

Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации
Кафедра «Логистика и маркетинг»
Дисциплина «**Управление маркетингом**»

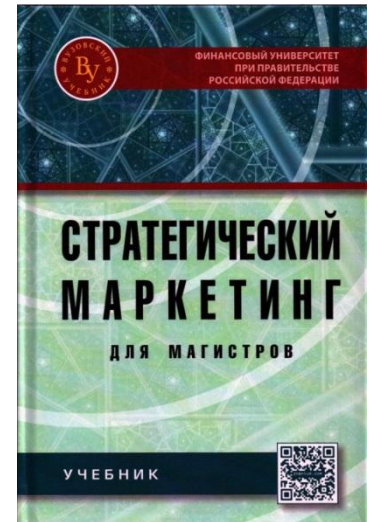


кандидат экономических наук,
доцент
Ольга Николаевна Жильцова

Сентябрь 2019 г.

Рекомендуемая литература

Стратегический маркетинг для магистров:
Учебник / Под ред. О.Н. Жильцовой. — М.:
Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2016.



Тюрин Д.В. Маркетинговый аудит: как его организовать и правильно провести (учебник), М.: Инфра-М, 2012.

Тема 2. Управление маркетингом

На лекции мы рассмотрим следующие вопросы:

1. Методы аудита внешней среды факторов
2. SWOT-анализ
3. Типы маркетинга в компаниях
4. Состав действий при рыночной ориентации маркетинга
5. Современные стратегические направления маркетинга
6. Маркетинг партнерских отношений
7. Латеральный маркетинг
8. Критерии сегментации потребителей
9. Позиционирование компании на выбранных сегментах
10. И др.

**Методы аудита внешней среды:
SWOT-анализ (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – слабые стороны,
Opportunities - возможности, Threats - угрозы)**

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Внутренние элементы компании, напрямую относящиеся к рассматриваемым покупателям

ВОЗМОЖНОСТИ

УГРОЗЫ

Внешние элементы, относящиеся к различным сферам среды, таким как политика, законодательство, общество, экономика, технология, конкуренция

Сопоставление факторов SWOT-анализа

Объективная
оценка
сильных
сторон фирмы

Strengths

Объективная
определение
слабых сторон
фирмы

Weaknesses

Глубокое пони
мание возмож
ностей марке
тинговой
среды

Opportunities

Четкое
распознавание
внешних угроз

Threats

ОТНОСИТЕЛЬНО

Конкурентов

Потребностей
потребителей и
участников
рынка

Современных
технологий и
научных
достижений

Законодатель
ных, социаль
ноэкономичес
ких и др.
факторов

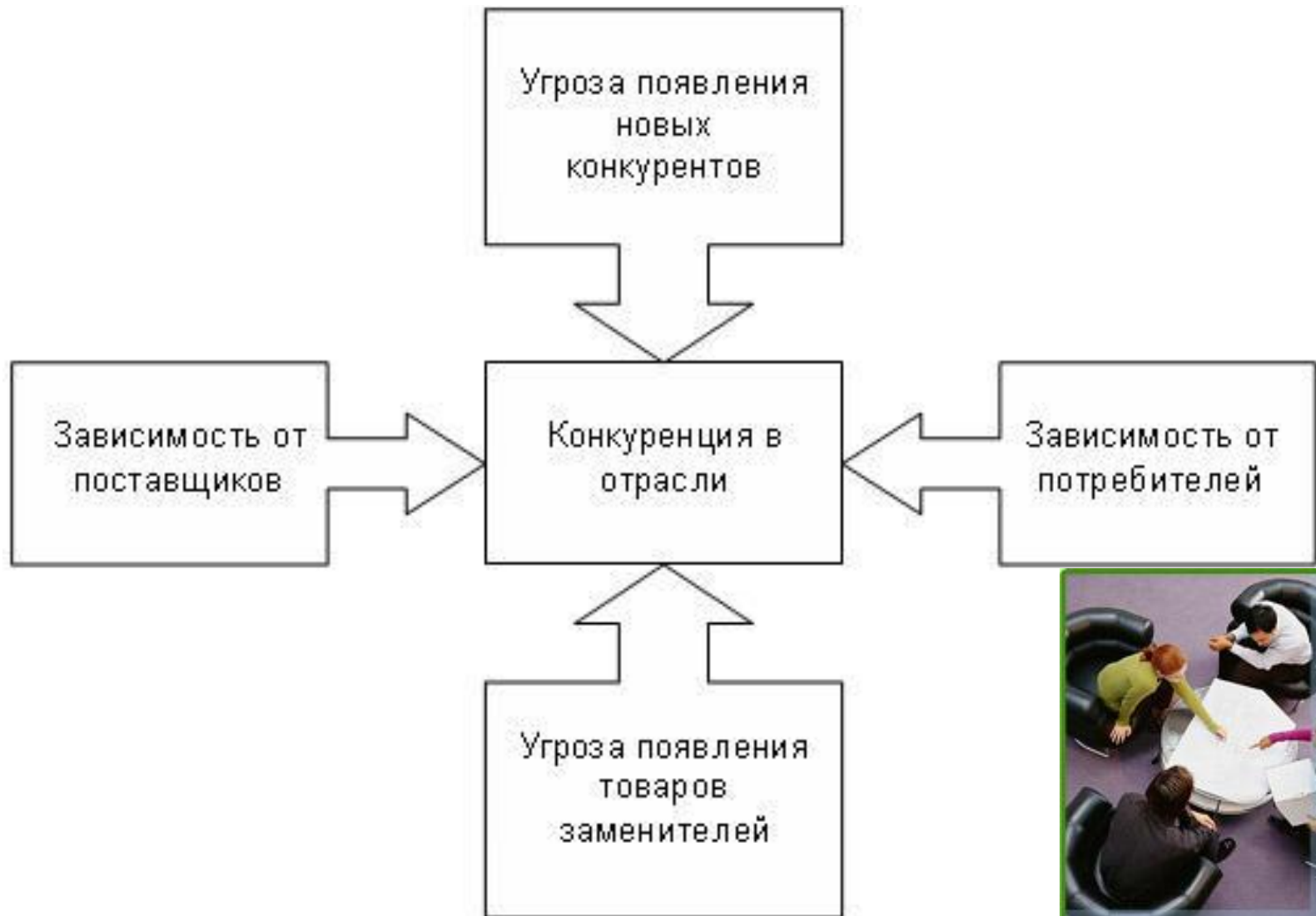
Методы аудита внешней среды: основные показатели SWOT-анализа

Сильные стороны	Возможности
<p>Преимущества предложения товара Адекватные бизнесу способности или компетенции Конкурентные преимущества Уникальные точки продаж Достаточные активы, ресурсы (в том числе человеческие) Необходимые опыт, знание, данные Финансовые ресурсы и хорошая вероятная отдача Развитая маркетинговая структура Стойкая инновационность Удачное размещение и география связей Конкурентные цена, ценность, качество Наличие аккредитации, сертификации Современные процессы, системы, IT, коммуникации Позитивные корпоративная культура, отношения, поведение Обеспеченность менеджмента, преемственность Утвердившиеся ценности и философия</p>	<p>Благоприятные сдвиги на рынке Промахи конкурентов Тренды отраслей или стиля жизни Появление доступных нужных новых технологий и инновационных товаров Глобальные воздействия Образование новых рынков или появление пригодных нишевых Развитие географии экспорта и импорта Новые уникальные виды точек продаж Неожиданные важные контракты Полезные результаты бенчмаркинга бизнесов и товаров Появление полезной информации и данных исследований Новые партнерства, агентские и дистрибьюторские соглашения Благоприятное изменение макроэкономических показателей Позитивное влияние сезонности, погоды, моды</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>Недостатки предложения товара Нехватка конкурентной силы Слабые финансовые показатели Неразвитые репутация, представленность и область действия Систематические нарушения графика Проблемы непрерывности и надежности цепочек поставок Отвлечения от стержневой деятельности Проблемы надежности данных и предсказуемости выполнения плана Неразвитые этика бизнеса, ответственность, лидерство Нехватка аккредитаций, сертификации и т.п. Устаревшие процессы и системы и т.п. Нехватка и непоследовательность менеджмента Прочие собственные зоны уязвимости</p>	<p>Политические и законодательные воздействия Развитие IT у конкурентов Эффектные действия конкурентов Падение рыночного спроса Появление новых технологий и идей у конкурентов Потеря жизненно важных контрактов и партнеров Встретившиеся бизнесу препятствия Сбой важной финансовой поддержки Неблагоприятные сдвиги в национальной и мировой экономике Негативное влияние сезонности, погоды, моды Прочие непреодолимые препятствия внешней среды</p>

Методы анализа внешней среды: PEST-анализ (Policy Economy Society Technology)

Группы факторов	Описание факторов	Вес, %	Сила влияния (1,0,-1)
Политические 20%	Нормативные акты и иные документы, регламентирующие экономику и отрасль: Совершенствование законодательства (указать названия законов)	20	1
	Уровень исполнения законов в стране: Низкий уровень исполнения законов	10	0
	Уровень государственного регулирования экономики в целом и отрасли, государственный протекционизм: Программа поддержки отечественного производителя	70	0
Экономические 40%	Уровень и динамика национального дохода: Снижение национального дохода приводит к снижению покупательской способности населения	30	-1
	Изменение курса национальной валюты: Повышение курса евро и доллара вызывает повышение стоимости продукции конкурентов-импортеров	60	1
	Динамика цен на энергоносители: Повышение цен влияет на увеличение себестоимости продукции	10	-1
Социальные 30%	Тенденции демографических показателей: Старение населения оказывает негативное влияние на уровень и структуру потребления	10	0
	Низкая социальная защищенность не способствует покупательской способности населения	40	-1
	Изменение образа жизни и культурного развития: Тенденции к здоровому образу жизни сказывается на более внимательном отношении к выбору продукции для приготовления пищи	50	1
Технологические 10%	Тенденции развития новых технологий и подходов к производству: Возможности совершенствования продукции и снижения затрат	40	1
	Обеспеченность природными ресурсами: Доступ к продукту переработки	50	1
	Состояние окружающей среды и оценка влияния на нее: Ухудшающееся состояние окружающей среды	10	-1

Пятифакторная модель конкуренции Портера



Структура конфронтационной матрицы SWOT-анализа

		Возможности (O)		Угрозы (T)	
		1.	2.	1.	2.
Сильные стороны (S)	1.				
	2.				
Слабые стороны (W)	1.				
	2.				

Конфронтационная матрица SWOT-анализа на примере компании-производителя Интернет-сайтов

		Сила влияния	Возможности					Угрозы		
			Смещение рекламного рынка в интернет	Инвестиционный потенциал отрасли	Новые технологии доступа в Интернет	Развитие коммуникационной инфраструктуры городов	Вовлеченность государства	Высокая конкуренция	Сильное воздействие лидеров отрасли	Новые технологии конкурентов
Сила влияния			2	2	1	1	1	2	2	1
Вероятность наступления			2	0	2	2	2	2	2	1
Сильные стороны	Успешное портфолио	2	Стратегический приоритет							
	Высокое качество предоставляемых услуг	2								
	Наличие квалифицированного персонала	1								
	Широкий ассортимент предоставляемых услуг	1								
	Разумная ценовая политика	1								
	Индивидуальный подход к клиенту	1								
Слабые стороны	Пассивная рекламная деятельность	2						Центральная проблема		
	Низкий уровень организационной структуры	2								
	Отсутствие мониторинга общественного мнения	1								
	Отсутствие долгосрочного планирования работы компании	1								

Формулирование центральной проблемы и стратегических приоритетов для представленного примера IT-компании

Центральная проблема

Наличие главной слабой стороны - низкого уровня организационной структуры - не позволяет выбиться в лидеры отрасли, отсутствует клиентский отдел и специалисты в области рекламы, поэтому реклама в компании практически отсутствует и сама компания неузнаваема на фоне жесткой существующей конкуренции.

Низкий уровень организационной культуры на фоне высокой конкуренции на рынке формирует центральную проблему в виде потери существующих клиентов

Для устранения центральной проблемы необходимо:

Произвести реорганизацию штата, подобрать квалифицированный персонал на должности по отделам маркетинга и клиентского обслуживания.

Стратегические приоритеты состоят в концентрации сил компании на привлечение и удержание постоянных клиентов (доработке, поддержке и совершенствовании услуг, которые им предоставляются); необходимости в рекламных кампаниях, что позволит привлечь больше новых клиентов; разработке идей и крупных проектов (приносящих большую прибыль для компании) для привлечения инвесторов.

Задачи менеджмента на горизонт планирования: 1. Разработать интересные идеи/проекты для привлечения инвесторов; 2. Провести работу по рекламе и продвижению компании на рынке; 3. Внедрить систему CRM

Стратегическая матрица возможностей внешней среды

		Степень влияния возможности на предприятие		
		Сильное	Умеренное	Малое
Вероятность проявления возможности	Высокая	ВС	ВУ	ВМ
	Средняя	СС	СУ	СМ
	Низкая	НС	НУ	НМ

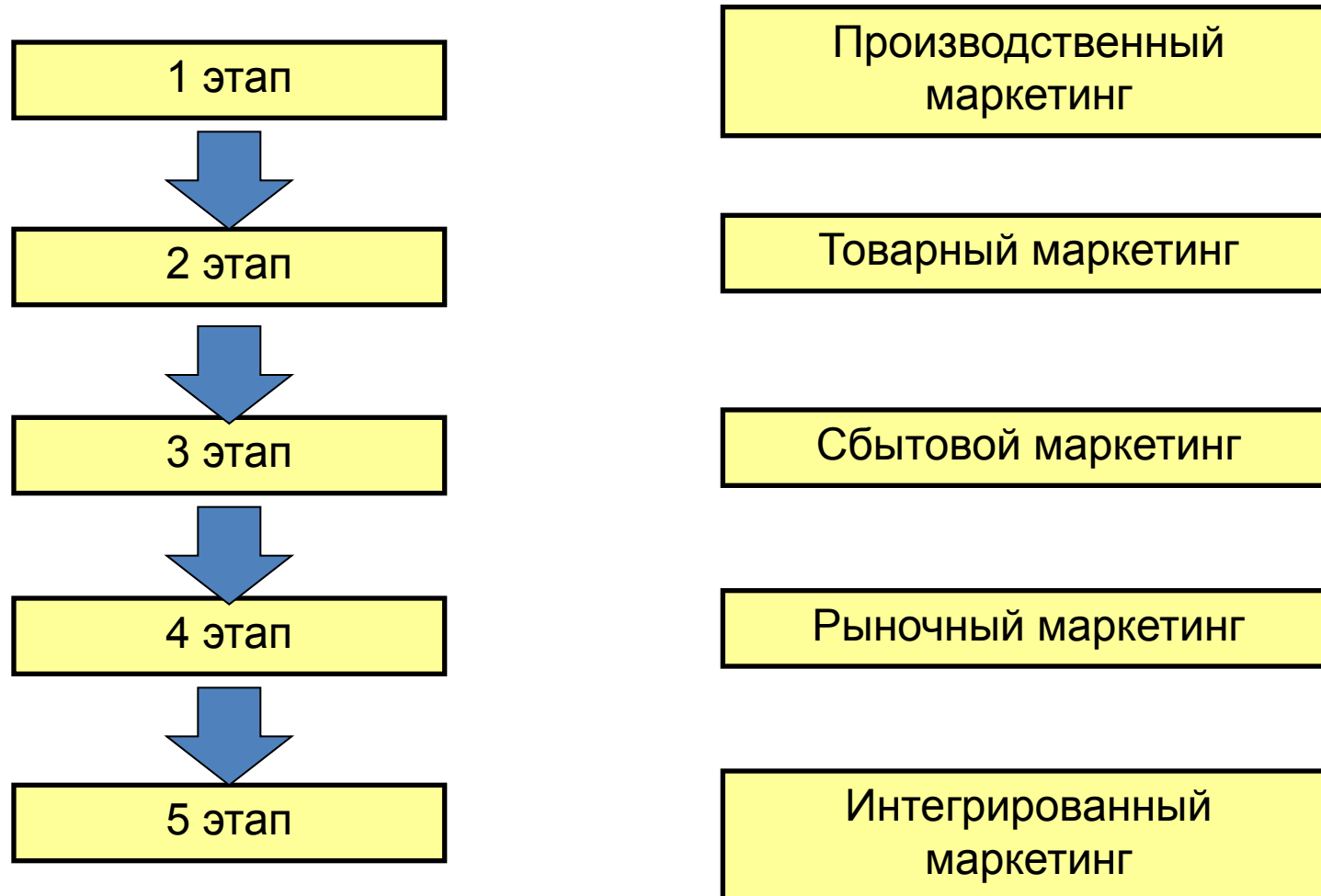
Стратегическая матрица угроз внешней среды

Степень влияния угрозы на предприятие

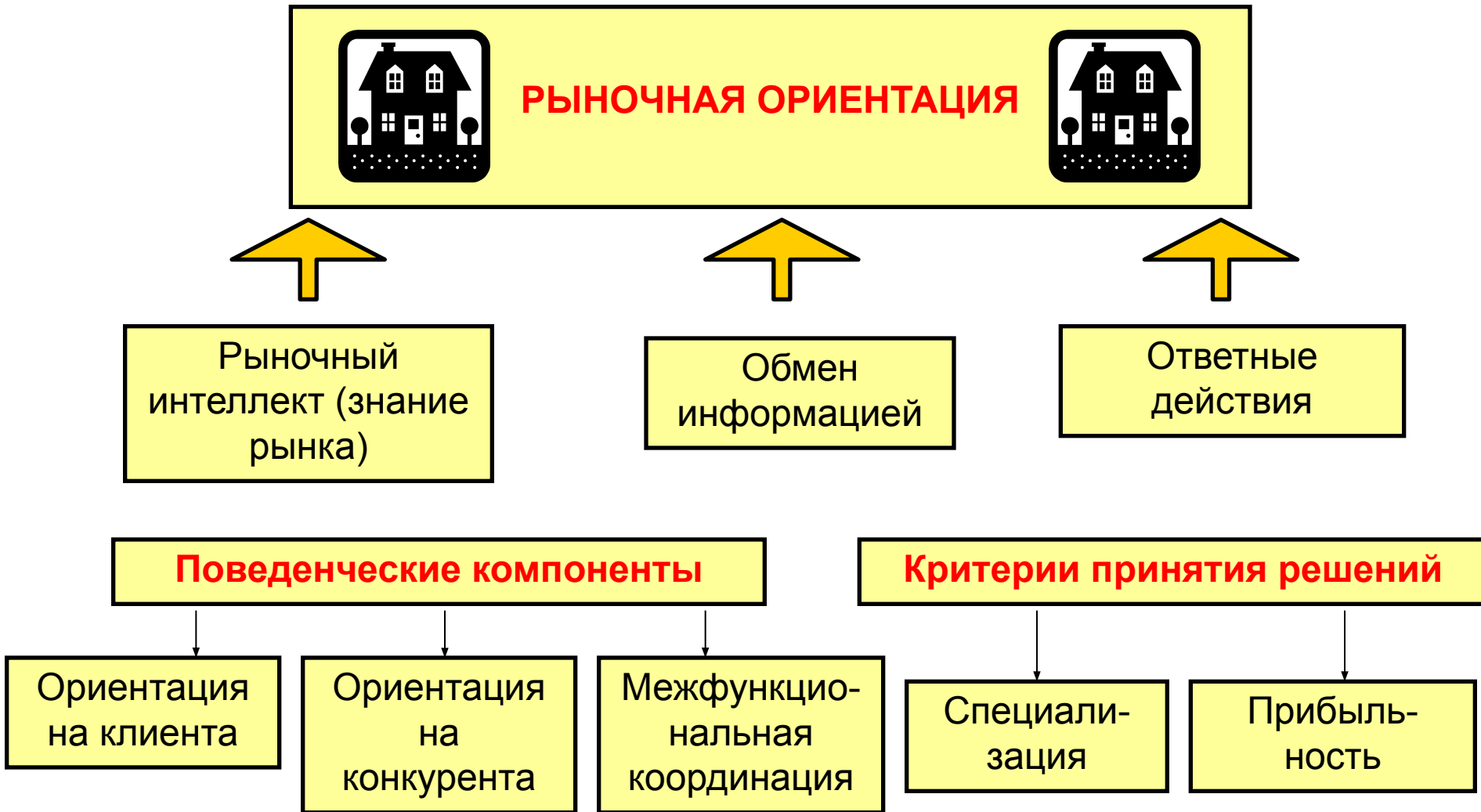
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Вероятность проявления угрозы

Типы маркетинга в компаниях



Состав действий при рыночной ориентации маркетинга



Социально-ответственный маркетинг – компания должна обращать внимание на побочные эффекты своей экономической и производственной деятельности, чтобы обеспечить долгосрочное благосостояние общества в целом, а не только индивидуальных потребностей

(Жан-Жак Ламбен)

Маркетинг партнерских отношений –
построение долгосрочных взаимовыгодных
взаимодействий с ключевыми рыночными
партнерами компании (покупателями,
поставщиками, продавцами...) в целях
установления длительных
привилегированных отношений

Сравнение традиционной модели маркетинга и маркетинга партнерских отношений

Продажа на основе обычных сделок	Маркетинг партнерских отношений
Упор на привлечение новых клиентов	Упор на удержание имеющихся клиентов не в меньшей мере, чем на привлечение новых
Краткосрочные ориентиры	Долгосрочные ориентиры
Заинтересованность в заключении единичного контракта	Заинтересованность в многократных продажах и укреплении партнерских отношений
Ограниченная заинтересованность в клиентах	Высокий уровень заинтересованности в деятельности клиентов
Исследования потребностей покупателей используются для заключения отдельной сделки	Периодические исследования потребностей клиентов для укрепления отношений с ними
Успех означает продажу	Успех означает лояльность клиентов и их готовность порекомендовать бренд другим, наличие повторных покупок, низкий уровень текучести клиентов
Качество – проблема для производителей	Качество – забота для всех сотрудников компании-продавца
Ограниченное внимание к обслуживанию покупателей	Большое внимание к обслуживанию клиентов
Информация о клиентах хранится торговыми агентами	Информация о клиентах хранится в доступной для всех сотрудников компании базе данных

Система управления взаимоотношениями с клиентами (CRM – Customer Relationship Management) - клиентоориентированный подход, ставящий своей целью стимулирование повторных покупок, увеличение лояльности потребителей, а в идеале, превращение их в «апостолов» бренда.

CRM – это направленная на построение устойчивого бизнеса система взаимоотношений с клиентами, в основе которой лежит постоянное взаимодействие, понимание его индивидуальных потребностей, совместное и взаимовыгодное с клиентом создание ценности.

Концепция основана на использовании современных информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла, извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

Эффективность CRM определяется качеством клиентской базы данных, умением компании работать с ней, предлагая клиентам дифференцированные предложения ценности, разрабатывая и внедряя различные программы лояльности.

Латеральный маркетинг – это рабочий процесс, который при приложении к существующим товарам и услугам дает в результате инновационные товары и услуги, охватывающие потребности, целевых потребителей или ситуации, не охваченные в настоящее время, и, таким образом, является процессом, который предлагает высокие шансы для создания новых категорий или рынков.

Индивидуальный (кастомизированный) маркетинг – направлен на утонченных и влиятельных потребителей, формирование для них предложений, соответствующих их ожиданиям, где каждому покупателю предлагают товар, изготовленный по заказу.

Кастомизация (от англ. customer – потребитель) – это процесс изготовления массовых продуктов, адаптированных к нуждам определенных групп потребителей.

Маркетинг, ориентированный на стоимость - основное предназначение маркетинга сводится к максимизации акционерной стоимости компании и в конечном итоге к увеличению доходов, получаемых ее инвесторами.

Критерии сегментации потребителей



Процесс разбивки потребителей на группы на основе различий в нуждах, характеристиках и/или поведении называется **сегментированием рынка**.

- 1. Облегчение построения коммуникаций.**
- 2. Нахождение ниши.**
- 3. Эффективное построение маркетинга.**

Идентифицируемые сегменты должны быть:

- Достаточно большими
- Различными
- Отвечающими
- Достижимыми
- Заинтересованы в различных выгодах
- Прибыльными

Мероприятия целевого маркетинга

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

1. Определение принципов сегментирования рынка
2. Составление профилей полученных сегментов



ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ РЫНКА

3. Оценка степени привлекательности полученных сегментов
4. Выбор одного или нескольких сегментов



ПОЗИЦИРОВАНИЕ ТОВАРА НА РЫНКЕ

5. Решение о позиционировании товара в каждом из целевых сегментов
6. Разработка комплекса маркетинга для каждого целевого сегмента

- **по демографическому и географическому признакам**
- **по операционным признакам**
- **по закупочному признаку**
- **по ситуационному признаку**
- **по личностному признаку**

Выбор целевого сегмента

При оценке сегментов необходимо учитывать:

- **Привлекательность сегмента**, т.е. размер сегмента, темп его роста, доходность, интенсивность конкуренции, барьеры входа на рынок и т.д. в сравнении с другими сегментами
- **Собственные возможности участия в конкурентной борьбе в данном сегменте**, т.е. конкурентные преимущества компании (сильные и слабые стороны): соответствуют ли возможности компании требованиям сегмента по уровню технологии, менеджмента, маркетинга, финансовым ресурсам, опыту работы на рынке; каков характер конкуренции в этом сегменте; какова возможная реакция конкурентов на попытку завоевать этот сегмент в сравнении с конкуренцией в других сегментах.

Культурный код Германии и Америки. Возьмем пример датской компании «Лего», которая начинала работать в Германии. Мы знаем, что «Лего» — это детский конструктор с четкой, яркой инструкцией. Как вели себя дети? Открывали инструкцию и начинали сами собирать игрушку. Машинка это или нечто другое. И когда ребенок собирал игрушку — получалось, что игра проиграна. И родителям не оставалось ничего иного, как пойти и купить новую игрушку. То есть период взаимодействия с игрушкой был очень коротким и поэтому продажи этих конструкторов росли.

Что происходило в Америке. Ребенок попросту вытряхивал конструктор, инструкцию дети не открывали, она не была нужна. И каждый раз в процессе игры у детей получались новые фигуры. Это была постоянно новая игра. Как можно объяснить это явление? Культурным кодом Германии является порядок. «Лего», выходя на рынок Германии с яркой, точной инструкцией, полностью угадала культурный код страны. Почему в Америке не получилось такого эффекта? Дело в том, что культурный код Америки — это мечта. И когда дети строили эти башни или что-то иное, то они строили свою мечту. И каждый день мечта была новой. Вот такая прямая связь культурного кода на рост продаж конструктора «Лего». Культурные коды влияют на качество развития бизнеса во всем.



правление маркетингом. Жильцова
О.Н.



Определение целевой аудитории по размеру дохода

Рекламная кампания товаров под торговой маркой Магги проходит успешно, так как производители успешно определили целевую аудиторию продукта и работают именно с ней, определяя низкую ценовую категорию товара.

Рекламная кампания торговой марки Гурмания (хоть и была проведена в лучших канонах рекламной индустрии) не принесла желаемых результатов по причине неправильной сегментации, в частности, в определении целевой аудитории, что было обусловлено неправильной ценовой политикой производителя. Продукт оказался слишком дорогим для российского потребителя. Позиционирование супов «Гурмания» не вписывается в концепцию «готовой быстрой еды»

Данный продукт - суп быстрого приготовления - не соответствует предпочтениям российских потребителей, так как наши хозяйки любят и умеют готовить дома сами.

Целевая аудитория потребителей данной категории продуктов – не готова «доваривать суп», как правило, потребители хотят «просто залить водой».

Рекламная кампания позиционирует супы, как продукт для Гурманов и ценителей качества и «диговинки: «Где найти белые грибы весной» - но данной целевой аудитории – такой продукт не интересен.



Позиционирование – это процесс создания образа и ценности компании или товара (торговой марки) у потребителей из целевой аудитории таким образом, чтобы они понимали существенные отличия компании или товара от конкурентов.

Это то, что вы делаете с образом мыслей потребителей, позиционируя товар в сознании потребителей!

Цель позиционирования – определение обособленного благоприятного положения товара или марки в ряду уже существующих.

Схема позиционирования товаров конкурентов в глазах потребителей



Возможные стратегии позиционирования

1. Позиционирование, основанное на характеристиках и атрибутах товара
2. Основанное на имидже бренда или торговой марки
3. Основанное на целевой аудитории, для которой предназначено данное предложение
4. Позиционирование по отношению к другому товару,
5. Основанное на способах и ситуациях потребления

Эффективное позиционирование должно:

- выявить уникальные, отличные от конкурентов характеристики компании или товара (марки),
- выявить отличия, выгодные для целевой группы потребителей,
- отражать только реально существующие преимущества продукта для того, чтобы заслужить доверие потребителей,
- быть достаточно длительным для того, чтобы поддерживать долгосрочные отношения с потребителями,
- поддерживаться всеми элементами комплекса маркетинга.

Ювелирную компанию Tiffany&Co можно рассматривать как пример грамотного и результативного позиционирования на ювелирном рынке. Вместе с каждым украшением потребитель приобретает "эмоции". Каждый рекламный ролик Тиффани пронизан ощущением благополучия и стабильности, с налётом романтики.



Позиционирование продукта на 100 % отвечает потребностям целевого потребителя.

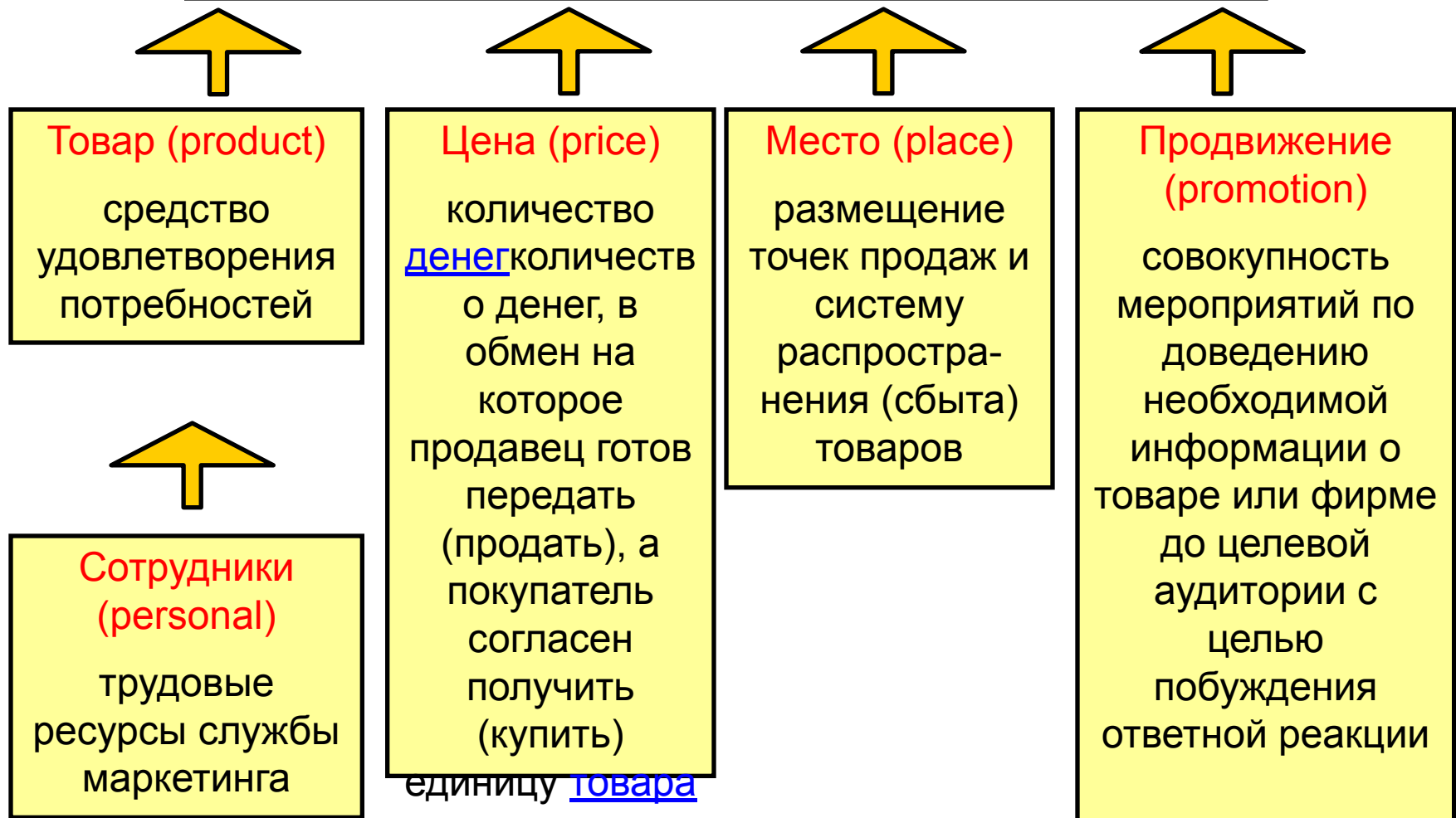
- Быстро, вкусно, дешево.
- Просто залить водой
- Оптимальное соотношение «сытость- цена»

Позиционирование товара, как товара качественного и домашнего, который выручает в любых ситуациях (Пример, ролик для рекламной кампании «Лапша по-домашнему». Главное действующее лицо - Федор Конюхов. Он не просто выступает лицом кампании, но и делится собственным реальным опытом использования Роллтона «По-домашнему». «Мне очень нравится этот продукт. Он часто меня выручает в путешествии. В океане он как спасательный круг – надёжен и придаёт силы. Всё быстро, легко и просто и не нужно мыть посуду», - говорит знаменитый путешественник).



Комплекс маркетинга (5P)

МАРКЕТИНГ-МИКС



Соответствие 4 «Р» продавца 4 «С» потребителя

Четыре «Р» продавца		Четыре «С» потребителя	
Product	Продукт	Customer needs and wants	Нужды и потребности потребителя
Price	Цена	Cost to customer	Издержки клиента
Place	Место	Convenience	Удобство
Promotion	Продвижение	Communication	Коммуникация

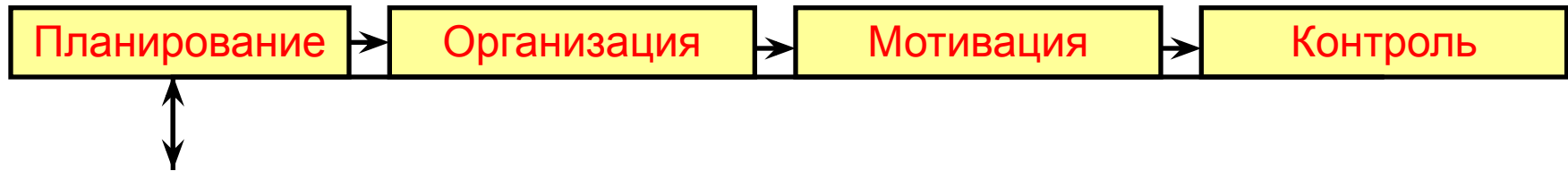
Комплекс маркетинг-микса

- 1. товар** – качество, дизайн, торговые марки, упаковка, сервисное обслуживание, ассортиментная политика;
- 2. цена** – цены производителя, оптовика, розничного торговца, политика скидок, условия контрактов, кредитная политика, ценовые стратегии;
- 3. каналы сбыта** – анализ и выбор каналов товародвижения, выбор посредников, логистика, организация торговли, сбытовые стратегии;
- 4. продвижение товара** – реклама, пр, стимулирование сбыта, личные продажи, прямой маркетинг

Управление организацией и планирование

Управление организацией — процесс, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели компании.

Функции управления в процессе планирования:



Управление маркетингом

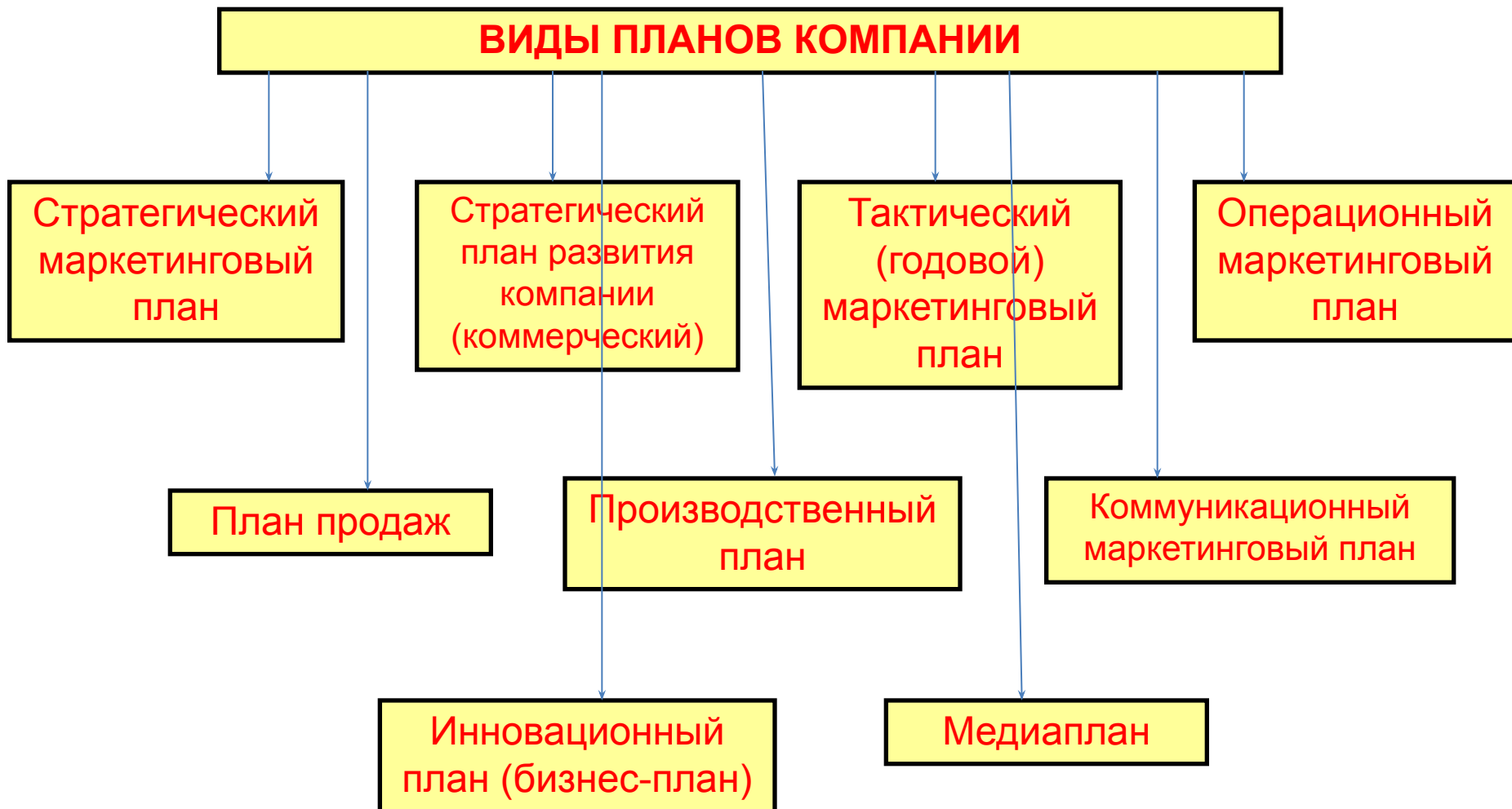
Планирование — принятие решения о том, какими должны быть цели компании и что надо сделать для их достижения.

Организация — формирование и распределение ресурсов для реализации намеченных планов.

Мотивация — построение системы мотивирующих факторов для сотрудников компании, чтобы они сделали все необходимое для достижения поставленных целей.

Контроль — определение соответствия достигнутых и желаемых результатов

Планирование в организации с участием маркетинга



Временные рамки планирования

Планирование может осуществляться в различных временных рамках:

- **Стратегическое — долгосрочное планирование (1–3 года).**
- **Тактическое — среднесрочное планирование (3 месяца — 1 год).**
- **Оперативное — краткосрочное планирование (1 неделя — 3 месяца).**

Вопросы при разработке стратегии

Стратегическое планирование отвечает на три основных вопроса.

- **Где мы находимся в настоящее время?**
- **Куда мы хотим прийти?**
- **Как мы собираемся это сделать?**

Стратегический и операционный маркетинг

МАРКЕТИНГ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ

прослеживает эволюцию заданного рынка, выявляет существующие или потенциальные рынки или их сегменты (ниши) на основе анализа потребностей, - нацеливает компанию на привлекательные экономические возможности, т.е. адаптированные к ее ресурсам, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

ОПЕРАЦИОННЫЙ

активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки; коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене, коммуникациям, персоналу и т.д.

Стратегическое и операционное планирование

Стратегия – это направление действий или развития предприятия для достижения стратегической цели.

Стратегия маркетинга – это рациональное логическое построение, руководствуясь которым, организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи, включающие в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг.

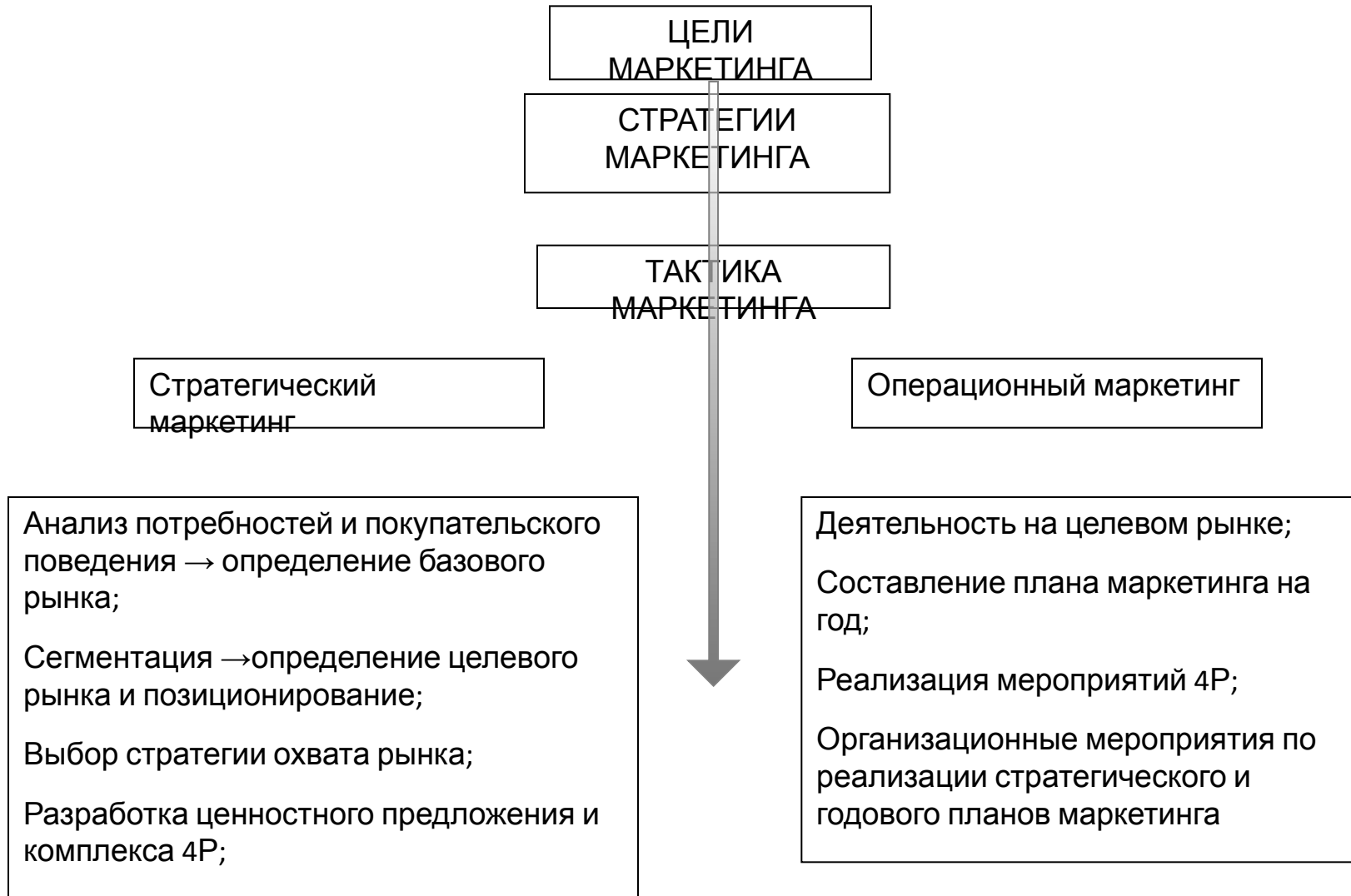
Сущность стратегического маркетинга: планирование, разработка и реализация стратегических направлений развития предприятия с использованием средств и методов маркетинга.

Операционный маркетинг – это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на удержание существующего рынка, заключающийся в использовании всех средств маркетинга: товар, цена, сбыт, коммуникации – для достижения поставленных целей.

Роль операционного маркетинга заключается в организации сбыта, продаж и политики коммуникаций для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств товара при снижении издержек на поиск покупателей.

Основная цель операционного маркетинга – «продавать» и получать заказы на закупку путем использования наиболее эффективных методов продаж при одновременной минимизации издержек.

Стратегический и операционный маркетинг



Инвестиции в активы маркетинга

Управление маркетингом. Жильцова
О.Н.

Различие маркетингового плана и бизнес-плана

Маркетинговый план не является бизнес-планом предприятия, хотя во многом с ним пересекается и дополняет его (большой вес в структуре бизнес-плана – план по маркетингу).

Если бизнес-план чаще предназначен для инвесторов и его задача, в первую очередь, показать, как предприятие будет зарабатывать деньги, то маркетинговый план детализирует процесс «зарабатывания денег».

Задачи маркетинговой стратегии

Какие задачи решает стратегический план маркетинга?

1. Прежде всего это документ, который позволяет ответить на вопросы о том, как вы собираетесь обеспечить достижение стратегических целей предприятия, используя средства маркетинга.

Поэтому целесообразно включить в план раздел, в котором будут сформулированы согласованные с руководством цели компании.

Но: указываются не коммерческие (увеличить продажи на X%), а маркетинговые цели (формирование дополнительного спроса)!

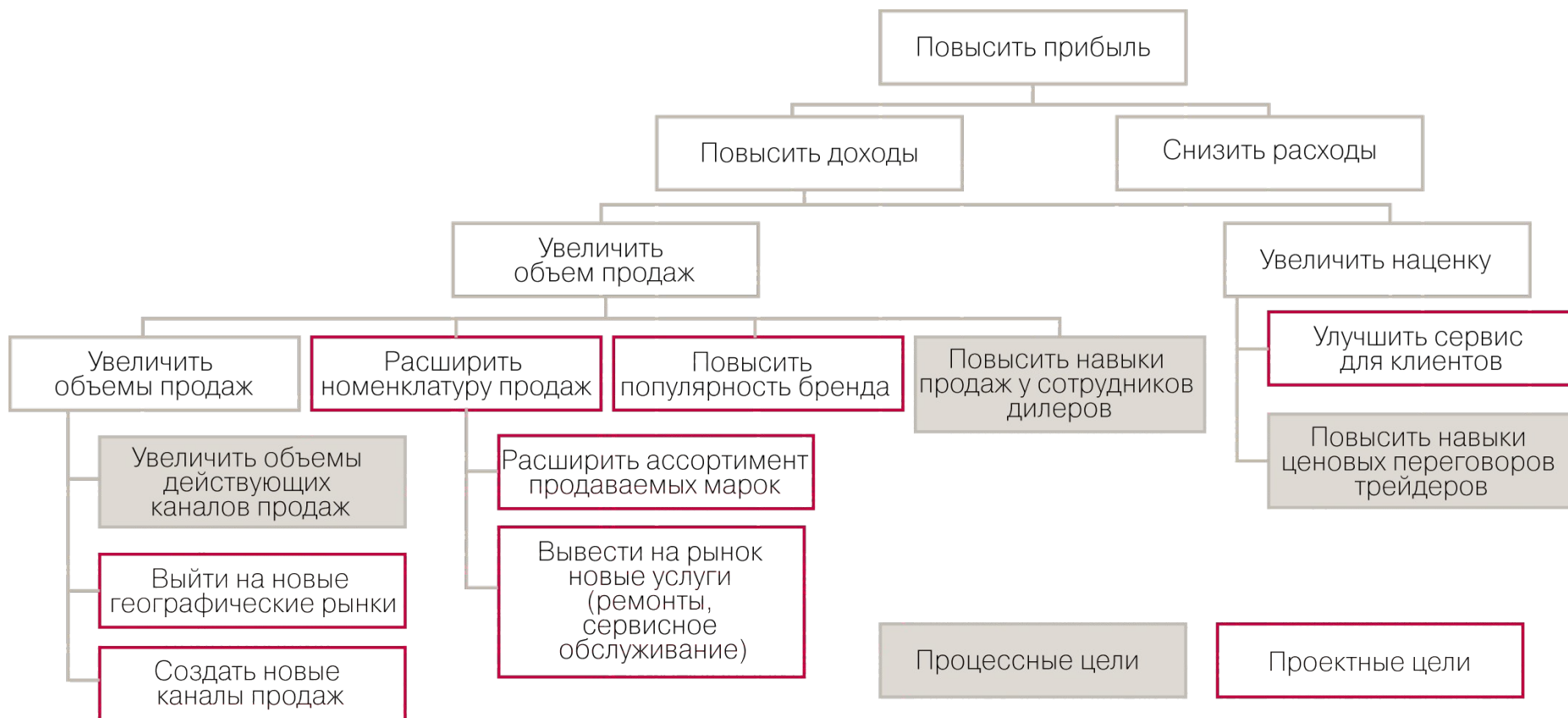
МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

Возможные декомпозиции целей



МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

Процессные и проектные цели



МАРКЕТИНГОВЫЕ ЦЕЛИ

Правила постановки целей (принципы SMART):

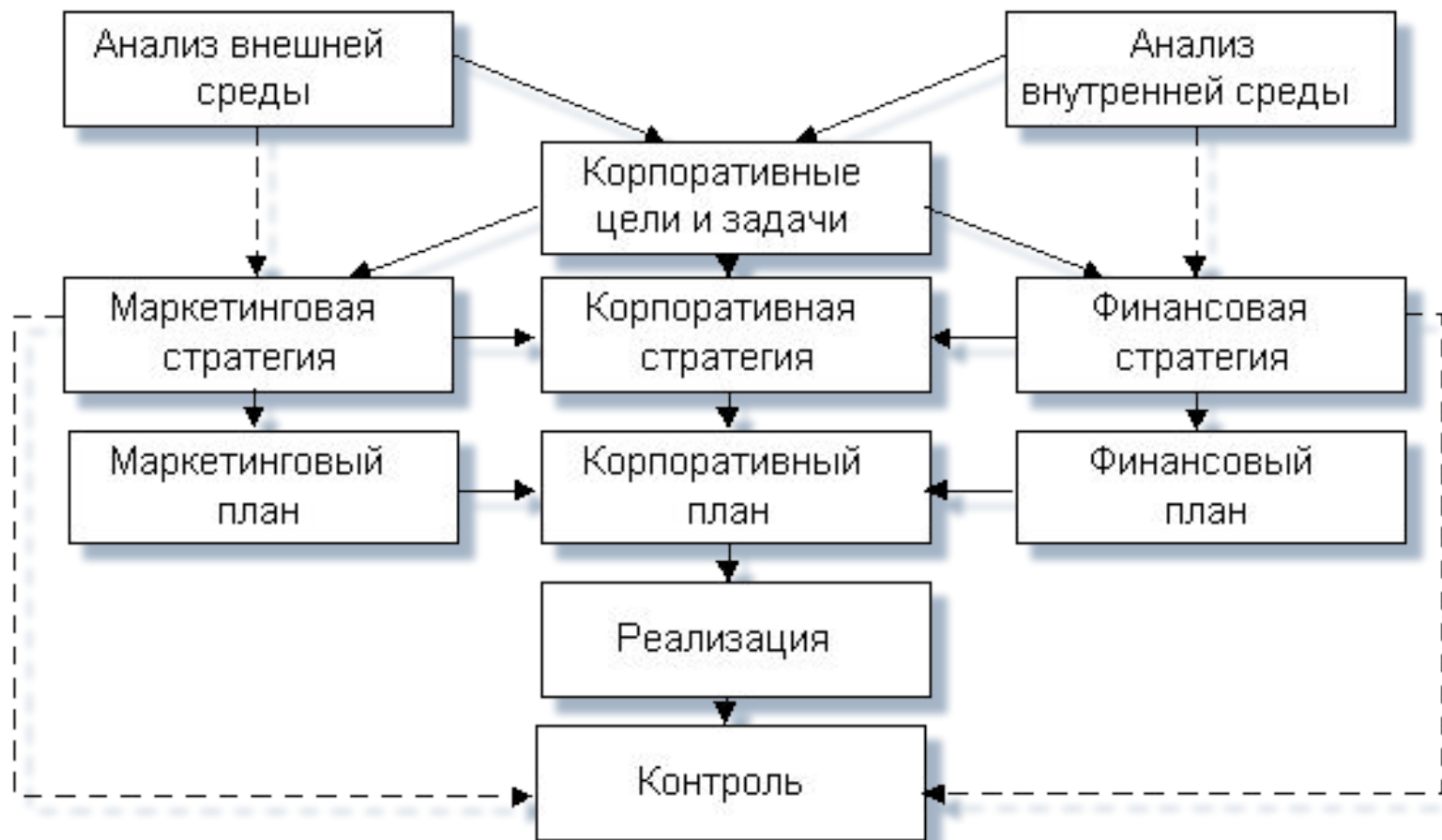
1. Цель должна быть описана конкретными терминами
2. Критерии достижения цели должны быть измеримы
3. Необходимо, чтобы достижимость цели была обоснована
4. Цель должна быть реалистична
5. Должны быть обозначены конкретные сроки достижения цели

Задачи маркетингового плана

2. Обеспечение маркетингового контроля, который невозможен без маркетингового планирования:

- 1. Стратегический контроль (оценка уровня достижения намеченных стратегических целей: полноты, своевременности и достижимости)*
- 2. Контроль прибыльности и эффективности отдельных маркетинговых мероприятий*
- 3. Контроль выполнения годовых и месячных планов маркетинга и продаж и анализ отклонений (GAP-анализ)*

Связь маркетингового планирования с функциями управления



Объекты маркетингового планирования

Планированию подвергаются:

- 1. Компания в целом в виде централизованных планов маркетинга**
- 2. Отдельные бизнес-единицы (направления, подразделения, в т.ч. региональные)**
- 3. Бренды, продуктовые группы, клиенты**

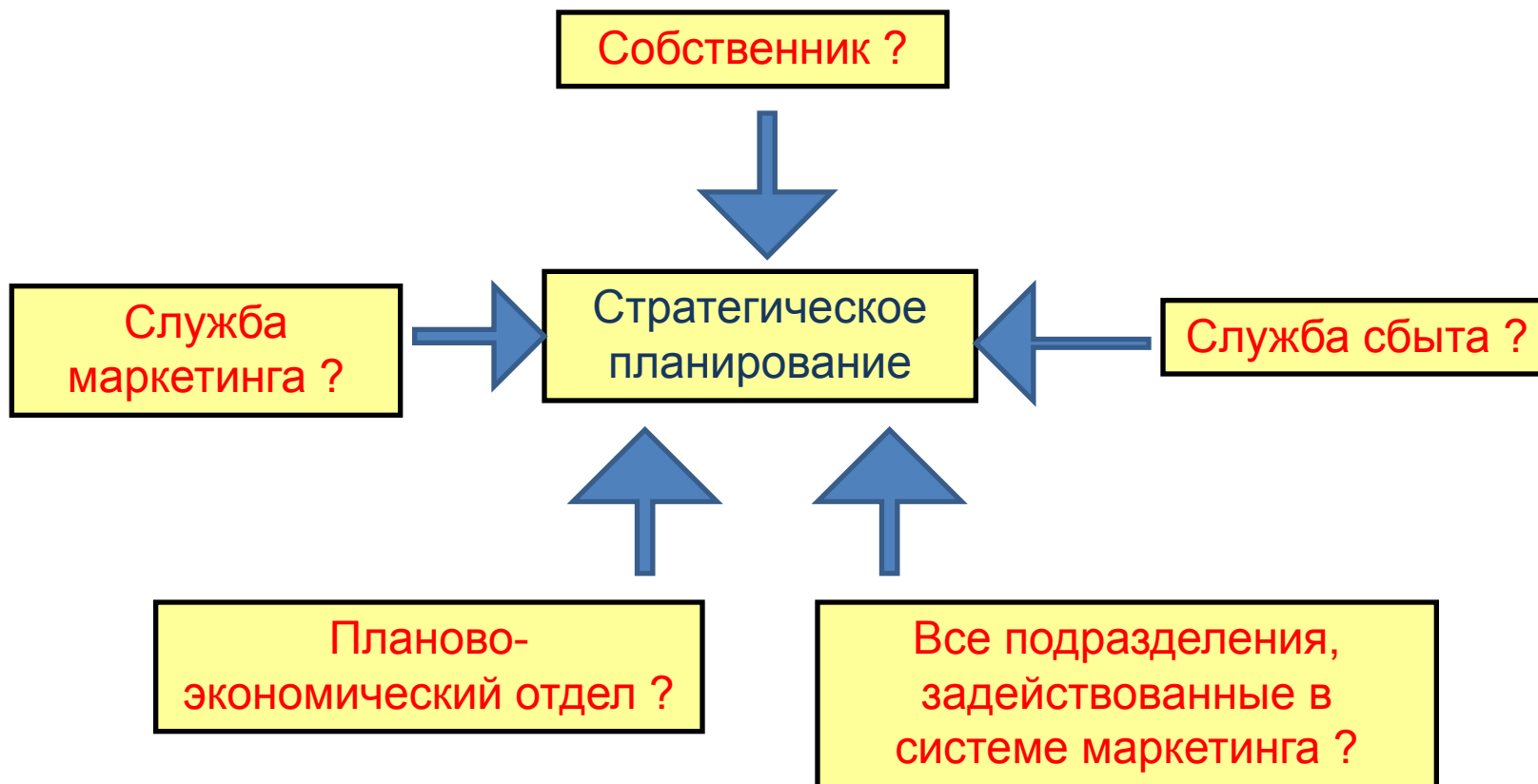
Задача стратегического маркетинга

Задача стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить предприятие на привлекательные экономические возможности, т. е. на те, что адаптированы к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивают ее потенциал для роста и рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные горизонты, заключается в уточнении миссии фирмы, определении целей, разработке стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры товарного портфеля.

В мировой практике стратегический план рассчитывается на 3-5 лет, в российской, как правило, на 1 год!

Кто должен заниматься стратегическим планированием?



Стратегии компаний-лидеров на рынке

Стратегия лидера – оборонительная

Стратегия компании №2 – атаковать лидера

Стратегия компании №3 – фланговые атаки

Стратегия компании №4 – партизанская война

Принципы оборонительной стратегии

Принцип обороны №1.
Обманывайте врага, но не себя
самого

Принцип №2. Лучшая стратегия обороны -
это мужество атаковать самого себя.

Принцип №3. Сильные шага конкурентов всегда нужно
блокировать.

Принципы наступательной стратегии

Принцип №1. Главное, что нужно принимать во внимание - это сила позиции лидера

Принцип №2. Найдите слабое место в силе лидера и атакуйте его

Принцип №3. Проводите атаку на возможно более узком фронте

Принципы фланговой войны

Принцип №1. Хороший фланговый маневр должен быть направлен на еще не оспариваемую территорию

Принцип №2. Тактический сюрприз должен быть важным элементом плана

Принцип №3. Преследование противника так же важно, как и сама атака

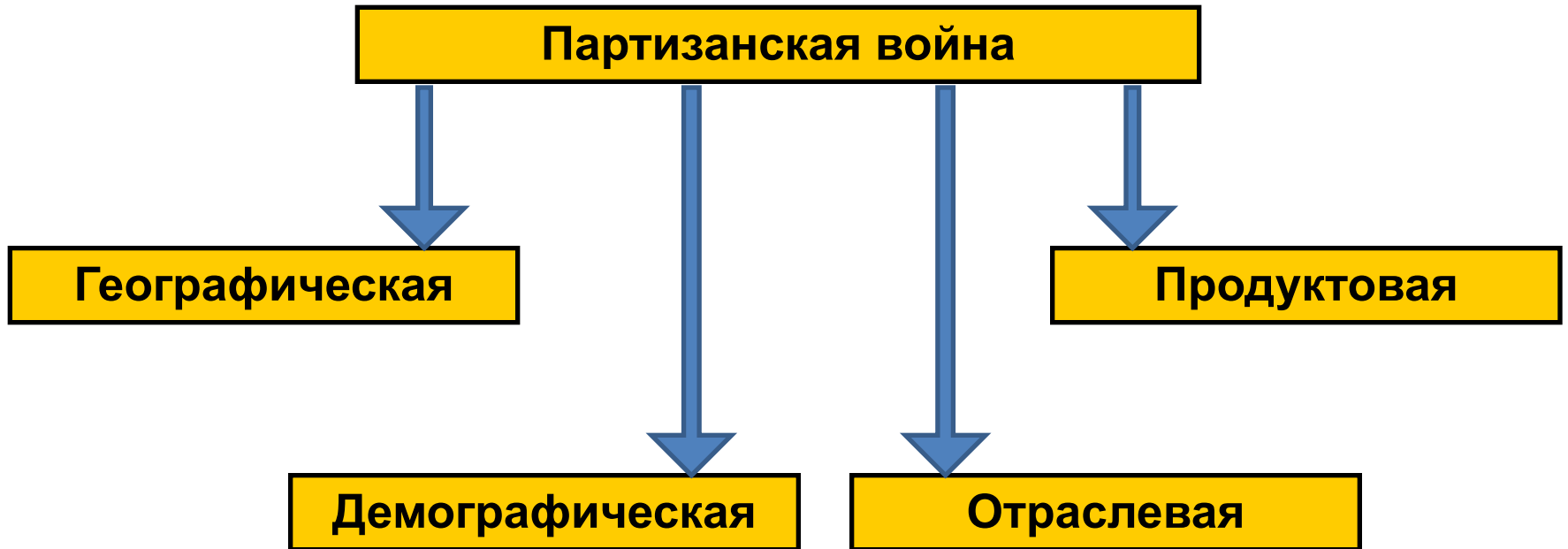
Принципы партизанской войны

Принцип № 1. Найдите достаточно маленький сегмент рынка, который вы смогли бы защищать

Принцип № 2. Какого бы успеха вы ни добились, никогда не ведите себя как лидер

Принцип № 3. Будьте готовы свернуть свои дела в любой момент

Виды партизанской войны



Конкурентные стратегии



Три основных конкурентных стратегии (согласно Майклу Портеру)

Самая низкая себестоимость

– производство и маркетинг продуктов и услуг с более низкой себестоимостью по сравнению с конкурентами.

Дифференцирование

– создание продуктов и услуг, которые покупатель воспринимает как уникальные в данной сфере.

Фокус

– фокусирование на определенный сегмент рынка, форму продукта или процесс управления стоимостью.

Источник: "Competitive Advantage", Michael Porter

cecsi.ru

Дифференцирующая стратегия

Дифференцирование – процесс разработки ряда существенных особенностей продукта, призванных отличить его от товаров-конкурентов.

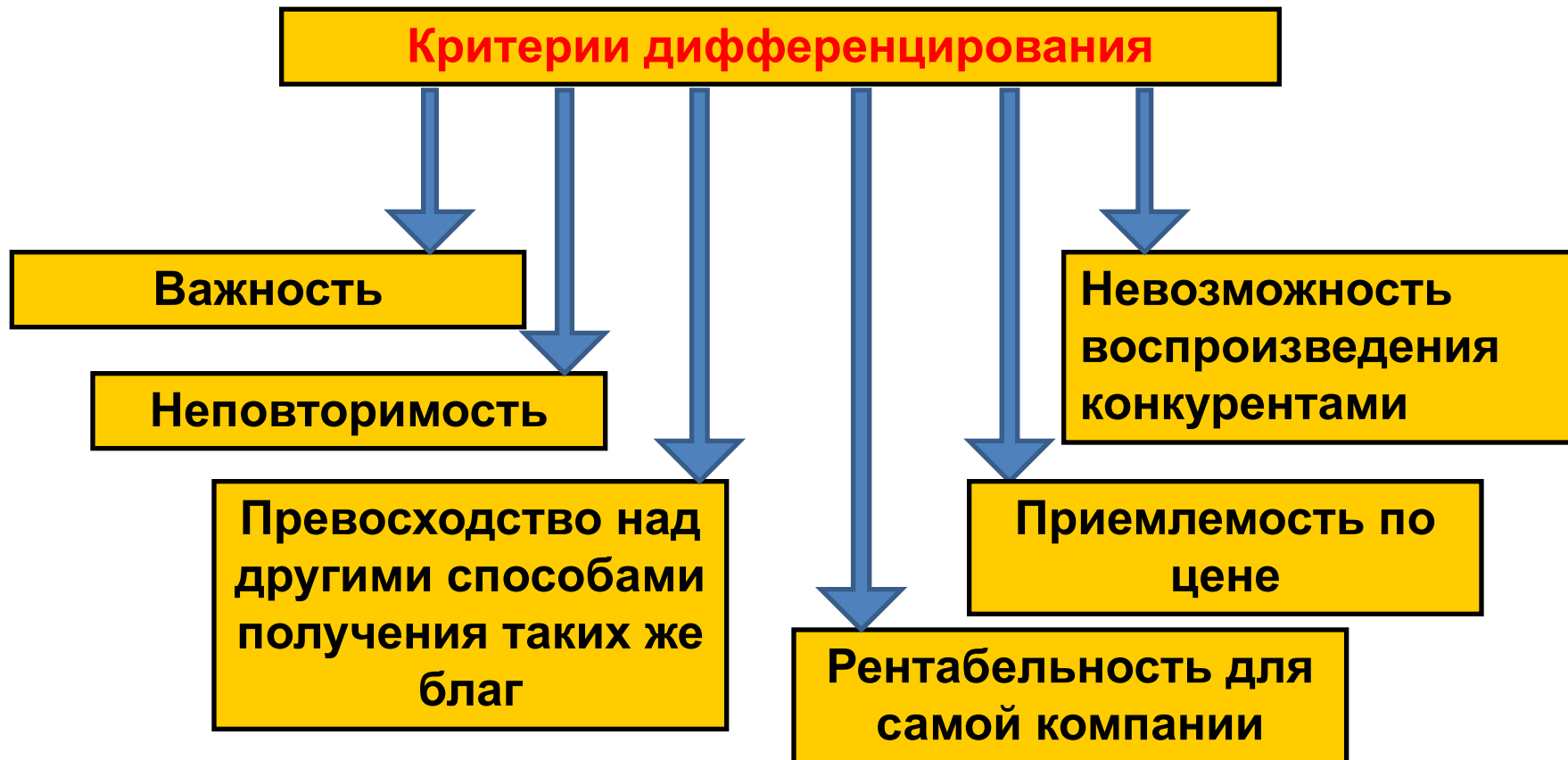
Два главных пути конкурирования на любом рынке - сильная дифференцирующая стратегия и низкая себестоимость производства.

Дифференцирующая стратегия - стратегия, выстроенная таким образом, чтобы покупатели воспринимали товары или услуги компании, как отличающиеся от аналогов по важным потребительским параметрам. Дифференцирующая стратегия призывает продавать нестандартные продукты покупателям с их конкретными потребностями.

Переменные дифференцирования

Продукт	Услуги	Персонал	Канал	Имидж
Форма Свойства Эффективность использования Конформность Долговечность Надежность Ремонтопригодность Стилистическое решение Дизайн	Простота заказа Доставка Подготовка к предоставлению (инсталляция) Обучение потребителей Консультации потребителей Обслуживание и ремонт Дополнительные услуги	Компетентность Учтивость Способность внушать доверие Результативность Надежность Отзывчивость Коммуникабельность Компетентность	Степень покрытия	Символы Медиа Атмосфера События

Критерии дифференцирования



Этапы процесса дифференцирования

1. Определение смысла в контексте

2. Поиск дифференцирующей идеи

3. Нахождение свидетельств

4. Коммуникации относительно отличий

Три части дифференцирующей стратегии:

1. **Позиционирование:** создайте простую идею (и фразу), которая отличает Вашу компанию, ее продукты и услуги от конкурентов.
2. **Установление доверия:** предъявите доказательства, которые подтверждают реалистичность Вашей концепции и делают ее достойной доверия.
3. **Создание осведомленности:** сделайте так, чтобы покупатели не только узнали, чем Ваша компания отличается от конкурентов, но и осознали это отличие.

Дифференцирующая стратегия

Четыре шага дифференцирующей стратегии:

1. Изучи конкурентов и покупателей в своей категории
2. Найди свою дифференцирующую идею
3. Собери доказательства
4. Оповести о своем отличии

Бенчмаркинг – сравнительный анализ бизнес-процессов, это не сравнение показателей, а сравнение процессов.

Цель бенчмаркинга – сравнить свою компанию с конкурентом с позиции, как он достиг своих показателей, после чего скопировать эти бизнес-процессы.

Виды: а) внутренний БМ – если у компании несколько структурных подразделений или несколько бизнесов, в которых реализуются те же бизнес-процессы, то сравниваются менее успешные подразделения с более успешными, б) БМ с конкурентом/ами, в) функциональный БМ, г) общий БМ – сравнение с общемировым лидером

Этапы бенчмаркинга

1. Определение предметных областей бенчмаркинга (области сравнения)

Традиционные предметные области БМ: уровень запасов, незавершенное производство, количество отходов, количество и причины брака

Современные предметные области БМ: производительность труда (включая торговый персонал), удовлетворенность клиентов, система обслуживания клиентов, качество продукции

2. Анализ собственных бизнес-процессов в выбранной предметной области

3. Выбор организации для сравнительного анализа

4. Сбор внешней информации о бизнес-процессах в выбранных объектах (в т.ч. агентурными методами)

5. Анализ собранных данных

Ключевые вопросы для анализа: достигнутые показатели деятельности компании, как и посредством каких методов и технологий они были достигнуты, насколько велика разница между сравниваемыми компаниями, насколько технологии деятельности других организаций применимы к практике деятельности компании

6. Разработка программы мер по улучшению бизнес-процессов (реинжиниринг БП)