



# **Тема Маркетинговое планирование и контроль**

# Цели

**В результате изучения темы студенты должны знать:**

- сущность и задачи управления маркетингом;
- этапы процесса маркетингового планирования;
- ситуационный анализ (SWOT – анализ) и маркетинговый синтез;
- планирование целей и стратегий маркетинга;
- анализ "портфеля направлений" деятельности предприятия;
- классификацию и характеристику различных типов стратегий маркетинга (стратегий роста, базовых стратегий, конкурентных стратегий, портфельных стратегий и т.д.);
- содержание планов и программ маркетинга;
- виды маркетингового контроля;
- методы расчета бюджета маркетинга;

# Вопросы

- 1. Сущность управления маркетингом
- 2. Сущность и процесс маркетингового планирования
- 3. Этапы стратегического планирования
- 4. Классификация и характеристика маркетинговых стратегий
- 5. Виды маркетинговых программ
- 6. Маркетинговый контроль

# Главная управленческая задача

- **уменьшить степень неопределенности и риска в хозяйственной деятельности и обеспечить концентрацию ресурсов на выбранных приоритетных направлениях развития**

# Взаимосвязь стратегического и маркетингового планирования

- **Стратегическое и маркетинговое планирование органично объединяются в единый процесс, который направлен на постоянный поиск стратегических возможностей для непрерывного роста и развития предприятия в условиях конкуренции**
- **План маркетинга является важнейшей составной частью общего корпоративного плана, который включает в себя планы по каждому функциональному направлению предприятия: производству, финансам, кадрам, и др.**
- **План маркетинга обеспечивает процесс управления, направленный на более полное соответствие предприятия возможностям и требованиям рынка**

# Схема маркетингового планирования

## Ситуационный анализ

- Положение (в каком состоянии находится фирма?)
- Прогноз (что ожидает фирму при существующем положении дел?)
- Влияние внешней среды (какое давление она оказывает?)

## Маркетинговый синтез и разработка стратегии

- Выдвижение целей (что надо сделать, чтобы исправить ситуацию?)
- Оценка целей (почему надо сделать именно так, а не иначе?)
- Принятие решения для стратегического планирования
- Разработка и принятие стратегий

## Тактическое планирование

- – Определение тактики (какие действия следует предпринять и почему?)
- – Разработка оперативного плана (кто, что, когда, где должен сделать?)
- – Реализация оперативного плана

## Маркетинговый контроль

- – Сбор данных (результаты деятельности)
- – Оценка данных
- – Решение о проведении ситуационного анализа



# **Принципы маркетингового планирования**

- принцип скользящего планирования
- принцип многовариантности

# Стратегическое планирование

- это управленческий процесс создания и поддержания стратегического **соответствия** между целями фирмы, её потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга



# Этапы стратегического планирования

- SWOT-анализ
- Определение миссии фирмы
- Формулирование стратегических целей фирмы
- Анализ бизнес-портфеля
- Выбор стратегий развития

# SWOT-анализ

- S – (strength) **сильные** стороны
- W – (weaknesses) **слабые** стороны

Характеризуют **внутреннюю** среду

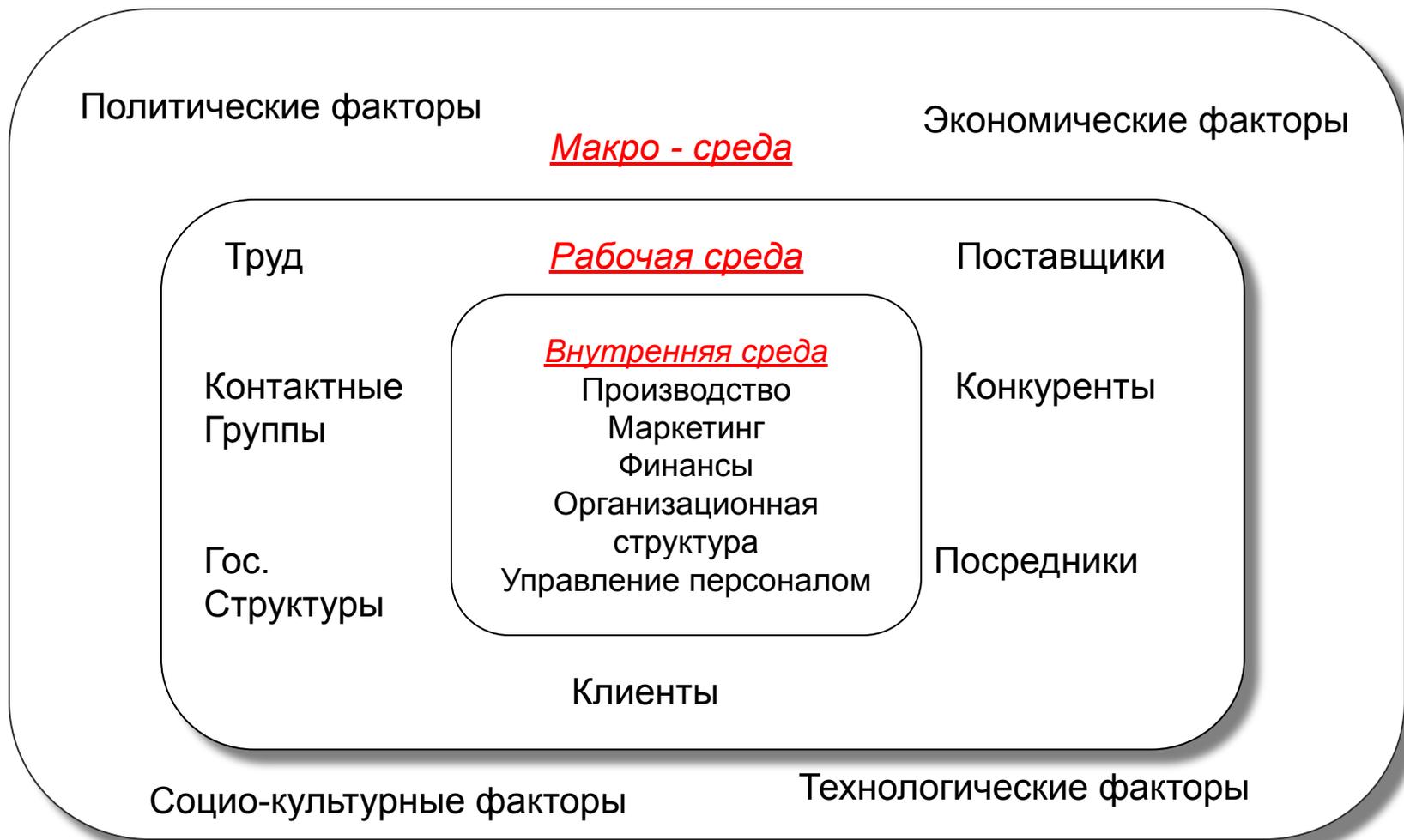
- O – (opportunities) **возможности**
- T – (threats) **угрозы**

Характеризуют **внешнюю** среду

# Анализ маркетинговых возможностей

- **Маркетинговые возможности** — это привлекательные направления усилий предприятия на рынке (участках рынка) для получения прибыли.

# Поиск маркетинговых возможностей: анализ макро и микросреды



# Комплекс наиболее важных внутренних факторов

- Организация управления:
- Производство
- Маркетинг
- Финансы
- Кадры
- Организационная культура

# К сильным сторонам организации относят:

- Знание рынка
- Лидирующие позиции на рынке
- Наличие инновационных разработок
- Преимущества в области издержек
- Адекватные финансовые ресурсы
- Доступ к дешевым ресурсам
- Высокий уровень техники и технологии
- Высокая квалификация, компетентность кадров
- Высокая репутация фирмы
- Конкурентные преимущества

# К слабым сторонам организации относят:

- Неразвитость маркетингового обеспечения
- Слабое знание рынка
- Отставание в области исследований и разработок
- Устаревшая техника и технология
- Недостаточные финансовые ресурсы
- Отсутствие квалифицированных кадров по ряду направлений деятельности

# К ВОЗМОЖНОСТЯМ ОТНОСЯТ

- Ускорение роста рынка
- Выход на новые рынки или сегменты рынка
- Увеличение ассортимента производимой продукции
- Расширение производства
- Благоприятная политика правительства
- Налоговые льготы
- Доступность внешних инвестиций
- Спокойное поведение конкурентов

# К угрозам относят

- Замедление роста рынка
- Изменение потребностей вкусов покупателей
- Рост продаж замещающего продукта
- Появление новых конкурентов
- Сокращение платежеспособного спроса населения
- Рост цен у поставщиков
- Неблагоприятная политика правительства

# Матрица SWOT

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	<b>Поле «СВ»</b>	<b>Поле «СУ»</b>
Слабые стороны 1. 2. 3.	<b>Поле «СлВ»</b>	<b>Поле «СлУ»</b>

# Четыре поля матрицы

- **SO (сила+возможности):** в этом квадрате необходимо выработать стратегию по развитию и использованию сильных сторон организации, чтобы направить их на максимальное освоение полученных возможностей.
- **WO (слабость+возможности):** в этом случае наоборот, необходимо с помощью имеющихся возможностей попытаться преодолеть свои слабости.

# Четыре поля матрицы

- **ST (сила+угрозы):** здесь стратегия должна быть построена таким образом, чтобы, используя свои силы, не дать угрозам повредить своей деятельности.
- **WT (слабость+угрозы):** в этом случае фирме придется серьезно поработать, чтобы одновременно избавиться от своих слабостей и справиться с нависшими угрозами

**Каждому из полей соответствует свое сочетание внутренних и внешних условий, а значит и свое стратегическое положение!**

# Пример матрицы SWOT

	<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b> <i>1. Появление новой розничной сети</i> <i>2. и т.д.</i>	<b>УГРОЗЫ</b> <i>1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.</i>
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> <i>1.Высокое качество продукции</i> <i>2. и т.д.</i>	<b>1. Как воспользоваться возможностями.</b> <b>Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции</b>	<b>2. За счет чего можно снизить угрозы.</b> <b>Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции</b>
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> <i>1.Высокая себестоимость продукции</i> <i>2. и т.д.</i>	<b>3. Что может помешать воспользоваться возможностями.</b> <b>Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов</b>	<b>4. Самые большие опасности для фирмы.</b> <b>Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам</b>

Определить общее направление  
развития вашего предприятия  
(Миссия)

**SWOT АНАЛИЗ**

Определить возможности  
вашего предприятия  
(сильные и слабые стороны)

Изучить рыночную ситуацию  
(существующие возможности и  
угрозы)

СОПОСТАВИТЬ

Определить цели и задачи  
предприятия

# Миссия фирмы

- философия и **предназначение**, смысл существования организации, в котором проявляется **отличие** данной организации от ей подобных
- сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой **причине** существует организация
- **Границы сферы деятельности** фирмы могут определять товары, технологии, **группы клиентов, их нужды**

Sun Bank

(Британский банк,  
специализирующийся на ипотечном кредитовании)

- “Содействовать экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям банковских услуг, таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к ее сотрудникам”.

# MARY KAY

(компания, производящая средства по уходу за кожей и декоративную косметику)

“Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшись с компанией “Мэри Кэй”, смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании.”

# Стратегические маркетинговые цели

- **Цели фирмы**
  - выживание
  - развитие
- **Цель маркетинговой деятельности**
- **Цели для отдельных товаров и рынков**
  - максимизация прибыли (в долго- и краткосрочной перспективе)
  - максимизация сбыта
- **Цели отдельных элементов комплекса маркетинга для отдельных товаров и рынков:**
  - товарной политики
  - ценовой политики
  - сбытовой политики
  - политики продвижения

# Цели маркетинга

- Цели маркетинга вытекают из корпоративных целей по прибыли и формулируются в двух направлениях.
- **Экономические цели:**
  - объем и структура продаж товаров;
  - размер занимаемой доли рынка
  - размер прибыли
- **Коммуникативные цели (в отношении потребителей):**

Эти цели вытекают из принятых решений по **позиционированию**. Они определяют тот тип отношения и поведения, которого фирма стремится добиться от покупателей для своей марки или для своих услуг.

# Цели по прибыли

- Установление финансовых показателей заставляет службу маркетинга оценивать влияние выдвинутых задач по продажам на рентабельность фирмы.
- Примеры возможных финансовых целей: **получить к концу года прибыль до выплаты налогов в размере 120 млн. рублей. Получить к концу года валовую прибыль в размере 120 млн. рублей.**
- Формулирование целей по финансовым показателям требует хорошей **межфункциональной координации**. Финансовые оценки предполагают глубокий анализ связи между издержками и объемом производства

# Коммуникативные цели

## Примеры подобных целей:

- К концу года добиться для марки А уровня спонтанной известности в возрастной группе 15-25 лет, равного 40%.
- К концу года увеличить уровень повторных закупок марки А в возрастной группе 15-25 лет на 20%.
- Позиционировать марку А в сознании покупателей, принадлежащих в среднему классу, как относящуюся к продукции высшей категории.
- Привлечь внимание не менее 50% потребителей целевой группы к достоинствам определенной характеристики товара.

# Анализ бизнес - портфеля

- Бизнес-портфель – совокупность отдельных направлений деятельности и продуктов фирмы (**СБЕ**)
- Анализ помогает выявить и оценить различные направления деятельности с целью вложения **ресурсов** в наиболее **прибыльные** и сужения или прекращения наиболее **слабых** направлений деятельности

# Методы портфельного анализа

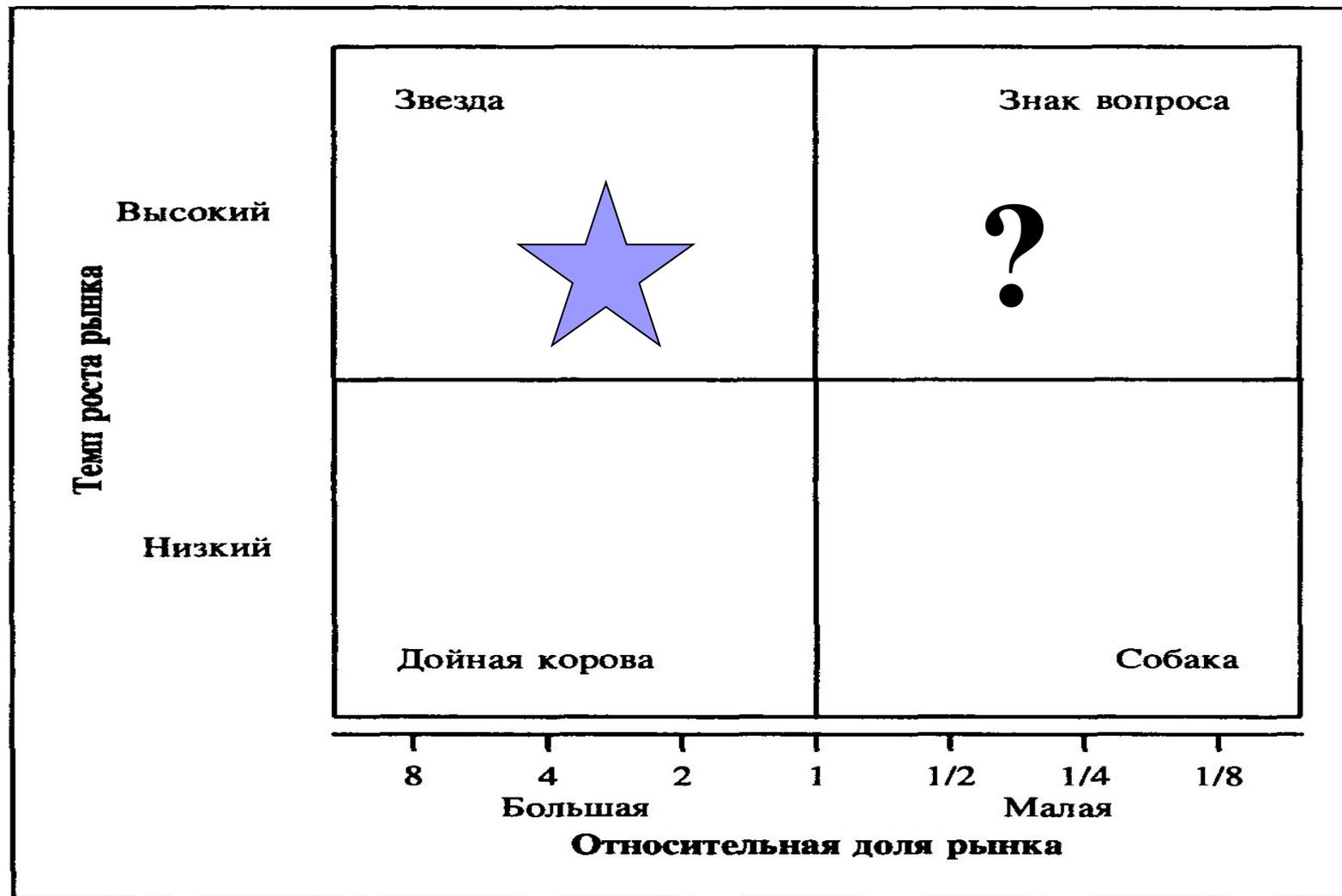
Портфельный анализ осуществляется с использованием матриц :

**БКГ (рост – доля рынка)**

**Джи-И-Маккензи (привлекательность – конкурентоспособность)**

В самом общем виде они строятся на сочетании оценок привлекательности базового рынка и конкурентной силы фирмы.

# Матрица «рост-доля рынка» (матрица БКГ)



# Диагноз товарного портфеля

Матрица БКГ исходит из двух индикаторов: **относительной доли рынка и темпов роста базового рынка.**

Положение внутри матрицы подсказывает **возможные стратегии:**

- **для «звезд»** - сохранение лидерства;
- **для «собак»** - уход с рынка или низкая активность;
- **для «знаков вопроса»** - инвестирование и селективное развитие;
- **для «дойных коров»** - получение максимальной прибыли.

# Генерирование прибыли

- **Знаки вопроса** – чтобы преуспеть, будет нуждаться в активном продвижении. В то же время продажи могут быть на низком уровне. Поэтому это **чистый потребитель ресурсов**. В этом случае более уместно в качестве меры эффективности использовать **объемы продаж и желаемую рыночную долю**, а не подсчитывать чистый приведенный доход. Важно также иметь **необходимые предпринимательские качества**, чтобы вести данный вид бизнеса.

# Генерирование прибыли

- **Звезды** – из-за сильной конкурентной позиции добиваются **высоких уровней продаж**, но успех на данном привлекательном рынке привлечет и конкурентов. В результате **затраты на продвижение могут остаться высокими**, что приведет к **скромной прибыли**. Здесь будет уместно в качестве меры эффективности использовать **ЧИСТЫЙ ПРИБАВЛЕННЫЙ ДОХОД**, поскольку организация нуждается в уверенности, что её инвестиции окупятся

# Генерирование прибыли

- **Дойные коровы – генераторы денежных средств.** По мере того, как рынок становится менее привлекательным, некоторые конкуренты уходят, и компания может **сократить средства на продвижение** и воспользоваться своими более ранними инвестициями. В качестве меры эффективности здесь уместно использовать **прибыль на инвестированный капитал** или же **чистый поток свободных денежных средств.**

# Генерирование прибыли

- Собаки – все ещё могут приносить **небольшой доход**, но следует задаться вопросом, не лучше ли инвестировать ресурсы во что-нибудь другое. Однако они **могут быть нужны для поддержания других направлений деятельности**. Тогда разумнее будет сохранять их ради **выручки**. В этом случае **чистый поток свободных денежных средств становится подходящим мерилom эффективности**.

# Разработка стратегии на основе матрицы БКГ

вид СБЕ	прибыль	денежные потоки	возможные стратегии
<b>«Знак ?»</b>	низкая, растущая, нестабильная	отрицательные	анализ: может ли бизнес подняться до уровня «звезды»?
<b>«звезда»</b>	высокая, стабильная, растущая	примерно нулевые	инвестиции для роста
<b>«дойная корова»</b>	высокая, стабильная	положительные, стабильные	поддержание прибыльности, инвестиции в другие СБЕ
<b>«собака»</b>	низкая, нестабильная	примерно нулевые	ликвидация подразделения/ «сбор урожая»

# Равновесный портфель

включает:

- СБЕ, способные давать свободные денежные средства («дойные коровы»)
- СБЕ в фазе выведения на рынок и роста, способные обеспечить долгосрочные интересы фирмы («трудные дети» и «звезды»)

# ПРОГНОЗ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ПОРТФЕЛЯ КОМПАНИИ

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

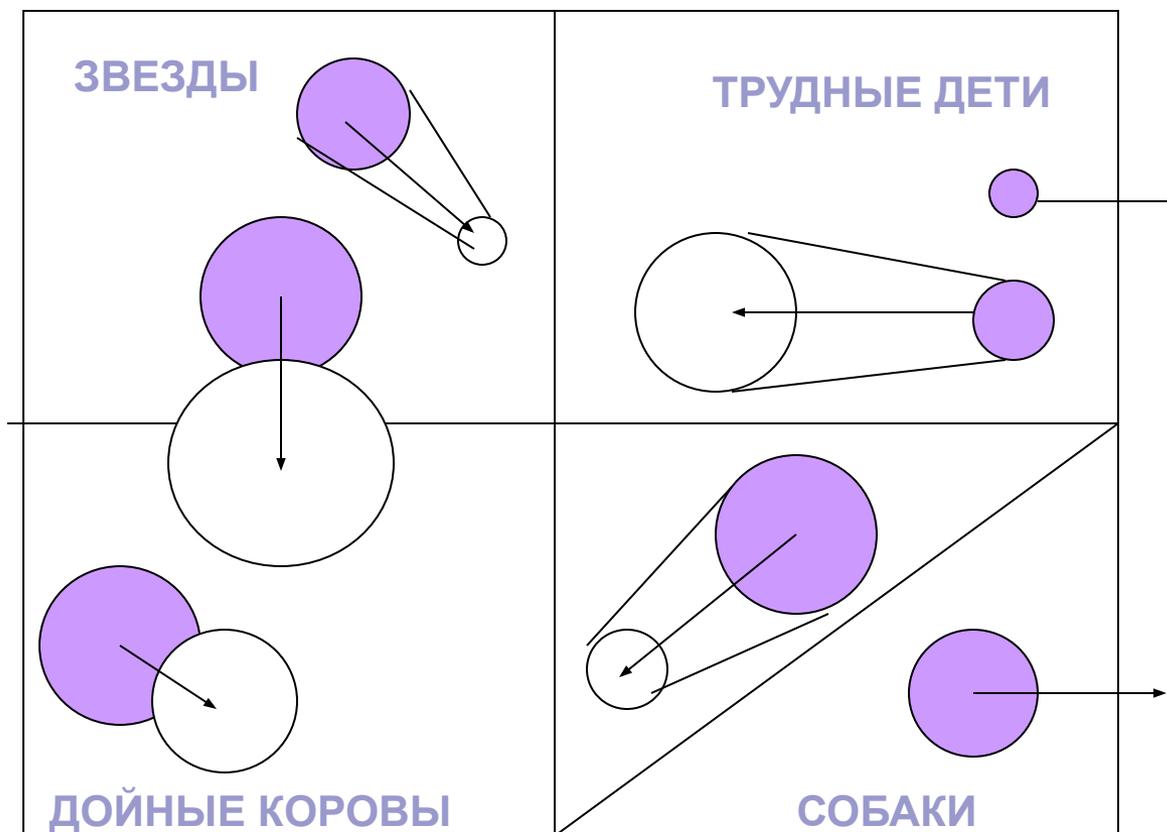
ВЫСОКАЯ (>1)

НИЗКАЯ (<1)

ТЕМП РОСТА ОТРАСЛИ В ПОСТОЯННЫХ ЦЕНАХ

ВЫСОКИЙ

НИЗКИЙ



# Многокритериальная матрица Ge - Mckinsey

ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ОТРАСЛИ

НИЗКАЯ      СРЕДНЯЯ      ВЫСОКАЯ

АГРЕССИВНЫЙ РОСТ 1-В	2	СЕЛЕКТИВНЫЙ РОСТ 4-С
3	5	7
НИЗКАЯ АКТИВНОСТЬ 6-А	8	ДЕИНВЕСТИРОВАНИЕ 9-Д

ВЫСОКАЯ

СРЕДНЯЯ

НИЗКАЯ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ

# Индикаторы привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия (или его СБЕ)

- Доступность рынка
- Темп роста
- Длительность цикла жизни
- Потенциал валовой прибыли
- Острота конкуренции
- Возможности неценовой конкуренции
- Концентрация клиентов
- Относительная доля рынка
- Издержки
- Отличительные свойства
- Степень освоения технологии
- Метод продаж
- Известность-имидж

# Возможные портфельные стратегии

- **Зона В** соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация - **агрессивный рост**. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.
- **В зоне А** привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация - **продолжение деятельности без инвестиций** или деинвестирование, как в случае «собак».
- **Зона В** является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия - **селективный рост**.
- **В зоне D** ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия «**низкой активности**» заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».

## Стратегические рекомендации по модели GE - McKinsey

№ п/п	Наименование позиции	Стратегические рекомендации
1	Победитель №1	Инвестировать или удерживать позиции
2	Победитель №2	Инвестировать, реинвестировать прибыль
3	Победитель №3	Реинвестировать прибыль или извлекать максимальную выгоду
4	Промежуточный №1	Инвестировать, реинвестировать, уходить
5	Промежуточный №2	Извлекать максимальную выгоду, уходить
6	Промежуточный №3	Извлекать максимальную выгоду, уходить
7	Проигравший №1	Остаться или медленно уходить
8	Проигравший №2	Медленно уходить
9	Проигравший №3	Уходить быстро (медленно)

# Корпоративные стратегии

- конкурентные стратегии М. Портера;
- стратегии развития И. Ансоффа;
- стратегии роста Ф. Котлера
- стратегии, основанные на желаемых рыночных позициях.

## Конкурентные стратегии М. Портера

Компания должна выделить себя среди конкурентов с тем, чтобы иметь перед ними конкурентное преимущество.

Согласно Портеру этого можно достичь с помощью трех стратегий:

### ■ Лидерство по затратам

При использовании стратегии лидерства по затратам компания пытается установить как можно более низкую цену путем минимизации затрат в производстве и распределении. Низкие цены должны обеспечить большую долю рынка.

### ■ Дифференциация

Предприятие пытается дифференцировать свою продукцию от продукции конкурентов в таких аспектах, которые важны для всего рынка в целом. Долговечность, надежность, качество, сервис, техническое обслуживание и современная технология являются некоторыми из возможностей.

### Сосредоточение (фокусирование)

компания концентрируется на одном или нескольких небольших частях рынка. Рыночная ниша - это часть сегмента рынка. Конкуренция со стороны больших и сильных компаний становится незначительной проблемой, потому что маленькие рынки мало интересны крупным предприятиям.

# Конкурентные стратегии М. Портера

Конкурентное преимущество	Неповторимость с точки зрения потребителя	Преимущества в издержках
Стратегическая цель		
<b>Весь рынок</b>	<b>Дифференциация</b>	<b>Лидерство в области затрат</b>
<b>Один сегмент или его часть</b>	<b>Концентрация на сегменте</b>	

# Стратегии развития И. Ансоффа

<b>Товар</b>  <b>РЫНОК</b>	<b>Старый</b>	<b>Новый</b>
<b>Старый</b>	<b>Проникновение на рынок</b>	<b>Развитие товара</b>
<b>Новый</b>	<b>Развитие рынка</b>	<b>Диверсификация</b>

## Разработка стратегии роста

Рост предприятия — это проявление видов его деловой активности

Деловая активность может быть основана на трех возможностях роста:

- **интенсивное развитие за счет собственных ресурсов;**
- приобретение других предприятий или **интегрированное развитие** (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);
- **диверсификация** — уход в другие сферы деятельности.

# Стратегии роста Ф. Котлера

## ■ Интенсивный рост

Эта стратегия роста идентична стратегиям рыночного проникновения И. Ансоффа, развития продукта и развития рынка.

## ■ Рост за счет интеграции

В технологической цепочке от добычи исходного сырья до конечного потребления существуют возможности роста за счет движения в сторону производителя сырья (**обратная вертикальная интеграция**), в сторону конечного потребителя (**прямая вертикальная интеграция**) или перехвата сфер деятельности у конкурентов (**горизонтальная интеграция**).

## ■ Диверсификация

По сравнению с И. Ансоффом, Ф. Котлер дает более сложную концепцию диверсификации. Он выделяет

- **конвергенцию**
- **дивергенцию**

# Интенсивный рост

- Стратегия, предусматривающая развитие предприятия в рамках базового рынка.
- Интенсивный рост актуален, если предприятие не исчерпало полностью возможности, связанные с товарами на рынках, на которых оно действует.

# Возможности интенсивного роста в матрице И. Ансоффа

- проникновение (внедрение) на рынок
- расширение и развитие рынка
- разработка (развитие) **НОВЫХ**  
**ТОВАРОВ**

# Интеграционный рост

- **Интеграционный рост - стратегия, предусматривающая объединение усилий с другими предприятиями**
- Интеграционный рост актуален, если предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара



# Стратегии (виды) интеграции

- **вертикальная интеграция**, предусматривающая объединение усилий с поставщиками сырья или посредниками, которые занимаются сбытом продукции предприятия; вертикальная интеграция - интеграция хозяйственной деятельности вдоль цепочки образования стоимости, как вперед, так и назад, так что одно звено питает другое.
- **горизонтальную интеграция**, предусматривающая усиление позиций предприятия за счет поглощения или контроля определенных конкурентов

# Горизонтальная интеграция

- Сущность этого типа интеграции состоит в снижении накала конкурентной борьбы и в достижении взаимовыгодного сотрудничества между конкурирующими предприятиями, что в конечном счете ведет к снижению и устранению рисков, связанных с поведением конкурентов.
- Основными организационными формами сотрудничества в рамках горизонтальной интеграции могут выступать **поглощение, слияние, сговор и другие формы.**

# Диверсификационный рост

- **Диверсификационный рост** - стратегия, предусматривающая освоение возможностей вне сферы обычной деятельности предприятия)
- Диверсификационный рост оправдан, если сфера деятельности (отрасль), в которой функционирует предприятие, представляет мало возможностей для роста и обеспечения рентабельности, а также если позиции конкурентов очень сильны.

# Стратегии, основанные на желаемых рыночных позициях

Компании имеют различные размеры. По отношению к емкости рынка мы можем выделить компании следующих размеров:

- рыночные лидеры
- рыночные претенденты (компании, бросающие вызов рынку),
- рыночные последователи
- компании рыночных ниш

# Стратегии поведения по отношению к конкурентам

- Первый вариант конкурентного поведения - **стратегии лидера** рынка распространяется на предприятия, занимающие доминирующую позицию на рынке за счет самой высокой доли, которые представляют собой “точку отсчета” для конкурентов,
- Второй вариант конкурентного поведения – **стратегия «бросающего вызов»**, распространяется на предприятия, которые не занимают доминирующей позиции, но претендуют на лидера и применяют агрессивную, наступательную стратегию

# Стратегии поведения по отношению к конкурентам

- Третий вариант конкурентного поведения – **стратегия «следующего за лидером»**, используется предприятиями с небольшой долей рынка, которые выбирают адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.
- Четвертый вариант конкурентного поведения – **стратегия специалиста (нишера)**, распространяется на предприятия, которые концентрируют свои усилия на одном сегменте. Эта конкурентная стратегия совпадает со стратегией концентрации.

# Разработка маркетинговой стратегии

Определение маркетинговой стратегии означает окончательный выбор способа, которым в широком смысле предполагается реализовывать цели.

**Маркетинговая стратегия может быть разделена на три элемента, которые тесно взаимосвязаны:**

- ◆ определение целевых рынков,
- ◆ определение позиционирования,
- ◆ определение комплекса маркетинга.

# Функциональные стратегии маркетинга

**Стратегии сегментации** рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам. Определение и выбор **целевого рынка** – это поиск привлекательного участка рынка, на котором предприятие намерено сосредоточить свои маркетинговые усилия.

- **Стратегии позиционирования** дают возможность найти положение продукции предприятия в выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в сознании потенциальных потребителей.

# Стратегии позиционирования

- позиционирование, основанное на **отличительном качестве товара**
- позиционирование, основанное на **выгодах** или на решении проблемы
- позиционирование, основанное на особом **способе использования товара**
- позиционирование, ориентированное на определенную **категорию потребителей**
- позиционирование по отношению к **конкурирующей марке**
- позиционирование, основанное на ассоциации с **определенной категорией товаров.**

# Инструментальные стратегии маркетинга

- **Продуктовые стратегии** обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.
- **2. Ценовые стратегии** позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.
- **3. Стратегии распределения** дают возможность организовать для :потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».
- **4. Стратегии продвижения** доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.
- В комплексе маркетинга маркетинговые инструменты - **продукт, место, цена и продвижение (4P)** должны быть реализованы так, чтобы маркетинговые цели плана были достигнуты

# Дополнительные инструментальные стратегии маркетинга в сфере услуг

- Стратегии управления персоналом
- Стратегии мерчандайзинга
- Стратегии взаимодействия продавца с покупателем

# Разработка плана маркетинга

- Маркетинговый план (программа) – это план-рекомендация деятельности предприятия на определенный период времени, призванный дать оптимальный вариант ее будущего развития согласно выдвинутым целям и стратегиям



# Виды маркетинговых программ:

## I. В зависимости от адресата:

- - для высшего руководства
- - для низовых звеньев

## II. По срокам действия:

- - краткосрочные
- - среднесрочные
- - долгосрочные

## III. В зависимости от круга охватываемых задач:

- - обычные
- - целевые

## IV. В зависимости от объекта составления:

- - программы по продукту
- - программы по производственному отделению

## V. В зависимости от методов составления:

- - централизованные
- - децентрализованные (гибкие)
- - смешанные (встречные)

## VI. В зависимости от сроков, трудоемкости разработки:

- - простые
- - сложные

# Структура плана маркетинга

Наименование разделов плана	Содержание разделов плана
1. Краткий обзор и содержание плана	Представляет основные тезисы предлагаемого плана
2. Ситуация на рынке	Основные данные, характеризующие состояние рынка, уровень конкуренции, состояние макро и микро - среды,
3. Анализ возможностей и проблем	Содержит анализ основных возможностей/угроз, сильных/слабых сторон
4. Цели плана маркетинга	Определяет цели плана, выраженные в показателях объема сбыта, доли рынка, коммуникации
5. Маркетинговая стратегия	Целевой рынок, позиционирование, дифференциация
6. Комплекс маркетинга	Представляет основные направления маркетинговой программы (товар, цена, сбыт, продвижение), используемые для достижения целей плана
7. Программа действий	Представляет маркетинговую программу конкретных действий
8. Бюджет	Представляет сумму расходов, необходимых для реализации плана
9. Контроль	Показывает способы проверки исполнения плана

# Методы определения общей величины затрат (бюджета маркетинга)

1. Способ **«сверху вниз»** предполагает сначала исчисление общей суммы затрат на маркетинг, а затем ее распределение на отдельные маркетинговые мероприятия.)
2. Способ **«снизу вверх»** предполагает сначала определение суммы затрат на отдельные маркетинговые мероприятия, а затем их суммирование

# Способ «сверху вниз»

При таком подходе возможно использование следующих методов:

- *Расчет процента от продаж (линейная зависимость).*
- *Метод конкурентного паритета («затраты, как у конкурента»).*
- *Исходя из предыдущих ассигнований («затраты, как в прошлом периоде»)*
- *Определение затрат по целевой прибыли*
- *Определение бюджета на основе оптимальной прибыли или функции «реакции сбыта»*

## Планирование бюджета на основе показателей целевой прибыли

- Предположим, что управляющему по маркетингу фирмы «Гамми», предстоит разработать план маркетинга по продвижению новой марки кетчупа на следующий год.
- При планировании бюджета он будет придерживаться схемы, состоящей из следующих этапов:

- **Этап 1:** Управляющий приступает к оценке **общего объема рынка** кетчупа на следующий год. Оценка формируется путем сопоставления недавних темпов роста рынка (6%) с объемом рынка в текущем году (23,6 млн. упаковок). Исходя из этого, расчетный объем рынка должен составить **25 млн. упаковок**.
- **Этап 2:** Управляющий **прогнозирует долю марки «Гамми»** на рынке кетчупа в будущем году. В данном случае он считает, что фирма сохранит **28%-ную долю** этого рынка.

- **Этап 3:** Управляющий прогнозирует объем продаж марки «Гамми» на предстоящий год. Если общий объем рынка 25 млн. упаковок, то при сохранении существующей доли рынка фирмы (28%) расчетный объем ее продаж составит 7 млн. упаковок.
- **Этап 4:** Управляющий определяет цену, по которой товар будет продаваться дистрибьюторам – 4,45 руб. за упаковку
- **Этап 5:** Теперь управляющий в состоянии рассчитать сумму денежных поступлений будущего года – 31,15 млн. руб. Эту цифру он получает, умножая показатель расчетного объема продаж (7 млн. упаковок) на цену за упаковку (4,45 руб.)

- **Этап 6:** Управляющий рассчитывает, что **сумма переменных издержек на 1 упаковку товара составит 2,75 руб.** Эта цифра складывается из следующих затрат: томаты и специи – 0,5 руб., бутылки и колпачки – 1, рабочая сила – 1,1, организация товародвижения – 0,15 руб.
- **Этап 7:** Вычитая сумму переменных издержек (2,75 руб. на упаковку) из продажной цены товара (4,45 руб. за упаковку) и умножая разность на расчетный показатель объема продаж (7 млн. упаковок), управляющий может дать **прогноз валовой прибыли**, за счет которой будут покрывать постоянные издержки и издержки на проведение маркетинга и получать доход. Валовая прибыль составит **11,9 млн. руб.**

- **Этап 8:** Управляющий рассчитывает **постоянные издержки**, умножая постоянные затраты на ящик в размере 1 руб. на 7 млн. упаковок, что дает цифру в **7 млн. руб.**
- **Этап 9:** Управляющий уже рассчитал валовую прибыль в размере 11,9 млн. руб., за счет которой будут покрыты постоянные издержки, расходы на проведение маркетинга и получен доход. Вычитая из этой суммы сумму постоянных издержек в размере 7 млн. руб., он получает **разность**, за счет которой будут оплачены **расходы на маркетинг и получен доход - 4,9 млн. руб.**

- **Этап 10:** Контрольный показатель целевой прибыли от сбыта кетчупа составляет 1,9 млн. руб.
- **Этап 11:** Вычитая сумму целевой прибыли (1,9 млн. руб.) из части валовой прибыли, предназначенной для оплаты расходов на маркетинг и получения дохода (4,9 млн. руб.), получаем разность в 3 млн. руб., которую и можно будет истратить на проведение маркетинга.
- **Этап 12:** Управляющий распределяет трехмиллионный бюджет на маркетинг по составляющим комплекса маркетинга, таким, как реклама, стимулирование сбыта и маркетинговые исследования.

# Бюджет на маркетинг

- **Планирование на основе показателей целевой прибыли:**
  1. Прогноз общего объема рынка
  2. Прогноз доли рынка фирмы
  3. Прогноз объема продаж
  4. Установление продажной цены за единицу
  5. Расчет суммы поступлений от продаж
  6. Расчет суммы переменных издержек
  7. Расчет суммы валовой прибыли, за счет которой покрываются постоянные издержки, затраты на маркетинг и извлекается доход
  8. Расчет суммы постоянных издержек
  9. Расчет части валовой прибыли для покрытия расходов на маркетинг и извлечения дохода
  10. Расчет суммы целевой прибыли
  11. Расчет суммы возможных затрат на маркетинг
  12. Разбивка бюджета на маркетинг

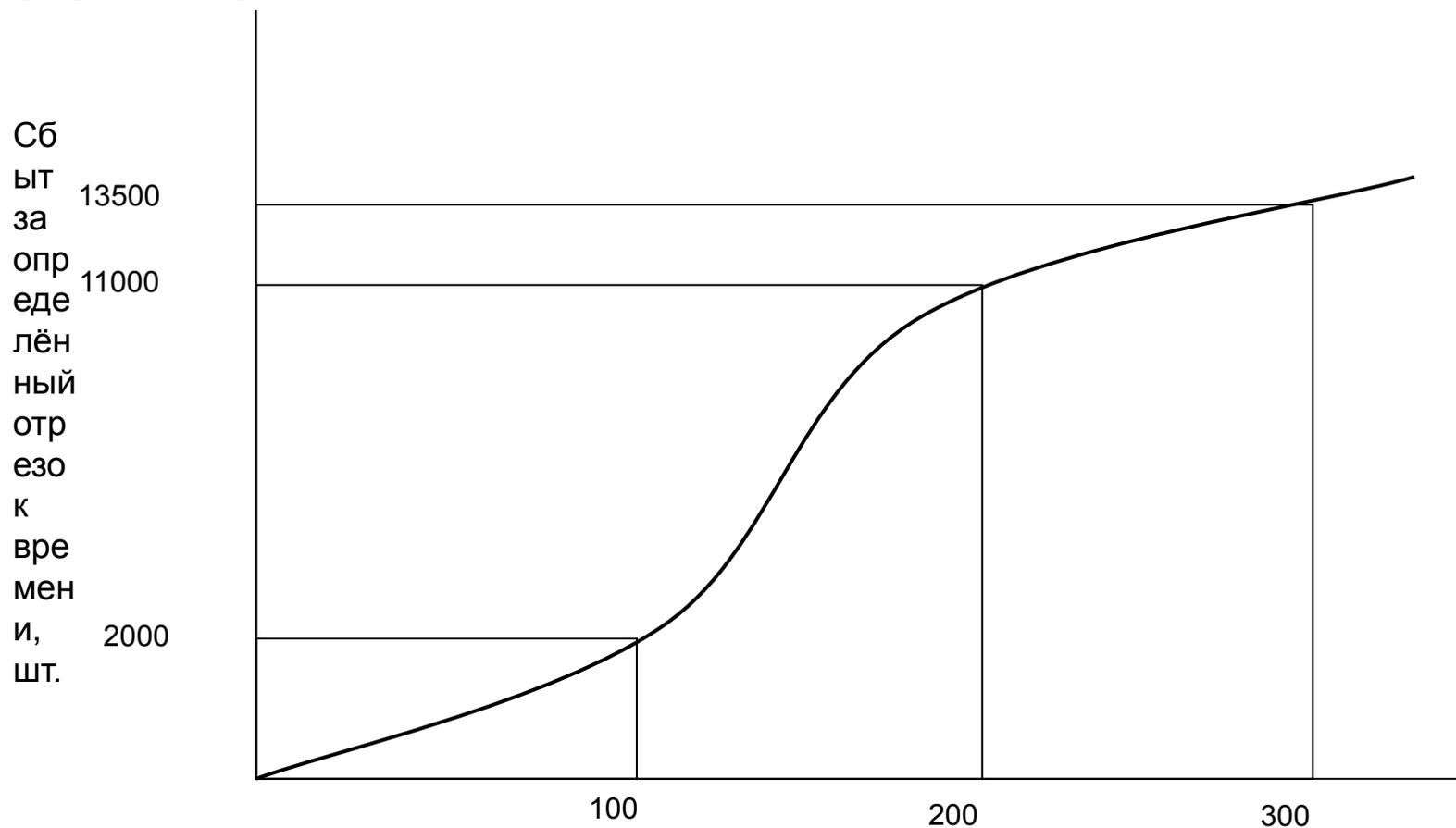
# Бюджет на маркетинг

- **Планирование на основе оптимизации прибыли**

**Оптимизация прибыли** требует понимания взаимосвязи между **объемом продаж и различными составляющими комплекса маркетинга (функции реакции сбыта)**

**ФРС** – прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени при разных уровнях затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга

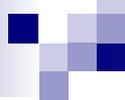
# Возможный вид функции реакции сбыта



Расходы на маркетинг за определённый отрезок времени, тыс. руб.

# Комментарии к рисунку

- На рисунке представлена кривая в виде буквы *S*, однако она может иметь и другой вид.
- *S*-образная кривая говорит о том, что низкий уровень затрат на маркетинг (100 тыс. руб.) не дает большой рост сбыта. Обращение фирмы либо охватывает недостаточное количество покупателей, либо делает это недостаточно эффективно.
- Более высокий уровень затрат на маркетинг (200 тыс. руб.) обеспечивает и более высокий уровень сбыта.
- Однако очень высокий уровень затрат может и не дать пропорционально большого роста сбыта, вызвав эффект так называемого «маркетингового перебора».

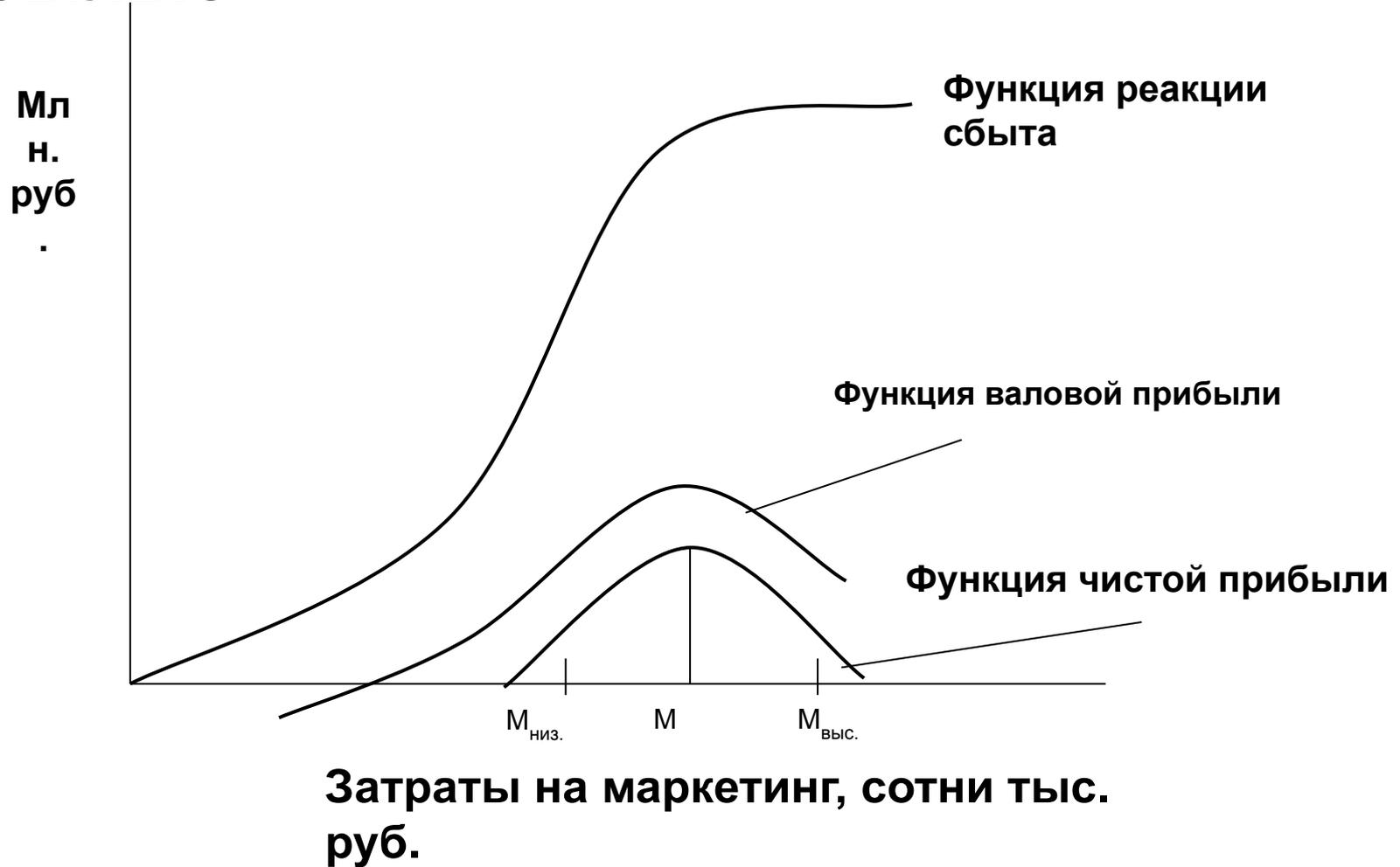


# Вопрос аудитории

- Чем объясняется сокращение объема продаж при высоком уровне затрат на маркетинг?

- 
- На следующем рисунке представлено еще несколько кривых, с помощью которых можно выйти на оптимальные показатели оптимального уровня маркетинговых затрат.

# Взаимосвязь между объемом сбыта, уровнем затрат на маркетинг и прибылью



# Комментарии к рисунку

- Для определения оптимального уровня маркетинговых затрат управляющий по маркетингу удаляет из функции реакции сбыта все не маркетинговые издержки и получает в результате функцию валовой прибыли.
- Затем функцию маркетинговых затрат представляют в виде прямой, которая начинается на нулевой отметке и идет наклонно вверх.
- После этого получают функцию прибыли-нетто, вычитая функцию маркетинговых затрат из функции валовой прибыли. Функция прибыли-нетто говорит о положительной чистой прибыли при уровне маркетинговых затрат между
- ***Мнизк и Мвысок***. Это и есть рациональный диапазон затрат на маркетинг.
- Функция чистой прибыли достигает своего максимума в ***точке М***. Следовательно, уровень маркетинговых затрат, обеспечивающих получение максимальной чистой прибыли, должен равняться ***М*** рублей

# Состав маркетинговых затрат

Маркетинговые затраты можно условно разделить на постоянные и переменные.

- **Постоянная часть затрат на маркетинг** — это те затраты, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии.

**Переменная часть затрат на маркетинг** представляет собой затраты на маркетинг, вызванные изменениями рыночной ситуации и принятием новых стратегических и оперативных решений

# Постоянная часть затрат на маркетинг

Сюда обычно относят затраты на:

- содержание работников службы маркетинга (включая заработную плату, командировки и др.);
- регулярное проведение маркетинговых исследований и создание банка маркетинговых данных для управления предприятием;
- финансирование работ по постоянному совершенствованию товарной продукции предприятия

# Состав переменных маркетинговых затрат

**Затраты на маркетинговые исследования** (содержат расходы, связанные с привлечением различных источников информации, абонированием информационных систем, с привлечением специализированных организаций оплатой консультантов и др.)

**Затраты на разработку новых товаров** (охватывают научно-технические и опытно-конструкторские работы, приобретение оборудования, привлечение консультантов и экспертов и др.)

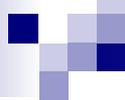
**Затраты на распределение** (предусматривают расходы по формированию дилерско-дистрибьюторских сетей, организации фирменной торговли, сервисному обслуживанию, обучению торгового персонала и др.)

# Состав переменных маркетинговых затрат

**Затраты на продвижение** (представляют собой достаточно разнообразные расходы по проведению рекламных кампаний, разработке рекламных материалов, изготовлению рекламной продукции, оплате услуг рекламных агентств и средств массовой информации, и др.);

**Затраты на содержание торговых агентов** (транспортные расходы, обучение, вознаграждения и др.);

**Затраты на стимулирование продаж** (образцы, купоны, скидки, премии, сувениры, совместная реклама и др.).



# Контроль маркетинговой деятельности

## Контроль ежегодных планов

- Анализ возможностей сбыта
- Анализ доли рынка и её частей
- Анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом
- Наблюдение за отношением клиентов

## Контроль прибыльности

## Стратегический контроль

контроля	Цель контроля	Подходы
<b>Контроль ежегодных планов</b>	Узнать, достигаются ли запланированные результаты	Анализ сбыта Анализ доли рынка Сравнение затрат и продаж Финансовый анализ деятельности предприятия
<b>Контроль прибыльности</b>	Определить, на какие цели расходуются и на каком этапе "теряются" деньги компании	Оценить прибыльность по: продукции территориям покупателям сегментам рынка каналам сбыта размерам заказов
<b>Контроль эффективности</b>	Оценить и повысить эффективность расходования средств на маркетинг	Оценить эффективность: торгового персонала рекламы стимулирования сбыта распределения
<b>Стратегический контроль</b>	Выяснить, максимально ли компания использует	Оценка эффективности маркетинга Маркетинговый аудит Пересмотр качества маркетинга

# Анализ доли рынка

- Формула Парфитта и Коллинза:

$$\text{Общая доля рынка} = \text{Уровень проникновения} \times \text{Уровень эксклюзивности} \times \text{Уровень интенсивности} \quad (1)$$

- **уровень проникновения** - это процент покупателей, приобретающих товары определенной фирмы, от общего числа покупателей, приобретающих аналогичные товары  
изменение данного показателя свидетельствует либо о приобретении, либо о потере потребителей
- **уровень эксклюзивности** определяется как доля, которую покупки определенного товара составляют от всех покупок покупателей аналогичных товаров
- **уровень интенсивности** сравнивает среднее количество товара, закупаемое потребителями, со средним количеством аналогичных товаров, закупаемым в расчете на одного покупателя

# Если ввести следующие обозначения:

- $c$  - категория товаров, к которой принадлежит марка  $x$
- $N_x$  - количество покупателей  $x$ ;
- $N_c$  - количество покупателей  $c$ ;
- $Q_{xx}$  - количество  $x$ , приобретенное покупателями  $x$ ;
- $Q_{cx}$  - количество  $c$ , приобретенное покупателями  $x$ ;
- $Q_{cc}$  - количество  $c$ , приобретенное покупателями  $c$ ,

то легко проверить, что:

$$\frac{Q_{xx}}{Q_{cc}} = \frac{N_x}{N_c} \times \frac{Q_{xx} / N_x}{Q_{cx} / N_x} \times \frac{Q_{cx} / N_x}{Q_{cc} / N_c}$$

**Такое определение доли рынка позволяет идентифицировать различные причины наблюдаемых изменений доли товарной марки.**

Возможны следующие **объяснения падения доли рынка:**

- марка теряет потребителей (снижается уровень проникновения),
- покупатели отводят рассматриваемой марке меньшую долю в общих закупках товара (снижается уровень эксклюзивности),
- покупатели данной марки закупают ее в меньших количествах по сравнению со средними количествами, приобретаемыми покупателями товара (более низкий уровень интенсивности).

# Домашнее задание

- Изучить материалы презентации
- Изучить материалы учебного пособия «Маркетинг»
- Ответить на вопросы для самопроверки знаний и подготовке к тестированию

