

**Менеджмент,  
стратегический  
менеджмент и маркетинг**

**2013г.**

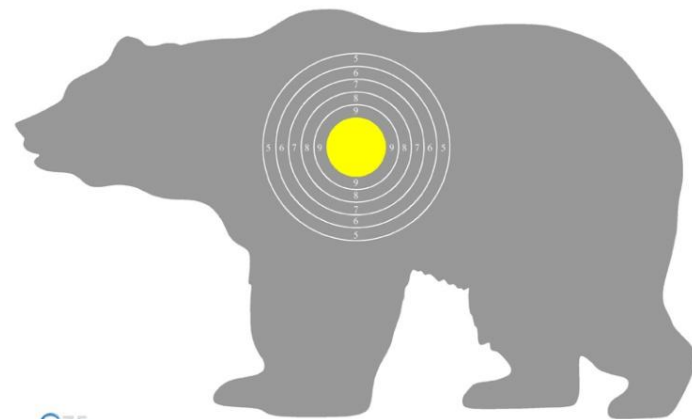
**Менеджмент** — это эффективное, результативное и производительное достижение **целей** организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля в условиях ограниченных организационных ресурсов.

Эффективность (КПД)=  
Выпуск/Затраты

Производительность = Выпуск/Ед.  
времени



[www.rpsofta.com](http://www.rpsofta.com)



 **Arbalest**  
Интернет-магазин спортивного оружия  
[www.arbalest.ru](http://www.arbalest.ru)



**POMC- planning, organization, motivation, control**

# Схема процесса стратегического

## управления

### 1. *Постановка задач*

- видение, определение миссии и идентификация целей компании; постановка задач для реализации целей



### 2. *Анализ задач*

- прогноз будущей эффективности производства исходя из существующей стратегии; сравнение прогнозных значений с поставленными задачами



### 3. *Стратегический анализ*

- SWOT анализ (внешний и внутренний анализ); определение конкурентных преимуществ, корректировка задач, исходя из информации, полученной на стадии 3



### 4. *Формулировка стратегии*

- разработка концепции стратегии; анализ вариантов стратегии с учетом поставленных задач, а также результатов внешнего и внутреннего анализа



### 5. *Сравнение стратегических возможностей*

- оценка всех возможных вариантов и **принятие**

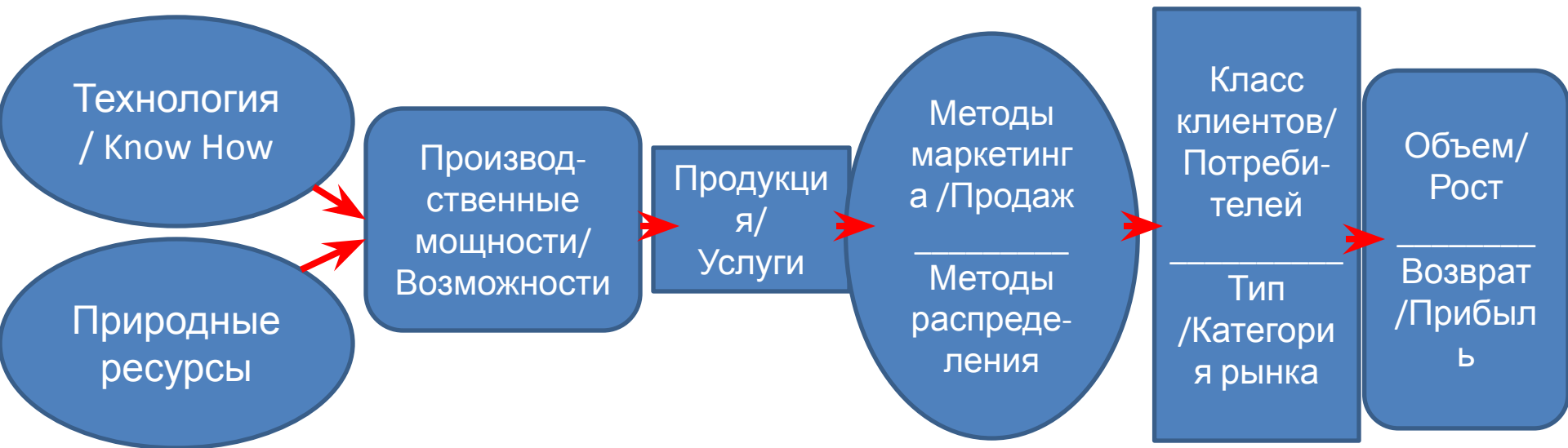
**заключительного стратегического решения**



### 6. *Реализация стратегии*

- разработка планов действий; сопровождение и контроль, корректировка стратегии

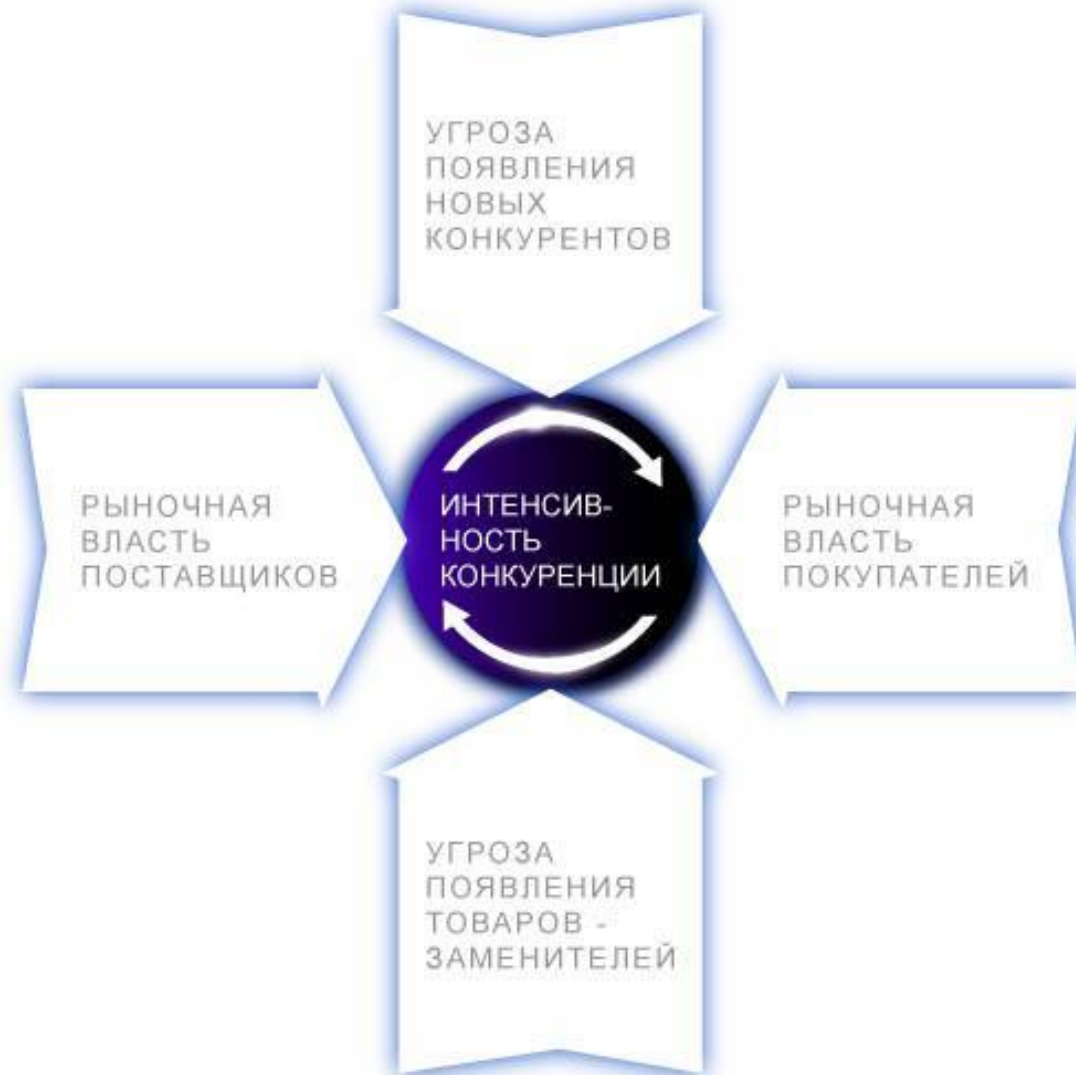




**Движущая сила стратегии компании**

*М. Роберт Новое стратегическое мышление. Просто о сложном. - М.: Поколение 2006 . Фирма – Decision Process International, USA.*

# Метод «5 конкурентных сил» М. Портера



# Матрица Ансоффа



Матрица строится по двум осям:

- вертикальная – рынки компании
- горизонтальная – товары компании

Оси товаров и рынков делятся на новые и существующие.



# Матрица BCG (Boston Consulting Group)



Матрица строится по двум осям:

- **Ось Y** – темп роста товара

Важно помнить, что матрица строится не относительно всего рынка а относительно лучшего конкурента.

- **Ось X** - относительная доля рынка.

# Матрица GE (General Electric), McKinsey



Построение модели:

- **Вертикальная ось Y** – Сила бизнеса (Business Strength): Относительный размер, Рост, Доля рынка, Позиция, Сравнительная рентабельность, Чистый доход, Технологическое состояние, Образ (имидж) предприятия, Руководство и люди.
- **Горизонтальная ось X** – Привлекательность отрасли (Industry Attractiveness), Абсолютный размер, Рост рынка, Широта рынка, Ценообразование, Структура конкуренции, Отраслевая норма прибыли, Социальная роль, Влияние на окружающую среду, Юридические ограничения

### Расположение бизнес-единиц.

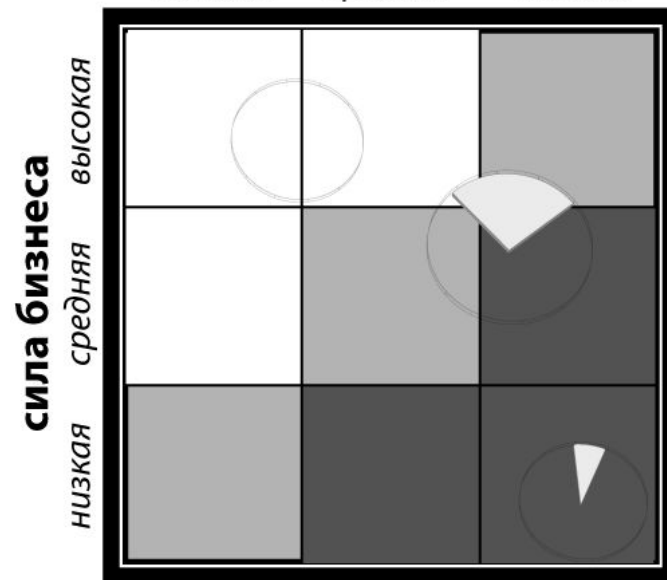
Бизнес-единица обозначается выделенной долей круга:

**Размер круга** – обозначает размер рынка, относительно других сравниваемых рынков.

**Выделенная доля круга** – отображает долю рынка, занимаемую бизнес-единицей.

### привлекательность рынка

высокая      средняя      низкая



Рекомендации для различных позиций на рынке.

- **Grow / Penetrate – Сохранение и упрочнение позиции на рынке**

Цели: обеспечение максимальной скорости роста.

- **Invest for Growth – Инвестиции в рост**

Цели: привлечение инвестиций, усиление конкурентных преимуществ и устранение слабых сторон.

- **Selective Harvest or Investment – Выборочный сбор урожая или инвестирование**

Цели: поиск и инвестирование в растущие сегменты.

- **Selective Investment / Divestment – Выборочное инвестирование или уход с рынка**

Цели: поиск ниш; узкая специализация; поиск предложений о продаже бизнеса.

- **Segment & Selective Investment – Стратегия сегментирования и выборочное инвестирование**

Цели: поиск растущих сегментов; специализация и дифференциация; выборочное инвестирование.

- **Harvest for Cash Generation – Стратегия «сбора урожая»**

Цели: наблюдать за перспективами рынка; сохранение лидирующих позиций; максимизация текущей прибыли; инвестиции только для поддержания конкурентоспособности.

- **Controlled Exit or Disinvestment -Контролируемый уход или сворачивание инвестиций**

Цели: специализация; поиск узких ниш; или планируемый уход с этого рынка.

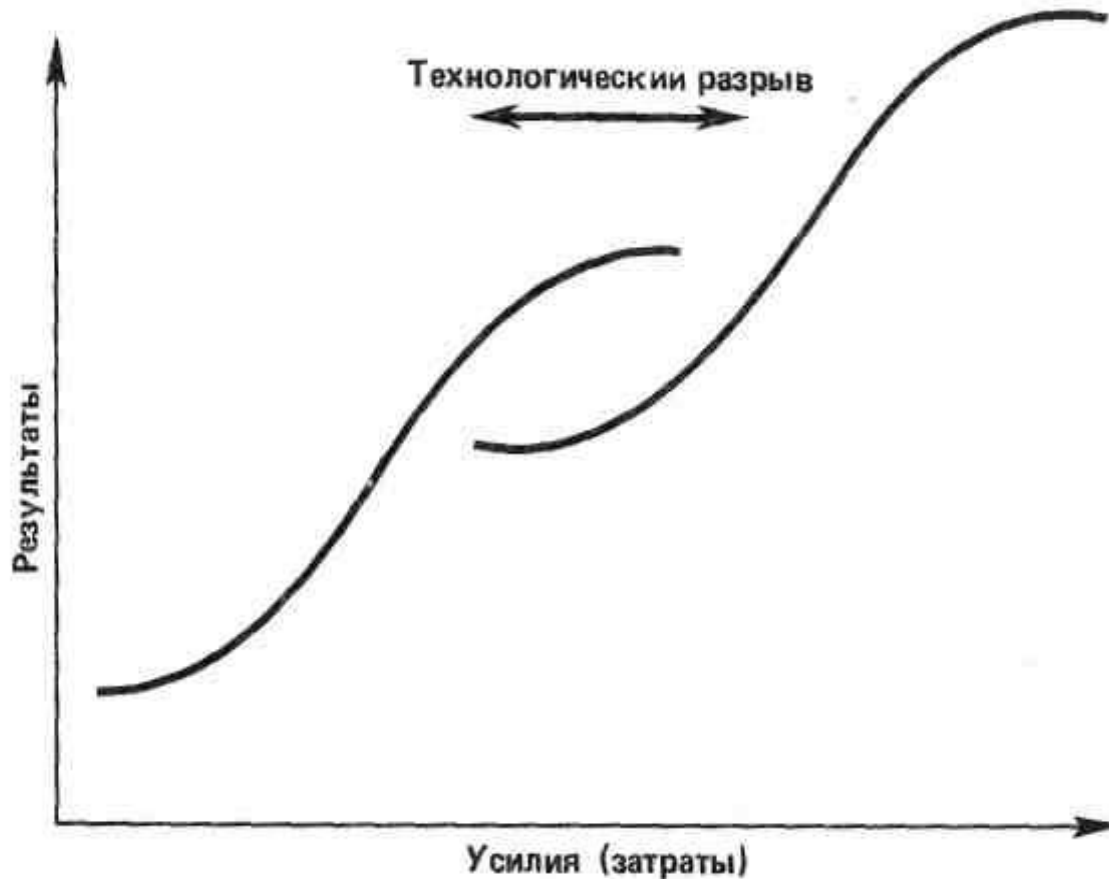
- **Controlled Harvest – Сбор урожая под присмотром**

Цели: снижение риска; защита наиболее прибыльных сегментов; минимизация инвестиций; создание плана по уходу с рынка.

- **Rapid Exit or Attack – Бегство или нападение**

Цели: распродажа товаров; поиск и использование слабых мест конкурентов; минимизация издержек.

# ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ



- МOCVD , MBE – Эпитаксиальное выращивание многокомпонентных полупроводниковых слоев наноразмерных гетероструктур
- Пост-ростовые технологические процессы
- Вакуумное нанесение оптических диэлектрических покрытий
- Автоматизированные процессы прецизионной сборки (с субмикронной точностью)
- Особочистые технологические помещения, материалы и др.

Р. Фостер Обновление производства: атакующие вытесняют.  
М.: Прогресс, 1987

- Аналитические методы технологического контроля

## Академик П.К.Анохин

«...к системе с полезным результатом ее деятельности более пригоден не термин "взаимодействие", а термин "взаимоСОдействие". Она должна представлять собой подлинную кооперацию компонентов множества, усилия которых направлены на получение конечного полезного результата. А это значит, что всякий компонент может войти в систему только в том случае, если он вносит свою долю содействия в получение запрограммированного результата.

**Системой можно назвать только такой комплекс избирательно вовлеченных компонентов, у которых взаимодействие и взаимоотношения принимают характер взаимоСОдействия компонентов на получение фокусированного полезного результата.»**

Анохин П.К. *«Принципы системной организации»* М. Наука, 1973, с. 5-61.  
Очерки по физиологии функциональных систем. М., 1975. С. 17-62

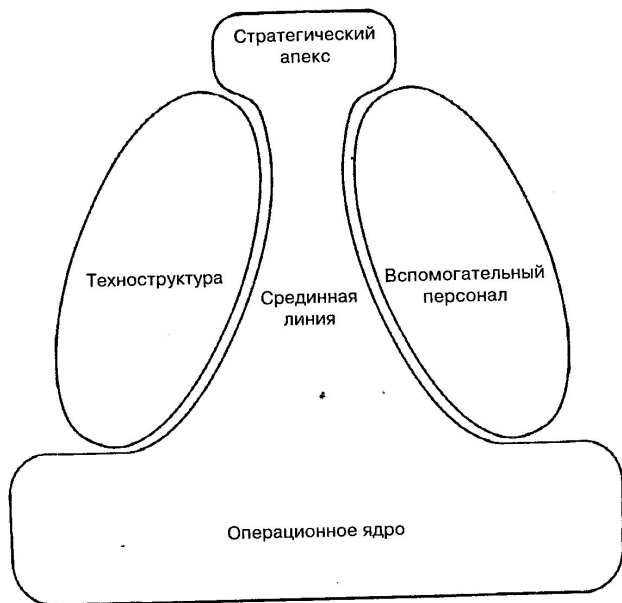


Рис. 1.2. Основные части организации



Рис. 1.3. Пять частей производственной фирмы: работники и организационные единицы

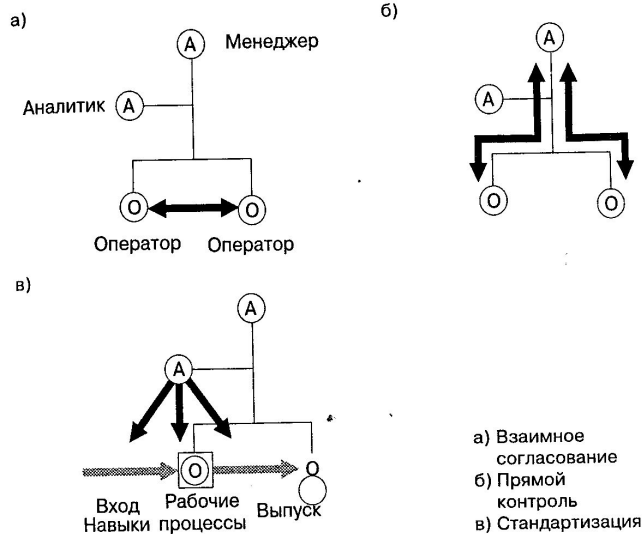


Рис. 1.1. Пять механизмов координации



# Структура в кулаке: создание эффективной организации

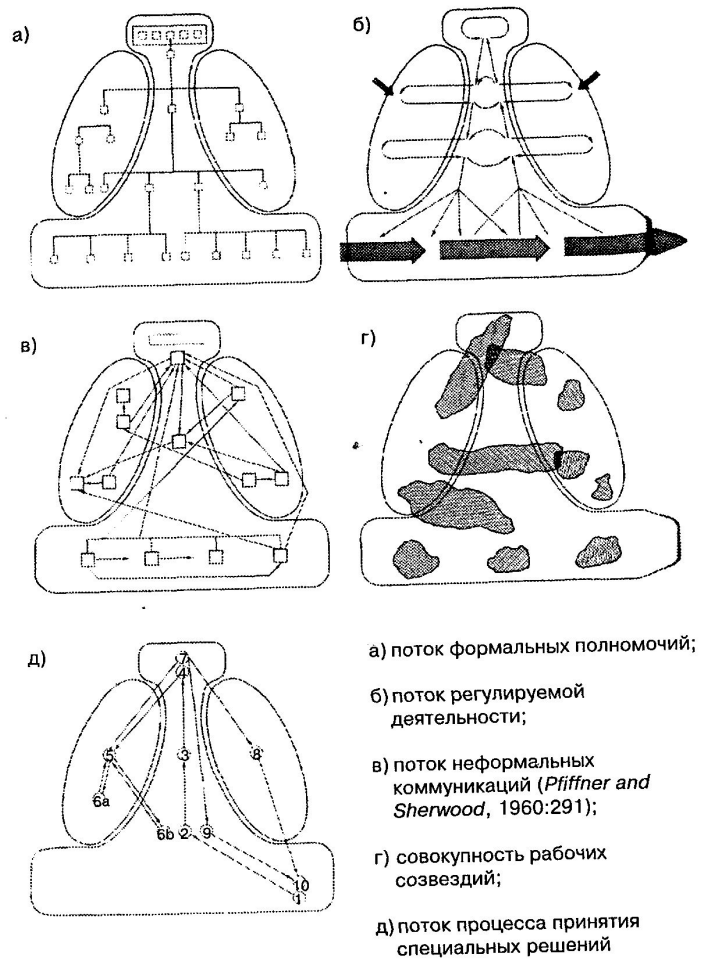


Рис. 1.4. Взгляд под различными ракурсами на функционирование организации (или теории функционирования организации)

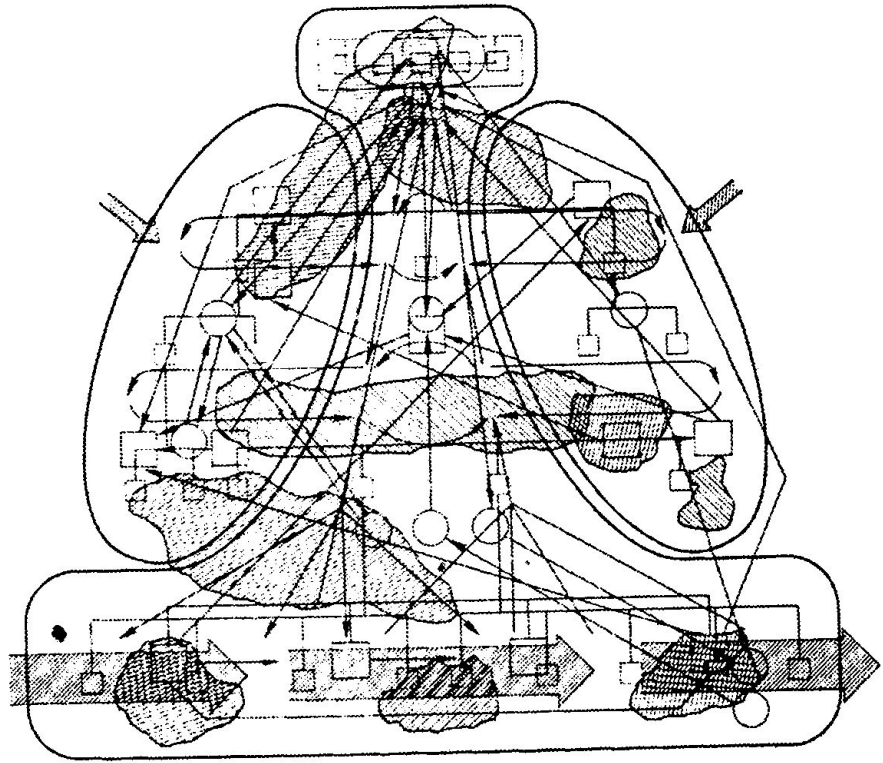


Рис. 1.5. Комбинированная схема: функционирование организации

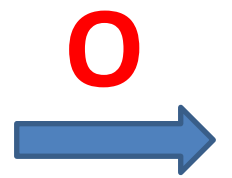
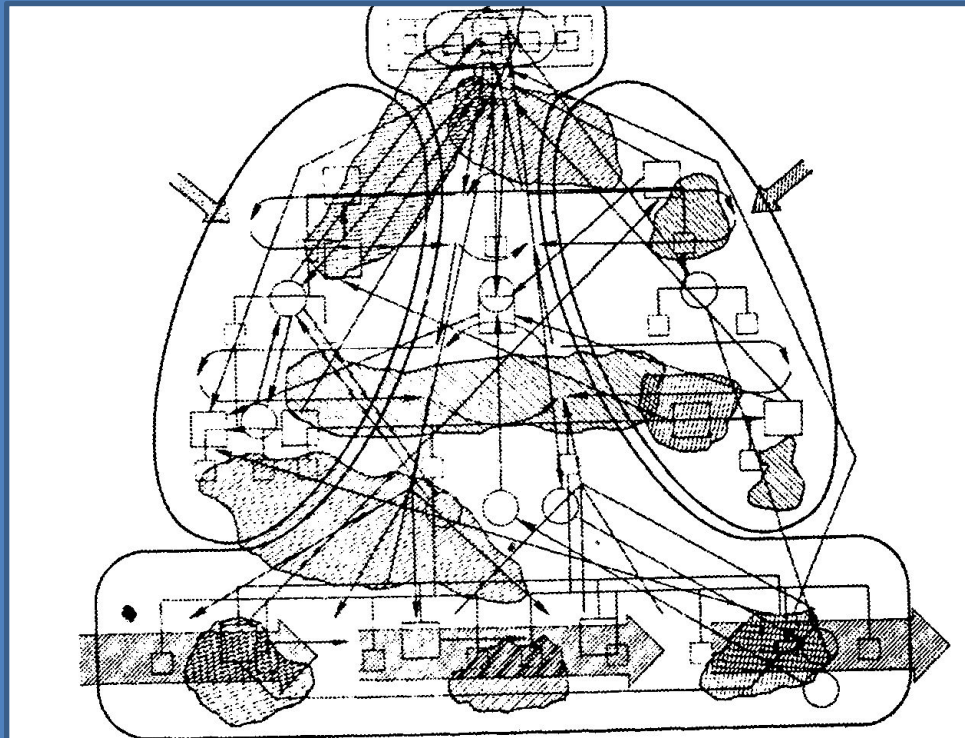
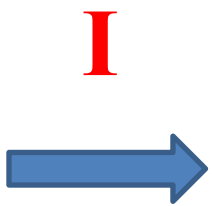


Рис. 1.5. Комбинированная схема:  
структурно-функциональной организации



***Маркетинг*** – это искусство менеджмента, обеспечивающее адаптацию ресурсов компании с потребностями покупателей таким образом, чтобы, непрерывно обеспечивая удовлетворение запросов покупателей, компания достигала при этом свои долговременные цели.

Производитель -  
активы  
организации



Потребитель  
-  
потребности  
данного  
рынка



**«Концепция маркетинга может быть легко объяснена как убеждение в том, что организация может выполнять свои функции таким образом, что достигая выгоды, как для своих покупателей так и для себя, обеспечивает баланс интересов обеих сторон»**

***Лесли Труман***

**«Маркетинговая деятельность  
направлена на достижение  
наилучшего сочетания активов  
компании и потребностей,  
имеющихся в данном секторе рынка  
для того, чтобы максимизировать  
получение прибыли в долгосрочной  
перспективе»**

***Хью Дэвисон***

**Маркетинг – это: Функция / Процесс**  
**Философия /**  
**Концепция**

## **МАРКЕТИНГ – это философия**

**«Маркетинг - не является специальным видом деятельности вообще. Он охватывает весь бизнес в целом. Он является бизнесом в целом с точки зрения финального результата, с точки зрения покупателя. Вовлеченность и ответственность за маркетинговую деятельность должна, поэтому пронизывать все области организации»**

*П. Друкер*

# МАРКЕТИНГ – это функция

**“Маркетинг является процессом менеджмента, который идентифицирует, предвосхищает, обеспечивает требования покупателей эффективно и выгодно”**

*Институт Маркетинга,  
Chartered Institute of Marketing, Великобритания*

**Задача маркетинга — преобразовывать нужды общества в выгодные возможности.**

*Автор неизвестен*

**Прозорливость состоите том, чтобы замечать невидимое.**

*Д. Свифт*

**В несчастьях скрыты возможности.**

*Пословица*

**Лучший способ предсказать будущее — изобрести его.**

*Д. Габор*

*Марк Твен* однажды пожаловался: «**Мне редко удастся заметить выгодную возможность до того, как она перестает существовать**».

**Товар лишь тогда товар, когда его покупают. В противном случае это лишь музейный экспонат.**

*Т. Левитт*

**Иметь преимущество перед конкурентом — все равно что располагать ружьем в драке на ножах.**

*Автор неизвестен*

# *Стратегический маркетинг*

«Процесс стратегического анализа факторов среды бизнеса, конкуренции и самого бизнеса, на решения по поводу товаров и рынка, а также на принципы сегментации, отбора целевых сегментов и позиционирования (STP)»

*Клейвер, 1994г.*



# Сегментация (*Segmentation*)

- Рассмотрим переменные для сегментирования рынка и возникающих сегментов в виде:
- размер
- потенциал
- уровень конкурентной активности
- доступность
- соответствие с возможностями компании

# ***Целеуказание (Выделение целей) (Targeting)***

- Это процесс выбора сегмента или сегментов, в которых концентрируются усилия организации.
- Этот процесс обеспечивает более эффективное использование ресурсов и должно дать в результате разборку более приемлемых предложений для выбранных покупателей.
- Этот процесс целевой маркетинговой сегментации обобщен ниже.

# *Позиционирование (Positioning)*

- Понимание мнения Покупателя
- **Размещение продуктов в уме Покупателя**
- Конструирование соответствующей маркетинговой смеси.

# Реализация концепции маркетинга на практике включает три основных стадии

## 1. Think - Замысел .

***Определите миссию бизнеса. Производите (делайте) то, что вы можете продать, а не то, что вы можешь сделать.***

## 2. Plan - План.

Определите цели:      ***Какие рынки?***  
                                 ***Какие товары?***  
                                 ***Какие результаты?***

Разработайте стратегию:      ***Как достигнуть цели?***

## 3. Do - Действия () –

***того***

***Узнайте потребности Ваших покупателей и Ваши возможности и производите товары (или услуги) для  
чтобы удовлетворить запросы .***

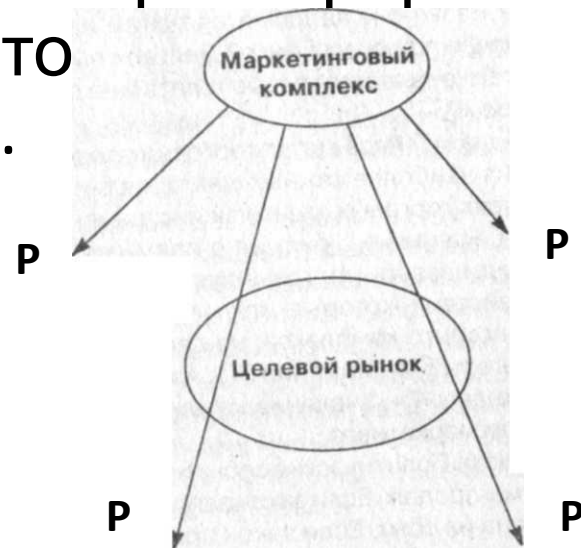
**В начале 60-х годов профессор  
Дж. Маккарти предложил комплекс  
маркетинга — тактический  
маркетинг:**

**Маркетинговая смесь – 4P's  
Product, Price, Promotion, Place**

- **PRODUCT** - продукт, товар , предназначенный для выявленных целевых секторов рынка
- **PRICE** - цена
- **PROMOTION** - продвижение –  
методы продвижения
- **PLACE** – размещение - методы распределения

Товар, цены, продвижение, размещение (распределение или дистрибуция ) представляет собой маркетинговую смесь и часто обозначается как – четыре P's.

Элементы маркетинговой смеси представляют собой ключевые области политики, которые вместе формируют маркетинговое предложение данной организации на рынке. Они являются набором контролируемых переменных, которые фирма может использовать для того, что реакцию и отклики Потребителя.



# Продукт (Product)

- Продукт может быть товаром, услугой или идеей. Он представляет общее предложение, которое организация делает в ответ на потребности и нужды потребителей.
- Продуктом будет включать принятие решений по реальным характеристикам продукта, включая, формулирование товара и его упаковку и по неосвязаемым характеристикам товара, которые будут включать элементы сервиса и создания торговой марки.
- Материальный товар, упаковку и набор услуг, иными словами, все, что клиент получит после того, как произведет покупку.

# Цена (Price)

Цена включает как стратегические политические решения, так и установление цен на тактическом уровне.

Цена может быть важнейшим стоимостным индикатором для покупателей, так же, как и мощным конкурентным оружием.

Ценовая политика определяется стоимостью производства, степенью конкуренции и ее ценовыми стратегиями, размерами рынка и тенденциями на рынке, той ценой, которую покупатель готов заплатить, а также законодательством и государственным регулированием.

Цена товара включает издержк на доставку, гарантии качества и т.п.



# Продвижение (Promotion)

Продвижение означает информирование избранных целевых покупателей об организации и ее продуктах.

Продвижение распространяется на такие методы как реклама, торговая экспансия, торговля напрямую, связи с общественностью и торговля.

Связь со средствами массовой информации, реклама, продвижение на рынок, прямые почтовые предложения — напоминания целевому рынку о наличии товара и его достоинствах.

# Размещение (Place)

Для того чтобы удовлетворить запросы покупателей, продуктам необходимо попасть к ним в нужное время, в нужном месте и по подходящей цене.

Размещение включает выбор и управление каналами распределения, транспортом и системой хранения и мониторинга складских запасов а также соглашения, которые необходимо заключить, чтобы товар был готов и доступен для целевого рынка.

# Отношение покупателя к рынку по Котлеру – концепция 4 C's

- 1. Customer value - полезность для потребителя
- 2. Cost to the customer – ценность
- 3. Convenience - доступность
- 4. Communication – информированность

# Для услуг 3 P's/4 C's

- People
- Process
- Physical Evidence

# ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ ПО КОТЛЕРУ

Деятели рынка обладают особым складом ума, как адвокаты, бухгалтеры, банкиры, инженеры и ученые; видят процесс управления маркетингом в виде пяти базовых шагов, которые можно представить в следующем виде:



где:

И = исследование (рынка);

СВП = сегментирование, выбор и позиционирование;

КМ = комплекс маркетинга (набор основных компонентов: товар, цена, методы распределения и продвижения);

О = обеспечение;

К = контроль (получение обратной связи, оценка результатов, пересмотр и улучшение стратегии СВП и тактики КМ).