
И.В. ЕМЕЛЬЯНОВИЧ

**ВОПРОСЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ТОВАРОВ
НА ПРИМЕРЕ РЫНКА ТРАКТОРОВ**

Совокупность организаций и частных лиц, приобретающих тракторы и услуги, которые используются в сельском, лесном, коммунальном хозяйстве, строительстве, составляет рынок тракторов. Товары на этом рынке классифицируются на следующие категории: основное технологическое оборудование; вспомогательное оборудование; узлы и агрегаты; вспомогательные материалы и сырье. Современный рынок тракторов терпит убытки не от дефицита, а от излишков.

Обилие рынков предполагает их деление на группы покупателей (рыночные сегменты), которым могут требоваться разные продукты и к которым необходимо прилагать различные маркетинговые усилия.

Сегодня ПО «Минский тракторный завод» (далее — МТЗ) формирует целевые рынки, на которые предприятие направляет основные маркетинговые усилия для достижения своих целей. Четкое позиционирование продукции осуществляется не на каждом сегменте целевого рынка, часто не позиционируется и само предприятие.

В промышленном маркетинге процесс позиционирование сложных технических машин имеет особенности. Он предполагает, что продукция характеризуется данными по ассортименту, производительности, качеству, универсальности, цене, долговечности, ремонтпригодности, наработке на отказ, простоте эксплуатации, дизайну и сервису, предприятие — размерами, организационными формами торговли, техникой и технологиями, складами, наличием сервисных центров и их местоположением по отношению к рынку, работой на рынке в сравнении с работой конкурентов и др.

Стратегия маркетинга МТЗ базируется на учете особенностей разнообразных потребителей. Всех потребителей техники МТЗ можно условно разделить на несколько групп:

- 1) большие машинно-тракторные станции, машинные ринги;
- 2) крупные сельхозпроизводители;
- 3) хозяйства с полной и неполной занятостью фермеров;
- 4) хозяйства развивающихся стран.

Для первой и второй групп (особенно в развитых странах) потребителей требуются тракторы с высокими техническими показателями, максимально автоматизированные. Хозяйствам с полной занятостью необходимы машины со средними или высокими техническими характеристиками; с неполной занятостью — простые в управлении, надежные и недорогие машины. Главное требование хозяйств развивающихся стран — цена продукции; техника может иметь более низкий технический уровень, чем аналоги в развитых странах.

Основная задача маркетинга — формирование рыночных сегментов, в которых МТЗ обеспечило бы себе господствующее и стабильное положение (рыночную нишу). Создание и укрепление рыночной ниши, в том числе и путем отыскания рыночных окон, обеспечивается использованием всех возможных инструментов — от повышения качества продукции и управления ценовой политикой до разработки индивидуальной логистики продаж для каждого рынка.

Суть в том, что на рынке тракторов понятие «качество» имеет свою специфику. Оно непосредственно определяется такими показателями, как надежность, наработка на отказ, долговечность, ремонтпригодность, уровень сервисного обслуживания, качество ремонта, материало- и энергоемкость, интеллектоемкость продукции (тракторы подлежат обязательной сертификации в национальной системе сертификации, системе сертификации других стран, оммологации на соответствие национальным и международным требованиям. Так, в Европейском союзе (ЕС) сертификация проводится в соответствии с Директивами ЕС по национальным требованиям стран-покупателей. Свои требования к сертификации существуют в Российской Федерации и в других странах.

Ценовая политика на рынках тракторов, как и во всем промышленном маркетинге выглядит иначе, чем на массовом потребительском рынке. Для того чтобы оповестить покупателей о ценах, производители продукции публикуют прейскуранты, которые оказываются самым подходящим инструментом для реализации техники. Для крупных клиентов существуют скидки с цен, указанных в прейскуранте. Конкретные ценовые действия и предложения в любом случае тщательно «привязываются» к нуждам и возможностям потребителя, к его потенциальным выгодам. Так, анализ показывает, что, имея высокие прибыли, ведущие мировые производители могут позволить себе эффективнее продвигать собственные продукты на рынке, более гибко вести себя в области ценообразования на новые изделия, осуществлять на каждом рынке свою политику цен в отношении уже освоенных на производстве видов изделий и услуг, использовать самые современные приемы организации сбыта и распределения: прямую доставку, сети торговых представителей, оптовых посредников (дилеров, дистрибьюторов, комиссионеров, агентов), размещения складских помещений, системы контроля запасов, системы транспортировки, сервиса и др. На данных рынках зарубежные производители предлагают такие условия, которые МТЗ себе позволить еще не может.

Конкурирующие компании:

1) предоставляют выгодные условия продажи своей продукции производителям сельхозпродукции. Так, например, компании Massey Ferguson, John Deere, Case на рынке Украины предоставляют технику в аренду с оплатой ее стоимости по частям в течение пяти лет, заключают бартерные сделки. Данный фактор конкурентного преимущества отсутствует у местных продуцентов и МТЗ. Белорусские предприятия используют в основном только программы правительства;

2) используя последние достижения науки и техники, расширяют как потребительские свойства, так и ассортимент предлагаемой на рынок продукции. Поэтому несмотря на то, что в странах Северной Америки продукция основных конкурентов (John Deere, Case, New Holland, AGCO, Claas) обладает высоким ценовым уровнем, эти компании добиваются конкурентных преимуществ. На рынках стран Западной Европы, где основными конкурентами (более 70 %) являются компании John Deere, New Holland, Case, Massey Ferguson, Deutz и другие, их продукция также обладает высоким уровнем цен. Но так как они предлагают технику последних поколений (за последние 10 лет на поля Америки и Европы вышло уже третье поколение машин), то поддерживают объемы продаж на высоком уровне, и с каждым годом смена старых моделей на новые происходит быстрее;

3) на отдельных рынках продают тракторы по крайне низким ценам (азиатские производители на рынке в классе тракторов до 40 л.с. занимают лидирующее положение). Для большинства африканских и латиноамериканских стран важнейший фактор — цена, поэтому китайскими и индийскими производителями налажен выпуск дешевых тракторов;

4) предоставляют рассрочку платежа до 5—7 лет, крупные дилерские скидки, организуют развитую сеть технического обслуживания, осуществ-

включают заказ запчастей по электронной почте с отгрузкой в течение одного дня, используют на отдельные модели тракторов сезонные скидки до 45 %. На рынках Западной Европы ведущие компании предлагают выгодные условия заключения сделок. Так, Renault предоставляет конечному покупателю рассрочку платежа до 5 лет, кредит в пределах 50 % стоимости трактора без НДС с ежемесячными платежами, Zetor — рассрочку платежа до 5 лет; Deutz Fahr предоставляет рассрочку платежа до 3 лет. Однако данный способ стимулирования продаж не является популярным в Европе. Наиболее распространенным элементом финансирования покупателя фирмами-конкурентами является предоставление высоких дилерских скидок и скидок покупателю. Наибольшие скидки предоставляются производителем тракторов New Holland — до 50 %. Например, в 2000 г. розничные цены в Швеции в национальной валюте упали приблизительно на 10 %. Курс кроны по отношению к доллару упал на 7 %. Западные компании увеличили скидки для дилеров: J. Deere с 25 до 31 %, Massey Ferguson с 23 до 28 %. В целом во время неблагоприятной конъюнктуры дилерские скидки увеличиваются примерно в 1,5 раза. При продаже масштабных партий, при многократных или постоянных контактах активно задействуются разнообразные ценовые скидки, прежде всего оптовые и «за преданность»; наряду со скидками стимулируют спрос особыми условиями поставок и оплаты, в том числе без предварительной оплаты, льготными условиями кредитования потребителя;

5) используют гибкую ценовую политику. На рынки Аргентины, Бразилии, Уругвая, Чили (страны МЕРКОСУР) в настоящее время тракторы МТЗ не поставляются, хотя занимаемая доля МТЗ до прекращения поставок составляет около 3 % (рынок Бразилии). Тракторы других фирм на этом рынке имеют средний уровень цен. Фирмы-конкуренты, например, для рынков Аргентины, Уругвая, Бразилии, Никарагуа, Чили, Венесуэлы, Колумбии, Мексики предлагают кредиты от 2 до 7 лет;

6) имеют возможность на локальных рынках оперативно учитывать спрос. Например, в Англии действуют около 900 фирм-производителей сельхозтехники. В 80 % из них работают меньше 10 человек. Это мелкие производители, ориентированные на локальные рынки. В Дании значительную долю рынка занимают местные производители-предприятия с численностью работающих 50. Производство гибкое и может хорошо приспособиться к потребителям. В Италии действует 2 800 фирм. Данные предприятия имеют широкую производственную программу и производят почти все виды машин; это предприятия незначительных размеров;

7) практикуются поставки подержанных тракторов (в страны Балтии).

Все сказанное подтверждает актуальность повышения конкурентоспособности предприятия и выпускаемой продукции на различных региональных рынках. Это связано как со стратегическим направлением — техническим перевооружением МТЗ, так и с сопутствующими задачами. Создание благоприятных инвестиционных условий, реструктуризация производства, повышение эффективности управления, совершенствование управленческой технологии позволяют более гибко маневрировать различными видами ресурсов в рамках всего объединения. Особая важность данной задачи связана с неизбежным усложнением в ближайшие годы ситуации на мировых рынках тракторов, повышением интенсивности конкурентных отношений на них.

Только с 2010 г. Сбербанк России приступил к кредитованию российских юридических лиц и индивидуальных предпринимателей на цели приобретения техники белорусского производства. Это сделано в рамках соглашения о сотрудничестве, заключенного Сбербанком Российской Федерации с правительством Беларуси. Основным преимуществом кредитования для заемщика является уплата части процентной ставки по кредиту (в размере учетной ставки Банка России, действовавшей на момент выдачи кредита) Министерством финансов Республики Беларусь на протяжении всего срока действия кредитного договора [1].

Проникновение МТЗ на большое число сегментов рынка требует значительных ресурсных затрат. В каждом сегменте рынка МТЗ необходимо применять индивидуальную тактику и стратегию продаж, учитывая все особенности конкретного рынка. Для этого надо непрерывно обновлять позиционирование продукции и предприятия, разрабатывать специализированный для каждого сегмента план маркетинга. Четкое позиционирование позволит МТЗ выделить свой товар на фоне конкурентов, а также раскрыть потребителям свои основные преимущества.

Считается, что позиционирование относится в большей степени к долгосрочной стратегии, чем к краткосрочной тактике. Это действительно так. Но надо понимать, что позиционирование — это не застывший образ. Времена меняются. В посткризисных условиях, при резком обострении конкурентной борьбы позиционирование становится искусством формирования образа тракторов «Беларус» (и МТЗ) в воображении целевой аудитории. Процессом позиционирования необходимо управлять в режиме реального времени, так как:

в случае выбора наиболее приемлемого для себя нового сегмента МТЗ должен наметить пути проникновения на него. Если он уже устоялся, это значит, что в нем есть конкуренция и каждый из конкурентов занимает в рамках сегмента определенную позицию. Зная позицию конкурента, направления ее изменения, необходимо рассматривать вопрос и о корректировке позиционирования собственной продукции;

хорошие идеи быстро копируются, поэтому МТЗ необходимо постоянно разрабатывать новые более значимые характеристики и преимущества для продвижения тракторов и привлечения внимания потребителей;

непрерывно меняющиеся экономические условия требуют постоянных доработок, а порой и переработки используемых стратегий, чтобы делать их соответствующими изменившимся условиям среды и каждой стадии жизненного цикла трактора (предприятия). Целью при этом служит увеличение продолжительности жизни трактора на данном сегменте и прибыльности МТЗ;

постоянное совершенствование техники требует непрерывной коррекции имиджа МТЗ, т.е. обновления того образа МТЗ, который будет отличать его от конкурентов и/или их продуктов.

Смысл этого обновления состоит не в замене существующего стереотипа, а в создании у потребителей впечатления, что предлагаемый им уникальный, единственный в своем роде трактор (как и предприятие-изготовитель) постоянно находится в динамике обновления, что предприятие учитывает последние достижения науки и техники и потребности покупателей.

Традиционно при наличии перечисленных условий говорят о стратегии репозиционирования, т.е. повторного позиционирования. Однако такой подход требует значительного времени и средств. У МТЗ нет времени на формирование лояльности, необходимо оперативное изменение особенностей состоявшегося позиционирования. Такой подход позволяет решать проблемы по отдельным элементам комплекса маркетинга, доводить их до уровня тактических действий, когда результатом позиционирования является успешное создание ориентированного на потребителя оперативного заявления о ценности трактора, позволяющие упрочить МТЗ не только текущее, но и долгосрочное положение.

Сегодня МТЗ демонстрирует преимущества своей техники перед конкурентами следующим образом: тракторы «Беларус» — это оптимальное сочетание мощности и тяговых усилий; выпуск сельскохозяйственной техники в широком диапазоне мощностей — от 36 до 350 л.с.; это высокоэкономичные машины с низкими затратами в процессе эксплуатации, которые обладают оптимальной конструкцией и высокой ремонтпригодностью; они могут агрегатироваться со всем комплексом сельхозмашин как отечественного, так и импортного производства, так как присоединительные размеры и параметры выполнены по европейской системе и стандартам стран СНГ; модель-

ный ряд машин с мощностью свыше 120 л.с. может комплектоваться передней гидронавесной системой (ПГНС), передним валом отбора мощности (ПВОМ) и реверсивным постом управления; на них установлены системы автоматического регулирования глубины обработки почвы, которые позволяют управлять агрегируемыми машинами без участия механизатора; важным техническим преимуществом тракторов является их универсальность. Тракторы работают во всех сферах сельского хозяйства; они имеют адекватную цену, соответствующую лучшему соотношению цена/качество — потребительские свойства; отличаются экономичностью как при выполнении технологических операций, так и общей экономичностью владения, обслуживания и ремонта. Это достигается благодаря отработанной конструкции, применению экономичного дизеля, простоте и надежности узлов и агрегатов; тракторы обладают высокой надежностью, которая обеспечивается отработанными конструктивными решениями, отлаженным серийным производством; обладают простотой в управлении, обслуживании и ремонте, неприхотливостью в эксплуатации; не требуют сложного оборудования и инструмента для обслуживания и ремонта; благодаря широкой сети дилеров и долгому присутствию МТЗ на рынках многих стран, имеют доступную и невысокую цену сервиса и запасных частей, более высокую экономию топлива за счет низкого удельного расхода топлива двигателя ПО «Минский моторный завод» (далее — ММЗ) и высокого КПД трансмиссии; низкие эксплуатационные расходы за счет применения более дешевых горючесмазочных и расходных материалов.

Если анализировать выделенные достоинства тракторов «Беларус», то на их основе можно сделать вывод, что сегодня на МТЗ осуществляется позиционирование по пяти альтернативным платформам: *позиционирование по преимуществу* — здесь трактор позиционируется как лидер по какой-то определенной полезности (например, более высокая экономия топлива за счет низкого удельного расхода двигателя ММЗ и высокого КПД трансмиссии; низкие эксплуатационные расходы за счет применения более дешевых горючесмазочных и расходных материалов, а также запчастей и т.п.); *позиционирование по использованию* — трактор как лучший для определенных целей (например, широкая универсальность, возможность применения на различных видах работ и операциях при высокой навесоспособности, агрегируемости); *позиционирование по потребителю* — заключается в позиционировании трактора как наилучшего для определенной группы потребителей (с невысокими доходами, для развивающихся стран); *позиционирование по категории продукта* — МТЗ позиционируется как лидер определенных товарных категорий (выпуск сельскохозяйственной техники в широком диапазоне мощностей — от 36 до 350 л.с.); *позиционирование по соотношению цена/качество* — *потребительские свойства* — в данном случае трактор позиционируется как предлагающий наибольшие блага за наименьшую плату (адекватная цена, соответствующая лучшему соотношению цена/качество — потребительские свойства; доступность и невысокая цена сервиса и запасных частей).

По мнению М. Триси и Ф. Виерсема [2], любой рынок состоит из трех типов покупателей. Одним нравятся фирмы, лидирующие в технологическом отношении (товарное лидерство), другие ценят надежную работу (функциональное превосходство), третьи ожидают быстрее удовлетворения своих индивидуальных потребностей (близость к покупателю). В подавляющем большинстве случаев компания не может быть лучшей сразу в нескольких показателях.

Для достижения успеха ученые предлагают компаниям соблюдать следующие четыре правила:

- 1) стать лучшими в одной из трех дисциплин ценности;
- 2) добиваться удовлетворительного уровня по двум другим дисциплинам;

3) продолжать совершенствовать свою позицию в главной дисциплине, чтобы не уступить свое место конкуренту;

4) повышать эффективность в двух других дисциплинах, потому что конкуренты постоянно поддерживают рост ожиданий потребителя.

Исходя из сказанного, необходимо несколько изменить характер позиционирования самого МТЗ и его продукции.

Идею позиционирования можно назвать производной от концепции ключевой компетенции. Самым коротким, хотя и не строго научным образом эту категорию можно определить как то, что фирма делает в своих товарах и услугах лучше всех других. Если рассмотреть пример из автомобилестроения, то «например, ключевая компетенция «Хонды» — двигатели внутреннего сгорания, а все, что делается на их основе в рамках разных подразделений фирмы, — своего рода эффективная эксплуатация результатов данной ключевой компетенции, используемых в структурах различных изделий, выпускаемых ею (от автомобилей до садовых газонокосилок). У «Крайслера» это интересные инженерные решения, у французских автостроителей — исключительно сильный оригинальный автодизайн, у корейских — сосредоточение на издержках при обеспечении разумного уровня качества изделий и т. д.» [3].

Уникальные возможности и компетенции МТЗ составляют:

- наличие собственной школы разработчиков тракторов, в том числе основных агрегатов, узлов и систем тракторной техники;

- более чем полувековой успешный опыт создания тракторов, наличие отработанных типизированных конструкций;

- тесные связи с научными и учебными организациями в области тракторостроения, механики, гидравлики, электроники, создания и применения мехатронных систем;

- собственная испытательная база, позволяющая проводить исследования и комплексные испытания как отдельных узлов и агрегатов, так и трактора в целом;

- центр испытаний аккредитован на техническую компетентность в системе СТБ ИСО/МЭК 17025-2001 и Системой сертификации России;

- широкая технологическая и производственная база основного завода, включающая заготовительное производство (в том числе стальное и чугунное литье, кузнечное производство, штамповку), комплекс механообрабатывающих цехов (в том числе зубообработка, обработка корпусов), сборочное производство;

- наличие собственного инструментального производства;

- квалифицированный персонал.

Очевидно, что данный перечень характеризует различные стороны деятельности и способности организации, которые можно обозначить схожими понятиями: «сильные стороны», «умения», «способности», «организационные знания» и т.п. Конечно, эти способности опосредуются ресурсами, находящимися в распоряжении организации. Необходимые ресурсы определяются потребительскими свойствами тракторов, но все термины схожи в том, что они обозначают уникальные способности, знания, устоявшиеся поведенческие модели организации, которые являются потенциальным источником ее конкурентного преимущества. Ключевая компетенция — это то, что фирма делает лучше всех других.

Корректная формулировка ключевой компетенции МТЗ позволит предложить новую базу для корректировки планов позиционирования, исполнение которых ведет к появлению (поддержанию) устойчивого конкурентного преимущества. Например, ключевой компетенцией для традиционных моделей тракторов «Беларус» можно назвать неприхотливость тракторов МТЗ к ремонту; простоту в эксплуатации и обслуживании; надежность в работе.

Для модельного ряда на основе модели трактора «Беларус-3023» (трактор оснащен электромеханической трансмиссией, позволяющей бесступенчато регулировать скорость движения и при малом расходе топлива обеспечивать высокий уровень производительности. Вся энергия дизеля в

тракторе может преобразовываться в электрическую, что позволяет подключить комплекс электрических агрегатов. Машина оборудована автономной станцией электроснабжения) — это техника с электромеханической трансмиссией, которая расходует топлива на 15—20 % меньше, чем аналогичная машина с классической механической трансмиссией.

Предлагаем дополнить (или переориентировать) схему позиционирования МТЗ следующим образом.

Во-первых, на каждом сегменте рынка определиться с рациональным аспектом коммерческого стереотипа, соотносящегося с определенным количеством идей (например, выгод или возможностей трактора), которые будут сообщаться целевым потребителям на конкретном рынке (на одном сегменте самыми важными критериями могут быть технические характеристики, на другом — только ценовая составляющая, на третьем — условия продаж, на четвертом — сервис и т. д.).

Во-вторых, не следует пытаться удержаться в рыночной нише любой ценой. Своевременный уход с неперспективного рынка зачастую экономит больше средств, чем сохранение позиции на рынке до полного исчерпания доходности.

В-третьих, необходимо искать компромиссы с ведущими конкурентами на рынке, чтобы в конкурентной борьбе с ними не «измотать» себя так, что выгодные рыночные позиции займут другие (например, производители из Китая, Индии). Компромисс может привести к разделу сфер влияния и установлению контроля над определенным сегментом рынка. В посткризисных условиях необходима стратегическая гибкость.

В-четвертых, осуществлять позиционирование МТЗ внутри всей ценностной цепочки в своей индустрии. Отправным пунктом здесь может являться стратегическая инициатива по внедрению новой бизнес-модели МТЗ (реструктуризация). Новая мультибизнесовая корпорация получает стратегическое развитие через расширение собственных границ, используя лучший в мире опыт практики, а любое изменение рамок МТЗ на рынках может быть расценено конкурентами как новый стратегический шаг.

В-пятых, на всех рынках следует использовать стратегию эксклюзивного клуба (МТЗ входит в Большую шестерку крупнейших производителей тракторов). С учетом этого фактора рекомендуются действия по каждому из конкурентных преимуществ на основе ключевых компетенций.

Данные позиции МТЗ необходимо включить в маркетинговый план как позиционное утверждение.

Если не трактовать позиционирование как тезис о навязывании потребителю некоего застывшего стереотипа в отношении потребляемого объекта, а рассматривать его как непрерывно обновляющийся процесс создания бренда, то для оперативного учета изменений и особенностей состоявшегося позиционирования предлагаем использовать приемы управления изменениями. Для этого необходимо руководствоваться следующими правилами.

В основе *концепции управления изменениями* лежат требования лучшего понимания: а) не только нужд потребителей, но и характера их поведения на рынке; б) природы изменения конкурентной борьбы на конкретных рынках; в) того, какими характеристиками должны обладать тракторы для завоевания преимуществ в конкурентной борьбе; г) как добиться того, чтобы предпринятию предоставлялась возможность распределять ограниченные ресурсы в наиболее выгодных направлениях; д) воздействия изменений в позиционировании на существующие рутинные процессы и стереотипы поведения сотрудников МТЗ и др.

Пункты «б» и «в» отслеживаются маркетинговой службой МТЗ постоянно, пункты «а» и «г» — время от времени и совсем не отслеживается то, как эти изменения воздействуют на существующие рутинные процессы и стереотипы поведения сотрудников МТЗ.

Действия МТЗ неизбежно становятся неэффективными благодаря развитию макроэкономики и рынков, на которых он работает. Причиной мо-

гут быть общие институциональные изменения, эволюция рынка в результате консолидации и укрупнения капитала на нем, роста эффективности работы конкурентов, развития и появления новых технологий. Если в меняющихся условиях рынка менеджмент не деградирует, а улучшается, то постепенно находятся решения, повышающие эффективность работы. Но для постоянного сохранения нужного уровня конкурентоспособности требуется, чтобы рутинные процессы и стереотипы поведения внутри самого МТЗ улучшались в той же степени, что и у конкурентов. В противном случае компания может оказаться неэффективной, даже если ее внутренние процессы не деградируют, а развиваются недостаточно быстро.

Поиск изменений в каждом сегменте осуществляется путем измерений с помощью методов маркетинговых исследований потребительского восприятия бренда и средней конкурентной позицией предприятия, определения изменения привлекательности этого рынка по посткризисному сценарию. Термин «изменения» предполагает некий динамический процесс, разворачивающийся во времени. Как правило, в жизни такие процессы проявляются в виде конкретных событий, поэтому и описывать изменения удобнее всего как некоторую последовательность событий, связанных друг с другом.

В процесс управления изменениями обязательно должны быть включены несколько существенных моментов: МТЗ имеет шанс выжить только в том случае, если сможет предвосхищать то, что потребуется потребителям в будущем, и будет готов вовремя предоставить им этот продукт; если ситуация на рынках стабильная, изменения не только не нужны, но и крайне нежелательны; не на все сообщения о проблемах надо реагировать изменениями, их анализом, а тем более планированием выполнений. Прежде всего необходимо определить затраты, которые потребуются только для изучения и оценки предлагаемого изменения, так как изучение и оценка могут отнять много времени и усилий; после завершения формального определения предметной области изменений формализованный процесс управления изменениями должен быть запущен как проект; главный смысл управления изменениями состоит в том, чтобы всякий раз, когда принимаются решения об изменениях, учитывать влияние этих изменений на устоявшийся стереотип позиционирования; также всегда следует оценивать, какое влияние окажут изменения на персонал МТЗ (здесь необходимо учесть вопросы, связанные с культурой МТЗ, моральным духом сотрудников, теми навыками или убеждениями, которых не хватает людям, компетентностью менеджеров, эффективностью прошлого или настоящего стиля менеджмента и т.д.); постоянно выявлять те области, в которых изменения влияют на модель позиционирования, и определять основные характеристики изменения позиционирования, перечислять возможные заблуждения, связанные с изменениями; перечислять действия, которые могут быть вызваны у конкурентов; описывать силы, способствующие усилению конкурентов в новой ситуации; разрабатывать стратегию управления изменениями.

Стратегии управления изменениями могут быть различными. Из всех предлагаемых в литературе стратегий управления изменениями рекомендуем следующие. *Стратегия принуждения.* Преимущество этой стратегии состоит в том, что ее можно реализовать очень быстро и тем самым избежать сопротивления сотрудников проводить изменения (сопротивление просто устраняется). Недостаток этой стратегии состоит в том, что она может оказаться рискованной, если не дает ожидаемых результатов.

Стратегия участия. Эта стратегия полезна в том случае, если у руководства есть в запасе некоторое время. Обычно ее используют, когда инициатор изменений не располагает всей информацией, необходимой для разработки программы изменений, и когда другие люди обладают существенным влиянием и могут оказать сильное сопротивление. Ее преимущество — активное внедрение.

Стратегия обучения. Если информации по конкретному сегменту не хватает или она неточная и при этом не был проведен предварительный анализ, то лучшей стратегией будет обучение по претенденту. Если люди в чем-то убеждены на основании имеющегося у них опыта, то они будут охотно помогать проводить изменения. Как и другие стратегии, стратегия обучения может потребовать больших затрат времени, особенно если претендент был в отдаленном периоде времени или в другом регионе.

Выбранная стратегия дополняется следующими методами: создание системы контроля за изменениями; управление конфигурациями позиционирования; контроль за выполнением, оценкой выполнения; дополнительные изменения в «позиционном утверждении».

Система контроля за изменениями [4] представляет собой процедуру оформления документов, которые описывают, как запросы изменений представляются к рассмотрению, как управлять запросами изменений, как изменения влияют на позиционирование. Обычно это могут быть документы, в которых указана основная информация относительно запросов изменений. Система контроля за изменениями также отслеживает статус запросов изменений, включая их одобрение. Не все запросы изменений получают разрешение на внедрение. Изменения, которые не разрешаются, также отслеживаются и заносятся в документацию, чтобы можно было вернуться к ним в будущем. Система контроля за изменениями определяет уровень полномочий для разрешения изменений. Некоторые запросы на изменения могут быть рассмотрены руководителем, другие — потребовать более официального одобрения или высокого уровня одобрения и т. д.

Все изменения представляются к рассмотрению в письменном виде. Это поможет выразить их в ясной форме и подтвердить, что с ними не связано дополнительных проблем. Это также позволит руководителю оценить время, которое займет внедрение изменений. Изменения должны проводиться в соответствии с маркетинговым планом или дополнительными деталями этого плана. О проведенных изменениях, их влиянии и о том, где можно ознакомиться с описанием изменений информируются заинтересованные лица. Модернизация плана является в этом случае результатом процесса контроля за изменениями.

Контроль за конфигурацией позиционирования на конкретном рынке осуществляется определенной группой контроля за конфигурацией позиционирования (ККП) в составе службы маркетинга. Она может одобрять или отклонять запросы в соответствии с интересами МТЗ. Очень важно, чтобы она обладала определенной властью и процедурами для рассмотрения изменений. В зависимости от рынка эта группа может собираться каждую неделю, раз в неделю или раз в месяц. В крайних случаях руководитель может внедрять изменения по необходимости. Но группа ККП все равно должна заниматься рассмотрением этих изменений даже после их внедрения. Членами ККП могут быть работники службы маркетинга, менеджеры МТЗ, отдела сбыта и другие, кто, может быть, и не связан с маркетингом. Во многих организациях управление конфигурациями является частью процесса контроля за изменениями. Иногда система управления конфигурациями и является системой контроля за изменениями. Также контролируются не только сделанные или запрошенные изменения, но и их статус. Как часть процесса управления конфигурациями выполняются проверки, чтобы определить, были ли удовлетворены все требования.

Можно выделить еще два направления: коррективные действия и усвоенные уроки. Коррективные действия — это действия, которые предпринимаются, чтобы удостовериться в том, что позиционирование соответствует требованиям, указанным в документе об изменениях или в маркетинговом плане. Усвоенные уроки показывают причины изменений (прецедент). Частью этих уроков являются проведенные коррективные действия и обоснованность их выбора. В завершении позиционирования усвоенные уроки

обычно становятся частью исторической информации, которая используется как прецедент, и когда предполагаются изменения на следующем рынке, всегда можно обратиться к усвоенным урокам в похожем сегменте, чтобы избежать отклонений, которые наблюдались в первом проекте.

Если в результате учета изменений на конкретном рынке осуществлена коррекция позиционирования, то об этом должно знать все предприятие и соответственно изменять стиль своей работы в таких сферах, как клиентское обслуживание, закупки и разработка новой продукции. Другими словами, изменения в позиционировании непосредственно затрагивают все структурные подразделения МТЗ.

Иногда изменение в позиционировании можно «подогнать» под уже имеющийся продукт, однако в дальнейшем оно должно стать определяющим для конкретного сегмента, в противном случае бренд будет выглядеть непоследовательным, и смысл его перестанет быть ясен потребителю.

Литература и электронные публикации в Интернете

1. Сбербанк начал выдавать кредиты на покупку белорусской техники [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: http://naviny.by/rubrics/finance/2009/12/21/ic_news_114_323191/. — Дата доступа: 18.10.2010.

2. Спирин, С.А. Ключевая компетенция промышленного предприятия: сущностные черты категории / С.А. Спирин [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/author.php?authorId=1512>. — Дата доступа: 18.10.2010.

3. Позиционирование по М. Триси и Ф. Вьерсема [Электронный ресурс]. — 2009. — Режим доступа: http://www.labex.ru/page/pozicpred_9.html. — Дата доступа: 18.10.2010.

4. Хелдман, К. Профессиональное управление проектами / К. Хелдман; пер. с англ. — М.: БИНОМ: Лаб. знаний, 2005.

*Статья поступила
в редакцию 12.11.2010.*

Ю.А. ТИХОНОВЕЦКАЯ

РЫНОК ВИНОГРАДНЫХ ВИН В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ: ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ

В рыночных условиях, как известно, структура спроса формирует соответствующий рынок продукции, в данном случае алкогольной. Ввиду этого в структуре производства алкогольной продукции наибольший удельный вес имеют крепкие напитки, включая водку и ликеро-водочные изделия (19,4%), а также плодово-ягодные вина (27,9%). На долю виноградных вин по итогам 2008 г. приходилось только 3,5% [1, 375]. Однако для страны, которая не располагает природными условиями для выращивания технических сортов винограда в промышленных масштабах, это весьма значительный показатель.

Большая доля крепкого алкоголя и плодовых напитков говорит о нерациональности существующей структуры производства алкогольной продукции в Республике Беларусь, что требует ее пересмотра и изменения в соответствии с общемировыми тенденциями. Одной из попыток реформирования отрасли стало принятие Программы развития организаций Республики Бе-

Юлия Александровна ТИХОНОВЕЦКАЯ, аспирантка кафедры маркетинга Белорусского государственного экономического университета.