

# Управление маркетингом

Зайцева Е.А.

# Структура модуля «Управление маркетингом»

## Введение в управление маркетингом

### *Элемент 1*

Маркетинговое управление предприятием. Управление маркетинговой функцией. Управление спросом

### **Система маркетинга**

#### *Элемент 2*

Организация управления маркетингом

#### *Элемент 3*

Информационное обеспечение

#### *Элемент 4*

Планирование, финансы, контроль

### **Стратегия маркетинга**

#### *Элемент 5*

Маркетинговые стратегии на корпоративном уровне

#### *Элемент 6*

Функциональные маркетинговые стратегии

### **Комплекс маркетинга**

#### *Элемент 7*

Управление товаром

#### *Элемент 8*

Управление ценой

#### *Элемент 9*

Управление распределением

#### *Элемент 10*

Управление продвижением

# Маркетинг – философия и методология современного бизнеса



# Процесс управления маркетингом

Анализ рыночных возможностей



Отбор целевых рынков



Разработка комплекса маркетинга



Претворение в жизнь разработанных мер

# Комплекс маркетинга («4Р»)



TOVAR (PRODUCT)

The diagram illustrates the 4Ps marketing mix. A vertical line on the left side of the slide has four horizontal arrows pointing to the right, each pointing to one of the four boxes. The boxes are stacked vertically and contain the following text from top to bottom: 'TOVAR (PRODUCT)', 'ЦЕНА (PRICE)', 'МЕТОДЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ (PLACE)', and 'МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ (PROMOTION)'. Each box has a double-line border.

ЦЕНА (PRICE)

МЕТОДЫ РАСПРОСТРАНЕНИЯ  
(PLACE)

МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ  
(PROMOTION)

# Два лица маркетинга

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

(процесс анализа)

### **Анализ потребностей:**

определение базового рынка

### **Сегментация рынка:**

макро и микро сегментация

### **Анализ привлекательности:**

потенциал рынка – жизненный цикл

### **Анализ конкурентоспособности:**

устойчивое конкурентное  
преимущество

### **Выбор стратегии развития**

## ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ

(активный процесс)

### **Выбор целевого сегмента**

### **План маркетинга**

(цели, позиционирование, тактика)

### **Комплексное маркетинговое давление (4P)**

(товар, сбыт, цена, коммуникации)

### **Бюджет маркетинга**

### **Реализация плана и контроль**

# Концепция управления маркетингом

```
graph TD; A[Концепция управления маркетингом] --- B[Совершенствование производства]; A --- C[Совершенствование товара]; A --- D[Интенсификация коммерческих усилий]; A --- E[Маркетинг]; A --- F[Социально-этический маркетинг];
```

Совершенствование  
производства

Совершенствование  
товара

Интенсификация  
коммерческих усилий

Маркетинг

Социально-этический  
маркетинг

# Эволюция взглядов на роль маркетинга в компании (по Ф. Котлеру)

1) Маркетинг как одна из функций



2) Маркетинг как одна из важнейших функций



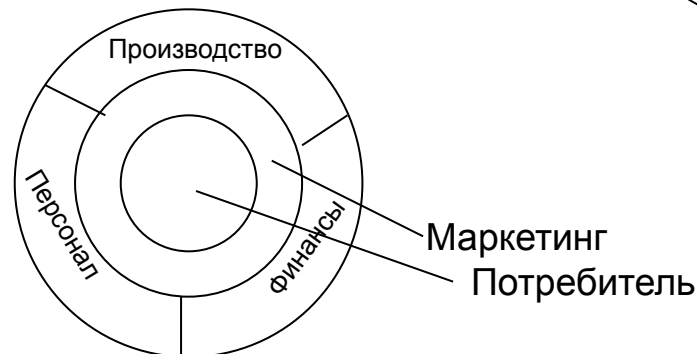
3) Маркетинг как основная функция



4) Потребитель выполняет функцию контроля

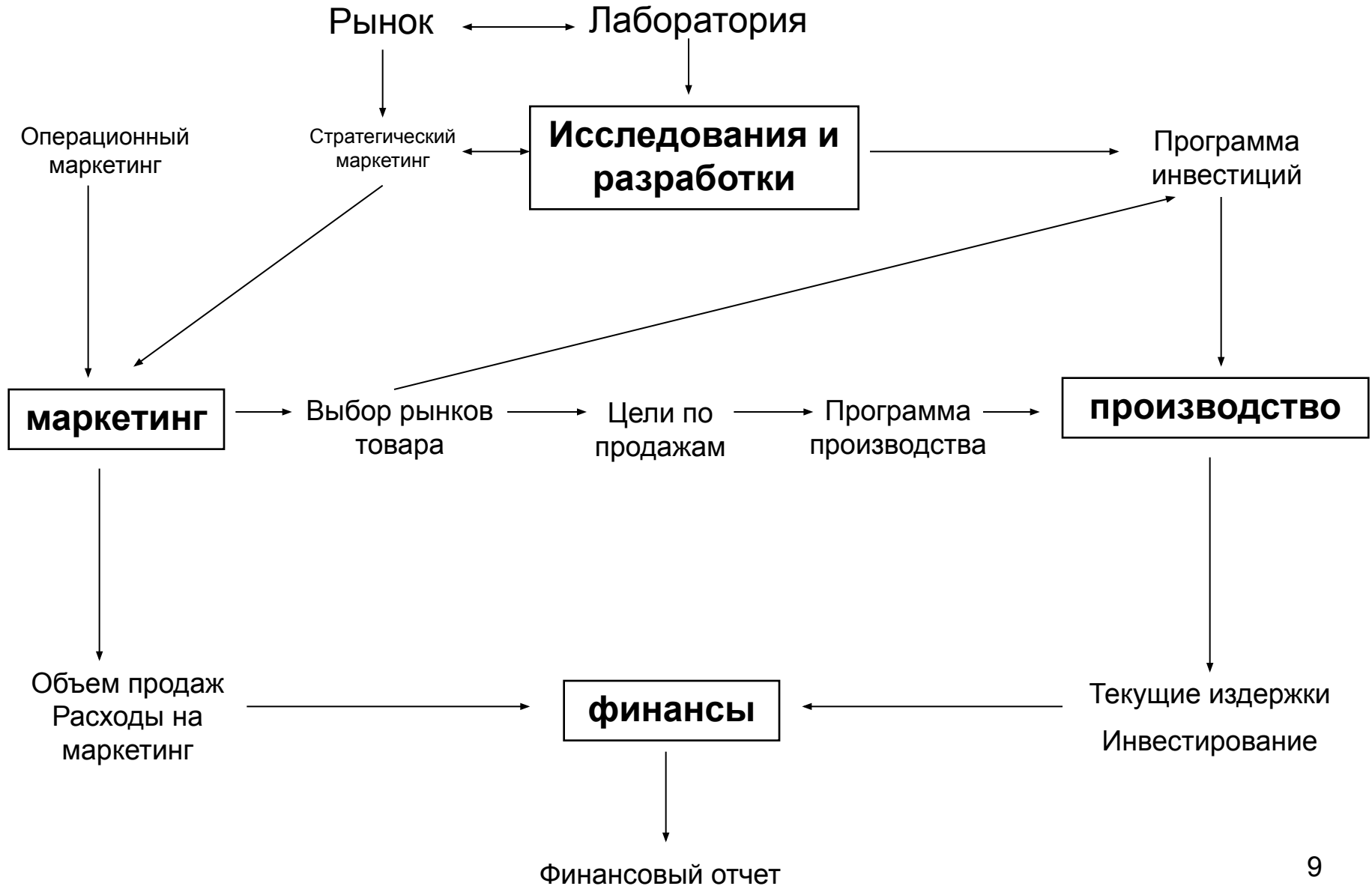


5) Потребитель выполняет функцию контроля через интегрирующую функцию маркетинга



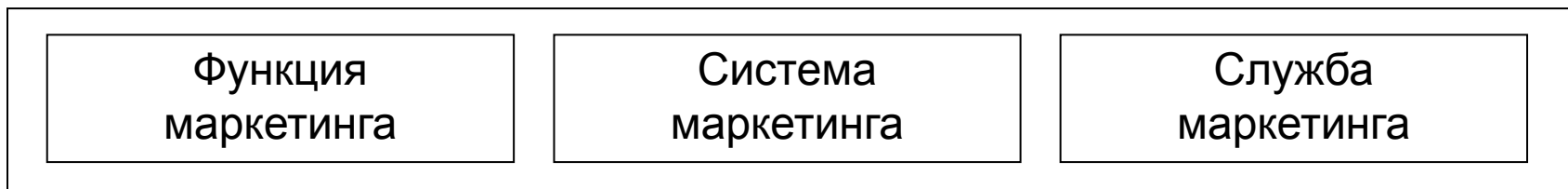


# Роль маркетинга в операциях фирмы

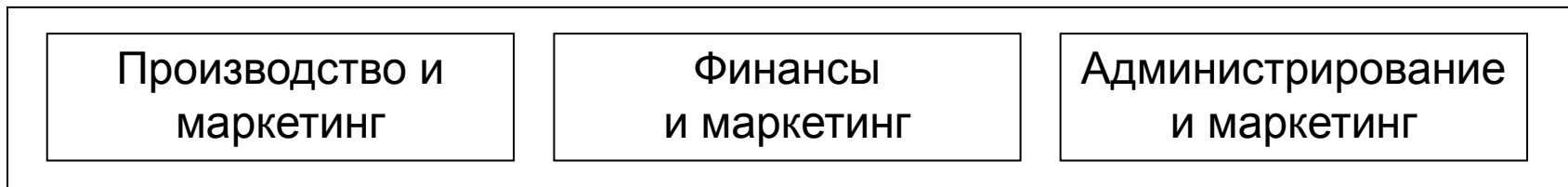


# Организация управления маркетингом

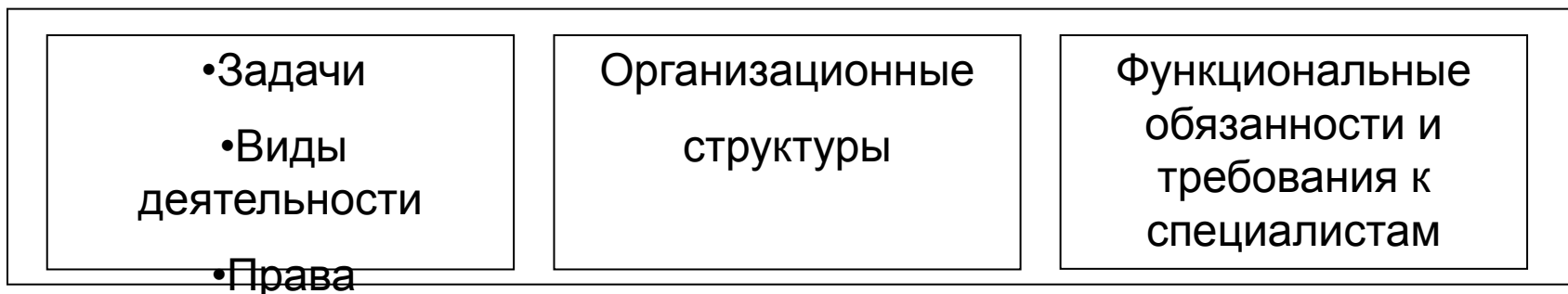
## Управление маркетинговой функцией



## Функциональная взаимосвязь

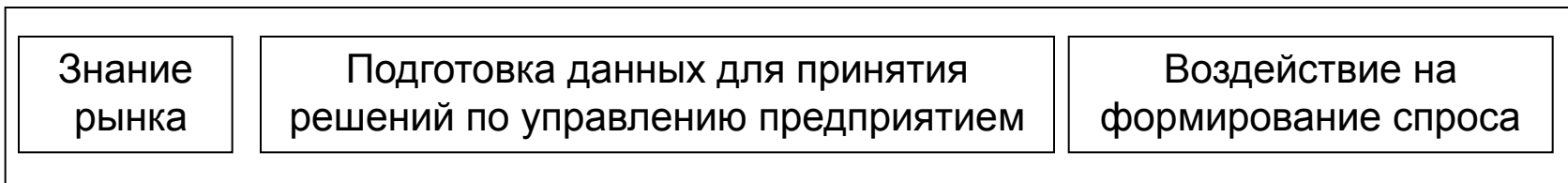


## Служба маркетинга

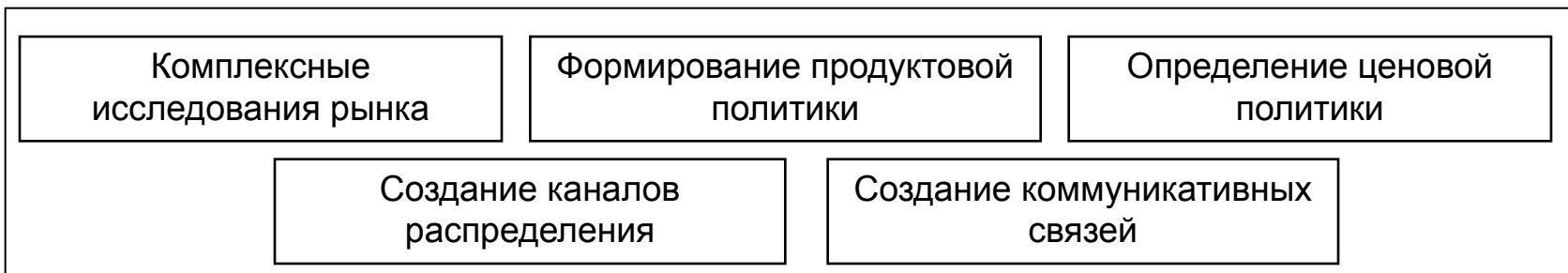


# Типовое положение о службе маркетинга

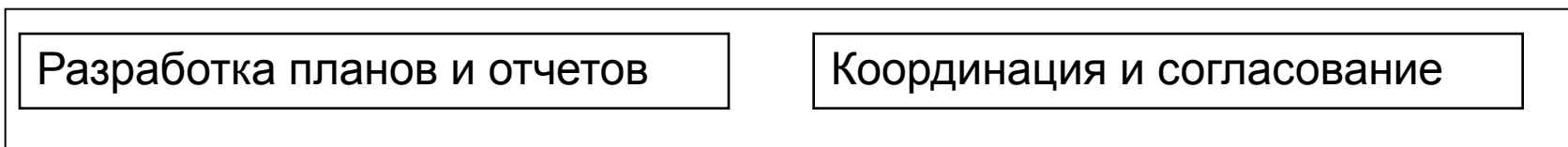
## Задачи



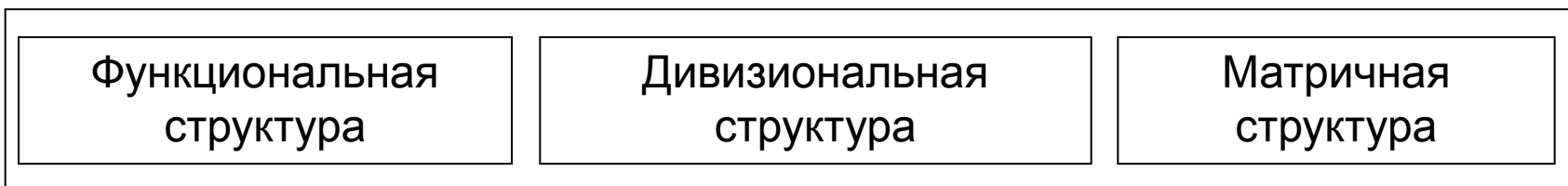
## Функции



## Права и обязанности



## Организационная структура



# Распределение функций специалистов в области маркетинга (по модели Г. Минцберга)

## Стратегический уровень

Управление функцией

## Средний уровень

- Управление по продуктам
- Управление по рынкам
- Управление по клиентам, потребителям

## Технический уровень

- обучение специалистов
- контроль маркетинга

## Вспомогательный уровень

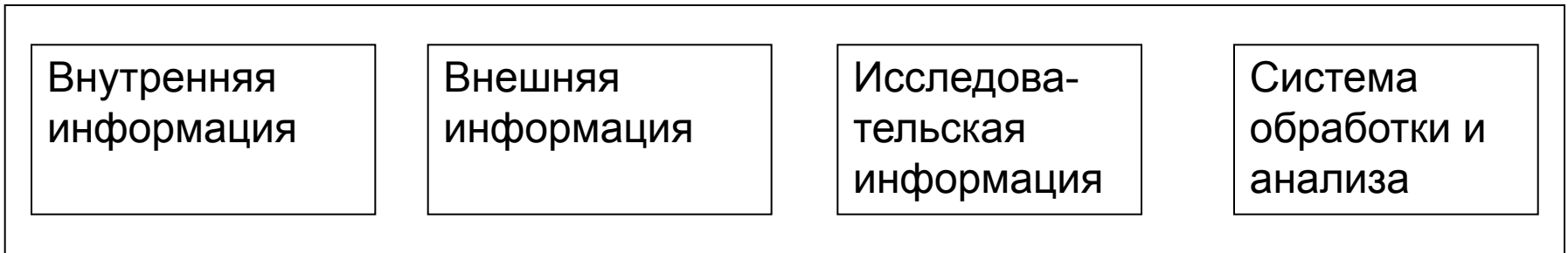
- маркетинговые исследования
- маркетинговая аналитика
- обработка маркетинговой информации

## Оперативно-исполнительный уровень

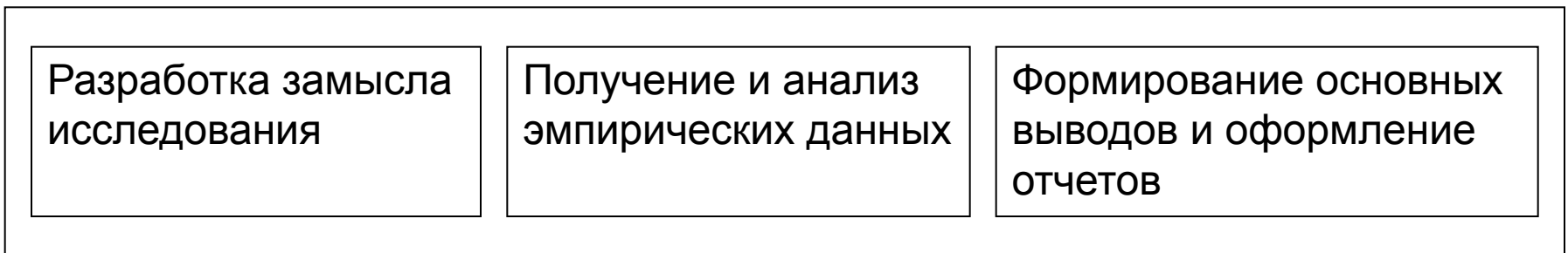
- продажа - продвижение - интервьюирование

# Информационное обеспечение маркетинга

## Маркетинговая информационная система (МИС)



## Процесс маркетингового исследования



# Процесс получения данных

## Формы исследования

«Кабинетные» (сбор и анализ вторичных данных)

«Полевые» (получение и анализ первичных данных)

## Методы исследования

«Количественные»

Возможность статистической обработки данных

- Наблюдение
- Эксперимент
- Анкетирование

«Качественные»

Возможность статистической обработки данных отсутствует

- Индивидуальные и групповые глубинные интервью (фокус-группы)

# Методы получения первичной информации



# Планирование, финансы, контроль маркетинга

## Анализ маркетинговых возможностей

Ситуационный

STEP-анализ

SWOT-анализ

GAP-анализ

## Определение целей

Корпоративные цели

Маркетинговые цели

## Стратегические решения

Маркетинговые стратегии на корпоративном уровне

Функциональные маркетинговые стратегии

Инструментальные маркетинговые стратегии

## Разработка плана действий

План мероприятий

Затраты

## Контроль

Стратегический

Оперативный

Контроль прибыльности



# Стратегическое корпоративное планирование («Компания», «Дивизион»)

1. Определение корпоративной миссии

2. SWOT-анализ

Сильные \ слабые стороны

Возможности \ угрозы

3. GAP-анализ

Желаемые результаты

Реальные результаты

4. Формулирование целей

Прибыль

Рост

Положение на рынке

5. Выбор корпоративной маркетинговой стратегии

Портфельные стратегии

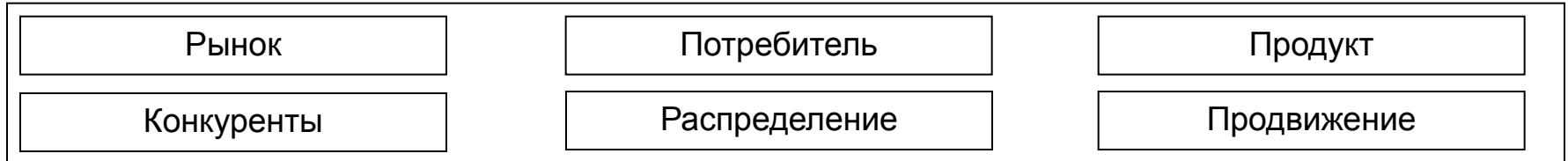
Стратегии роста

Конкурентные стратегии

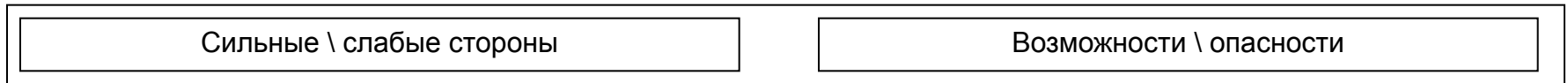
6. Оценка стратегического плана

# Стратегическое корпоративное планирование (рыночно-продуктовая комбинация)

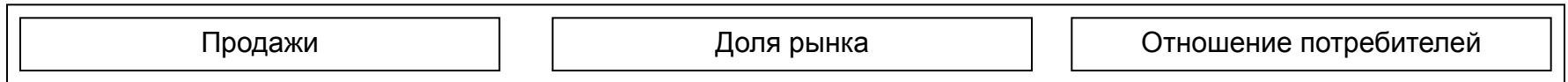
## 1. Определение текущей ситуации



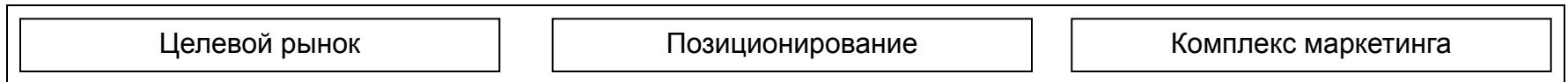
## 2. SWOT-анализ



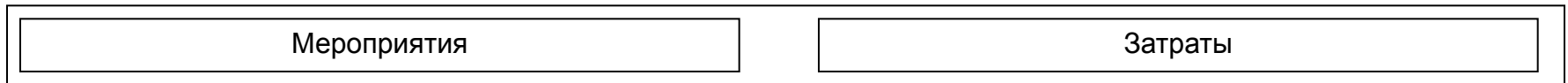
## 3. Формулирование целей



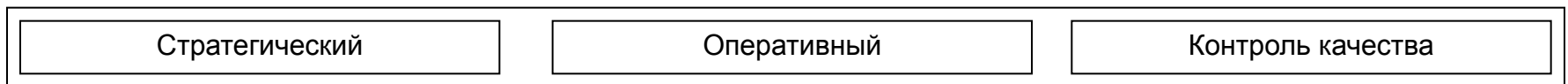
## 4. Разработка маркетинговой стратегии



## 5. Разработка плана действий

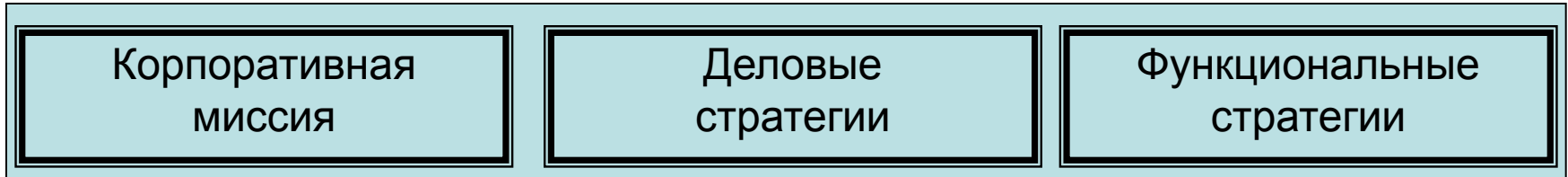


## 6. Контроль маркетингового плана

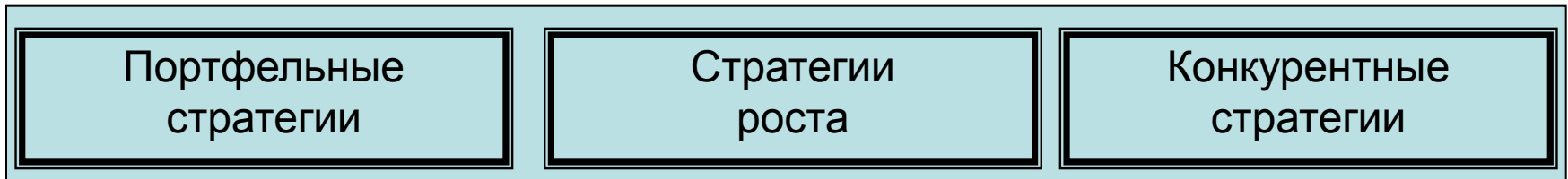


# Маркетинговые стратегии

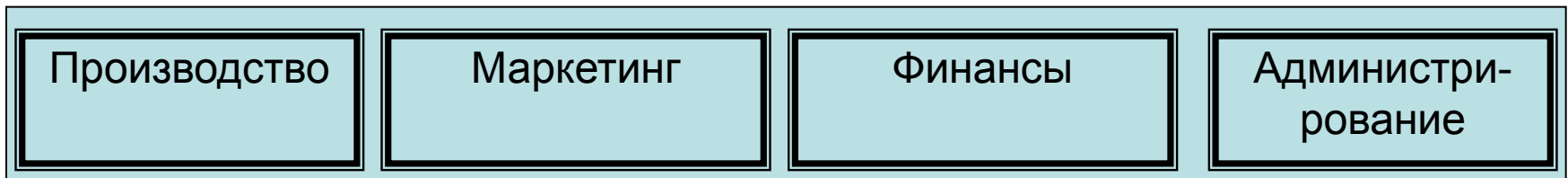
Система стратегических решений



Деловые стратегии



Система стратегических решений



# Маркетинговые стратегии на корпоративном уровне

## Портфельные стратегии

Матрица  
БКГ

Матрица  
Джи-И-Маккензи

## Стратегии роста

Матрица  
Ансоффа

Матрица внешних  
приобретений

Новая матрица  
БКГ

## Конкурентные стратегии (М. Портера)

Общая  
конкурентная  
матрица

Модель  
конкурентных  
сил

Матрица  
конкурентных  
преимуществ

Модель  
реакции  
конкурентов

# Маркетинговые стратегии на функциональном уровне

## Стратегии целевых рынков

Стратегии  
сегментации

Стратегии  
позиционирования

Стратегии комплекса  
маркетинга

## Конкурентные стратегии (М. Портера)

Продуктовые  
стратегии

Ценовые  
стратегии

Стратегии  
распределения

Стратегии  
продвижения

# Матрица БКГ



# Матрица БКГ (продолжение)

**Темпы роста спроса** рассчитываются по данным продаж того или иного товара на том или ином сегменте рынка. Применительно к оси «темпы роста рынка» базовая линия, разделяющая спрос с высокими и низкими темпами продаж данного товара на рынке или средневзвешенному значению темпов роста спроса на различных сегментах рынка, где действует предприятие.

**Доля на рынке** определяется по отношению к наиболее опасным конкурентам или к лидеру рынка. Для оси «доля рынка» линия раздела проходит через «1». Если отношение доли предприятия к доли конкурентов ниже 1, то она низкая. Если больше 1, то доля предприятия высокая.

Двумерная матрица БКГ «рост \ доля» используется в основном для оценки выбора стратегических зон развития предприятия и оценки потребностей в инвестициях, испытываемых отдельными хозяйственными направлениями (продукты, рынки, подразделения). Каждый из четырех квадрантов описывает существенно различную ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения как капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии.

# Матрица Джи-И-Маккензи

Стратегическое положение

		Сильное	Слабое
Привлекательность рынка	Высокая	«Оптимизировать»	«Усилить или удержать»
	Низкая	«Извлекать полную выгоду»	«Уходить»



# Матрица Джи-И-Маккензи (продолжение)

Эту матрицу предложила компания McKinsey, усовершенствовав матрицу БКГ в ходе реализации проекта, выполнявшегося по заказу General Electric. (отсюда и ее название Джи-И-Маккензи.) Она значительно увеличивает число факторов, участвующих в оценке, охватывает средний уровень хозяйственных зон. Делает возможным использовать ее в условиях нестабильного развития.

Показатель **«привлекательность рынка»** (хозяйственного направления) определяется набором различных факторов. К их числу можно отнести:

- размер рынка и возможности его роста;
- норма прибыли;
- уровень цен;
- состояние конкуренции;
- барьеры выхода на рынок;
- социальная роль;
- правовые ограничения и др.

Количественная оценка привлекательности рынка по методике Ансоффа рассчитывается следующим образом:  
Привлекательность рынка = Перспектива роста x Перспектива рентабельности x Перспектива стабильности.

Перспектива будущего роста оценивается с помощью прогноза экономических, социальных, технических, политических и тому подобных условий для тех рынков, которые интересуют предприятие. Методически это возможно на основе использования различных методов прогнозирования: моделей, сценариев и др. Объектом прогнозирования выступает рыночный спрос, который, как известно, развивается под влиянием большого числа различных факторов.

Перспектива будущей рентабельности («норма прибыли») определяется экспертно на основе показателей, характеризующих, например, агрессивность ведущих конкурентов, уровень государственного регулирования, колебания цен, изменения спроса и др.

Перспективы будущей стабильности \ нестабильности измеряются путем анализа степени воздействия важнейших тенденций и событий на соответствующее хозяйственное направление.

# Матрица Джи-И-Маккензи (окончание)

Показатель «стратегическое положение» (конкурентный статус, внутренний потенциал) оценивается с помощью различных факторов:

- чистый доход;
- возможности производства;
- Финансовое положение;
- эффективность продаж;
- конкурентоспособность цены;
- образ на рынке;
- культура предприятия;
- стиль руководства и др.

Количественная оценка этого показателя исчисляется по формуле:

Стратегическое положение = Инвестиционная позиция x Рыночная позиция x Состояние потенциала.

Инвестиционную позицию определяют как отношение реальной и оптимальной величины инвестиций для обеспечения роста предприятия (вложения в производство, НИОКР, сбыт и т.п.).

Рыночная позиция оценивается как отношение реально действующей рыночной стратегии к оптимальной с точки зрения возможности достижения лидерства на рынке, дифференциации деятельности, формирования приверженности потенциальных потребителей, создания привлекательного образа и т.д.

Состояние потенциала предприятия устанавливают как отношение реального его состояния к оптимальному состоянию с позиции возможности достижения эффективного управления производством, финансами, маркетингом, персоналом.

Если каждый из трех указанных показателей окажется равным единице, то можно сделать вывод, что предприятие обладает высоким стратегическим положением на рынке. В случае, если хотя бы один из показателей будет равен нулю, у предприятия мало шансов на успех.

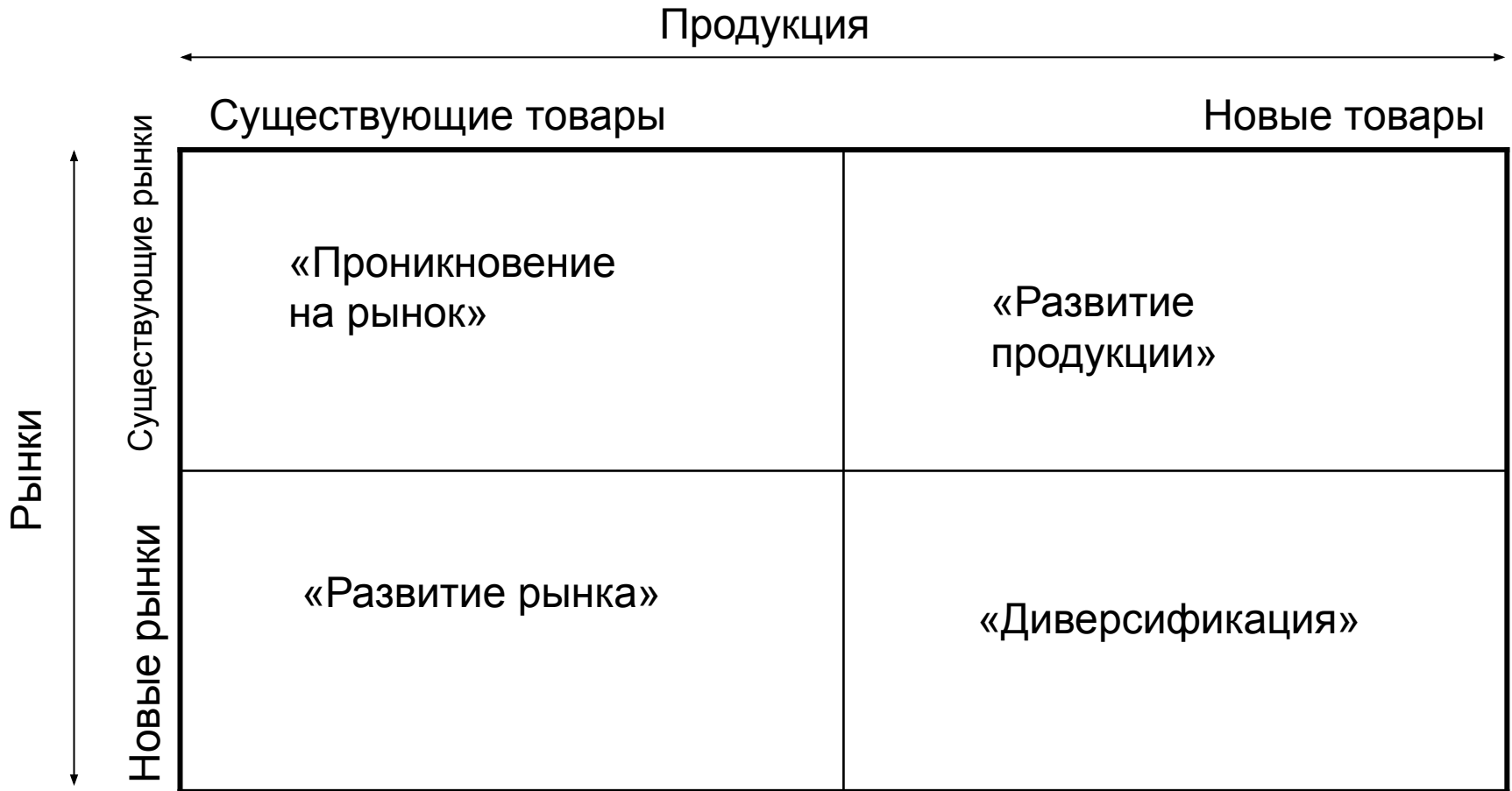
# Многомерная матрица Джи-И-Маккензи

<b>Инвестирование</b>	<b>Инвестирование</b>	<b>Сохранение</b>
<b>Инвестирование</b>	Сохранение	Уход
<b>Сохранение</b>	Уход	Уход

Она позволяет определить три основных стратегических направления, в рамках которых формируется маркетинговая политика:

1. наступательная стратегия (инвестирование);
2. оборонительная стратегия (сохранение позиций);
3. Стратегия деинвестирования (уход, ликвидация).

# Матрица Ансоффа



# Матрица Ансоффа

Маркетинговая привлекательность той или иной стратегии по матрице Ансоффа определяется величиной продаж и вероятного риска.

Поэтому при выборе стратегии опираются на расчеты по формуле:  
Прогноз продаж = Потенциальный объем продаж x Величина вероятного риска.

Потенциальный объем продаж исчисляется как емкость данного сегмента рынка. Величина риска (выраженная в %) устанавливается экспертным путем. Полученные показатели соотносятся также с величиной ожидаемых затрат на реализацию данной стратегии.

Каждый стратегический квадрант определяет направление маркетинговых усилий предприятия:

## 1. Стратегия проникновения:

- стимулирование покупок традиционными покупателями (замена изделия, частота использования и др.);
- увеличение доли рынка;
- привлечение покупателей от конкурентов;
- привлечение новых потребителей;
- поиск новых возможностей пользования.

## 2. Стратегия развития рынка:

- выход на новые потребительские сегменты;
- выход на новые территориальные рынки;
- выход на новые сбытовые сети;

## 3. Стратегия развития продукта:

- инновации;
- новая марка;
- модификация ассортимента;
- совершенствование параметров продукции, развитие инструментальных и эмоциональных характеристик.

## 4. Стратегия диверсификации

- новая продукция для новых рынков.

# Матрица внешних приобретений

Матрица внешних приобретений («область деятельности \ тип стратегии») позволяет реализовать стратегию приобретения как одного из возможных способов роста предприятия за счет выбора интегрированного или диверсифицированного пути роста. Матрица позволяет решать стратегическую задачу определения места предприятия в производственной цепочке в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям.



# Матрица внешних приобретений

(продолжение)

**Диверсификация** оправдана, если производственная цепь, в которой находится предприятие, представляет мало возможностей для роста. Различают дивергентные и конвергентные приобретения.

**Дивергентные приобретения** (или чистая диверсификация) направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и технологической деятельностью. Компания, приобретающая новые предприятия, становится в этом случае диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных не связанных между собой видов деятельности, осуществляемых на различных рынках.

**Конвергентные приобретения** (или концентрическая диверсификация) представляют собой путь поиска новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и поиска новых направлений, учитывающих ее реальный технологический и коммерческий потенциал. Такая компания остается в сфере прежней деятельности, добивается синергетического эффекта и расширения потенциального рынка.

Политика маркетинга в рамках стратегии диверсификации направлена на следующее:

- максимальное использование своего технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций;
- Существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки продукции, каналов сбыта и коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.

**Интеграция** имеет смысл, когда предприятия намерено повысить свою прибыльность путем повышения контроля над стратегически важными для него звеньями в производственной цепи. Речь идет об установлении различных взаимоотношений с другими элементами маркетинговой системы отрасли, в том числе и их приобретение.

**Вертикальная интеграция** означает принятие на себя, во-первых, руководства предприятиями предшествующей стадии производственной цепи для обеспечения гарантированного качества и количества поставляемой продукции, доступа к новой технологии и др. (обратная вертикальная интеграция). Во-вторых, интеграция с предприятиями последующей стадии производственной цепи, имея ввиду обеспечение гарантированной продажи продукции и лучшее изучение своих потенциальных потребителей.

**Горизонтальная интеграция** преследует цель установить контроль или поглотить определенных конкурентов для увеличения доли в привлекательных областях рынка и обеспечения лидерства.

Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста предполагает:

- Обеспечение конкурентных преимуществ;
- Развитие продукта с использованием новых технологий;
- Использование современных методов распределения;
- Активную рекламу и стимулирование.

# Новая матрица БКГ



Новая матрица БКГ рассматривает возможности роста предприятия на основе стратегических решений, принимаемых с учетом двух показателей:

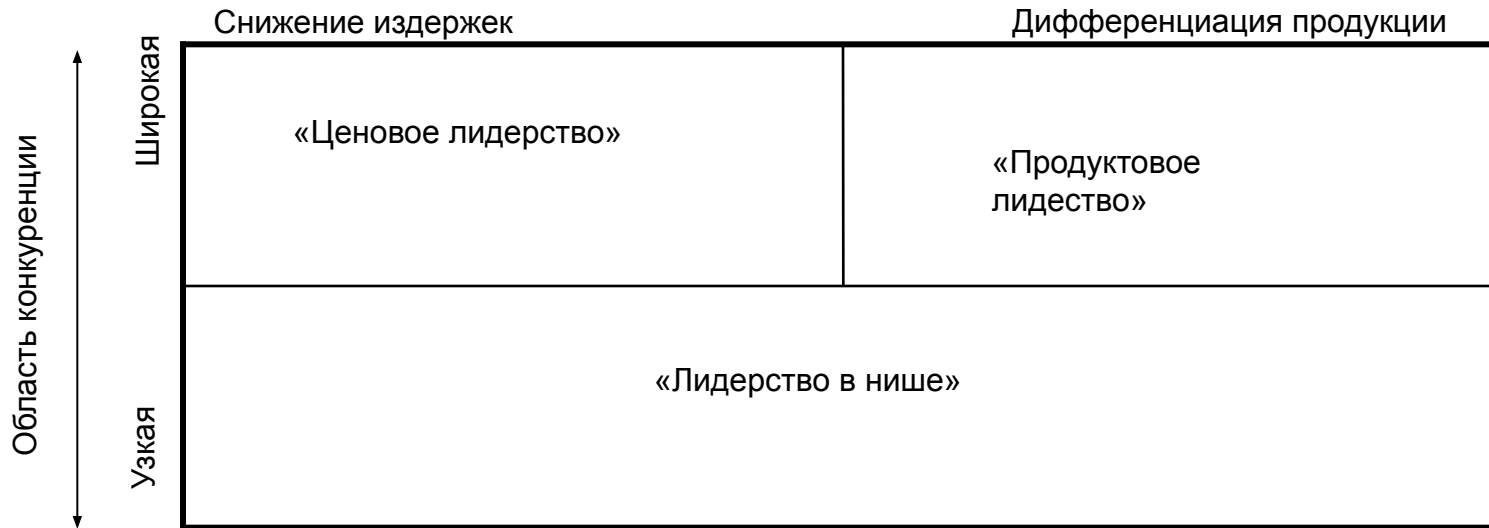
- Эффект издержки \ объем (основан на учете «кривой опыта», который говорит о том, что при удвоении объема производства затраты снижаются на 20%);
- Эффект дифференциации товаров (основан на учете «жизненного цикла товаров», в ходе которого товар должен претерпевать постоянные изменения и усовершенствования).



# Новая матрица БКГ (продолжение)

- Стратегия **специализированной** деятельности строится на основе сильного проявления обоих эффектов. Это дает возможность получать прибыль путем увеличения выпуска стандартизированной продукции и одновременно дифференциации оформления, дизайна, эргономики, т.е. внешнего вида продукции.
- Стратегия **концентрированной** деятельности учитывает высокий эффект издержки \ объем при слабом уровне эффекта дифференциации продукции. Здесь возможны два стратегических решения: либо дальнейшее наращивание производственных мощностей и поглощение конкурентов, либо переход на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации.
- В области **фрагментарной** деятельности стратегия учитывает возможности сильного эффекта дифференциации. Она может использоваться в двух случаях. Первый – при начальном уровне производства потенциально перспективной продукции (например, основанной на биотехнологии, сверхпроводимости и др.) Второй случай – это заказная работа, требующая разработки высокодифференцированной продукции.
- Что же касается области **бесперспективной** деятельности, где оба эффекта низкие, то стратегический выход из такого положения возможен на основе изменения самого характера деятельности предприятия, освоения новых направлений.

# Общая конкурентная матрица



Согласно общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями.

**Продуктовое лидерство** основывается на политике дифференциации товаров. Доминирующую роль здесь играет маркетинг. Основное внимание уделяется совершенствованию товаров, приданию им большей потребительской полезности, развитию марочной продукции, дизайну, сервисному и гарантийному обслуживанию, формированию привлекательного имиджа и др. Повышение ценности товара для потребителей приводит к тому, что он готов платить за нужный ему товар более высокую цену. Вместе с тем, повышение цены, приемлемое для покупателя, должно быть больше повышения издержек, которые несет предприятие, чтобы производить и поддерживать элемент дифференциации.

# Общая конкурентная матрица

## (продолжение)

Сочетание высокой полезности и высокой цены формирует «рыночную силу» товара. Она защищает предприятие от конкурентов, обеспечивает стабильность положения на рынке. Задача маркетинга тогда заключается в том, чтобы постоянно отслеживать предпочтения потребителей, контролируя их «ценность», а также срок жизни элемента дифференциации, соответствующее данной ценности.

**Ценовое лидерство** обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции. Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизованным товарам, строгому управлению издержками, внедрению региональных технологий, контролю расходов и т.п. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда объем производства удваиваются), а также выведенном на ее основе «законе опыта».

**Лидерство в нише** связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Кроме того, выбранный предприятием, специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса. Может применяться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей (профессионалы, «новые русские» и т.п.)

# Модель конкурентных сил



Возможности по достижению конкурентного преимущества определяются на основе анализа конкурентных сил. Предложенная М. Портером модель конкурентных сил позволяет предприятиям знать и умело использовать некоторые правила конкуренции. При этом целью с позиции маркетинга является применение этих правил на пользу предприятия, т.е. необходимо действовать лучше, чем это делают конкуренты.

Конкуренция среди **действующих компаний** направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке. Необходимо учитывать традиционные действия конкурентов (например, в области изменения ассортимента, упаковки, цены, рекламы, стимулирования и др.) Следует также предвидеть и возможные изменения в интенсивности конкуренции, связанные с новой ситуацией на рынке, активными действиями конкурентов (например, желание стать лидером).

# Модель конкурентных сил

## (продолжение)

- Стратегические действия по предотвращению угрозы со стороны **новых конкурентов** предполагают создание для них различного рода препятствий и барьеров. Этому могут служить сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциация продукции, формирование приверженности потребителей к торговой марке, стимулирование посредников, использование патентов и ноу-хау и др.
- Угрозе появления **товаров-конкурентов** (товаров-субститутов) следует противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны» использование новых технологий, развертывание НИОКР по улучшению ассортимента, сервиса, рекламы и т.п.
- Угроза со стороны **потребителей** проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию и др. Это предполагает постоянное проведение работ по изучению покупательского поведения, готовность к быстрому реагированию на их нужды, умение активно формировать спрос.
- Возможности **поставщиков** повлиять на уровень конкуренции могут выражаться , например, в их угрозах поднять цены или снизить качество поставляемых материалов. Необходимо постоянно следить за действиями поставщиков, вести поиск новых партнеров, привлекать новые технологические и сырьевые возможности.

# Матрица конкурентных преимуществ

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват» «Защита»	«Перехват» «Блокировка»
Преследователи лидеров рынка	«Атака» «Прорыв по курсу»	«Следование» «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций» «Обход»

Тип выбираемой стратегии зависит от того положения, которое занимает предприятие на рынке, и от характера его действий.

По классификации Ф. Котлера, **лидер рынка** занимает доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие. Он часто представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые нападают, подражают или избегают его. Предприятие-лидер располагает значительными стратегическими возможностями.

**Преследователь лидера рынка** – это предприятие, не занимающее в настоящее время доминирующего положения, но желающее атаковать лидера, бросить ему вызов по мере накопления конкурентных преимуществ.

**Избегающими прямой конкуренции** являются предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером и согласны со своим положением на рынке.

# Матрица конкурентных преимуществ (продолжение)

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают упреждающие (активные) или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

«**Захват рынка**» - расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.

«**Защита рынка**» - воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например, при помощи рекламы, сервиса, стимулирования и др.

«**Блокировка рынка**» - стремление не допускать, чтобы преследователи добились преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и др.

«**Перехват**» - реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«**Атака в лоб**» («фронтальная атака») – использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«**Прорыв**» («фланговая атака») – использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«**Окружение**» - постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«**Следование по курсу**» - минимизация риска ответных действий лидера, например, в ценовой политике.

«**Сосредоточение сил на выгодных участках**» - выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.

«**Обход**» - избежание конкуренции путем выпуск не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурента каналов сбыта и др.

«**Сохранение позиций**» - поддержание существующего положения.

# Модель реакции конкурентов

Цели конкурента		Текущая стратегия
	Характер реакции конкурентов	
Самооценка занимаемой позиции на рынке		Маркетинговые возможности

Реакцию конкурентов на действия предприятия можно оценить и предупредить, используя предложенную М. Портером модель реакции конкурентов. Она основана на предвидении тех ответных стратегических решений, которые вытекают из глубинных движущих сил поведения конкурентов.

*«Основываясь на знании будущих целей конкурентов, их самооценки, существующих возможностей и стратегий, можно сформулировать ответы на ключевые вопросы, которые позволят создать картину вероятной реакции конкурентов на различные ситуации» (М. Портер. Стратегии конкуренции)*



# Модель реакции конкурентов

## (продолжение)

**Характер реакции конкурентов** является важнейшей и завершающей стадией определения конкурентных стратегий предприятия. Необходимо постоянно обдумывать возможные ответные шаги конкурентов, глубинные мотивы их поведения, иметь варианты упреждающих действий.

Характер реакции во многом зависит от **целей конкурентов**, от того, насколько они удовлетворены занимаемым положением на рынке, финансовыми результатами. Это и определяет вероятность, время, природу и интенсивность ответных действий конкурентов.

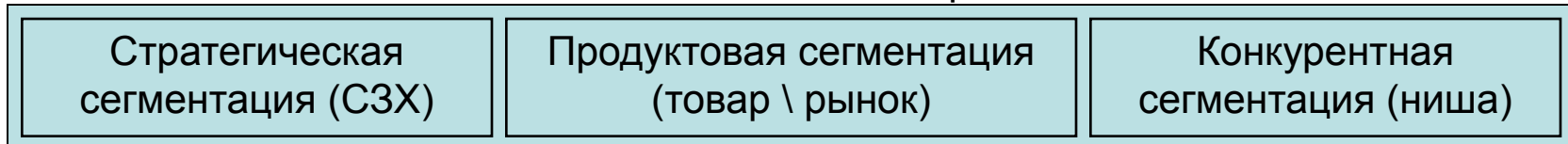
Важно знать, на какие конкретно действия пойдет конкурент. Решающее значение здесь имеет **самооценка конкурентом своей позиции**. Так, если он считает себя лидером в системе распределения, то будет активно реагировать на любые попытки обойти его в этой области.

Реакция конкурента в значительной мере связана с умением осуществлять гибкие и быстрые действия по изменению или уточнений своей **текущей стратегии**. Это касается не только общих стратегических устремлений, но и возможных изменений на уровне отдельных маркетинговых действий и их координации.

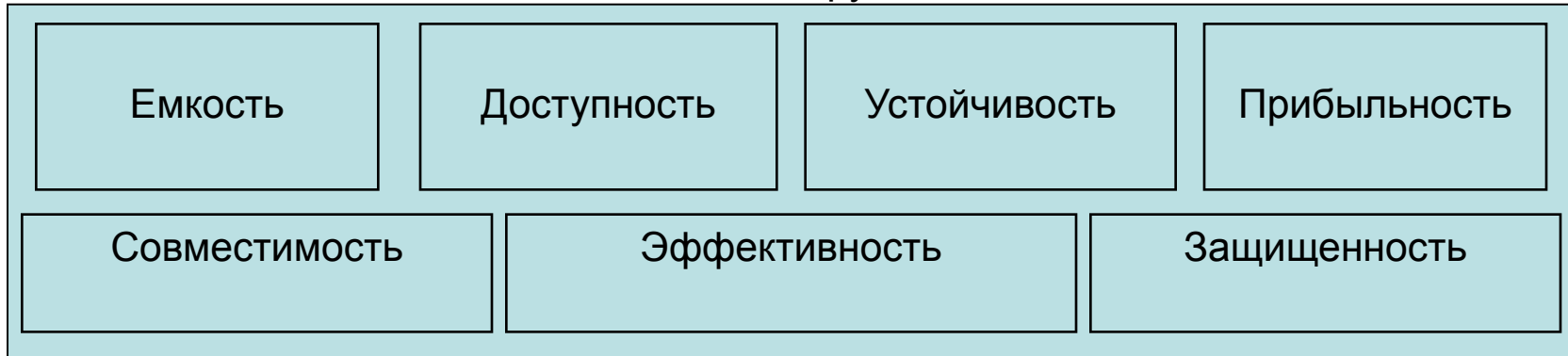
Наконец, важное значение имеет понимание конкурентом своих маркетинговых **возможностей**, сильных и слабых сторон. От этого во многом зависит действенность ответной реакции конкурента.

# Стратегические решения по целевым рынкам

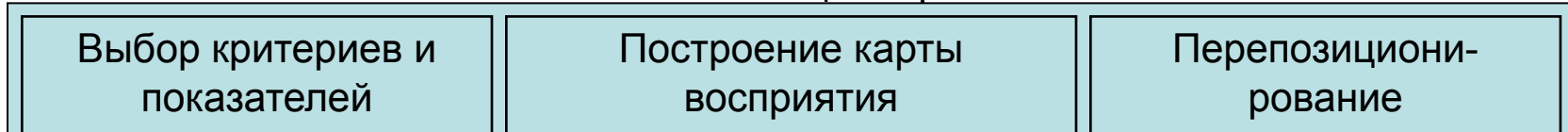
## Решения по сегментам рынка



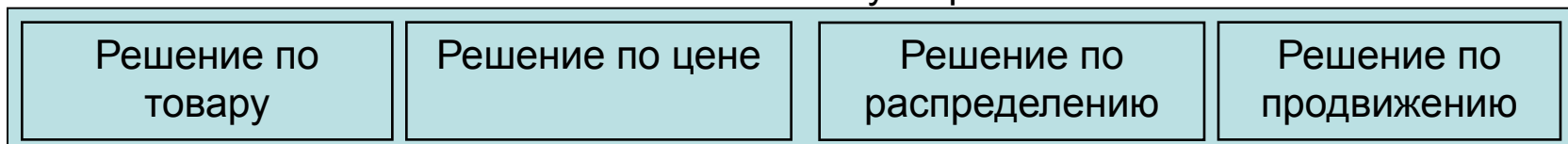
## Решения по выбору сегментов



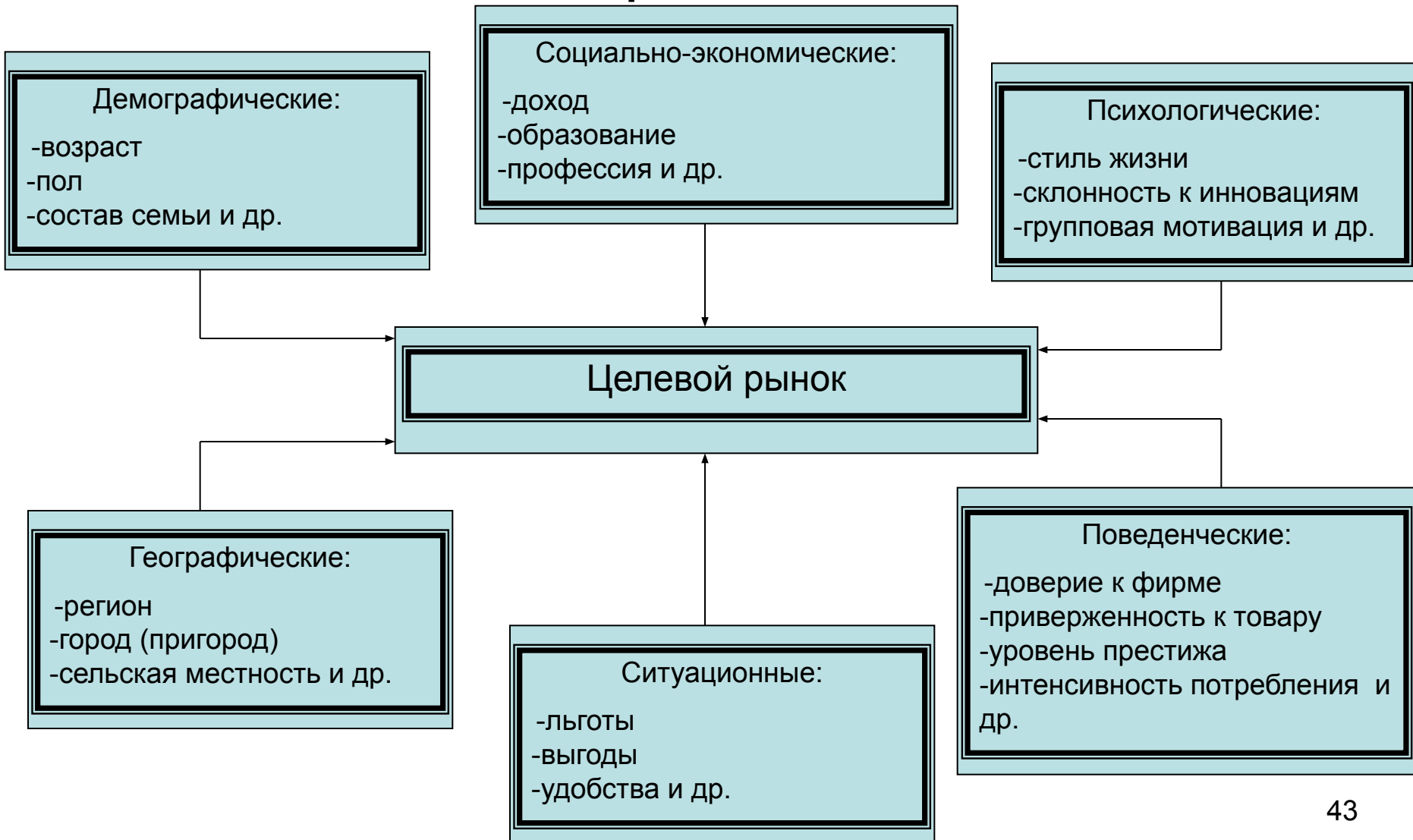
## Решения по позиционированию



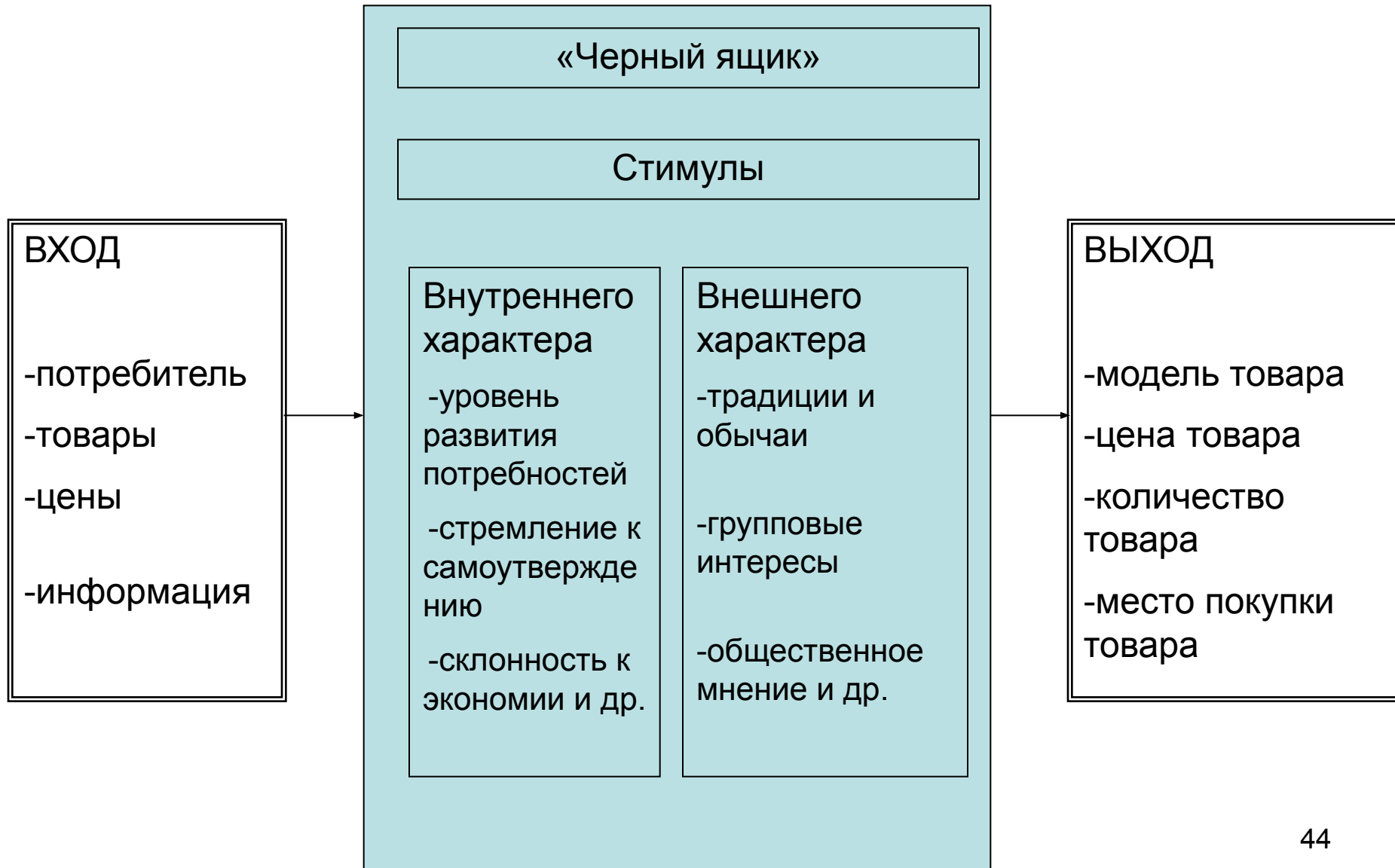
## Решения по комплексу маркетинга



# Признаки потребительской сегментации рынка



# Модель принятия решения о покупке



Известность марки высокая



Экологическая  
чистота

Лечебные  
свойства

Известность марки низкая

# Управление товаром

## Решение по товару

Мультиатрибутивная модель

Жизненный цикл  
товара

Конкурентоспособность  
товара

## Решение по товарному ассортименту

Ширина

Глубина

Высота

Совместимость

## Решение по разработке нового товара

Поиск  
идей

Разработка  
концепции

Подготовка  
образцов

Вывод на  
рынок

## Решение по марочной продукции

Выбор  
наименования

Определение рыночной  
силы марки

Разработка марочной  
стратегии

## Решение по упаковке товара

Средство защиты  
товара

Средство стимулирования  
спроса

## Решение по сервисному обслуживанию

Предпродажное обслуживание

Послепродажное обслуживания

# Основные компоненты товара (по Ф. Котлеру)

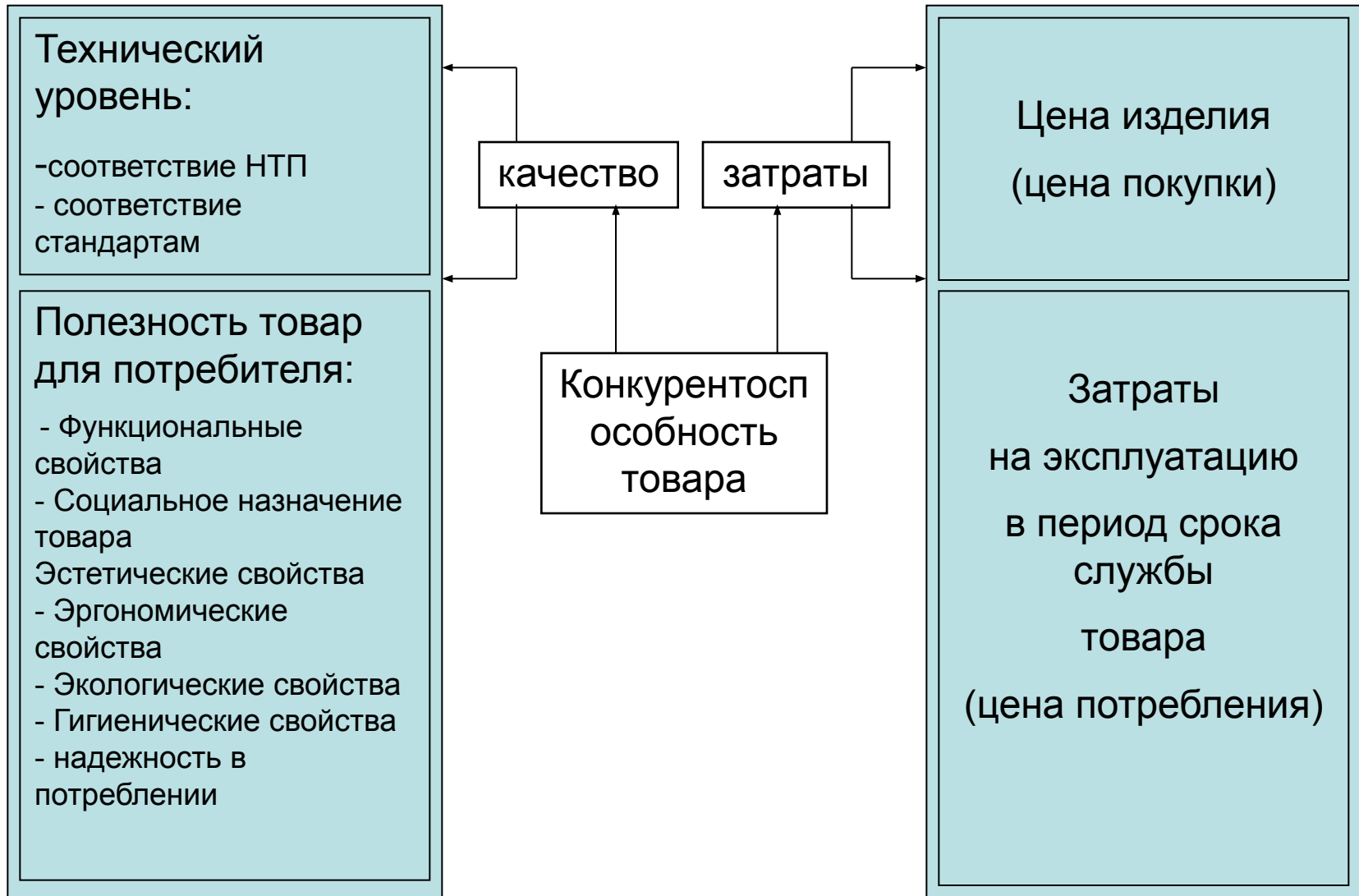
I. Товар по замыслу

II. Товар в реальном исполнении.

III. Товар с расширением



# Показатели конкурентоспособности товара





# Основные характеристики и типичная ответная реакция производителей по этапам ЖЦК

Характеристики	Этапы ЖЦТ			
	1	2	3	4
Сбыт	Слабый	Растущий	Постоянный	Падающий
Прибыль	Ничтожная	Растущий	Постоянный	Падающий
Потребители	Любители нового	Основной рынок		Отстающие
Конкуренты	Мало	Увеличение	Большое	Снижение
Ответная реакция производителей				
Направление основных стратегических усилий	Захват рынка (расширение)	Проникновение в глубь рынка	Удержание доли рынка	Повышение рентабельности
Затраты на маркетинг	Высокие	Немного меньше	Еще меньше	Низкие

Основные усилия маркетинга	Создание осведомленности о товаре	Предпочтение к марке	Создание приверженности к марке	Селективное воздействие
Распределение товара	Неравномерное	Интенсивное		Селективное
Цена	Высокая	Падающая	Падающая	Низкая или высокая
Товар	Основной вариант	Усовершенствованный товар	Дифференцированный товар	Модель с высокой рентабельностью

# Корпоративный и маркетинговый уровни цены

## I. Понимание цены на корпоративном уровне

Фактор долгосрочной рентабельности

Инструмент, максимизирующий прибыль

Средство конкуренции

## II. Понимание цены на маркетинговом уровне

Элемент комплекса маркетинга

Фактор психологического восприятия «качество\цена»

Индикатор маркетинговых усилий

# Управление ценой

Решение: цена\прибыль

Максимизация  
цен

Максимизация  
оборота

Стабилизация  
цен

Решение по способам установление цен

Ориентация на затраты  
-Безубыточность  
-Маржа

Ориентация на спрос  
-Полезность  
-Чувствительность

Ориентация на конкурентов  
-Тип рынка  
-Реакция конкурентов

Решение по способам ценообразования

Дифференцированное

Конкурентное

Ассортиментное

Географическое

Стимулирующее

# Методы ценообразования

## 1. Методы дифференциации ценообразования

Стандартные и меняющиеся цены

Единые и гибкие цены

Ценовая дискриминация

## 2. Методы конкурентного ценообразования

«Ценовые войны»

«Цены для снятия сливок»

«Цены проникновения»

«Цены по кривой освоения»

## 3. Методы ассортиментного ценообразования

Ценовые линии

Цена «выше номинала»

Цена «с приманкой»

Цены на сопутствующие товары

Цена за комплект

Цена на побочные продукты

Неокругленные цены

## 4. Методы дифференциации ценообразования

EXW

FOB

FAS

CIF

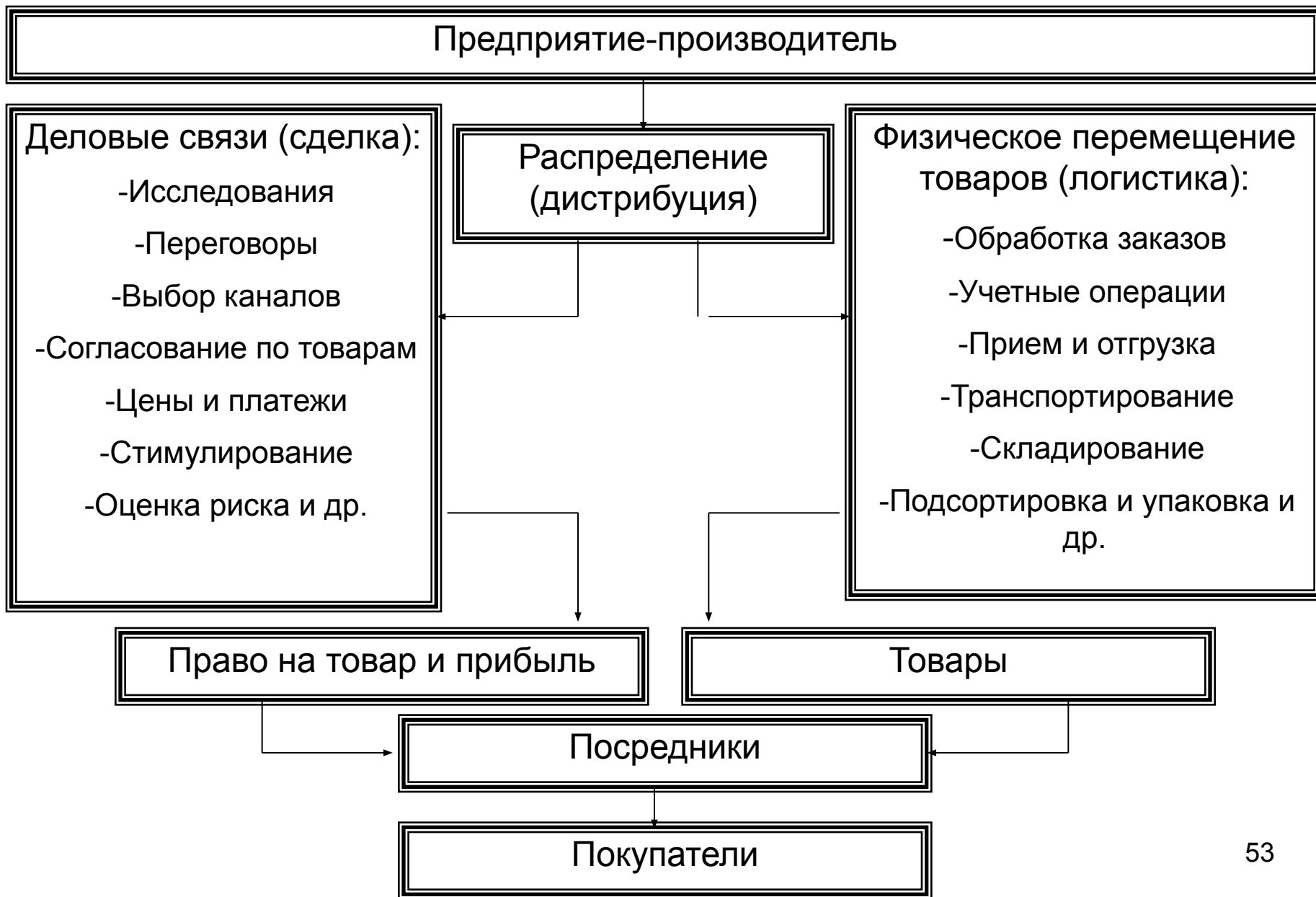
## 5. Методы стимулирующего ценообразования

Скидки

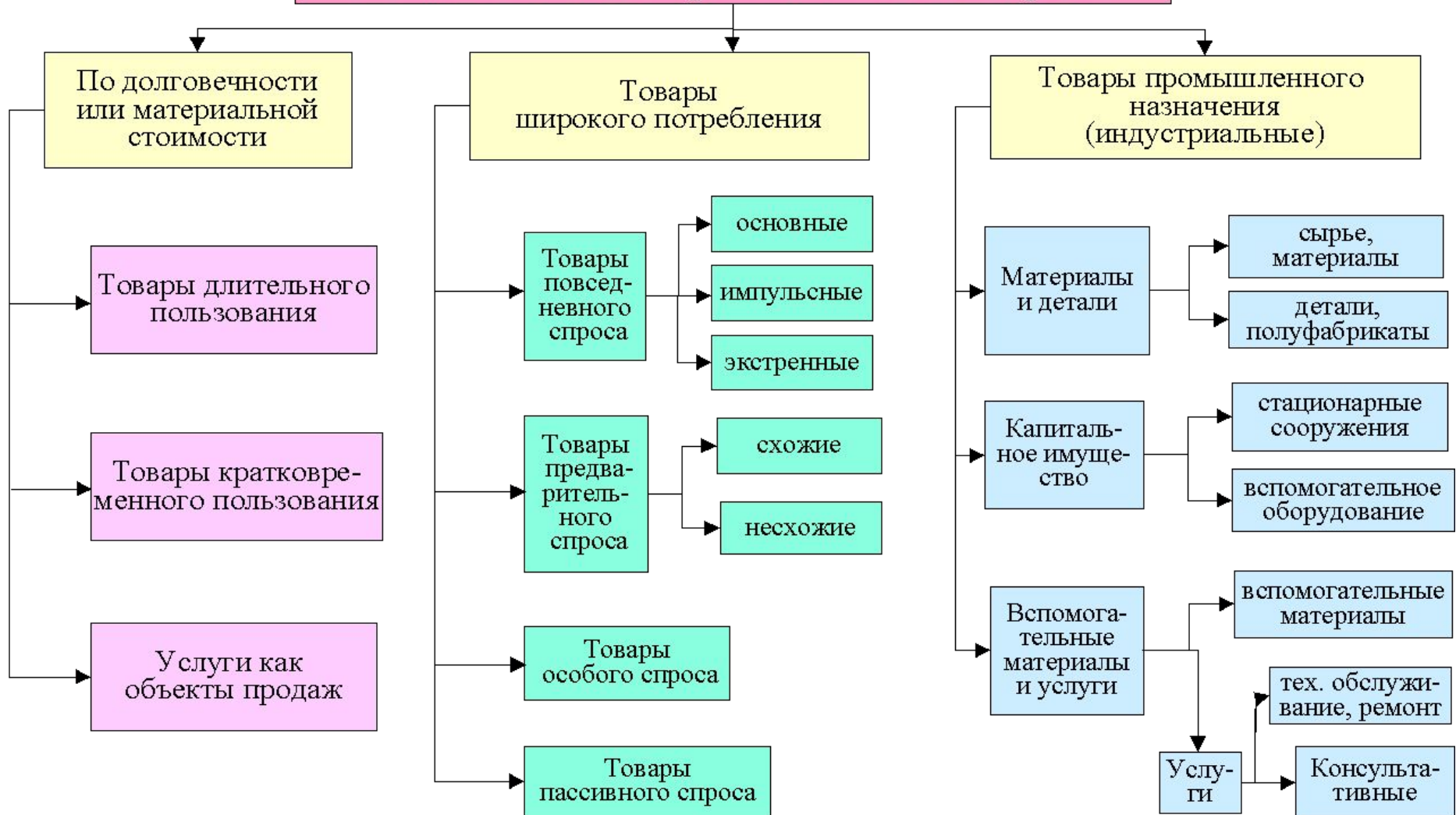
Зачеты

Демпинг

# Система распределения товаров



# Виды классификации товаров



# Типы конкурентных рынков

Тип рынка	Чистая конкуренция	Монополистическая конкуренция	Олигополия	Монополия
Число производителей	Очень большое	Довольно большое	Несколько	Один
Тип товара	Унифицированный, биржевой	Товары народного потребления	Тяжелое машиностроение, вычислительная, бытовая техника	Уникальный
Цена	Единая рыночная	Широкий диапазон цен	Зависит от конкурентов	Может быть государственное регулирование
Роль маркетинга	Минимальна	Высокая (сегментация, марка, качество)	Очень высокая	-----

## Методика расчета исходной цены

Постановка задачи ценообразования



Определение спроса



Определение издержек



Анализ цен и товаров конкурентов



Выбор метода ценообразования



Установление окончательной цены



# Управление распределением

Решения по распределению

Планирование продаж

Формирование каналов  
распределения

Организация  
продаж

Решения по каналом распределения

Длина и ширина  
канала

Торговые  
посредники

Организационные  
формы

Охват рынка

Вид распределения

Организация продаж

Мерчендайзинг

Франчайзинг

Директ-маркетинг

Прямой маркетинг

Торговля без посредников

Сетевой маркетинг

# Маркетинг отношений

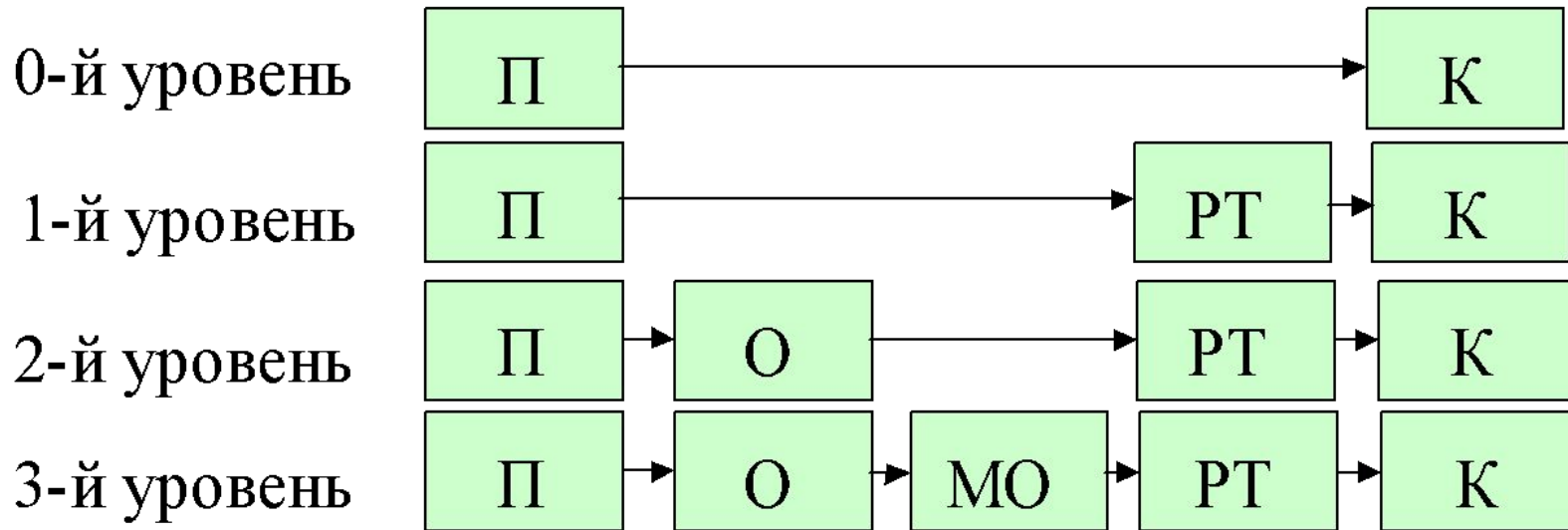
Определение целевых потребителей (клиентов)

Подготовка менеджеров по взаимоотношения

Разработка планов работы с потребителями  
(клиентами)

Осуществление контроля

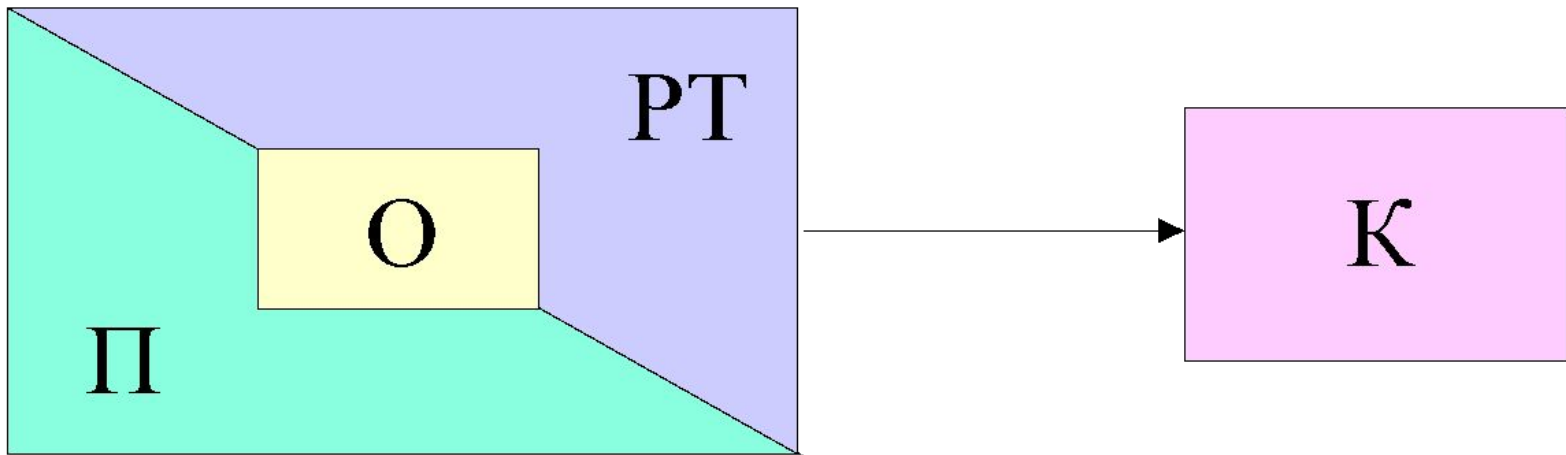
## Каналы распределения товаров (каналы прямого хода)



П - производитель  
К - клиент  
(потребитель)

О - оптовик  
РТ - розничная торговля  
МО - мелкий оптовик

# Вертикальная маркетинговая система (ВМС)



П - производитель  
К - клиент  
(потребитель)

О - оптовик  
РТ - розничная торговля  
МО - мелкий оптовик

# Типы ВМС

**Корпоративные**

**Договорные**

**Управляемые**

Добровольные цепи розничных торговцев под эгидой оптовика

Кооперативы розничных торговцев

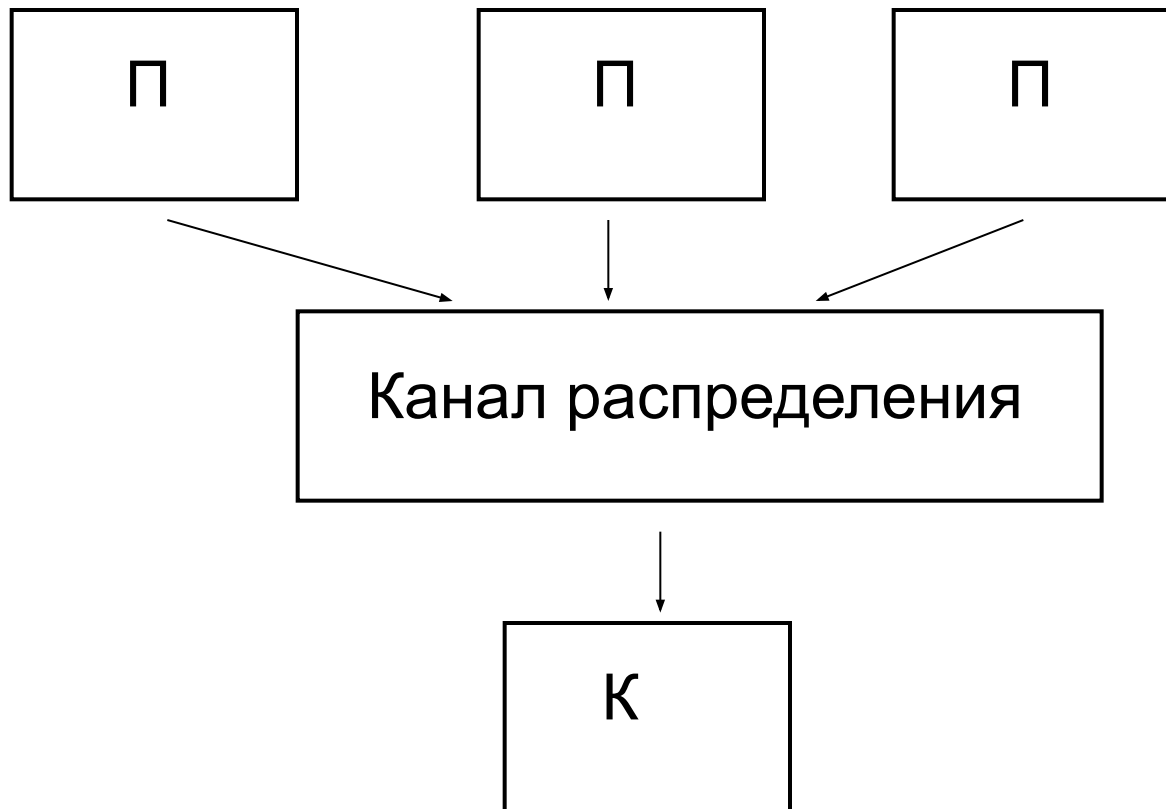
Организации держателей торговых привилегий

Система розничных держателей торговых привилегий под эгидой производителей

Система оптовых держателей торговых привилегий под эгидой производителя

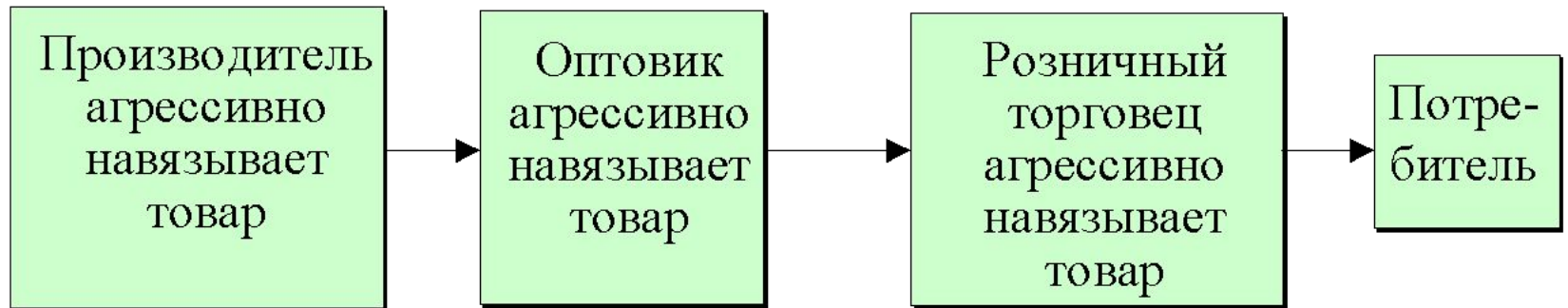
Система розничных держателей торговых привилегий под эгидой фирмы услуг

Горизонтальная маркетинговая система. Объединение усилий нескольких производителей для создания единого канала распределения

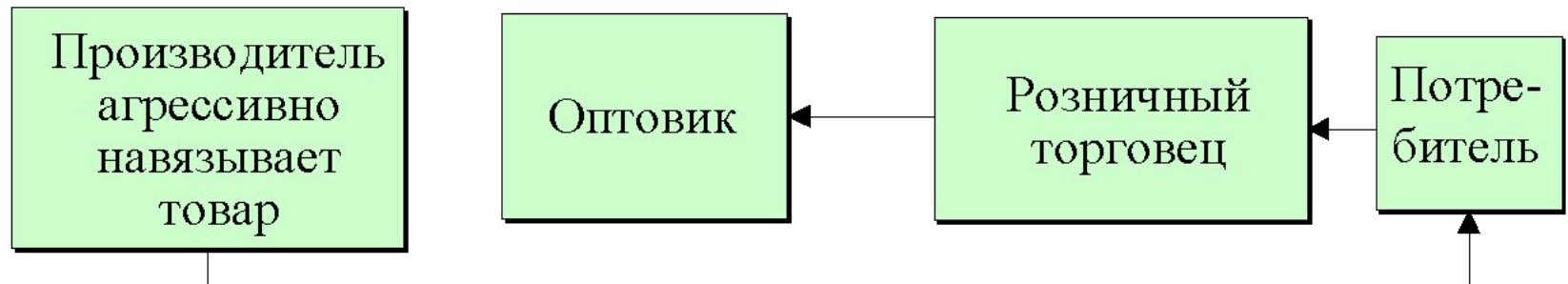


# Сравнение стратегии проталкивания и стратегии привлечения

## Стратегия проталкивания



## Стратегия привлечения



# Управление продвижением

## Решение по коммуникациям

Безличные контакты

Безличные контакты

## Решение по коммуникациям

Безличные контакты

Безличные контакты

## Решение по рекламе

Цели

Стратегии

Сообщения

Каналы

Бюджет

Эффективность

## Решение по персональным продажам

Организация управления персоналом

Планирование продаж

Разработки графиков и маршрутов

Технология персональных продаж

Обучение торгового персонала

Бюджет

## Решение по стимулированию

Целевая группа

Средства

Бюджет

Контроль

## Решение по связям с общественностью

Формирование имиджа

Отклики СМИ

Спонсорство



# Решения по рекламе

## Цели рекламы

Познавательная реклама

Эмоциональная реклама

Поведенческая  
реклама

## Стратегии рекламы

Стратегия «новости»

Стратегия «логики»

Стратегия «образа»

## Рекламные сообщения

Что сказать

Как сказать

В какой форме сказать

## Каналы сообщения

Электронные средства

Печатные издание

Средства внешней рекламы

Прямая реклама

Сувенирная реклама

## Бюджет рекламы

Бюджет равновесия и  
рентабельности

Бюджет исходя из задач

Бюджет, ориентированный на  
продажи или долю рынка

## Эффективность рекламы

Торговая эффективность

Коммуникативная эффективность