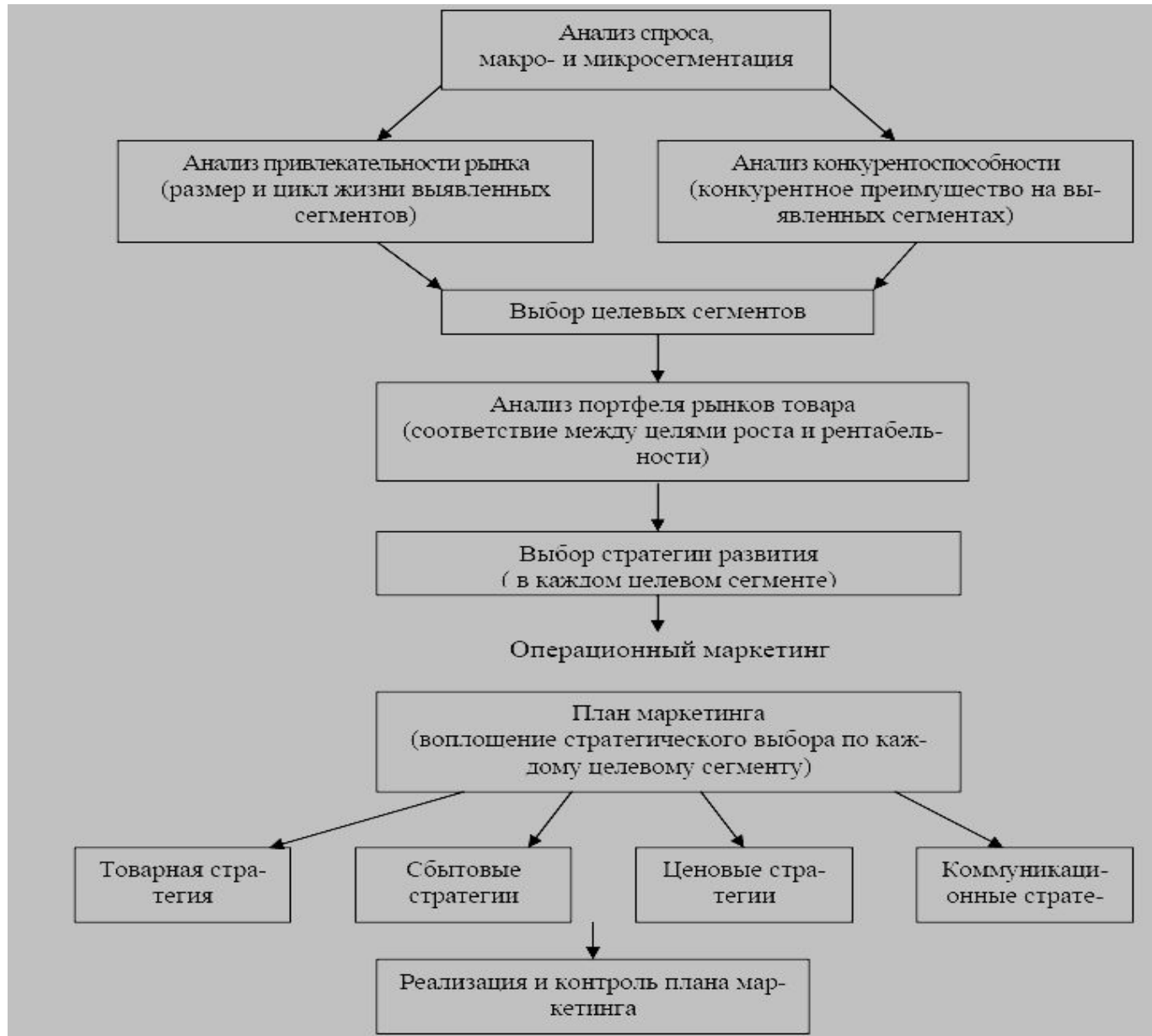


Стратегический и операционный маркетинг



Детерминанты стратегического маркетинга



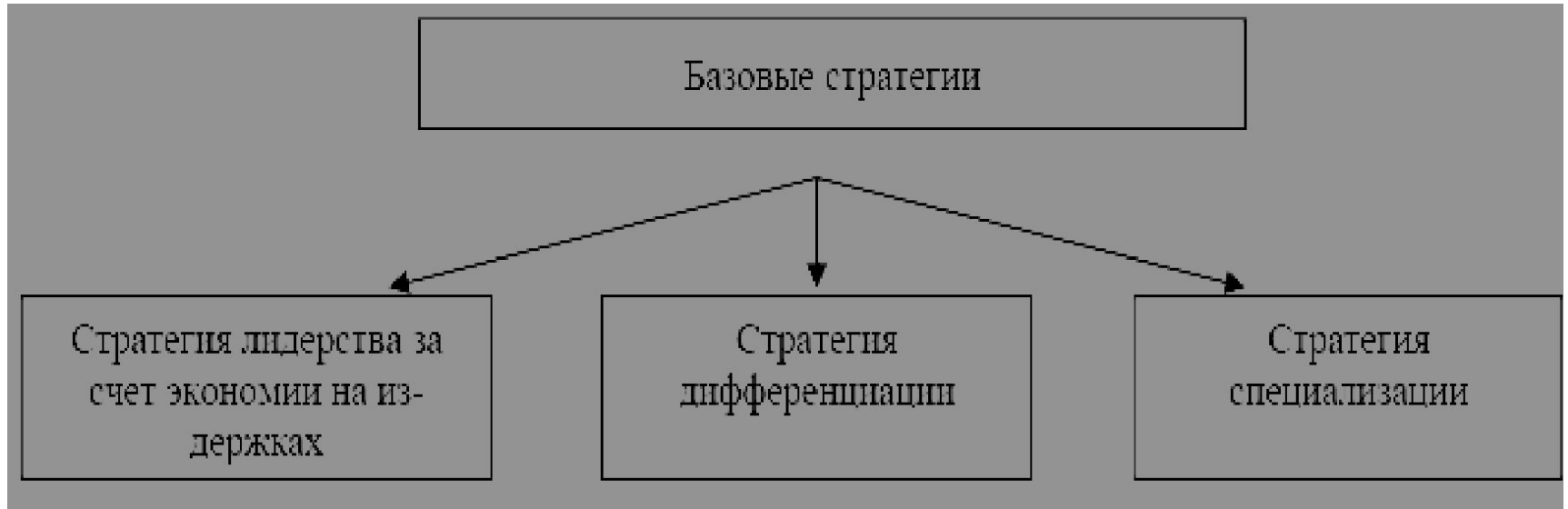
Варианты целей компании

| Цель | Содержание |
|-------------------------------------|---|
| Увеличение объема продаж | Касается объемов продаж, доли рынка товаров / услуг, продаваемых компанией |
| Получение прибыли | Означает, что фирма стремится получить, как минимум, запланированную прибыль за период, которая может быть выражена как в абсолютных, так и относительных цифрах |
| Удовлетворение общественного мнения | Ставится, когда фирма стремится добиться хорошего отношения со стороны акционеров, покупателей, поставщиков, работников и правительства |
| Формирование имиджа | Присуще практически всем фирмам, стремящимся создать и поддерживать имидж, в наибольшей мере соответствующий специфике деятельности фирмы. Эти цели напрямую связаны с позиционированием компании на рынке, ее ориентацией на массовые или концентрированные продажи. |

Структура маркетингового аудита

| | | |
|--------------------------------|--|--|
| Аудит маркетинговой среды | Макросреда: Демографический аспект; экономический аспект; экологический аспект; Технологический аспект; политический аспект; культурный аспект | Микросреда: Рынки; потребители; конкуренты; каналы сбыта; поставщики; контактные аудитории. |
| Аудит маркетинговой стратегии | Цели маркетинга ; задачи маркетинга; маркетинговая стратегия; бюджет. | |
| Аудит организации маркетинга | Формальная структура; функциональная эффективность; согласованность | |
| Аудит системы маркетинга | Маркетинговая информационная система; система маркетингового планирования; система контроля маркетинга; разработка новых товаров. | |
| Аудит эффективности маркетинга | Анализ прибыльности; анализ издержек. | |
| Аудит функций маркетинга | Товары; цена; распространение; реклама, продвижение товара и создание имиджа; служба сбыта. | |

Базовые маркетинговые стратегии



Особенности стратегии лидерства за счет экономии на издержках

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

Особенности стратегии дифференциации

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

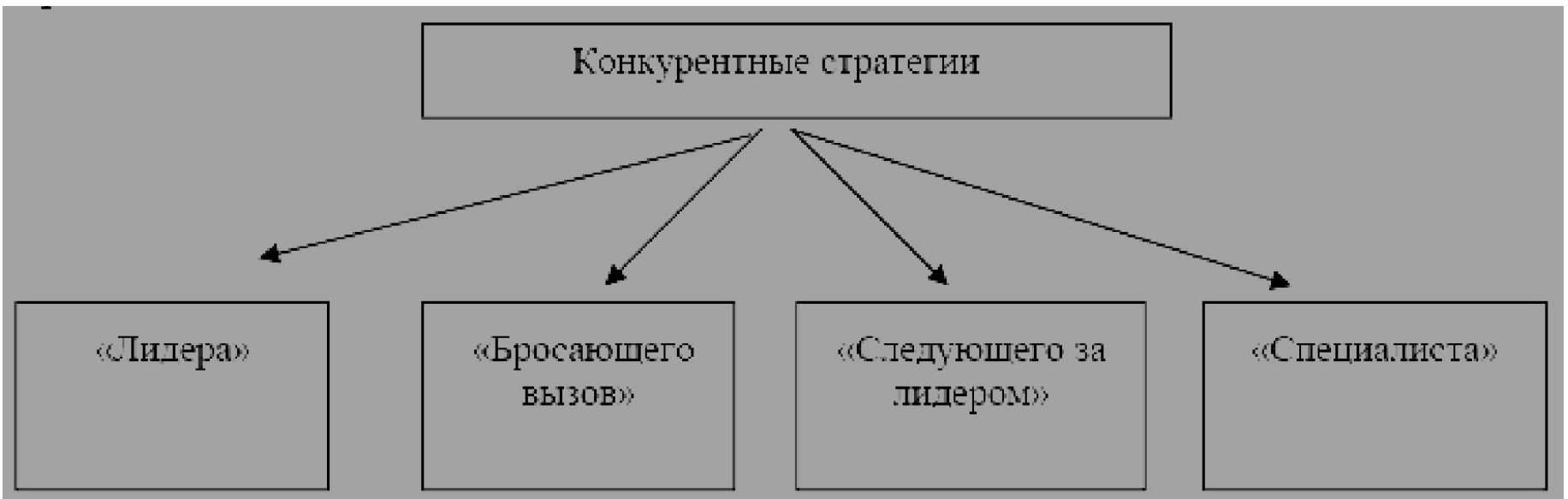
Особенности стратегии специализации

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

Стратегии роста фирмы



Конкурентные стратегии



Стратегии «лидера»

| Стратегия | Характеристика |
|-------------------------|--|
| Расширение рынка | Увеличение общего спроса на товар может стать стратегией лидера на рынке, т.к. в случае роста потребления, прежде всего, выиграет лидирующая фирма. |
| Защита своей доли рынка | По мере роста объемов продаж важность защиты собственной доли рынка возрастает, т.к. появляются компании, способные нанести лидеру ощутимые потери. Цель оборонительных стратегий – в снижении вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения. |
| Увеличение доли рынка | По результатам экономических исследований в большинстве отраслей рост доли рынка ведет к существенному росту прибыльности компаний. |

Методы расширения рынка

| Метод | Характеристика |
|---|--|
| Привлечение новых пользователей | Расширение рынка за счет продажи товара людям, которые не владели информацией о свойствах товара, не могли приобрести товар из-за высоких цен на него, не желали покупать продукт, характеристики которого не в полной мере удовлетворяли имеющиеся потребности. |
| Новые способы применения продукта | Расширение рынка за счет открытия и продвижения новых способов использования продукта. |
| Увеличение интенсивности использования продукта | Расширение рынка за счет увеличения интенсивности потребления товара. |

Варианты стратегии «защиты доли рынка»

| Стратегия | Характеристика |
|------------------------|---|
| Позиционная оборона | Основана на защите существующих рынков компании от посягательства конкурентов. Имеет очевидный недостаток – возможность атаки со стороны товаров-субститутов. |
| Защита флангов | Подразумевает создание в ассортиментном ряде компании таких товаров, которые способствовали бы ограничению прихода на рынок товаров-субститутов либо товаров, ориентированных на незанятые ниши. |
| Упреждающие удары | Основана на постоянных выпадах против конкурентов, проводимых на незначительных товарно-географических рынках. Такая стратегия позволяет дестабилизировать работу конкурирующих компаний, снижая их способность концентрировать усилия на наиболее уязвимых для компании направлениях. |
| Контратака | Заключается в проведении массированных ответных действий на наиболее уязвимых для конкурента направлениях, в ходе контратаки может применяться любая из атакующих стратегий. В ходе контратак используются преимущества лидера, связанные с наличием стратегических резервов, которые могут быть направлены на отражение нападения. |
| Мобильная защита | Основывается на товарной и географической диверсификации, что позволяет увеличить глубину обороны и повысить устойчивость компании. |
| Вынужденное сокращение | Нацелена на уход с рынков, которые невозможно и нецелесообразно защищать, и концентрации усилий на перспективных направлениях. |

Виды атакующих стратегий (по направлению атаки)

| Стратегии | Характеристика |
|--|---|
| Наступление на позиции лидера рынка | Достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия. Прежде всего, претенденту необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности. Прекрасный объект для атаки – крупный сегмент рынка, который либо лидер не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг. |
| Атака на близкие по размерам компании-конкуренты | Фирмы, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, продукция не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами, наиболее привлекательны в качестве объекта атаки. |
| Нападение на небольшие местные и региональные компании | Фирмы, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, наиболее привлекательны для нападения. |
| Фронтальное наступление | Концентрированный удар основными силами по наиболее значимым для конкурента рынкам. Победу одерживает тот, кто имеет больше ресурсов и больший управленческий потенциал. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены. |

Виды атакующих стратегий по направлению атаки (продолжение)

| Стратегия | Характеристика |
|--------------------|--|
| Фланговая атака | На второстепенных для конкурентов товарных и региональных рынках обычно сосредоточивается меньше ресурсов компании-конкурента, и поэтому они представляют собой прекрасные объекты для атаки. |
| Попытка окружения | Подразумевает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях: и по фронту (приоритетные рынки), и с фланга (второстепенные рынки), и с тыла (рынки третьего порядка), когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только немного больше, так чтобы потребитель оказался не в состоянии ответить отказом. |
| Обходной маневр | Нападение на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий. Цель стратегии – научные исследования, развитие новых технологий и осуществление атак с переносом линии фронта на территории (удовлетворяемые потребности), где они обладают несомненным преимуществом. |
| Партизанская война | Заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории (всем потребностям, входящим в портфель конкурента), внезапных деморализующих противника нападений с заранее подготовленных баз с использованием: селективных снижений цен, интенсивных блиц-кампаний по продвижению товаров и, как исключение, юридических акций. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война – стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои – скорее, подготовка к войне. |

Виды атакующих стратегий (по инструментам воздействия)

| Вид атакующей стратегии | Характеристика |
|--|--|
| Стратегия снижения издержек производства | Претендент должен стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и / или используя современное производственное оборудование. |
| Стратегия более дешевых товаров | Компания, претендующая на роль лидера рынка, устанавливает низкие (в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера) цены, предлагает продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене. |
| Стратегия престижных товаров | Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка. |
| Стратегия расширенного ассортимента | Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов. |
| Стратегия инноваций | Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции. |
| Стратегия уровня обслуживания | Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги. |
| Стратегия инноваций в распределении | Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции |
| Стратегия интенсивных коммуникаций | Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера. |

Стратегии последователей

| Стратегии | Характеристика |
|----------------|---|
| Подражатель | Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительными посредниками. |
| Двойник | Копирует продукцию, систему распределения, рекламную компанию конкурента до, например, немного измененного марочного названия. |
| Имитатор | Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли. |
| Приспособленец | Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом. |

Стратегии специалиста по направлению специализации

| Стратегии | Характеристика |
|---|---|
| Специализация по конечным пользователям | Ориентация на розничного потребителя. |
| Специализация по вертикали | Компания специализируется на определенных уровнях производства или распределения. |
| Специализация в зависимости от размеров клиентов | Компания специализируется на обслуживании только мелких, средних или крупных клиентов. |
| Специализация на особых клиентах | Компания обслуживает одного или нескольких потребителей. Многие небольшие и средние компании поставляют продукцию единственному крупному потребителю. |
| Географическая специализация | Компания продает продукцию в определенной местности или регионе. |
| Продуктовая специализация | Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию. |
| Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками | Ориентация на продукт с одинаковыми свойствами. |
| Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей | Ориентация на сервис и качество обслуживания |
| Специализация на определенном соотношении качество / цена | Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции |
| Специализация на обслуживании | Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями |
| Специализация на каналах распределения | Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта |

Стратегии конкурентного поведения в условиях олигополии

| Стратегии | Характеристика |
|-------------------------|--|
| Независимое поведение | Действия фирмы совершаются без учета действий и / или противодействий конкурентов. Характерна для принятия второстепенных решений или в случае доминирования компании на рынке. |
| Кооперативное поведение | Соответствует благожелательной позиции конкурентов, стремящихся скорее к мирному сосуществованию, чем к открытой конфронтации. Характерна для средних фирм (в виде молчаливого согласия), для крупных компаний на нерегулируемых государством рынках (в виде явных соглашений). |
| Адаптивное поведение | Основано на явном учете действий конкурентов и приспособлении к ним. Если все конкуренты принимают такой тип поведения, то рынок в итоге приходит к ситуации стабилизации. |
| Опережающее поведение | Заключается в стремлении предвидеть реакцию конкурентов на действие фирмы при условии, что они сохранят свою линию поведения. Является наиболее сложным типом конкурентного поведения, требующим от компании постоянного наблюдения за своими конкурентами и определения реакции конкурентов на различные действия фирмы. По мере развития маркетинга становится наиболее применяемым на олигопольном рынке. |
| Агрессивное поведение | Предвидение неблагоприятной позиции и реакции конкурентов. Чаще всего такое поведение встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом спросе, когда компания может увеличить свои объемы продаж только за счет конкурентов. |

Модель «Продукт – рынок» (матрица Ансоффа)

| | | |
|-------------------|--------------------------|----------------------|
| РЫНКИ ПРОДУКТЫ | Имеющиеся | Новые |
| Имеющиеся | Обработка рынка I | Развитие рынка II |
| Новые | Развитие продукта III | Диверсификация IV |

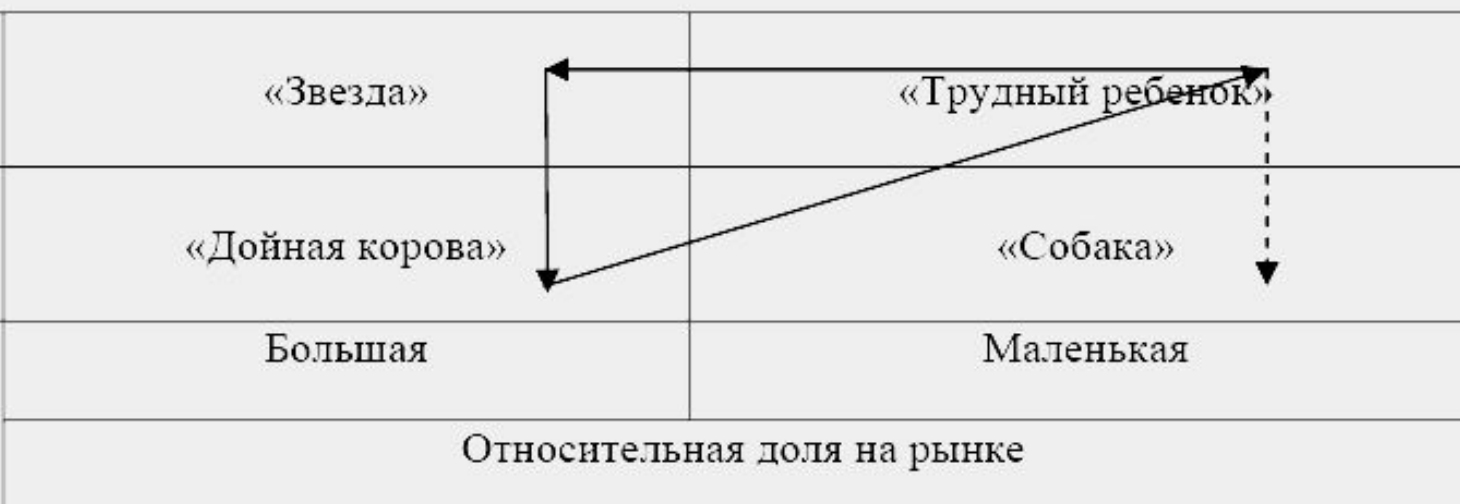
The diagram illustrates the Ansoff Matrix, a 2x2 grid used for strategic planning. The vertical axis represents 'ПРОДУКТЫ' (Products) and the horizontal axis represents 'РЫНКИ' (Markets). The four quadrants are: I (Existing Products, Existing Markets) - 'Обработка рынка'; II (Existing Products, New Markets) - 'Развитие рынка'; III (New Products, Existing Markets) - 'Развитие продукта'; IV (New Products, New Markets) - 'Диверсификация'. Arrows originate from the center of quadrant I, pointing towards the centers of quadrants II, III, and IV, indicating strategic expansion paths.

Краткая характеристика матрицы Ансоффа

| Содержание | Характеристика |
|--|--|
| Обработка рынка – усиление мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на имеющихся рынках с целью стабилизации или увеличения доли или объема рынка. | Увеличение объема продаж и потребления, привлечение покупателей конкурирующих продуктов, активизация формирующейся потребности. |
| Развитие рынка – освоение новых рынков с помощью старых продуктов, основная цель – рыночная экспансия. | Сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках (интернационализация и глобализация); новые области применения для старого продукта. |
| Развитие продукта – продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы, закрепления влияния на покупателей. | Подлинные инновации (новые на рынке); квазиновые продукты (связанные со старыми); me-too продукты (новые только для предприятия). |
| Диверсификация – предприятие переходит в новую сферу деятельности с целью снизить риски старого рынка. | Производственная программа включает продукты, не имеющие никакой прямой связи с прежними изделиями предприятия. Главная опасность – распыление сил. |

Матрица рост / доля рынка (компании BCG)

| | | | |
|------------------------------|---------|-----------------------------|-------------------|
| Тем- пы роста рынка | Высокие | «Звезда» | «Трудный ребенок» |
| | Низкие | «Дойная корова» | «Собака» |
| | | Большая | Маленькая |
| | | Относительная доля на рынке | |



Краткая характеристика матрицы БКГ

| Содержание | Характеристика |
|--|---|
| Звезда – быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка. | Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров. |
| Дойные коровы – направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка. | Требуются меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования. |
| Трудный ребенок – товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков. | Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения. |
| Собака – направления деятельности или товары с низкими темпами роста и небольшой долей рынка. | Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода. |

Матрица АДЛ

Конку-
рентный
Риск

Положение
по отношению к кон-
курентам



Главенствующее

Сильное
Благоприятное

Неблагоприятное

Второстепенное

Рента-
бельность

ЗРЕЛОСТЬ СЕКТОРА

Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE))

Привлекательность
отрасли

| | | | |
|---------|---------|---------|--------|
| Высокая | А | А | Б |
| Средняя | А | Б | В |
| Низкая | Б | В | В |
| | Высокая | Средняя | Низкая |

Устойчивость бизнеса

Преимущества и недостатки стратегических моделей

| Модель | Преимущества | Недостатки |
|------------------------|---|--|
| Матрица Ансоффа | <p>1) Наглядное структурированное представление сложных и многообразных факторов конъюнктуры.</p> <p>2) Простота использования.</p> | <p>1) Односторонняя ориентация на рост (обусловлено исторически).</p> <p>2) Ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок) проблематично, если другие характеристики имеют значение для успеха</p> |
| Матрица БКГ | <p>1) Возможность мысленного структурирования и наглядного представления стратегических проблем предприятия</p> <p>2) Пригодность в качестве модели для генерирования стратегий</p> <p>3) Простота использования</p> <p>4) Доля рынка и темпы его роста определяются, как правило, с небольшими затратами</p> | <p>1) Оценка осуществляется только по двум критериям, другие факторы остаются без внимания</p> <p>2) Применяя матрицу из четырех полей, невозможно точно оценить продукты, находящиеся в средней позиции, а на практике как раз это требуется наиболее часто</p> |
| Матрица АДЛ | <p>1) Учитывает много факторов</p> <p>2) Возможна оценка в динамике</p> | <p>1) Определение факторов модели требует большого количества информации.</p> <p>2) Факторы трудно анализируемы.</p> <p>3) Возможна различная оценка товара различными пользователями.</p> |
| Матрица Мак-Кинзи и GE | <p>1) Возможна дифференцированная оценка товара</p> | <p>1) Определение факторов модели требует большого количества информации.</p> <p>2) Факторы трудно анализируемы.</p> <p>3) Возможна различная оценка товара различными пользователями.</p> |

Основные критерии сегментирования российского потребительского рынка

| Критерий | Переменные сегментирования | Типичное деление |
|--------------------------|---|--|
| Географический Регион | Область; район; размер города или населенного пункта; плотность населения; климат. | Западная Сибирь, Урал и т.п.; Московская, Рязанская, Тульская и др.; Коломенский, Воскресенский и т.д.; Менее 5000, 5000-49999 и более жителей; Город, пригород, сельская местность; Северный, южный и т. д. |
| Демографический | Возраст. Пол. Размер семьи. Состав семьи. Жизненный цикл семьи. Уровень доходов в месяц. Род занятий. Образование. Религия. Национальность. Миграционные особенности. | До 6 лет, 6-11, 12-19 и более лет. Мужской, женский. 1 чел., 2 чел. и т.д. Одинокий; женатый; без детей и т.д. Меньше года, 1 год, 5 лет и др. Менее 1 тыс. руб., 1 - 2тыс. руб. и т.д. Менеджеры, служащие, продавцы, мастера и т.д. Начальное, среднее и т.д. Христиане, мусульмане, иудеи и т.д. Русские, татары, евреи, белорусы и т.д. Местный житель, приезжий (приезжает на работу, приехал на жительство 1 год, 5 лет ... назад) |
| Поведенческий | Регулярность покупок. Полезность покупки. Статус пользователя. Степень использования. Приверженность марке. Готовность к совершению покупки. Средство побуждения к покупке. | Регулярные, по особому поводу и т.д. Экономия, удобство, престиж и т.д. Непользователь, бывший пользователь, потенциальный пользователь и т.д. Малая, средняя, высокая. Отсутствует, средняя, сильная, абсолютная. Ничего не знает, знает кое-что, информирован, заинтересован и т.д. Качество, цена, сервис, реклама. |
| Психографический | Социальный класс. Стиль жизни. Тип личности. Моральные ценности . | Низший, верхний слой низшего, нижний слой среднего и т.д. Упорядоченный, свободный, беспорядочный. Импульсивный, обязательный, авторитарный, честолюбивый. Семья, дети, свобода передвижения, свободная любовь и т.д. |

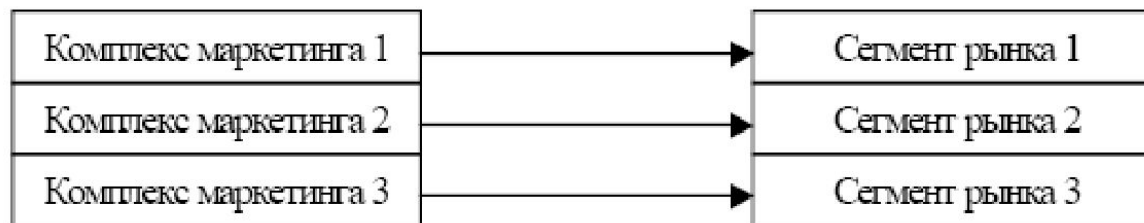
Основные критерии сегментирования рынка продукции производственного назначения

| Критерий | Переменные сегментирования | Типичное деление |
|-----------------|---|---|
| Демографический | Отрасль. Размеры потребителей. Местонахождение | Автомобилестроение и т.п. Численность, объем выручки... \$ млн. и т.п. Западная Сибирь, Урал и т.п. |
| Операционный | Технология потребителей. Статус пользователей. Объем требуемых товаров. | Комплекующие, полуфабрикаты и т.п. Высокая, средняя, низкая активность потребления и т.п. Большие / малые партии поставок и т.п. |
| Закупочный | Организация снабжения. Профиль компании. Структура отношений. Политика в области закупок. Критерий закупок. | Централизованная, централизованная. Промышленные, финансовые и т.д. Существующие, новые, постоянные клиенты. Получают товар на основе лизинга, комплектные поставки, т.п. Качество, уровень обслуживания, цена, сроки поставки и т.д. |
| Ситуационный | Срочность. Область применения. Размер заказа | Срочно, предварительный заказ и т.п. Товары по прямому назначению или широкие варианты использования \$ млн, млн т и т.п. |
| Покупательский | Сходство покупателя и продавца. Отношение к риску. Лояльность | Сотрудники покупателей схожи / несхожи по многим признакам с сотрудниками фирмы . Любят рисковать, избегают опасностей. Высокая / низкая «преданность» поставщикам |

Варианты стратегии охвата рынка



недифференцированный маркетинг



дифференцированный маркетинг



концентрированный маркетинг

Принципы позиционирования

| Принцип | Характеристика | Пример |
|---|---|---|
| Позиционирование, основанное на отличительном качестве товара. | Компания позиционирует себя по какому-либо конкретному показателю: размер, число лет существования и т.д. | Disneyland может рекламировать себя как самый большой парк аттракционов в мире. |
| Позиционирование, основанное на выгодах или на решении проблемы. | Продукт позиционируется как предлагающий наибольшие блага. | Парк Knott`s Berry Farm может позиционировать себя как место, в котором потребитель получает «наибольшие выгоды» за те же деньги (в противовес позиционированию «высокое качество / высокая цена» или «самые низкие цены»). |
| Позиционирование, основанное на особом способе использования (лучший продукт для определенных целей). | | Japanese Deer Park может позиционировать себя как место, где турист может потратить единственный свободный час с максимальным удовольствием. |
| Позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей | | Парк Magic Mountain может рекламировать себя как парк для «любителей острых ощущений» |
| Позиционирование по отношению к конкурирующей марке | Продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю называемого или подразумеваемого конкурента | Парк Lion Country Safari может довести до сведения потребителей, что в нем они могут увидеть значительно больше разнообразных животных, чем в Japanese Deer Park |
| Позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров | Предполагает, что продукт подается как лидер в определенной товарной категории | Парк Marineland of the Pacific может позиционироваться не как «парк отдыха», а как «образовательное учреждение» |

Операционный маркетинг. План маркетинга

| Раздел | Назначение |
|---------------------------------------|---|
| Обзор плана маркетинговых мероприятий | Представляет основные тезисы предлагаемого плана для быстрого просмотра руководством. |
| Текущее состояние рынка | Представляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах, распространении товара, используемых методах стимулирования и т.п. |
| Угрозы и возможности | Описывает основные угрозы, возможности, которые могут оказать влияние деятельность компании. |
| Задачи и проблемы | Кратко формирует задачи, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при их выполнении. |
| Маркетинговая стратегия | Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей. |
| Программы действий | Определяют, что, кем, когда будет сделано и сколько это будет стоить |
| Бюджет | Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана. |
| Контроль | Указывает, каким образом будет контролироваться выполнение плана. |

Этапы оперативного контроля

Формулировка конкретных маркетинговых программ

Количественная оценка результатов выполнения задач на рынке и анализ причин любых отклонений реального исполнения от запланированного

Осуществление корректирующих действий для устранения несоответствия между поставленными задачами и их исполнением (при необходимости возможно изменение программ действий или пересмотр ранее сформулированных задач)