

Р. Г. Семеновская

МЕТОДИКА УПРАВЛЕНИЯ СПРОСОМ В СФЕРЕ УСЛУГ

*Работа представлена кафедрой менеджмента таможенного и страхового сервиса
Санкт-Петербургского государственного университета сервиса и экономики.*

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор Г. Д. Дроздов

В статье рассмотрены методические основы управления спросом в сфере услуг в условиях возрастания влияния государства на рыночную экономику.

The article views the methodical foundations of demand management in the service sphere under conditions of the increasing influence of the state on the market economy.

В результате проведенных исследований автором разработана модель развития предприятия сферы услуг на год. Для разработки планов предприятия на основании прогнозирования результатов использован инструментарий маркетинга, представляющий собой процедуру из трех шагов:

- идентификация бизнеса;
- прогнозирование базовых («нулевых») продаж;

• прогноз реакции внешней среды на комплекс маркетинговых мероприятий: цена, товар, сбыт и реклама.

Первым этапом разработки прогнозной модели является анализ стратегических перспектив. Согласно предпосылкам школы позиционирования' началу деятельности по изменению стратегической позиции компании на рынке предшествует идентификация бизнеса во внешней среде, которая является элементом анализа, ведущего к синтезу решений в области стратегии предприятия. Такой анализ приводит к синтезу нестандартных решений. Термин «предвидение» в методике используется в соответствии с определением, данным в школе предпринимательства. Стратегическое предпринимательство - это предвидение на основании познания рынка и принципов его изменений и последующая выработка действий по изменению рынка или позиции на нем. Для предвидения необходимо представлять «карту рынка» - систему координат, в которой он существует. Бизнес должен пройти идентификацию. Сущность идентификации заключается в определении основных движущих сил на рынке и предсказании развития основных факторов. Наиболее точно этому этапу в качестве инструментария соответствуют стратегические модели.

Второй этап •- прогнозирование базовых («нулевых») продаж - основывается на сопоставлений рыночных трендов и трендов развития самой компании. Базовые продажи - объем продаж, который заложен в потенциале роста продукта и потенциале роста рынка. Анализ данных предшеству-

ет сбор исходной информации. Далее производится выбор метода прогнозирования. На основании исследования стадии жизненного цикла и трендов автор предлагает классификацию статистических методов прогнозирования в зависимости от стадии жизненного цикла.

Прогнозирование базовых продаж основывается на казуальных (причинно-следственных) прогнозах. Базовые продажи для увеличения точности строятся по каждому клиенту исходя из потенциала города, базы магазинов, а также из истории продаж с выделением истинных причин отклонений и выделением сезонности.

Третий этап работы над построением прогнозной модели представляет собой наращивание базовых («нулевых») продаж до максимально возможного значения объема продаж (прибыли). Базовые продажи наращивают с помощью элементов комплексного маркетинга. Достижение оптимальных значений каждого из элементов рассчитываются на уровне анализа каждого из элементов. Сила влияния каждого из элементов на объем продаж прогнозируется на основании разработанных моделей реакции внешней среды на комплекс маркетинговых мероприятий. Отдельно строятся прогнозы реакции рынка на каждый из четырех элементов маркетинга-микс: изменение цен, расширение каналов сбыта и мероприятия по продвижению, изменение ассортиментной матрицы и рекламные вложения.

Процесс наращивания планов продаж строится в строгой последовательности.

Оптимизация ассортиментной матрицы - первый шаг по построению планов продаж. Данная процедура включает в себя портфельный анализ, результатом которого является график вывода продуктов из матрицы и заключение о новых продуктах. Идеи нового продукта и их разработка •- это входной бизнес-процесс. Подход к прогнозированию спроса на новый товар различается в зависимости от рыночной сре-

ды, в которую выходит продукт, и степени его новизны. Автор предлагает выделить следующие условия, определяющие необходимость того или иного подхода к прогнозированию:

а) прогнозирование спроса на новый товар в существующей категории (расширение товарной линии);

б) прогнозирование спроса на новый товар в рамках ассортиментной линейки;

в) прогнозирование спроса на «зонтичные марки» на товары в различных категориях.

На основании матричного анализа и анализа рыночных сегментов выделяются продукты с большим рыночным потенциалом для брендинга. Отдельный бизнес-процесс по созданию брендов (разработка дизайна и креатива) является входным. Для полученного продукта с набором потребительских характеристик рассчитывается базовый уровень продаж, вес упаковки и цена позиционирования с использованием разработанного автором инструментария. Для нового бренда производится расчет оптимального уровня рекламных вложений с учетом достижения максимально возможного и эффективного с точки зрения инвестиций объема продаж.

В процессе планирования и в ходе практической работы потребовались доработки существующих моделей прогнозирования для построения зависимости рекламного бюджета от объема продаж. Существенные изменения и дополнения введены автором в модель Видейла Вольфа. В частности, разработаны дополнительные параметры, используемые для повышения точности прогнозов при расчете рекламного бюджета (эластичность спроса; очередность выхода на рынок; уровень дистрибуции и рекламного давления).

Увеличение эффективности работы компании может осуществляться также за счет работы с ценами товаров. Если цель по объему продаж по внешним или внутренним причинам оказывается недостижимой,

ее можно перевести в цель по прибыли. Основной принцип ценообразования, сформулированный автором, заключается в том, что вначале определяется стратегическая цель в области цен, а затем рассчитывается планируемый уровень цен с учетом сложившейся рыночной конкуренции.

Самым сложным показателем в исследовании и установлении цен, как показывает практика, является расчет уровня эластичности. Автор предлагает свою методику расчета эластичности, которая подходит для планирования и установления цен в пределах года.

Новизна методики заключается в том, что автор, используя данные мониторинга цен, проводит кластерный анализ.

Все данные, полученные в результате исследования, заводятся в программу SPSS и проводится кластерный анализ по параметру цена за единицу, в результате которого выделяются сегменты. Сегмент имеет определенную емкость, которая рассчитывается как доля в представленности. Зная емкость рынка, можно рассчитать, какова емкость каждого сегмента в натуральном выражении. Каждому из сегментов соответствует диапазон цен, для расчетов эластичности используется средняя цена на сегменте. По формуле для расчета точечной эластичности рассчитывается эластичность при переходе из сегмента в сегмент. Данные по возможному изменению цен и эластичности заносятся в модель отчета о прибылях и убытках, полученные изменения в рентабельности и объеме прибыли сравниваются с текущим прогнозом продаж. При положительных изменениях принимается решение об изменении цен.

Предложенный метод прошел апробацию на примере построения прогнозов продаж мороженого.

Результатом расчетов стал бюджет 1 200 000 долларов в год для увеличения объемов продаж на 840 тонн в год.

В результате проведенного исследования руководством компании одобрен про-

гноз продаж и ему присвоен статус годового плана с выделением инвестиций для расширения производства, закупки холодильных ларей, рекламного бюджета. План продаж является основанием для закупки сырья и материалов, привлечения кредитов, найма персонала, формирования фонда оплаты труда, закупки производственных мощностей и расширения складов.

Для обеспечения плана продаж разработан календарный план выбранных маркетинговых и сбытовых мероприятий с целью взаимоувязки сроков начала и окончания

работ всех подразделений компании с учетом имеющихся и привлеченных ресурсов.

План продаж является также инструментом контроля работы всего предприятия, так как представляет собой список мероприятий. Цели по увеличению объема продаж были достигнуты. Отклонение составило + 2 % факта к плану.

Таким образом, на практике подтвердилось, что предложенный автором прогнозный подход к построению годовых планов фактически является эффективным инструментом для формирования спроса.

ПРИМЕЧАНИЕ

¹ Мицберг Г., Альстренд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегии /Пер. с англ.; Под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2001.