

МАРКЕТИНГОВЫЕ МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНОГО УПРАВЛЕНИЯ СЕЗОННОСТЬЮ СПРОСА НА РЫНКЕ ТОВАРОВ МАССОВОГО ПОТРЕБЛЕНИЯ

MARKETING MIX METHODS OF SEASONAL GOODS MANAGEMENT IN THE FMCG MARKET

А.Е. Эбергарт

A.E. Ebergardt

*Московский государственный университет экономики, статистики и информатики
Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics*

Статья поступила в редакцию 8 августа 2014 г.

Статья посвящена актуальной теме маркетингового управления сбытом в условиях ярко выраженной сезонности спроса на рынке товаров массового потребления. Основой для исследования взят рынок влажных салфеток как типичный пример рынка с повышенной сезонностью.

В настоящее время, с ростом роли маркетинга в системе управления товародвижением, становится актуальным учет целей и возможностей всех участников процесса товародвижения: от производителя до конечного покупателя. Авторский подход отражает дифференциацию методов управления сезонностью продаж в зависимости от этапа товародвижения и периода сезонной волны. В статье показаны различные методы маркетингового управления сезонностью на рынке влажных салфеток, которые различаются для разных участников товародвижения, что объясняется различием их целей и возможностей.

Данная статья рассматривает возможности регулирования сезонного спроса и сглаживания кривой сезонности с использованием комплекса различных методов маркетинга. Особое внимание уделено инструментам ассортиментного маркетинга.

На примере товаров высокого уровня сезонности спроса (рынка влажных салфеток) в статье предлагается использовать комплекс маркетинга в распределении по целям управления маркетингом компании, периодам сезонной волны, охарактеризованы особенности интегрированного использования инструментов по сглаживанию кривой сезонности, основанные на сезонной дифференциации методов маркетинга. Отдельно рассматриваются методические подходы к управлению сезонностью продаж в канале со стороны производителя, дифференцированные по этапам и каналам воздействия.

Рекомендации, приведенные автором, могут послужить основанием для создания практических рекомендаций для компаний-производителей, работающих на рынках товаров с высокой сезонностью.

The article is devoted to the topic of marketing sales management in conditions of seasonality of demand in the consumer goods market. Wet wipes market is a typical example of a market with high seasonality. Currently, with the growth of the marketing role in the system of merchandise management, it becomes relevant to consider the goals and capabilities of all participants in the process of distribution from the manufacturer to the end customer. The author's approach reflects the differentiation of management seasonality of sales, depending on the sales and the period of seasonal curve. The article shows the different methods of marketing management of seasonality in the wet wipes market, which are different for different market participants. The article shows the possibility to regulate the seasonal demand and seasonality curve smoothing using a mix of different marketing techniques. Particular attention is paid to the assortment of marketing tools. The main idea is to use marketing mix to all market participants, including manufacturer. The author gives some recommendations, which can be a basis for the manufacturing companies operating in the markets of goods with high seasonality.

Ключевые слова: комплекс маркетинга, маркетинговое управление, сезонность спроса, управление продвижением.

Key words: marketing mix, marketing management, seasonal demand, promotion management.

Колебания спроса являются существенной характеристикой и, одновременно, проблемой для субъектов рынка сезонных товаров. Сезонность продаж, вызванная сезонностью спроса, ведет к неравномерности финансовых поступлений компании, снижению прибыли, дополнительным издержкам, включая проценты по кредитам. Влияние сезонности в продажах наиболее существенно для производителя, у продавца / посредника больше возможностей для снижения риска за счет диверсификации бизнеса. Резкие колебания спроса на товар создают сложности в планировании производ-

ства, могут замедлить его развитие. Высокая интенсивность работы техники в высокий сезон и ее простой в низкий сезон влияют на срок службы. Все это ведет к необходимости маркетингового управления сезонностью для субъектов рынка сезонных товаров.

Проблемам изучения сезонности спроса, а также вопросам сглаживания кривой сезонности посвящены исследования А.А. Ашимова, В.Н. Буркова, А.Г. Грандберга, В.А. Ирикова, В.В. Кондратьева, Н.Н. Моисеева, Р.А. Шмойловой. В трудах ряда авторов (В.А. Губанов, А.И. Кибиткин, Р.В. Коник, А.К. Ковальджи,

Б.Г. Мазманова, В.М. Тарасевич и др.) исследуются методы учета сезонности при прогнозировании деятельности предприятий с использованием математического аппарата [1–3].

Проблемы маркетингового управления спросом и влияние различных факторов на этот процесс рассматривают И. Ансофф, Г.Л. Багиев, П. Дойль, Н.Е. Егорова, Ф. Котлер, Н.Д. Ильенкова [4].

Формирование эффективного управления программами продвижения товаров нашло отражение в трудах таких ученых, как Е.П. Голубков, И.А. Гольман, А.Н. Матанцев, Е. Дихтль, Х. Хершген и др. Известны также труды У.Ф. Аренса, Р. Батры, Дж. Бернета, К.Л. Бове, А.Д. Джулера, П. Друкера, Т.Л. Коллинза, Ф. Котлера, Л. Перси, Дж.Р. Росситера, Г.И. Уайта, У. Уэлса и других иностранных исследователей в этой области. В работах таких ученых, как Е. Дихтль, Х. Хершген, Т.Л. Коллинз, Е.П. Голубков, И.А. Гольман, А.Н. Матанцев, исследуются инвестиции в продвижение и подходы к оценке их эффективности [5; 6].

В научной литературе практически отсутствуют работы, посвященные вопросам маркетингового управления продажами потребительских товаров в зависимости от сезонности массового спроса. Остаются нерешенными вопросы дифференциации методов управления товародвижением в зависимости от сезона, не исследован механизм согласованного взаимодействия участников рынка по сглаживанию сезонности. Всё это позволило автору исследовать основные принципы маркетингового управления сезонностью продаж и предложить комплекс инструментов управления сезонностью на рынках товаров массового спроса, дифференцированных по целям, направлениям комплекса маркетинга и субъектам управления в цепи товародвижения. Использование предложенной матрицы позволит компаниям на научной основе решать проблемы резкого падения продаж по окончании сезона.

Одним из самых представительных рынков с ярко выраженной сезонностью спроса является рынок влажных салфеток: пики и спады спроса наблюдаются ежегодно, разница между ними в среднем превышает 30 % [7; 8].

Для маркетинговой деятельности на рынке влажных салфеток в настоящее время характерны наступательные действия по продвижению, при этом методы стимулирования сбыта у субъектов рынка, как правило, нацелены на снижение цены и, как следствие, экономии на качестве товаров. В условиях разви-

тия культуры потребления влажных салфеток и рыночных изменений необходимы комплексные стратегические подходы маркетинга к управлению сезонностью продаж и спроса на продукт на основе системы мониторинга сезонности спроса и продаж.

Маркетинговое управление с учетом сезонной волны – это комплекс маркетинговых принципов и мероприятий, имеющий целью, как максимум, сбалансировать сезонную волну продаж и, минимум, компенсировать спад продаж в низкий сезон.

Важным условием эффективного управления сезонностью спроса и продаж является необходимость начала регулирования цикла до выхода в высокий сезон, с тем чтобы подойти к началу сезона с уже восстановленным уровнем знания марки, что приведет к получению конкурентного преимущества, быстрому росту продаж в начале сезона, большей продолжительности периода пика продаж [9].

Автор предлагает комплекс основных направлений маркетинга по регулированию сезонного спроса (табл. 1):

- диверсификация бизнеса – введение в ассортиментный портфель товаров из других категорий, которые будут компенсировать падение продаж в низкий сезон по основному ассортименту;

- разработка мотивационных программ для сглаживания кривой сезонности во избежание потери позиции компании в низкий сезон;

- политика сезонных цен – регулирование системы скидок и наценок в зависимости от сезона;

- управление складскими запасами – обеспечивает товарное наполнение у дистрибьюторов до начала сезона и позволяет избежать переполнения склада в низкий сезон.

Методы маркетингового управления сезонностью на рынке влажных салфеток различаются для разных участников товародвижения. Это объясняется различием их целей и возможностей. Производитель сосредоточен на получении прибыли через управление ассортиментом, задача дистрибьютора состоит в получении большей прибыли за счет управления сбытом. Розничные точки заинтересованы в оборачиваемости товара, а также рациональном использовании ограниченного полочного пространства. Для потребителей важна возможность приобрести товар в любое время, вне зависимости от сезона [10].

В связи с этим автором были составлены отдельные рекомендации для разных участников процесса регулирования спроса.

Таблица 1

Инструменты управления сезонностью на рынках FMCG (на примере влажных салфеток), дифференцированные по целям, направлениям комплекса маркетинга и субъектам цепи товародвижения

<i>Комплекс маркетинга</i>	<i>Производители</i>	<i>Дистрибьюторы</i>	<i>Розничные торговые точки</i>
Цели	– Завоевание большей доли рынка по сравнению с конкурентами; – получение максимальной прибыли; – повышение узнаваемости марки; – увеличение объема продаж в сезон с целью перекрыть его падение в низком сезоне	– Получение максимальной прибыли; – снижение затрат в низкий сезон	Одинаковая прибыль с метра полочного пространства в различные сезоны
Управление ассортиментом	– Занятие узкоспециализированной ниши; – уникальное торговое предложение; – вывод из ассортимента низкомаржинальных артикулов	– Ввод артикулов из смежных категорий; – ввод артикулов с обратной сезонностью	Поддержание сбалансированной ассортиментной матрицы
Управление ценами	Политика сезонных цен	Политика сезонных цен	Политика сезонных цен, предложение товара по более выгодной цене
Управление сбытом и товародвижением	Выход на новые рынки сбыта	Предоставление нескольких видов товаров, находящихся в противофазе (имеющих обратную сезонность продаж)	Представление продукта в разных ценовых категориях
Управление продвижением	Выбор локомотивных товаров	Проведение мотивационных программ	Проведение мотивационных программ
Управление длиной сезонной волны	На входе: распределение производственных мощностей. На выходе: подготовка товарных запасов к следующему сезону. При длине низкого периода более 3 месяцев: переоснащение производственных мощностей, создание товарных запасов	На входе: увеличение товарного запаса. На выходе: расширение ассортиментного портфеля продуктами, имеющими обратную сезонность. При длине низкого периода более 3 месяцев: подбор ассортимента с обратной сезонностью	На входе: увеличение товарного запаса. На выходе: расширение ассортиментного портфеля продуктами, имеющими обратную или слабовыраженную сезонность. При длине низкого периода более 3 месяцев: подбор ассортимента с обратной сезонностью

Для производителя – это использование комплекса маркетинговых мероприятий по управлению сезонности производства через пересмотр ассортиментного портфеля (выбор локомотивных позиций, вывод из ассортимента «аутсайдеров»), мотивационных программ для дистрибьютора и торговой команды, изменение ценовой политики и бонусной программы в зависимости от сезона. В связи с тем, что основной задачей производителя является увеличение маржинальности товара, актуальным

будет являться производство уникальных или узкоспециализированных продуктов. В управлении сбытом производителю рекомендуется искать новые рынки, увеличивая долю присутствия в каждом регионе.

Основные рекомендации для дистрибьютора состоят в использовании комплекса маркетинговых мероприятий по управлению сезонностью спроса и продаж через диверсификацию закупочного ассортиментного портфеля компании, мотивационные программы для

конечных покупателей, организацию акций, направленных на увеличение спроса в определенные сезонные фазы. Дистрибьюторам также необходимо сосредоточиться на расширении ассортимента товарами разных категорий и отличающихся друг от друга длиной и фазами сезонной волны, тем самым обеспечивая диверсификацию бизнеса.

Розничным торговым точкам, по мнению автора, необходимо создание ассортимента, сбалансированного по цене, торговым маркам и видам продукции, что способствует получению большей прибыли. Из-за ограниченного полочного пространства в торговых точках достаточно предоставлять выбор покупателю по цене. В связи с тем, что потребители нуждаются в информировании, торговые точки также должны распространять информацию о продукции даже в низкий сезон.

Автор также рекомендует компаниям, осуществляющим торговлю на рынке сезонных товаров, расширить свой ассортимент продукцией, обладающей противоположной сезонностью. Расширение ассортиментного портфеля компании происходит через ввод новых артикулов из той же категории товаров или смежных. Ввод новинок позволяет увеличить объем продаж.

В управлении ценами для всех каналов товародвижения, по мнению автора, нет особых различий – необходимо придерживаться политики сезонных цен. Различия будут лишь в периодах и времени трансляции ценовых предложений.

Наиболее эффективным методом управления продвижением для производителя является сосредоточение на выборе локомотивных артикулов, вокруг которых и строится мотивационная программа, которая транслируется через дистрибьюторов и розничные торговые точки. Эти каналы также могут проводить свои мотивационные программы, направленные на увеличение среднего чека, количество покупателей и купленного товара. Наряду с вышеуказанными методами, производителям и дистрибьюторам рекомендуется сочетание двух категорий стимулирования сбыта: жесткое (значительное снижение цен, продажа большего количества товара при неизменной цене) и мягкое (конкурсы, призы, подарки для покупателей). Автором разработана схема влияния целей компаний на продвижение, согласно которой все цели компании условно можно поделить на стратегические (направленные на увеличение числа потребителей и количество проданного товара), специфические (направлен-

ные на повышение оборачиваемости, продажи отдельных артикулов или увеличение продаж в определенное время) и разовые (направленные на извлечение выгоды из календарных событий, каких-либо мероприятий) [11–13].

Выявлено, что многие компании-производители для снижения затрат в низкий сезон снижают объемы производства, вплоть до полной остановки [14]. По мнению автора, данный механизм является наиболее простым, но наименее эффективным на рынке влажных салфеток, так как низкий сезон длится более трех месяцев. Тем не менее компания-производитель влажных салфеток может использовать практику GM, которая практикует остановку производства в низкий сезон, и по окончании высокого сезона (обычно в сентябре–октябре) рабочие производства уходят в отпуска. За это время происходит ремонт и переоснащение оборудования, складских помещений [15].

Метод снижения издержек путем создания товарных запасов в период сниженного спроса позволяет загрузить производственные мощности в низкий сезон, освободив их в высокий. Но одновременно с этим он имеет недостаток: как правило, срок годности влажных салфеток не превышает 2,5 года. Многие каналы сбыта не берутся реализовывать продукцию, срок годности которой менее 70 % на момент закупки. Таким образом, произведя продукцию в ноябре, компания рискует не успеть продать ее в начале следующего сезона. По результатам анализа автор делает вывод, что данный метод сложно использовать компаниям, у которых не хватает складских помещений, оборотных средств, которые они могут «заморозить» в продукции.

Автором предложен и апробирован на примере влажных салфеток методический подход к управлению сезонностью продаж в канале со стороны производителя, дифференцированный по этапам и каналам воздействия, что позволяет планировать объем производства товаров, их продвижение по каналам сбыта. Преимуществом методики является не только распределение усилий маркетингового воздействия между каналами, но и изменение временных границ маркетингового управления с целью сглаживания кривой сезонности (не только в период сезонного спада, но и на входе и выходе из сезона). Внедрение данной методики позволяет компании снижать издержки в низкий сезон, осуществлять подготовку к высокому сезону, создает конкурентные преимущества компании в начале сезона.

Особенности инструментов маркетингового управления сбытом сезонных товаров, по мнению автора, основываются на дифференцированном подходе: в зависимости от временных этапов и уровня товародвижения ис-

пользуется свой набор инструментов (табл. 2). Мотивационные программы будут более эффективными при проведении их в определенной последовательности в рамках четко сформулированных целей.

Таблица 2

Этапы и инструменты управления производителем сезонностью продаж в канале товародвижения

Этап	Месяц	Характеристика	Канал воздействия	Мероприятия
Вход в сезон	Февраль	Предсезонный месяц. Незначительный подъем продаж. Проблема с оборотными средствами, так как необходимо увеличивать производство, а продажи в предыдущий период были минимальными	Дистрибьюторы	Анализ портфеля торговых марок. Проведение программы обучения торгового персонала. Запуск мотивационных программ по стимулированию продавцов на увеличение закупок и наращивание оборотных средств
			Продавцы	Утверждение плана по ротации некоторых артикулов, а также ввод ряда новинок. Проведение программы обучения торгового персонала. Запуск мотивационных программ по стимулированию розничных торговых точек на увеличение закупок и наращивание оборотных средств
			Розничные торговые точки	Утверждение плана по ротации некоторых артикулов, а также ввод ряда новинок. Проведение программы обучения торгового персонала
	Март	Начало сезонного подъема. Продажи не нуждаются в стимулировании, средства расходуются только на операционные нужды (обучение торгового персонала, поддержка сайта, изготовление POSM и т. п.)	Дистрибьюторы	Обучение торгового персонала дистрибьюторов. Презентации по ассортименту для закупщиков в сетях. Ввод новых артикулов в различных товарных и ценовых категориях. Насыщение складов дистрибьюторов своим товаром до начала сезона
Высокий сезон	Апрель – май	Сезонный пик. Продажи не нуждаются в стимулировании	Дистрибьюторы	Контроль складских запасов на ежедневной основе. Акцентирование клиентов на новинках и отдельных товарных категориях. Ввод в ассортимент дополнительных новинок в категории гигиены
			Продавцы	Мотивация торгового персонала
	Июнь	Рост продаж замедляется. Продажи активно стимулируются различными акциями	Потребители	Мерчендайзинг. Проведение стимулирующих программ на увеличение и частоту закупок
Выход из сезона	Июль	Темп роста продаж постепенно начинает снижаться. Продажи продолжают стимулироваться	Дистрибьюторы	Продление мотивационных программ для дистрибьюторов и торгового персонала дистрибьютора. Выделение отдельных товарных категорий
	Август – сентябрь	Завершение высокого сезона. При резком падении продаж необходимо повышение лояльности дистрибьюторов	Дистрибьюторы	Проведение мотивационных программ, направленных на повышение степени заинтересованности клиентов
Низкий	Октябрь	Низкий сезон. Стимулирующие программы для дистрибьюторов и закупщиков в торговых точках	Розничные торговые точки	Проведение расширенных выкладок в торговых точках
	Ноябрь – декабрь	Низкий сезон	Дистрибьюторы	Проведение мотивационных программ для клиентов, направленных на увеличение закупки
Низкий	Январь	Сильный спад в продажах, так как большая часть клиентов совершила все отгрузки в декабре, чтобы выполнить план закупок.	Дистрибьюторы	Акцентирование внимания покупателей на отдельных товарных категориях
				Проведение переговоров с дистрибьюторами. Утверждение планов продаж и продвижения на следующий год
				Подведение итогов предыдущего года. Утверждение стратегического и тактического планов компании на предстоящий год. Получение обратной связи от клиентов о проведенных акциях в прошлом году

В соответствии с характером сезонности спроса управление продажами товаров с высоким уровнем сезонности также носит циклический характер. Изменяя длину цикла и варьируя объем инвестиций на каждом его этапе, можно не только изменить кривую сезонности, но и влиять на эффективность проводимых мотивационных программ. В рамках работы были выработаны рекомендации для компаний по использованию комплекса маркетинга в управлении товародвижением и изменением сезонной волны.

Вход в сезон. Начинать подготовку к сезону необходимо за несколько месяцев до всплеска продаж через переговоры с дистрибьюторами о более ранних закупках, стимулируя их бонусами и привилегиями. Производителю и дистрибьютору следует провести анализ портфеля торговых марок, составить план вывода из ассортимента артикулов с низкими показателями продаж и оборачиваемости. Также в этот период производителю необходимо проведение обучения среди торговой команды дистрибьютора и продавцов в торговых точках.

Высокий сезон характеризуется резкой вспышкой продаж, которая не нуждается в стимулировании сбыта. В результате исследования было выявлено, что основные усилия участников товародвижения должны быть сосредоточены на контроле складских запасов и мерчендайзинге в точках продаж.

Выход из сезона: по результатам исследования автором рекомендовано заканчивать цикл продвижения позже, так как это снизит резкое и значительное падение продаж. Применительно к рынку влажных салфеток это является наиболее важным фактором, так как на выходе из сезона (в августе) продажи могут упасть по сравнению с июлем на 30–40 %. Таким образом, можно сделать вывод, что мотивационный цикл на рынке влажных салфеток эффективнее начинать уже в феврале, а заканчивать в сентябре.

Организация и проведение мотивационных программ по стимулированию продаж товаров в низкий сезон носят малозатратный характер: их основная задача – закрепить позиции товара на полке и в ассортименте у посредника. При малозатратном подходе к маркетинговому управлению сбытом стимулирование в низкий сезон не является эффективным, в то же время активное стимулирование на этапе входа и выхода из сезона будет являться основополагающим.

Автором разработаны предложения по управлению сезонностью в цепочке товародви-

жения «производитель – покупатель», предложен комплекс маркетинговых инструментов на сезонных рынках (акции, скидки, мотивация персонала, выгодные условия покупки) для увеличения продаж с наименьшими затратами. Данные методы можно использовать как в торговых точках, стимулируя конечных покупателей на увеличение частоты и объема покупок, так и при продаже от производителя. На каждом этапе сезонной волны для производителя ключевым будет являться свой канал воздействия. Таким образом, производитель сопровождает свой товар по всей длине цепочки товародвижения, применяя необходимые меры воздействия для ускорения сбыта товара конечному покупателю, меняя тем самым длину сезонной волны.

Предложенный инструментарий ассортиментного маркетинга по оптимизации управления сезонностью был реализован в деятельности компании-производителя «Малтимэкс». Кризис 2008 г. привел к потере компанией значительной доли рынка, ассортиментный портфель был морально устаревшим и неконкурентоспособным, в связи с этим было принято решение направить усилия компании в первую очередь на изменение ассортиментной матрицы. Значительная роль в этой программе отводилась сглаживанию сезонной волны продаж за счет сбалансированного ассортимента. В результате разработанной автором программы за 2010–2013 гг. компания «Малтимэкс» изменила свой ассортиментный портфель на 20 % – путем ввода в свою матрицу 13 новых артикулов в категории салфеток эконом-класса, направленных на молодежную аудиторию, а также специализированных медицинских салфеток. Также ассортимент производителя пополнился салфетками с более узкой направленностью: в портфель были включены влажные салфетки для мам и малышей, для школьников, подростков, для автовладельцев, для семейных людей и пр. Продуктовая линейка компании расширилась артикулами с большей долей прибыли, а также имеющими слабовыраженную сезонность, например детскими и антибактериальными салфетками. Увеличение объемов продаж в низкий сезон осуществлялось также через расширение ассортимента товарами, обладающими обратной сезонностью спроса. Компания «Малтимэкс» увеличила объем продаж в низкий сезон путем добавления в свой ассортимент ватной продукции, средств по уходу за обувью, шампуней и средств для бани и душа, которые имеют осенне-зимнюю сезонность. В то же время из ассортимента производителя

были выведены низкомаржинальные товары и артикулы-аутсайдеры.

Данные мероприятия по управлению ассортиментом позволили компании отразить сезонные потребности каждой целевой группы в производстве товара. В результате реализации программы компания «Малтимэкс» увеличила свою долю присутствия на рынке, нарастила клиентскую базу, расширила ассортимент выпускаемой продукции.

1. *Ашимов А. А., Бурков В. Н., Джапаров Б. А., Кондратьев В. В.* Согласованное управление активными производственными системами. – М. : Наука, 1986. – 248 с.

2. *Багиев Г. Л.* и др. Маркетинг : учебник для вузов. – СПб. : Питер, 2012. – 556 с.

3. *Кибиткин А. И., Коник Р. В.* Сезонные колебания: необходимость учета и способы расчета // Тез. 11-й науч.-техн. конф. МГТУ (Мурманск, 19–29 апреля 2000 г.). – Мурманск : МГТУ. – С. 241–242.

4. *Котлер Ф.* Маркетинг от А до Я. – М. : Альпина Паблишерс, 2010. – 211 с.

5. *Киреев А. Г.* Разработка методики планирования рекламы товаров широкого потребления на предприятии : дис. ... канд. экон. наук. – СПб., 1999. – 129 с.

6. *Ильенкова Н. Д.* Спрос: анализ и управление : учебное пособие / под ред. И. К. Белявского. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 256 с.

7. *Эбергарт А. Е.* Сезонность на рынке влажных салфеток и ее классификация // Теоретические и прикладные проблемы науки и

образования в XXI в. : матер. Междунар. заоч. науч.-практ. конф. – Тамбов, 2012. – С. 154–158.

8. *Данченко Л. А., Эбергарт А. Е.* Возможности сглаживания сезонной кривой продаж компаниями-производителями сезонных товаров // Вестн. УМО. Экономика, статистика и информатика. – 2013. – № 2. – С. 24–27.

9. *Данченко Л. А., Пичугина Е. Г.* Управление контрмаркетингом: социально-экономический аспект : монография. – М. : МЭСИ, 2013. – 131 с.

10. *Козлов А. В., Данченко Л. А.* Проблемы управления устойчивостью развития и функционирования предпринимательских организаций : монография. – М. : МЭСИ, 2012. – 118 с.

11. *Данченко Л. А., Иванова И. Е., Ласковец С. В.* и др. Маркетинг : учебник и практикум / под ред. Л. А. Данченко. – М. : Юрайт, 2014. – 486 с.

12. *Эбергарт А. Е.* Программные методы стимулирования сбыта товаров сезонного характера // Вестн. МГОУ. Серия «Экономика». – 2011. – № 1. – С. 59–64.

13. *Наумова А. В.* Маркетинговые стратегии в рекламной деятельности предприятия : дис. ... канд. экон. наук. – Новосибирск, 2000. – 167 с.

14. *Пронько А. Г.* Модели и механизмы согласованного управления производством и сбытом продукции с сезонным характером спроса : дис. ... канд. экон. наук. – Самара, 2002. – 186 с.

15. *Ламбен Ж.-Ж.* Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб. : Питер, 2008. – 800 с.