в зависимости от времени суток и в выходные дни по сравнению с буднями.

4. Установление психологически привлекательных цен. Обычно цена определяется в размере чуть ниже круглой суммы, у покупателя при этом создается впечатление очень точного определения затрат на производство, более низкой цены, уступки покупателю и выигрыша для него.

5. Установление цен со скидками.

Использование скидок обеспечивает снижение издержек хранения, рост объема продаж, завоевание постоянных клиентов.

Различают следующие виды скидок:

- *общая (простая)* скидка, разновидность которой является скидка за оплату товара наличными – сконто;
- *скидка за оборот* (бонусная) предоставляется постоянным клиентам на основании достигнутого оборота согласно шкале скидок;
- *дилерская скидка* предоставляется производителями своим представителям и посредникам по сбыту;
- *специальная скидка* предоставляется привилегированным покупателям, в которых фирма особенно заинтересована, является коммерческой тайной;
- *сезонная скидка*;
- *экспортные скидки* предоставляются продавцами иностранным покупателям сверх тех скидок, которые действуют для покупателей на внутреннем рынке;

- скидка за возврат ранее купленного у данной фирмы устаревшего образца.

В результате применения ценовых тактических приемов *рассчитывается окончательная цена.*

#### **6.4. Разработка и реализация ценовых стратегий**

*Стратегическое ценообразование в управлении недвижимостью.* В ценообразовании выделяют следующие основные виды ценовых стратегий в зависимости от отношения установленной цены к среднерыночному значению:

- премиальное ценообразование или «снятие сливок», к которым относятся установление высоких цен на инновационные и престижные объекты и услуги на рынке недвижимости, стратегия ступенчатых премий (последовательное снижение цен) и «зонтик цен»;
- нейтральное ценообразование – следование за лидером, ориентация на цены рынка и конкурентов, дифференциация продукта (объектов недвижимости и услуг), стратегия сегментирования рынка и минимально достаточной прибыли;
- ценовой прорыв или стратегии «пониженных цен» – лидер по издержкам, убыточное лидерство.

Стратегии ценового прорыва характеризуются установлением цен на уровне, воспринимаемом клиентами как низкий, или умеренный в сравнении с экономической ценностью предлагаемого объекта или услуги на рынке недвижимости. Они применяются для увеличения рыночной доли компании (объектов, услуг) и ее продаж, что приводит к росту общей валовой прибыли даже при небольшой норме в удельной цене (арендной ставке).

Для стратегий премиального ценообразования, напротив, присуще формирование цен (ставок), завышенных по отношению к оцениваемой покупателем (арендатором) стоимости товара (услуги). Данная диспропорция обеспечивает получение прибыли от продаж по ценам, включающим премиальную надбавку за наиболее полное удовлетворение запросов узкой группы покупателей. При нейтральном ценообразовании предлагаемая продавцом цена адекватна соотношению «цена – ценность», ожидаемому, сложившемуся в целевом сегменте рынка недвижимости.

Таким образом, различия ценовых стратегий определяются не стоимостным значением цен на объект и услуги на рынке недвижимости, а восприятием их текущими и потенциальными клиентами в общем сравнении с предложениями других участников рынка. Например, ставки аренды первоклассных офисных помещений на российском рынке могут быть большими в абсолютном выражении и в то же время являться для иностранных компаний низкими относительно международного уровня за наем аналогичных помещений. Поэтому установление для данных целевых клиентов высоких ставок будет следствием стратегии ценового прорыва, а не «снятия сливок».

Формирование и реализацию эффективной комплексной политики ценообразования на рынке недвижимости целесообразно разделить на следующие блоки.

1. Разработка набора ценовых стратегий с учетом этапа жизненного цикла объекта (услуги) на рынке недвижимости, а также:

- результатов исследования и анализа предпочтений целевых сегментов, оценки готовности платить больше (или меньше) за предлагаемый объект (услугу);
- величины и структуры издержек, которые должны покрываться при устанавливаемой цене на объект (услугу);
- конкурентной среды – возможных действий конкурентов в части ценовых предложений на целевых рынках недвижимости.

2. Управление ценой на услуги и объекты недвижимости на основе механизмов ее определения и адаптации.

Такой подход предполагает достижение и развитие не только краткосрочных, но и долгосрочных конкурентных преимуществ. Именно с позиций ценовой стратегии анализируется обоснованность применяемых цен на предмет того, какой будет результат и насколько он соответствует целям управляющей компании (продавца недвижимости). Например, снижение застройщиком цен на свои объекты недвижимости для активного привлечения дополнительных клиентов позволяет увеличить выручку в краткосрочном периоде. Однако возможная спровоцированная этим снижением ценовая война в среднесрочной и долгосрочной перспективе приведет к убыточности, если издержки девелопера будут выше, чем в среднем по отрасли.

Избежать таких негативных последствий позволяет оценка конкурентных условий на целевых рынках, а также потребительской ценности объекта недвижимости. В таблице приведен соответствующий пример учета типа конкуренции на рынке аренды недвижимости в ценообразовании.

Установление арендных ставок в зависимости от типа конкуренции

Тип конкуренции	Характеристика ситуации	Цены (ставки аренды)	Пример
Совершенная конкуренция	Все арендодатели предлагают услуги аренды в практически одинаковых объектах недвижимости	Арендные ставки на рыночном уровне	Аренда типового жилья эконом-класса, гостиниц среднего класса, торговые места на рынке
Монополистическая конкуренция	Арендодатели предлагают похожие помещения и объекты, но с отличающимися характеристиками и(или) дополненные различными услугами	Ставки могут варьироваться в достаточно широких пределах	Аренда помещений в энергоэффективных, интеллектуальных зданиях
Олигополия	На рынке присутствуют несколько крупных арендодателей, изменение арендных ставок одного влияет на цены других	Ставка на основе воспринимаемой ценности услуги	Крупные офисные комплексы и бизнес-парки, элитное жилье
Монополия	На рынке присутствует один арендодатель площадей в уникальном объекте недвижимости	Арендная ставка, при которой прибыль максимально возможная	Торговые площади в мегамолле и гипермаркете

Как мы видим, в условиях совершенной конкуренции, когда доля каждого из участников не превышает 1-2%, наиболее целесообразно установление ставки исходя из среднерыночного уровня. При монополистической конкуренции арендная плата может обеспечивать максимизацию прибыли в уже захваченных сегментах либо быть ниже себестоимости в период проникновения на новые рыночные ниши.

Олигополистический рынок недвижимости характеризуется наибольшим диапазоном возможных для использования ценовых стратегий с ориентацией на конкурентов. Если управляющая компания (девелопер) входит в число лидеров, то ставка может быть назначена на уровне, обеспечивающем максимальную текущую прибыль с учетом остаточного спроса. Компании-последователю в свою очередь в ценообразовании приходится ориентироваться на ставки лидеров с их корректировкой на качество услуг, технико-эксплуатационные и потребительские свойства объекта недвижимости и т.д.

Маркетинговый анализ и исследование предпочтений клиентов позволяют назначать цену на рынке недвижимости в зависимости от восприятия ими экономической ценности объекта (услуги). Для определения на их основе наиболее вероятного потребительского поведения используются соответствующие показатели эластичности, характеризующей рост или снижение объема спроса при изменении рыночной цены или доходов покупателей (арендаторов) недвижимости.

Эластичность спроса по цене  $E_{dp}$  отражает степень воздействия повышения или понижения цены  $\Delta P$  на количественные характеристики спроса  $\Delta Q_d$ :

$$E_{dp} = \frac{\Delta Q_d}{Q_d} \frac{P}{\Delta P}$$

где

$Q_d$  – базовое (начальное) значение цены.

При предполагаемом установлении цены (ставок) на объект недвижимости эластичность спроса позволяет оценить влияние данного ценового решения на показатель продаж. Так, для девелопера жилой недвижимости условие эластичности выражается в том, что уменьшение цены продаваемых квартир при эластичном по цене спросе  $|E_{dp}| > 1$  позволяет увеличить выручку, а при неэластичном  $|E_{dp}| < 1$  – приведет к снижению доходов.

Как правило, спрос эластичен на объекты (услуги) недвижимости, имеющие близкие по своим характеристикам заменители. Например, для квартир в новом доме эконом-класса альтернативой являются квартиры в реконструированных зданиях, а на объекты элитной недвижимости при прочих равных условиях спрос относительно неэластичен.

Эластичность спроса по доходу определяется по формуле:

$$E_{di} = \frac{\Delta Q_d}{\Delta I} \frac{I}{Q_d},$$

где  $I$  – средняя (на интервале  $\Delta I$ ) величина доходов текущих и потенциальных клиентов;  
 $\Delta I$  – величина прироста доходов текущих и потенциальных клиентов.

Так, спрос может быть эластичным для покупателей дорогих загородных домов, приобретаемых клиентами с относительно высоким уровнем доходов, или неэластичным – на квартиры как предмет первой необходимости. Что касается помещений низкого качества, приобретаемых покупателями, то для них зависимость спроса от дохода имеет максимум и, начиная с некоторой величины дохода, им соответствуют отрицательные значения.

Выбор ценовых стратегий с учетом этапа (стадии) жизненного цикла объекта недвижимости

Этап	Варианты ценовой стратегии	Пример реализации стратегии
Внедрение на рынок (капитальное строительство)	А. Если у объекта недвижимости есть серьезные конкурентные преимущества, целесообразно использовать стратегию «снятия сливок»	Объект недвижимости с принципиально новыми архитектурными, планировочными решениями, энергосберегающими и интеллектуальными технологиями
	Б. Если у объекта недвижимости нет явных преимуществ, целесообразно использовать стратегию «проникновения на рынок» (установление низких ставок для захвата максимальной доли рынка)	Установление арендных ставок на уровне, обеспечивающем безубыточность и (или) максимальную заполняемость за вычетом технологического простоя
Рост (эксплуатация объекта недвижимости)	А. Если использовалась стратегия «снятия сливок», то на данном этапе целесообразно снизить ставки (так как конкуренты уже успели скопировать основные преимущества)	Снижение арендных ставок на офисные помещения в офисных центрах, бизнес-парках класса А по мере насыщения спроса
	Б. Если использовалась стратегия «проникновения на рынок», то целесообразно повысить ставки, так как рынок уже охвачен, и выбрать стратегию «следование за лидером» (т.е. устанавливать цены на уровне цен лидера рынка)	Перезаключение договоров аренды по более высоким арендным ставкам, активный поиск новых арендаторов взамен уходящих
Зрелость (эксплуатация объекта недвижимости)	Снижение ставок для удержания своей доли рынка в результате появления товаров-заменителей и значительного количества конкурентов	Удержание текущих клиентов за счет предоставления скидок, бонусов, а также дополнительных комплексов услуг
Спад (ликвидация)	Снижение ставок для максимальной заполняемости объекта и минимального уровня простоя	Установление ставок аренды на уровне, обеспечивающем безубыточность

Учет в ценообразовании стадии жизненного цикла недвижимости заключается в назначении цены (ставки), обеспечивающей оптимальное соотношение выручки, прибыли, доли рынка и т.д. при текущих технико-экономических параметрах объекта. Например, при вводе на рынок нового офисного комплекса целесообразно применение повышенной арендной платы для получения

«премиальных» доходов или пониженной – для захвата рынка. По мере его эксплуатации ставки доводятся до среднерыночных значений уровня. В период спада необходимо поддержание такого уровня ставок, который позволяет удержать клиентов-арендаторов, сократить до минимума долю свободных площадей, достичь безубыточности услуг.

Рассмотрим подробно особенности разработки и использования на рынке недвижимости стратегий премиального, нейтрального ценообразования и ценового прорыва.

*Стратегии премиального ценообразования.* Основная цель данного вида стратегий – получение наибольшего уровня прибыльности за счет снижения продавцом объема услуг (площадей) на рынке недвижимости и назначения цен, предельно высоких, но приемлемых для целевых клиентов.

В таблице приведен соответствующий примерный расчет величины арендных ставок, обеспечивающей максимизацию рентабельности. Размер платы устанавливается так, что любое ее снижение с заданного уровня приведет к снижению прибыли как в целом, так и в расчете на каждый сдаваемый в аренду квадратный метр.

Анализ целесообразности стратегии премиального ценообразования

Показатель		Значения показателя при стратегии премиального ценообразования	Возможные альтернативные значения ниже оптимальной цены	
Арендная ставка, тыс. руб./м <sup>2</sup> в год		40	30	20
Среднегодовая площадь, сдаваемая в аренду, м <sup>2</sup>		15 000	20 000	25 000
Величина доходов от аренды, тыс. руб. в год		600 000	600 000	500 000
Постоянные затраты, тыс. руб. в год		150 000		
Прямые переменные и условно-постоянные затраты	тыс. руб./м <sup>2</sup> в год	5		
	тыс. руб. в год	75 000	100 000	125 000
Среднегодовая величина затрат, тыс. руб. в год		225 000	275 000	250 000
Величина общей прибыли, тыс. руб. в год		375 000	225 000	350 000
Величина прибыли на единицу площади, тыс. руб. в год		25	18	9

Наиболее часто премиальное ценообразование реализуется в форме стратегии «снятия сливок» при продаже инновационных и (или) престижных продуктов – объектов недвижимости и услуг, например: элитного жилья, «умных» домов (интеллектуальных зданий), загородного коттеджа и т.д. Целесообразность ее применения оценивается на основе значения показателя безубыточности реализации (продаж) при изменении цены  $BSC_p$ , рассчитываемого по формуле

$$BSC_p = \frac{-\Delta P}{PR + \Delta P'}$$

где  $\Delta P$  – изменение цены, указываемое с учетом знака: «+» — при повышении цены и «-» — при снижении;

$PR$  – удельный выигрыш, доля прибыли в цене товара (услуги) – profitability rate.

В приведенном примере снижение ставки на 50% (с 40 тыс. до 20 тыс. руб.) для компании – арендодателя высококлассной элитной недвижимости неприемлемо, поскольку оно приведет не только к увеличению объемов реализации в натуральном выражении на 67% (с 15 до 25 тыс. м<sup>2</sup>), но и к сокращению объема выручки на 17% (с 600 до 500 млн. руб.) и прибыли на 40% (с 375 до 225 млн. руб.). Таким образом, возможность и эффективность использования стратегий «снятия сливок» также определяются наличием следующих основных условий:

- уникальностью и (или) высоким статусом продаваемого объекта (услуги) на рынке недвижимости, которым клиенты придают особое значение и за которые готовы платить повышенную премиальную цену;
- значительной долей приростных – переменных и условно-постоянных – затрат в общей

структуре издержек на создание, эксплуатацию и использование объекта недвижимости, при которых даже небольшая премиальная надбавка приводит к существенному росту прибыли.

Для успешной реализации стратегии «снятия сливок» компания также должна обеспечить и максимально задействовать барьеры для защиты захваченного сегмента рынка от конкурентов: патенты, разрешения и лицензии, владение лучшими каналами сбыта, доступ к ограниченным ресурсам, репутация компании, ее объектов и услуг, эффект масштаба.

Наличие патентов, например, на технику оценки недвижимости и соответствующие программные продукты, позволяющие оперативно и объективно рассчитать стоимость, могут быть применены для установления ценовой премии к среднерыночному уровню. Надежной защитой от входа на рынок может считаться репутация недвижимости застройщика на рынке элитного жилья при проверенном годами качестве. Значительную сложность для конкурентов будет представлять и репутация самой компании, доказавшей свою клиентоориентированность расширенным сервисом – персонализированным подходом к каждому клиенту, комплексным обслуживанием и т.д.

Сохранение цен на заданном максимальном уровне становится более сложным по мере снижения эффективности барьеров и освоения конкурентами технологий производства аналогичных объектов (услуг), улучшения структуры затрат. Данная тенденция характерна для товаров (услуг) длительного пользования, поэтому справедлива и для объектов недвижимости со значительным по продолжительности жизненным циклом. В таких условиях целесообразна стратегия ступенчатых премий, когда цена определяется дискретно снижающейся премиальной надбавкой, что позволяет обеспечить наибольший общий выигрыш продавца – дополнительный прирост продаж и завоевание новых секторов при каждом последующем пересмотре цен (ставок). Приведенный в табл. 2.23 пример может быть рассмотрен как вариант реализации такой стратегии, если представить изменение цен во времени.

К механизмам премиального ценообразования относят стратегию «зонтика цен», при которой компания-лидер формирует в определенном сегменте рынка недвижимости цены с повышенной рентабельностью – «раскрывает зонтик» над ним. Дополнительная ценовая надбавка образуется не столько вследствие характеристик объектов (услуг), сколько за счет сильных рыночных, близких к монополистическим позиций компании – многолетнего опыта, сложившегося имиджа, лояльности клиентов. Такая стратегия применима, например, при продаже жилой недвижимости представителям среднего класса, не сильно чувствительным к цене, как покупатели с меньшими доходами, и в то же время менее заинтересованным в дополнительных потребительских качествах, присущих элитному жилью. Кроме того, данная стратегия может быть реализована в следующих случаях.

1. Концентрация усилий на захвате наиболее привлекательного сектора рынка недвижимости и создании базы для рыночной экспансии, что позволяет нужным образом структурировать объем инвестиций в необходимые маркетинговые программы.
2. Постепенное наращивание возможностей производства объектов и услуг по мере проникновения на более обширные сегменты рынка недвижимости, позволяющее:
  - повысить эффективность производственно-сбытовых операций за счет опыта, накопленного при малых масштабах;
  - использовать для расширения финансово-хозяйственной деятельности денежные ресурсы от реализации недвижимости и услуг в ранее освоенных сегментах;
  - минимизировать риск «омертвления» финансовых средств в избыточных производственных мощностях при ошибочной оценке емкости и привлекательности сегмента.

*Стратегии ценового прорыва.* Стратегии прорыва, как правило, применяются новым участником или игроком, стремящимся дополнительно укрепить свои позиции посредством расширения своей клиентской базы на рынке недвижимости за счет продажи объектов (услуг) не по максимально возможной цене. Наиболее распространенными механизмами ценообразования данного вида являются:

- лидерство по издержкам, обусловленное низкими в сравнении с основными конкурентами затратами на производство, продвижение и реализацию объектов (услуг) на рынке недвижимости, когда исключена вероятность начала ценовой конкуренции (ценовой войны), так как ее исход очевиден для всех участников рынка;
- убыточное лидерство, когда цена на основную услугу, например аренду недвижимости, устанавливается ниже себестоимости, а продажа остальных сопутствующих услуг клиентам осуществляется по повышенной цене.

Основное условие целесообразности и эффективности применения вышеуказанных стратегий – наличие большого круга клиентов, которые готовы сразу переключиться на компанию, назначившую относительно низкую цену объекта (услуги), поскольку реакция на разницу не обязательно будет оперативной и соответствующей ожиданиям продавца. Вследствие этого использование стратегии снижения цен необоснованно в сегментах с высоким уровнем доходов – арендаторов и покупателей элитного жилья, загородных коттеджей и т.д. В такой ситуации попытка расширить указанные сегменты путем снижения цен с большой вероятностью приведет к потере уже имеющихся клиентов, для которых важен тот факт, что их покупка доступна лишь избранным – с высоким уровнем платежеспособности и неординарным вкусом.

С точки зрения структуры затрат успешность стратегий ценового прорыва выше, когда приростные затраты составляют меньшую долю, а удельный выигрыш – большую. Следовательно, даже незначительный прирост клиентов и объемов продаж приведет к заметному увеличению совокупной выручки. Например, если в цене удельный выигрыш составляет 70%, то для оправдания 15%-го снижения цены и обеспечения безубыточности требуется увеличение объема реализации лишь более чем на 27,3%:

$$BSC_p = \frac{0.15}{0.7 - 0.15} 100 = 27.3 \%$$

Если же объект недвижимости (услуга) обладает невысокой величиной удельного выигрыша, то снижение цены обосновано при одновременном существенном сокращении переменных затрат, которое сохранит выигрыш продавца. Вследствие изложенного стратегии ценового прорыва часто инициируются участником рынка недвижимости, когда его конкуренты не могут либо не хотят пойти на ответные симметричные меры по одной из следующих причин:

- значительное превосходство инициатора в возможностях сокращения затрат или в объеме располагаемых финансовых ресурсов;
- незначительная доля рынка и масштаб деятельности компании-инициатора, результаты измерения затронут малые сегменты, не ощутимые для крупных игроков;
- высокоэластичный спрос и низкая лояльность клиентов, когда политика низких цен обуславливает общее расширение границ целевого рынка, вследствие чего все участники не проиграют и в случае следования за снижением цен.

Вместе с тем ценовой прорыв как инструмент конкурентной борьбы оправдан и даже предпочтителен, когда компания ожидает усиления конкуренции со стороны новых участников. В таком случае снижение цен и резкое увеличение объема продаж обеспечат значительное сокращение удельных постоянных затрат. Это приведет к возведению входного барьера за счет *эффекта масштаба*, для преодоления которого конкурентам нужно обладать более эффективными производ-

ственными и управленческими технологиями или начинать сразу оказание услуг в объемах, больших, чем уже достигнуты другими компаниями на данном рынке.

*Нейтральные ценовые стратегии.* Сущность нейтрального ценообразования заключается в отказе от использования цен как инструмента увеличения захваченного сектора рынка недвижимости или в недопущении того, чтобы цена каким-либо образом влияла на его сокращение. Основными его видами являются:

- *стратегия следования за лидером*, наиболее характерная для монополистического или олигополистического рынка, когда основные его участники устанавливают цены исходя из уровня диктуемых лидером (лидерами) цен, арендных ставок;
- *стратегия ориентации на цены рынка и конкурентов*, когда ценовые решения основываются на среднерыночном уровне рынка недвижимости;
- *стратегия минимально достаточной прибыли*, которая близка по своей сути к предыдущей стратегии, однако предполагает корректировку цены с учетом минимально необходимого (целевого) уровня прибыльности;
- *дифференциация продукта*, когда предлагается объект (услуга), отличающийся по своим характеристикам от аналогов конкурентов, и тем самым достигаются дополнительные объемы продаж по цене, сопоставимой с предложениями конкурентов;
- *стратегия сегментирования* — продвижение в различных сегментах рынка недвижимости линейки объектов (услуг) за счет их различий в потребительских свойствах.

Ниже в таблице приведены примеры возможного использования рассмотренных стратегий для различных секторов рынка недвижимости.

<b>Нейтральная ценовая стратегия</b>	<b>Пример использования на рынке недвижимости</b>	<b>Основные условия и базовые предпосылки для использования</b>
Стратегия следования за лидером	Установление застройщиками цен на уровне несколько ниже уровня, определенного крупными строительными компаниями на местном рынке	Большая часть рынка поделена между несколькими крупными участниками, имеющими лидерство по издержкам и (или) экономию от масштаба
Стратегия ориентации на цены рынка	Рынок купли-продажи жилья эконом-класса и среднего уровня, на которых мониторинг цен конкурентов затруднен вследствие высоких трудозатрат и (или) непрозрачности	Значительное количество участников рынка, предлагающих для продажи (использования) в основном аналогичные объекты недвижимости
Стратегия минимально достаточной прибыли	Инвестиционно-строительная компания объектов недвижимости для последующей ее реализации, устанавливающая цены продажи между сложившимся уровнем цен и ценой, обеспечивающей приемлемые сроки окупаемости и норму рентабельности	Однородный рынок недвижимости, в котором отсутствуют ярко выраженные лидеры по доле рынка и (или) издержкам
Стратегия дифференциации продукта	Предоставление арендаторам сопутствующих услуг, которые включены в арендную ставку, – плановый ремонт, коммунальные и телекоммуникационные услуги	Возможность предоставления услуг, отличных по качеству или комплексу потребительских характеристик, за плату, аналогичную уровню конкурентов
Стратегия сегментирования рынка	Аренда помещений различного класса офисного комплекса по дифференцированным ставкам для различных сегментов арендаторов: класс А – для крупного бизнеса и иностранцев; класс В – для среднего и малого бизнеса и т.д.	Возможность четкого сегментирования клиентской базы и четкого разграничения восприятия потребительской ценности одной и той же услуги для различных категорий клиентов

Компания может комбинировать несколько нейтральных стратегий на различных целевых сегментах, нишах рынка недвижимости, услуг и т.д. В частности, для покупателей с низким и средним уровнем доходов риэлтерской компанией может применяться стратегия минимально достаточной прибыли – установление минимально возможного уровня рентабельности и ценовой надбавки. В то же самое время риэлтер может осуществлять сегментирование посредством дифференцирования комплекса предлагаемых услуг. Например, минимальный набор для клиентов с низким и средним бюджетом покупки будет включать подбор помещения, оформление продажи, государственную регистрацию сделки и прав. Для покупателей с высоким уровнем доходов этот перечень дополняется услугами по подбору банка, оформлению ипотеки, страхованию, переезду в приобретенное жилье и т.д. с установлением большей величины наценки.

Нейтральные ценовые стратегии обычно выбираются «по умолчанию», когда компания не видит возможности реализации механизмов установления цен выше или ниже среднерыночного уровня. Их применение зачастую становится вынужденным в случае высокой чувствительности клиентов к цене, агрессивности конкурентов по отношению к ценовой политике других участников рынка. Например, решение компании-старожила об отказе от стратегии «снятия сливок» может быть обусловлено отсутствием достаточного числа клиентов, склонных заплатить цену с повышенной премией. Для компании-новичка применение стратегии ценового прорыва также не всегда возможно по следующим обстоятельствам:

- клиенты могут воспринять незнакомые объекты недвижимости (услуги), как свидетельство низкого качества, что неизбежно приведет к дискредитации торговой марки;
- весьма вероятны активные ответные действия конкурентов на любые изменения цены, нарушающие сложившуюся структуру долей на рынке недвижимости.

### **6.5. Расчет цены на основе ценообразующих факторов рынка недвижимости**

Расчет цен и ставок на рынке недвижимости с использованием ценообразующих факторов производится на основе результатов исследования и анализа запросов и предпочтений клиентов. В качестве факторов ценообразования отбираются критерии, учитывающие в первую очередь следующие основные особенности недвижимости:

- сложность элементной структуры объекта;
- неперемещаемость объекта в пространстве, его привязка к определенной географической системе координат;
- длительность процесса создания объекта и последующего его использования;
- сложность оформления передачи прав собственности на объект;
- величина транзакционных издержек при заключении сделок с объектом.

В таблице приведен пример группировки основных физических, юридических, экономических и социальных ценовых характеристик (факторов), влияющих наиболее существенным образом на соответствие ценности рассматриваемого объекта недвижимости требованиям его потенциальных покупателей и арендаторов.

### Основные ценообразующие факторы на рынке недвижимости

Категории факторов	Группы ценообразующих факторов			
	физические	юридические	экономические	социальные
Локальные	Физические характеристики объекта	Полнота прав и обременения на объект	Наличие товаров-заменителей	Престижность района
↑ ↓	Коммуникационная обеспеченность участка	Надежность гарантий прав собственности	Уровень арендной платы и издержек	Уровень преступности
	Удаленность от центров деловой активности	Ограничения на использование объекта	Число покупателей (арендаторов)	Число и структура семей, хозяйствующих субъектов
	Удаленность от рекреационных зон	Сложность оформления прав, заключения и регистрации договора	Состояние альтернативных рынков	Социальная структура населения
	Удаленность от магистралей	Правила зонирования территории	Уровень и динамика доходов домохозяйств	Условия для миграции
	Ландшафт и тип застройки	Политические риски	Субсидии, льготы, целевые финансы	Вкусы и традиции населения
	Экологическое состояние	Регулирование рынка	Доступность финансовых ресурсов	Плотность населения
	Вероятность природных и техногенных катастроф	Ограничения прав для иностранцев	Инфляционные ожидания	Образовательный уровень населения
Глобальные	Особенности климата	Налоговый режим и льготы	Уровень и темпы развития бизнеса	Численность населения

Группа физических факторов включает параметры непосредственного окружения объекта, а также:

- земельного участка – размер, форма, топография, геология, состав почв, наличие водоемов и растительности;
- здания (строения квартиры, помещения и т.д.) – объем, площадь, этажность (этаж), материал, архитектура, ориентация входа, состояние конструкций, интерьера и фасада и т.д.

К юридическим факторам относятся особенности правомочий собственников, основных пользователей и юридических ограничений этих прав как со стороны государства, так и иных субъектов.

В группу экономических факторов целесообразно относить показатели уровня жизни (включая степень обеспеченности жильем на дату анализа), дифференциации и динамики изменения доходов покупателей рассматриваемого объекта (услуги) на рынке недвижимости.

Социальные ценообразующие факторы отражают текущую величину и динамику изменения численности, структуры, предпочтений населения, хозяйствующих субъектов, формирующих спрос в отношении оцениваемого объекта и рынка недвижимости в целом.

По степени воздействия на уровень рыночных цен все перечисленные факторы в свою очередь разделяются на локальные и глобальные. Их структуризацию предлагается производить на основе применения следующих принципов деления:

- локальные факторы практически неизменны во времени и в основном определяются параметрами конкретного рассматриваемого объекта недвижимости – его месторасположением, типом и состоянием. Например, стабильная в прошлом и настоящем тенденция, когда кирпичные дома стоят дороже аналогичных панельных, очевидно, будет сохраняться в будущем. Жилье на окраинах, скорее всего, будет дешевле находящегося в центре города, а квартиры возле лесопарка – дороже, чем возле промышленной зоны или в экологически неблагоприятном районе;
- глобальные факторы гораздо быстрее меняются со временем, реагируя на изменения социально-экономической и политической обстановки (степень развития бизнеса и

производства в регионе, городе или районе; объем экспорта и инвестиций; уровень доходов населения и т.д.). Они являются определяющими для рынка недвижимости в целом. Например, при благоприятной экономической конъюнктуре в сопоставимых пропорциях растет ставка аренды коммерческой недвижимости всех видов функционального назначения, а при спаде все сегменты рынка реагируют также общим снижением цен.

Таким образом, установление цены (арендной ставки) на рынке недвижимости на основе ценообразующих факторов осуществляется посредством отбора ключевых признаков по степени влияния на потребительские и экономические свойства объекта. Их важность в первую очередь определяется с учетом сегмента рынка, функционального назначения и типа объекта недвижимости. При этом ключевым является предположение, что ценность объекта недвижимости рассматриваемого вида (типа, назначения, класса и т.д.) для клиентов определяется только экономическими интересами и закономерностями, оценка величины которой, может быть произведена при выполнении следующих условий:

- полезность объекта как блага, удовлетворяющего потребности человека, общества, хозяйствующих субъектов и т.д.;
- ограниченность предложения недвижимости как экономического ресурса для жизнедеятельности человека и общества, а также хозяйствующих субъектов;
- наличие платежеспособного спроса;
- возможность передачи права собственности или иного права, определяющего юридический статус недвижимости, от владельца этого права иному лицу как потенциальному покупателю (пользователю) объекта.

Следовательно, экономической ценностью объекта (услуги) на рынке недвижимости является предельная для клиента цена, которую он готов заплатить за получение соответствующего блага. При ее расчете предполагается рациональное поведение потребителя, объективное восприятие преимуществ и недостатков предполагаемой покупки на основе сравнения альтернатив сделки по аналогичным объектам недвижимости (услугам).

Например, расстояние объекта от метро имеет большую относительную важность при аренде квартиры и меньшее значение – при найме офиса, т.е. в первом случае расстояние до метро является ценообразующим фактором, а во втором – нет. Следовательно, для арендатора квартиры из двух одинаковых по остальным ценовым критериям помещений будет предпочтительнее та, которая ближе к метро, и он будет согласен на более высокую плату. При этом, однако, прирост дополнительной ценовой надбавки к месячной ставке не должен превышать среднемесячных транспортных расходов квартиросъемщика на дорогу от метро до дома и обратно.

Аналогичным образом учитывается каждый ценообразующий фактор объекта недвижимости в зависимости от восприятия клиентами соотношения его характеристик, качества и назначенной цены (ставки). В итоге цена объекта (услуги) недвижимости рассчитывается, как экономическая ценность лучшего из альтернативных по потребительским свойствам доступных целевому покупателю, с поправкой на его положительные и отрицательные отличия от оптимального варианта, по формуле

**Цена = Экономическая ценность лучшего объекта (услуги)**

**+ Положительная ценность отличий – Отрицательная ценность отличий**

В табл. 2.26 приведен пример оценок по 10-балльной шкале наиболее существенных для целевых арендаторов параметров сравниваемых объектов. В соответствии со значимостью ценообразующих факторов, а также их групп производится расчет общей интегральной экономической ценности  $IEV$  для каждого  $i$ -го объекта по формуле

$$IEV_i = \sum_{n=1}^4 K_n^F \sum_{j=1}^m K_j^F PF_j,$$

где

$PF_j$  – значение  $j$ -го ценообразующего фактора;

$K_j^F$  – значимость  $j$ -го фактора в общем значении  $n$ -й группы ценообразующих факторов;

$K_n^F$  – значимость  $n$ -й группы ценообразующих факторов в общем значении экономической ценности для арендатора.

Приемлемый для целевого клиента уровень арендной ставки  $P_i$  по каждому объекту определяется на основе цены безразличия – арендной платы лучшего  $P_{best}$  и ее поправок с помощью соответствующих отклонений экономической ценности объектов  $IEV_i$  от значения «идеального»  $IEV_{best}$  по формуле (табл. 2.27)

$$P_i = P_{best} (1 - \Delta IEV_i) = P_{best} \frac{IEV_i}{IEV_{best}}$$

Группы факторов	Ценообразующие факторы	Оценки арендатором значимости ценовых факторов по 10-балльной шкале					
		лучший альтернативный объект	объекты				
			1	2	3	4	5
1. Экономические	1.1. Уровень арендной платы	9	6	8	5	8	7
	1.2. Качество предоставляемых услуг	7	4	7	9	6	8
2. Физические	2.1. Удаленность от центров деловой активности	6	6	7	7	10	8
	2.2. Удаленность от транспортной инфраструктуры	5	3	2	4	3	9
	2.3. Физические характеристики объекта	8	9	8	6	5	10
3. Социальные	3.1. Престижность района	8	6	5	5	4	8
	3.2. Уровень преступности	5	6	7	2	10	2
4. Юридические	4.1. Юридическая чистота сделки	6	5	5	10	4	8
	4.2. Простота оформления сделки аренды	5	6	7	3	8	7

Следовательно, вероятность аренды помещения конкретным арендатором тем выше, чем ниже будет ставка относительно приемлемого для клиента уровня. Однако арендодатель может применить полученные результаты не только для назначения платы, но и для анализа возможности ее изменения путем сравнения соотношений «цена – ценность – ценообразующие факторы».

## 6.6. Затратное ценообразование на рынке недвижимости

Затратное ценообразование основано на применении величин производственных издержек и желаемой прибыли от продаж объектов (услуг) на рынке недвижимости. Цена представляет собой сумму следующих элементов:

- прямых производственных затрат, непосредственно связанных с созданием, эксплуатацией и продажей объекта недвижимости (услуги), на единицу площади (услуги);
- средней удельной величины косвенных (накладных) затрат, связанных с организацией процессов управления компанией в целом;
- удельной прибыли – величины наценки на себестоимость.

Определение арендных ставок на основе экономической ценности объектов недвижимости

Ценообразующие факторы/группы факторов	Значимость ценообразующих факторов/ групп факторов	Оценка ценообразующего фактора арендатором недвижимости					
		лучший альтернативный объект	объекты				
			1	2	3	4	5
Уровень арендной платы	0,60	5,4	3,6	4,8	3	4,8	4,2
Качество предоставляемых услуг	0,40	2,8	1,6	2,8	3,6	2,4	3,2
<b>Группа экономических факторов</b>	<b>0,40</b>	<b>3,28</b>	<b>2,08</b>	<b>3,04</b>	<b>2,64</b>	<b>2,88</b>	<b>2,96</b>
Удаленность от центров деловой активности	0,35	2,1	2,1	2,5	2,5	3,5	2,8
Удаленность от транспортной инфраструктуры	0,35	1,8	1,1	0,7	1,4	1,1	3,2
Физические характеристики объекта	0,30	2,4	2,7	2,4	1,8	1,5	3,0
<b>Группа физических факторов</b>	<b>0,25</b>	<b>1,58</b>	<b>1,48</b>	<b>1,40</b>	<b>1,43</b>	<b>1,53</b>	<b>2,25</b>
Престижность района	0,80	6,4	4,8	4,0	4,0	3,2	6,4
Уровень преступности	0,20	1,0	1,2	1,4	0,4	2,0	0,4
<b>Группа социальных факторов</b>	<b>0,25</b>	<b>1,85</b>	<b>1,5</b>	<b>1,35</b>	<b>1,1</b>	<b>1,3</b>	<b>1,7</b>
Юридическая чистота сделки	0,75	4,5	3,8	3,8	7,5	3,0	6,0
Простота оформления сделки аренды	0,25	1,3	1,5	1,8	0,8	2,0	1,8
<b>Группа юридических факторов</b>	<b>0,10</b>	<b>0,58</b>	<b>0,53</b>	<b>0,56</b>	<b>0,83</b>	<b>0,50</b>	<b>0,78</b>
<b>Экономическая ценность объекта недвижимости для арендатора</b>	<b>—</b>	<b>7,29</b>	<b>5,59</b>	<b>6,35</b>	<b>6,0</b>	<b>6,21</b>	<b>7,69</b>
<b>Общая величина прироста (снижения) ставки по объектам в сравнении с лучшим альтернативным, %</b>	<b>—</b>	<b>100</b>	<b>-23,32</b>	<b>-12,89</b>	<b>-17,70</b>	<b>-14,81</b>	<b>5,49</b>
<b>Арендная ставка в лучшем альтернативном объекте и сравниваемых объектах недвижимости, руб./ м2в год</b>	<b>—</b>	<b>10 000,00</b>	<b>7668,04</b>	<b>8710,56</b>	<b>8230,45</b>	<b>8518,52</b>	<b>10 548,70</b>

Такой подход обоснован при его общепринятости в соответствующем секторе рынка недвижимости, например в строительстве, где иные методы не имеют экономического смысла или излишне трудоемки. Еще одно основание его целесообразности – отсутствие специалистов и менеджеров, владеющих современными и более совершенными способами ценообразования, требующими как знания методологии, так и творчества, креативности. Затратное ценообразование предполагает использование результатов анализа величины, видов и структуры издержек по данным бухгалтерского и финансового учета, а также регулирующих нормативных и внутренних распорядительных документов, регламентирующих алгоритм калькуляции расходов и величину наценок.

Выделяют следующие технологии затратного ценообразования.

1. Средние издержки компании плюс прибыль – установление наценки в абсолютном или процентном выражении к себестоимости производства на единицу площади (услуги).
2. Назначение цены, обеспечивающей целевые значения окупаемости затрат и расходов на создание и эксплуатацию объекта недвижимости.
3. Расчет цены на основе безубыточности – цены (ставки аренды) объекта недвижимости, при

которой формируется необходимый объем валовой прибыли.

В приведенной ниже таблице рассмотрен пример определения величины арендной ставки как суммы удельных среднегодовых затрат и нормы наценки на полученную себестоимость.

#### Расчет арендной ставки на основе нормы прибыли

Показатель	Значение показателя
Затраты на техническую эксплуатацию объекта недвижимости, тыс. руб.	3 500 000
Расходы на коммунальные услуги, тыс. руб.	750 000
Расходы на текущий и капитальный ремонт помещений, тыс. руб.	500 000
Накладные расходы, тыс. руб.	250 000
<b>Общая величина затрат, тыс. руб.</b>	<b>5 000 000</b>
Площадь сданных в аренду помещений, м <sup>2</sup>	25 000
<b>Средняя величина затрат, тыс. руб./м<sup>2</sup> в год</b>	<b>200</b>
Наценка к себестоимости, %	20,00
Наценка к себестоимости, тыс. руб./ м <sup>2</sup> в год	40
<b>Величина арендной ставки, тыс. руб./ м<sup>2</sup> в год</b>	<b>240</b>

Вначале для целевого объема услуг – сданной в аренду площади  $S_a$  – рассчитывается общая величина всех издержек  $TC$  – материальных, эксплуатационных и др. На основе полученной величины общих издержек  $TC$  находим удельные затраты на 1 м<sup>2</sup> арендуемой площади  $AC$  по формуле:

$$AC = \frac{TC}{S_a}$$

Величина арендной ставки  $P_a$  рассчитывается путем прироста удельных издержек на величину премии в процентном отношении  $e$  либо прибавлением к их общему значению  $TC$  наценки в абсолютном отношении  $E$ :

$$P_a = AC(1 + e) = TC + E.$$

Следующий метод затратного ценообразования, основанный на целевой окупаемости, является дополнением ранее описанного способа и учитывает дополнительно капитальные затрат.

#### Расчет арендной ставки на основе сроков окупаемости затрат

Показатель	Значение показателей по годам проекта:					Всего
	1	2	3	4	5	
Рыночная стоимость квартиры, тыс. руб.	500 000	525 000	551 250	578 813	607 753	—
Площадь квартиры, м <sup>2</sup>	100					
<b>I. Доходы от аренды квартиры</b>						
Арендная ставка	тыс. руб./м <sup>2</sup> в год	1173				
	тыс. руб. в месяц	9777				
Доходы от аренды, тыс. руб.	17 328	117 328	117 328	117 328	117 328	586 642
<b>II. Затраты на эксплуатацию и использование квартиры, тыс. руб.</b>						
Покупка квартиры	500 000	0	0	0	0	500 000
Расходы на отделку и меблирование	50 000	0	0	0	0	50 000
Периодический текущий и капитальный ремонт	0	0	0	0	20 000	20 000
Техническое обслуживание, коммунальные услуги	1000	1080	1166	1260	1360	5867
Налог на имущество (0,5% от рыночной стоимости в предыдущем году)	0	2500	2625	2756	2894	10 775
<b>Всего затрат</b>	<b>551 000</b>	<b>3580</b>	<b>3791</b>	<b>4016</b>	<b>24 255</b>	<b>586 642</b>
<b>Доход нарастающим итогом на конец периода</b>	<b>-433 672</b>	<b>-319 923</b>	<b>-206 386</b>	<b>-93 074</b>	<b>0</b>	

При таком подходе арендная ставка  $AR$  представляет собой отношение суммы капитальных  $K_i$  и текущих  $TC_i$  расходов, связанных с приобретением (строительством) и использованием объекта и величины наценки  $E$ , к целевому (планируемому, ожидаемому) сроку окупаемости  $T_{окуп}$ :

$$AR_i = \frac{\sum (K_i + TC_i) + E}{T_{окуп}} \text{ — для годовой величины аренды всего объекта не-}$$

движимости;

$$AR_i = \frac{\sum (K_i + TC_i) + E}{T_{окуп} S_a} \text{ — для расчета удельной арендной ставки за } 1 \text{ м}^2 \text{ в}$$

год.

Чтобы избежать незапланированных убытков от простоя сдаваемого в аренду объекта, полученную величину ставки следует разделить на коэффициент наполняемости  $K_{нап}$ , который определяется по формуле:

$$K_{нап} = 1 - (T_{простоя} / 365),$$

где

$T_{простоя}$  — средний период простоя квартиры за рассматриваемый период, как правило, год.

Например, если в период проведения ремонта и поиска арендаторов квартира пустует от двух недель до полутора месяцев в год, то коэффициент наполняемости составляет от 0,88 до 0,96. Для снижения риска простоя возможно заключение арендодателем договора о сотрудничестве с риэлтерской компанией, которая будет постоянно заниматься информационной поддержкой и обеспечением клиентуры.

Метод анализа оценки безубыточности предполагает большую ориентацию в ценообразовании на параметры рынка. В зависимости от объемов услуг (производства) на рынке недвижимости  $Q$  рассчитывается общая величина затрат  $TC$  по формуле:

$$TC = FC + VC = FC + \sum_{i=1}^n Qc_i,$$

где

$c_i$  — цена (тариф, удельная стоимость)  $i$ -и услуги (ресурса, материала), используемой при производстве одной единицы товара (услуги) на рынке недвижимости;

$FC$  — постоянные издержки, которые не зависят либо незначительно зависят от объемов услуг (производства);

$VC$  — переменные издержки, значение которых прямо пропорционально объему услуг (производства).

На основе полученных соотношений величины и структуры затрат по оказанию услуг на рынке недвижимости, а также рыночной цены  $P$ ) выбирается объем производства  $Q^б$ , который обеспечивает равенство выручки и издержек — точка безубыточности по формуле:

$$Q^б = \frac{FC}{P - vc} = \frac{FC}{P - \sum_{i=1}^n c_i},$$

где

$vc$  — удельная величина переменных затрат в единице произведенной продукции.

Производство услуг на уровне ниже точки безубыточности  $Q^* < Q^b$  экономически нецелесообразно. Поэтому компания будет стремиться к максимально возможному объему оказания услуг  $Q^* - Q^b \rightarrow \max$ , исходя из возможности их реализации на рынке недвижимости, а также получаемой при этом величины валовой прибыли.

В таблице дан пример анализа соотношения доходов и расходов исходя из структуры затрат и значения рыночной цены для строительной компании.

Расчеты по приведенным формулам показывают, что застройщику необходимо обеспечить годовые объемы производства выше точки безубыточности на уровне 60 000 м<sup>2</sup>, при котором он получает прибыль. При этом оптимальный объем строительства  $Q^*$  может быть установлен на основе нормирования:

1) целевого значения общей валовой прибыли ( $GP^{aim}$ )

$$Q^* = \frac{GP^{aim} + FC}{P - vc};$$

2) удельной доли прибыли в цене ( $P^{aim}$ ):

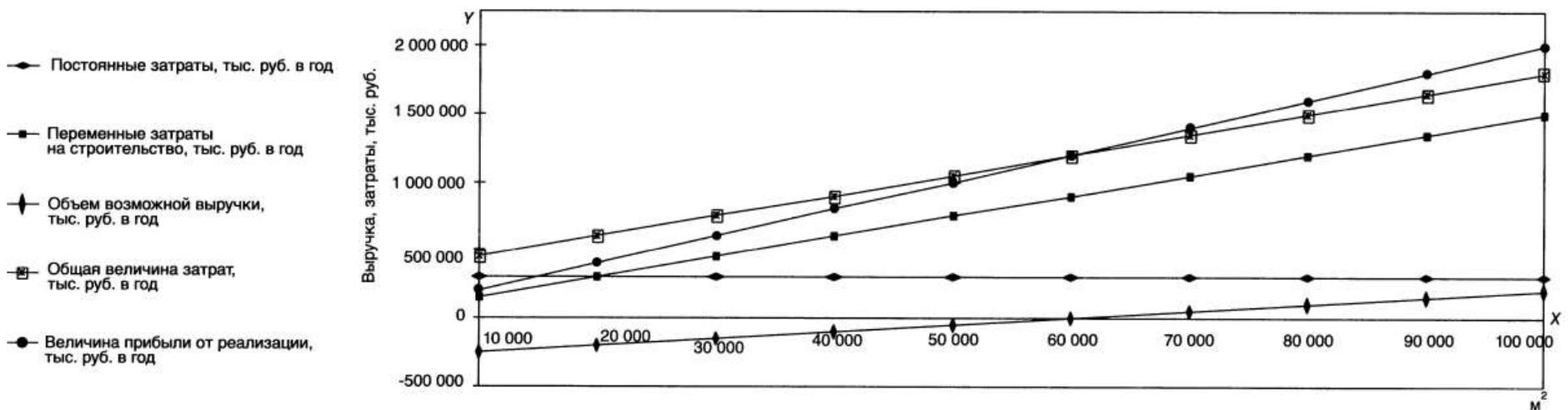
$$Q^* = \frac{FC}{P(1 - P^{aim}) - vc}.$$

На рис. 6.10 показана схема графической зависимости и поведения финансовых показателей, на которой точка безубыточности – пересечения кривых выручки и общей величины издержек или кривой прибыли с осью  $OX$ .

Таким образом, описанные методы затратного ценообразования позволяют установить цену объекта (услуги) на рынке недвижимости с использованием фактических данных о величине и структуре расходов. Однако эти технологии не могут быть применены в определении возможностей управления издержками вследствие ограничений, обусловленных отсутствием учета ценности объекта недвижимости.

### Определение цены на основе анализа безубыточности строительной компании

Показатель	Объем строящихся (реализуемых) жилых площадей, м <sup>2</sup>									
	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
Постоянные затраты, тыс. руб. в год	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
Переменные затраты на строительство, тыс. руб.	150 000	300 000	450 000	600 000	750 000	900 000	1 050 000	1 200 000	1 350 000	1 500 000
Общая величина затрат, тыс. руб. в год	450 000	600 000	750 000	900 000	1 050 000	1 200 000	1 350 000	1 500 000	1 650 000	1 800 000
Объем возможной выручки, тыс. руб. в год	200 000	400 000	600 000	800 000	1 000 000	1 200 000	1 400 000	1 600 000	1 800 000	2 000 000
Средние затраты, тыс. руб./ м <sup>2</sup>	45,0	30,0	25,0	22,5	21,0	20,0	19,3	18,8	18,3	18,0
Цена продажи, тыс. руб./ м <sup>2</sup>	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0	20,0
Величина прибыли от реализации, тыс. руб. в год	-250 000	-200 000	-150 000	-100 000	-50 000	0	50 000	100 000	150 000	200 000
Величина прибыли от реализации на 1 м <sup>2</sup> , руб. в год	-25 000	-10 000	-5000	-2500	-1000	0	714	1250	1667	2 000



## 6.7. Системы скидок на рынке недвижимости

Предположим, что установленная девелопером цена (ставка) объекта недвижимости не соответствует значению экономической ценности для целевых покупателей (арендаторов) или ценообразующие факторы не были учтены в должной степени. Комплексный пересмотр ценовой политики не всегда возможен, а в некоторых случаях – нежелателен. Например, застройщик, периодически понижая цену для расширения своей доли на рынке, рискует оказаться в ситуации, когда потенциальные клиенты займут выжидательную позицию в надежде на возможность совершения покупки по более низкой цене. В то же время корректировка цены в агрессивной конкурентной среде может быть воспринята другими участниками как реализация стратегии ценового прорыва, что с большой степенью вероятности приведет к ценовой войне и возможной потере доходов и прибыли инициатора снижения.

Для приведения уже назначенных цен до уровня, более соответствующего требованиям и условиям рынка, целесообразно внедрение *механизмов их адаптации* к потребительским предпочтениям, поведению конкурентов и т.д. Основные инструменты адаптации, описание и примеры их использования на рынке недвижимости приведены в таблице.

**Адаптация цен к условиям рынка недвижимости**

<i>Инструменты адаптации</i>	<i>Описание и примеры использования инструмента адаптации цен на рынке недвижимости</i>
Ранжирование цен	Предложение помещений по разным ставкам, показывая разницу в качестве — с включением коммунальных, телекоммуникационных, эксплуатационных услуг или без них
Единая шкала цен	Предложение разных категорий помещений и (или) объектов по одной цене. Например, «категория помещений за 10 тыс. руб.», «категория помещений за 30 тыс. руб.»
Привлечение заниженной ценой	Один или несколько товаров предлагаются по очень низким ценам, что привлекает покупателей. Остальные товары продаются по обычным ценам
Скидки	За объем арендованных площадей, объем потребленных услуг, за сроки сотрудничества с данным продавцом или арендодателем, сезонные скидки, за платеж по безналичному расчету и т.д.
Ценовая дискриминация (дифференцирование цен)	Установление разных цен (ставок) на один и тот же вид помещения (объекта) в зависимости от категории покупателей (арендаторов), мотивов, времени и места покупки
Учет психологических аспектов цены	Перед покупкой какого-либо товара покупатель (арендатор) определяет для себя приемлемый диапазон цен (ставок) и затем выбирает товар (услугу) внутри этого диапазона. Основные методы преодоления ценовых барьеров: <ul style="list-style-type: none"><li>• препарирование цен, например сдача объекта по низкой арендной ставке, и назначение завышенных цен на возмещаемые эксплуатационные услуги;</li><li>• продажа наборов услуг дешевле суммы цен услуг, входящих в наборы;</li><li>• использование дробных цен: 2999,95 руб. по восприятию существенно меньше 3000,10 руб.</li></ul>

Наиболее распространенные из них – скидки, которые по своей коммерческой сути в зависимости от источника формирования можно разделить на два основных типа:

- плановые скидки, которые формируются за счет общей суммы управленческих (накладных, косвенных, не прямых) расходов;
- тактические скидки, источником которых является прибыль, а целью – создание дополнительных ценовых стимулов для клиентов за счет прямого снижения цены объекта (услуги).

К *плановым скидкам* можно отнести организацию девелопером рекламы строящегося жилого комплекса с указанием риэлтерских агентств, где можно приобрести квартиры. Тем самым застройщик экономит средства своих посредников в сбыте на маркетинг и продвижение объекта, что по экономической природе равнозначно предоставлению дополнительной скидки, которая в последующем может выражаться в снижении размера агентского вознаграждения.

*Тактические скидки* обеспечивают снижение реальной цены приобретения объектов (услуг) на рынке недвижимости, которое приводит к увеличению выигрыша ценности покупки для клиента. Рассмотрим подробно скидки как наиболее интересный инструмент ценовой адаптации, их возможности и ограничения в маркетинге недвижимости, а также методы анализа и оценки целесообразности и эффективности использования.

*Скидки за большой объем закупок.* Такие скидки представляют собой меру снижения продажной цены (ставки), которая гарантируется покупателю (арендатору) в случае разового приобретения им объектов (услуг) в объеме, равном или превышающем определенную величину. Применительно к рынку недвижимости данный вид скидок может быть привязан к одному из двух оснований:

- натуральному объему приобретаемых услуг или объектов недвижимости, например количеству покупаемых помещений (квартир, офисов и т.д.) или площади;
- совокупной величине заключаемой сделки в денежном выражении.

При этом сама полагающаяся клиенту скидка может выражаться в следующих формах:

- процентная величина снижения от номинальной (прейскурантной) цены;
- количество единиц (площадей, количества помещений, услуг и т.д.), которое может быть получено покупателем бесплатно или по пониженной цене;
- сумма, бесплатно возвращаемая клиенту или зачитываемая в счет следующих покупок.

Внедрение простых скидок направлено на стимулирование приобретения как можно большего объема услуг. Верхняя их граница – сумма экономии продавца при увеличении единичного заказа. Наиболее обосновано применение данного вида скидок в тех секторах рынка недвижимости, где главной целью продавца будет максимизация валовой выручки или прибыли в конкретной сделке, а покупателя – минимизация удельной цены.

Пример определения равновесных значений годового объема строительства и цены реализации жилья инвестиционно-строительной компании (девелопера недвижимости). При текущей рыночной цене 15,50 тыс. руб./м<sup>2</sup> годовой доход от продажи 80 тыс. м<sup>2</sup> составляет 1,24 млрд. руб.

Предположим, что девелопер на основе имеющейся структуры выручки в разрезе предпочтений покупателей по запрашиваемым площадям квартир планирует увеличить годовой объем строительства на 20 тыс. м<sup>2</sup>. При сохранении пропорций между группами клиентов компания будет исходить из того, что 80% ее нового объема (80 тыс. м<sup>2</sup>) будет приобретаться по уже сформированной рыночной цене покупателями квартир площадью до 150 м<sup>2</sup>. Это граница нижнего диапазона, на который скидки не предоставляются, они продаются по текущим расценкам. Оставшиеся 20 тыс. м<sup>2</sup> распределяются по категориям клиентов, получающих скидку, величина которой тем выше, чем больше площадь приобретаемой квартиры. Группировка диапазонов сделок (нижние и верхние границы), а также соответствующие им значения скидок должны рассчитываться таким образом, чтобы достигалось следующее оптимальное соотношение показателей:

- максимальный уровень доходов при новом объеме строительства;
- сохранение безубыточности и опережения прироста выручки над себестоимостью.

### Доходы и прибыль при различных объемах строительства недвижимости

Показатель	Объем строящихся (реализуемых) жилых площадей, м <sup>2</sup>									
	10 000	20 000	30 000	40 000	50 000	60 000	70 000	80 000	90 000	100 000
Управленческие (постоянные) затраты, тыс. руб. в год	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00	120 000,00
Прямые производственные затраты на строительство, тыс. руб.	60 000,00	120 000,00	180 000,00	240 000,00	300 000,00	360 000,00	420 000,00	480 000,00	540 000,00	600 000,00
Общая себестоимость строительства, тыс. руб.	180 000,00	240 000,00	300 000,00	360 000,00	420 000,00	480 000,00	540 000,00	600 000,00	660 000,00	720 000,00
Удельная себестоимость строительства 1 м <sup>2</sup> , тыс. руб.	18,00	12,00	10,00	9,00	8,40	8,00	7,71	7,50	7,33	7,20
Цена спроса, тыс. руб./м <sup>2</sup>	18,47	16,77	16,20	15,92	15,75	15,64	15,56	15,50	15,45	15,41
Объем возможной выручки, тыс. руб. в год	184 700,00	335 400,00	486 000,00	636 800,00	787 500,00	938 400,00	1 089 200,00	1 240 000,00	1 390 500,00	1 541 000,00
Общая прибыль от реализации, тыс. руб.	4700,00	95 400,00	186 000,00	276 800,00	367 500,00	458 400,00	549 200,00	640 000,00	730 500,00	821 000,00
Удельная прибыль от реализации на 1 м <sup>2</sup> , тыс. руб.	0,47	4,77	6,20	6,92	7,35	7,64	7,85	8,00	8,12	8,21

### Расчет прироста выручки при применении простых скидок

Диапазоны объемов сделок, м <sup>2</sup>	Текущее распределение продаж по объемам сделок		Ожидаемое распределение продаж по диапазонам, м <sup>2</sup>	Базовая цена без скидки, руб./м <sup>2</sup>	Величина скидки от базовой цены, %	Цена со скидкой, руб./м <sup>2</sup>	Величина продаж, тыс. руб.
	%	м <sup>2</sup>					
менее 150	80,00	64 000	80 000	15 500	0	15 500	1 240 000
150–200	7,00	5600	7000		2	15 190	106 330
200–250	6,00	4800	6000		3	15 035	90 210
250–350	4,00	3200	4000		4	14 880	59 520
более 350	3,00	2400	3000		5	14 725	44 175
Всего	100,00	80 000	100 000	—	—	1 540 235	

Соблюдение второго из данных условий важно для защиты от обвинений в ценовом демпинге, поскольку скидка, которая оправдана дополнительным снижением издержек благодаря особым условиям заказа клиентов, не может считаться ценовой дискриминацией. В заключение описания механизма простых скидок отметим необходимость детального анализа изменения спроса, как на услуги компании, так и рынка недвижимости в целом, возможные действия конкурентов. Например, приведенные в таблице цены на квартиры с учетом скидок будут значительно отличаться от среднерыночного уровня, что не останется незамеченным со стороны других участников рынка. Данное утверждение тем справедливее, чем выше как текущая, так и ожидаемая доля рынка компании, применяющей систему скидок.

Когда система простых скидок не приносит ожидаемого результата, требуется изучить возможность внедрения накопительных (кумулятивных) скидок – снижение продажной цены, гарантируемое в случае приобретения клиентом за определенный период времени объектов (услуг) свыше определенного предела и распространяемое на объем сверх него. Основой для дифференциации скидок могут быть параметры покупок клиента нарастающим итогом – *накопленное количество* или *общая стоимость* проданных ему площадей объекта недвижимости и (или) единиц услуг.

Оценка целесообразности накопительных скидок *для роста доходов* от аренды недвижимости и *снижения вакантных площадей*. Основание для получения и последующего увеличения скидки – общая площадь арендуемых клиентом помещений по одному договору. В данной ситуации для категорирования скидок может быть также использована годовая величина арендных платежей. *Возможными преимуществами* такой системы скидок для управляющей недвижимостью компании будут:

- перераспределение структуры занимаемых площадей вследствие поощрения перехода арендаторов в группу, позволяющую получить скидки или увеличить ее величину;
- увеличение или сохранение объема продаж за счет дополнительного стимулирования перехода текущих арендаторов в следующую категорию – внесезонную закупку предоставляются в случае покупки объекта недвижимости (услуги) до начала периода года, для которого они предназначены либо в котором интенсивно приобретаются.

Выделим следующие основные сезонные колебания рынка недвижимости.

1. Снижение объемов сделок на рынке купли-продажи жилья эконом- и бизнес-класса в летний период и значительное оживление покупателей в осенний период.
2. Изменение спроса на рынке краткосрочной аренды гостиниц, номеров, курортов, развлекательных центров, доходных квартир и т.д. в соответствии со спадами и подъемами туристической активности.
3. Повышение спроса на услуги аренды загородной недвижимости: домов отдыха, коттеджей, дач и т.д. в выходные и праздничные дни, весенне-летний период, а также его снижение в будни и холодное время года.

Соответственно смысл сезонных скидок на рынке недвижимости заключается в поощрении клиентов заключить сделку и оплатить ее до начала активного периода продаж (сезона), в самом его начале или вообще вне сезона. Такое стимулирование позволяет продавцу обеспечить необходимую оборачиваемость активов, заполняемость объектов, сглаживать сезонные колебания загрузки производственных площадей.

В таблицах приведенных ниже, представлены результаты оценки целесообразности системы скидок на услуги аренды гостиничных помещений и коттеджей на территории загородного комплекса отдыха в будни и во внесезонный период.

## Результаты внедрения сезонных скидок на услуги аренды загородного комплекса отдыха

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Всего
<b>I. Начальные значения показателей до применения скидок на аренду в рабочие дни и несезонное время</b>													
Количество дней в месяце	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Количество рабочих суток	15	20	21	21	21	20	23	23	22	21	22	19	248
Количество выходных и праздничных суток	16	8	10	9	10	10	8	8	8	10	8	12	117
Заполняемость номеров в рабочие дни, %	80	30	30	50	60	85	90	90	70	30	30	80	—
Заполняемость номеров в выходные и праздники, %	84	40	40	80	80	95	95	95	80	40	40	84	—
Заполняемость коттеджей в рабочие дни, %	85	35	35	60	72	95	95	95	72	35	35	85	—
Заполняемость коттеджей в выходные и праздники, %	90	50	50	84	84	100	100	100	84	50	50	90	—
<b>II. Прогнозирование прироста показателей за счет применения скидок на аренду в рабочие дни и несезонное время</b>													
Скидка от цены для аренды номеров в рабочие дни, %	-5	-15	-15	-15	-15	-1	-1	-1	-15	-15	-15	-5	—
Прирост заполняемости номеров за счет скидок в рабочие дни, %	8	5	10	15	15	8	2	2	15	10	5	8	—
Скидка от цены для аренды номеров во внесезонное время, %	-5	-15	-15	-15	-15	0	0	0	-15	-15	-15	-5	—
Прирост заполняемости номеров за счет скидок во внесезонное время, %	10	5	10	15	15	0	0	0	15	10	5	10	—
Скидка от цены для аренды коттеджей в рабочие дни, %	-1	-20	-20	-15	-10	0	0	0	-10	-15	-20	-1	—
Прирост заполняемости коттеджей за счет скидок в рабочие дни, %	5	15	15	15	15	0	0	0	15	15	15	5	—
Скидка от цены для аренды номеров во внесезонное время, %	-1	-15	-15	-15	-10	0	0	0	-10	-15	-15	-1	—
Прирост заполняемости коттеджей за счет скидок во внесезонное время, %	5	20	20	15	10	0	0	0	10	15	20	5	—
Заполняемость номеров в рабочие дни, %	95	33	36	66	79	92	92	92	93	36	33	95	—
Заполняемость номеров в выходные и праздники, %	92	42	44	92	92	95	95	95	92	44	42	92	—
Заполняемость коттеджей в рабочие дни, %	94	48	48	79	91	95	95	95	91	46	48	94	—
Заполняемость коттеджей в выходные и праздники, %	95	60	60	97	92	100	100	100	92	58	60	95	—

В таблице произведен расчет роста заполняемости коттеджей и гостиницы при внедрении скидок. Соответствующий прогнозный расчет должен базироваться на маркетинговом исследовании и анализе текущих значений *простоя помещений, чувствительности текущих и потенциальных клиентов* к изменению цены, *эластичности спроса* на предлагаемые услуги. Также важна в определении ожидаемых значений степень детализации используемых аналитических данных. Таким образом, чем глубже и качественнее изучен и структурирован спрос, тем больше вероятность предполагаемых его изменений и, следовательно, тем обоснованнее и эффективнее будет разработанная система скидок. Это утверждение также справедливо в отношении других видов скидок, их комбинированию друг с другом и т.д.

## Расчет изменения доходов от использования сезонных скидок на услуги аренды загородного комплекса отдыха

Показатель	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Всего
<b>I. Показатели доходов от аренды до применения скидок на аренду в рабочие дни и несезонное время</b>													
Количество гостиничных номеров	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	—
Количество коттеджей	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	—
Количество проданных номеросуток	2544	920	1030	1770	2060	2650	2830	2830	2180	1030	980	2528	23 352,00
Цена аренды номера, тыс. руб./сутки	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	7,50	—
Выручка от аренды гостиничных номеров, тыс. руб.	19 080,00	6 900,00	7 725,00	13 275,00	15 450,00	19 875,00	21 225,00	21 225,00	16 350,00	7 725,00	7 350,00	18 960,00	175 140,00
Количество проданных коттеджейсуток	434	176	158	323	376	464	477	477	361	198	187	431	4102,00
Стоимость аренды коттеджа, тыс. руб./сутки	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	—
Выручка от аренды коттеджей, тыс. руб.	6510,00	2640,00	2970,00	4845,00	5640,00	6960,00	7155,00	7155,00	5415,00	2970,00	2805,00	6465,00	61 530,00
Итого выручка от аренды	25 590,00	9 540,00	10 695,00	18 120,00	21 090,00	26 835,00	28 380,00	28 380,00	21 765,00	10 695,00	10 155,00	25 425,00	236 670,00
<b>II. Показатели доходов от аренды после внедрения системы скидок на аренду в рабочие дни и несезонное время</b>													
Количество проданных номеросуток в рабочие дни	1425	660	756	1386	1659	1840	2116	2116	2046	756	726	1805	17 291,00
Количество проданных номеросуток в выходные и праздничные дни	1472	336	440	828	520	850	760	760	736	440	336	1104	9082,00
Цена аренды номера в рабочие дни, тыс. руб./сутки	6,77	6,06	5,74	5,74	5,42	7,43	7,43	7,43	6,06	5,74	5,74	6,77	—
Цена аренды номера в выходные и праздничные дни, тыс. руб./сутки	7,13	7,13	6,75	6,75	6,38	7,50	7,50	7,50	7,13	6,75	6,75	7,13	—
Выручка от аренды гостиничных номеров, тыс. руб.	20 142,61	6 395,28	7 309,44	13 544,64	14 661,38	20 796,20	21 421,88	21 421,88	17 646,44	7 309,44	6 435,24	20 091,37	177 375,80
Количество проданных коттеджейсуток в рабочие дни	226	154	161	265	306	304	350	350	320	156	169	266	3046,00
Количество проданных коттеджейсуток в выходные и праздничные дни	243	77	96	140	147	160	128	128	118	93	77	162	1589,00
Стоимость аренды коттеджа в рабочие дни, тыс. руб./сутки	14,70	10,20	10,20	10,84	12,15	15,00	15,00	15,00	12,15	10,84	10,20	14,70	—
Стоимость аренды коттеджа в выходные и праздничные дни, тыс. руб./сутки	14,85	12,75	12,75	12,75	13,50	15,00	15,00	15,00	13,50	12,75	12,75	14,85	—
Выручка от аренды коттеджей, тыс. руб.	6920,75	2552,55	2666,20	4657,60	5702,40	6960,00	7170,00	7170,00	5481,00	2665,95	2705,55	6906,90	61 968,90
Итого выручка от аренды	27 073,36	8 947,83	10 175,64	18 202,24	20 563,78	27 756,20	28 591,88	28 591,88	20 127,44	10 175,39	9 140,79	26 998,27	239 344,70

В нашем случае важность комплексного учета влияния механизмов ценовой адаптации обусловлена тем, что предоставляемые во внесезонное время скидки дополнительно понижали ставку аренды помещений в рабочие дни. Следовательно, поскольку основой для финансовой оценки системы скидок является зависимость между снижением цены и ростом заполняемости гостиничных номеров и коттеджей, важно, чтобы установленные скидки в совокупности не стимулировали спрос сверх предельно возможного предложения. Такая диспропорция может привести к сокращению срока нормативного технологического простоя помещений в периоды активного спроса, т.е. к вероятности снижения эффективности производства в среднесрочной перспективе. Кроме того, в секторе элитного загородного отдыха избыточный спрос несет в себе риск потери постоянных клиентов и снижения имиджа, статуса услуги с переводом в более низкую ценовую категорию.

После определения системы скидок и возможных прогнозных значений целевого показателя заполняемости гостиницы и коттеджей. Для оценки ее экономической целесообразности произведен расчет и анализ изменения доходов от аренды. В нашем примере внедрение сезонных скидок в рабочие дни и во внесезонные периоды обеспечит рост величины выручки с 236,67 млн. руб. (175,14 + 61,53) до 239,35 млн. руб. (177,38 + 61,97).

*Скидки за ускорение оплаты.* Основная цель использования скидок за ускорение оплаты – *минимизация сроков погашения и объемов дебиторской задолженности* и, как следствие, *ускорение оборачиваемости денежных средств*. Механизм их применения заключается в снижении продажной цены (ставки), если покупатель (арендатор) недвижимости осуществляет оплату приобретенного объекта (услуги) ранее установленного договорными отношениями срока. Отчасти данный инструмент может быть более отнесен не только к ценообразованию, но и к сфере финансового менеджмента. Вследствие этого представляется необходимым совместная разработка представителями маркетинговых, финансовых и экономических служб основных *параметров и условий скидки*:

- количественной величины скидки, которая, как правило, выражается в проценте снижения от начального уровня цены (ставки);
- период предоставления скидки, в котором покупатель (арендатор) объекта недвижимости имеет возможность воспользоваться полученной скидкой;
- срок оплаты по договору, в который должна оплачиваться вся сумма задолженности за приобретенный (арендованный) объект недвижимости, если клиент не воспользуется правом на получение скидки.

Схема скидки за ускорение платежа «2/10, нетто 30» обозначает готовность продавца дать скидку в размере 2% от суммы платежа при его перечислении в течение первых 10 из 30 дней, отведенных для оплаты с даты продажи объекта недвижимости (услуги). Таким образом, приведенный пример предполагает, что за ускорение платежа на 20 дней раньше положенного срока продавец (арендодатель) предоставляет товарный кредит, процентная годовая ставка  $r_c$  которого рассчитывается по формуле:

$$r_c = \frac{R_{cd} \cdot 365}{T_d} = \frac{2\% \cdot 365}{20} = 36,5\%,$$

где

$R_{cd}$  – ставка скидки за ускорение платежа;

$T_d$  – число дней между окончанием льготного периода оплаты и предельным сроком оплаты по договору.

При определении вышеперечисленных элементов скидки важно учитывать влияние следующих параметров не только рынка недвижимости, но и финансового рынка:

- *уровень скидок*, сложившийся в целевом сегменте рынка недвижимости;
- *банковские проценты по кредитам* на пополнение оборотных средств;

- *возможная альтернативная доходность* размещения свободных денежных средств.

Например, застройщику, продающему возведенное жилье и одновременно погашающему кредиты на строительство, для поддержания ликвидности и платежеспособности подобная скидка выгодна при следующем соотношении полученного значения ставки кредитования покупателя и процента банковского кредита на пополнение оборотного капитала  $r_b$ :

$$r_c = \frac{R_{cd} \cdot 365}{T_d} \leq r_b.$$

Управляющей арендной недвижимостью компанией положительное решение о применении скидки арендаторам за ускорение платежа принимается на основе следующего соотношения ставки кредитования со ставкой альтернативной доходности, которая может быть получена при размещении свободных денежных средств в банковские и финансовые инструменты – депозиты, РЕПО, операции овернайт и т.д.  $r_d$ :

$$r_c = \frac{R_{cd} \cdot 365}{T_d} \leq r_d.$$

Следовательно, арендодатель, имея возможность инвестирования, за счет скидок будет привлекать средства покупателей по ставке меньше, чем доходность их последующего использования. С учетом изложенного перечислим основные конкурентные преимущества, обеспечиваемые продавцу объектов (услуг) на рынке недвижимости скидками за ускорение платежа:

- снижение сроков поступления денежных средств на расчетные счета и в кассу предприятия, улучшение структуры баланса, показателей ликвидности платежеспособности, кредитоспособности и, соответственно, стоимости компании;
- минимизация кредитных рисков, связанных с дебиторской задолженностью, повышение качества и надежности финансового планирования;
- сокращение издержек на организацию и проведение мероприятий по учету, мониторингу, сбору и погашению дебиторской задолженности покупателей (арендаторов).

*Скидки за отказ от товаров и услуг конкурентов.* Данный вид скидок предоставляется клиенту в случае подписания им эксклюзивного договора о закупках только у одного продавца объектов (услуг) на рынке недвижимости. Они наиболее широко распространены в управлении взаимоотношениями с профессиональными посредниками в секторе *B2B (business to business)*. В качестве примера можно привести следующие предусмотренные девелопером для агентов по продаже недвижимости формы стимулирования за отказ от продвижения, реализации объектов конкурентов:

- гарантия пониженной цены квартир и (или) увеличение агентского вознаграждения;
- введение дополнительного бонуса за каждую проданную единицу площади;
  - установление гибкого графика продаж жилья;
- предоставление дополнительных льгот по товарному кредитованию – рассрочка платежа за проданные объекты недвижимости.

С точки зрения характеристик отдельных сегментов эксклюзивное дилерство особенно целесообразно на рынке недвижимости, близком к олигополии или монополистической конкуренции: купля-продажа элитного жилья, девелопмент уникальных зданий и сооружений. С другой стороны, оно также может применяться в арендных отношениях самим арендодателем при заключении договоров найма объектов недвижимости. Например, управляющий торгового комплекса может отдать помещения супермаркету по завышенной ставке в обмен на обязательство не сдавать площади его прямым конкурентам. Аналогичные условия могут быть предложены арендаторам, оказывающим банковские, ресторанные услуги посетителям торгового центра.

В таблице приведен пример соответствующих расчетов оценки обоснованности величины *дополнительных бонусов, компенсаций за заключение эксклюзивного договора* аренды на основе показателей упущенных доходов. Проведение подобных расчетов и анализа преимуществ схем исключительных договорных отношений обеспечивает в полной мере реализацию концепции оптимального использования объекта недвижимости как товара (услуги).

**Оценка целесообразности заключения эксклюзивного договора аренды**

Показатель	Значение показателя	Годовой доход от аренды	
<b>1. Структура возможных доходов от аренды торговых площадей без использования схемы эксклюзивного договора аренды</b>			
Площади, сданные в аренду торговой сети, м <sup>2</sup>	1500	7 500 000,00	
Ставка аренды торговых помещений, руб./м <sup>2</sup> в год	5000,00		
Площади, которые могут быть сданы конкурентам торговой сети, м <sup>2</sup>	1200	6 000 000,00	
Ставка аренды торговых помещений, руб./м <sup>2</sup> в год	5000,00		
<b>2. Расчет упущенной выгоды при использовании схемы эксклюзивного договора аренды</b>			
Площади, сданные в аренду торговой сети, м <sup>2</sup>	1500	7 500 000,00	
Арендная ставка за аренду торговых помещений, руб./м <sup>2</sup> в год	5000,00		
Торговые площади, сданные под офисные помещения, м <sup>2</sup>	1000	4 000 000,00	
Ставка аренды торговых помещений, сданных под офисы, руб./м <sup>2</sup> в год	4000,00		
Не сданные торговые площади, м <sup>2</sup>	-200	-1 000 000,00	
Арендная ставка за аренду торговых помещений, руб./м <sup>2</sup> в год	5000,00		
Годовая величина упущенной выгоды, руб./ в год	3 000 000,00		
<b>3. Возможные формы компенсации за заключение договора эксклюзивного договора аренды</b>			
Минимальный прирост годовой ставки для эксклюзивного арендатора (3 000 000 : 1500)	руб./м <sup>2</sup> в год	2000	—
Минимальное значение годовой платы (компенсации) за заключение эксклюзивного договора аренды	руб./ год	3 000 000,00	—

**Применение накопительных скидок для роста заполняемости и доходов от аренды недвижимости**

Величина скидки на всю величину арендных площадей, %	Среднегодовая величина арендуемых площадей, необходимая для получения скидки, м <sup>2</sup>	Общая площадь помещений для аренды, м <sup>2</sup>	Базовая арендная ставка, руб./м <sup>2</sup> в год	Расчет показателей без применения скидок			Расчет показателей с учетом применения накопительных скидок			
				доля арендуемых площадей, %	арендуемые площади, м <sup>2</sup>	величина годовых поступлений от аренды помещений, руб.	рост аренды площадей по категориям арендаторов		доля арендуемых площадей, %	величина годовых поступлений от аренды помещений, руб.
							%	м <sup>2</sup>		
0	менее 100	100 000	4000	50,0	50 000	200 000 000	95	47 500	47,5	190 000 000
2	100–200			20,0	20 000	80 000 000	115	23 000	23,0	90 160 000
3	200–500			10,0	10 000	40 000 000	150	15 000	15,0	58 200 000
5	более 500			5,0	5000	20 000 000	200	10 000	10,0	38 000 000
Всего	—	—	—	85,0	85 000	340 000 000	112	95 500	95,5	376 360 000

**Применение накопительных скидок для удержания арендаторов недвижимости**

Величина скидки на всю величину арендных площадей, %	Общая величина годовых платежей по договору аренды, млн руб.	Общая площадь помещений для аренды, м <sup>2</sup>	Базовая арендная ставка, руб./м <sup>2</sup> в год	Расчет показателей без применения скидок					Расчет показателей с учетом применения накопительных скидок					
				арендаторов в категории		арендуемые площади, м <sup>2</sup>	величина годовых поступлений от аренды помещений		арендаторов в категории		арендуемые площади, м <sup>2</sup>	арендная ставка с учетом скидок, руб./м <sup>2</sup> в год	величина годовых поступлений от аренды помещений	
				шт.	%		руб.	%	шт.	%			руб.	%
0	менее 10	100 000	4000	40	56,34	40 000	160 000 000	47,06	43	54,43	43 000	4000	172 000 000	45,79
2	10–20			16	22,54	20 000	80 000 000	23,53	18	22,78	22 500	3920	88 200 000	23,48
3	20–50			10	14,08	15 000	60 000 000	17,65	12	15,19	18 000	3880	69 840 000	18,59
5	более 50			5	7,04	10 000	40 000 000	11,76	6	7,59	12 000	3800	45 600 000	12,14
Всего	—	—	—	71	100,00	85 000	340 000 000	100,00	79	100,00	95 500	—	375 640 000	100,00

*Скидки для постоянных и Р/Р-клиентов.* Данный вид скидок представляет собой назначение специальной цены клиентам на рынке недвижимости при их соответствии одному или нескольким из следующих условий:

- регулярные закупки у одного продавца услуг на протяжении длительного срока;
- причисление к категории престижных покупателей, что позволяет использовать факт покупки ими данного объекта недвижимости (услуги) для его рекламы.

Регулярность потребления и лояльности клиента может быть оценена с помощью общего объема всех его покупок нарастающим итогом. На рынке аренды недвижимости критерием может являться величина арендных платежей с даты подписания договора, при достижении которой клиент получает возможность скидки на сопутствующие услуги. Особенность данного механизма стимулирования заключается в том, что скидки могут устанавливаться на сугубо индивидуальной основе и оформляться, например, в виде членских или клиентских карточек.

В качестве примера взаимовыгодного сотрудничества между продавцом и VIP-покупателем можно привести продажу агентством недвижимости квартиры известному актеру, деятелю искусств, политику со скидкой в обмен на согласие публикации информации о сделке в средствах массовой информации.

## ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ РЕКЛАМОЙ, СТИМУЛИРОВАНИЕМ СБЫТА, МЕР- ЧАНДАЙЗИНГОМ И СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

### 7.1. Реклама

По значимости составляющих комплекса маркетинговых коммуникаций реклама заслуженно занимает пальму первенства.

*Реклама* – один из основных инструментов коммуникативной политики, использующий различные формы коммуникаций, направленные на определенный круг лиц, осуществляемые только при помощи платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования. Рекламные мероприятия призваны формировать или поддерживать интерес к физическому либо юридическому лицу, товарам (услугам) или начинаниям и способствовать их реализации, т.е. реклама занимается формированием спроса у потенциальных потребителей.

Федеральный закон «О рекламе»<sup>9</sup> определяет рекламу как *информацию* «о физическом или юридическом лице, товарах, идеях и начинаниях», распространяемую «в любой форме, с помощью любых средств» и предназначенную для неопределенного круга лиц и призванную формировать или поддерживать интерес к этим лицам, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

Самое содержательное и лаконичное определение, на наш взгляд, приводит Ф. Котлер. *Реклама* (*advertising*) – это любая оплаченная конкретным спонсором форма неличного представления и продвижения идей, товаров или услуг.

Значимость этого инструмента продвижения сильно различается для потребительских товаров и для товаров производственного значения. Для *потребительских товаров* реклама стоит на первом месте, для *продукции производственно-технического назначения* – только на третьем<sup>10</sup>.

Характерными признаками рекламы, вытекающими из определений, являются *платность, неличность, однонаправленность и опосредованность* (рис.1).

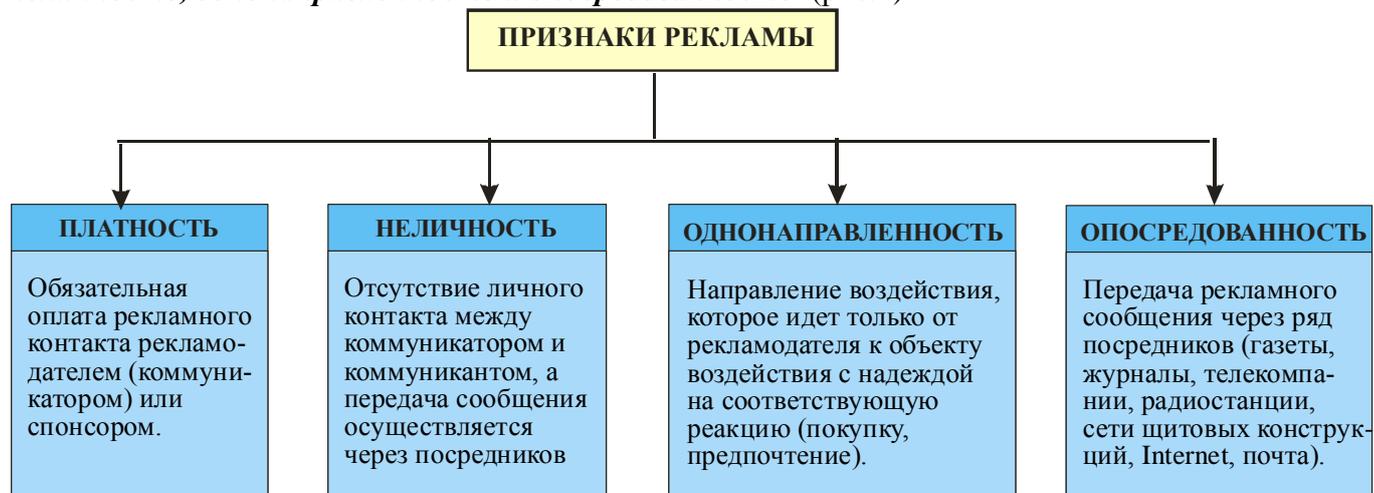


Рис. 1. Признаки рекламы

*Платность* говорит об обязательной оплате рекламного контакта рекламодателем (коммуникатором) или спонсором.

*Неличность* характеризует отсутствие личного контакта между коммуникатором и коммуникантом, а передача сообщения от рекламодателя к получателю осуществляется через посредников, что гарантирует направленность рекламного обращения не на конкретного человека, а на определенную группу лиц или прослойку населения, называемую целевой аудиторией.

<sup>9</sup> Федеральный закон № 38-ФЗ «О рекламе». – М. : Омега-Л, 2006.- 48 с. – (Законы Российской Федерации)

<sup>10</sup> Данько Т.П. Количественные методы анализа в маркетинге / Под ред. Т.П. Данько, И.И. Скоробогатых. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

*Однонаправленность* определяет направление воздействия, которое идет только от рекламодателя к объекту воздействия с надеждой на соответствующую реакцию (покупку, предпочтение).

*Опосредованность* свидетельствует о передаче рекламного сообщения через ряд посредников (газеты, журналы, телекомпании, радиостанции и т.д.)

Основной целью коммуникации с участием коммуникативных посредников, когда все рекламные материалы заранее настроены на среднего покупателя (а на восприятие информации влияет отношение и степень доверия к СМИ), является не немедленная покупка этого товара, а занятие места в оперативной памяти потребителя (английский термин *top-of-mind*) и включение рекламируемого товара или услуги в «список выбора».

*Рекламу необходимо рассматривать, как элемент массовой культуры*, а каждая компания, работающая на рынке рекламы, должна сознавать свою ответственность перед родным языком и российскими культурными ценностями.

Багиев Г.Л.<sup>11</sup> предлагает свести все функции рекламы в следующие отдельные группы: *маркетинговую, коммуникативную (информативную), образовательную, экономическую и социальную* (рис. 2).



Рис. 2. Функции рекламы

*Маркетинговая функция* рекламы является основополагающей и заключается в продвижении информации о фирме, ее товарах и услугах с целью достижения поставленных маркетинговых целей. Например, увеличение (или поддержание) рыночной доли компании, как в отношении отдельных видов и категорий товаров и услуг, так и по выпускаемой продукции (услугам) в целом. Данная цель имеет относительный характер, так как задается в %.

*Коммуникативная (информативная) функция* связана с передачей информации о компании и ее товарах или услугах всем субъектам маркетинга данной компании.

Последовательным продолжением рыночных (маркетинговых) целей компании являются конкретно сформулированные коммуникативные цели (рекламные). Наиболее предпочтительными для постановки общих целей рекламных кампаний являются следующие *коммуникативные цели*:

- достижение необходимой степени известности компании и предлагаемых товаров и услуг в абсолютном и процентном выражении от целевой аудитории;

<sup>11</sup> Багиев Г.Л. и др. Маркетинг : Учебник для вузов / Г.Л.Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. ред. Г.Л. Багиева. – М. : Экономика, 1999. – 703 с

- достижение необходимого охвата потенциальных клиентов рекламой в абсолютном и процентном выражении;
- достижение необходимой степени действенности рекламы (например, числа или процента запросов на продукт или информацию о нем со стороны охваченных рекламой клиентов) в абсолютном и процентном выражении.

*Образовательная функция* рекламы проявляется в использовании ее в качестве средства обучения. При рекламировании компании и ее продукции, возникает необходимость акцентирования внимания потребителей на отличительных свойствах продукции, на новаторских чертах деятельности, позволяющих потребителю выделить данную компанию и ее товары или услуги из ряда подобных. В данном случае реклама невольно выполняет и образовательную функцию, продвигая информацию о современных достижениях научно-технической мысли в реальную жизнь. Реклама несет потребителям знания о передовых видах деятельности, разъясняет значимость рационализации, экологичности продуктов питания для здоровья нации, охраны окружающей среды и т.д.

*Экономическая функция рекламы* выражается в том, что стремление к достижению экономических целей, возможно только при оптимизации рекламы (повышение эффективности при параллельном снижении затрат на рекламу) одновременно развивает рынок услуг, повышает их качество.

*Социальная функция рекламы* выражается в воздействии на общество, которое может нести в себе как положительные, так и отрицательные черты. Иницируется рекламный процесс коммуникатором, конечной целью которого является получение прибыли. Положительное воздействие выражается в стремлении к повышению жизненного уровня потребителей, в развитии СМИ, в формировании культурных, правовых, общественных и других воззрений членов общества и т.д. Известно, что реклама способна искусственно моделировать (создать) потребность в некоторых товарах и услугах, которые имеют незначительную реальную ценность для потребителей и покупаются скорее по эмоциональным мотивам, создаваемым через коммуникацию. Например, не существует реальной потребности в газированных напитках на основе пищевых красителей (Coca-Cola или Pepsi), но именно активная маркетинговая политика, включающая мощную рекламу, позволяет получать коммуникаторам сверхприбыли.

Множественность функций и целей рекламы порождает и разнообразие ее видов. Существующие классификации рекламы в зависимости от классификационных признаков приведены на рисунке 81.

В зависимости *от характеристик и свойств товара* различают следующие виды рекламы:

- *реклама потребительских товаров,*
- *реклама товаров производственно-технического назначения,*
- *смешанная реклама.*

В зависимости *от заказчика* (коммуникатора) различают следующие виды рекламы:

- *реклама фирм-производителей,*
- *реклама оптовых фирм,*
- *реклама розничной торговли.*

В зависимости *от предмета рекламы* выделяют:

- *товарная реклама* или реклама продукта,
- *имиджевая реклама* (или реклама предприятия), основная цель которой – добиться доверия покупателей,
- *реклама бренда* или торговой марки,
- *социальная реклама.*

В зависимости *от коммуникативной цели или по характеру решаемых задач* по информированию целевой аудитории (чтобы достичь поставленной цели необходимо решить целевые задачи) выделяют следующие виды рекламы:

- *Информативная реклама* повествует о товаре-новинке или новых модификациях, новых сферах применения уже существующего товара; информирует потребителей об изменении цены на товар; объясняет особенности потребительских свойств товара; описывает предоставля-

мые услуги; выполняет коррекцию, уточнение неправильных представлений о товаре, рассеивает опасения потребителей; формирует образ фирмы.

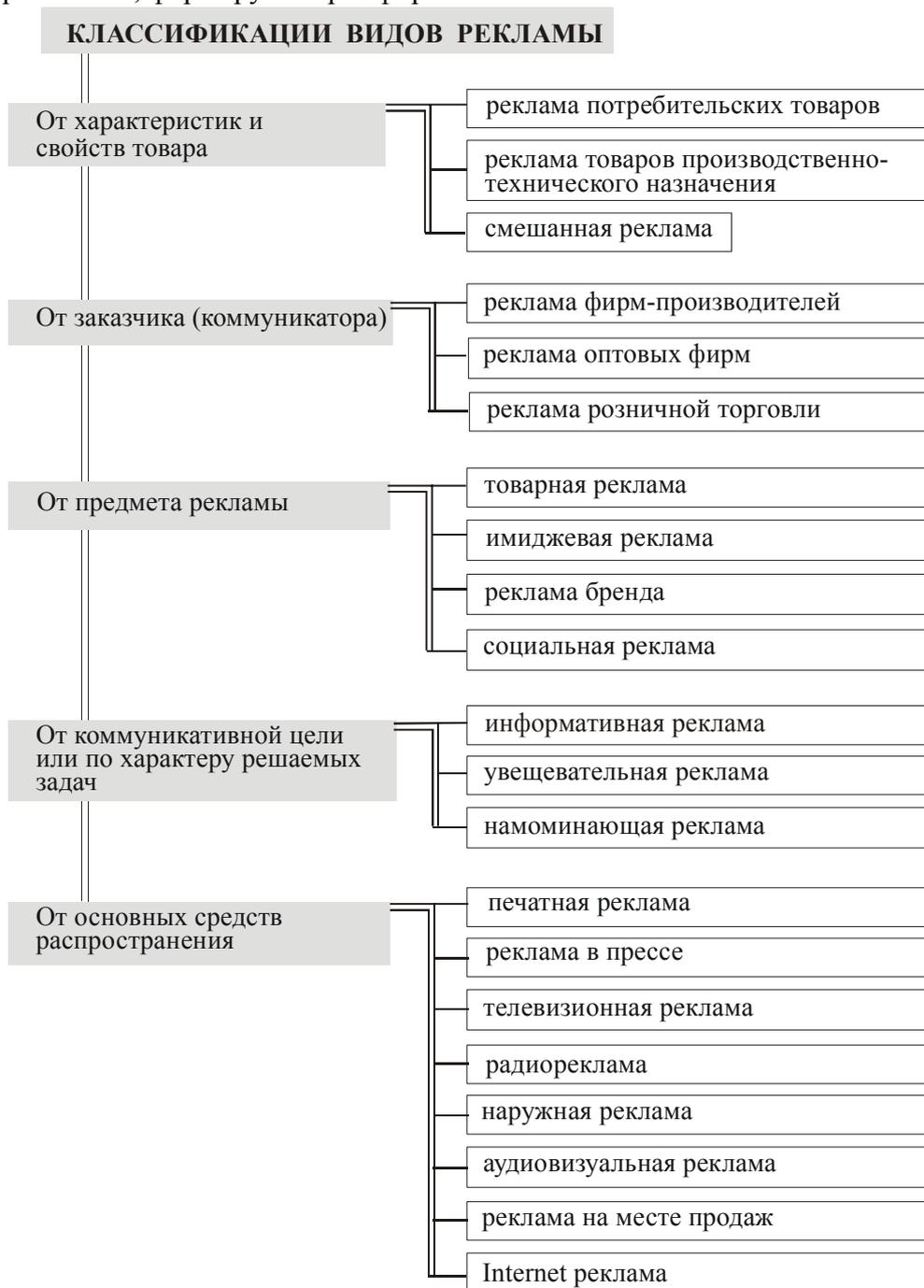


Рис.3. Виды рекламы

– *Увещательная реклама* формирует предпочтения, образ престижности марки; поощряет к переключению на вашу марку; осуществляет усилия с целью изменения восприятия потребителем тех или иных свойств товара; убеждает потребителя купить товар или ознакомиться с более полной информацией о товаре. Разновидностью увещательной является *сравнительная реклама*, в которой используются методы сравнения с конкурентными товарами.

– *Напоминающая реклама* внушает и напоминает потребителю, что потребность в товаре может возникнуть в ближайшем будущем; напоминает о том, где можно купить товар; пытается удержать информацию о товаре в памяти потребителя в межсезонный период; постоянно поддерживает осведомленность о товаре (услуге) в течение длительного периода времени. Напоминающая реклама может выступать как *подкрепляющая* (уверяет потребителя в правильности сделанного выбора) или *разъяснительной* (отстаивание конкретной концепции, идеи).

Каждый из перечисленных видов рекламы соответствует определенному этапу жизненного цикла товара. Информативная реклама присутствует на этапе выведения товара на рынок, увещательная – на этапе роста, напоминающая – на этапе зрелости.

В зависимости от основных средств распространения выделяют следующие виды рекламы:

- печатная реклама,
- реклама в прессе,
- телевизионная реклама,
- радиореклама,
- наружная реклама (включает транзитную рекламу),
- аудиовизуальная реклама (кинореклама и видео-реклама),
- реклама на месте продаж,
- Internet реклама.

Данная классификация является основополагающей.

## 7.2. Стимулирование сбыта

Ф. Котлер<sup>12</sup> определяет стимулирование сбыта (*Sales Promotion*) как «разнообразные краткосрочные поощрительные акции, направленные на стимулирование покупки или апробирование товара или услуги».

Эти виды маркетинговой деятельности на определенное время увеличивают исходную ценность товара или услуги и напрямую стимулируют покупательную активность потребителей (например, купоны или пробные образцы) и работу дистрибьюторов и торгового персонала. Стимулирование сбыта является тактическим и кратковременным по природе видом продвижения товара и не всегда обеспечивает постоянный контингент покупателей и устойчивый спрос на товары.

По значимости этот инструмент продвижения среди других инструментов устойчиво находится на втором месте и для потребительских товаров и для товаров производственного значения.

Все мероприятия, исходя из целей стимулирования, можно разделить на три группы: стимулирование потребителя, стимулирование посредника и стимулирование производителя (персонала)<sup>13</sup>.

Мероприятия по стимулированию потребителя (*Consumer promotion*) включают работу с конечным потребителем и нацелены на ознакомление его с новым товаром (услугой), убеждение покупателя совершить покупку, поощрение непрерывности покупок (повторные покупки), снижение сезонной неравномерности приобретения товара. Данная группа включает следующие мероприятия:

1. Скидки с цены при условии приобретения оговоренного количества товара.
2. Бонусные скидки.
3. Сезонные скидки.
4. Праздничные скидки.
5. Скидки по категориям потребителей.
6. Скидки на устаревшие модели.
7. Скидки при покупке товара за наличный расчет.
8. Скидка при покупке товара с возвратом старой модели.
9. Продажа товаров в кредит (стимулирует сбыт дорогостоящих товаров).
10. Распространение купонов – сертификатов, дающих право на отдельные льготы (скидки) при приобретении конкретных товаров (распространяются через газеты и журналы, вложением их при упаковке товара, почтой и агентами по сбыту).
11. Продажа товара с премией в виде сопутствующего товара или сувенира.

---

<sup>12</sup> Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издат. Дом «Вильямс», 1998. – 1056 с.

<sup>13</sup> Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. 11-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.

12. Бесплатные пробные образцы (Sampling или семплинг) для потенциальных покупателей, которые разносятся, рассылаются по почте, прилагаются к другому товару или к рекламному объявлению в журнале (самый дорогой, но и самый эффективный способ представления товара).
13. Презентация товара, которая включает проведение демонстраций, дегустаций для продуктов питания (Testing), показов, семинаров с целью привлечения внимания покупателей и специалистов к потребительским характеристикам товаров.
14. Конкурсы, лотереи, викторины, телевизионные игры.
15. Гарантирование возврата денег в случае неудовлетворенности покупателя товаром при условии, что товар возвращается в сохранности.

Мероприятия по *стимулированию торговых посредников (Trade promotion)* проводятся как внутренними и внешними службами компаний-производителей (в этом случае воздействие направлено на оптовые и розничные фирмы, дилеров), так и оптовыми фирмами (в этом случае воздействие ориентировано на фирмы розничной торговли). Стимулирование посредников включает следующие мероприятия:

1. Скидки с цены при фиксированном объеме партии приобретаемого товара.
2. Бесплатное предоставление товара, указанного в договоре купли-продажи, при условии закупки установленного объема товара.
3. Бесплатная апробация образцов.
4. Предоставление «сбытового зачета» за включение продукции фирмы-производителя в номенклатуру торгового посредника.
5. Компенсация затрат на рекламу – возмещение части рекламных расходов розничных (или оптовых) продавцов при проведении совместной рекламной кампании.
6. Скидки с цен в зависимости от объема, оборота и повторных покупок.
7. Коммерческие *выставки и съезды*.
8. *Специальная реклама* (полезные сувениры с фирменной символикой).

Мероприятия по *стимулированию производителя* проводятся внутренними и внешними службами предприятия – изготовителя продукции, и ориентированы на увеличение объемов сбыт путем стимулирования активности и производительности собственных сотрудников при помощи информирования, советов, обучения и т.д. Но стимулирование собственного персонала имеет большое значение не только для компаний производителей, но и для фирм оптовой и розничной торговли, поэтому на наш взгляд вернее будет назвать эту составляющую *стимулирование персонала*. Стимулирование персонала включает следующие мероприятия:

1. Премии лучшим работникам.
2. Поощрение лучшим работникам в форме предоставления дополнительного отпуска, направление на учебу с отрывом от производства в другой город или страну.
3. Конкурсы продавцов фирмы.
4. Встречи работников торговли фирмы.
5. Распространение среди сотрудников обучающих материалов (книг, буклетов, справочников о сбыте).
6. Конкурсы служб внешних связей с поощрением победителей.
7. Организация отдыха и туристических поездок для лучших работников фирмы.
8. Моральное поощрение в форме присвоения почетных званий, официальных поздравлений, вручения памятных подарков по праздникам и торжественным датам.

Ряд специализированных агентства г. Владивостока, как: «Эдиссон», «Издательская группа Новости», «BSB-Media» и рекламное агентство «Пасифик Медиа» предлагают услуги по организации и проведению акций по стимулированию продаж, которые включают в себя:

- постановку целей и задач акции;
- разработку идеи и механики акции, включая речёвку для промоутеров;
- разработку адресной программы;
- составление соглашений с дирекцией магазинов на проведение акции;
- отбор и тренинг промоутеров;
- непосредственное проведение акции;

- составление отчёта о проведении акции (включая фотоотчёт);
- анализ результатов проведения акции.

### 7.3. Связи с общественностью

**Public Relations (PR или связи с общественностью)** – это совокупность действий и мероприятий, направленных на взаимодействие с общественностью с целью управления общественным мнением о компании и ее продукции (что говорят и думают, т.е. отношение окружающих).

В качестве сокращения используется общепринятое ПИАР.

Общественное мнение о фирме, ее товарах (или услугах) и ее руководстве сложится так или иначе. Вся разница состоит в том, будете ли сама компания управлять им или кто-то другой (например, и вероятнее всего, конкурент).

*Компания, которая осознает значение искусства PR - технологий, будет иметь колоссальное преимущество перед своими конкурентами.*

**Public Relations** является, по сути, видом управленческой деятельности состоящей из двух взаимосвязанных составляющих: искусства управления информационными потоками (внутренними и внешними) и науки балансировки и оптимизации интересов структуры (или индивидуума) и целевых групп социальной среды.

*Основная цель* – достижение взаимопонимания и согласия предпринимательской структуры с общественными организациями, с мнением общества в целом в сфере деятельности этой структуры.

В рамках основной цели решаются следующие целевые задачи:

- Повышение уровня осведомленности потребителей и привлечение внимания к компании;
- Укрепление доверия к компании.

Цель и задачи определяют и критерии оценки эффективности мероприятий PR: *оценка числа контактов* (частота сообщений и охват аудитории в СМИ), *изменение осведомленности/понимания/отношения* (например, осведомленность потребителей о новом товаре увеличилось с 30% до 52%), *содействие росту сбыта и прибыли* (увеличение уровня продаж на 8%) и т.д.

PR включает следующие виды деятельности (или инструменты) (рис. 4):

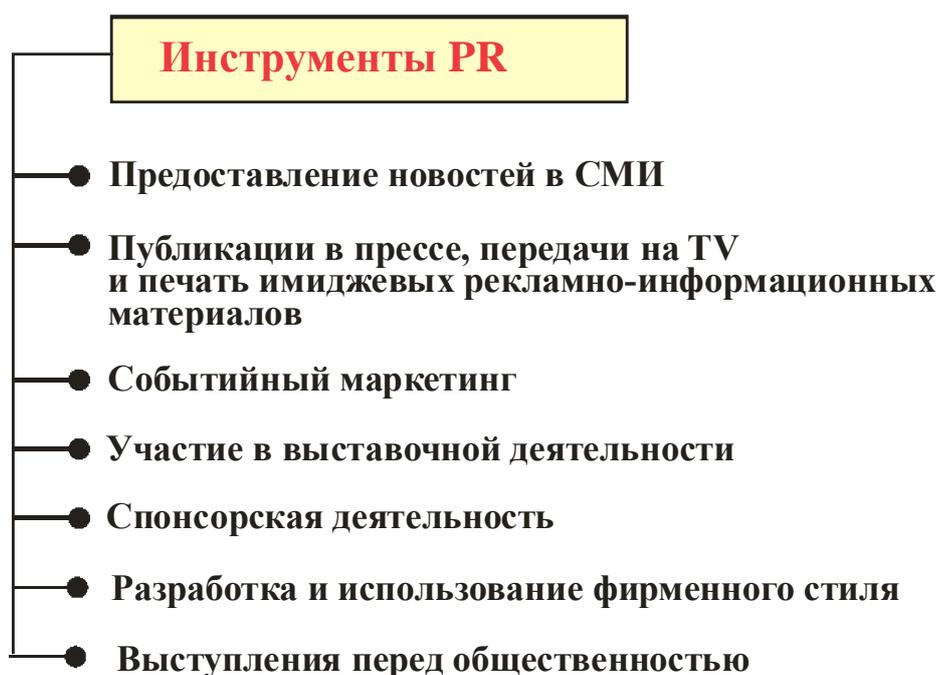


Рис. 4. Инструменты PR

**Предоставление новостей для СМИ** в форме пресс-релизов, статей, информационных сюжетов и т.д. Медиа каналы заинтересованы в интересных и своевременных историях, в офици-

альных сообщениях, хорошо написанных и способных вызвать интерес. Этот вид деятельности направлен на предоставление благоприятных новостей о компании, ее достижениях, ее сотрудниках, знаменательных датах, видах деятельности, товарах.

**Публикации в прессе** (имиджевые статьи в прессе), **передачи на TV и печать имиджевых рекламно-информационных материалов** (отчетов, брошюр, проспектов, информационных бюллетеней и т.д.) играют важную роль в воздействии на целевой рынок и в информировании целевых клиентов.

**Событийный маркетинг.** Деятельность по проведению мероприятий (пресс-конференций, семинаров, выставок, конкурсов, юбилеев и т.д.), привлекающих внимание общественности к компании и ее товарам. Это направление деятельности в настоящее время из-за своей актуальности (популярности) было включено в комплекс BTL.

**Выставочная деятельность** (или участие в выставках в качестве экспонента) направлена как на решение задач PR так и стимулирования сбыта.

**Спонсорская деятельность** подразумевает оказание финансовой поддержки сторонним общественным или коммерческим организациям, мероприятиям, движениям и отдельным личностям с целью поднятия авторитета в глазах общественности.

В спонсорской деятельности можно выделить четыре основных направления: *в области спорта* (61% затрат в структуре затрат на спонсорство), *в области культуры* (около 25% затрат на спонсорство), *в социальной сфере* (около 7%) и *в области экологии* (более чем 7%).

Основными задачами спонсорской деятельности являются:

- формирование осведомленности (или напоминание) о фирме-спонсоре;
- создание положительного имиджа и демонстрация финансовой устойчивости и надежности фирмы-спонсора.

**Использование фирменного стиля** (его основных элементов) в дизайне и стиле помещений, в униформе сотрудников, во внутренних документах и представительской полиграфии, в сувенирной продукции, в упаковке, в самом товаре и т.д. помогает создать визуальный образ фирмы и повышает узнаваемость компании.

**Выступления перед общественностью.** Публичные выступления руководителей фирмы, профессиональных докладчиков или известных личностей относящихся к категории «лидер мнений» помогает создать известность и положительный имидж компании.

Любая деятельность в области Public Relations независимо от той сферы, в которой она проводится, целиком и полностью базируется на определенных профессиональных PR-документах.

Существуют две большие группы PR-документов: *внутренние и внешние*. К внутренним PR-документам относится вся совокупность материалов, определяющих организационную основу стратегической и оперативной PR-деятельности (PR-концепции, PR-предложения, бюджеты и др.). Внешними PR-документами являются все те документы, которые выступают в качестве продукта PR-деятельности (пресс-релизы, информационные письма, пресс-киты, годовые отчеты, брошюры). Самыми популярными являются пресс-релизы и пресс-киты.

**Пресс-релиз** обычно занимает 1/2 страницы и составляется как короткое оперативное информационное сообщение для СМИ о новостях компании. Заголовок и первый абзац пресс-релиза являются главными в определении того, будет ли он использован изданием или его проигнорируют. Наиболее удачные пресс-релизы составлены так, что основная мысль сообщения заключена в первом абзаце и пресс-релиз начинается емким информативным заголовком.

Существует несколько приемов, которые позволяют усилить ту или иную новость. Первый способ – это *привязка новости к "круглой" дате*. Повод для выдачи информации не обязательно должен быть привязан к реальной праздничной дате. Дату можно просто-напросто придумать. Например, продажа 50-миллионного гамбургера, подключение миллионного абонента, 200-дневный юбилей компании и т. д. Второй способ – это *привлечение в качестве участников или экспертов влиятельных людей и лидеров мнений*. Еще большим эффектом от информации становится в том случае, если ее удастся увязать с общественно значимой проблемой.

Пресс-кит является одним из главных документов по PR, так как он аккумулирует в себе несколько видов PR-материалов и широко используется во время пресс-конференций, презентаций, выставок, годовых собраний акционеров, специальных мероприятий.

Основная задача пресс-кита – предоставить СМИ исчерпывающую информацию о происходящем событии и его основных действующих лицах.

Минимальный набор документов для пресс-кита включает:

- пресс-релиз;
- информационное письмо или фактическую справку;
- один или несколько из следующих материалов: брошюра, корпоративное издание, годовой отчет, историческая справка с фотографиями.

В процессе подготовки пресс-кита выбирается один из двух основных способов его оформления. Первый способ - подбор всех необходимых материалов в папку. Второй - объединение в одной сброшюрованной "книжке".

**Выставочная деятельность в Приморском крае.** Выставочно-ярмарочную деятельность (вернее участие в выставочно-ярмарочной деятельности в качестве экспонентов) можно отнести как к средствам стимулирования сбыта, так и к средствам Public Relations (демонстрация достижений компании). С одной стороны эффективная работа на выставке способствует возникновению деловых отношений с новыми партнерами, с другой же стороны, демонстрация последних достижений компании вносит весомый вклад в решение задач Public Relations.

Участие в выставках способно оказать существенную помощь в формировании политики ценообразования, в разработке стратегии распределения продукции и в совершенствовании самого продукта и т.д.

Существует разделение выставок на *универсальные* (многоотраслевые), *специализированные* и *выставки потребительских товаров*.

*Универсальные* выставки затрагивают несколько отраслей экономики. Название выставки включает в себя информацию о ее статусе. Специализированные выставки ориентируются на посетителей-специалистов в конкретной области и среди посетителей все меньше руководящих работников, отражаемой тем или иным образом в названии выставки. Существует мнение, что на специализированных выставках демонстрируются довольно сложные виды товаров и поэтому они имеют скорее маркетинговую направленность, нежели торговую и менее ориентированы на сбыт. Специалисты не имеют право принимать решения о закупках, но зато могут представить свои предложения руководству. Во всем мире наблюдается увеличение количества специализированных выставок по сравнению с универсальными.

*Выставки потребительских товаров* предназначены, прежде всего, для заключения договоров о поставках товаров. Непосредственный критерий успеха – это количество подписанных контрактов. Типичные посетители – это работники торговли, поэтому выставки этого типа являются разновидностью «рекламы на месте продаж». К этой тематике можно отнести выставки одежды, обуви, ювелирных изделий.

Условно выставки в любой области (здравоохранение, спорт, реклама, строительство и т.д.) можно подразделить на *выставки, ориентированные на специалистов, и ориентированные на потребителей*.

Перечень выставочных операторов:

1. **ООО «Дальэкспоцентр»**, Комсомольская 5а (4232) 300-518, 300-418 Для проведения выставок арендуют площади на Батарейной ба или на стадионе «Динамо» (Продовольственный форум Дальагро. Продовольствие). Календарь выставок: «Дальагро. Продовольствие» и «Этикетка. Упаковка. Склад. Магазин» (23-25 марта), «Город» (18-20 мая), «Дизайн. Интерьер. Мебель» (18-20 мая), «Владивостокская международная выставка-ярмарка Владэкспо» (29 июня – 1 июля), «Строительство» (14-16 сентября), «Владэкотех» (14-16 сентября), «Безопасность» и «Транспорт» и «Связь» и «Энергетика. Электротехника» и «Малый бизнес. Деловое партнерство» (16-18 ноября).

2. **Выставочный центр Комплекса «Морской вокзал»** или ЗАО «Портпассервис» («Владивосток-Экспо» ликвидирован) г. Владивосток, ул. Нижнепортовая, 1, тел.: (4232) 414-843, 497-358. Занимается подготовкой и проведением международных и региональных выставок-ярмарок в

здании Морского вокзала (3000 кв.м. закрытых и 4000 кв.м.открытых площадей). *Календарь выставок:* «Индустрия красоты» (2-5 марта), «Свадебное торжество» (26-29 мая), «Охота. Рыбалка. Спорт. Отдых» (27-30 октября), «Дальневосточный ювелир» (24-26 ноября), «Дни чая и кофе во Владивостоке» (11-13 ноября).

**3.Приморская Торгово-промышленная палата** 690600, г.Владивосток, Океанский пр-т, 13А, тел.: (4232) 222-023. Занимается подготовкой и проведением международных и региональных выставок-ярмарок, арендуют площади на Батарейной ба. *Календарь выставок:* «Стиль и мода» (15-18 марта), «Продмаркет» (19-22 апреля), Интернет-конкурс «Торговая марка года» (1 июня), «Пан-Пасифик Консьюмэкспо» (2-23 сентября), «Современный дом» (25-28 октября), «Выставка достижений Дальневосточного федерального округа» (22-25 ноября)

**4.«ПриморьеЭкспо»** г.Владивосток, тел.: 400-867. *Календарь выставок:* «Дом. Офис. Комфорт»(30-02 апреля), «Автотехсервис-2005» (15-18 апреля), «Здравоохранение-2005» (21-24 сентября), «Приморские продукты питания» (5-8 октября).

Планирование затрат экспонента на участие в выставке включает следующие составляющие:

- *регистрационный взнос за участие в выставке* (5000 руб.);
  - *оплата стандартного стенда* (выставочной площади экспозиции), которая рассчитывается как произведение площади на стоимость 1 м<sup>2</sup> стандартного стенда и включает оплату аренды оборудованной экспозиционной площади, освещение, услуги охраны, стоимость 1 экз. каталога (при условии участия в этом каталоге), надпись на фризе экспозиции и т.д.;
  - *оплата дополнительного оборудования и оснащения стандартного стенда* (например, холодильные витрины, видео-двойка, дополнительные столы, стулья, стеллажи и т.д.);
  - *мероприятия, проводимые на стенде* (лотереи, дегустации, презентации и т.д.)
- включают оплату вспомогательного персонала, если задействованы не собственные сотрудники, и определенное количество продукции фирмы, требуемой для проведения мероприятий;
- *оформление стенда* (изготовление плакатов, баннеров и т.д.);
  - *рекламно-информационные материалы* (листочки, буклеты, проспекты и т.д.);
  - *особые формы или способы обращения к посетителям* (экзотические персонажи в костюмах, профессиональные артисты и т.д.);
  - *командировочные расходы, стоимость проезда и провоз багажа, оплата проживания в гостинице* (рассчитывается на количество сотрудников, работающих на выставочном стенде от лица фирмы-экспонента).

Последняя составляющая затрат очень значительна, если место проведения выставки удалено от местонахождения фирмы участника, например, присутствие 2-х сотрудников Владивостокской фирмы на выставочном стенде в г. Москве обойдется фирме-экспоненту в 120-150 тыс.руб., командировка на 10 дней).

Уровень цен на выставочные услуги в г.Владивостоке (3000 -3500 руб. с учетом НДС за 1 м<sup>2</sup> стандартного стенда) довольно высок и сравним с Московскими ценами (в павильонах ВДНХ средняя стоимость 1 м<sup>2</sup> стандартного стенда 130 у.е., с учетом НДС что составляет приблизительно 3800 руб.), но качество оставляет желать лучшего.

Различают следующие типы стендов:

- линейный стенд (открыта одна сторона) без наценки,
- угловой стенд (открыты две стороны) + 10% к цене,
- полуостров (открыты три стороны) + 15% к цене,
- остров (открыты 4 стороны) + 20% к цене,
- двух уровневый стенд +15% к цене.

Почти все перечисленные типы стендов (кроме двух уровневых) активно используются в выставочной деятельности г. Владивостока, но тип стенда не влияет на цену аренды 1 м<sup>2</sup>, используется принцип «кто раньше пришел, тот занимает лучшие места».

Наиболее хорошими местами считаются места напротив главного входа в павильон или выходящие на импровизированные «улицы», по которым проходят основные потоки посетителей. Отмечено, что 80% посетители начинают обход павильона по часовой стрелке.

