



# Тема 2.

**Анализ маркетинговых  
возможностей (маркетинговая  
среда предприятия)**

# Управление маркетингом или маркетинговое управление

- а) Маркетинг – одна из функций предприятия, в ее состав входят исследования, обоснование решений по товарам, ценам, распределению, продвижению, организация. Эта деятельность - управление маркетингом.
- б) Центральная роль маркетинга в управлении предприятии. Вся деятельность предприятия и его структурных элементов нацелена на рынок и удовлетворение потребностей. Для ориентированного на рынок предприятия - маркетинговое управление.
- Котлер: управление маркетингом – это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких как получение прибыли, рост сбыта, увеличение рыночной доли.

# Уровни управления маркетингом на предприятии

Иерархическая система управления:

- Корпоративный уровень – высший уровень: определяются общие цели и стратегии, распределяются корпоративные ресурсы
- Уровень стратегических (хозяйственных) бизнес единиц (СБЕ)
- Уровень продуктово-рыночной комбинации (ПРК)
- Отдельные марки, продуктовые линии, товары

# Планирование маркетинга

## **ПЛАНЫ МАРКЕТИНГА:**

- долгосрочные,
  - среднесрочные
  - текущие
- 
- **Стратегические планы** носят наиболее общий характер, охватывают значительные периоды времени (обычно не менее трех лет), в них определяются наиболее важные решения, требующие существенных затрат (например, выбор целевых рынков, обоснование позиционирования, разработка новой продукции и т.д.)
  - **Текущие планы** маркетинга (на период до одного года) более детализированы по сравнению со стратегическими планами. Они представляют собой конкретные задания по отдельным маркам, товарам, рынкам, клиентам и программы маркетинговых действий на плановый год

# Маркетинговый план

- Проведение анализа текущей ситуации и маркетинговых возможностей предприятия
- Определение целей
- Разработка стратегии маркетинга
- Разработка плана маркетинговых мероприятий.
- Расчёт общей величины и структуры затрат
- Контроль и корректировку плана

# Типы рынка

Рынок чистой конкуренции	Большое число продавцов и покупателей (гомогенная продукция)	Маркетинговая деятельность невозможна
Олигополистический рынок	Немного продавцов, много покупателей, товар различается незначительно	Маркетинговая деятельность затруднена
Рынок монополистической конкуренции	Много продавцов, много покупателей, товар дифференцирован	Маркетинговая деятельность имеет большие возможности
Монополистический рынок	Продавец один, покупателей много	Маркетинговая деятельность не востребована

# Анализ рынка

## **Изучение рынка:**

- динамика рынка
- темпы роста
- структура рынка (по фирмам, по прибыли, по потребителям, по продуктам в натуральном и стоимостном выражении)

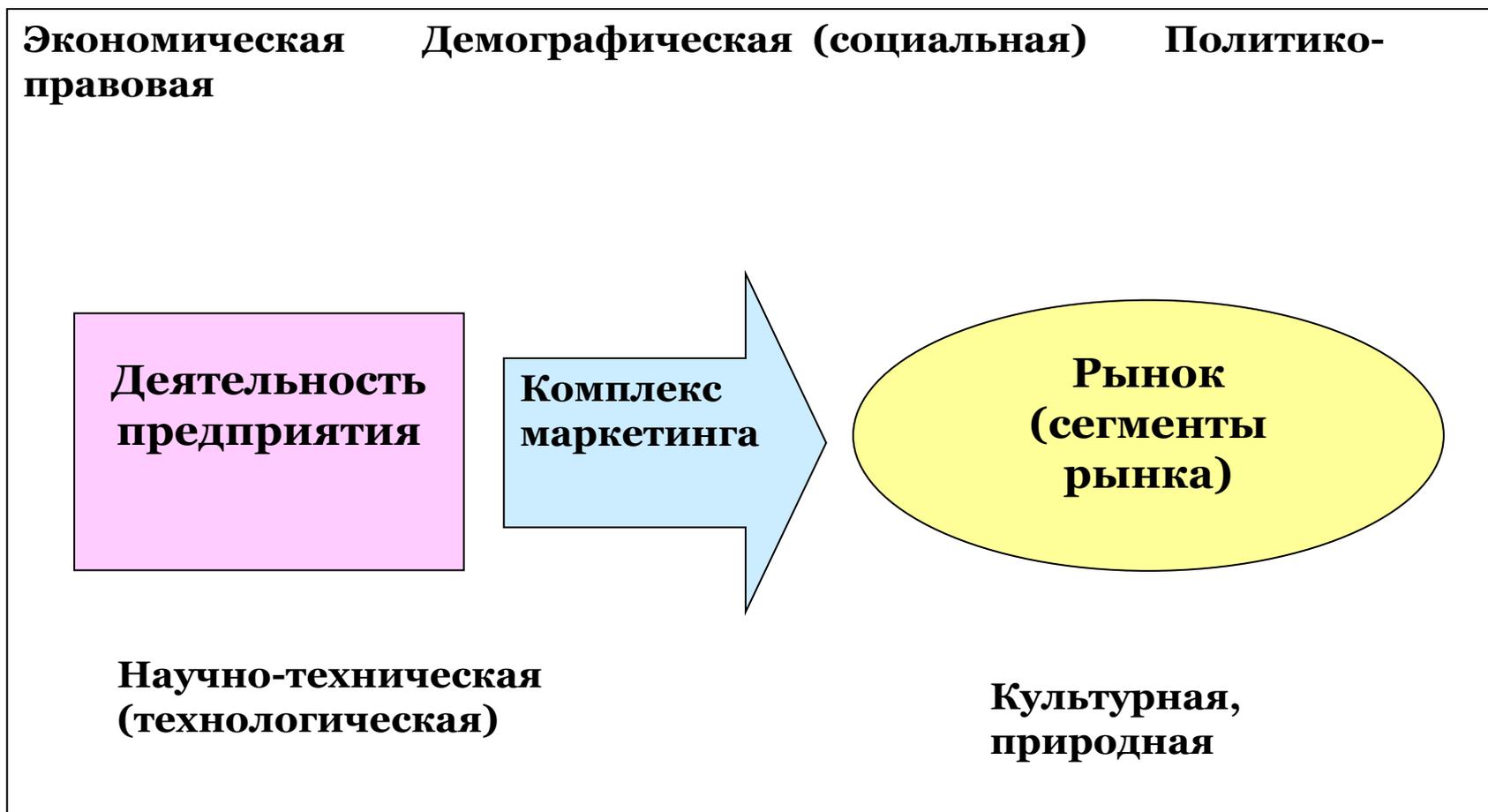
## **Анализ конкуренции**

- барьеры входа-выхода на рынок
- состав конкурентов
- степень конкуренции
- профиль конкурента (база данных)
- маркетинговая стратегия

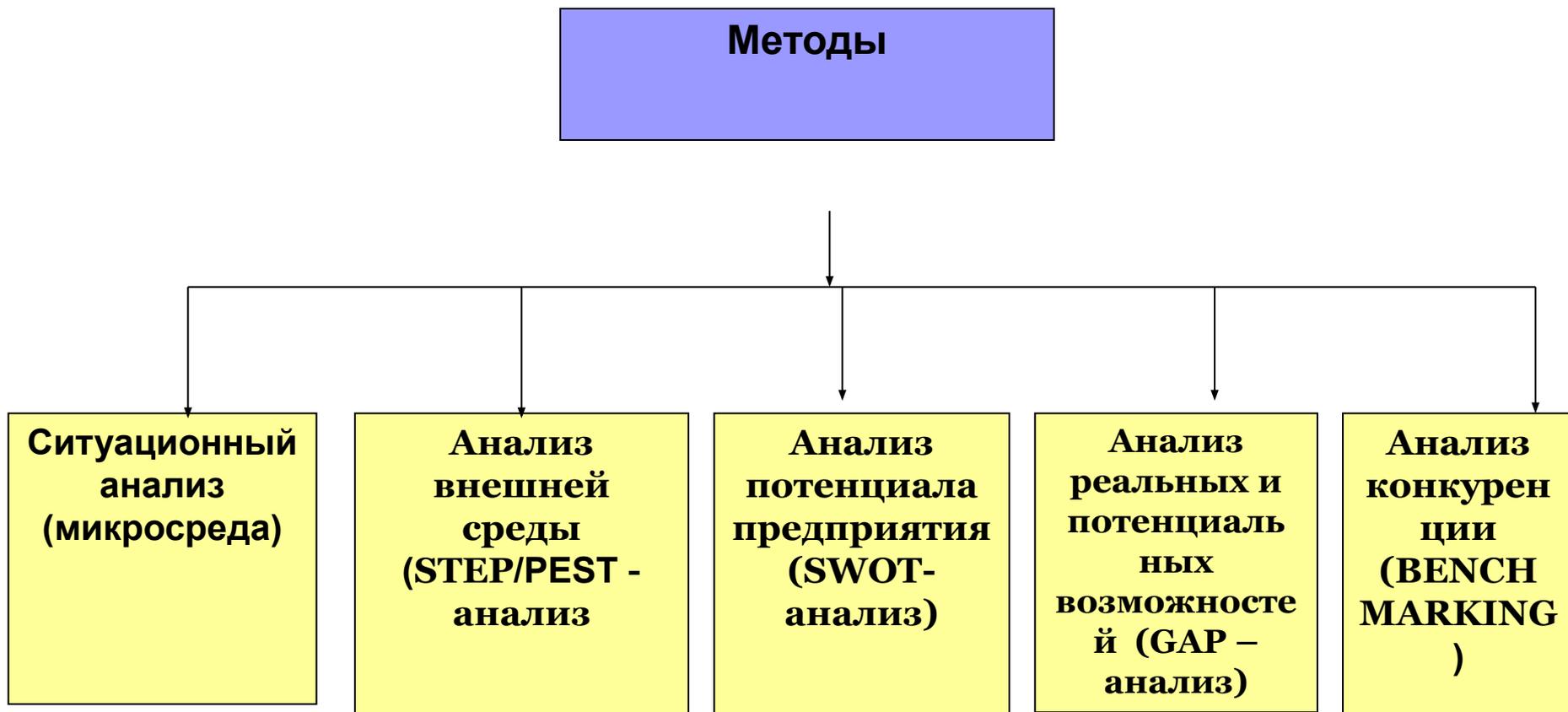
# Среда маркетинга



# Факторы внешней среды



# Методы анализа маркетинговых возможностей



# Анализ маркетинговых возможностей

- **Ситуационный анализ (текущей ситуации, положения предприятия на рынке, факторов микросреды)**
- **STEP/PEST – анализ (факторов макросреды)**
- **SWOT – анализ (возможностей и угроз рынка, сильных и слабых сторон предприятия)**
- **GAP – анализ («разрыва» между реальными и потенциальными возможностями предприятия)**
- **ETOM – анализ (комбинация внешних угроз и возможностей)**
- **Quest-анализ - техника быстрого сканирования внешней среды - Quick Environment Scanning Technique)**
- **Конкурентный анализ (положение предприятия относительно конкурентов)**



# Ситуационный анализ

## Внутренний анализ

- Объективная оценка ресурсов предприятия:
  - *показатели производства*
  - *показатели маркетинга*
  - *управленческие показатели*
  - *финансовые показатели*
  - *показатели по кадрам*
- положительные и негативные изменения маркетинговых показателей (динамика продаж, рыночной доли, эффективности затрат на маркетинг) и т.д.

## Анализ микросреды

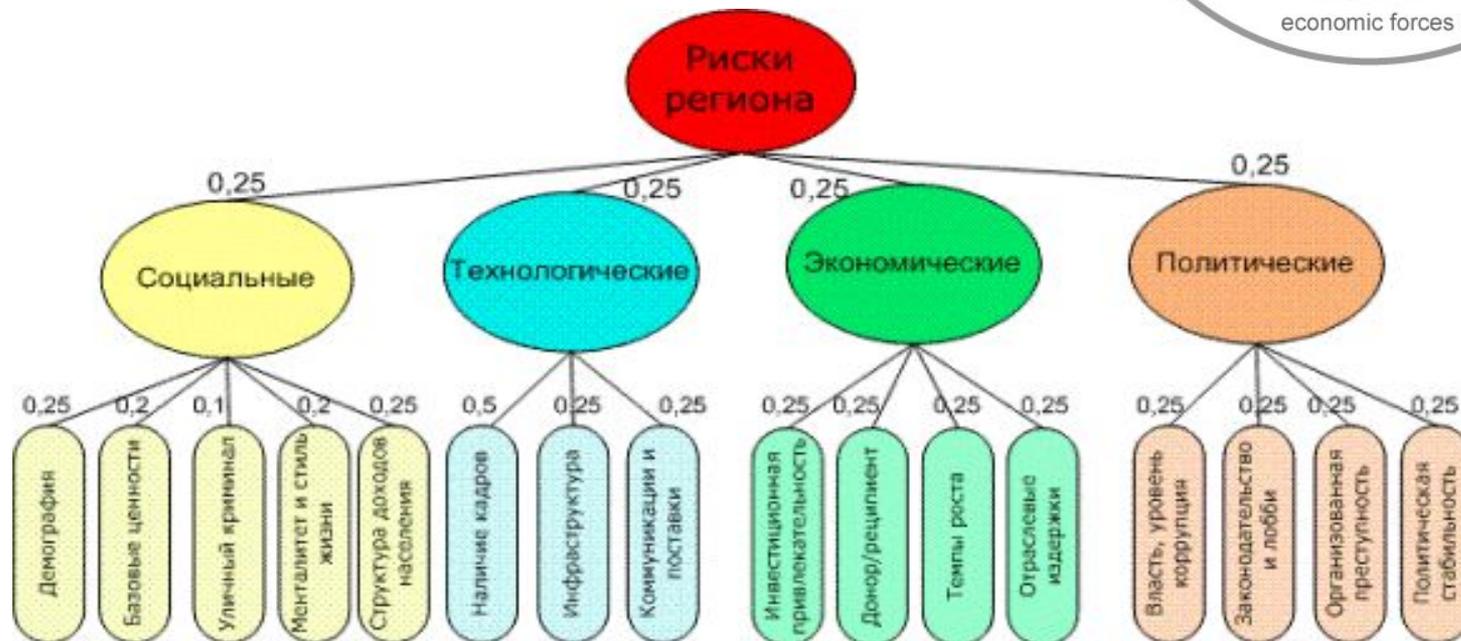
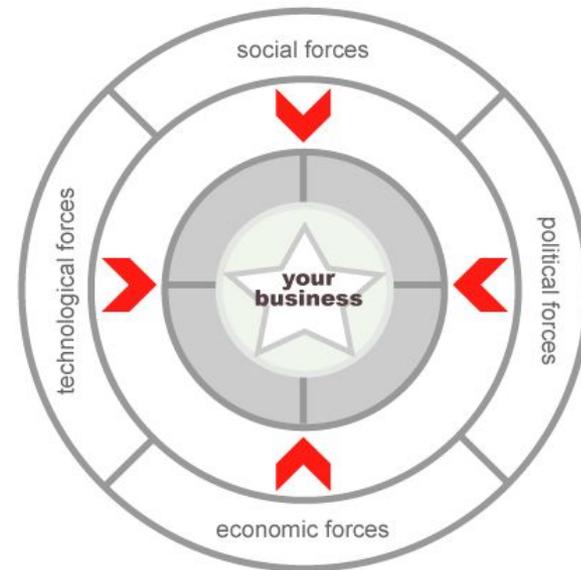
- анализ конкурентной ситуации
- анализ развития рынков товаров-субститутов
- изменения в мотивах поведения потребителей, их доходов, вкусов
- анализ других факторов, влияющих на состояние рынка и объемы продаж
- покупатели
- поставщики
- конкуренты
- посредники
- контактные аудитории

## Анализ макросреды

- анализ экономической ситуации
- оценка изменений показателей деятельности предприятия в зависимости от изменения макросреды
- такая оценка проводится в рамках STEP – анализа

# Факторы макросреды рынка (PEST, STEP анализ)

- Экономические
- Политико-правовые
- Научно-технические (технологические)
- Социально-культурные
- Природные (климатические)
- Демографические

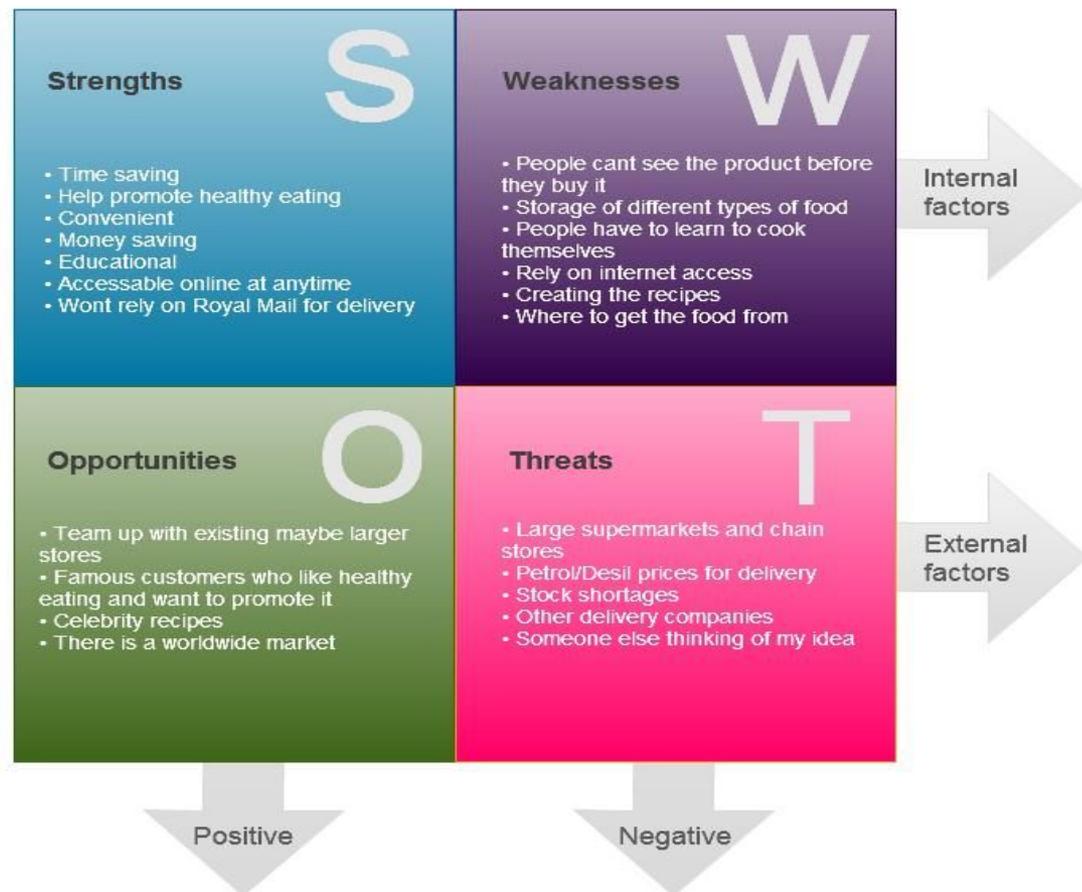


# SWOT-анализ

	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	<b>Strengths</b> (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	<b>Weaknesses</b> (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	<b>Opportunities</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	<b>Threats</b> (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

# Пример

## SWOT Analysis - Recipe Box



## SWOT анализ: поиск альтернатив

- **Конкурентные активы.** Использование **преимуществ** компании (сильных сторон) для освоения рыночных **возможностей** (S-O)
- **Конкурентные пассивы.** Преодоление **недостатков** компании (слабых сторон) для нивелирования **угроз** (W-T)
- **Узкие места.** Преодоление **недостатков** компании (слабых сторон) для освоения **возможностей** (W-O)
- **Безопасность и защита.** Использование **преимуществ** компании (сильных сторон) для нивелирования **угроз** (S-T)



**Приоритеты угроз.** Сопоставление угроз с преимуществами и рыночными возможностями.

**Приоритеты развития.** Немедленное улучшение слабых мест. Сопоставление недостатков с преимуществами и рыночными возможностями.

# Образец SWOT-анализа

Настоящее	Взаимное влияние											Будущее	
	Возможности					Угрожающие проблемы							
Сильные стороны	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		Возможности
S1	++	++	++	0	++		0	++	0	+	+	12	O1
S2	+	0	+	0	0		+	++	0	0	0	5	O2
S3	+	0	++	+	0		+	+	+	0	0	7	O3
S4	+	++	++	++	+		++	++	+	0	++	15	O4
S5	+	0	+	++	+		0	++	+	+	0	9	O5
Слабые стороны													Проблемы и риски
W1	-	0	0	0	--		--	--	-	0	--	-10	T1
W2	--	-	-	--	0		0	-	0	0	0	-7	T2
W3	0	-	0	0	--		0	-	0	-	-	-6	T3
W4	--	-	--	-	0		0	-	-	-	--	-11	T4
W5	-	--	--	-	--		0	-	--	--	--	-15	T5
	0	-1	3	1	-2		2	3	-1	-2	-4	-1	

# Итоги SWOT-анализа: матрица стратегических мероприятий

**SO** – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;

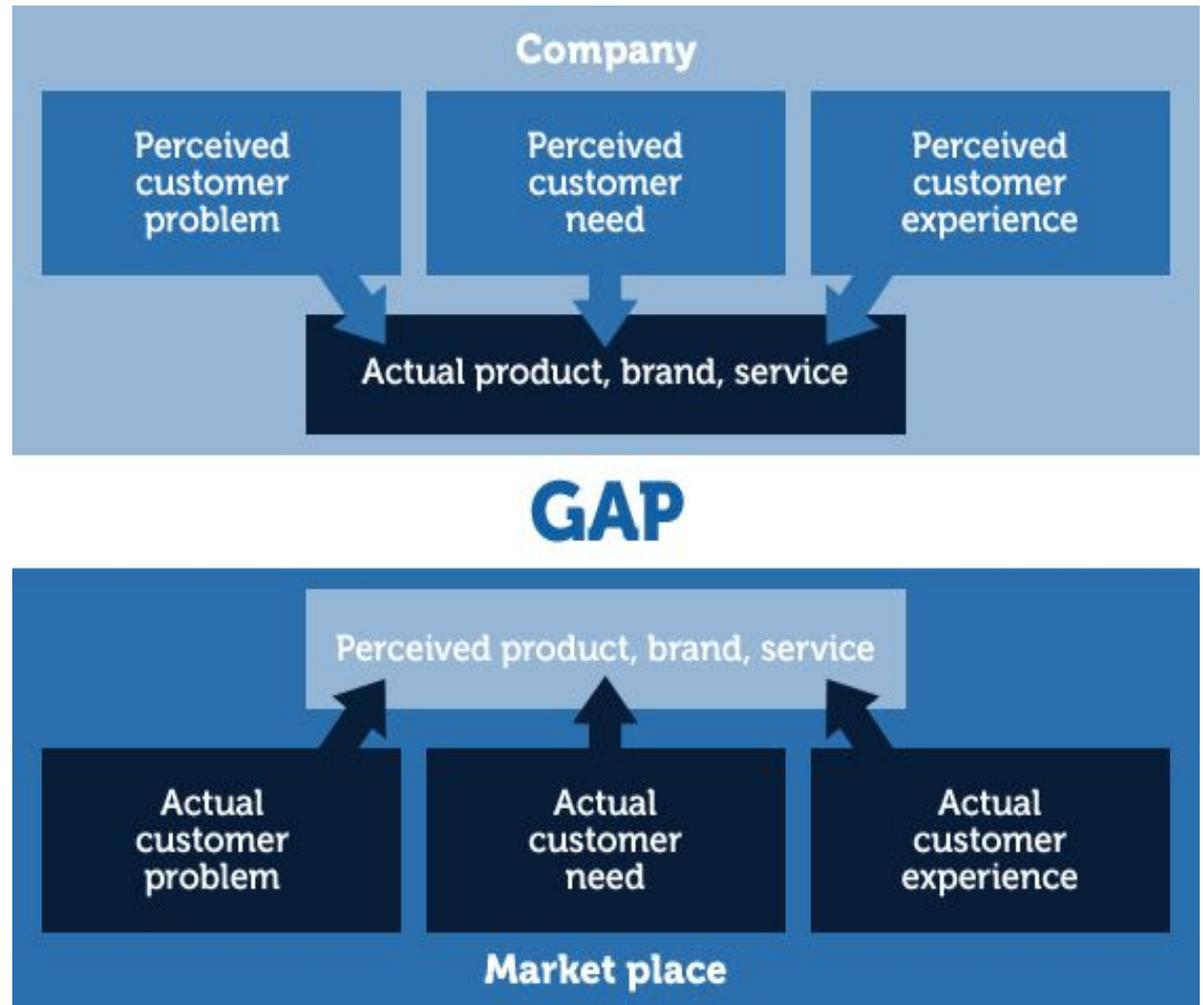
**WO** – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

**ST** – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

**WT** – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз

# GAP-анализ

- *GAP - стратегический разрыв, определяющий расхождение между желаемым и реальным в деятельности предприятия*
- *Разница между целевым и ожидаемым значением прибыли (GAP или разрыв) может быть закрыта за счет изменения стратегий развития (например, выход на новые рынки, освоение новых товаров, снятие с производства малоэффективных изделий и т.п.)*



# ЕТОМ-анализ



ЕТОМ анализ – Environmental Threats and Opportunities Matrix – матрица угроз и возможностей внешней среды.

Преимуществом данного анализа является введение ограниченного числа выделяемых экспертами факторов и событий

Этот вид анализа позволяет обосновать реакцию конкретного предприятия на совокупность факторов макросреды

# QUEST-анализ

- «QUEST» – это аббревиатура от Quick Environment Scanning Technique – техника быстрого сканирования внешней среды
- Данная методика позволяет более взвешенно подойти к разработке программ действий по учету воздействия макросреды на предприятие.
- Применяется для устранения недостатков методик STEP и ЕТОМ (не учитывается возможная взаимосвязь и взаимовлияние факторов и событий макросреды)

	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5	ВЕРОЯТНОСТЬ
Ф1	X	+				95%
Ф2	+	X				50%
Ф3			X	+		40%
Ф4				X		25%
Ф5		+			X	10%

# Benchmarking



## ЛИДЕРЫ РЕЙТИНГА НАЦИОНАЛЬНЫХ БРЕНДОВ 2012 ГОДА

	Страна	Оценка, баллы	Изменения в оценке 2012/2011
1	США (1)	69,09	0,21
2	Германия (2)	67,72	-0,13
3	Великобритания (3)	67,14	-0,25
4	Франция (4)	66,58	-0,38
5	Канада (6)	65,9	-0,54
6	Япония (5)	65,87	-0,85
7	Италия (7)	65,08	-0,5
8	Швейцария (9)	64,61	-0,25
9	Австралия (8)	64,36	-0,53
10	Швеция (10)	63,49	-0,38

Источник: 2012 и 2011 Anholt-GfK Roper Nation Brands Index, показатели 2011 года указаны в скобках

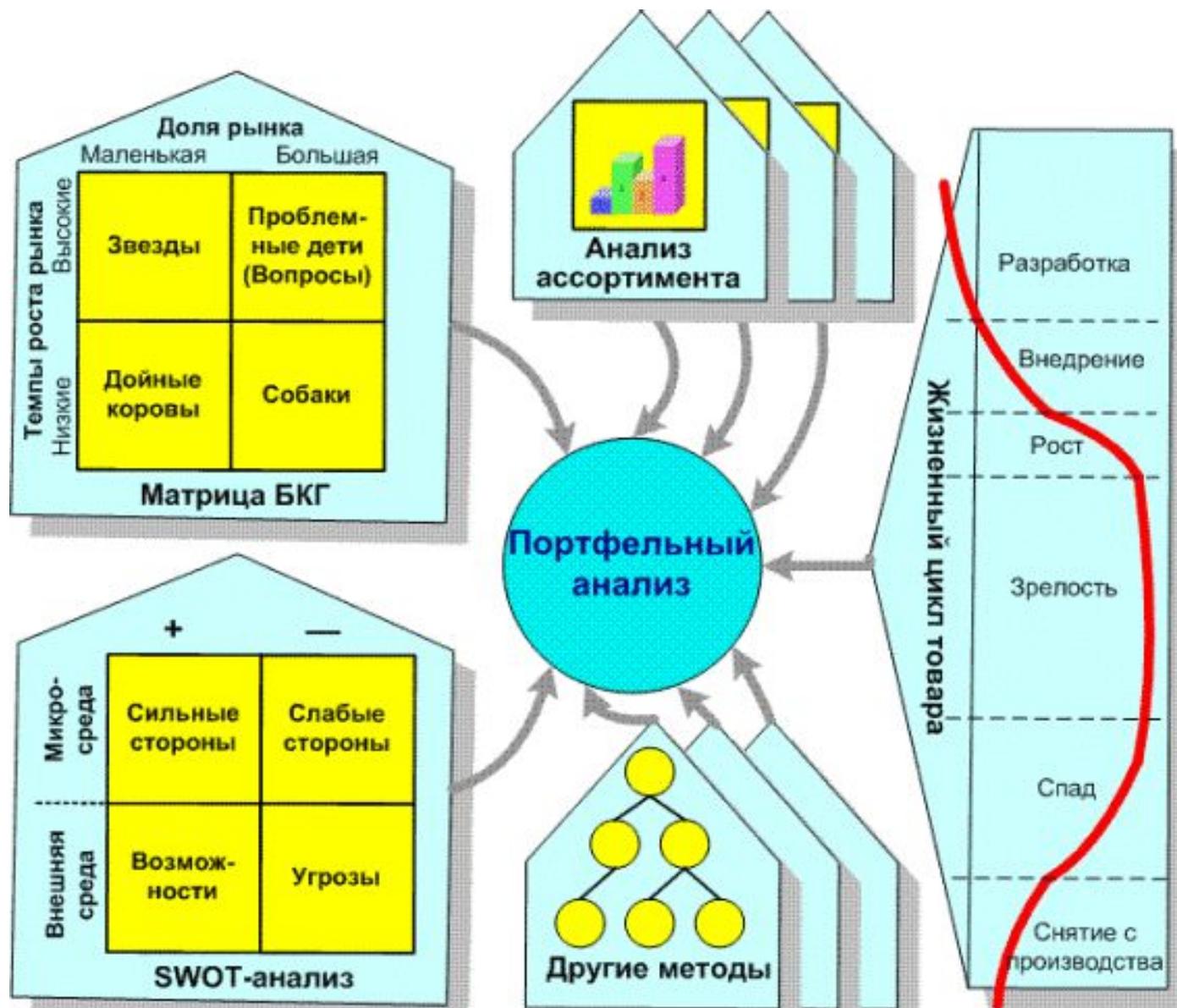
### Параметры:

- экспорт (имидж продуктов)
  - управление (представление граждан о правительстве)
  - культура (оценка уровня культурного развития)
  - люди (репутация населения)
  - туризм (степень туристической привлекательности)
  - инвестиции и миграция (уровень инвестиционной привлекательности)
- В исследовании принимали участие более 20 тыс. респондентов

# Рейтинг

- (от англ. rating — оценка, порядок, классификация) — термин, обозначающий субъективную оценку какого-либо явления по заданной шкале
- 
- С помощью Рейтинга осуществляется первичная классификация социально-психологических объектов по степени выраженности общего для них свойства (экспертные оценки).
- Рейтинг служит основой для построения многообразных шкал оценок, в частности при оценке различных сторон трудовой деятельности, популярности отдельных лиц, престижности профессий и др. Получаемые при этом данные обычно имеют характер порядковых шкал

# Портфельный анализ



# Определение целей

**Цели маркетинга** вытекают из корпоративных целей по прибыли и формулируются в двух направлениях:

**Экономические цели:**

- объём и структура продажи товаров,
- размер занимаемой доли рынка

**Коммуникативные цели:**

- отношение потребителей (знание, лояльность, приверженность) к товарам предприятия

**Количественное выражение целей представляет собой задачи маркетинга на определённый период**

# Разработка стратегии маркетинга

*Важнейшие стратегические решения в области маркетинга :*

- определение целевого рынка,
- позиционирование,
- разработка комплекса маркетинга.

*Определение целевого рынка* – это поиск привлекательного участка рынка, на котором предприятие намерено сосредоточить свои маркетинговые усилия

*Позиционирование* представляет собой определения особой позиции (места) товара или марки в сознании потребителей

*Разработка комплекса маркетинга* - формирование необходимой комбинации маркетинговых средств, которая наилучшим образом обеспечит достижение поставленных целей. Стратегические решения по формированию комплекса маркетинга (маркетинга-микс) определяются ситуацией спроса на выбранном целевом сегменте рынка.

# Разработка плана маркетинговых мероприятий

- Разработка плана маркетинговых мероприятий – это определение конкретных **маркетинговых мероприятий**, реализация которых позволит добиться поставленных маркетинговых и корпоративных целей.
- План включает набор показателей (например, по продаже, доле рынка, затратам и др.) и перечень мероприятий. По каждому намечаемому мероприятию должно быть указано:
  - мероприятия
  - сроки выполнения
  - ответственный за выполнение
  - затраты и выделяемые ресурсы
  - ожидаемые результаты

# Определение затрат на маркетинг

## Методы:

- определение затрат в процентах от суммы доходов или прибыли
- определение затрат по остаточному принципу (предприятие выделяет эту часть расходов в последнюю очередь, исходя из возможностей)
- определение затрат на маркетинг на основе расходов в отрасли или у основных конкурентов
- определение затрат в соответствии с поставленными целями (метод целей и задач)

# Контроль маркетинга

- Контроль маркетинга осуществляется на различных этапах с помощью отдельных элементов контрольно-аналитической системы.
- *Текущий анализ* – предварительный аналитический этап контроля, преследующий цель определить положение предприятия.
- *Контроль маркетинга* – этап, на котором производят сравнение плановых показателей с фактическими.
- *Ревизия маркетинга* – процедура пересмотра или корректировки стратегии и тактики маркетинга в результате изменений условий как внешнего, так и внутреннего характера.