



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Г. А. Полынская

# ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ МАРКЕТИНГА

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ  
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

*Рекомендовано Учебно–методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
П53

**Автор:**

**Польнская Галина Андреевна** — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры маркетинга фирмы факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», доцент кафедры промышленной логистики факультета инженерного бизнеса и менеджмента Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана.

**Рецензенты:**

*Рожков К. Л.* — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры маркетинга фирмы факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»;

*Омельченко И. Н.* — доктор технических наук, доктор экономических наук, профессор, декан факультета инженерного бизнеса и менеджмента, профессор кафедры промышленной логистики Московского государственного технического университета им. Н. Э. Баумана.

**Польнская, Г. А.**

П53 Информационные системы маркетинга : учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. А. Польнская. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 370 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4188-3

В учебнике излагается концепция информационных систем маркетинга, включающая не только и не столько технические аспекты, сколько методологические подходы к получению, анализу и использованию информации. Данные системы рассмотрены в контексте основных направлений стратегического планирования и тактических активностей в деятельности компании, приведено экономическое обоснование, переосмысление «старых» инструментов и подходов в сочетании с инновационными идеями, методиками и технологиями для достижения наиболее эффективных результатов.

Предлагаемое издание состоит из двух разделов. Первый, теоретический, знакомит читателя с основными положениями, концепциями и понятиями. Во втором разделе, методологическом, описаны применяемые в стратегическом планировании и тактическом маркетинге методики анализа, реализуемые в информационной системе маркетинга.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению «Менеджмент», квалификация (степень) — бакалавр или по магистерской программе, изучающих дисциплину «Информационные системы маркетинга (ИСМ)». Учебник может быть интересен специалистам в области маркетинга, которые хотят улучшить свои профессиональные результаты и обогатить расходы на автоматизацию маркетинга.*

УДК 339.138(075.8)  
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-5-9916-4188-3

© Польнская Г. А., 2014  
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

## Оглавление

Введение.....	7
---------------	---

### Раздел I

## ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА МАРКЕТИНГА КАК ЧАСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АКТИВА КОМПАНИИ

Глава 1. Процесс стратегического планирования в организации.....	13
---	----

1.1. Необходимость проведения стратегического планирования в организации .....	14
1.2. Комплексный анализ маркетинговой среды.....	18
1.2.1. Внутренняя среда компании.....	18
1.2.2. Внешняя среда компании .....	21
1.2.3. Микросреда организации .....	21
1.2.4. Макросреда организации .....	44
1.2.5. Методы анализа маркетинговой среды.....	57
1.3. Постановка целей организации.....	59
1.3.1. Прибыль организации.....	60
1.3.2. Рост объемов продаж.....	61
1.3.3. Непрерывная деятельность.....	63
1.3.4. Маркетинговые цели .....	67
1.4. Разработка и выбор стратегии .....	68
1.4.1. Основные организационные уровни разработки стратегии.....	68
1.4.2. Базовые стратегии .....	70
1.4.3. Стратегии корпоративного роста.....	71
1.4.4. Методические подходы к выбору стратегических альтернатив.....	74
1.4.5. Анализ альтернатив и выбор стратегии.....	74
1.4.6. Разработка стратегии маркетинга .....	78
1.5. Операционное планирование и контроль.....	82
<i>Практикум</i> .....	86

<b>Глава 2. Информационные процессы в компании и необходимость их автоматизации.....</b>	<b>97</b>
2.1. Развитие и оценка влияния информационных технологий на экономику и общество .....	98
2.1.1. Процессы глобализации .....	98
2.1.2. Классификации концепций информационного общества.....	101
2.1.3. Этапы развития информационных технологий.....	103
2.1.4. Влияние информационно-коммуникационных технологий на экономику .....	107
2.1.5. Тенденции мирового рынка информационных технологий.....	110
2.1.6. Российский рынок информационных технологий .....	113
2.2. Информационные процессы в компании и необходимость их автоматизации .....	114
2.3. Анализ информационного обеспечения стратегического планирования .....	127
2.4. Модель информационной системы маркетинга .....	135
<i>Практикум</i> .....	140

## Раздел II

### КОМПОНЕНТЫ И МЕТОДИКИ АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ МАРКЕТИНГА

<b>Глава 3. Компоненты информационных систем маркетинга и решаемые ими задачи.....</b>	<b>145</b>
3.1. Системы хранения данных .....	146
3.1.1. Факторы, способствующие развитию СХД.....	148
3.1.2. Сферы применения СХД .....	149
3.1.3. Система сбора, упорядочивания и хранения информации....	150
3.2. Система сбора внешней маркетинговой информации .....	151
3.2.1. Мониторинг средств массовой информации .....	152
3.2.2. <i>Opinion mining</i> (извлечение мнений).....	153
3.3. Система маркетинговых исследований.....	156
3.3.1. Подход к проведению маркетинговых исследований.....	161
3.3.2. Разработка плана исследования .....	162
3.3.3. Классификация методов маркетинговых исследований ...	164
3.4. Система анализа маркетинговой информации и прогнозирования.....	175
3.4.1. Подготовка данных к анализу .....	176
3.4.2. Расчет стандартных показателей .....	179
3.4.3. Статистический анализ .....	192
3.4.3.1. Одномерные статистические методы .....	192
3.4.3.2. Многомерные статистические методы.....	210

3.4.4. Оценки и прогнозы .....	215
3.5. Система идентификации управления доступом .....	218
<i>Практикум</i> .....	223
<b>Глава 4. Методики анализа окружающей среды .....</b>	<b>226</b>
4.1. Методика проведения <i>PEST (LE)</i> -анализа.....	227
4.2. Основные экономические характеристики отрасли .....	230
4.3. Определение основных движущих сил отрасли .....	234
4.4. Ключевые факторы успеха в отрасли.....	238
4.5. Метод «весовых коэффициентов» .....	242
4.6. Конкурентный анализ: пятифакторная модель Портера .....	249
4.7. Карта стратегических групп конкурентов .....	260
4.8. Методика проведения <i>SWOT</i> -анализа .....	261
4.8.1. Первый этап: анализ внутренней среды организации .....	262
4.8.2. Второй этап: анализ внешней среды организации .....	267
4.8.3. Третий этап: сопоставление сильных и слабых сторон организации .....	270
4.8.4. Четвертый этап: определение основных стратегических целей организации .....	273
<i>Практикум</i> .....	274
<b>Глава 5. Методические подходы к выбору стратегических альтернатив .....</b>	<b>279</b>
5.1. <i>SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)</i> -матрица .....	280
5.2. Матрица <i>McKinsey/General Electric (GE)</i> .....	284
5.2.1. Критерии конкурентоспособности товара.....	284
5.2.2. Оценка привлекательности сегментов и конкурентоспособность товаров.....	286
5.2.3. Критерии привлекательности рынка.....	287
5.2.4. Критерии оценки привлекательности рынка.....	289
5.2.5. Построение матрицы <i>McKinsey/General Electric (GE)</i> .....	290
5.3. Модель <i>Shell/DPM (Direct Politic Matrix)</i> .....	293
5.4. Метод применения матрицы Ансоффа для определения стратегий роста.....	293
5.4.1. Стратегия проникновения на рынок .....	294
5.4.2. Стратегия развития рынка .....	295
5.4.3. Стратегия развития товара .....	296
5.4.4. Стратегия диверсификации .....	297
5.5. <i>CDI/BDI</i> -матрица .....	298
5.6. <i>ADL</i> -матрица .....	300
<i>Практикум</i> .....	306
<b>Глава 6. Методики по ассортиментной политике .....</b>	<b>310</b>
6.1. Матрица <i>BCG (Boston Consulting Group)</i> .....	311
6.2. Анализ ассортимента по методу Дибба – Симкина .....	314

6.3. ABC-анализ .....	315
6.4. XYZ-анализ .....	320
6.5. RFM-анализ .....	323
<i>Практикум</i> .....	326
<b>Глава 7. Методики расчета эффективности показателей.....</b>	<b>335</b>
7.1. Сбалансированная система показателей .....	336
7.2. Ключевые показатели эффективности .....	342
7.3. Показатели эффективности маркетинга .....	352
<i>Практикум</i> .....	367
<b>Литература .....</b>	<b>368</b>

## Введение

Успешно функционирующие организации для грамотной разработки стратегии собирают, анализируют и распределяют маркетинговую информацию. Форматизированный порядок действий для получения, анализа, хранения и распространения на регулярной основе необходимой информации для лиц, ответственных за принятие решений в сфере маркетинга, называют информационной системой маркетинга (ИСМ). В итоге основным *инструментом стратегического планирования* компании является ИСМ. Недаром говорят, что ИСМ — это способ продумывания решений по поиску необходимой менеджерам маркетинговой информации. Общеизвестно, что руководители и специалисты по маркетингу испытывают потребность в специфической информации и методах ее получения. Таким образом, ИСМ — это концептуальная система, помогающая решать как задачи маркетинга, так и задачи стратегического планирования. ИСМ трансформирует данные, полученные из внутренних и внешних источников, в информацию, необходимую для руководителей и специалистов маркетинговых служб. Внутренняя информация содержит данные о заказах на продукцию, об объемах продаж, отгрузке продукции, уровне запасов, оплате отгруженной продукции и др. Данные из внешних источников получают на основе проведения маркетинговой разведки (из подсистемы текущей внешней информации) и маркетинговых исследований.

Концепция ИСМ возникла в США, где и началась ее практическая реализация в начале 1970-х гг., спустя несколько лет после разработки концепции автоматизированной системы управления (АСУ) применительно к отдельным организациям. Но со временем концепция ИСМ не только не утратила своей привлекательности, но и стала более актуальной.

Главной ценностью ИСМ является информация. Возникает вопрос, когда и, главное, почему информация стала столь важной

для компании? Объяснение можно найти в важнейшей тенденции конца XX — начала XXI в., которая определяет развитие мировой экономики и, как следствие, диктует условия компаниям — это процесс глобализации. В условиях глобализации главной движущей силой прогресса становятся знания и технологии быстрого обмена информацией. Информационные технологии изменили современный мир, расширили рынок труда и позволили эффективнее использовать квалифицированную рабочую силу, увеличили экспорт товаров и услуг, укрепили конкурентоспособность предприятий, но главное — информационные технологии позволили множиться и быстро распространяться информации. *Более 90% существующей актуальной информации в мире появилось за последние два года.* Поэтому опыт руководителей перестал иметь столь важное, как раньше, значение для стратегического развития компании. Вот почему знания о методах сбора, обработки и интерпретации информации из различных источников, как внешних, так и внутренних, имеют ключевое значение для современного маркетолога или экономиста. Но стоит отметить, что *вся модель ИСМ становится действительно работоспособной только при высоком уровне автоматизации в организации.*

Учебник «Информационные системы маркетинга» предназначен для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению 080200.68 Менеджмент, квалификация (степень) — бакалавр, углубленный курс или по магистерской программе изучающих дисциплину «Информационные системы маркетинга (ИСМ)». Кроме того, учебник может быть интересен преподавателям, ведущим данную дисциплину. Также эта книга предназначена для специалистов в области маркетинга, которые хотят улучшить свои профессиональные результаты и обосновать расходы на автоматизацию маркетинга. Для активизации процесса обучения в конце каждой главы размещена практическая часть, которая содержит открытые и закрытые вопросы, задачи и кейс. Наиболее ценным с практической точки зрения книги является третий раздел, снабжающий читателя конкретным профессиональным инструментарием.

Целями освоения дисциплины «Информационные системы маркетинга» являются формирование у студентов необходимых знаний по структуре и источникам информационных ресурсов в экономике и маркетинге, получение теоретических знаний и практических навыков в построении информационных моделей предметных областей и использовании современных инструментальных и прикладных информационных систем.



В результате освоения дисциплины «Информационные системы маркетинга» студент должен:

**знать**

- элементы каждого этапа процесса стратегического планирования;
- основные методы анализа окружающей среды;
- методические подходы к выбору стратегических альтернатив;
- классификации концепций информационного общества;
- этапы развития информационных технологий;
- тенденции мирового рынка информационных технологий;
- принципы автоматизации информационных процессов;
- модель информационной системы маркетинга и ее элементы;
- элементы информационной системы маркетинга;
- процесс маркетингового исследования и его этапы;
- процесс преобразования данных;
- характеристики методов прогноза;
- основные методы разработки альтернативных стратегий (*SPACE*-матрица, матрица *McKinsey/General Electric (GE)*, модель *Shell/DPM*, матрица корпоративного роста Ансоффа, матрица *CDI/BDI, ADL*-матрица);
- основные методы анализа портфеля организации (*BCG*-матрица, метод Дибба – Симкина, *ABC*-анализ, *XYZ*-анализ, *RFM*-анализ);
- структуру сбалансированной системы показателей и методику разработки *KPI*;

**уметь**

- использовать на практике терминологию маркетинговых информационных систем;
- использовать полученные знания в практической деятельности;
- определять текущую ситуацию компании;
- правильно выбирать методы маркетинговых исследований исходя из поставленной проблемы;
- применять статистические критерии для проверки статистических гипотез;
- определять статистические методы, необходимые для анализа данных;
- применять методические подходы к планированию стратегических альтернатив и их оценке;

**владеть навыками**

- управления маркетинговой информацией;

- разработки маркетинговых информационных систем;
- формирования структуры информационных систем в управлении маркетинговой деятельностью предприятия;
- применения статистических методов для обработки данных;
- разработки альтернативных стратегий и выработки оптимальной стратегии для определенной компании с учетом ее достоинств и недостатков и состояния окружающей среды, в которой она работает;
- составления оптимального ассортиментного портфеля организации.

**Раздел I**  
**ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА**  
**МАРКЕТИНГА КАК ЧАСТЬ**  
**СТРАТЕГИЧЕСКОГО АКТИВА**  
**КОМПАНИИ**





# Глава 1

## ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

После изучения данной главы студент должен:

### **знать**

- элементы каждого этапа процесса стратегического планирования;
- основные методы анализа окружающей среды;
- схему действий в случае наступления чрезвычайной ситуации;
- жизненный цикл процесса управления непрерывностью деятельности;
- основные организационные уровни разработки стратегии;
- базовые стратегии организации;
- методические подходы к выбору стратегических альтернатив;
- факторы, определяющие стратегический выбор компании;
- этапы разработки стратегии маркетинга;

### **уметь**

- использовать полученные знания в практической деятельности;
- определять текущую ситуацию компании;
- определять цепочку ценностей компании;
- рассчитывать основные финансовые показатели компании;
- определять конкурентов по уровню конкуренции;
- определять метод обработки информации для каждого направления анализа окружающей среды;

### **владеть навыками**

- расчета себестоимости продукции, общих затрат и дохода компании;
- расчета индексов рыночной концентрации *CR* и *HHI*.

**Ключевые термины:** стратегия компании, стратегическое планирование, миссия, цель, внутренняя среда компании, окружающая среда, микросреда, макросреда, посредник, каналы распределения или сбыта, потребитель, стратегическая оценка, стратегические альтернативы, конкуренция (уровни конкуренции, рыночная конкуренция), индекс рыночной концентрации, перекрестная эластичность спроса, чистая монополия, монополистическая конкуренция, олигополия, монополия, прибыль, выручка, себестоимость, непрерывная деятельность, чрезвычайные ситуации.

---

В эпоху глобализации, где основной движущей силой прогресса стала информация, ни одна компания не может существовать без четко сформулированной стратегии развития. Стало невозможным создавать преуспевающие компании, основываясь исключительно на здравом смысле и существующем накопленном опыте. Стратегическое планирование позволяет увидеть в быстрых и неожиданных изменениях новые возможности для развития организации и эффективно реализовать их. Данная глава посвящена процессу стратегического планирования, подробно рассмотрен каждый этап процесса.

## **1.1. Необходимость проведения стратегического планирования в организации**

В основе управления любым эффективным бизнесом лежит разработка стратегии компании, ее адаптация к специфике компании и реализация. Стратегия компании — это разработанный взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер и подходов, который должен укрепить жизнеспособность и производственные мощности организации для усиления положения компании на рынке и обеспечить координацию усилий, привлечение и удовлетворение потребителей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей компании. Стратегия организации — по существу набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.

Процесс выработки стратегии основывается на тщательном изучении всех возможных направлений корпоративного роста и деятельности, который заключается в формировании общего вектора развития организации за счет осваиваемых рынков, обслуживаемых потребностей, методов конкуренции, привлекаемых ресурсов и моделей.

- 
- **Стратегия компании** — комбинация методов конкуренции и организации бизнеса, направленная на удовлетворение клиентов и достижение организационных целей [2].
- 

Находясь в постоянно изменяющейся окружающей среде, компания должна непрерывно функционировать, стремясь максимизировать свою прибыль. Поэтому деятельность организации должна постоянно приспосабливаться к современным реалиям, вследствие чего компании необходимо разрабатывать (или предлагать) новую продукцию, выходить на новые рынки и использовать современные технологии. Адаптация к изменениям будет неэффективна, если происходит после наступления перемен, так как пропадает

невосполнимый ресурс — время, которым могут более результативно воспользоваться конкуренты.

Стратегия предвидения изменений приносит больше успеха. Выявляя зарождающиеся тенденции и опираясь на долгосрочные прогнозы, организация может формировать нужную реакцию на эти изменения. Процесс запланированного приспособления к ожидаемым изменениям окружающей среды называется стратегическим планированием.

- 
- **Стратегическое планирование** — это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения [23].
- 

Стратегическое планирование обеспечивает основу взвешенных управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и лицо, принимающее решения (ЛПР), будут лишены возможности оценки глобальных целей и выбора направления корпоративного роста предприятия.

### Примеры практики

МГТС — российская телекоммуникационная компания. Полное наименование — открытое акционерное общество «Московская городская телефонная сеть». Днем основания МГТС считается 13 июля 1882 г. В этот день состоялось открытие первой ручной телефонной станции системы Гилеланда компании Белла в доме купца Попова на Кузнецком мосту. В 2013 г. компания оказывала услуги местной и внутризональной телефонной связи для 4,3 млн абонентов в Москве, из которых около 3,6 млн абонентов относятся к квартирному сектору.

*Тенденция:* снижение популярности коммуникаций с использованием традиционной телефонии.

*Решение:*

- *развитие новых продуктов:* с ноября 2007 г. по настоящее время МГТС активно развивает собственные услуги доступа в Интернет под торговой маркой «Интернет от МГТС», и к январю 2013 г. оказывала их более 510 тыс. абонентам;

- *переход на новые тарифы за услуги местной телефонной связи:* временные, комбинированные и абонентские (безлимитные);

- *масштабная реконструкция телефонной сети:* замена медных линий связи на волоконно-оптические по технологии GPON.

---

Обычно стратегическое планирование в организации нацелено на одну из следующих ориентаций:

- *внешняя ориентация:* стратегическое планирование рассматривает зарождающиеся или существующие тенденции окру-

жающей среды, выявляя новые возможности развития бизнеса и потенциальные риски;

- *внутренняя ориентация*: стратегическое планирование строится на расчете ресурсных возможностей предприятия, выявлении сильных и слабых сторон, где сильные стороны — это конкурентные активы организации, а слабые стороны — конкурентные пассивы;

- *долгосрочное стратегическое планирование*: постановка долгосрочных целей и разработка стратегий на длительный срок.

**Система стратегического планирования** — создание равновесного комплекса из всех перечисленных направлений — дает возможность ЛПР определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени система стратегического планирования была прерогативой крупных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих не только крупный, но и средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим обеспечивать основу для управления предприятием. Его задача состоит в том, чтобы в достаточной мере обеспечить нововведения. **Процесс стратегического планирования** в компании состоит из нескольких этапов (рис. 1.1).

Исходным моментом стратегического планирования является *определение миссии и целей организации*. Обычно миссия детализирует статус организации, описывает основные принципы работы, действительные намерения руководства, а также определяет самые важные хозяйственные характеристики предприятия. Миссия выражает устремленность в будущее, показывает то, на что будут направляться усилия организации, какие ценности будут при этом приоритетными. Поэтому миссия не должна зависеть от текущего состояния предприятия, на ней не должны отражаться финансовые проблемы и издержки. В миссии не принято указывать получение прибыли в качестве основной цели создания организации, хотя получение прибыли является важнейшим фактором функционирования любой организации.

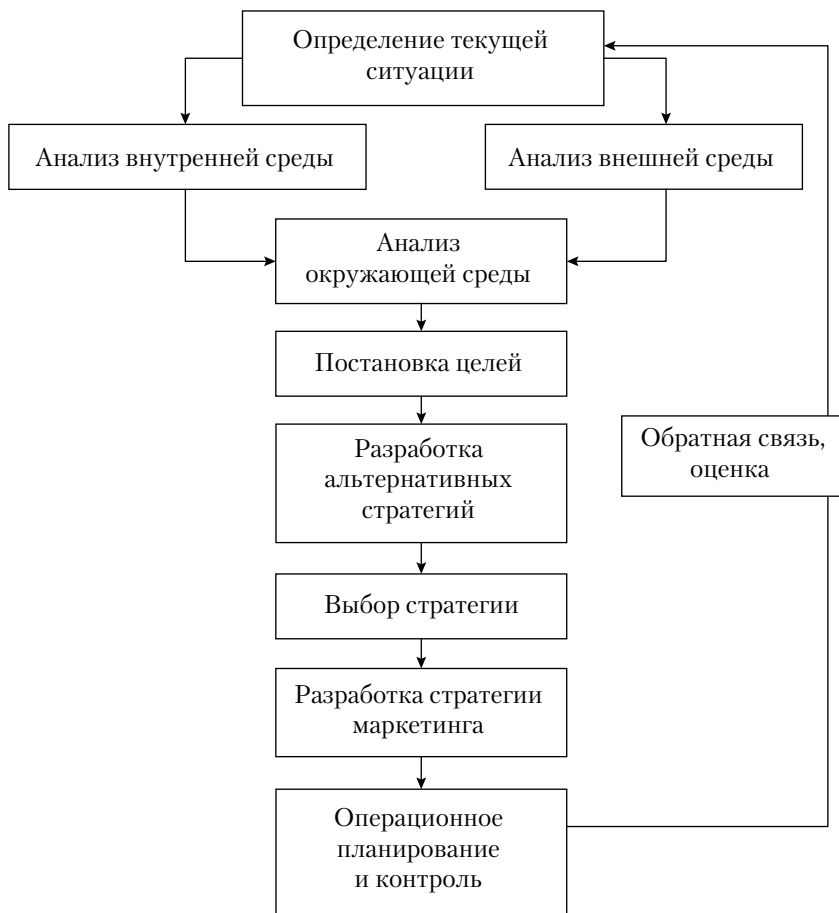
**Миссия** — это концептуальное намерение двигаться в определенном направлении.



**Цель** — это конкретизация миссии в организации в форме, доступной для управления процессом их реализации [23].

**Стратегические цели** — это укрепление положения организации в отрасли и повышение конкурентоспособности.

**Финансовые цели** — это запланированные финансовые показатели.



*Рис. 1.1. Процесс стратегического планирования [3]*

В последующих параграфах этой главы подробно будут рассмотрены наиболее важные элементы стратегического планирования, такие как комплексный анализ маркетинговой среды, постановка целей организации; разработка и выбор стратегии; операционное планирование и контроль.

## 1.2. Комплексный анализ маркетинговой среды

Для разработки стратегии недостаточно предыдущего опыта ЛПР, творческого подхода и интуиции, необходим тщательный анализ маркетинговой среды, которая включает в себя анализ внутренней и внешней (или окружающей) части среды.

- 
- **Маркетинговая среда** — это совокупность субъектов и факторов, действующих за пределами фирмы и внутри нее и оказывающих влияние на установление и поддержание взаимовыгодных отношений с целевыми клиентами.
- 

### 1.2.1. Внутренняя среда компании

Внутренняя среда компании — та часть среды, которая находится в пределах компании и оказывает постоянное непосредственное воздействие на функционирование организации, т.е. это управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Когда речь идет о внутренней среде компании, имеется в виду глобальная структура фирмы, охватывающая все производственные структуры фирмы, финансовые, страховые, транспортные и другие подразделения, входящие в организацию, независимо от их местоположения и сферы деятельности.

Анализ внутренней среды тесно связан с цепочкой ценностей компании, включающей все виды ее деятельности, функций и процессов — от разработки до обслуживания товара или услуги (рис. 1.2). Цепочка ценностей компании отражает развитие бизнеса организации и внутренних операций, стратегию и методы ее реализации, экономические принципы деятельности. В каждой организации цепочка ценностей индивидуальная, поэтому очень трудно сравнивать и оценивать издержки конкурирующих компаний. Ясно, что издержки промышленной компании, автономно производящей все комплектующие для своей продукции, выше, чем у организаций, закупающих комплектующие и выполняющие лишь сборку готовой продукции.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. Внутренняя среда компании анализируется по следующим направлениям.

#### 1. Основные виды деятельности организации:

- *материально-техническое обеспечение.* Действия, издержки и активы, связанные с приобретением топлива, энергии, сырья,

вспомогательных материалов, комплектующих или самого товара. Логистические процессы, связанные с приемом, хранением, сортировкой; контроль; управление материально-техническими запасами;

- *изготовление товара.* Действия, издержки и активы, связанные с преобразованием материалов, приходящих от поставщиков, в конечный продукт (производство, сборка, упаковка, эксплуатация оборудования, содержание производственных мощностей, контроль качества продукции, защита окружающей среды и т.д.);

- *логистическая деятельность.* Действия, издержки и активы, связанные с физической доставкой товара к покупателям (складирование готовой продукции, упаковка, обработка заказа, отгрузка, транспортировка, создание и развитие дистрибьюторской и дилерской сети);

- *продажа и маркетинг.* Действия, издержки и активы, связанные с функциями торгового персонала, комплексом маркетинга, маркетинговыми исследованиями и планированием, поддержкой дилерской и дистрибьюторской сетей;

- *гарантия и обслуживание.* Действия, издержки и активы, связанные с обеспечением помощи покупателям в установке, доставке запасных частей, обслуживании и ремонте, техническом сопровождении, а также информированием покупателей и рассмотрением жалоб, заменой товара по гарантийному обслуживанию.

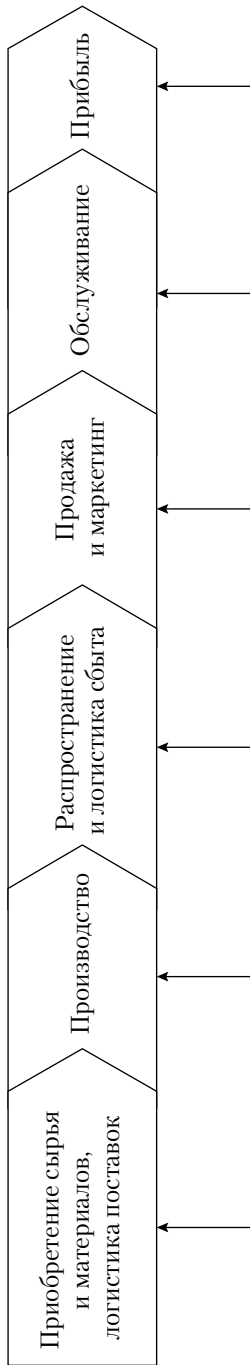
## 2. Вспомогательные виды деятельности организации:

- *исследования и разработки.* Действия, издержки и активы, связанные с научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР) по созданию и совершенствованию продукции, технологических процессов и отдельных операций, технологий проектирования необходимого оборудования, информационно-коммуникационных технологий, инфраструктуры;

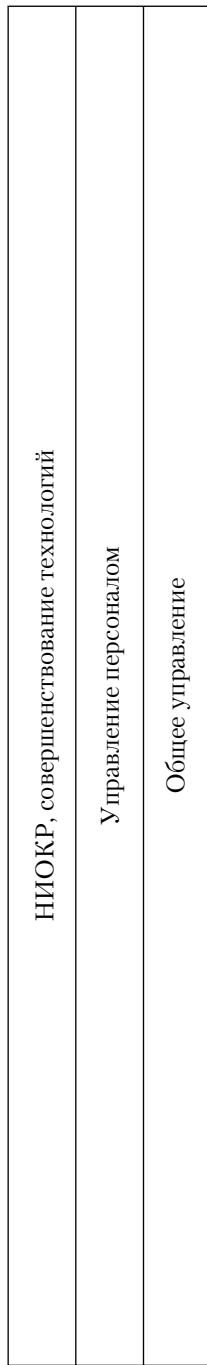
- *управление персоналом.* Действия, издержки и активы, связанные с наймом и подготовкой работников, развитием и социальным обеспечением персонала, трудовыми отношениями, с развитием навыков и опыта, повышением квалификации;

- *администрирование.* Действия, издержки и активы, относящиеся к общему руководству, бухгалтерии и финансам, юридической поддержке, безопасности и обеспечению конфиденциальности, информационной системе управления, заключению стратегических союзов и развитию партнерских отношений, а также другим функциям высшего руководства.

*Основные виды деятельности и связанные с ними издержки*



*Вспомогательные виды деятельности и связанные с ними издержки*



*Рис. 1.2. Стандартная цепочка ценностей компании*

### 1.2.2. Внешняя среда компании

Анализ внешней среды (окружающей среды) представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана выясняют и оценивают внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить их текущее и перспективное влияние на развитие компании. Принято различать микро- и макросреду организации.

**Окружающая среда, внешние условия деятельности** (*environment*) — совокупность различных сил, внешних по отношению к организации, на которые компания способна в отдельных случаях влиять, но не может их контролировать [4].

**Микросреда** (*microenvironment*) — экономическая среда, связанная с организацией и ее обслуживанием клиентуры, включая поставщиков, покупателей, потребителей услуг и контактные группы, проявляющие интерес к фирме и способные влиять на ее деятельность.

**Макросреда** (*macroenvironment*) — совокупность демографических, экономических, природных, научно-технических, политических, культурных и прочих факторов, не зависящих от компании, но оказывающих серьезное влияние на ее маркетинговую деятельность.

### 1.2.3. Микросреда организации

**Микросреда организации** — это часть внешней среды, в которой непосредственно действует организация. Микросреда является специфической для каждой организации, состоит из людей, групп и организаций, которые непосредственно влияют на маркетинговую деятельность компании. Микросреду можно условно разделить на две части: 1) система хозяйственной деятельности, которая начинается в цепочке ценностей отрасли с поставщиков и заканчивается конечным потребителем; 2) факторы опосредованного влияния, которые действуют на всю цепочку ценностей компании (конкуренты и общественность). Рассмотрим элементы микросреды, представленные на рис. 1.3, более подробно.

Для ведения хозяйственной деятельности любой организации нужны поставки.

**Поставщик** — это любое юридическое или физическое лицо, поставляющее сырье, энергию, топливо, материалы, комплектующие, полуфабрикаты, товары или различные услуги заказчикам. Поставщиков необходимо учитывать в цепочке ценности компании, поскольку они влияют на компанию ценой, качеством, объемом продаж и временем доставки (или изготовления) про-

дукции. Любые изменения этих параметров влияют на цену, качество продукта и возможности производства и продажи конечной продукции, что в свою очередь определяет товарооборот компании и другие важнейшие экономические показатели. Таким образом, *конкурентоспособность компании по издержкам зависит не только от издержек в ее собственной цепочке ценности, но и от издержек в цепочках ценности поставщиков и системе сбыта*. Меры, принимаемые организацией для снижения издержек поставщиков или увеличения эффективности их работы, одновременно укрепляют и конкурентоспособность самой компании, и это уже достаточно веская причина для усиления сотрудничества с поставщиками.

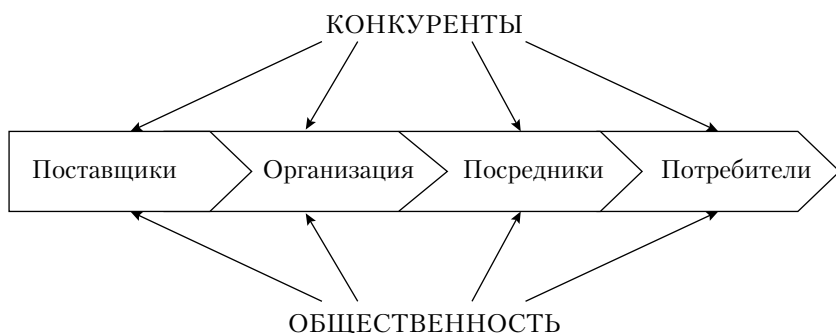


Рис. 1.3. Элементы микросреды

**Посредник** — юридическое или физическое лицо, цель которого состоит в оказании услуг по совершению коммерческих, финансовых операций, а также по урегулированию спорных вопросов в различного рода отношениях.

**Каналы распределения или сбыта** — это все организации или лица, выступающие как посредники или участники сбыта, принимающие на себя или помогающие передать другому лицу право собственности на товар.

Необходимо учитывать важность цепочки ценности системы распределения, поскольку издержки и прибыли посредников канала распределения входят в итоговую стоимость товара, которую платит конечный потребитель. Кроме того, качество работы посредников влияет на удовлетворенность покупателя. Любая организация должна тесно сотрудничать с системой сбыта, стремясь к оптимизации цепочки ценности, чтобы укрепить конкурентоспособность обеих сторон. Любые действия, оказывающие благоприятное влияние на цепочку ценности потребителя, повышают