

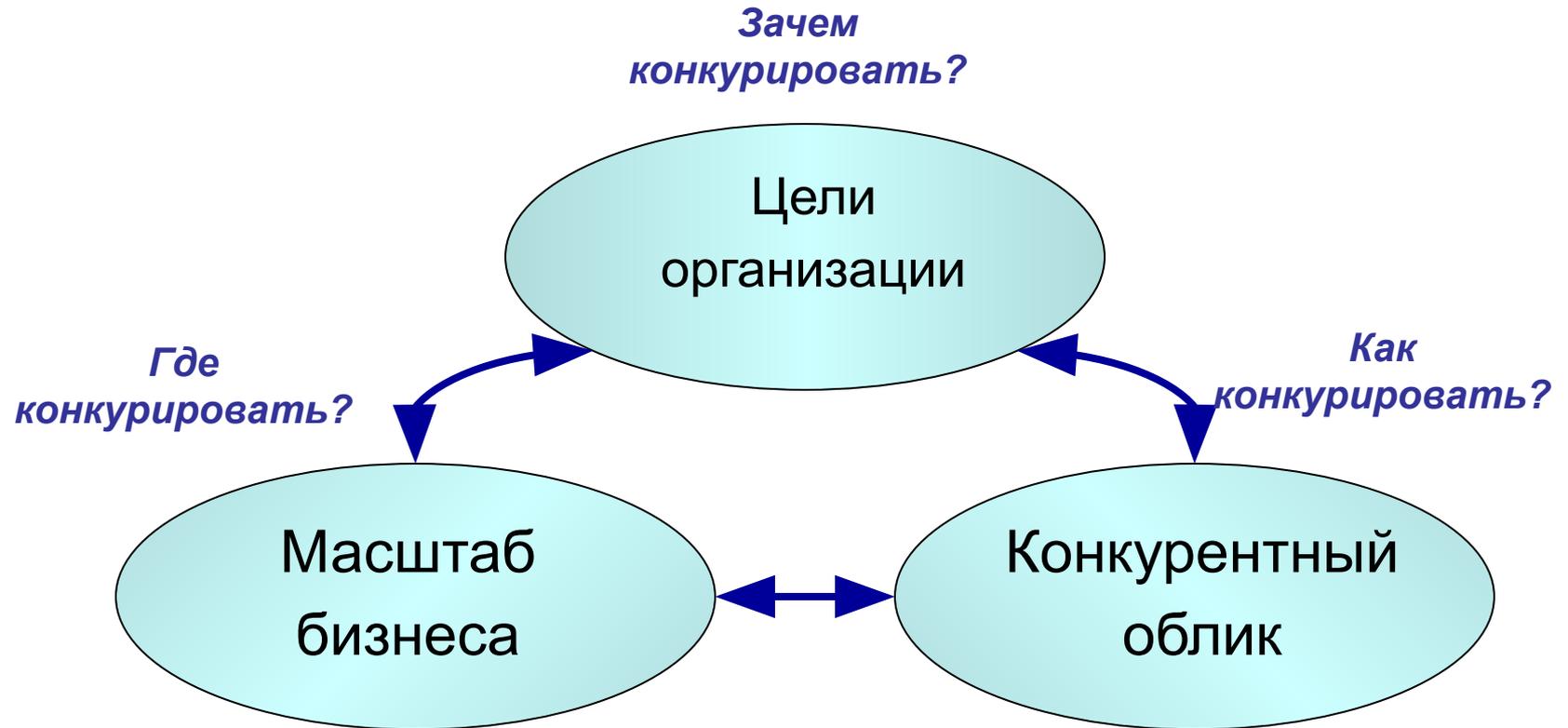
# **Управление маркетингом**

# Маркетинговая стратегия фирмы

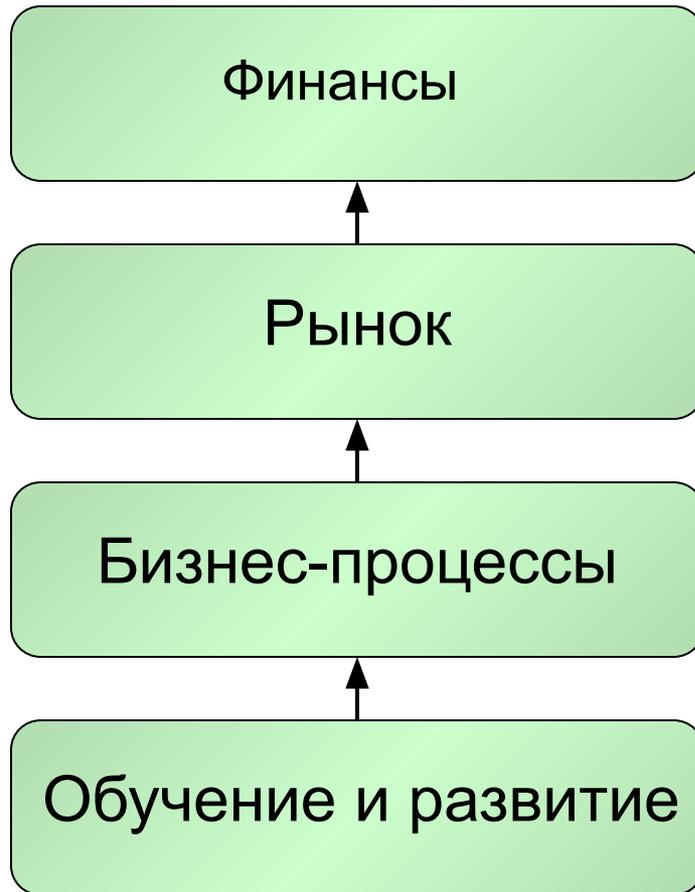
**Стратегия фирмы** - способ достижения и поддержания в долгосрочной перспективе конкурентных преимуществ, рыночных позиций, эффективности и устойчивости развития на основе использования научно-технического потенциала, человеческого капитала и инноваций

**Маркетинговая стратегия** является составным элементом общей стратегии компании, определяя основные направления деятельности компании на рынке в отношении потребителей и конкурентов.

# Содержание стратегии



# Цели организации



Рентабельность инвестиций  
Рентабельность активов  
Маржинальная рентабельность  
Чистая прибыль

...

Доля рынка  
Удовлетворенность клиентов    Расширение  
клиентской базы    Достижение  
конкурентных преимуществ    ...

Качество продукции и услуг  
Производительность труда  
Производственный цикл    ...

Удовлетворенность работников  
Развитие материальных и  
нематериальных активов  
Корпоративная культура  
Квалификация и компетенции

...

# Масштаб бизнеса

Товарные рынки,  
сегменты

Функции бизнеса  
Потребители  
Технологии

География  
бизнеса

Глобальный масштаб  
Мультинациональный масштаб  
Национальный масштаб  
Мультилокальный масштаб  
Локальный масштаб

Группы влияния

Государство  
Общественные организации  
Средства массовой информации  
Дистрибьюторы  
Конечные потребители  
Поставщики  
Конкуренты

# Иерархия корпоративных стратегий



# Конкурентный облик

Конкурентные  
преимущества

Рынок потребителей    Рынок  
поставщиков    Рынок капитала  
Рынок труда

Бизнес-  
процессы

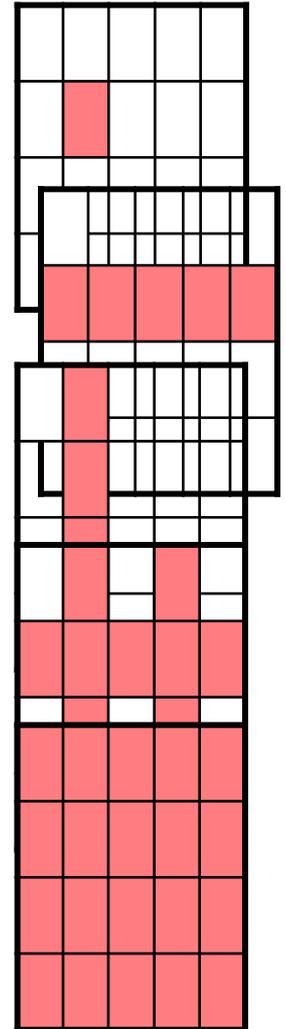
Основные процессы  
Вспомогательные процессы  
«Сцепления» между процессами

Активы  
организации

Материальные активы  
Нематериальные активы

# Стратегии охвата базового рынка

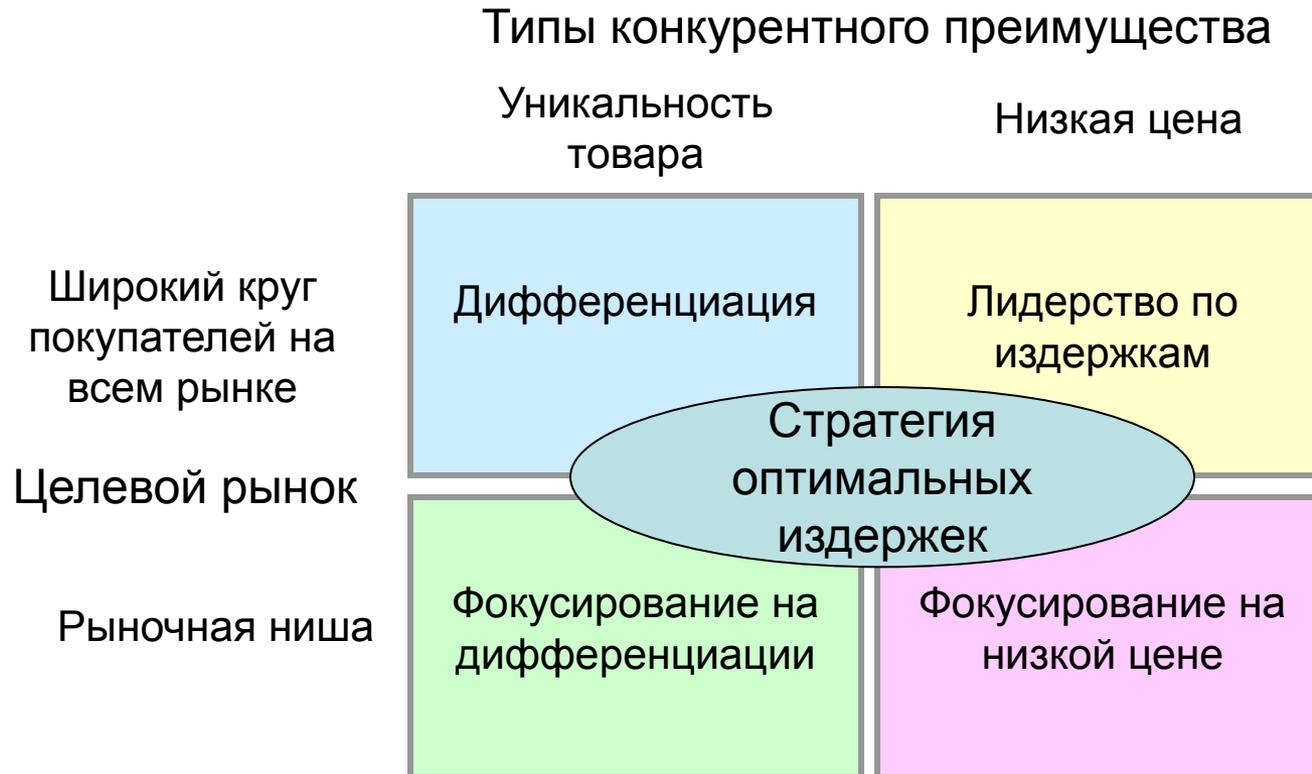
- **Концентрация** – границы рынка определяются узко и по функциям, и по технологиям, и по группам потребителей.
- **Функциональная специализация** – фирма выполняет одну или несколько функций для широкого круга потребителей.
- **Специализация по клиенту** – фирма концентрируется на потребностях определенной группы клиентов.
- **Смешанная стратегия** – фирма выполняет разные функции и обслуживает разные группы потребителей.
- **Полный охват рынка** – границы рынка определяются широко и по функциям, и по технологиям, и по группам потребителей.



# Базовые конкурентные стратегии (по М.Портеру)

		Типы конкурентного преимущества	
		Уникальность товара	Низкая цена
Масштаб бизнеса	Широкий	Дифференциация	Лидерство по издержкам
	Узкий	Фокусирование на дифференциации	Фокусирование на низкой цене

# Базовые конкурентные стратегии (по М.Портеру)



Характеристика	ЛИДЕРСТВО ПО ИЗДЕРЖКАМ	ДИФФЕРЕН- ЦИАЦИЯ	ОПТИМАЛЬ- НЫЕ ИЗДЕРЖКИ	ФОКУСИРО- ВАНИЕ
<b>Стратегическая рыночная ЦЕЛЬ</b>	весь рынок	весь рынок	Понимающий ценности покупатель	Узкая рыночная ниша
<b>Основа конкурентного преимущества</b>	Более низкие издержки производства	Отличное от конкурентов предложение	Предоставление большей ценности за те же деньги	Издержки/ предложение в нише
<b>Ассортимент</b>	Качественный базовый продукт без излишеств	Множество разновидностей товара	Характеристики товара – от хороших до превосходных	Специальный товар для узкого сегмента
<b>Производство</b>	Поиск путей снижения издержек	Стремление к созданию превосходного товара	Внедрение особых качеств товара при низких издержках	Производство товара, полностью соответствующего нише
<b>Поддержка стратегии</b>	Хорошая ценность за разумную цену	Создание различий, за которые рынок готов платить	Одновременное управление издержками и качеством	Более высокий, чем у конкурентов уровень сервиса ниши

## Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках

Достоинства стратегии	Недостатки стратегии
<ul style="list-style-type: none"><li>• Фирма способна противостоять прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и получать прибыль при ценах, минимально допустимых для конкурентов</li><li>• Сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже приемлемого для наиболее сильного конкурента уровня</li><li>• Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, т.к. дают фирме большую гибкость в случае повышения цен на сырье и материалы</li><li>• Низкие издержки создают барьер входа для новых конкурентов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Технологические изменения могут обесценить предыдущий опыт и инвестиции, являющиеся базой лидерства по издержкам</li><li>• Преувеличенное внимание к издержкам лишает компанию способности вовремя вносить изменения в методы торговли</li><li>• Инфляция издержек (рост цен на ресурсы), снижающая способность фирмы поддерживать разность в ценах</li><li>• Фирмы, вновь пришедшие на рынок, могут обладать более совершенными, а значит и более эффективными технологиями</li></ul>

## Особенности стратегии дифференциации

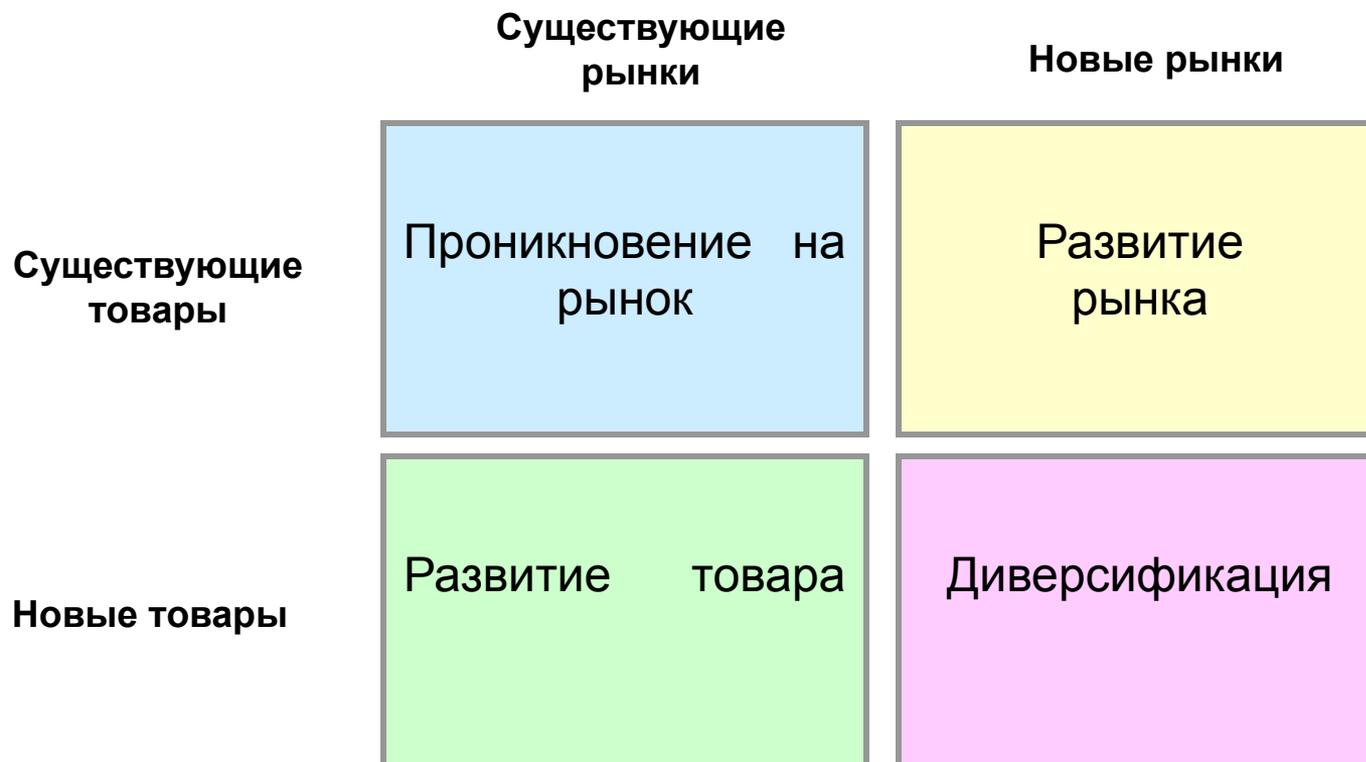
Достоинства стратегии	Недостатки стратегии
<ul style="list-style-type: none"><li>• По отношению к конкурентам дифференциация снижает степень взаимозаменяемости товара, усиливает приверженность марке, снижает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность</li><li>• Приверженность клиентов затрудняет приход на рынок новых конкурентов и ослабляет давление клиентов на фирму</li><li>• Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость компании к возможным действиям сильного поставщика</li><li>• Отличительные свойства компании защищают фирму от конкурирующих компаний, оказывающих подобные услуги</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разрыв в ценах по сравнению с доминирующими по издержкам конкурентами становится столь большим, что сохранить приверженность марке не представляется возможным</li><li>• Роль фактора дифференциации снижается по мере того, как товар становится все более привычным</li><li>• Восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций</li></ul>

## Особенности стратегии специализации

Достоинства стратегии	Недостатки стратегии
<ul style="list-style-type: none"><li>• Может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию, либо на то и другое одновременно</li><li>• Позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Большой разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов</li><li>• Сокращение различий в требованиях к товару со стороны целевого сегмента и рынка в целом</li><li>• Выход конкурентов на еще более узкие подсегменты целевого для компании рынка</li></ul>

# Стратегии внутреннего роста

(матрица И.Ансоффа)



# Проникновение на рынок

Фирма пытается увеличить или сохранить объем продаж существующих товаров на существующих рынках: *функции, потребители и технологии остаются прежними.*

# Проникновение на рынок

## *Наступательные стратегии*

- 1. Развитие первичного спроса** – увеличение размера рынка путем расширения первичного спроса:
  - расширение клиентуры за счет привлечения новых пользователей товара;
  - увеличение частоты покупок среди имеющихся покупателей;
  - увеличение среднего объема покупки товара;
  - поиск и продвижение новых способов применения товара.
- 2. Увеличение доли рынка** – рост объема продаж за счет привлечения покупателей марок-конкурентов посредством увеличения расходов на маркетинг:
  - совершенствование товара или услуги;
  - репозиционирование торговых марок;
  - агрессивное ценообразование;
  - значительное усиление сбытовой и сервисной сети;
  - крупные акции по продвижению.

# Проникновение на рынок

## Оборонительные стратегии

- 1. Защита рыночной позиции** – сохранение достигнутой рыночной позиции (отношений с потребителями, доли рынка, сбытовой сети, имиджа и т.д.) посредством корректировки маркетинга-микс:
  - незначительные модификации товара;
  - защитное ценообразование;
  - усиление сбытовой сети;
  - усиление мер по продвижению.
- 2. Рационализация рынка** – значительное изменение обслуживаемых сегментов рынка с целью снижения затрат или увеличения эффективности маркетинга:
  - концентрация на наиболее прибыльных сегментах;
  - работа с самыми эффективными дистрибьюторами;
  - предъявление требований покупателям о минимальном объеме закупок;
  - избирательный отказ от обслуживания рыночных сегментов.
  - **Организация рынка** – воздействие на уровень конкуренции с целью повышения экономической жизнеспособности:
    - установление общеотраслевых правил или рекомендаций относительно конкуренции (обычно осуществляется под контролем правительства);
    - создание совместных организаций по проведению маркетинговых исследований;
    - заключение соглашения о стабилизации или сокращении производственных мощностей.

# Развитие рынка

Фирма пытается увеличить объем продаж существующих товаров на новых рынках: *новые группы потребителей, функции и технологии остаются прежними*. В основе этой стратегии лежит дистрибуция и маркетинговое ноу-хау фирмы.

# Развитие рынка

1. **Освоение новых сегментов рынка** – выход на новые группы потребителей в пределах данного географического рынка:
  - предложение товара производственного назначения на потребительском рынке, и наоборот;
  - продажа товаров потребителям другой возрастной категории;
  - продажа товара потребителям из другого сектора промышленности.
3. **Освоение новых каналов сбыта** – распределение товара с помощью другого канала в дополнение к тем, которые уже используются:
  - прямой маркетинг в отношении определенной группы потребителей;
  - распространение продукции через торговые автоматы;
  - создание франчайзинговой сети при сохранении существующей сбытовой сети.
1. **Географическое расширение** – выход в новые регионы или другие страны:
  - поставка существующих товаров на зарубежные рынки через местных агентов или международную торговую компанию;
  - создание дилерской сети специально для представления интересов компании за рубежом.

# Развитие товара

Фирма пытается увеличить объем продаж путем улучшения или разработки новой продукции для имеющихся рынков: *новые функции или технологии для прежних потребителей*. Эта стратегия основана на исследованиях и разработках.

# Развитие товара

1. **Прерывистые инновации** – выпуск нового товара или услуги, приводящих к существенному изменению выгод и требующих от пользователей иного поведения (например, мобильные телефоны и банковское самообслуживание).
2. **Добавление функций** – добавление новых функций товарам с целью расширения рынка:
  - Увеличение универсальности товара за счет новых возможностей;
  - Придание товару эмоциональной или социальной ценности;
  - Повышение безопасности или удобства товара.
3. **Расширение продуктовой линии** – ввод новых наименований продукции с целью увеличения или сохранения доли рынка:
  - Выпуск товара в разных упаковках разных размеров;
  - Выпуск товаров других классов под той же зонтичной торговой маркой (крем для кожи, бритья, загара);
  - Добавление новых вкусов, ароматов, расцветок;
  - Предложение новых форм того же товара.
- **Обновление продуктовой линии** – замещение устаревших товаров на технологически или функционально более совершенные изделия:
  - Разработка нового поколения товаров;
  - Выпуск новых, экологически безопасных моделей существующих товаров;
  - Улучшение эстетических качеств товаров.

# Развитие товара

5. **Повышение качества продукции** – положительные изменения в выполнении товаром своих функций как пакета выгод для потребителей:
  - Определение пакета выгод для каждой группы потребителей;
  - Установление стандартов качества для каждой характеристики пакета выгод;
  - Внедрение программы всеобщего управления качеством.
6. **Приобретение продуктовой линии** – дополнение, улучшение или расширение номенклатуры продукции за счет внешних средств:
  - Создание новой компании с дополняющей продуктовой линией;
  - Субподрядное производство дополняющей продуктовой линии с последующей продажей новых товаров под собственной торговой маркой;
  - Создание совместного предприятия для разработки и производства нового товара.
5. **Рационализация продуктовой линии** – модификация линии с целью снижения производственных или сбытовых издержек:
  - Стандартизация продуктовой линии и упаковки;
  - Избирательная ликвидация неприбыльных или нерентабельных товаров;
  - Незначительные изменения конструкции изделия.

# Диверсификация

Фирма пытается выйти на **новые товарные рынки** путем создания или поглощения других компаний, находящихся **за пределами производственно-сбытовой цепочки** фирмы. Эта стратегия применяется в тех случаях, когда конкуренты занимают сильные позиции, или происходит общий спад на базовом рынке.

## Планирование маркетинга

- Процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени, исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана
- Систематический процесс, включающий в себя оценку маркетинговых возможностей и ресурсов, определение целей маркетинга и разработку плана внедрения и контроля

# Планирование необходимо для

- **Обслуживания наиболее выгодных покупателей;**
  - **Завоевания новых покупателей;**
    - **Расширения рынков;**
  - **Получения конкурентных преимуществ;**
  - **Изучения тенденций развития рынков;**
    - **Максимизации доходов;**
  - **Оптимизации использования ресурсов;**
    - **Минимизации угроз;**

...

# Традиционный подход к планированию маркетинга

1. Изучение миссии компании
2. Анализ рыночной среды и рынка
3. Определение целевого рынка
4. Определение конкурентного преимущества
5. Постановка целей и позиционирование товара/услуги
6. Разработка маркетинговых программ и бюджетов

# Анализ рыночной среды и тенденций рынка

- Показатели для оценки тенденций:
  - Объем продаж
  - Товарооборот
  - Прибыльность
  - Емкость рынка
  - Рыночная доля
- Количество покупателей (для организаций-покупателей – размер)
  - Число основных конкурентов

# SWOT-анализ

Внутренние  
факторы

**Сильные  
стороны**  
(strengths)

**Слабые  
стороны**  
(weaknesses)

Внешние  
факторы

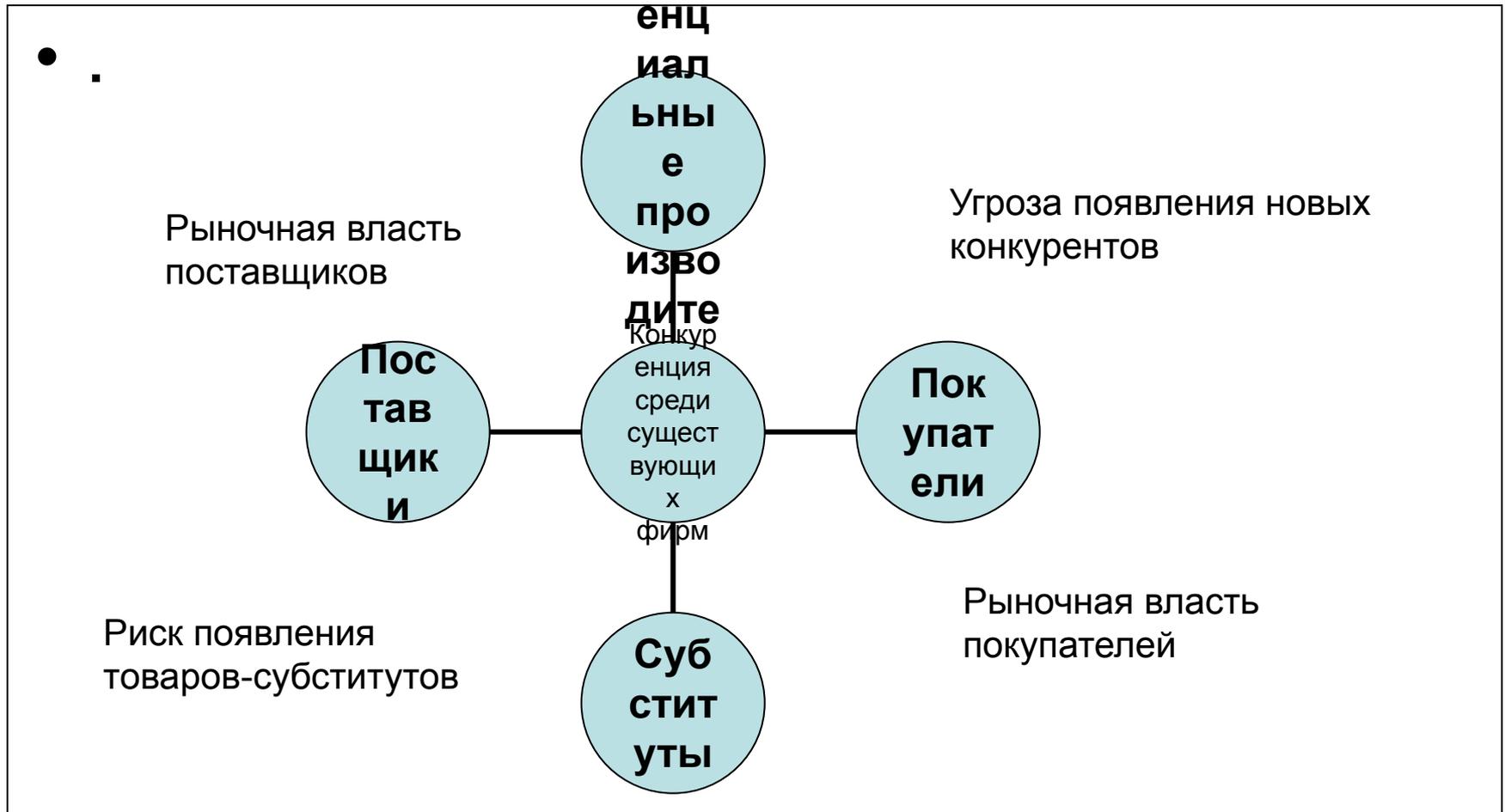
**Возможности**  
(Opportunities)

**Угрозы**  
(threatening)

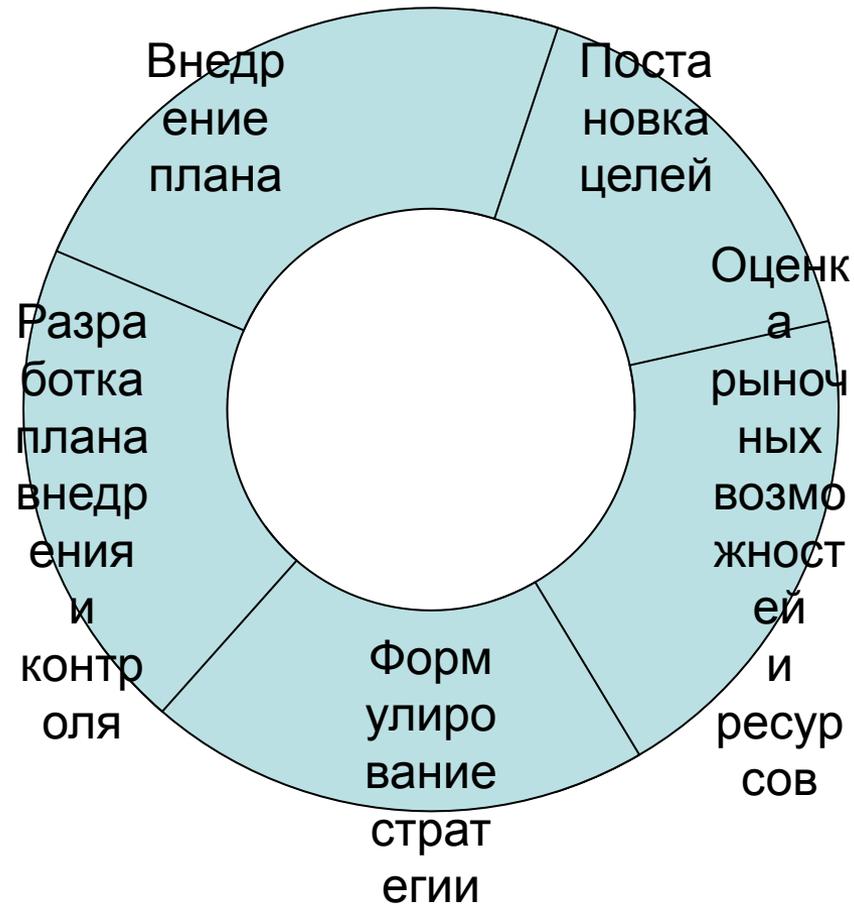
# Рекомендации:

1. Анализ должен быть предельно сфокусированным (фирма, сегмент рынка, товар)
2. Сильные и слабые стороны фирмы рассматриваются по отношению к главным конкурентам
3. Заявления ранжируются по степени значимости
4. Рассматриваются лишь самые значительные утверждения
5. Необходимо иметь доказательства в поддержку сделанных утверждений

# Модель «5 сил конкуренции» М.Портера



# Цикл планирования маркетинга



# ВОПРОСЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ЦЕЛИ ФИРМЫ И СТРУКТУРУ ПЛАНА:

1. Каков целевой рынок фирмы, какова миссия фирмы на этом рынке?
2. Какие товары представлены на целевом рынке и как они позиционируются?
3. Какие возможности и угрозы связаны с целевым рынком фирмы?
4. Каковы сильные и слабые стороны компании и в чем заключаются ее конкурентные преимущества?
5. Каковы избранные фирмой стратегии охвата рынка и развития?
6. Как установленные стратегические цели преобразуются в мероприятия комплекса маркетинга?

# Порядок разработки плана

- Определение целей и задач фирмы сроков их достижения
- Оценка реально достижимых показателей на соответствующий период
- Сравнение показателей, желательных для фирмы, и реально достижимых показателей
- Выявление и анализ причин отклонений желаемых и реально достижимых показателей
- Разработка средств, минимизирующих отклонения
- Определение мероприятий, направленных на достижение поставленных целей
- Сведение маркетингового плана воедино

# Структура и содержание маркетингового плана

	<b>Раздел</b>	<b>Содержание</b>
1	Резюме	
2	Текущая маркетинговая ситуация	<b>Описание текущей рыночной ситуации</b>
3	Анализ возможностей и угроз	<b>Результаты SWOT-анализа</b>
4	Цели	<b>Формулировки маркетинговых целей фирмы</b>
5	Маркетинговая стратегия	<b>Основные направления маркетинговой программы</b>
6	Программа действий	<b>Маркетинговая программа достижения целей (что, кто, когда и сколько это будет стоить)</b>
7	Бюджет	<b>Прогноз ожидаемых величин доходов, затрат и прибыли, обоснованных с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен</b>
8	Контроль	<b>Описывает способы проверки исполнения плана</b>

# Маркетинговое планирование

- **Цели маркетингового планирования:**
  - Выбор стратегии и тактики маркетинга
  - Обоснование маркетинговых мероприятий
  - Разработка альтернатив с учетом рисков
  
- **Методы разработки плана:**
  - Централизованный
  - Децентрализованный
    - Встречный

# Товарно-Функциональная организация маркетинга



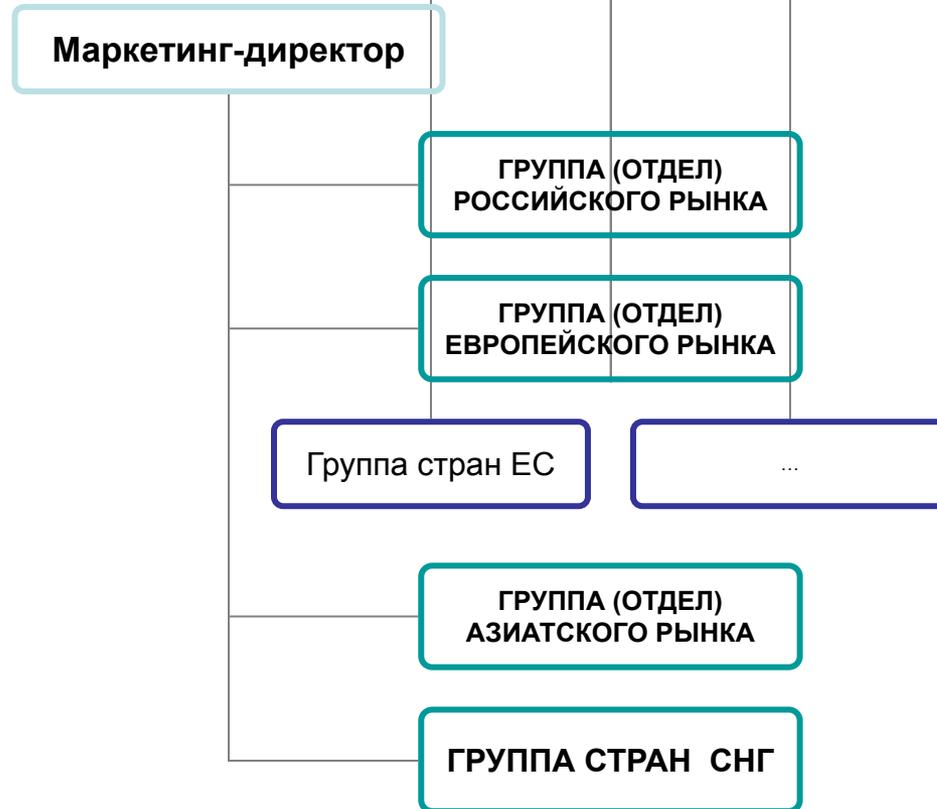
# Функциональная организация маркетинга



# Товарная организация маркетинга



# Региональная организация маркетинга



# Рыночная организация маркетинга



# Матричная структура

	ТОВАР 1	ТОВАР 2	ТОВАР 3
РЫНОК 1			
РЫНОК 2			
РЫНОК 3			