

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ



ЦЕЛИ КУРСА

ОБСУДИТЬ ОСНОВНЫЕ КОНЦЕПЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ СОТРУДНИКОМ ОТДЕЛА МАРКЕТИНГА:

- РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА СТРАТЕГИЙ***
- СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ***
- РАЗРАБОТКА ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ СТРАТЕГИЙ***
- РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА***

ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ

- **ПОКУПАТЕЛИ СТАНОВЯТСЯ БОЛЕЕ ТРЕБОВАТЕЛЬНЫМИ, ЧУВСТВИТЕЛЬНЫМИ К ЦЕНЕ, ХОТЯТ ПОЛУЧИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ УДОБСТВА И ОБСЛУЖИВАНИЕ**
- **РЫНОК (В ЛИЦЕ КОНКУРЕНТОВ) ПРЕДОСТАВЛЯЕТ ШИРОКИЙ ВЫБОР БЛИЗКИХ ПО КАЧЕСТВУ ТОВАРОВ И УСЛУГ**
- **ВОЗРАСТАЮТ КОММЕРЧЕСКИЕ РАСХОДЫ, А ТАКЖЕ РАСХОДЫ НА РЕКЛАМУ И ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОДУКЦИИ**

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: РАЗЛИЧНЫЕ ПОДХОДЫ

- **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ**
- **ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**
- **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**
- **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЫНОЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ)**

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

- **КОНЦЕПЦИЯ СФОРМУЛИРОВАНА В НАЧАЛЕ 1900 Г.Г.**
- **ОСНОВНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ КОНЦЕПЦИИ -
УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ ПРОЦЕССАМИ И КОНТРОЛЬ
НАД СИТУАЦИЕЙ**
- **БЮДЖЕТИРОВАНИЕ ИСХОДИТ ИЗ ТОГО, ЧТО БУДУЩЕЕ
ЯВЛЯЕТСЯ ПРОДОЛЖЕНИЕМ ПРОШЛОГО**
- **РУКОВОДИТЕЛЬ ОТСЛЕЖИВАЕТ ПОЯВЛЕНИЕ ВОЗМОЖНЫХ
ОТКЛОНЕНИЙ ОТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ГОДОВОГО БЮДЖЕТА И
ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ КОРРЕКТИРУЕТ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ
КОМПАНИИ**

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- **КОНЦЕПЦИЯ СФОРМУЛИРОВАНА В 1950 - 1960 г.г.**
- **ОСНОВНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ - ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА И УПРАВЛЕНИЕ СЛОЖНЫМИ СИТУАЦИЯМИ**
- **ПРОГНОЗ ОСНОВЫВАЕТСЯ НА ПРОШЛОМ ОПЫТЕ ОЦЕНКИ ИЗМЕНЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОДАЖИ, УРОВНЯ ИЗДЕРЖЕК, ВЛИЯНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ НОВШЕСТВ**
- **РУКОВОДИТЕЛЬ МАНЕВРИРУЕТ РЕСУРСАМИ В СООТВЕТСТВИИ С ОЖИДАЕМЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**
- **ПЛАНИРОВАНИЕ МОЖЕТ ПРОИЗВОДИТЬСЯ НА СРОК В 2 – 5 – 10 ЛЕТ**

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

- **КОНЦЕПЦИЯ СФОРМУЛИРОВАНА В 1960 – 1980 г.г.**
- **ОСНОВНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ - УГЛУБЛЕННОЕ ИЗУЧЕНИЕ РЫНКА, ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНКУРЕНТОВ И ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ**
- **КОНЦЕПЦИЯ ПРЕДПОЛАГАЕТ, ЧТО ПРОШЛОЕ НЕАДЕКВАТНО ОТРАЖАЕТ БУДУЩЕЕ, И ДЛЯ РЕАГИРОВАНИЯ НА НОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ НЕОБХОДИМО ВНОСИТЬ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОРРЕКТИВЫ**
- **СП ПРОВОДИТСЯ РЕГУЛЯРНО (ЕЖЕГОДНО), ОБЫЧНО ВЕСНОЙ РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН, ОСЕНЬЮ НА ЕГО ОСНОВЕ ОПРЕДЕЛЯЮТСЯ ОПЕРАЦИОННЫЕ ПЛАНЫ И БЮДЖЕТЫ НА СЛЕДУЮЩИЙ ГОД**

УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

- **КОНЦЕПЦИЯ СФОРМУЛИРОВАНА В 1970 – 1990 Г.Г.**
- **ОСНОВНАЯ НАПРАВЛЕННОСТЬ - ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ГРЯДУЩИХ ИЗМЕНЕНИЙ И АКТИВНОЕ ВЛИЯНИЕ НА СИТУАЦИЮ НА РЫНКЕ И В ОБЩЕСТВЕ**
- **ПРЕДПОЛАГАЕТ УГЛУБЛЕННОЕ ИЗУЧЕНИЕ СИТУАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ВЫЯВЛЕНИЯ НОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ РАЗВИТИЯ**
- **ОТРИЦАЕТ ВАЖНОСТЬ ЦИКЛИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, ПРЕДПОЛАГАЕТ ОТСЛЕЖИВАНИЕ НЕКИХ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И, ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ, ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

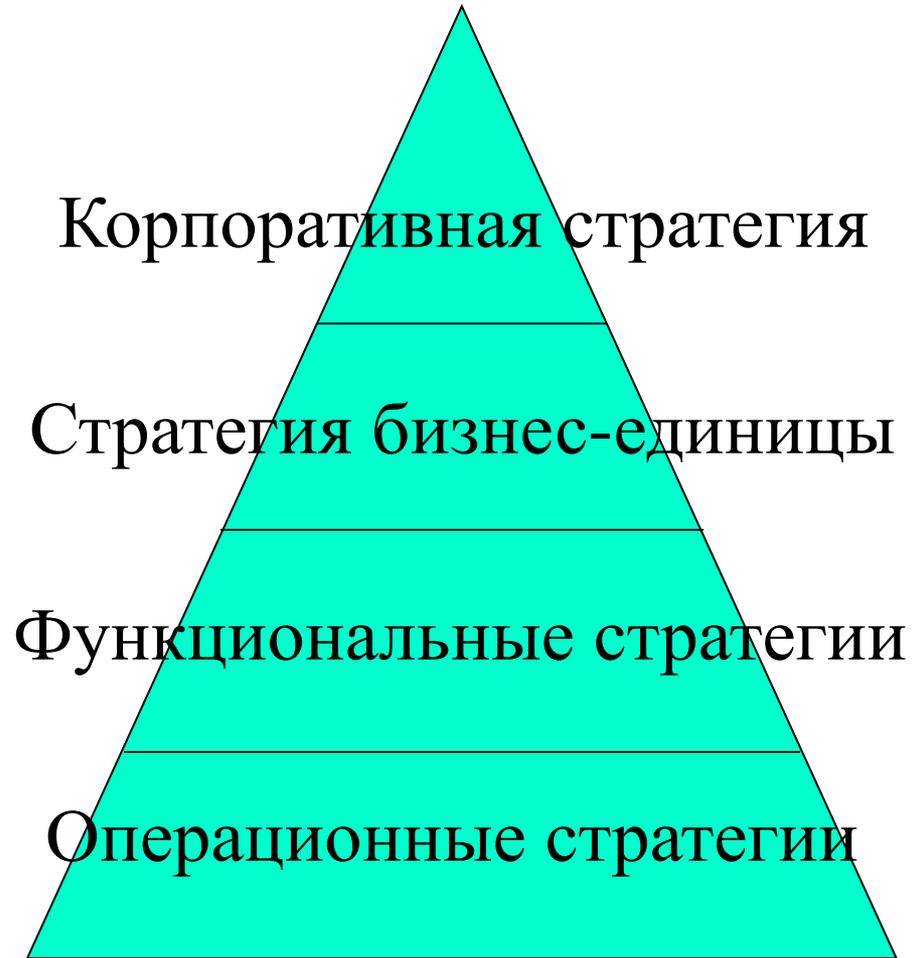
СТРАТЕГИЯ

**СТРАТЕГИЯ - КОМПЛЕКС ПРИНИМАЕМЫХ
МЕНЕДЖМЕНТОМ РЕШЕНИЙ ПО
РАЗМЕЩЕНИЮ РЕСУРСОВ КОМПАНИИ И
ДОСТИЖЕНИЮ ДОЛГОВРЕМЕННЫХ
КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НА
ЦЕЛЕВЫХ РЫНКАХ**

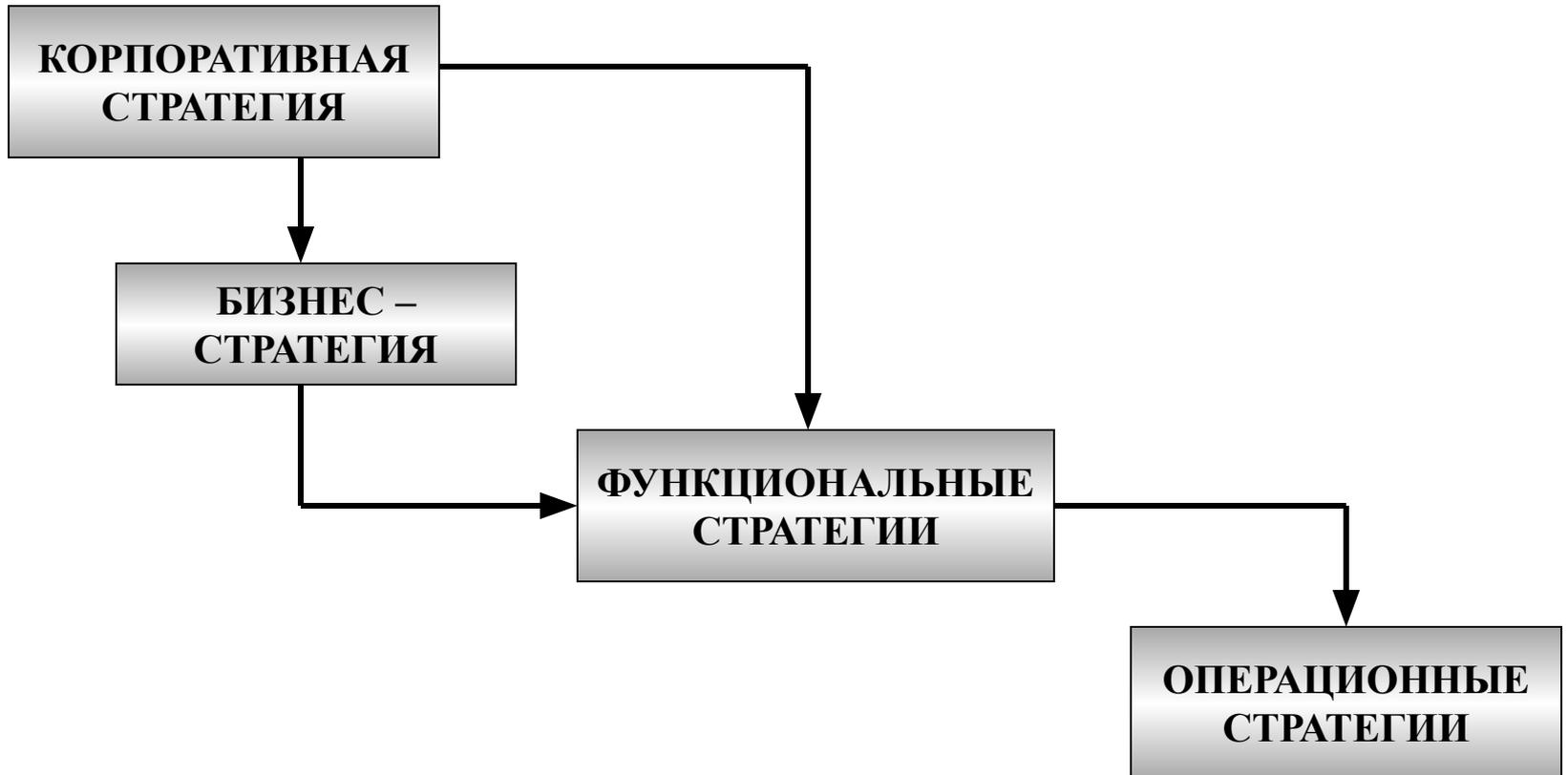
ПРЕИМУЩЕСТВА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОДХОДА

- **ОБЕСПЕЧЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ВСЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА РЕАЛИЗАЦИЮ КЛЮЧЕВЫХ ЗАДАЧ**
- **СОГЛАСОВАНИЕ КРАТКОСРОЧНЫХ И ДОЛГОСРОЧНЫХ РЕШЕНИЙ**
- **ВОЗМОЖНОСТЬ АДЕКВАТНОЙ И ОПЕРАТИВНОЙ РЕАКЦИИ НА ИЗМЕНЕНИЯ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ, НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ**
- **ВОЗМОЖНОСТЬ ОЦЕНИВАТЬ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ВАРИАНТЫ**
- **АКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**
- **ОБОСНОВАННОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ**

Иерархия стратегий



СТРАТЕГИЯ



СТРАТЕГИЯ

СТРАТЕГИЯ	ХАРАКТЕРИСТИКА
КОРПОРАТИВНАЯ	ОБЩИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ДИВЕРСИФИЦИРОВАННОЙ КОМПАНИЕЙ, ВКЛЮЧАЮЩИЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫМИ ОТРАСЛЯМИ
БИЗНЕС - СТРАТЕГИЯ	ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНОЙ СФЕРОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ЗАВОЕВАНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ
ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ	ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОТДЕЛЬНЫМ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕМ ИЛИ ЖЕ КЛЮЧЕВОЙ ФУНКЦИЕЙ ВНУТРИ ОПРЕДЕЛЕННОЙ СФЕРЫ БИЗНЕСА
ОПЕРАЦИОННАЯ	ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛЮЧЕВЫМИ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ЗВЕНЬЯМИ, ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫХ ЗАДАЧ

КОРПОРАТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ

- **ОПРЕДЕЛЯЕТ, ЧТО И КАК
ОРГАНИЗАЦИЯ ДЕЛАЕТ НА
РЫНКЕ (АССОРТИМЕНТ
ПРОДУКТОВ, ЦЕЛЕВЫЕ
СЕКМЕНТЫ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ,
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ)**

МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- **МАРКЕТИНГОВАЯ
СТРАТЕГИЯ – ОСНОВА,
ОТПРАВНАЯ ТОЧКА
КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ**

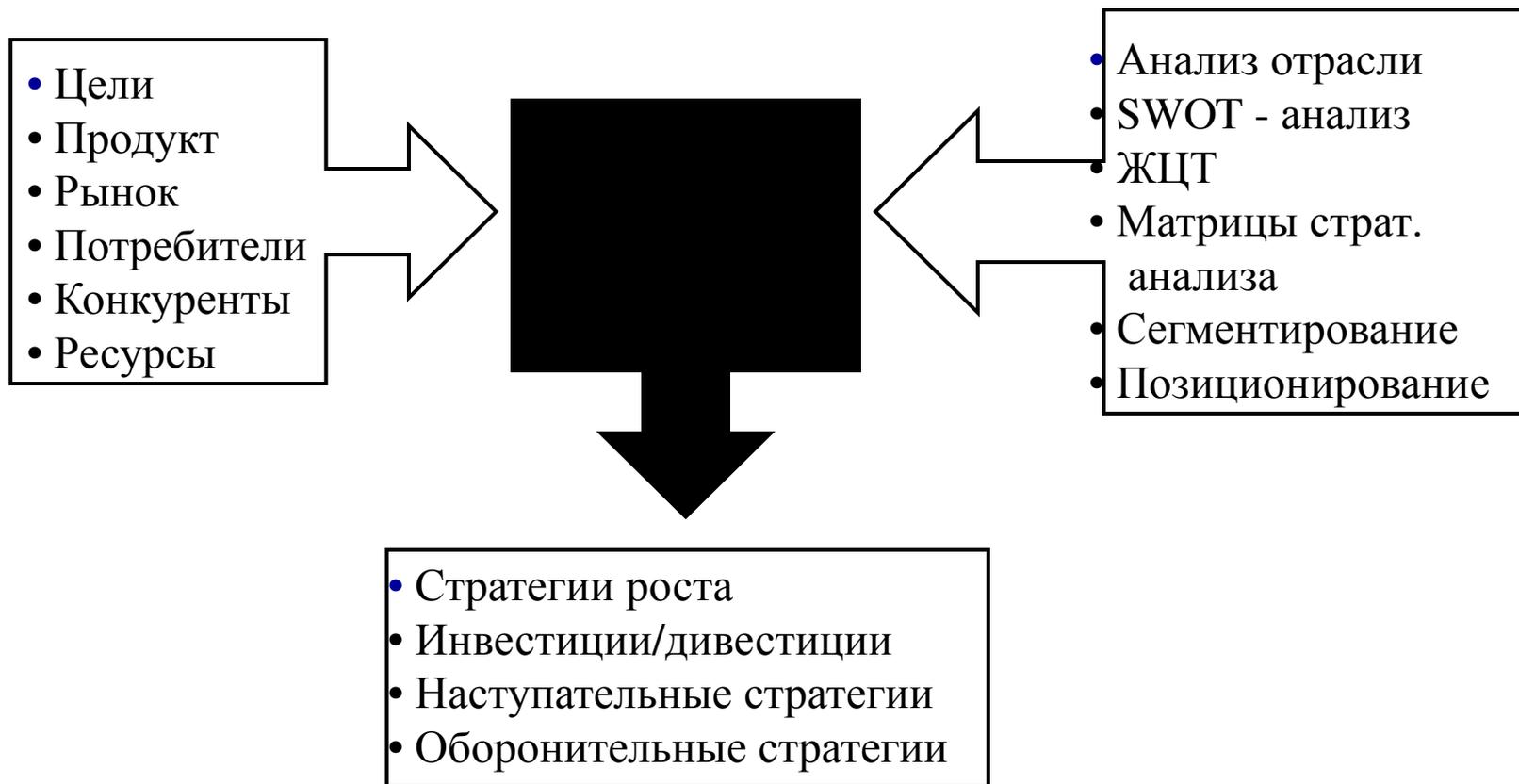
МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ

- **РЕШЕНИЯ О ПРИНЦИПАХ РАБОТЫ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ И ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С НИМ**
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕВЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КОМПАНИИ И СПОСОБОВ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ, А ТАКЖЕ ПУТЕЙ СОЗДАНИЯ УСТОЙЧИВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И НАПРАВЛЕНИЙ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ НА РЫНКЕ РЕСУРСОВ**

СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

<u>Уровень стратегии</u>	<u>Типы стратегий</u>
Корпоративный	Портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии
Функциональный	Сегментирование, позиционирование, комплекс маркетинга
Операционный	«4Р» - продуктовая, ценовая, распределения, продвижения

РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ



СТРАТЕГИЯ ПРОДАЖИ

- **ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ, ПРЕЖДЕ ВСЕГО, РЕШЕНИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ВЫБОР СИСТЕМЫ ДОСТАВКИ ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЮ (ПРЯМАЯ ПРОДАЖА, СОБСТВЕННАЯ СИСТЕМА ДИСТРИБЬЮЦИИ, РАБОТА С ДИСТРИБЬЮТОРАМИ), ВЫБОР ТИПОВ КАНАЛОВ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ (В ТРЕТЬЕМ СЛУЧАЕ), А ТАКЖЕ ФОРМИРОВАНИЕ СТРУКТУРЫ ОТДЕЛА ПРОДАЖИ**

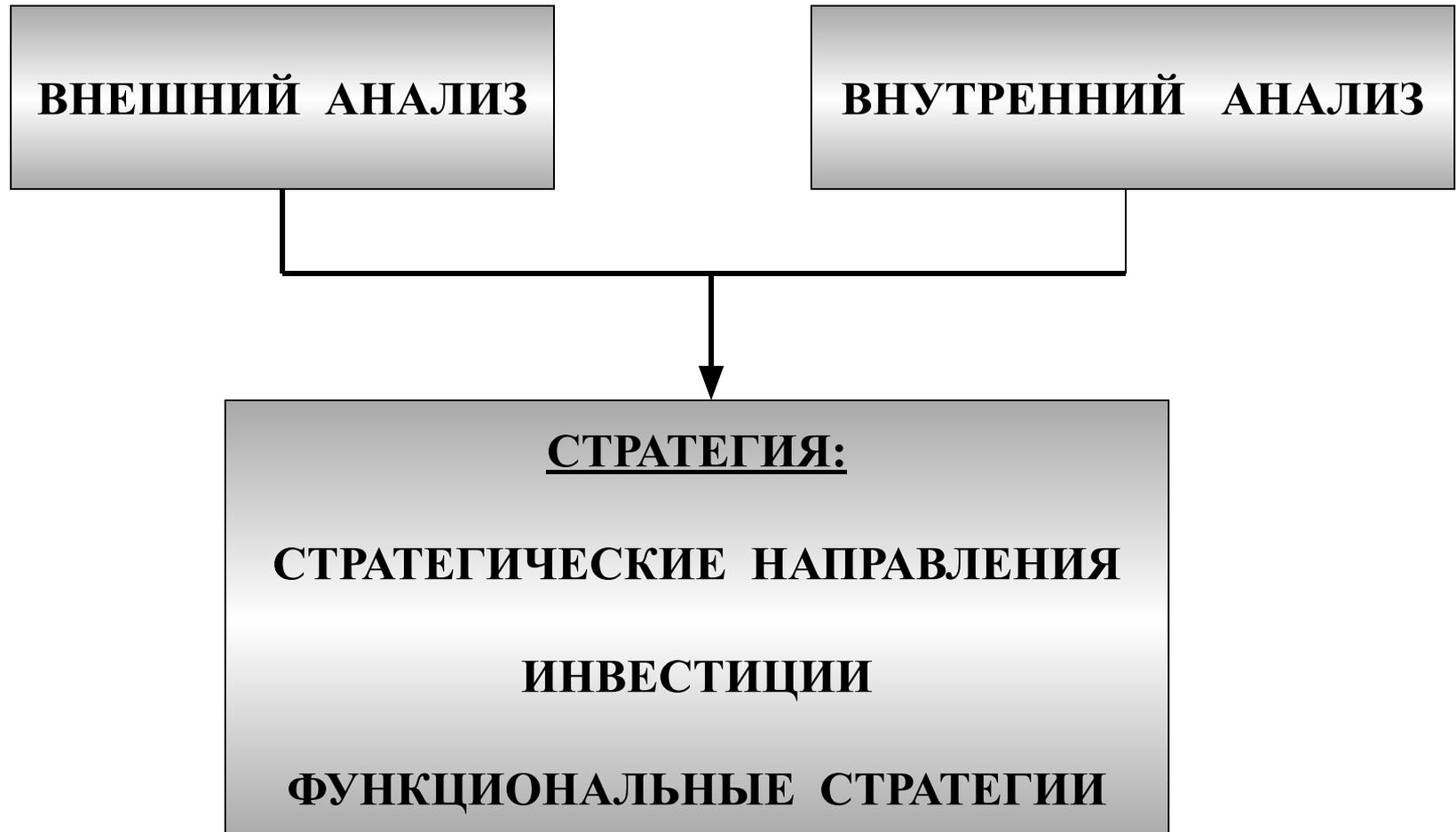
МОДЕЛЬ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

КОМПОНЕНТЫ	СОДЕРЖАНИЕ
Ситуация	Где мы находимся сейчас? Оценка деятельности компании, ее сильные и слабые стороны. Возможности и угрозы бизнес-среды. Ключевые факторы успеха.
Цели	Куда мы направляемся? Миссия компании и ее долгосрочные цели.
Стратегия	Как мы туда попадем? Каким образом будут достигнуты вышеперечисленные цели?
Тактика	Конкретные пути достижения цели (детали стратегии)
Действия	Операционный план мероприятий
Контроль	Мониторинг эффективности предпринятых действий и реализации стратегии

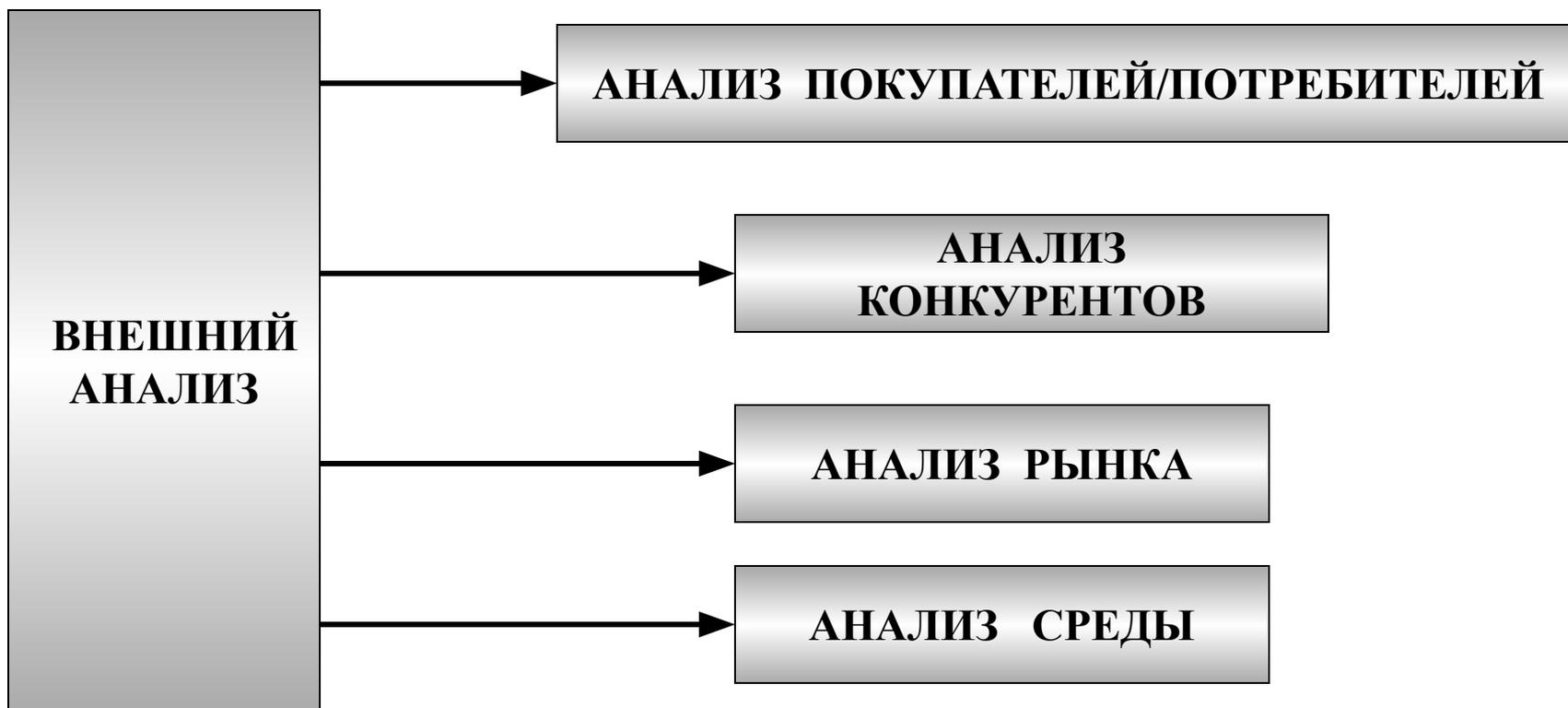
ПИРАМИДА СТРАТЕГИЙ



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ



ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ



АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- **СЕГМЕНТИРОВАНИЕ**
- **МОТИВЫ
ПОКУПАТЕЛЕЙ**
- **НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ
ПОТРЕБНОСТИ**

СЕГМЕНТ РЫНКА



- *СЕГМЕНТ РЫНКА - ГРУППА ПОКУПАТЕЛЕЙ СО СХОДНЫМИ (ОДИНАКОВЫМИ) ПОТРЕБНОСТЯМИ И ОСОБЕННОСТЯМИ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ ОТНОСИТЕЛЬНО ПРОДУКТОВ ИЛИ МАРОК*

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

- **«ЕСЛИ ФИРМА НЕ СУМЕЕТ РАЗБИТЬ
РЫНОК НА СЕГМЕНТЫ, РЫНОК
РАЗОБЬЕТ НА СЕГМЕНТЫ ФИРМУ»**

Питер Дойль

- **«ЕСЛИ ВЫ НЕ МЫСЛИТЕ СЕГМЕНТАМИ, ЗНАЧИТ, ВЫ
ВООБЩЕ НЕ ДУМАЕТЕ»**

Теодор Левитт

ЦЕЛИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ

- 1. НАЙТИ НА РЫНКЕ ТЕХ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ЧЕЙ ПЛАТЕЖЕСПОСОБНЫЙ СПРОС ФИРМА МОЖЕТ УДОВЛЕТВОРИТЬ СЕГОДНЯ И В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**
- 2. ИСКЛЮЧИТЬ ТЕХ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ЧЕЙ СПРОС КОНКУРЕНТЫ СМОГУТ УДОВЛЕТВОРИТЬ ЛУЧШЕ**
- 3. СКОНЦЕНТРИРОВАТЬ УСИЛИЯ ТОЛЬКО НА ТЕХ ПОКУПАТЕЛЯХ, ЧЬИ ПОТРЕБНОСТИ МЫ МОЖЕМ УДОВЛЕТВОРИТЬ ЛУЧШЕ ДРУГИХ**

ПРЕИМУЩЕСТВА СЕГМЕНТИРОВАНИЯ РЫНКА

- **ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННЫЕ КОММУНИКАЦИИ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ**
- **ЭФФЕКТИВНОЕ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ**
- **ВОЗРАСТАНИЕ КОЛИЧЕСТВА ПОСТОЯННЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**
- **УВЕЛИЧЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА**
- **ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ИНТЕНСИВНОГО РОСТА БИЗНЕСА**
- **ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ПРИБЫЛИ КОМПАНИИ**
- **СТИМУЛИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ**

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ (ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ РЫНОК)

ГРУППА	СОДЕРЖАНИЕ	ВОПРОС
ХАРАКТЕРИСТИКИ (БАЗОВЫЕ) ПОКУПАТЕЛЕЙ	ГЕОГРАФИЯ	КТО?
	ДЕМОГРАФИЯ	
	СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА	
	СТИЛЬ ЖИЗНИ	
ХАРАКТЕРИСТИКИ, СВЯЗАННЫЕ С ТОВАРОМ	ИСКОМЫЕ ЦЕННОСТИ	ЧТО?
	АКТИВНОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ	
	ЛОЯЛЬНОСТЬ К ТОРГОВОЙ МАРКЕ	ПОЧЕМУ?
	ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ЦЕНЕ	

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ (РЫНОК ОРГАНИЗАЦИЙ)

ГРУППА	СОДЕРЖАНИЕ	ВОПРОС
ХАРАКТЕРИСТИКИ (БАЗОВЫЕ) ПОКУПАТЕЛЕЙ	ГЕОГРАФИЯ	КТО?
	ТИП ОРГАНИЗАЦИИ	
	ВЕЛИЧИНА ОРГАНИЗАЦИИ	
	РОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ	
ХАРАКТЕРИСТИКИ, СВЯЗАННЫЕ С ТОВАРОМ	ИСКОМЫЕ ЦЕННОСТИ	ЧТО?
	АКТИВНОСТЬ ПОТРЕБЛЕНИЯ	
	ЛОЯЛЬНОСТЬ К ТОРГОВОЙ МАРКЕ	ПОЧЕМУ?
	ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ К ЦЕНЕ	

КРИТЕРИИ СЕГМЕНТАЦИИ

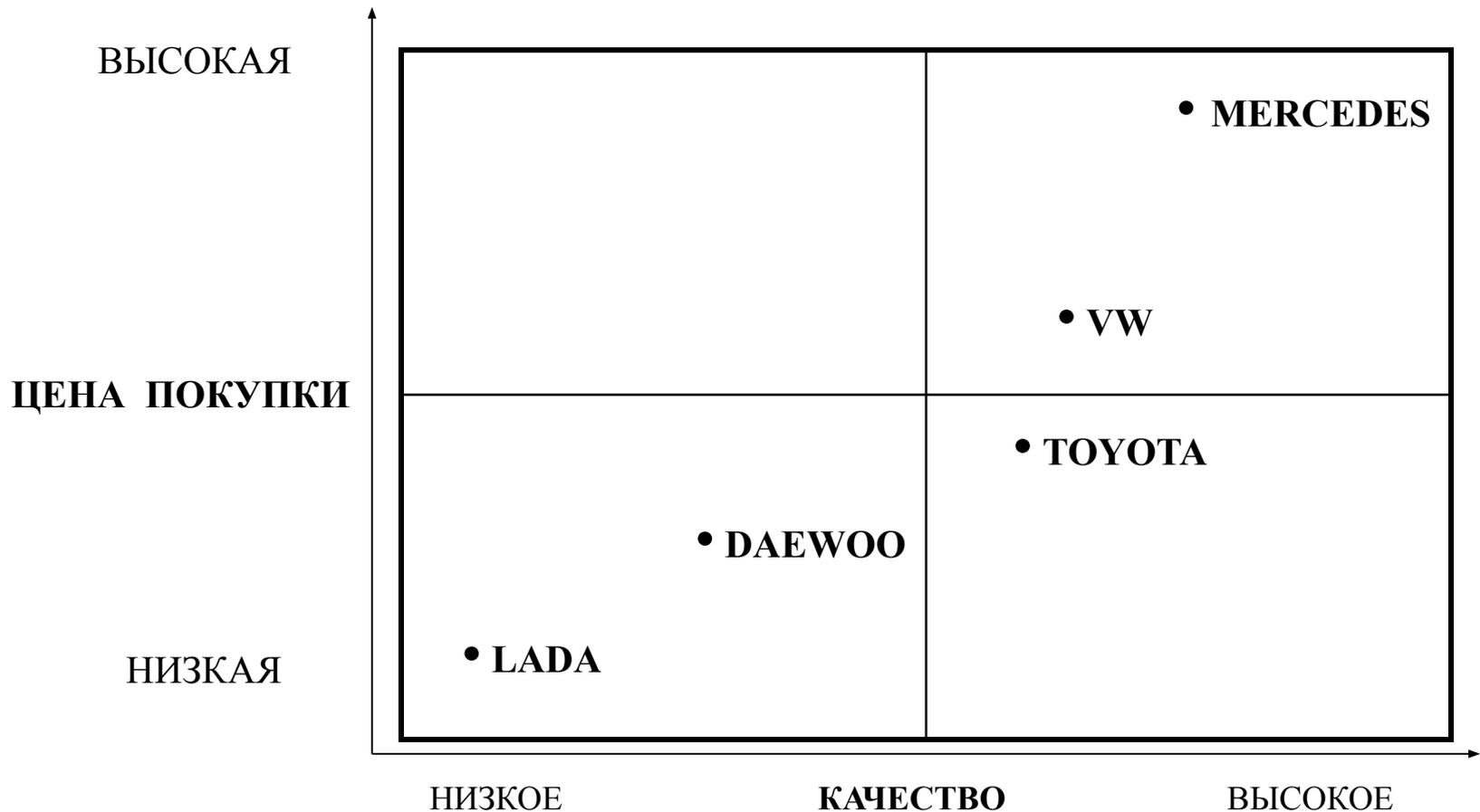
(McKinsey)

- 1. ПОКУПАТЕЛИ,
ЧУВСТВИТЕЛЬНЫЕ К ЦЕНЕ**
- 2. ПОКУПАТЕЛИ,
ОРИЕНТИРУЮЩИЕСЯ НА
УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ**
- 3. ПОТРЕБИТЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА
ДОЛГОСРОЧНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО**

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ: ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ

- **ПРИ ПРОВЕДЕНИИ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ОДИН ИЗ ДВУХ ПОДХОДОВ:**
 - **«СВЕРХУ ВНИЗ» - ЛОГИЧЕСКОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ СООТВЕТСТВУЮЩИХ ПЕРЕМЕННЫХ**
 - **«СНИЗУ ВВЕРХ» - ГРУППИРОВАНИЕ В КАТЕГОРИИ ПОТРЕБНОСТЕЙ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, ПОЛУЧЕНИЕ МИКРОСЕГМЕНТОВ С ПОСЛЕДУЮЩИМ ИХ ОБЪЕДИНЕНИЕМ В СЕГМЕНТЫ**

КАРТА ВОСПРИЯТИЯ



ХАРАКТЕРИСТИКИ СЕГМЕНТА РЫНКА

- **ИЗМЕРИМОСТЬ**
- **ЗНАЧИМОСТЬ**
- **ДОСТУПНОСТЬ**
- **УСТОЙЧИВОСТЬ**
- **СХОДСТВО ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ, ВХОДЯЩИХ В СЕГМЕНТ**
- **ПЕРСПЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ В ДАННОМ СЕГМЕНТЕ**
- **НАЛИЧИЕ ЗАМЕТНЫХ ОТЛИЧИЙ ОТ ДРУГИХ ГРУПП**

СЕГМЕНТИРОВАНИЕ

КАТЕГОРИЯ	ОПИСАНИЕ	ПРОДУКТ
«КОММЕРСАНТЫ»	НАДЕЖНЫЕ, ПРАКТИЧНЫЕ, ВО ВСЕМ СТАРАЮТСЯ ОТЫСКАТЬ ЦЕННОСТЬ ДЛЯ СЕБЯ	VW
«КАЗАКИ»	АМБИЦИОЗНЫЕ, НЕЗАВИСИМЫЕ, ОЗАБОЧЕННЫЕ СОЗДАНИЕМ СВОЕГО СТАТУСА	BMW
«СТУДЕНТЫ»	ПАССИВНЫЕ, ИДЕАЛИСТИЧНЫЕ, ПРАКТИЧНЫЕ	Citroen
«БИЗНЕСМЕНЫ»	АМБИЦИОЗНЫЕ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ЗАПАД, СТРЕМЯЩИЕСЯ ПОВЫСИТЬ СВОЙ СТАТУС	Mercedes
«РУССКИЕ ДУШИ»	ПАССИВНЫЕ, ПОДРАЖАЮЩИЕ ДРУГИМ ЛЮДЯМ, БОЯЩИЕСЯ ДЕЛАТЬ ВЫБОР	ЛАДА

РАБОТА НА РЫНКЕ: ВЫБОР ПОДХОДА

СТРАТЕГИЯ	ОПИСАНИЕ
НЕДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ (МАССОВЫЙ) МАРКЕТИНГ	ПРЕДЛОЖЕНИЕ ОДНОЙ ПРОДУКТОВОЙ КОНЦЕПЦИИ ВСЕМ СЕГМЕНТАМ
ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ	ДЛЯ КАЖДОГО ВЫБРАННОГО СЕГМЕНТА ПРЕДЛАГАЕТСЯ СВОЯ ПРОДУКТОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ
КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ	УСИЛИЯ КОНЦЕНТРИРУЮТСЯ НА ОДНОМ СЕГМЕНТЕ В РАМКАХ ОДНОЙ КОНЦЕПЦИИ

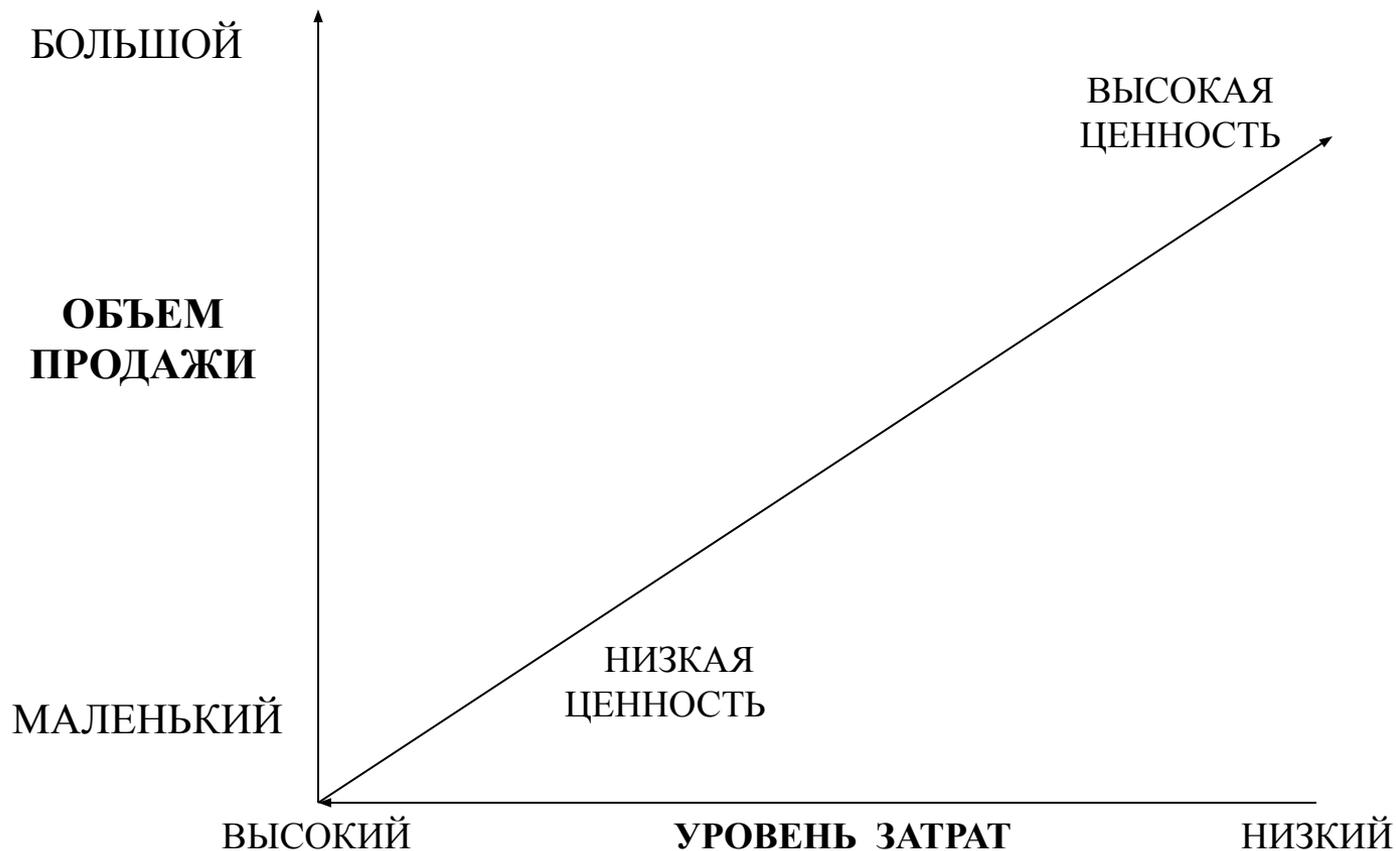
ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

- **ЕМКОСТЬ**
- **ДОСТУПНОСТЬ**
- **УСТОЙЧИВОСТЬ**
- **ПРИБЫЛЬНОСТЬ**
- **УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ**
- **ВОЗМОЖНОСТЬ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОМПАНИИ**
- **НЕОБХОДИМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ**
- **УРОВЕНЬ РИСКА**

ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

ОБЩИЕ ФАКТОРЫ	ЛОКАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ
ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИИ	ДОЛГОВЕЧНОСТЬ СЕГМЕНТА
РАЗМЕР СЕГМЕНТА И ПОТЕНЦИАЛ ЕГО РОСТА	ДОСТУПНОСТЬ СЕГМЕНТА И ИЗДЕРЖКИ
ТРЕБУЕМЫЙ ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ	ОТЛИЧИЕ СЕГМЕНТА
УРОВЕНЬ ПРИБЫЛЬНОСТИ	МОБИЛЬНОСТЬ
РИСКИ	ПРОСТОТА ВХОДА, СООТНОШЕНИЯ УРОВНЕЙ РЫНОЧНОЙ ВЛАСТИ
УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ	

ABC – АНАЛИЗ СЕГМЕНТОВ



МОТИВЫ ПОКУПАТЕЛЕЙ

- КАКИЕ ЦЕННОСТИ ПОКУПАТЕЛЬ ОЖИДАЕТ ПОЛУЧИТЬ?
- НАСКОЛЬКО ОНИ МАТЕРИАЛЬНЫ?
- ЕСТЬ ЛИ У ПОКУПАТЕЛЯ ЕЩЕ КАКИЕ-ТО ПОТРЕБНОСТИ, ИМЕЮЩИЕ ОТНОШЕНИЕ К НАШЕМУ ТОВАРУ ИЛИ УСЛУГЕ? КАК ИХ НАЛИЧИЕ СКАЗЫВАЕТСЯ НА ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЯ?
- СУЩЕСТВУЕТ ЛИ СВЯЗЬ МЕЖДУ ПОКУПКОЙ ДРУГОГО ТОВАРА И НАШЕГО?
- КАКИЕ КРИТЕРИИ РАССМАТРИВАЕТ ПОКУПАТЕЛЬ, ПРИНИМАЯ РЕШЕНИЕ О ПОКУПКЕ?
- КАКИЕ КРИТЕРИИ ВЫБОРА ПОСТАВЩИКА ОН ИСПОЛЬЗУЕТ?
- КАК ПОКУПАТЕЛЬ ПОЛУЧАЕТ ИНФОРМАЦИЮ О ТОВАРЕ/УСЛУГЕ?

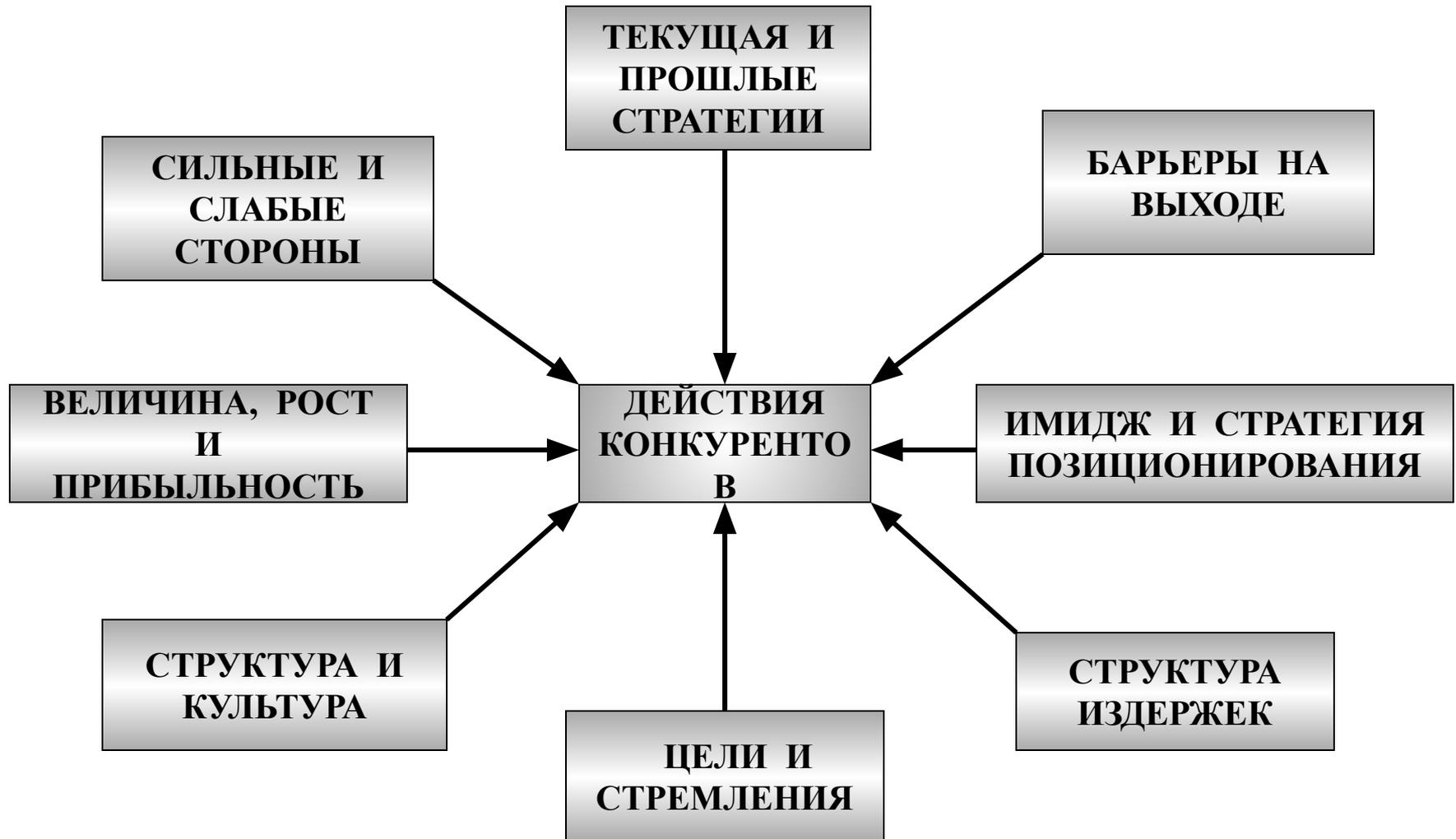
НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

- ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ **ПОКА**
НЕРЕАЛИЗОВАННЫЕ **ВОЗМОЖНОСТИ**
УВЕЛИЧЕНИЯ **ДОЛИ**
РЫНКА И ДАЖЕ СОЗДАНИЯ НОВЫХ РЫНКОВ
- МОГУТ ПРЕДСТАВЛЯТЬ СОБОЙ УГРОЗУ ДЛЯ
РАБОТАЮЩИХ НА РЫНКЕ КОМПАНИЙ - В СЛУЧАЕ
АКТИВНОГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЭТИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ
КОНКУРЕНТАМИ

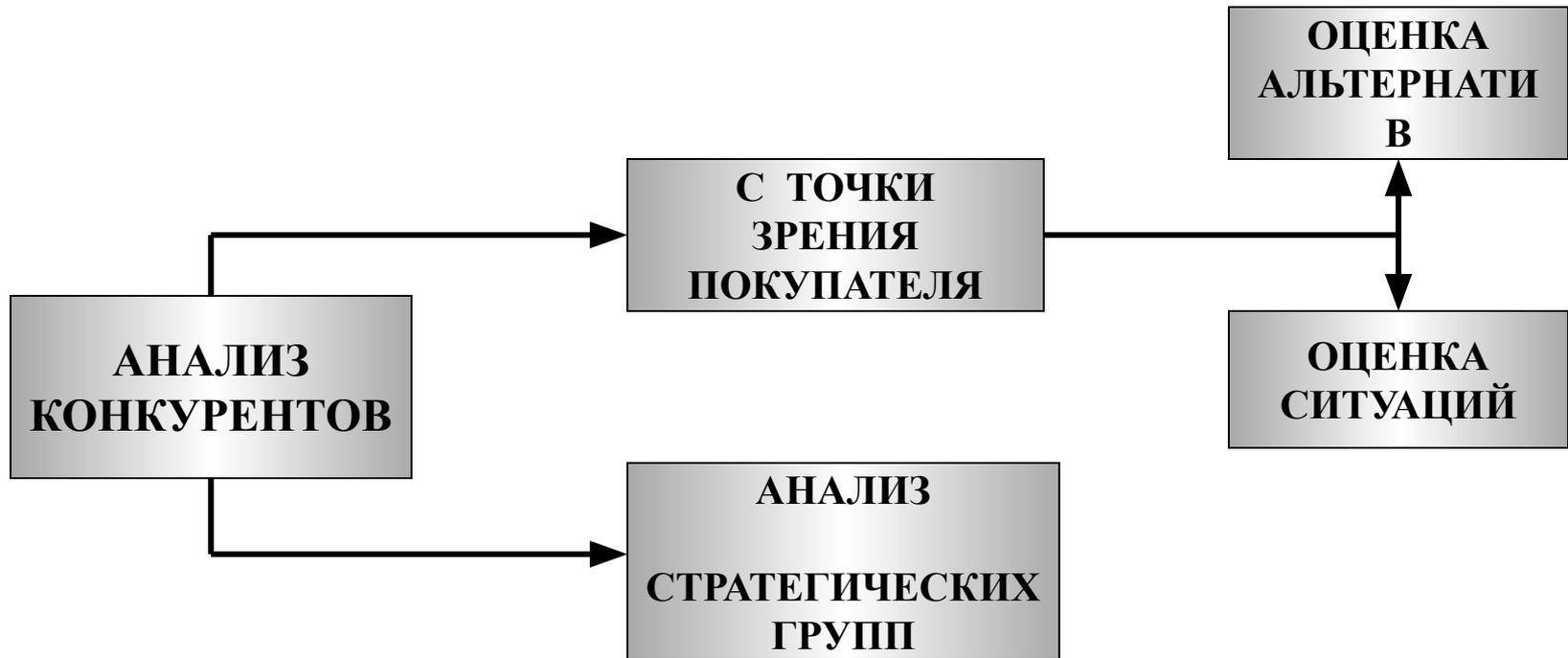
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- ЦЕЛИ
- ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ
- ИМИДЖ
- СТРАТЕГИЯ
- КУЛЬТУРА
- СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
- СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ



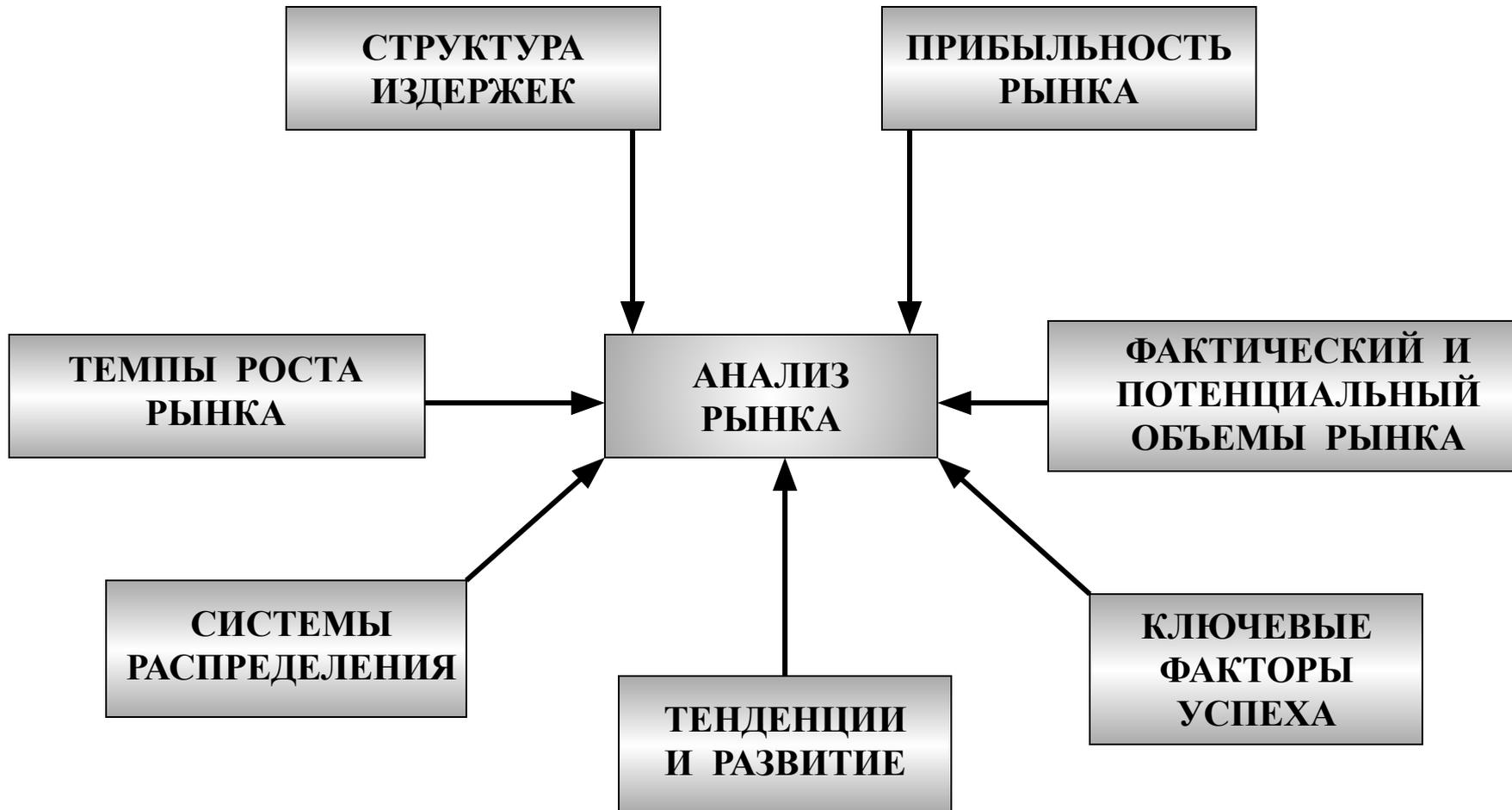
АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ

- **РЕАЛИЗУЮТ СХОДНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ (КАНАЛЫ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ, ВЫБОР СЕГМЕНТОВ И ПР.)**
- **ИМЕЮТ СХОДНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ (ВЕЛИЧИНА, УРОВЕНЬ АГРЕССИВНОСТИ)**
- **ОБЛАДАЮТ СХОДНЫМИ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ АКТИВАМИ И КОМПЕТЕНЦИЯМИ (ОПЫТ В РАЗРАБОТКЕ НОВЫХ ПРОДУКТОВ, ЛОГИСТИКА, ЦЕННОСТЬ ТОРГОВОЙ МАРКИ)**

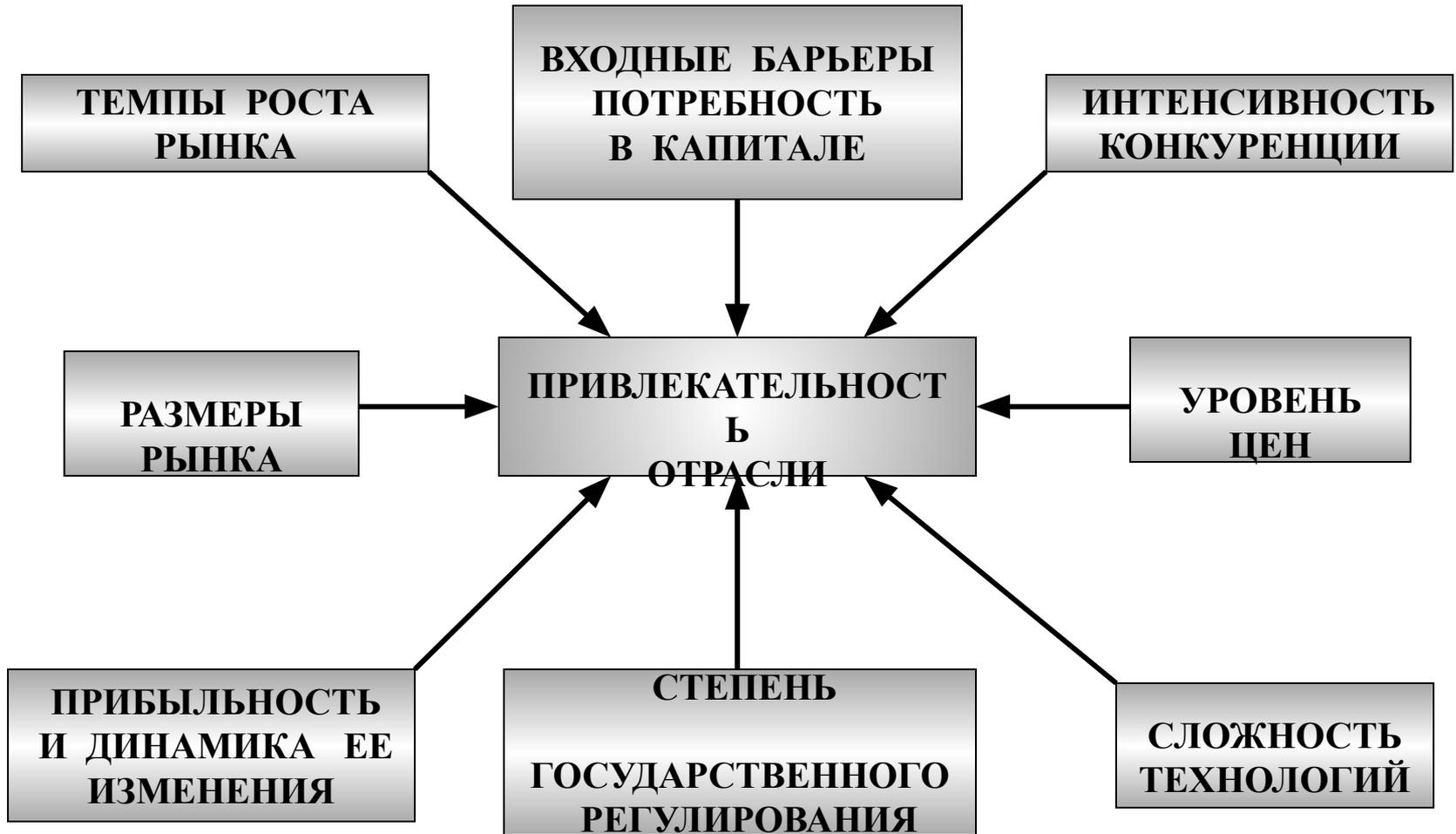
АНАЛИЗ РЫНКА



АНАЛИЗ ОТРАСЛИ: КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ

- **КАКОВЫ ОСНОВНЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИЕ ОТРАСЛЬ?**
- **КАКОВ УРОВЕНЬ КОНКУРЕНЦИИ И КАКОЕ ВЛИЯНИЕ ОКАЗЫВАЕТ КАЖДАЯ ИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ?**
- **ЧТО ВЫЗЫВАЕТ ИЗМЕНЕНИЯ В ОТРАСЛИ?**
- **КАКИЕ КОМПАНИИ ИМЕЮТ НАИБОЛЕЕ СИЛЬНЫЕ/СЛАБЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ ПОЗИЦИИ?**
- **КАКИЕ ДЕЙСТВИЯ МОГУТ ПРЕДПРИНЯТЬ КОНКУРЕНТЫ?**
- **КАКИЕ ФАКТОРЫ ЯВЛЯЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМИ ДЛЯ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ?**
- **КАК ВЫГЛЯДЯТ ПОКАЗАТЕЛИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОТРАСЛИ?**

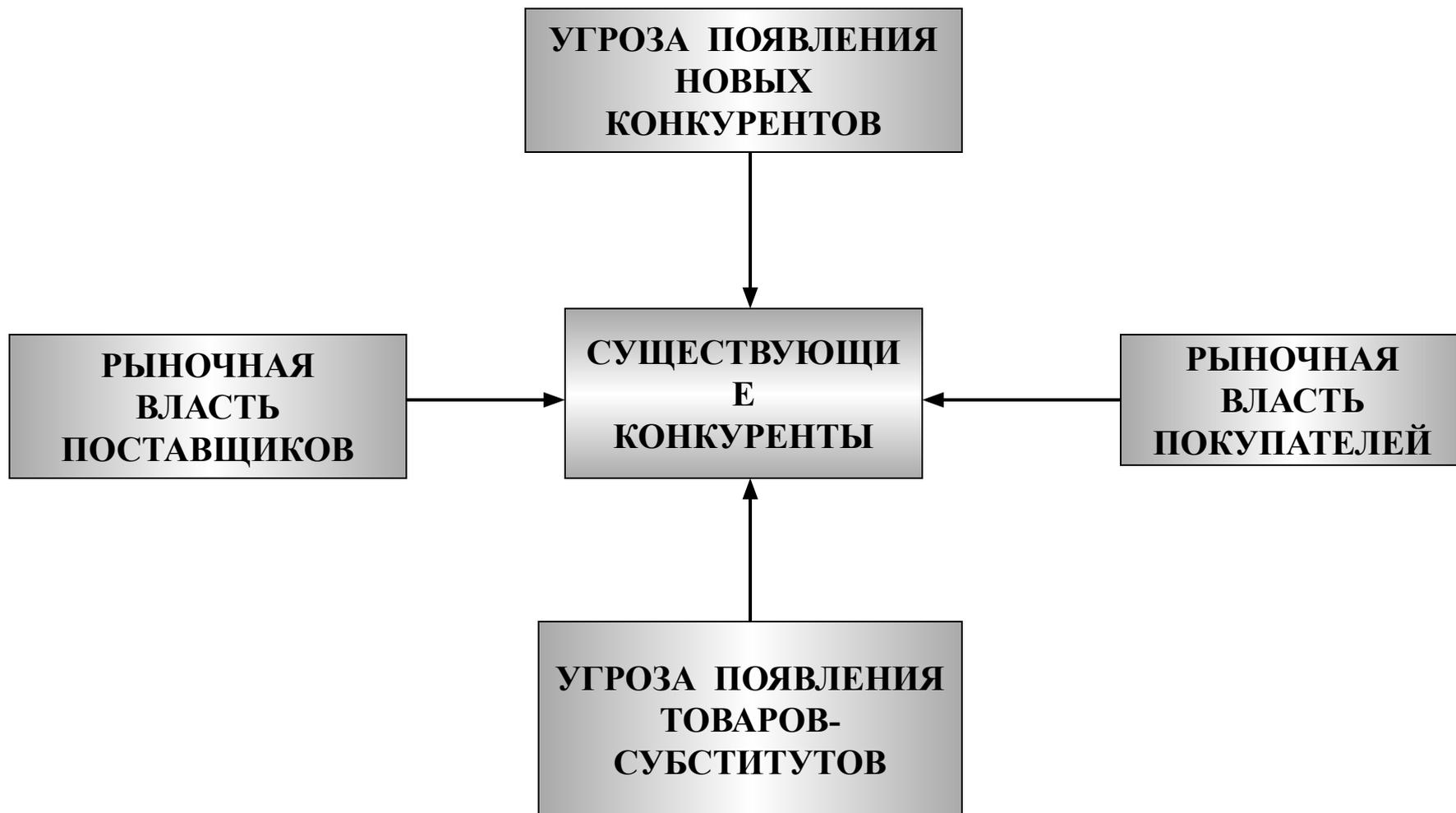
ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ



ВХОДНЫЕ БАРЬЕРЫ

- **ЭКОНОМИКА МАСШТАБА**
- **ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ПРОДУКТА**
- **УНИКАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ**
- **ДОСТУП К СЫРЬЮ**
- **ДОСТУП К КАНАЛАМ ТОВАРОДВИЖЕНИЯ**
- **ГЕОГРАФИЧЕСКОЕ РАСПОЛОЖЕНИЕ**
- **ЭФФЕКТ НАКОПЛЕНИЯ ОПЫТА**
- **ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ**
- **БОЛЬШИЕ НАЧАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ**

МОДЕЛЬ М. ПОРТЕРА



КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

- **В ЛЮБОЙ СФЕРЕ БИЗНЕСА И НА ЛЮБОМ РЫНКЕ ИМЕЮТСЯ НЕКИЕ СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ, КОТОРЫЕ МОГУТ СТАТЬ КЛЮЧАМИ К ДОСТИЖЕНИЮ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ**
- **ОСНОВОЙ ПРОЦЕССА ВЫЯВЛЕНИЯ КФУ ЯВЛЯЕТСЯ ПРАВИЛЬНАЯ СЕГМЕНТАЦИЯ РЫНКА И ВЕРНОЕ ПОНИМАНИЕ ФАКТОРОВ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ УСПЕХ ВСЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**
- **ПОСЛЕ ВЫЯВЛЕНИЯ КФУ КОМПАНИЯ МОЖЕТ НАПРАВИТЬ КОНЦЕНТРИРОВАННЫЕ РЕСУРСЫ В КОНКРЕТНУЮ ОБЛАСТЬ, В КОТОРОЙ СОСРЕДОТОЧЕНЫ НАИБОЛЬШИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДОСТИЖЕНИЯ САМОГО ЗНАЧИТЕЛЬНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НАД КОНКУРЕНТАМИ**

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

ВИД ФАКТОРА	ХАРАКТЕРИСТИКА
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ	ВОЗМОЖНО, И НЕ НЕСЕТ В СЕБЕ ПРЕИМУЩЕСТВ НАД КОНКУРЕНТАМИ, НО ЕГО ОТСУТСТВИЕ ОСЛАБЛЯЕТ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ
СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СИЛА	АКТИВЫ И КОМПЕТЕНЦИИ, НАЛИЧИЕ КОТОРЫХ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ПРЕВЗОЙТИ КОНКУРЕНТОВ

АНАЛИЗ СРЕДЫ

НАПРАВЛЕНИЕ	ХАРАКТЕРИСТИКА
ТЕХНОЛОГИЯ	СТАДИЯ ЗРЕЛОСТИ СУЩЕСТВУЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИХ ВЛИЯНИЕ НА ОТРАСЛЬ
ГОСУДАРСТВО	ИЗМЕНЕНИЯ В ГОСУДАРСТВЕННОМ РЕГУЛИРОВАНИИ ЭКОНОМИКИ, СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ПОЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ
ЭКОНОМИКА	ПЕРСПЕКТИВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА И ИНФЛЯЦИИ, ИХ ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ
КУЛЬТУРА	ТЕНДЕНЦИИ В ИЗМЕНЕНИИ СТИЛЕЙ ЖИЗНИ И ДРУГИХ СОСТАВЛЯЮЩИХ КУЛЬТУРЫ, ВАЖНЫЕ ДЛЯ БИЗНЕСА КОМПАНИИ
ДЕМОГРАФИЯ	БЛАГОПРИЯТНЫЕ И УГРОЖАЮЩИЕ ФАКТОРЫ ДЕМОГРАФИЧЕСКОГО ХАРАКТЕРА
ОБЩИЕ ВОПРОСЫ	ДОМИНИРУЮЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ, ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
СЦЕНАРИИ	СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ, ВЛИЯЮЩИЕ НА СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ

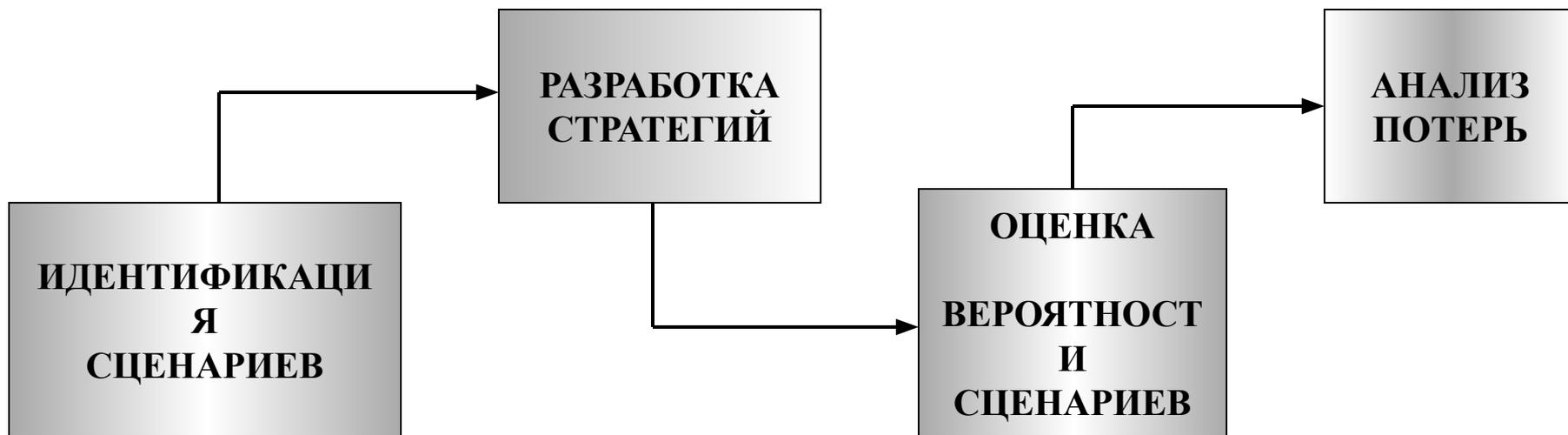
УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬЮ



СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ

- **СТРАТЕГИЧЕСКАЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ МОЖЕТ БЫТЬ ПРЕДСТАВЛЕНА МАЛОПРЕДСКАЗУЕМОЙ ТЕНДЕНЦИЕЙ ИЛИ ЖЕ СОБЫТИЕМ**
- **В ЭТОМ СЛУЧАЕ ИСПОЛЬЗУЕТСЯ СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ, В КОТОРОМ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ПРИНИМАЕТСЯ КАК ДАННОСТЬ, С УЧЕТОМ КОТОРОЙ РАЗРАБАТЫВАЮТСЯ ВАРИАНТЫ БУДУЩЕГО РАЗВИТИЯ СИТУАЦИИ**
- **СЦЕНАРИЙ - СПОСОБ АНАЛИЗА СЛОЖНОЙ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ИМЕЮТ МЕСТО НЕСКОЛЬКО ЗНАЧИМЫХ, ВЛИЯЮЩИХ ДРУГ НА ДРУГА ТЕНДЕНЦИЙ И СОБЫТИЙ. АГРЕГИРОВАНИЕ ЭТИХ СОБЫТИЙ В 1–3 ОБОБЩЕННЫХ СЦЕНАРИЯ ОБЛЕГЧАЕТ ПРОВЕДЕНИЕ АНАЛИЗА**

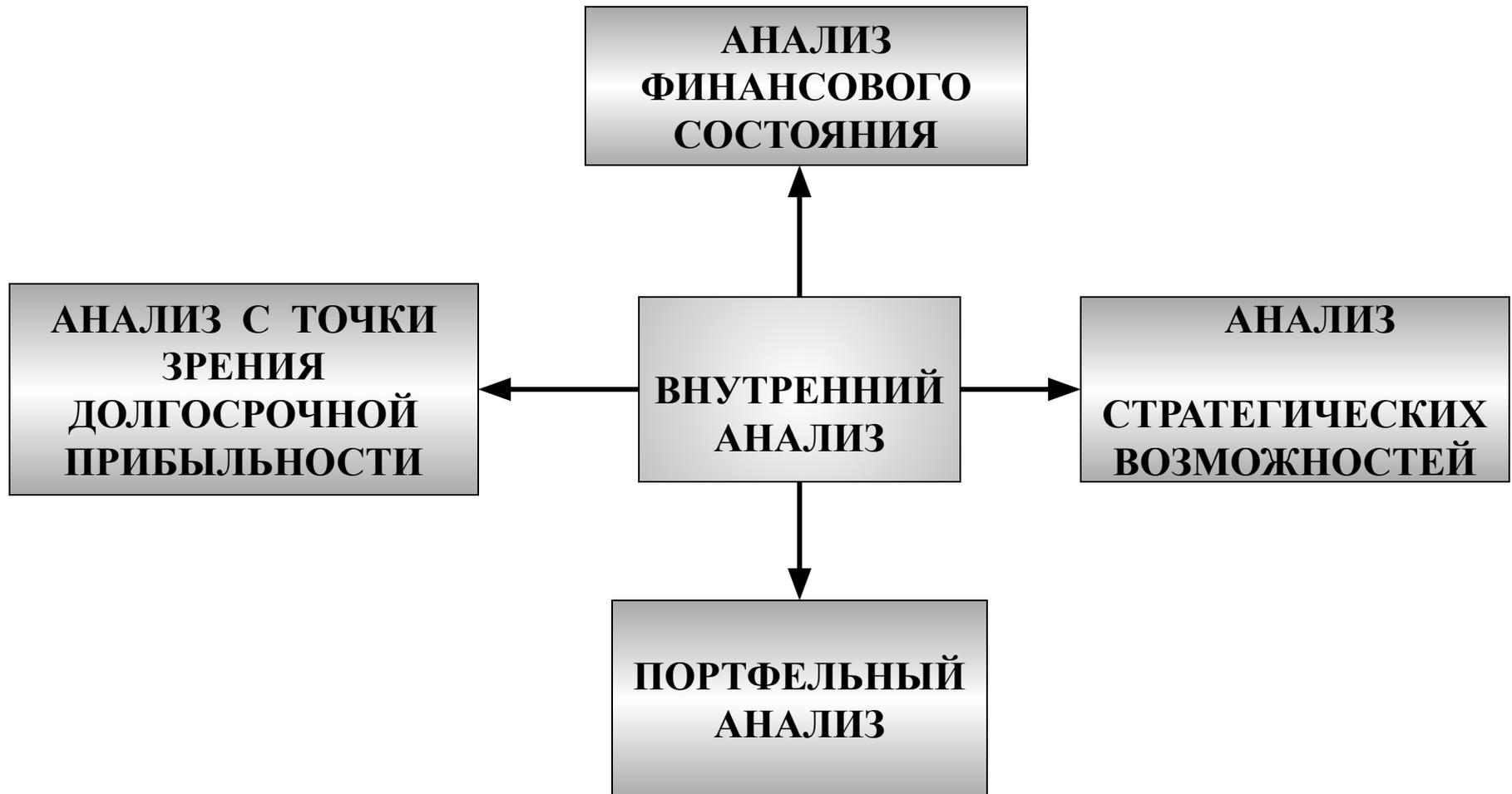
СЦЕНАРНЫЙ АНАЛИЗ



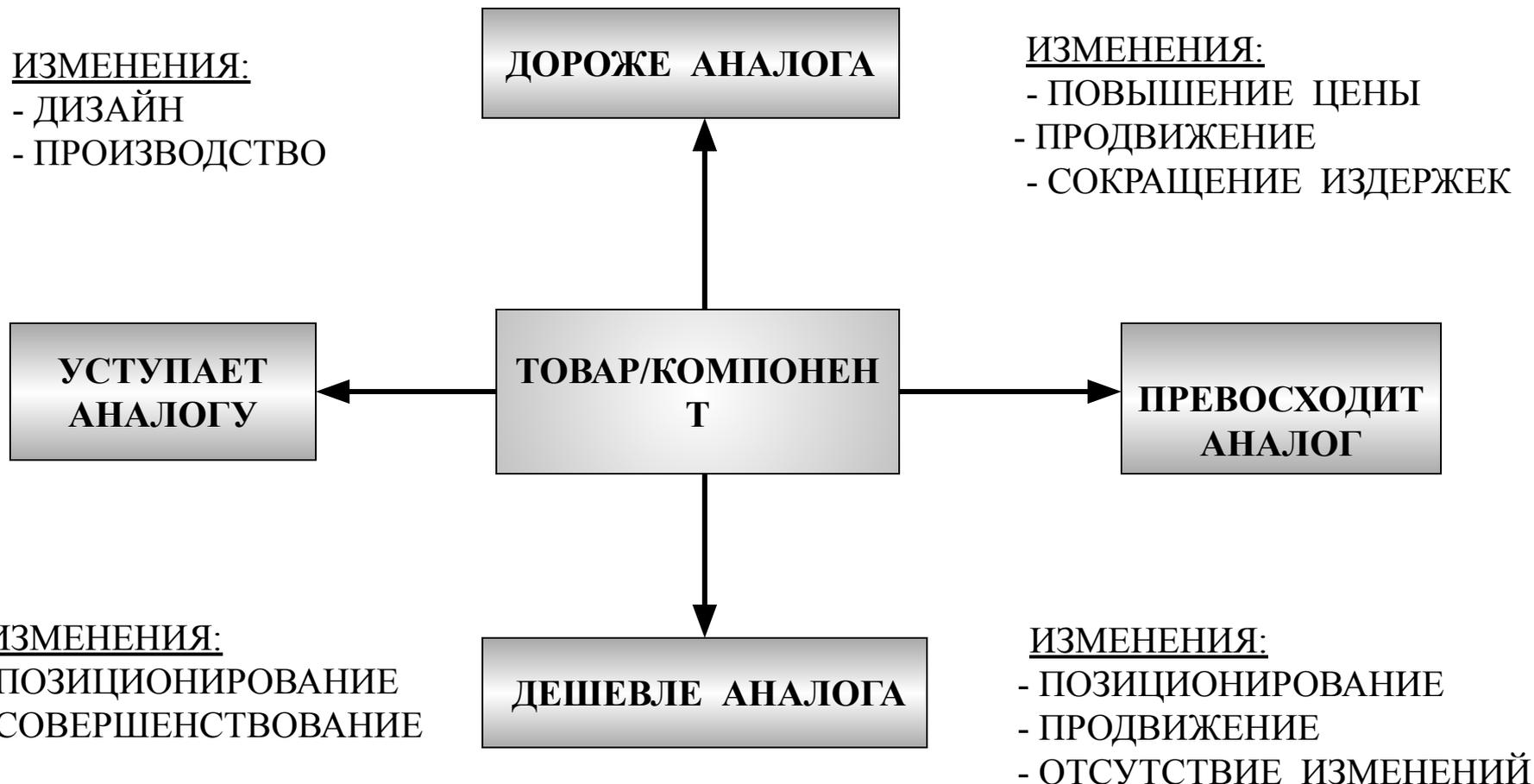
АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ

- **СОСТОЯНИЕ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОТЕНЦИАЛ И ВОЗМОЖНОСТИ, КОТОРЫМИ РАСПОЛАГАЕТ ОРГАНИЗАЦИЯ**
- **СРЕЗЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ**
 - **ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ**
 - **КАДРОВЫЙ**
 - **ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ**
 - **МАРКЕТИНГОВЫЙ**
 - **ФИНАНСОВЫЙ**

ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ



ОТНОСИТЕЛЬНЫЕ ИЗДЕРЖКИ



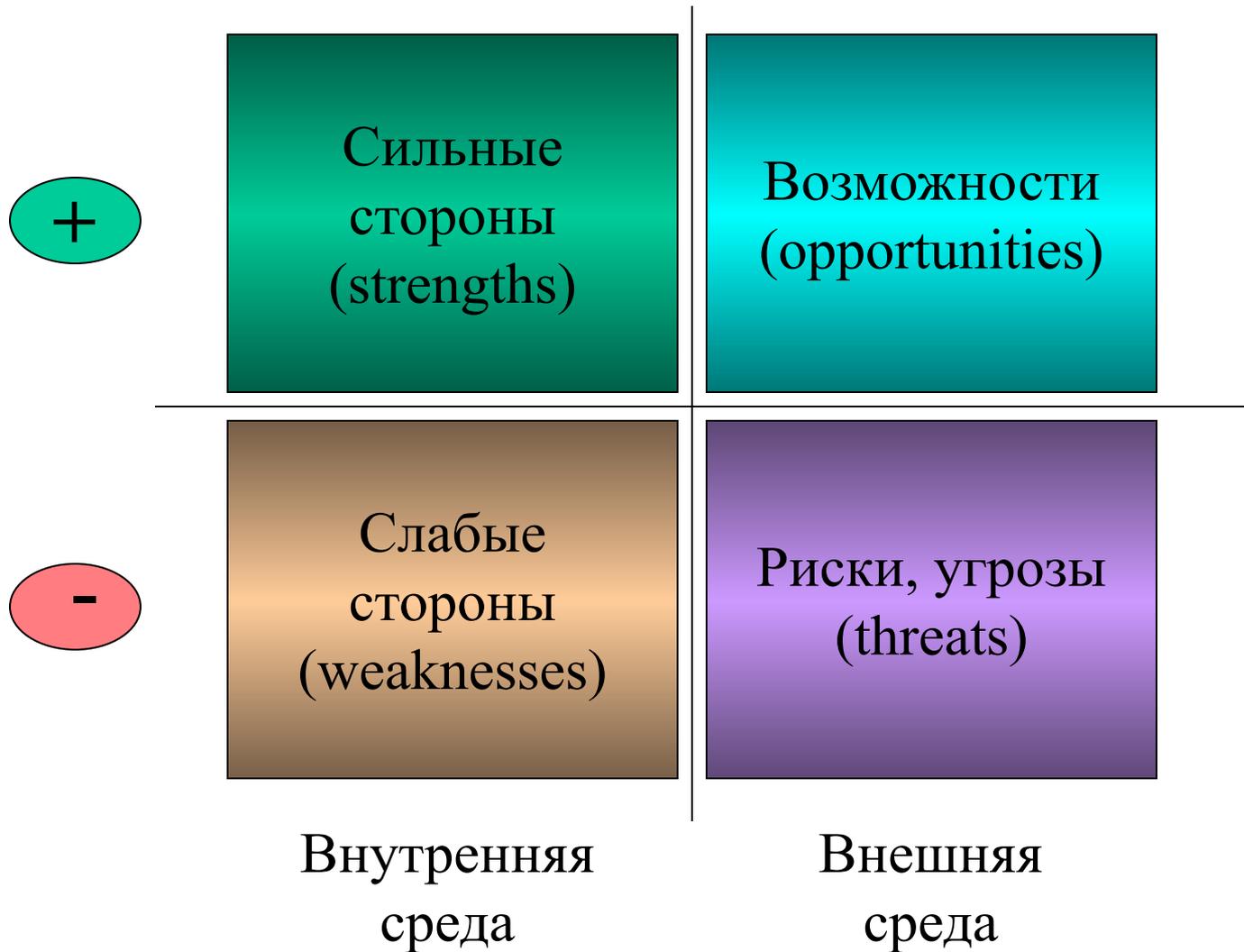
SWOT - анализ

- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ СИЛЬНЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО УСИЛИТЬ ИЛИ, КАК МИНИМУМ, НЕ ОСЛАБИТЬ**
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИОРИТЕТНЫХ СЛАБЫХ СТОРОН, КОТОРЫЕ НЕОБХОДИМО ИСПРАВИТЬ**
- **ВЫЯВЛЕНИЕ БЛАГОПРИЯТНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ И УГРОЗ СО СТОРОНЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

SWOT - анализ

- **Strengths – Сильные стороны:** Активы компании в конкурентной борьбе
- **Weaknesses – Слабые стороны:** Пассивы компании, которые могут сделать ее уязвимой
- **Opportunities – Возможности:** Изменения в бизнес-среде, которые могут быть использованы компанией для достижения ее целей
- **Threats – Угрозы:** Изменения в бизнес-среде, которые могут оказать негативное влияние на бизнес компании

SWOT- АНАЛИЗ



ФАКТОРЫ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ (+/-)

- Структура организации
- Культура организации (*ориентация на удовлетворение потребностей клиентов, открытость отношений внутри организации*)
- Процесс принятия решений
- Квалификация персонала
- Прогрессивность технологии

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (+/-)

- Экономические факторы
- Социальные факторы
- Культурные факторы (*ценности, предпочтения потребителей*)
- Ресурсы (*материальные, трудовые, финансовые и т.д.*)
- Изменения законодательства, тарифов, налогов и пр.)
- Политические факторы (*выборы...*)
- Отраслевые факторы (*конкуренция, цены, технологические изменения и пр.*)

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА СТРАТЕГИЙ

S

SO - стратегия
*использование
сильных сторон
для расширения
возможностей*

ST - стратегия
*использование
сильных сторон
для исключения
рисков*

W

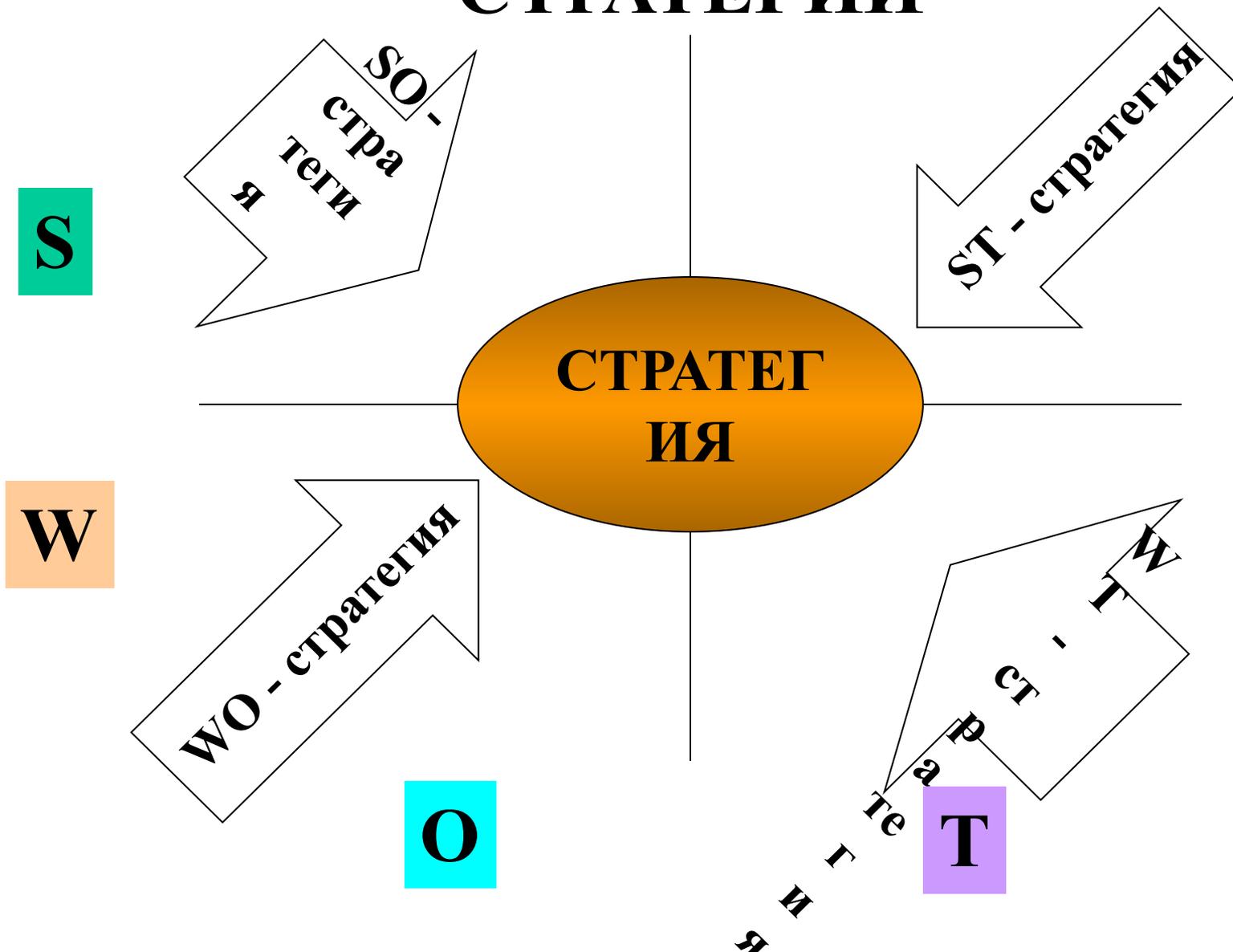
WO - стратегия
*использование
возможностей
для преодоления
слабых сторон*

WT - стратегия
*мероприятия,
направленные на
преодоление
слабых сторон и
нейтрализацию угроз*

O

T

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА СТРАТЕГИЙ



СТЕРЖНЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

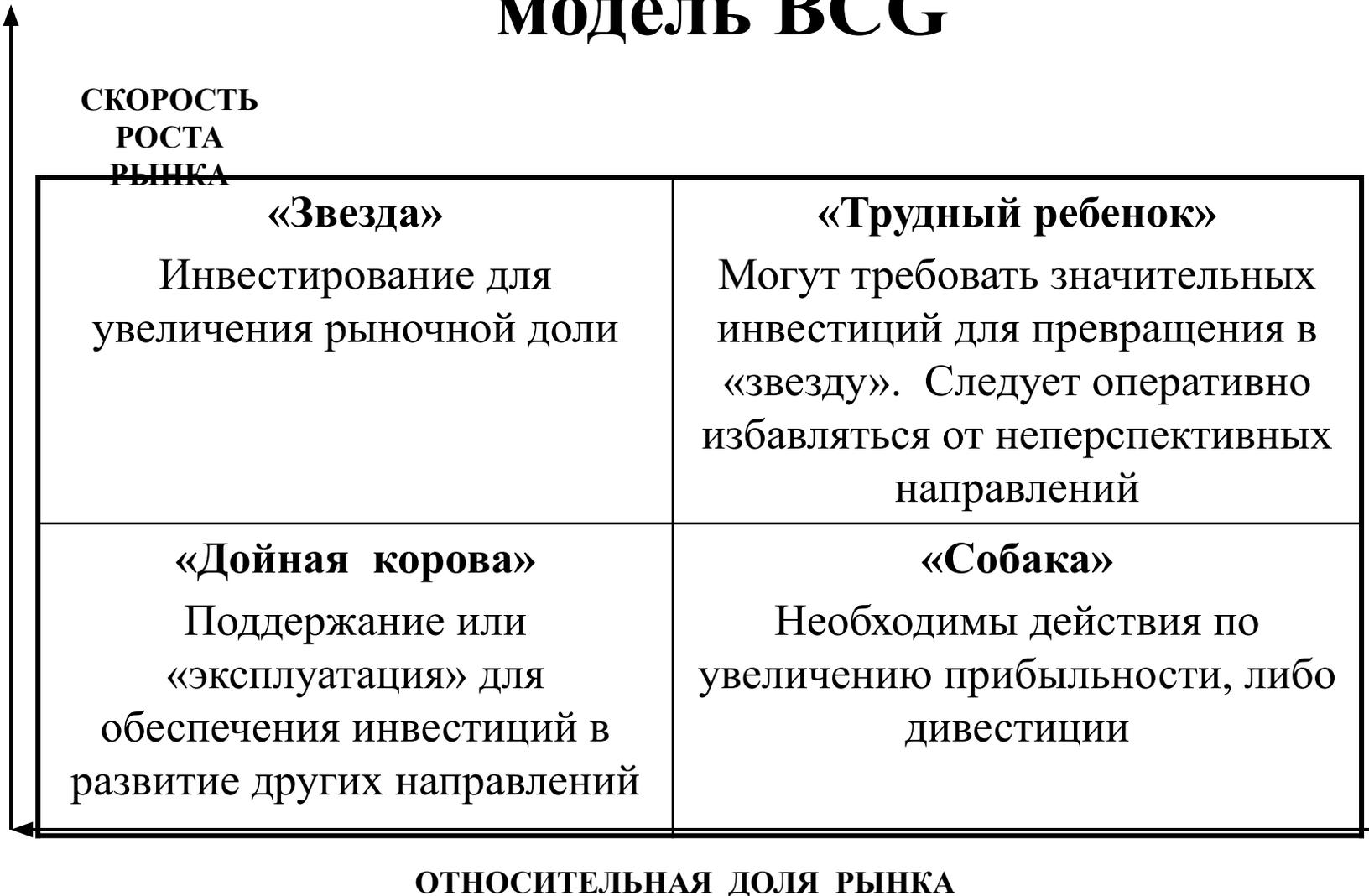
- **НАБОРЫ НАВЫКОВ И ЗНАНИЙ, ВЫГОДНО ОТЛИЧАЮЩИХ КОМПАНИЮ ОТ КОНКУРЕНТОВ**
- **СК ВНОСЯТ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЙ ВКЛАД В ПОЛУЧАЕМЫЙ КЛИЕНТОМ КОМПЛЕКС ПРЕИМУЩЕСТВ**
- **СЛОЖНЫ ДЛЯ ИМИТАЦИИ КОНКУРЕНТАМИ**
- **ОПРЕДЕЛЯЮТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ КОМПАНИИ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ**
- **НОСЯТ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ ХАРАКТЕР, ЯВЛЯЮТСЯ ЧАСТЬЮ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ

- ДЕТАЛИЗАЦИЯ
РЕЗУЛЬТАТОВ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО
ОПЕРАЦИОННЫМ ЕДИНИЦАМ
ИЛИ В КОНТЕКСТЕ ОТДЕЛЬНЫХ
ТОВАРОВ, РЫНКОВ ИЛИ ПОКУПАТЕЛЕЙ

ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ :

модель BCG



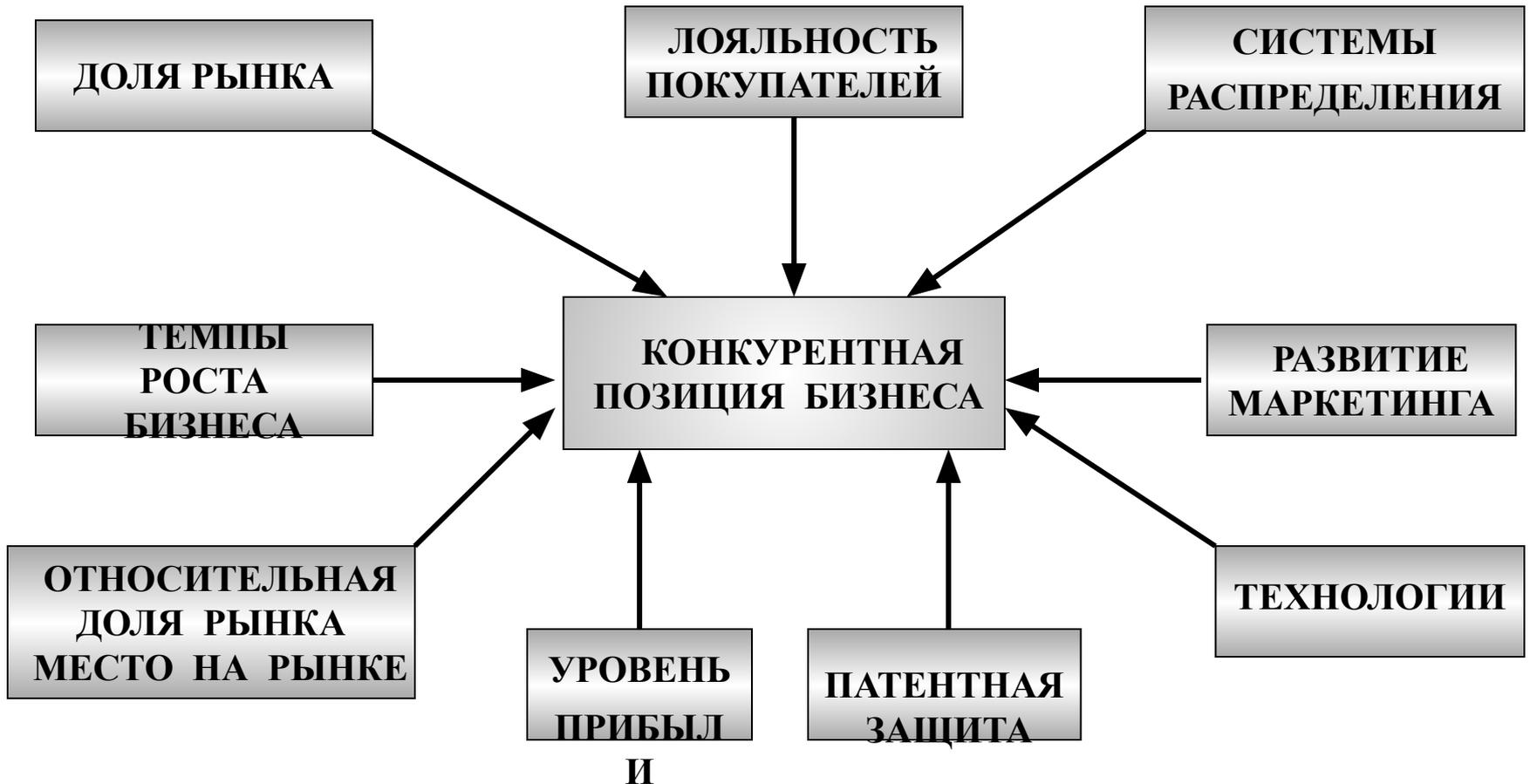
ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ : новая матрица VCG

ЗНАЧИМОСТЬ ПРЕИМУЩЕСТВА

Специализированные отрасли	Емкие отрасли
Фрагментарные отрасли	Бесперспективные отрасли

ЧИСЛО ПУТЕЙ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ



ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ:

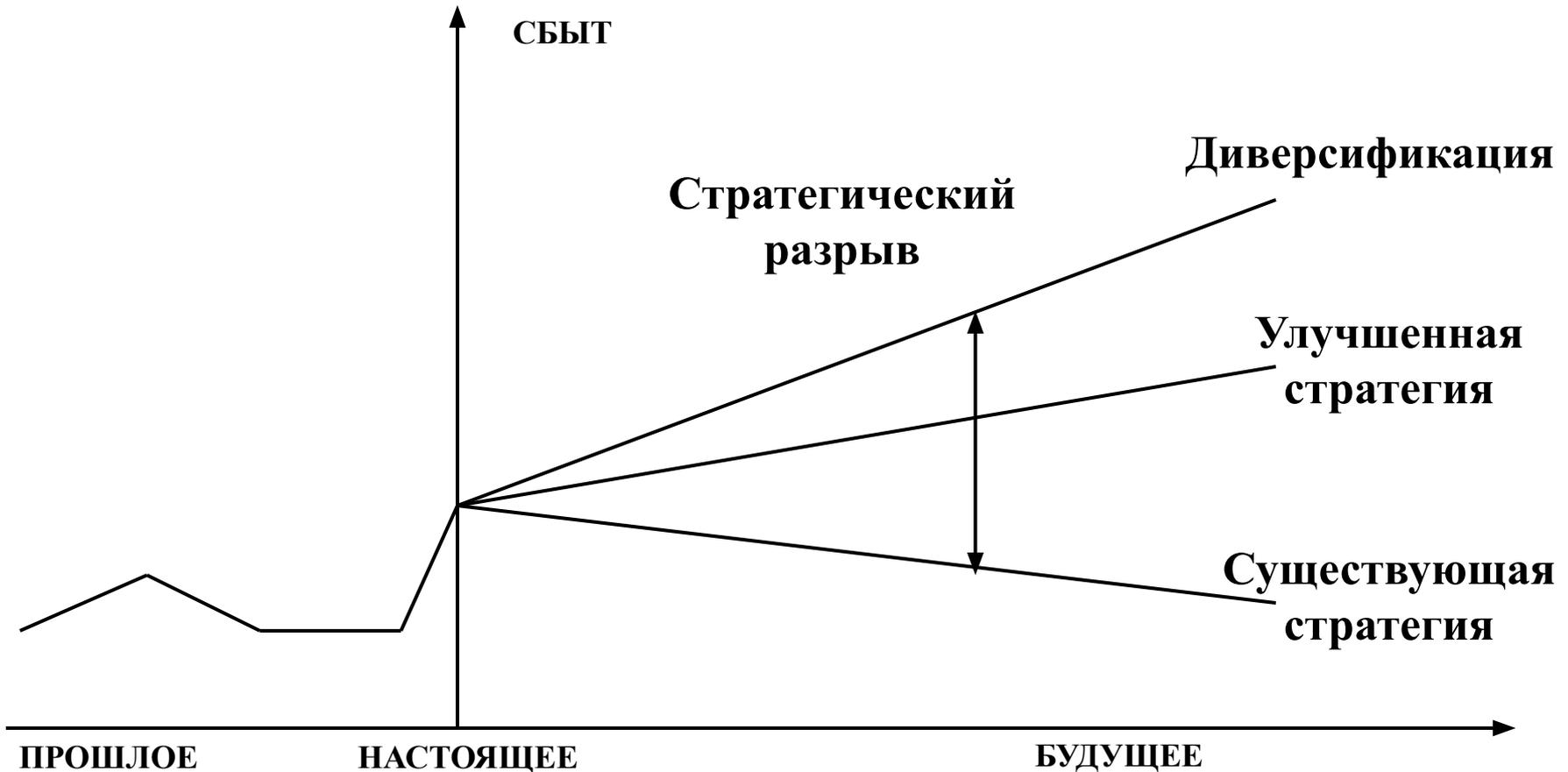
Модель GE/McKinsey

КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ БИЗНЕСА

Позиция ЛИДЕРА - занимает устойчивое положение на привлекательном рынке Цель - укрепление позиции	Растущий ЛИДЕР требует инвестиций для роста производства в соответствии с увеличением рынка	Возможны инвестиции в удержание позиций
Необходимо приложить дополнительные усилия, направленных на повышение конкурентоспособности	Инвестиции следует проводить с осторожностью - позиции компании не очень прочны, рынок не очень привлекателен	Получение прибыли маловероятно, инвестиции постепенно переключают на другие направления
Одни направления получают инвестиции, другие - закрываются	Получение прибыли маловероятно, инвестиции постепенно переключают на другие направления	Целесообразно как можно скорее избавиться от активов, сохранивших ликвидность

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: модель Ансоффа



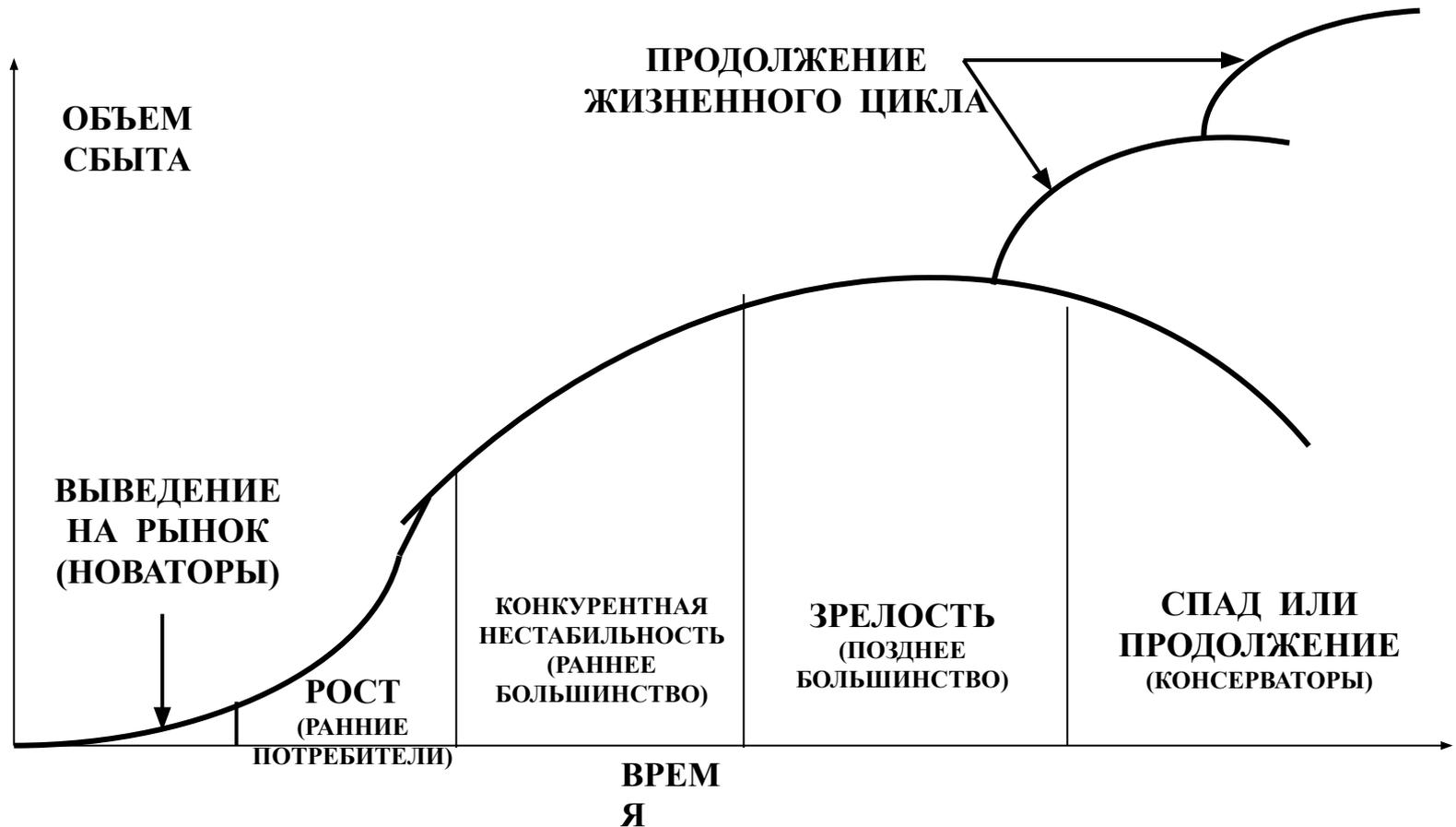
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: модель Ансоффа

РЫНОК \ ТОВАР	СУЩЕСТВУЮЩИЙ	НОВЫЙ
СУЩЕСТВУЮЩИЙ	ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК	РАЗВИТИЕ ТОВАРА
НОВЫЙ	РАЗВИТИЕ РЫНКА	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

- **ПРОДУКТ СУЩЕСТВУЕТ НА РЫНКЕ В ТЕЧЕНИЕ ОГРАНИЧЕННОГО ПРОМЕЖУТКА ВРЕМЕНИ**
- **ДИНАМИКА ОБЪЕМОВ СБЫТА ПРОДУКТА ИМЕЕТ ВИД S-ОБРАЗНОЙ КРИВОЙ**
- **ТОЧКИ ИЗГИБОВ КРИВОЙ РАЗДЕЛЯЮТ ФАЗЫ ЦИКЛА ЖИЗНИ ПРОДУКТА: ВЫВЕДЕНИЕ НА РЫНОК, РОСТ, ЗРЕЛОСТЬ, СПАД**
- **СРОК ЖИЗНИ ПРОДУКТА НА РЫНКЕ МОЖНО ПРОДЛИТЬ**
- **УДЕЛЬНАЯ ПРИБЫЛЬ НА ЕДИНИЦУ ПРОДУКЦИИ ВНАЧАЛЕ РАСТЕТ, А ЗАТЕМ УМЕНЬШАЕТСЯ**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА



СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ: ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ТОВАРА

СТАДИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА	ДЕЙСТВИЯ
<i>Выведение на рынок</i>	Распространение информации о товаре Выявление влиятельных лидеров в группе ранних потребителей
<i>Рост</i>	Стабильные объемы производства, высокое качество товара Укрепление торговой марки и позиций на рынке
<i>Зрелость</i>	Поддержание прибыльности, сохранение позиций на рынке Поиск новых сегментов
<i>Спад</i>	Снижение затрат и цен, направленность на «консерваторов»

ПОРТФЕЛЬ ТОВАРОВ И ЭТАПЫ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

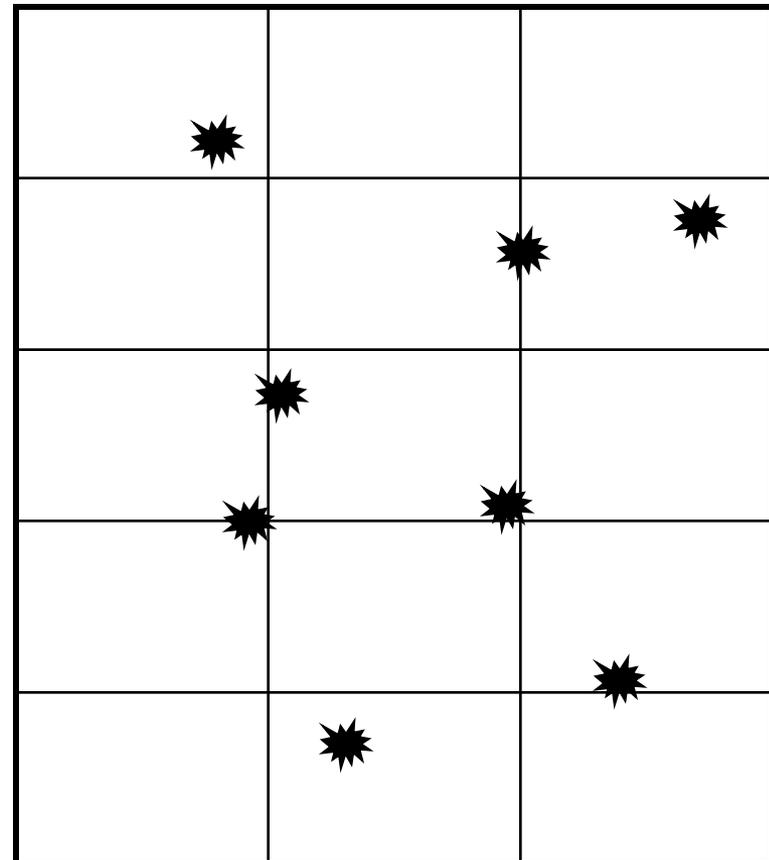
Позиция в портфеле товаров	Этап жизненного цикла рынка	Стадия жизненного цикла товара	Стратегия
<i>«Трудный ребенок»</i>	Рост	Выведение на рынок	Инвестирование
<i>«Звезда»</i>	Рост	Рост	Поддержка
<i>«Дойная корова»</i>	Зрелость	Зрелость	Извлечение средств
<i>«Собака»</i>	Зрелость	Спад	Уход с рынка

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПОРТФЕЛЯ

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ



КОНКУРЕНТНАЯ ПОЗИЦИЯ
СИЛЬНАЯ СРЕДНЯЯ СЛАБАЯ



ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

- **ПО РЕЗУЛЬТАТАМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРИНИМАЮТСЯ РЕШЕНИЯ О БУДУЩЕМ КОМПАНИИ И ЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЯХ:**
 - **ДИВЕСТИЦИИ**
 - **УБОРКА УРОЖАЯ**
 - **СОХРАНЕНИЕ ПОЗИЦИЙ**
 - **РОСТ**
 - **ПРОНИКНОВЕНИЕ НА НОВЫЕ РЫНКИ**

ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

- SMART

- КОНКРЕТНАЯ

- ИЗМЕРИМАЯ

- АМБИЦИОЗНАЯ

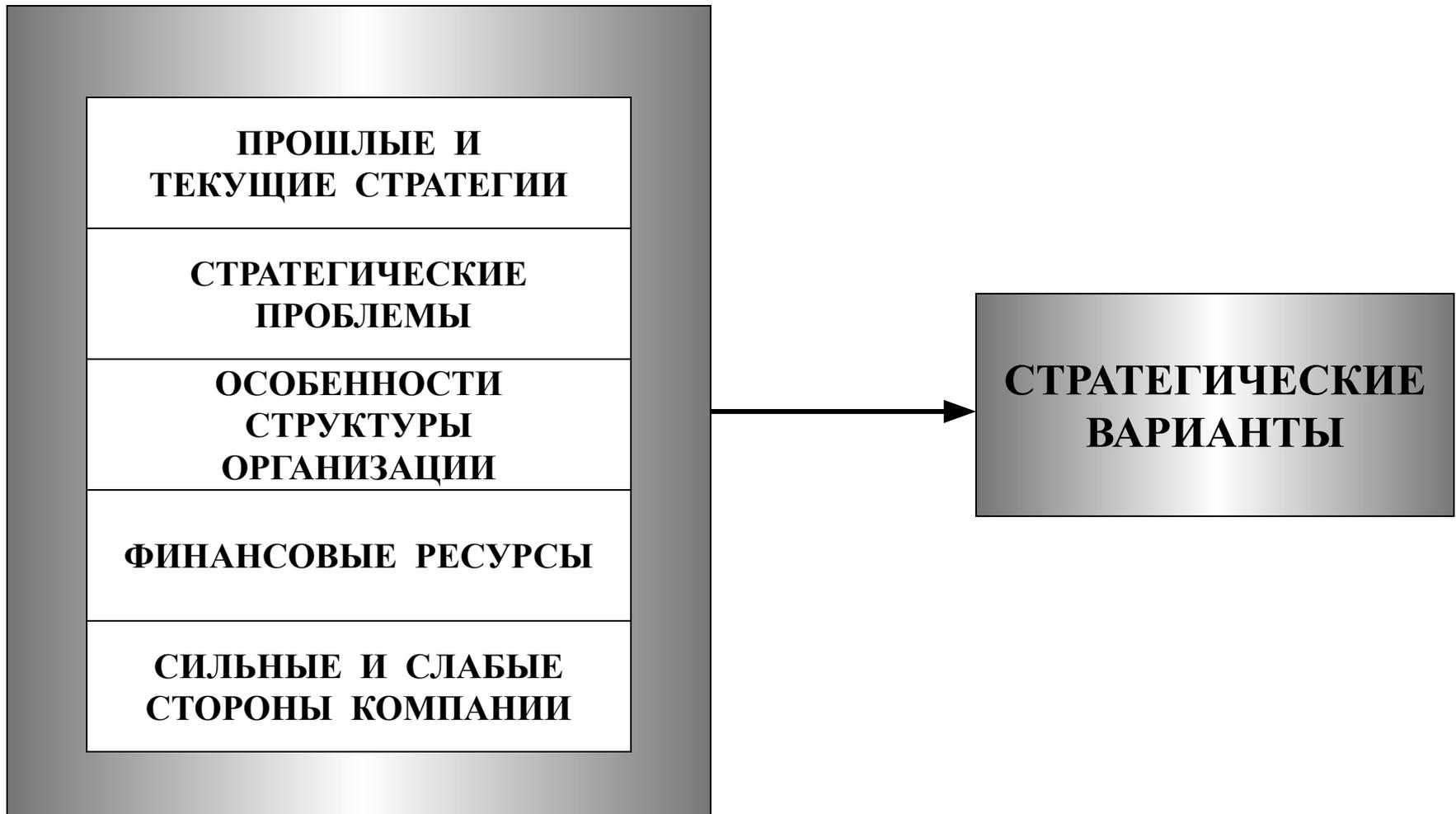
- РЕАЛИСТИЧНАЯ

- ОРИЕНТИРОВАННАЯ ВО ВРЕМЕНИ

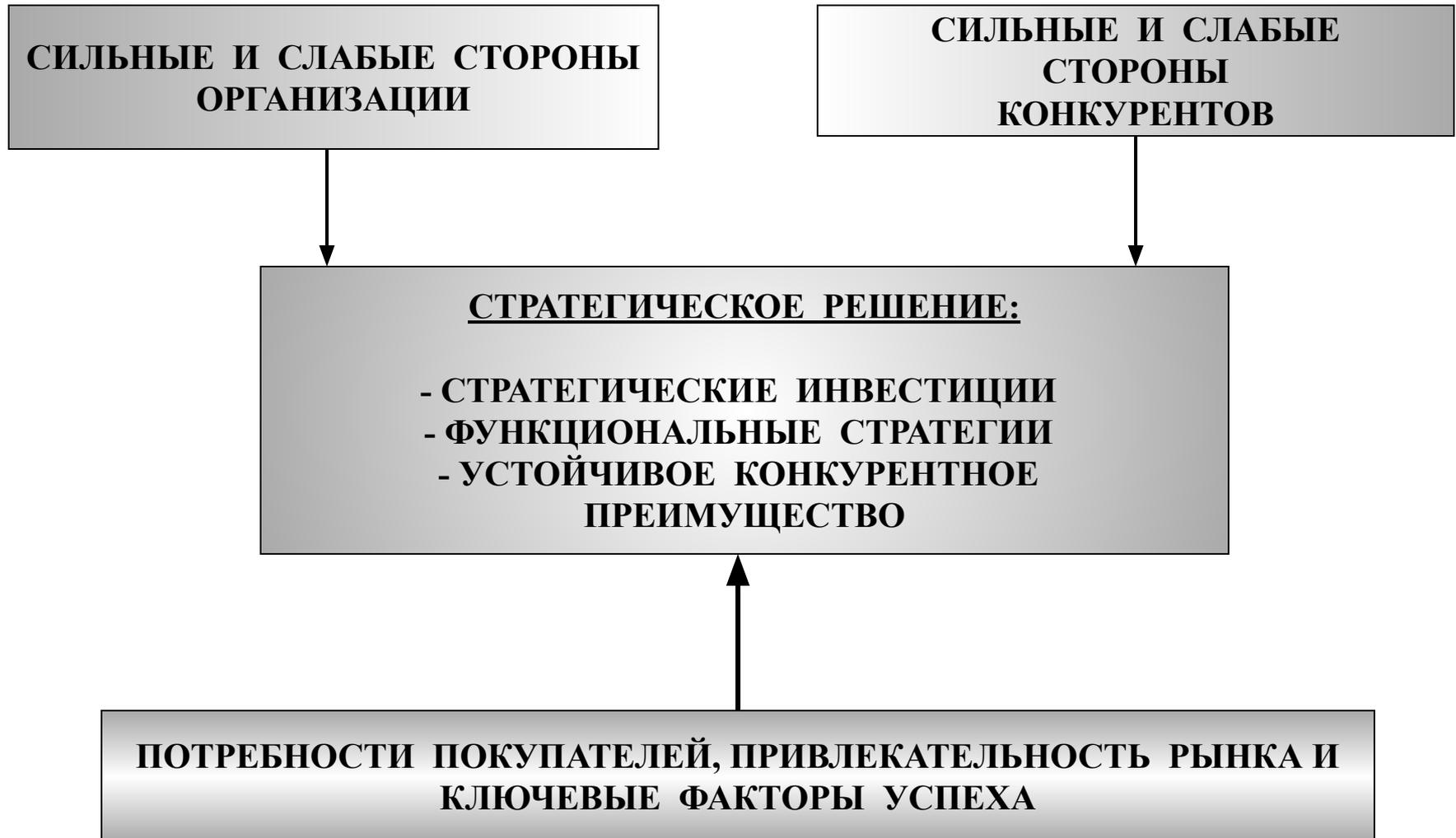
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ОЦЕНОК



АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ



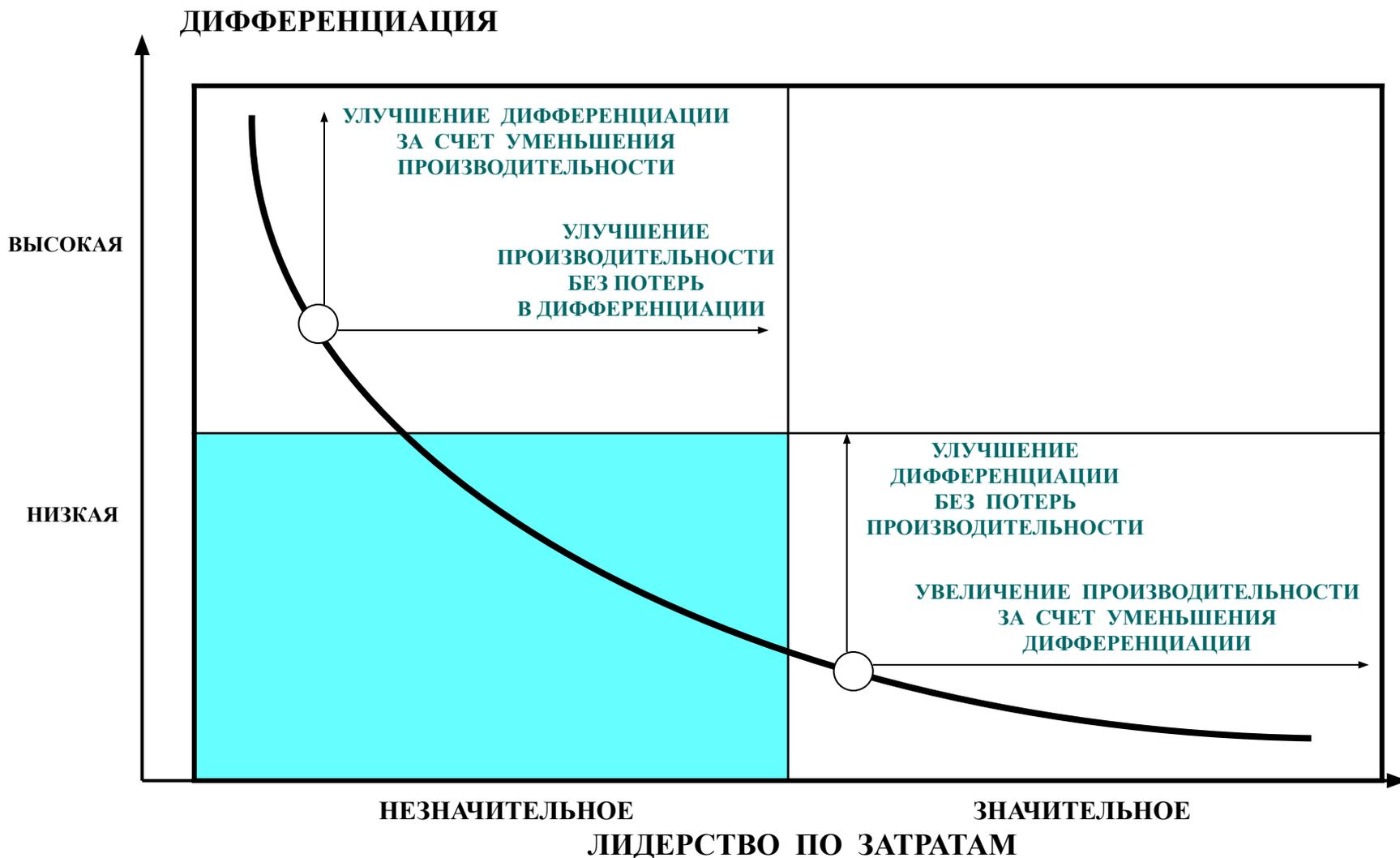
СТРАТЕГИЯ И КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО

- **КОМПАНИЯ НЕ ИМЕЕТ НАСТОЯЩЕЙ СТРАТЕГИИ, ЕСЛИ ОНА ДЕЛАЕТ ТО ЖЕ САМОЕ, ЧТО И ЕЕ КОНКУРЕНТЫ, ТОЛЬКО ЧУТЬ-ЧУТЬ ЛУЧШЕ. СИЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНТОВ (М. ПОРТЕР)**
- **ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ МОЩНОСТЬЮ СФОРМИРОВАННОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА, СОЗДАННОЙ ТАКОЙ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЕЙ ТОВАРА/УСЛУГ, КОТОРАЯ ВОСПРИНИМАЕТСЯ КЛИЕНТАМИ КАК ВЫСШАЯ ЦЕННОСТЬ И НЕ МОЖЕТ БЫТЬ С ЛЕГКОСТЬЮ ВОСПРОИЗВЕДЕНА ДРУГИМИ КОМПАНИЯМИ (С. КРЕЙВЕН)**

ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА СТРАТЕГИИ

- **ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОСТРОЕНИЕ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА (М. ПОРТЕР):**
 - **ЛИДЕРСТВО ПО ЗАТРАТАМ (ДОСТИЖЕНИЕ НАИМЕНЬШЕГО УРОВНЯ ЗАТРАТ)**
 - **ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ СВОЙСТВ ТОВАРА, УНИКАЛЬНЫХ ДЛЯ ВСЕЙ ОТРАСЛИ**
 - **КОНЦЕНТРАЦИЯ УСИЛИЙ НА ОТДЕЛЬНОМ СЕГМЕНТЕ ИЛИ НИШЕ РЫНКА**

ВЗАИМОСВЯЗЬ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ И УРОВНЯ ЗАТРАТ



ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА СТРАТЕГИИ: ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ

- **ПРОИЗВОДИМЫЕ В ОТРАСЛИ ТОВАРЫ МАЛО ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА**
- **БОЛЬШИНСТВО ПОКУПАТЕЛЕЙ ЧУВСТВИТЕЛЬНЫ К ЦЕНЕ**
- **СЛОЖНО ДОСТИЧЬ УДОВЛЕТВОРЯЮЩЕГО ПОКУПАТЕЛЯ УРОВНЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ**
- **ТРЕБОВАНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ К ТОВАРУ ОДНООБРАЗНЫ**
- **ПОКУПАТЕЛЬ ЛЕГКО ПЕРЕКЛЮЧАЕТСЯ С ОДНОЙ МАРКИ НА ДРУГУЮ**
- **СИЛЬНАЯ РЫНОЧНАЯ ВЛАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ**

ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА СТРАТЕГИИ: ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ

- **ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ТОВАР:**
 - **ПОЗВОЛЯЕТ СНИЗИТЬ ЗАТРАТЫ ПОКУПАТЕЛЯ**
 - **ЛУЧШЕ УДОВЛЕТВОРЯЕТ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ПОКУПАТЕЛЯ**
 - **БОЛЬШЕ СООТВЕТСТВУЕТ ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ПОТРЕБНОСТЯМ ПОКУПАТЕЛЯ**

ТРИ ОСНОВНЫХ ТИПА СТРАТЕГИИ: КОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ МАРКЕТИНГ

- ТРЕБОВАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ К ТОВАРУ
РАЗЛИЧАЮТСЯ**
- СЕГМЕНТ НЕ ПРЕДСТАВЛЯЕТ
ЗНАЧИТЕЛЬНОГО ИНТЕРЕСА ДЛЯ
КОНКУРЕНТОВ**
- КОМПАНИЯ В ДАННЫЙ МОМЕНТ НЕ
МОЖЕТ РАБОТАТЬ НА ШИРОКОМ РЫНКЕ**
- СЕГМЕНТЫ РЫНКА ОТЛИЧАЮТСЯ ДРУГ ОТ ДРУГА ПО
РЯДУ ХАРАКТЕРИСТИК**

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВ

- **СОВМЕСТИМА ЛИ ВЫБРАННАЯ СТРАТЕГИЯ С МИССИЕЙ, ВИДЕНИЕМ, СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ЦЕЛЯМИ?**
- **СОВМЕСТИМА ЛИ СТРАТЕГИЯ СО СТРАТЕГИЧЕСКИМ НАПРАВЛЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ?**
- **ОБЕСПЕЧЕНА ЛИ СТРАТЕГИЯ ФИНАНСОВЫМИ РЕСУРСАМИ?**
- **СОВМЕСТИМА ЛИ СТРАТЕГИЯ С ДРУГИМИ ВАЖНЫМИ НЕФИНАНСОВЫМИ КРИТЕРИЯМИ?**

ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВ

- **ЯВЛЯЕТСЯ ЛИ ВЫПОЛНИМЫМ И РЕАЛЬНЫМ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПО СРОКАМ?**
- **ДОСТАТОЧНО ЛИ ГИБКОЙ ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЯ, ЧТОБЫ ПРИСПОСОБИТЬСЯ К НЕОЖИДАННОМУ РАЗВИТИЮ СОБЫТИЙ?**
- **В КАКОЙ СТЕПЕНИ СТРАТЕГИЯ ОПИРАЕТСЯ НА КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА?**
- **УСИЛИВАЕТ ЛИ СТРАТЕГИЯ ДРУГИЕ ЭЛЕМЕНТЫ БИЗНЕСА?**
- **КАКАЯ ИЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ НАИБОЛЕЕ ПРОСТА ДЛЯ ПОНИМАНИЯ СОТРУДНИКАМИ НА ВСЕХ УРОВНЯХ В ОРГАНИЗАЦИИ?**
- **ОБЕСПЕЧИВАЕТ ЛИ СТРАТЕГИЯ ЧЕТКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДВИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ?**

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

ПРОЦЕСС СЕГМЕНТАЦИИ

1 ЭТАП СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА

- ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ
- ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ СЕГМЕНТИРОВАНИЯ
- ОПИСАНИЕ ПРОФИЛЕЙ СЕГМЕНТОВ

2 ЭТАП ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

- ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ЭТИХ СЕГМЕНТОВ
- ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ

3 ЭТАП ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ

- РАЗРАБОТКА СРЕДСТВ МАРКЕТИНГА ДЛЯ ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ
- ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ТОВАРА В ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТАХ

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

- 1. СТРАТЕГИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ –
МАРКЕТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПО ВЫБОРУ
ЦЕЛЕВЫХ СЕГМЕНТОВ, ЗАДАЮЩИХ ОБЛАСТИ
КОНКУРЕНЦИИ, И ВЫБОР ОТЛИЧИТЕЛЬНЫХ
ПРЕИМУЩЕСТВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ МЕТОДЫ
КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ**
- 2. ЕДИНСТВЕННАЯ ПО-НАСТОЯЩЕМУ
ВЫИГРЫШНАЯ ПОЗИЦИЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ
НА РЫНКЕ – ЛИДИРУЮЩАЯ ПОЗИЦИЯ**
- 3. ЕДИНСТВЕННЫЙ СПОСОБ СТАТЬ ЛИДЕРОМ –
ВЫБРАТЬ СЕБЕ ТОТ ВЫГОДНЫЙ УЧАСТОК
РЫНКА, ГДЕ ЭТО ВОЗМОЖНО**

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ

- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – ДЕЙСТВИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ФОРМИРОВАНИЕ У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ВОСПРИЯТИЯ ДАННОГО ТОВАРА ОТНОСИТЕЛЬНО ТОВАРОВ - КОНКУРЕНТОВ ПО ТЕМ ПРЕИМУЩЕСТВАМ И ЦЕННОСТЯМ, КОТОРЫЕ ОНИ МОГУТ ПОЛУЧИТЬ**
- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ – ЭТО СПОСОБ ПРОНИКНОВЕНИЯ В СОЗНАНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**
- **ДВА ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ПРОЦЕССА**
 - **РАБОТА С СОЗНАНИЕМ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**
 - **РАБОТА С ТОВАРОМ**

ПОДХОДЫ К ПОЗИЦИОНИРОВАНИЮ

- **ВЫДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ**
 - **ВЫДЕЛЕНИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫХ ЦЕННОСТЕЙ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ**
 - **ДЕМОНСТРИРОВАНИЕ СИЛЬНЫХ СТОРОН ПО СРАВНЕНИЮ С КОНКУРЕНТАМИ**
- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ДОЛЖНО БЫТЬ ОРИЕНТИРОВАНО НА КОНКРЕТНЫЙ СЕГМЕНТ**

ТИПЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

- **АТТРИБУТИВНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**
- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ДОСТОИНСТВ**
- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ПРИМЕНЕНИЯ**
- **ПОЛЬЗОВАТЕЛЬСКОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**
- **КОНКУРЕНТНОЕ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**
- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ ЛИДЕРА В КАТЕГОРИИ**
- **ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ «ЦЕНА/КАЧЕСТВО»**

СТРАТЕГИИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ

- **КОНКУРЕНТНОЕ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ**
- **ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ:**
 - **ИНФОРМАЦИОННОЕ**
 - **ПУТЕМ СОЗДАНИЯ
ОБРАЗА**

ФОРМУЛИРУЕМ ПОЗИЦИЮ

- **ОПИСЫВАЕМ ТОРГОВУЮ МАРКУ**
- **ОПРЕДЕЛЯЕМ ЦЕЛЕВУЮ АУДИТОРИЮ**
- **ВЫДЕЛЯЕМ ДВЕ КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЫБОРА ПОТРЕБИТЕЛЯ**
- **ОПРЕДЕЛЯЕМ ВОСПРИЯТИЕ ТОВАРА ПОТРЕБИТЕЛЕМ**
- **ОЦЕНИВАЕМ ПОЗИЦИЮ КОНКУРЕНТОВ**
- **КОНКРЕТИЗИРУЕМ ОТЛИЧИТЕЛЬНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО**
- **ФОРМУЛИРУЕМ КЛЮЧЕВУЮ ИНФОРМАЦИЮ**

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ



ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

ОТЛИЧИТЕЛЬНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО – ВЫГОДНОЕ ОТЛИЧИЕ ТОРГОВОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОДНОЙ КОМПАНИИ ОТ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОСТАЛЬНЫХ, БЛАГОДАРЯ КОТОРОМУ ПОТРЕБИТЕЛИ ДЕЛАЮТ ВЫБОР В ПОЛЬЗУ ТОВАРА ЭТОЙ КОМПАНИИ

- **УНИКАЛЬНОЕ**
- **УСТОЙЧИВОЕ**
- **ПРИБЫЛЬНОЕ ДЛЯ ФИРМЫ**
- **ПРЕДОСТАВЛЯЮЩЕЕ ПОТРЕБИТЕЛЯМ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЦЕННОСТИ**

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА

- **ЛУЧШЕ (БОЛЕЕ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО ТОВАРА ИЛИ ОБСЛУЖИВАНИЕ)**
- **БЫСТРЕЕ (ЗА СЧЕТ СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫЯВЛЕНИЯ И УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ)**
- **БЛИЖЕ (ЗА СЧЕТ СОЗДАНИЯ ПРОЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ)**

ЦЕННОСТЬ, ОЩУЩАЕМАЯ ПОТРЕБИТЕЛЕМ



ЦЕННОСТЬ ТОВАРА

ЦЕННОСТЬ = ПОЛЕЗНОСТЬ - ЦЕНА

- **ПОЛЕЗНОСТЬ** – УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПОЛЬЗОВАНИЯ ТОВАРАМИ ИЛИ УСЛУГАМИ
- **ПОЛЕЗНОСТЬ** – СОЧЕТАНИЕ РАЦИОНАЛЬНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ И ХАРАКТЕРИСТИК ТОВАРА, А ТАКЖЕ СУБЪЕКТИВНОЙ ОЦЕНКИ ЕГО ИМИДЖА

ПРИБЫЛЬ КОМПАНИИ

ПРИБЫЛЬ = ЦЕНА - ИЗДЕРЖКИ

- 1. НАЙТИ ПУТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ПОЛЕЗНОСТИ БЕЗ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО РОСТА ИЗДЕРЖЕК**
- 2. СНИЗИТЬ ИЗДЕРЖКИ ПРИ СОХРАНЕНИИ УРОВНЯ ПОЛЕЗНОСТИ**
- 3. ОБЕСПЕЧИТЬ НОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ КОМПАНИИ НА РЫНКЕ И ВЫЙТИ НА ДРУГИЕ УРОВНИ ПОЛЕЗНОСТИ И ЦЕНЫ**

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ

<u>ПОКАЗАТЕЛИ</u>	<u>ЭТАПЫ ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЯ</u>
КАЧЕСТВО	1. ВЫБОР АКТУАЛЬНОГО НАПРАВЛЕНИЯ
ОРИЕНТАЦИЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ	
КРЕАТИВНОСТЬ	2. ПОИСК ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩЕЙ ИДЕИ
ЦЕНА	
АССОРТИМЕНТ	3. ВЫДЕЛЕНИЕ СУЩЕСТВЕННЫХ ОТЛИЧИЙ
ПЕРСОНАЛ	
ИМИДЖ	4. КОММУНИКАЦИИ ОТНОСИТЕЛЬНО ОТЛИЧИЙ
ИЗДЕРЖКИ	

ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩАЯ ИДЕЯ

- **ДОЛЖНА БЫТЬ КАК МОЖНО БОЛЕЕ ПРОСТОЙ И НАГЛЯДНОЙ**
- **ДОЛЖНА ПОСТОЯННО ПРИСУТСТВОВАТЬ ВО ВСЕХ ВОЗМОЖНЫХ МЕДИА – СРЕДСТВАХ**
- **ПЕРВЫЕ ДВЕ МАРКИ ПОЛУЧАЮТ ГИГАНТСКИЕ ПРЕИМУЩЕСТВА НАД БОЛЕЕ ПОЗДНИМИ ИГРОКАМИ – ОНИ ЗАХВАТЫВАЮТ ГЛАВНЫЕ ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ**
- **ДОЛЖНА ЗАНИМАТЬ СФОКУСИРОВАННУЮ ПОЗИЦИЮ**
- **ДОЛЖНА СООТВЕТСТВОВАТЬ ДОМИНИРУЮЩЕМУ В СОЗНАНИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ВОСПРИЯТИЮ ТОВАРА, А НЕ ПРОТИВОРЕЧИТЬ ЕМУ**

ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩАЯ ИДЕЯ:

- ПЕРВЕНСТВО В КАТЕГОРИИ
- ВЛАДЕНИЕ АТРИБУТОМ
- ЛИДЕРСТВО
- ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ
- СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ
- ПРЕДПОЧТЕНИЕ
- ТОВАР
- НОВЕЙШАЯ РАЗРАБОТКА
- «ГОРЯЧИЙ ТОВАР»



ДИФФЕРЕНЦИРУЮЩАЯ ИДЕЯ: ВОСПРИНИМАЕМЫЕ РИСКИ

1. МОНЕТАРНЫЙ РИСК (СУЩЕСТВУЕТ ВЕРОЯТНОСТЬ, ЧТО НА ЭТОМ Я ПОТЕРЯЮ СВОИ ДЕНЬГИ)
2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ РИСК (ТОВАР НЕ БУДЕТ РАБОТАТЬ КАК Я ОЖИДАЮ)
3. ФИЗИЧЕСКИЙ РИСК (ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРОДУКТА МОЖЕТ ПОВРЕДИТЬ МОЕМУ ЗДОРОВЬЮ)
4. СОЦИАЛЬНЫЙ РИСК (ЧТО СКАЖУТ ДРУГИЕ, ЕСЛИ Я ЭТО КУПЛЮ)
5. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ РИСК (ПРИОБРЕТЕНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ БЕЗОТВЕТСТВЕННЫМ ПОСТУПКОМ ИЛИ ВЕДЕТ К ВОЗНИКНОВЕНИЮ ЧУВСТВА ВИНЫ)

ПОЭТОМУ Я ГОТОВ УЧИТЬСЯ ТОЛЬКО НА ЧУЖИХ ОШИБКАХ И
ИДТИ ПРОВЕРЕННЫМ ПУТЕМ

ДИФФЕРЕНЦИРОВАНИЕ ТРЕБУЕТ ЖЕРТВ

ТИПЫ ЖЕРТВ:

- **ЖЕРТВА – ТОВАР**
- **ЖЕРТВА – СВОЙСТВО**
- **ЖЕРТВА – ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК**

ТРИ РАЗНЫХ ВЕЩИ:

- **ТО, ЧТО МЫ РЕКЛАМИРУЕМ**
- **ТО, ЧТО МЫ ПРОДАЕМ**
- **ТО, ЧТО НАМ ПРИНОСИТ ПРИБЫЛЬ**

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

- 4П
- ТОВАР
- ЦЕНА
- РАСПРЕДЕЛЕНИЕ
- ПРОДВИЖЕНИЕ

ТОВАР

- **ХАРАКТЕРИСТИКИ
ТОВАРА**
- **УПАКОВКА**
- **ПОСЛЕПРОДАЖНОЕ
ОБСЛУЖИВАНИЕ**

ЦЕНА

ЗАДАЧА	НАПРАВЛЕННОСТЬ
УБОРКА УРОЖАЯ	СНЯТИЕ СЛИВОК
ЛИДЕРСТВО ПО КАЧЕСТВУ	
РОСТ	ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК
СОХРАНЕНИЕ ДОЛИ РЫНКА	

МЕСТО

- **ДЕЙСТВИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ
НА ДОСТАВКУ ТОВАРА
ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛЕВОЙ
ГРУППЕ В ТРЕБУЕМОЕ
МЕСТО В ОПРЕДЕЛЕННОЕ
ВРЕМЯ**

ПРОДВИЖЕНИЕ

- **РЕКЛАМА**
- **СТИМУЛИРОВАНИЕ
ПРОДАЖ**
- **СВЯЗИ С
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ**
- **ЛИЧНЫЕ ПРОДАЖИ**

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

- 4П

- ТОВАР

- ЦЕНА

- РАСПРЕДЕЛЕНИЕ

- ПРОДВИЖЕНИЕ

- 4С

- ПОЛЕЗНОСТЬ

- ЦЕННОСТЬ

- ДОСТУПНОСТЬ

- ИНФОРМИРОВАННОСТЬ

РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

N	НАЗВАНИЕ ЭТАПА
1.	СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ
2.	SWOT-анализ + предварительный прогноз объема продажи
3.	ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПО ПРОДУКТУ
4.	ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

РАЗРАБОТКА ПЛАНА МАРКЕТИНГА

N	НАЗВАНИЕ ЭТАПА
5.	РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА
6.	РАЗРАБОТКА ПРОГНОЗА ПРОДАЖ
7.	ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРИБЫЛИ
8.	ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРТИЯТИЙ

СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКА**
- **ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РЫНКА**
- **УРОВЕНЬ ПРИБЫЛЬНОСТИ**
- **СТАБИЛЬНОСТЬ/СЕЗОННОСТЬ СПРОСА**
- **ТРЕБУЕМЫЕ ИНВЕСТИЦИИ**
- **БАРЬЕРЫ НА ВХОДЕ**
- **ОСТРОТА КОНКУРЕНЦИИ**
- **ВОЗМОЖНОСТЬ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ**
- **ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА ДОЛИ РЫНКА**
- **АНАЛИЗ ТЕНДЕНЦИЙ НА РЫНКЕ**

ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА РЫНКА

- **ОЦЕНКА ПЕРВИЧНОГО СПРОСА:**

- **ПРЯМОЕ ИЗМЕРЕНИЕ**

- **ОЦЕНКА НА ОСНОВЕ ПРОШЛЫХ ПРОДАЖ И ИССЛЕДОВАНИЙ**

$$V = N \times Q \times P$$

SWOT-анализ + предварительный прогноз объема продаж



ФОРМУЛИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ ПО ПРОДУКТУ

- **ОБЪЕМ ПРОДАЖИ**
- **ДОЛЯ РЫНКА**
- **УРОВЕНЬ ПРИБЫЛЬНОСТИ
(РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ
ИНВЕСТИЦИЙ)**
- **ЦЕЛИ ПО ЭЛЕМЕНТАМ
КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА
(РАСПРЕДЕЛЕНИЕ,
РЕКЛАМА, ЦЕНА)**

ФОРМУЛИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА

- **ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК (ВЫБОР СЕГМЕНТОВ,
ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ РАСШИРЕНИЯ РЫНКА,
ОРИЕНТАЦИЯ РЕКЛАМНЫХ КАМПАНИЙ)**
- **СТРАТЕГИЯ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ
(ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ И КОНКУРЕНТНОЕ
ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ, ПЕРЕПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ)**

РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА

- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ КОМПЛЕКСА
МАРКЕТИНГА**
- **ТЕСТИРОВАНИЕ РЕАКЦИИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**
- **ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТА («СВЕРХУ ВНИЗ», «СНИЗУ
ВВЕРХ»)**

РАЗРАБОТКА ПРОГНОЗА ПРОДАЖ

- **ДАННЫЕ ЗА ПРОШЕДШИЕ ГОДЫ**
- **ОБОЩЕНИЕ МНЕНИЙ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖИ**
- **МНЕНИЕ РУКОВОДСТВА (МЕТОД Delphi, МЕТОД ОЖИДАЕМЫХ ВЕЛИЧИН)**
- **ИЗУЧЕНИЕ НАМЕРЕНИЙ ПОКУПАТЕЛЕЙ (EXPERT'S PANEL)**
- **ПРОБНЫЙ МАРКЕТИНГ**
- **СТАТИСТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ (ВЕРОЯТНОСТНЫЕ МОДЕЛИ, ДЕТЕРМИНИРОВАННЫЕ МОДЕЛИ)**

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ОБЪЕМА ПРИБЫЛИ

- **ОБЪЕМ ПРОДАЖИ**
- **ИЗДЕРЖКИ:**
 - **РАЗРАБОТКА**
 - **ПРОИЗВОДСТВО**
 - **МАРКЕТИНГ**

ОЦЕНКА И КОНТРОЛЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ МАРКЕТИНГОВЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

- **ЗАПЛАНИРОВАННЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**
- **ФАКТИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**
- **КОРРЕКТИРОВКА КОМПЛЕКСА МАРКЕТИНГА ...
ВЫБОРА ЦЕЛЕВОГО РЫНКА, ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ И
ПР.**