

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕ-
РАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ»**

КАФЕДРА МАРКЕТИНГА

Т.Д. МАСЛОВА, И.О. ТРУШНИКОВА

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРО-
ВАНИЕ
МАРКЕТИНГА**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ,
д-ра экон. наук, проф. Г.Л. Багиева*

**ИЗДАТЕЛЬСТВО
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА
ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ
2012**

**ББК 65.010
М 31**

Маслова Т.Д.

М 31 **Стратегическое планирование маркетинга : учебное пособие /**
Т.Д. Маслова, И.О. Трушникова / под ред. засл. деят. науки РФ, д-ра
экон. наук, проф. Г.Л. Багиева. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 96 с.

В учебном пособии, состоящем из теоретической и практической частей, рассмотрены содержательные аспекты процессов разработки и реализации стратегического плана маркетинга предприятия.

Понятийный аппарат в области разработки и реализации стратегического плана маркетинга предприятия, принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана маркетинга представляют собой методологическую основу изучения курса, исходя из которой, рассмотрены методы стратегического анализа, модели, алгоритмы, виды маркетинговых стратегий, подкрепленные практическими примерами, кейсами и задачами, представленными в учебном пособии и позволяющими обучающимся овладеть знаниями, умениями, навыками и профессиональными компетенциями, предусмотренными ФГОС третьего поколения.

Учебное пособие предназначено для бакалавров, обучающихся по направлению «Менеджмент» (профиль «Маркетинг»), и может быть использовано студентами экономических вузов, обучающихся маркетингу, маркетинговыми практиками и специалистами в области разработки и реализации стратегического плана маркетинга.

ББК 65.010

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. **Е.В. Песоцкая**
д-р экон. наук, проф. **С.Г. Божук**

Учебное издание

Маслова Татьяна Дмитриевна
Трушникова Ирина Олеговна

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

Учебное пособие

*Под редакцией заслуженного деятеля науки РФ,
д-ра экон. наук, проф. Г.Л. Багиева*

Редактор В.М. Макосий

Подписано в печать 12.07.12. Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. 6,0. Тираж 50 экз. Заказ 351. РТП изд-ва СПбГУЭФ.

Издательство СПбГУЭФ. 191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21.

© СПбГУЭФ, 2012

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	5
Глава 1. Процесс и инструментарий стратегического планирования маркетинга	5
1.1. Понятие и проблемы стратегического планирования маркетинга.....	5
1.2. Эволюция стратегического планирования маркетинга.....	8
1.3. Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана маркетинга.....	11
1.4. Методы маркетингового стратегического анализа.....	18
1.5. Виды стратегий маркетинга	30
1.6. Пример стратегического плана маркетинга гипотетического предприятия	38
Глава 2. Реализация стратегического плана маркетинга с учетом риска и неопределённостей	43
2.1. Планирование программы маркетинга (реализации стратегии)	43
2.2. Управление предпринимательскими рисками	45
2.3. Критерии принятия решений в условиях неопределённости	50
2.4. Маркетинговый контроль.....	52
2.5. Опросник маркетингового аудита по стратегии и планированию маркетинга	54
ПРАКТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ	58
Задания к параграфам 1.1-1.3	58
Задания к параграфам 1.4-1.6	67
Задания к параграфам 2.1-2.5	86

ЗАКЛЮЧЕНИЕ	95
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	96

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность публикации учебного пособия по дисциплине «Стратегическое планирование маркетинга» продиктована тем, что дисциплина является составной вариативной частью предметов рабочего учебного плана подготовки бакалавров по профилю «Маркетинг» направления «Менеджмент».

Изучение дисциплины «Стратегическое планирование маркетинга» направлено на формирование у студентов профессиональных компетенций и способностей в разработке маркетинговых стратегий, организации, планировании и осуществлении мероприятий, направленных на их реализацию, оценке постоянно происходящих изменений событий и процессов в макро- и микросреде маркетинга, на обеспечение умений принимать решения в условиях риска и неопределенности и осуществлять контроль за их реализацией.

Учебное пособие состоит из двух взаимосвязанных теоретической и практической частей. Теоретическая часть содержит изложение лекционных тем курса, представленного двумя главами: «Процесс и инструментарий стратегического планирования маркетинга» и «Реализация стратегического плана маркетинга с учетом риска и неопределенностей». Практическая часть учебного пособия представлена тестами, задачами, заданиями, кейсами и структурно разделена на части, соответствующие параграфам теоретической части учебного пособия.

Успешное изучение курса позволит бакалаврам:

Знать: теорию и маркетинговый инструментарий разработки стратегического плана маркетинга и его оптимизации в условиях риска и неопределенностей

Уметь: формулировать стратегические цели плана маркетинга и осуществлять выбор стратегических направлений, принимать маркетинговые управленческие решения в соответствии с прогнозами развития товарных рынков и принятой стратегией маркетинга предприятия.

Владеть: инструментами стратегического планирования маркетинга, методами, моделями, алгоритмами разработки стратегического плана маркетинга предприятия и его реализации.

ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ГЛАВА 1. ПРОЦЕСС И ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГА

1.1. Понятие и проблемы стратегического планирования маркетинга

В быстро меняющемся мире не только коммерческие, но и любые другие организации нуждаются в разработке и реализации стратегии. Недавно прошедшие выборы Президента Российской Федерации наглядно продемонстрировали, что политические партии имеют и реализуют свои стратегии, направленные на привлечение голосов избирателей и обеспечение победы кандидатам от партий. Образовательные учреждения в рамках реализации положений Болонской декларации обязаны разрабатывать стратегические планы развития, и большинство университетов имеют и реализуют стратегии повышения качества образования студентов и роста престижа своего учебного заведения. Не остаются в стороне религиозные организации, строящие стратегии для удовлетворения духовных запросов современного человека, для изоляции своей паствы от конкурирующих на духовном рынке религий.

Стратегическое планирование в условиях рынка (рыночное, маркетинговое планирование) является функцией стратегического управления – постоянно развивающегося направления теории и практики современного менеджмента и маркетинга. Именно этим объясняются многочисленные, не в полной мере устоявшиеся определения стратегического управления и как следствие – многочисленные определения стратегического планирования маркетинга. Целенаправленность стратегического управления и планирования на результат порождает существенные отличия, связанные с параметрами результативности бизнеса, которые в свою очередь зависят от интересов участников (стейкхолдеров) бизнес-процессов, от состояния рыночной среды (конкуренции) и институциональной среды (внешнего сетевого контроля), от состояния стратегических ресурсов (корневых компетенций). Параметрами результативности бизнеса с учетом возможных состояний факторов, определяющих ее, могут выступать превышение доходов над затратами (рентабельность по текущим или по полным издержкам) или интересы участников бизнес-процессов (уровень текущей отдачи и изменения капитализации для акционеров, уровень оплаты труда, социальных благ работающих). *Стратегическое маркетинговое планирование – это процесс разработки стратегического плана маркетинга, который осуществляется на основе анализа большого количества данных о внеш-*

ней среде и внутренних возможностях компании и обосновываются системами детальных расчетов. В общем виде стратегический план маркетинга представляет собой документ, направленный на решение стратегических задач маркетинговой деятельности без детальной проработки применительно к компании в целом и к отдельным стратегическим хозяйственным единицам (СХЕ).

Для подразделений СХЕ он не разрабатывается. В то же время отдельные позиции стратегического плана (затраты на маркетинг, объем продаж, доход, прибыль, рыночная доля и т.п.) доводятся до подразделений СХЕ и являются основой разработки текущих планов маркетинга.

Стратегический план маркетинга, как правило, разрабатывается на 3–5 и более лет. Он описывает главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается по прогнозам, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели, непосредственно связанные с параметрами результативности бизнеса и главные маркетинговые стратегии по всему комплексу маркетинга с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. Стратегический маркетинговый план характеризует сложившуюся маркетинговую ситуацию, описывает стратегии достижения поставленных целей и мероприятия, реализация которых приводит к их достижению.

Выбор горизонта планирования при разработке маркетинговых планов определяется как особенностями деятельности компании, так и сложившимися традициями управления, стилями управления руководителей. Большое число компаний разрабатывает только годовой план или годовой план плюс краткие указания на последующие годы.

Стратегический план маркетинга обычно пересматривается и уточняется ежегодно, на его основе разрабатывается годовой план, который в большей степени детализирован. Годовой план маркетинга описывает текущую маркетинговую ситуацию, цели маркетинговой деятельности, маркетинговые стратегии на текущий год. Годовой план маркетинга включает в себя планы для отдельных товарных линий, отдельных видов товаров и отдельных рынков. Годовой план маркетинга действует на уровне отдельных подразделений предприятия и применительно к функциональным областям маркетинга, таким как: маркетинговые исследования; товарная политика; ценовая политика; маркетинговые коммуникации; сбытовая политика; контроль маркетинга и др.

Статистические данные о планировании маркетинга в зарубежных компаниях, приведенные в табл. 1.1, показывают, что в преобладающем большинстве компаний, производящих товары производственно-технического назначения, потребительские товары и услуги, маркетинговый план не является отдельным документом, а является частью более широкого стратегического плана или бизнес-плана.

Большое число компаний разрабатывает отдельные плановые документы для каждого главного продукта (группы однородных товаров – товарной линии). Особенно это касается компаний, производящих потребительские товары (46%). Таким образом, на предприятии может одновременно существовать много отдельных маркетинговых планов. Эти планы чисто механически могут быть сведены в одну книгу плановых документов. Существенно меньшее число компаний (20%), производящих товары производственно-технического назначения и потребительские товары разрабатывает единый интегральный план маркетинговой деятельности, охватывающий все производимые товары. Для компаний, специализирующихся на услугах показатель наличия единого интегрального плана маркетинга вдвое выше и составляет по исследуемой выборке 40%.

Таблица 1.1. Удельный вес разновидностей маркетинговых планов, применяемых компаниям, (%)

Разновидность (тип) плана маркетинга	Типы компаний – производителей товаров (услуг)		
	производственно-технического назначения (N = 134)	потребительских товаров (N = 97)	услуг (N = 30)
Отдельный маркетинговый план для каждого главного продукта	34	46	17
Единый интегральный план, включающий все производимые товары (услуги)	20	20	40
Маркетинговый план не является отдельным документом, а является частью более широкого стратегического плана или бизнес-плана	46	34	43
Итого	100	100	100

Что касается показателей успешности стратегического планирования на предприятиях России, они не утешительны. По проведенным исследованиям и разным социозамерам от 60 до 70% управленцев среднего и высшего звена полагают, что стратегия на их конкретном предприятии, либо вообще не работает, либо слабо связана с реальным положением дел. Анализ источников исследования показывает, что основными причинами столь низких оценок эффективности стратегического планирования и управления являются:

во-первых, отсутствие практики среднесрочного и долгосрочного комплексного межотраслевого прогнозирования внешней среды на научной основе. Конечно, стратегический менеджмент располагает целым набором приемов прогнозирования изменения внешних условий, но проблема заключается в том, что они являются экспертными, а не научными;

во-вторых, практически полное отсутствие личностной ориентации стратегического менеджмента, приводящее к тому, что карьерный рост выдерживают тактики, выигрывающие за счет тактических методов управления в начале карьеры, управляя небольшими коллективами, стратеги на этом уровне уступают им, отсеиваются и на высшие уровни управления проникают в большинстве своем тактики.

1.2. Эволюция стратегического планирования маркетинга

Необходимость в осмыслении стратегического планирования и управления появилась в IV в. до н. э. Первыми теоретиками стратегии стали военные, вынужденные руководить многотысячными армиями. Первым классическим трудом по стратегии считается трактат, приписываемый великому полководцу Древнего Китая Сунь Цзы. Среди афоризмов великого полководца можно найти положения, не потерявшие своего значения до сегодняшнего дня:

- «Уклончивостью одолевай действие противника».
- «Голосом прикрывай свои действия».
- «Если ты силен, кажись слабым, а если слаб, кажись сильным».
- «Будучи слабым, умей показать себя еще более слабым».
- «Одержав победу, держись так, словно ее не было».¹

В дальнейшем военные теоретики во многом повторяли и развивали идеи Сунь Цзы. Так, начиная с 1930-х гг., особую популярность приобрела «теория непрямых действий»². Согласно данной теории, основное внимание следует уделять предугадыванию действий противника и такому расположению своих собственных сил, чтобы гарантировать себе победу еще до начала активных боевых действий.

Стратегические теории, относящиеся к военным столкновениям, успешно развивались на протяжении последних 20 веков, но только к началу XX века сформировались теории, описывающие стратегии коммерческих

¹ Цит. по Малявин В.В. Китайская цивилизация. – М.: Астрель, 2000. – С. 132. Более подробно о классических китайских теоретиках стратегий см. Малявин В.В. Китайская военная стратегия. – М.: АСТ, 2003.

² Hart V.H.L. Strategy. New York, Frederick A. Praeger, 1954. Русский перевод Гарт, Л.Б. Энциклопедия военного искусства. – М.: АСТ, 1999.

организаций, что было связано с появлением последних и большой ответственностью руководителей крупных корпораций за результаты их деятельности и судьбы огромного количества людей, работающих на них.

Стратегическое планирование совершенствовалось в течение многих лет по мере того как нарастала необходимость учета внешних изменений и последовательно преодолело пять этапов, отраженных в табл. 1.2.

Таблица 1.2. Эволюция стратегии и систем управления³

Характеристики систем управления	Виды планирования и управления				
	Финансовое планирование	Перспективное планирование	Стратегическое планирование	Стратегическое управление	Стратегическое маркетинговое управление
Задачи управления	Управление бюджетами	Предвидение роста рынка	Реакция на изменения внешней среды	Внешние и внутренние	Использование стратегических окон
Гипотеза	Долгосрочная стабильность	Сохранение существующих тенденций	Предсказуемость новых тенденций и наступления внезапных событий	Эволюция рынка и конкуренции по определенным правилам	Многие изменения внезапны и непредсказуемы
Цели	Исполнение бюджета	Прогнозирование будущего состояния	Стратегическое мышление	Оптимизация конкурентной позиции	Создание возможностей посредством постоянного изменения
Планирование	Годовое	На 5 лет с ежегодными корректировками	Ежегодные корректировки	Ежегодные корректировки	В режиме реального времени
Период распространения	До конца 1950-х гг.	1960-е гг.	1970-е гг.	С начала 1980-х гг. по н. в.	С конца 1990-х гг. по н. в.

³ Дойль П., Штерн Ф. Маркетинг менеджмент и стратегии. 4-е изд.: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.

В настоящее время стратегическое маркетинговое планирование сфокусировано на рыночных возможностях фирмы, его основной задачей является поиск изменений, представляющих собой стратегические окна (свободные сегменты рынка) и их использование для достижения стратегических целей компании. При этом скорость реакции компании на внешние изменения является преобладающим фактором в достижении конкурентных преимуществ. Стратегический маркетинг осуществляет систематический и постоянный анализ потребностей и требований, предъявляемых к товару и услугам целевыми покупателями, он также сосредоточен на выработке концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих компании обслуживать целевые группы покупателей лучше, чем это делают конкуренты, обеспечивать за счет этого долговременное конкурентное преимущество компании на рынке.

В большинстве компаний вне зависимости от используемого типа плана маркетинговой деятельности его разработке предшествует разработка стратегического плана деятельности компании в целом. Маркетинг – это только ветвь, хотя и очень важная, на дереве плана компании. Другие ветви – это планы производства, исследований и разработок, финансов, кадровой деятельности и т.п. Эффективность стратегического планирования маркетинга существенно повышается, когда сотрудники маркетинговых подразделений понимают процесс планирования, а компания в целом руководствуется в своей деятельности маркетинговой концепцией управления. В таких случаях руководство компании чаще ставит и решает перспективные стратегические маркетинговые задачи, и стратегический маркетинговый план разрабатывается в составе стратегического плана компании.

Степень формализации систем планирования в существенной мере зависит от многих факторов, в том числе от положения компании и особенностей ее деятельности на рынке.

Компании, действующие на рынках с определенным кругом потребителей, установившейся структурой спроса и конкуренции, т.е. на так называемых «зрелых» рынках, как правило, используют относительно формализованные плановые системы, с жестко обусловленными плановыми периодами, распределением функций планирования и системой разработки плана.

Компании, специфика деятельности которых заключается в наличии нескольких рыночных сегментов с неопределенными колебаниями объема и структуры спроса, высокой степенью риска при проведении коммерческих операций, агрессивными, растущими конкурентами, чаще ориентируются на гибкое управление маркетингом с использованием ситуационных планов и сценариев, разрабатываемых по мере возникновения потенциально опасных ситуаций, или появления новых перспектив развития компании.

Однако следует отметить, что детальные ситуационные маркетинговые планы имеет только каждая четвертая компания. Эти планы «запускаются», как только произойдет какое-то определенное событие.

То или иное событие становится объектом ситуационного планирования, когда оно может существенно повлиять на деятельность компании (конкурент вышел на рынок с новой продукцией, изменилась политическая ситуация в регионе и т.п.) и имеется определенная вероятность его реализации. Когда такие чрезвычайные ситуации происходят, желательно иметь разработанные заранее планы действия. Время здесь становится критическим фактором, и, не имея плановых заготовок, компания может оказаться в трудной ситуации.

1.3. Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана маркетинга

Рассмотренные в двух предыдущих параграфах вопросы позволяют логично перейти к рассмотрению процесса планирования маркетинга как упорядоченной совокупности стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей маркетинга, осуществлением планирования (разработка плана), реализацией плана маркетинга, контролем за выполнением плана маркетинга, который осуществляется по принципам, выделяемым большинством авторов и уточненных нами, а именно:

- применение методологии системного подхода к разработке и реализации стратегического плана маркетинга. Предприятие рассматривается как социальная эколого-экономическая система, раскрытие ее сущности, позволяет разработать ряд взаимосвязанных планов, одним из которых является стратегический план маркетинга;
- разнообразие подходов к организации стратегического планирования маркетинга, вытекающее из разнообразия видов предприятий, их целей, задач, размеров, форм собственности и выпускаемой продукции (услуг);
- многовариантный ситуационный характер стратегического планирования маркетинга;
- динамичный, непрерывный характер стратегического планирования, немедленное внесение в планы всех изменений, влияющих на деятельность предприятия;
- наличие научно обоснованной методологии и инструментария разработки и реализации стратегического плана маркетинга;
- вовлеченность сотрудников, реализующих планы маркетинга, в их разработку.

Для разработки стратегического плана маркетинга требуется информация о внешней и внутренней среде предприятия. Структура информации приведена в табл. 1.3

Таблица 1.3. Структура информации для разработки плана маркетинга предприятия

Область анализа	Структура информации
Товарный рынок	Информация о покупателях; поставщиках; конкурентах; партнерах по бизнесу
Макросреда предприятия, в том числе в разрезе региональных факторов	Информация о социокультурных, экологических, экономических, технологических и политико-правовых факторах
Внутренние условия деятельности предприятия	<p>1. Информация, характеризующая историю, географию, культуру и философию управления предприятием.</p> <p>2. Информация о товарном ассортименте продукции предприятия (представляется по всему перечню выпускаемых изделий отдельно по товарным группам, видам и модификациям товара):</p> <ul style="list-style-type: none"> - показатели сбыта; - показатели валовой и чистой прибыли; - доля рынка; - характеристики товаров: параметрические и экономические; уровень качества; цена товара; технология его использования; меры стимулирования, товародвижения и сбыта (приводятся в абсолютных и относительных показателях в сравнении с товарами конкурентов и /или идеальным товаром); - характеристики, отражающие жизненный цикл товаров и специфики его отдельных стадий; - издержки по каждому виду продукции в сопоставлении с издержками фирм-конкурентов; - продажная цена товара и расчетная цена потребления (с учетом стоимости услуг, предоставляемых предприятием-продавцом после приобретения товара, другие издержки потребления и утилизации товара); - коммерческие условия продажи товара (сроки поставки, условия платежа, гарантии, система и удобства расчета, приближенность к потребителю и/или сбытовой сети предприятия-продавца).

Область анализа	Структура информации
	3. Информация о состоянии ресурсов предприятия: <ul style="list-style-type: none"> - производственная мощность; - материально-техническая база; - научно-технический потенциал предприятия; - характеристики организационной и плановой систем управления предприятием; - характеристики информационной инфраструктуры предприятия; - характеристики кадрового потенциала предприятия; - характеристика финансового состояния предприятия

Информация, необходимая для разработки стратегического плана маркетинга, формируется на основе маркетинговых информационных систем предприятий, ее сбором, обработкой и представлением руководству для принятия стратегического плана маркетинга занимается не только служба маркетинга, но и другие функциональные подразделения управления предприятием.

Так как стратегический план маркетинга является составляющей частью общего стратегического плана развития компании необходимо знать алгоритм разработки и реализации стратегического плана предприятия (табл. 1.4).

Таблица 1.4. Последовательность и содержание этапов разработки и реализации стратегического плана предприятия

Этапы	Содержание
1 этап	Определение потребностей наиболее значимых групп потребителей и выявление критических несоответствий между их пожеланиями и предложениями фирмы
2 этап	Идентификация стратегических ресурсов (корневых компетенций – core competencies ⁴ или динамических способностей – dynamic capabilities ⁵)

⁴ Prahalad C.K. and Hamel G. (1990) The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 68, pp. 79-91.

⁵ Teece D.J., Pisano G. and Schuen A. (1997) Dynamic Capabilities and strategic management. Strategic Management Journal, 20, pp. 279-296.

Этапы	Содержание
3 этап	Определение направлений деятельности фирмы по степени привлекательности рынка и близости к корневым компетенциям компании – «черновое определение» сфер деятельности фирмы
4 этап	Позиционирование товаров фирмы на рынке и определение стратегических видов основной деятельности фирмы
5 этап	Определение спектра возможных «стратегических траекторий развития» каждого вида деятельности на рынке
6 этап	Свод возможных траекторий всех видов деятельности, определение наличия ресурсов фирмы для реализации различных стратегических траекторий, окончательный отбор форм и направлений деятельности фирмы в целом
7 этап	Разработка стратегических программ, включая конкурентные тактики, бюджеты, функциональные программы и системы оценки реализации программ
8 этап	Мониторинг выполнения стратегических программ и определение эффективности реализуемых стратегий с точки зрения ключевых «стейкхолдеров»

Сущность и содержание перечисленных этапов процесса стратегического планирования предприятия во многом известны из курсов Маркетинг и Менеджмент. Однако ключевой вопрос о стратегических ресурсах (корневых компетенциях) компаний, хотя и освещается в литературе с начала 90-х годов прошлого века, но все-таки весьма избирательно и требует пояснения.

Корневые компетенции – это знания, умения и связи фирмы, позволяющие ей добиваться стратегического преимущества на одном или нескольких рынках, а также:

- *обеспечивать возможность для создания особой ценности для потребителя;*
- *противостоять в копировании фирмами-конкурентами;*
- *обеспечивать тиражирование действий фирмы на различных рынках.*

Корневые компетенции – это технологические ноу-хау, как производственные, так и управленческие, маркетинговые системы, поддерживающие надежность производства, продвижения и сбыта продукции, непосредственно маркетинг взаимодействия, формирующий внешние и внутренние контакты и связи. Надежность производства, продвижения и сбыта продукции достигается за счет формирования и поддержания кор-

поративной культуры компании. Внешние отношения передаются, накапливаются, поддерживаются и развиваются при поглощении фирм и использовании накопленного ими потенциала отношений.

Уровень компетенции компании в определенном виде деятельности по сравнению с лучшей фирмой в отрасли (на рынке), а также важность данного вида деятельности для дальнейшего развития компании дает возможность наглядно и просто представить то, чем должна заниматься компания в виде модели, представленной на рис. 1.1.

<i>Стратегическая важность вида деятельности</i>	<i>Высокая</i>	Сочетай	Инвестируй и делай сам	Делай сам
	<i>Средняя</i>	Сочетай	Сочетай	Делай сам
	<i>Низкая</i>	Покупай	Покупай	Покупай
		<i>Низкая</i>	<i>Средняя</i>	<i>Высокая</i>
<i>Достигнутая компетенция (профессионализм) по сравнению с лучшей фирмой в отрасли</i>				

Рис. 1.1. Реализация функций управления самостоятельно или с помощью привлекаемых организаций

Согласно приведенной модели, заниматься следует только тем, в чем фирма особенно сильна и что имеет высокую важность для рынка.

Стратегический план маркетинга, является частью стратегического плана предприятия, и, как правило, включает следующие разделы:

- продуктовый (товарный) план, отвечающий на вопросы: Что, Когда и Где будет выпускаться;
- план проведения исследований рынка и разработки новых товаров (услуг);
- сбытовой план, направленный на повышение эффективности сбыта произведенных товаров и услуг, предусматривающий количество и территориальное расположение торговых точек, их техническую и информационную оснащенность, оборудование новой современной техникой и логистическими технологиями, численность и уровень квалификации торгового персонала, требования к переобучению и повышению квалификации сотрудников сбытовых служб, стимулирование их работы, перспективы развития для удержания конкурентных позиций);
- план рекламной деятельности и стимулирования продвижения товаров и услуг;
- план функционирования и развития каналов распределения (тип, структура, число каналов, управление каналами, развитие и со-

вершенствование систем организации и управления каналами распределения);

- план маркетингового ценообразования, включая целевые установки по временным периодам, связанные с общими целями деятельности предприятия и целями маркетинга, методы маркетингового ценообразования с ориентацией на прогнозные издержки производства и цены спроса на производимые товары (услуги) и прогнозируемые изменения цен в будущих периодах;
- план проведения маркетинговых исследований по видам планируемых маркетинговых исследований, формам организации, ресурсному обеспечению, планируемыми результатам и затратам;
- план организации маркетинга (совершенствование работы отдела маркетинга, его информационной системы, связь с другими подразделениями организации) и др.

Каждый из перечисленных планов, входящих в общий стратегический план маркетинга включает: аннотацию для руководства, описание текущей маркетинговой ситуации, опасности и возможности, цели и стратегии маркетинга, программы действий, бюджет маркетинга и контроль исполнения программ. В табл. 1.5 представлена структура разделов стратегического плана маркетинга.

Таблица 1.5. Содержание разделов стратегического плана маркетинга

Наименование	Содержание
Аннотация для руководства	Начальный раздел плана маркетинга (введение в план), в котором представлена краткая аннотация главных целей плана и способов их достижения. Данный раздел помогает быстро понять основную направленность плана. За ним обычно следует содержание плана
Текущая маркетинговая ситуация	Раздел стратегического плана маркетинга, который описывает целевой (базовый) рынок и позиционирование предприятия на нем. Включает следующие подразделы: описание рынка, включая перечень главных рыночных сегментов по признакам сегментирования, обзор представленных на рынке товаров (услуг) с указанием их отличительных характеристик и объемов объем продаж, цен, уровней рентабельности, состояние конкуренции (для ведущих конкурентов рынка приводится информация их продуктовых стратегий, рыночных долей, цен, каналов распределения, политики продвижения), сложившиеся тенденции и прогнозируемые изменения объемов продаж и развития перспективных каналов распределения)

Наименование	Содержание
Опасности и возможности	Раздел плана маркетинга, в котором указываются главные опасности и возможности, с которыми компания, производящая и/или продающая товар (услугу) может столкнуться на рынке. Оценивается потенциальный урон в случае наступления опасности, т.е. осложнения, возникающего в связи с неблагоприятными тенденциями и событиями, которые при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий могут привести к сокращению продолжительности благоприятных фаз жизненного цикла товара и переходу его в стадию упадка. Каждая возможность, как перспективное привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором организация может получить преимущества над конкурентами, должно быть оценено с точки зрения его будущей результативности и возможности успешной реализации
Маркетинговые цели	Представляются по разделам комплекса маркетинга как будущие желаемые результаты деятельности в виде прибыли, объема продаж, доли рынка, могут быть связаны с направлениями маркетинговой деятельности: обеспечением товарного ассортимента, снижением цен, улучшением маркетинговых коммуникаций, совершенствованием каналов и путей сбыта. Систематизация, упорядочение целей маркетинга могут осуществляться путем разработки дерева целей маркетинга, которое включает цели, задачи. Мероприятия для их достижения, согласованные с субъектами маркетинговой системы. В этом же разделе осуществляется проверка реалистичности целей маркетинга, т.е. удовлетворение требований достижимости, но не легкости достижения, гибкости, соизмеримости, конкретности, совместимости, приемлемости, динамичности ⁶
Маркетинговые стратегии	Главные направления маркетинговой деятельности, следуя которым СХЕ организации стремятся достичь поставленные маркетинговые цели. Маркетинговые стратегии включает стратегические действия на целевых сегментах рынка по всему комплексу маркетинга.

⁶ Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: Учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2011. – 768 с.

Наименование	Содержание
	В стратегиях, разработанных для каждого рыночного сегмента, должны быть представлены выпускаемые и новые товары (услуги), цены, варианты продвижения продуктов и доставки товаров (услуг) потребителям, сценарии реакции стратегических мероприятий на опасности и возможности рынка. Принято различать типы маркетинговых стратегий в зависимости от состояния спроса (табл. 1.6)
Программа действий	Совокупность мероприятий, которые должны осуществить маркетинговые и другие службы организации, чтобы с помощью выработанных стратегий можно было достичь цели маркетингового плана. Это мероприятия и материально-технические ресурсы, направленные на их реализацию, сбалансированные по времени и исполнителям, мероприятия, показывающие, что должно быть сделано, кто и когда должен выполнять принятые задания, сколько это будет стоить, какие решения и действия должны быть скоординированы в целях выполнения плана маркетинга
Бюджет маркетинга	Раздел плана маркетинга, отражающий проектируемые величины результата (доход, прибыль) и затрат (издержки). Величина дохода обосновывается с точки зрения прогнозных значений объема продаж и цен. Затраты определяются как сумма издержек производства, товародвижения и маркетинга, последние в данном бюджете расписываются детально по функциям и всему комплексу маркетинга

1.4. Методы маркетингового стратегического анализа⁷

Выбор сфер деятельности компании определяется на основе анализа привлекательности рынка и степени совпадения выявленной в ходе анализа привлекательности рынка с корневыми компетенциями компании, под которыми следует понимать навыки, умения, отношения и связи, необходимые для успешной работы на конкретном сегменте рынка.

Сегодня в учебной литературе по маркетингу предлагается ряд моделей стратегического анализа, использование каждой из которых зависит

⁷ Божук С.Г., Маслова Т.Д. Маркетинговая деятельность. Субъекты. Функции. Виды. Организация: Курс лекций по специальности 061500 – Маркетинг. – СПб.: СПбГИЭА, 1997. – 140 с.

от конкретной ситуации производителя и рынка. Модель позволяет рекомендовать базисные стратегии на основе идентификации условий рынка и состояния предприятия.

Матрица И. Ансоффа «Продукт – рынок»

Стратегии возможные для условий растущего рынка описал в 1966 г. американский математик и экономист российского происхождения Игорь Ансофф, с помощью, так называемой, матрицы «Продукт – рынок». Общий вид этой матрицы представлен на рис. 1.2.

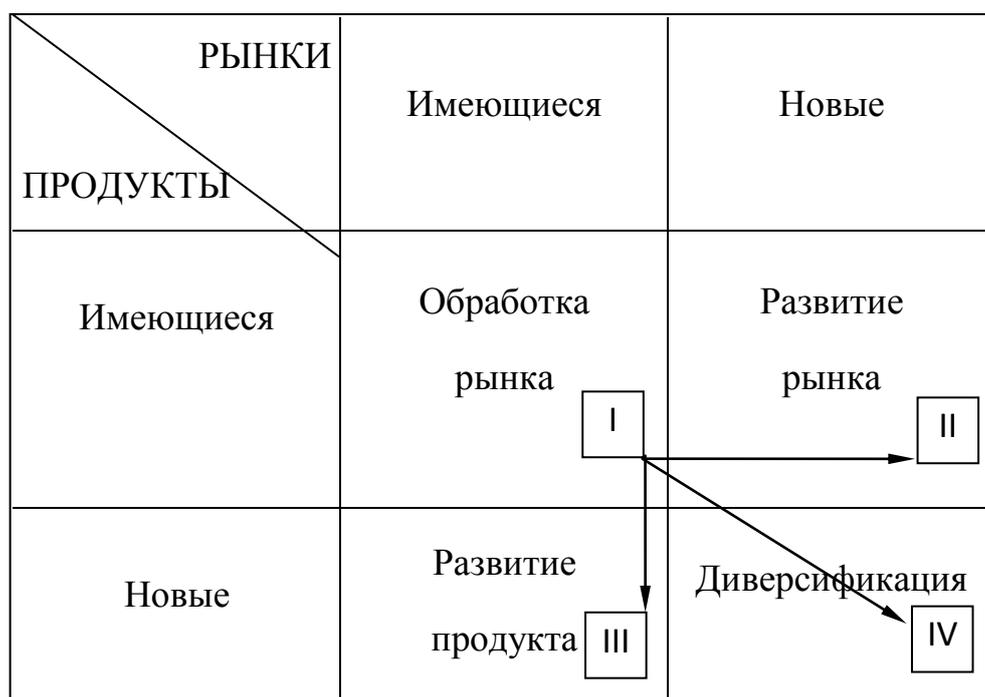


Рис. 1.2. Матрица «Продукт – рынок»

Основные стратегические рекомендации, получаемые с помощью матрицы И. Ансоффа:

1. Обработка рынка: усиление мероприятий маркетинга (создание модификаций продукта с помощью комплекса маркетинга) для имеющихся продуктов на имеющихся рынках с целью стабилизации или расширения доли рынка или увеличения объема рынка. Возможные варианты: снижение цен, увеличение объема за счет большей упаковки, намеренное ухудшение качества, привлечение покупателей конкурирующих продуктов, активизация латентной потребности с помощью рекламы, предложения проб.

2. Развитие рынка: выход со старыми продуктами на новые рынки. Возможные варианты: сбыт на новых географических рынках, новые области применения для старого продукта; модификация продукта с целью его приспособления к требованию определенных сегментов потребителей (модификация рынка).

3. Развитие продукта (инновации): продажа новых продуктов на старых рынках.

4. Диверсификация: предприятие отдаляется от исходных сфер деятельности и переходит к новым сферам, используя новые товары и рынки. Причины: стагнирующие рынки, снижение риска, финансовые выгоды, страхование снабженческой или сбытовой деятельности.

Преимущества матрицы И. Ансоффа:

- 1) наглядное структурирование сложных обстоятельств реальности;
- 2) простота использования.

Недостатки матрицы И. Ансоффа:

- 1) односторонняя ориентация на рост (обусловлено исторически);
- 2) ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок) проблематично, если другие характеристики, такие, как, например, технология, имеют значение для успеха.

Другим инструментом является модель выявления привлекательности рынка на основе совпадения с корневыми компетенциями⁸, представленная на рис. 1.3

		Совпадение с корневыми компетенциями	
		Высокая	Низкая
Привлекательность сегментов рынка	Высокая	<p>Высокое</p> <p><i>Корневые виды деятельности</i> Привлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости компании</p>	<p>Низкое</p> <p><i>Иллюзии</i> Привлекательные сегменты, слабо удовлетворяющие условию совместимости компании</p>
	Низкая	<p>Низкая</p> <p><i>Периферийные направления</i> Непривлекательные сегменты, удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании</p>	<p>Низкая</p> <p><i>Бесперспективные направления</i> Непривлекательные сегменты, не удовлетворяющие условию совместимости и предпочтениям компании</p>

Рис. 1.3. Модель выявления привлекательности рынка на основе совпадения с корневыми компетенциями

⁸ Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учебное пособие (издание второе, исправленное и дополненное). – М.: ТЕИС, 2004. – 239 с.

Пример использования модели можно рассмотреть на сегменте сферы общественного питания в Санкт-Петербурге – так называемого «фаст-фуда», представленного сетями «БлинДональдс», «Нямбург», «Теремок», «Емеля» и иными, ключевыми компетенциями данного сегмента рынка окажутся:

1. Выбор местоположения (непосредственно около станций метро или на основных транспортных магистралях).
2. Концепция комплекса блюд, отвечающая вкусам нескольких категорий потребителей (чтобы увеличить общую посещаемость и постараться создать равномерную загрузку в течение всего дня).
3. Надежная сырьевая база (обеспечивающая стабильное качество блюд).
4. Продуманная система привлечения и управления персоналом (обеспечивающая ровный, доброжелательный и быстрый сервис).

Матрица конкуренции (по М. Портеру)

Американский ученый М. Портер в 1975–1980 гг. в период замедления роста и стагнации во многих отраслях промышленности разработал концепцию конкурентной стратегии. В центре внимания предприятия находится не только удовлетворение потребностей покупателей, но и так называемые конкурирующие силы рынка. Пять движущих сил конкуренции, выделяемые М. Портером, представлены на рис. 1.4. При разработке стратегического плана маркетинга следует учитывать все конкурентные силы, действующие на данном рынке и предвидеть (прогнозировать) желательно на научной основе, а не экспертными методами их будущее развитие.

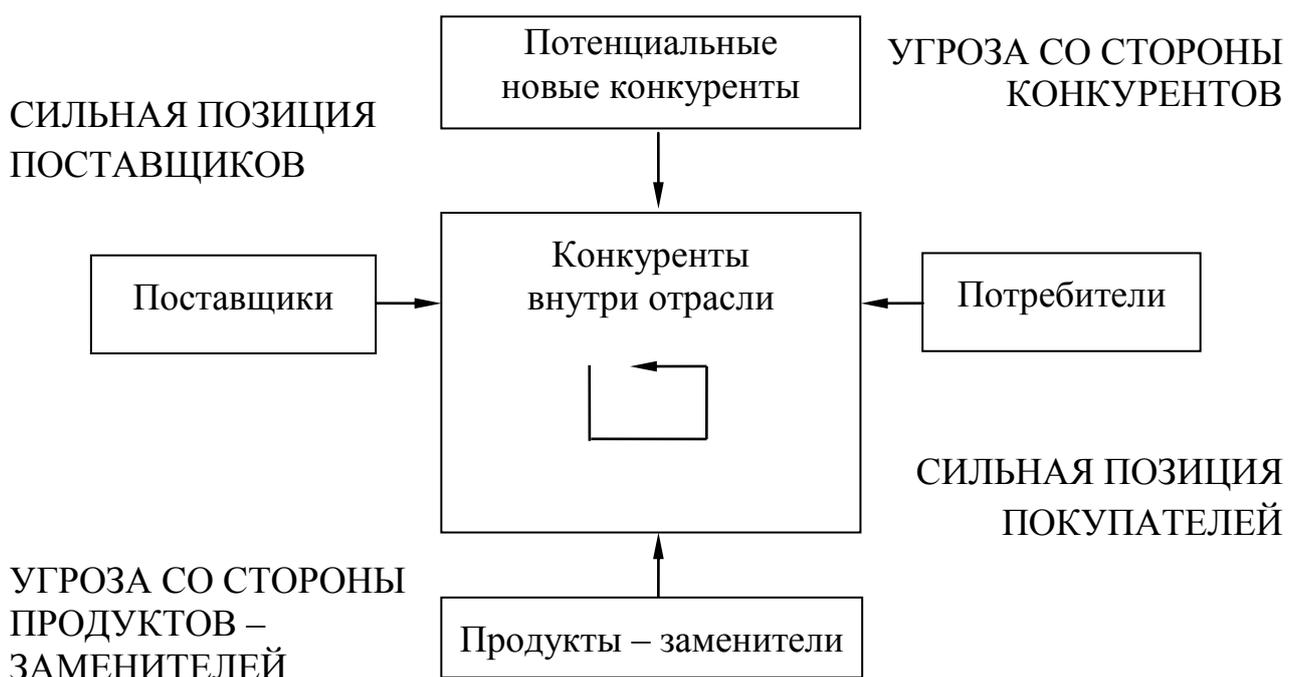


Рис. 1.4. Движущие силы конкуренции по М. Портеру

Для получения прибыли выше средней предприятие должно иметь сильную позицию по отношению к конкурентам.

Крупные предприятия с большой долей рынка, с одной стороны, и небольшие специализированные предприятия – с другой, имеют шанс достичь требуемого уровня рентабельности. Связь между долей рынка и рентабельностью, по М. Портеру, отражена на рис. 1.5. Задачей каждого предприятия является обход критической зоны, в которой рентабельность отрицательна (затраты превышают результаты).

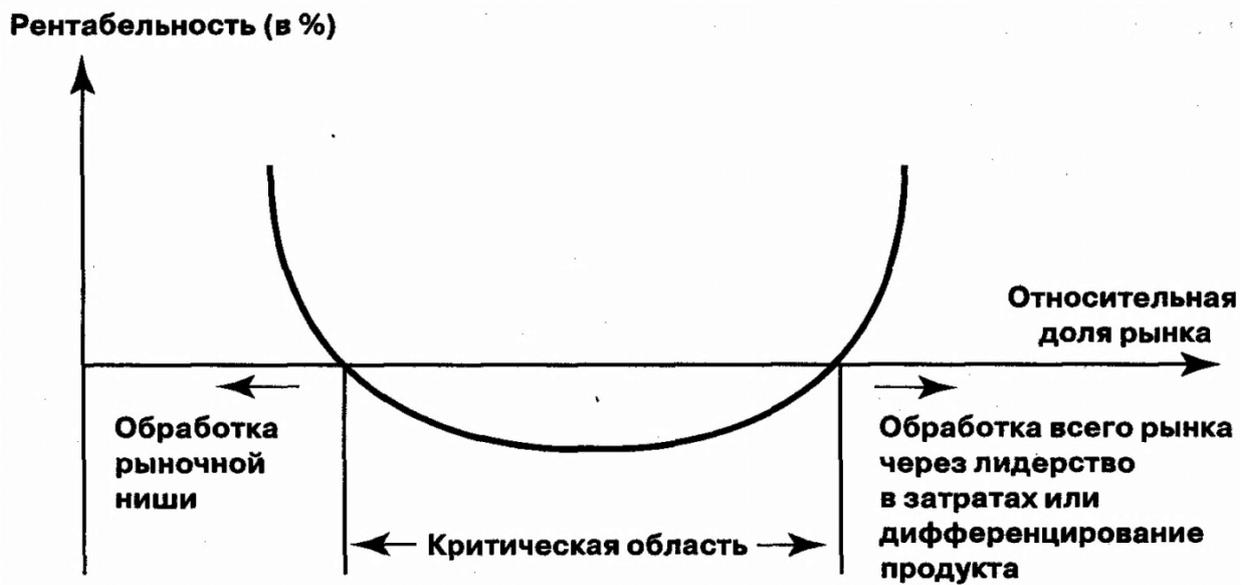


Рис. 1.5. Связь между рентабельностью и долей рынка по Портеру

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер построил так называемую матрицу конкуренции (рис. 1.6).

	<i>СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО</i>	
<i>СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ЦЕЛЬ</i>	<i>Неповторимость продукта с точки зрения покупателя</i>	<i>Преимущества в себестоимости</i>
<i>Вся отрасль</i>	Дифференцирование	Лидерство в области затрат
<i>Один сегмент рынка</i>	Концентрация на сегменте	

Рис. 1.6. Матрица конкуренции по М. Портеру

Чтобы опередить своих конкурентов, предприятию необходимо, согласно матрицы М. Портера, ориентироваться на одну из трех стратегий:

1. Лидерство в области затрат, стратегия предполагает, что все действия и решения предприятия должны быть направлены на сокращение затрат, прочим характеристикам (качество, сервис) уделяется меньше внимания.

Необходимые предпосылки реализации стратегии лидерства в области затрат:

- большая доля рынка или другие существенные преимущества (например, доступ к дешевому сырью);
- строительство производственных сооружений эффективных размеров;
- строжайший контроль расходов;
- использование возможностей затрат, например отказ от прямой поставки мелким клиентам, снижение расходов на исследования, сервис, рекламу.

Преимущества стратегии лидерства в области затрат:

- предприятия с наименьшими затратами получают прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты в результате жестокой борьбы попали в зону убытка;
- имеют преимущества по отношению к поставщикам, так как повышение цен меньше всего задевает лидера;
- низкие затраты создают высокие входные барьеры на рынках; при появлении продуктов-заменителей лидер по затратам имеет большую свободу действий, чем его конкуренты.

Недостатки стратегии лидерства в области затрат:

- принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции;
- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- концентрация на затратах ведет к неспособности своевременно распознать изменения требований рынка;
- непредсказуемые повышения затрат, например стоимости сырья и энергии, могут привести к уменьшению разрыва в ценах по сравнению с конкурентами, так что преимущества дифференцирования не смогут быть более уравновешены.

2. Стратегия дифференцирования предполагает, что продукт предприятия должен отличаться от продукции конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно установить высокую цену, затраты играют второстепенную роль. Примеры успешного дифференцирования: Мерседес (марка, качество, престиж); Браун (электроприборы особого дизайна).

Необходимые предпосылки реализации стратегии дифференцирования:

- особая известность предприятия; широкие исследования; соответствующий дизайн;
- применение материалов высокого качества;
- интенсивная работа с потребителями;
- учет отношения цена – качество.

Преимущества стратегии дифференцирования:

- потребители лояльны к марке, их чувствительность к цене снижается, что дает преимущества по отношению к конкурентам с более низкими затратами;
- лояльность клиентов и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры на рынок;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;
- высокая лояльность клиентов дает действенную защиту против продуктов-заменителей.

Недостатки стратегии дифференцирования:

- отрыв в цене лидера по затратам может стать настолько большим, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке;
- характеристика продукта, на которой основывается дифференцирование (особо высокое качество или броский дизайн), может потерять свое значение у потребителя в результате изменения системы ценностей;
- подражания уменьшают преимущества, связанные с дифференцированием.

3. Концентрация на сегменте, стратегия предполагает обработку одного или нескольких сегментов рынка и достижение там либо лидерства по затратам, либо особого положения, или того и другого одновременно. Возможные сегменты: избранные группы клиентов; определенные части производственной программы; географически ограниченные рынки.

Необходимые предпосылки реализации стратегии концентрация на сегменте:

- предприятие должно обрабатывать сегмент рынка эффективнее, чем конкуренты, противостоящие на общем рынке;
- преимущества двух вышеназванных стратегий по отношению к пяти конкурирующим силам М. Портера могут быть реализованы и на определенном сегменте рынка.

Ограничения реализации стратегии концентрация на сегменте:

- концепция стратегии в конкуренции предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам, однако, как достичь этих преимуществ, остается неизвестным;

- концентрация может быть опасна в тех ситуациях, которые характеризуются быстрым изменением рыночных условий и условий окружающей среды.

Недостатки стратегии концентрации на сегменте:

- различие в ценах между продуктами специализированных предприятий и предприятий, работающих на общем рынке, может стать настолько большим, что преимущества, которые имеют специфические для сегмента товары в глазах потребителя, не оправдывают разницы в цене;
- всегда имеется опасность уменьшения различий между желаниями сегмента и всего рынка;
- конкуренты могут найти внутри сегмента подсегменты и специализироваться еще активнее.

Матрица «Доля рынка – рост рынка» (портфолио-анализ)

Портфолио-анализ, или матрица «Доля рынка – рост рынка», была разработана американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп» (BCG) в конце 60-х годов. Эта модель основывается, прежде всего, на концепции жизненного цикла продукта и на концепции кривой опыта.

Схема BCG представлена на рис. 1.7.



Рис. 1.7. Матрица «Доля рынка – темп роста» BCG

Согласно схеме BCG конкурентоспособное предприятие имеет очень низкие издержки, благодаря росту объема производства и сокращению времени, необходимого для изготовления изделия по мере того, как увеличивается производство. Матрица определяет роль каждой области стратегической деятельности по ее отношению к двум переменным анализа, которыми являются расширение сферы и относительный рыночный сегмент предприятия в данной области. Таким образом, выделяются следующие стратегические секторы:

«трудные дети» – начало производства, товары, которые нуждаются в финансировании. Объемы их продаж могут расти, если предприятие фи-

нансирует научные исследования, осуществляет развитие, маркетинг и производство, имеет определенный потенциал для инновационной деятельности;

«звезды» – приносят прибыль и способствуют развитию. Осуществляя самофинансирование, они способствуют сохранению успешных завоеванных позиций на прежнем уровне или увеличению относительного рыночного сегмента;

«дойные коровы» – переживают период зрелости; они не слишком способствуют росту, не нуждаются в инвестициях, зато приносят прибыль, которая используется для финансирования «трудных детей», символизирующих новые товары;

«неудачники» – нежизнеспособные или угасающие области деятельности, они не способствуют росту и не приносят прибыли.

Правильное руководство портфелем деятельности выражается в стремлении к достижению максимального сотрудничества между различными областями стратегической деятельности, в финансировании «трудных детей», которые в ближайшем будущем могут превратиться в «звезды», но при неблагоприятных обстоятельствах на рынке не исключено их превращение в «НЕУДАЧНИКОВ», в сохранении «НЕУДАЧНИКОВ», если они еще пока приносят какую-нибудь прибыль (зрелая стабильная деятельность) и не наносят вреда имиджу фирмы, в поддержке достаточного количества «ЗВЕЗД», которые должны обеспечить долгую и успешную жизнь фирмы, и жестко контролировать инвестиции в «ДОЙНЫХ КОРОВ», добываемые средства которых идут на финансирование «ТРУДНЫХ ДЕТЕЙ» и обеспечивают прибыль предприятию.

Подход VCG не сложен и практически применим, однако он недостаточен, так как стратегические цели должны исходить из базовых параметров (например, ресурсы). Его трудно использовать в том случае, когда области деятельности недостаточно выражены (размыты), когда относительная рыночная доля не имеет особого значения, а также в случае, когда конкуренция определяется не издержками, а, например, техническими новшествами, тогда предприятие будет не в состоянии правильно реагировать на конкуренцию с технической и экономической точек зрения одновременно.

Матрица Артура Д. Литла (АДЛ)

Артур Д. Литл предложил матрицу с двумя переменными: зрелость сектора, обозначенную в соответствии с названием фаз жизненного цикла и позицию по отношению к конкурентам (рис. 1.8). Зрелость сектора отражает изменения на различных стадиях развития СХЕ, которым соответствуют различные финансовые характеристики, особые конкурентные

структуры, различные способы стратегической деятельности. Следует определять относительное положение стратегической единицы в условиях конкуренции.

Подход АДЛ используется чаще и шире, чем подход ВСГ, так как он свободен от недостатков ВСГ и требует анализа всех факторов, определяющих стратегическую позицию.

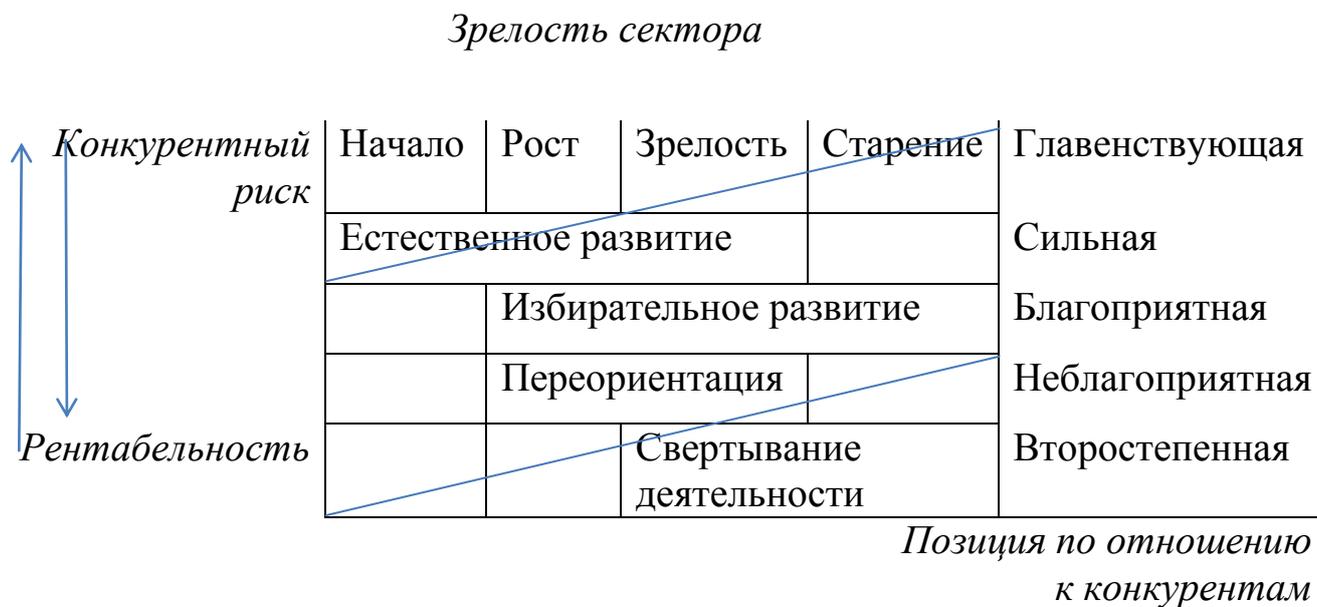


Рис. 1.8. Матрица АДЛ

Матрица Мак-Кинзи (МК)

Матрица включает три позиции (сильная, средняя, слабая) по направлениям интереса предприятия к сектору (горизонталь матрицы) и позиции в отношении к конкуренту (вертикаль матрицы) (рис. 1.9):

- интерес предприятия к сектору, в данном случае переменными являются следующие параметры: объем рынка, уровень экономического роста, норма прибыли, интенсивность конкуренции и т.д.;
- «конкурентная» позиция предприятия, где компетентность фирмы оценивается на основе ее относительной рыночной доли, ее осведомленности о рынке, конкурентоспособности ее цен, эффективности сбыта, качества и имиджа товара (корневых компетенций).

Выделенные области матрицы: IC – финансировать рост, RD – получать прибыль, отказаться от инвестирования, S – провести отбор.

В расчетах по каждому фактору используется средневзвешенный коэффициент, и если области стратегической деятельности представить при помощи предложенной матрицы, то можно выделить три зоны: первая – зона, благоприятная для финансирования экономического роста (IC), вто-

рая – зона, которая должна быть подвержена избирательному анализу и дать еще прибыль, прежде чем от нее откажутся (RD), третья – зона, которая не представляет особого интереса и которая должна оставаться под контролем (S).

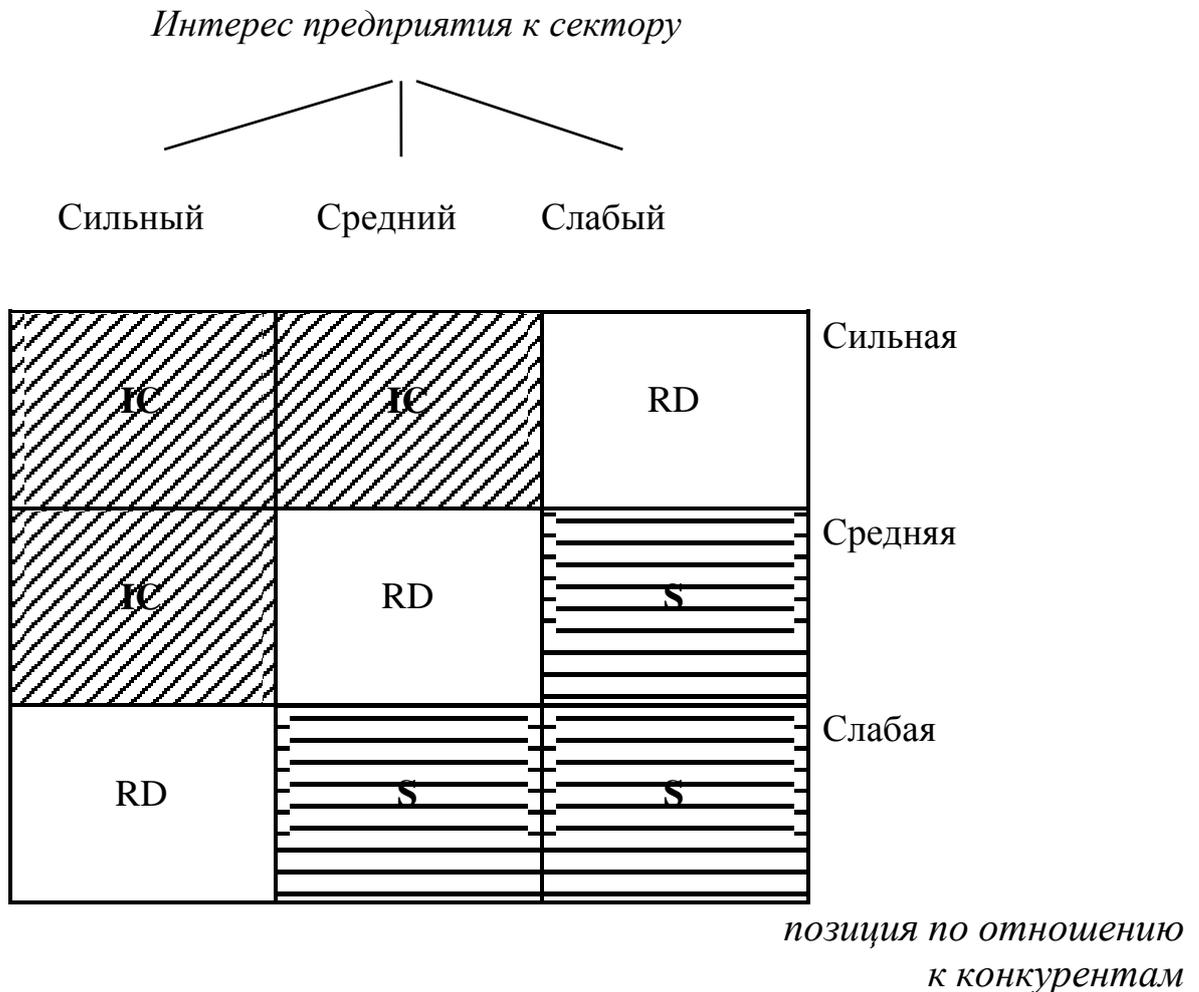


Рис. 1.9. Матрица Мак-Кинзи

*Новая матрица анализа рынка
Бостонской консалтинговой группы (BCG)*

BCG также разработала новую схему анализа (рис. 1.10) деятельности предприятия с двумя переменными:

эффект издержки/объем – отражает возможность снижения удельных издержек, связанных с изготовлением изделия, по мере увеличения объема производства;

эффект дифференциации – отражает возможность или отсутствие возможности добиться дифференциации по отношению к товарам-конкурентам. Выделенные переменные обуславливают наличие четырех основных видов деятельности, которые также были проанализированы BCG.

Эффект дифференциации

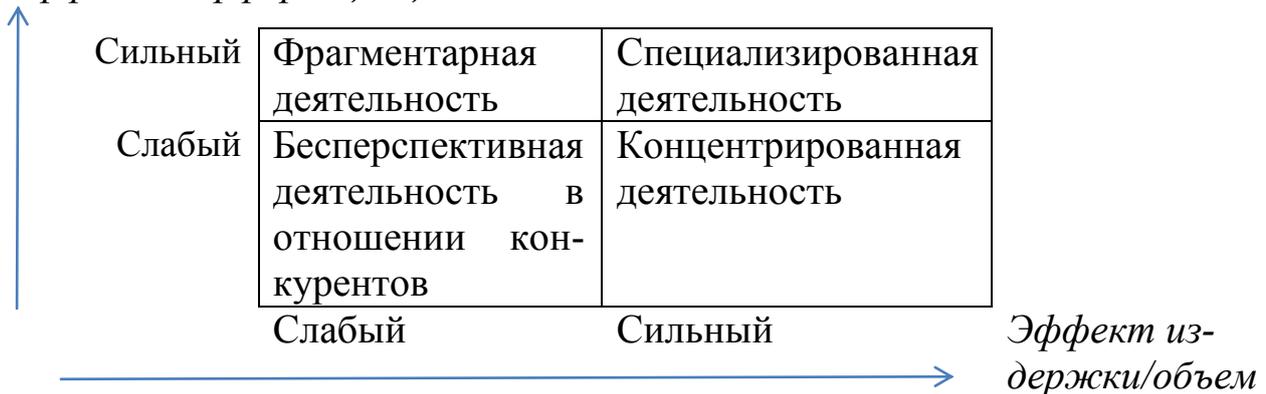


Рис. 1.10. Новая схема анализа BCG

Концентрированная деятельность: дифференциация недостаточно стабильна и рентабельна, поэтому может быть использована только стратегия эффект издержки/объем. У предприятия два возможных стратегических выбора: следовать логике концентрации, что вынуждает наращивать мощности, поглощать конкурентов, или взять курс на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации.

Специализированная деятельность: оба эффекта сильны, что позволяет использовать эффект издержки/объем на всех возможных стадиях создания цепочки ценностей (например, в стандартизации подкомплексов) и вместе с тем добиваться как можно большей дифференциации продукта на тех стадиях получения добавленной стоимости, где она становится «видимой». Такая ситуация характерна для автомобилестроения: максимальная стандартизация различных механизмов (мотор, коробки передач) и дифференциация всего того, что «видимо»: дизайн, оснащение и даже система сбыта.

Фрагментарная деятельность: дифференциация является эффективным стратегическим направлением для двух типов деятельности.

Скрытое производство, или производство, которое только начинает налаживаться, где вся работа еще впереди, начиная с формирования спроса, так как по различным причинам рынок существует лишь потенциально (например, промышленное производство для космоса, изготовление изделий на основе использования средств сверхпроводимости или на базе биотехнологий).

Промышленное производство, работающее «по заказу» и выпускающее пользующееся спросом изделие (услугу), например инжиниринг: так как любая умственная работа по заказу очень хорошо оплачивается, наблюдается тенденция к специализации, что дает возможность получить прибыль от эффекта издержки/объем всегда, когда это возможно. Это случай производства, когда, например, разрабатывается программное обеспечение, поводится реставрация, а также строительство объектов.

Бесперспективная конкурентная деятельность: нельзя применить ни один из двух эффектов. Деятельность приобретает драматичный характер, если вся отрасль находится в тяжелом положении, что в начале 70-х годов прошлого столетия произошло с черной металлургией Лотарингии. Единственный выход из такого положения видится в изменении характера деятельности или в освоении иной деятельности, например по изготовлению того же самого продукта, но иными способами. Именно такие изменения претерпела черная металлургия, и в таком направлении она будет развиваться, стремясь перейти к специализированному производству. Это произошло благодаря глубоким техническим изменениям и сокращению имеющихся мощностей, что позволило ей стать более гибкой и передовой, также благодаря появлению новых способов производства, например небольших сталелитейных заводов, и использованию плазменной металлургии.

Анализ с помощью рассмотренных графических методов маркетингового стратегического анализа позволяет научно обосновать эффективные для каждого конкретного случая стратегические решения.

1.5. Виды стратегий маркетинга

Стратегия сегментирования рынка

Потребители, выступающие на рынке, не являются однородной совокупностью. Они различаются своими потребностями, предпочтениями, вкусами, имеющимися финансовыми средствами. Эти и другие различия учитывает стратегия сегментирования рынка, согласно которой рынок сбыта рассматривается не как недифференцированная общность, а как образование, состоящее из отдельных групп потребителей (сегментов). Сегменты требуют специфической маркетинговой обработки.

Предпосылкой применения стратегии сегментирования рынка являются различия между сегментами, характеризующиеся различными признаками и показателями сегментирования, а также возможность выделения сегментов с помощью исследования рынка (рис. 1.11).

Сегментирование рынка представляет сегодня очень распространенную стратегию. Это связано, прежде всего, с дифференциацией потребностей на многих рынках. Стратегия сегментирования имеет следующие преимущества:

- сегментирование рынка ведет к более точному знанию рынка (размера рынка, характеристик поведения покупателей, сильных и слабых сторон конкурентов);

- сегментирование способствует более полному и качественному удовлетворению потребностей потребителей, росту их лояльности к товару и товаропроизводителю;
- знание поведения и реакции потребителей дает возможность эффективно планировать и распределить бюджет маркетинга в соответствии с ситуацией на рынке.

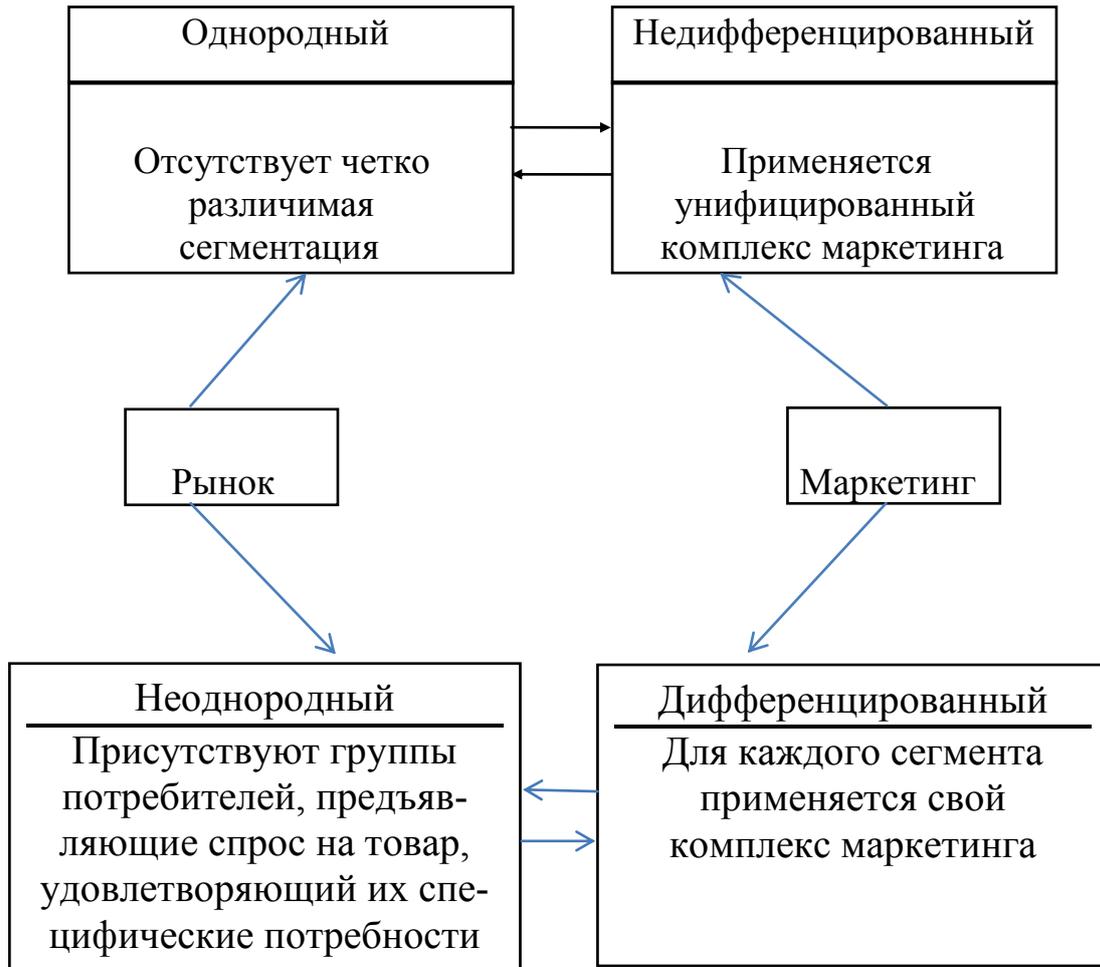


Рис. 1.11. Зависимость стратегии маркетинга от характеристики рынка

Стратегия сегментирования рынка целесообразна в том случае, когда получаемые от нее результаты в виде роста объемов продаж, лояльности потребителей и имидж предприятия, ориентированного на сегменты, превосходят затраты, связанные с дифференцированной обработкой рынка и его сегментированием. Производными от стратегии сегментирования являются разновидности маркетинговых стратегий в зависимости от состояния спроса, приведенные в табл. 1.6.

Таблица 1.6. Стратегии маркетинга в зависимости от состояния спроса

Состояние спроса	Стратегия маркетинга и ее цель
Негативный спрос (покупатель готов приплатить, лишь бы этого не было)	Конверсионный маркетинг , задачей которого является изменение отрицательного отношения потребителей к продукту. Используется тогда, когда спрос на продукт или услугу есть, но он пассивен, когда потребность на товар есть, но никто не спешит стать покупателем. Цель такого вида маркетинга – перевести в категорию клиентов людей с пассивным спросом. Примером компаний, пользующихся такой стратегией, являются стоматологические клиники, прививочные кабинеты, ремонт дорог и др.
Спрос на товар отсутствует	Стимулирующий маркетинг Акцент маркетинговой деятельности делается на создание спроса или условий для проявления спроса на товар. Используется при полном безразличии потребителей к товару. Цель такого маркетинга – как можно быстрее избавиться от товара, чтобы оживить торговлю. Например, его используют в супермаркетах, продавая со скидкой товар с почти истекшим сроком годности, или товар, который «залежался» на прилавке, чтобы освободить склад под более успешные товары. Многие брендовые компании используют стимулирующий маркетинг осознанно в виде сезонных распродаж, примером могут служить Рождественские и сезонные распродажи, проводимые в разных странах
Скрытый спрос	Развивающий маркетинг , применяющийся, когда многие потребители не удовлетворены существующими продуктами. Цель такого вида маркетинга – превращение потенциального спроса в фактический спрос. В этом случае маркетингологи формируют спрос и развивают клиента. Примером может служить спрос на безвредные сигареты
Падающий (снижающийся) спрос	Ремаркетинг применяется в условиях падающего спроса. Задачей ремаркетинга является восстановление спроса на основе переосмысления ранее использовавшегося маркетингового подхода. Ремаркетинг заключается в поиске новых возможностей оживить спрос, например, внося изменения в упаковку товара или добавляя какие-то незначительные свойства. Примером может служить изменение позиционирования сухой вермишели «Ролтон с витаминами»

Состояние спроса	Стратегия маркетинга и ее цель
Нерегулярный спрос	Синхромаркетинг применяется в условиях нерегулярного спроса при торговле товарами сезонного потребления, либо подверженным иным циклическим или непредсказуемым спадам конъюнктуры. Задачей синхромаркетинга является поиск способов сглаживания колебаний спроса с помощью гибких цен, методов продвижения и других инструментов маркетинга. Примерами может служить гибкая политики цен на транспорте (более высокие цены в пиковые нагрузки, низкие в условиях недогруза)
Полноценный спрос	Поддерживающий маркетинг применяется в условиях полноценного спроса, когда организация удовлетворена объемом сбыта. Задачей поддерживающего маркетинга является поддержание существующего уровня спроса с учетом изменения системы предпочтений потребителей и усиления конкуренции. Часто для поддержания полноценного спроса используют вирусный маркетинг для создания эффекта «сарафанного радио»
Чрезмерный спрос	Демаркетинг применяется в условиях чрезмерного спроса. Задачей демаркетинга является изыскание способов временного или постоянного снижения спроса в целях ликвидации ряда отрицательных рыночных явлений. Примером может быть намеренное ухудшение качества продукта (услуги)
Иррациональный спрос	Противодействующий маркетинг применяется в условиях нерационального спроса на продукты вредные для здоровья; или иррациональные. Задача противодействующего маркетинга состоит в том, чтобы убедить людей отказаться от потребления вредных продуктов. Примерами могут быть антиреклама вредных для здоровья сигарет, алкоголя, наркотиков

Стратегия инноваций

Быстрый технический прогресс и ускоренное изменение потребностей покупателей приводят к сокращению жизненных циклов многих изделий и к существенному расширению ассортимента товаров. На многих товарных рынках проявляются тенденции к насыщению, поэтому создание новых продуктов и потребностей приобретает все большее значение.

Это принуждает предприятие заниматься систематической работой с новыми продуктами. Чтобы выдержать конкурентную борьбу, предприятия должны постоянно предлагать новые или улучшенные (обновленные, с новыми характеристиками или позиционированием) продукты (услуги). Они могут быть новыми как для рынка в целом, так и для предприятия. Рыночные новинки – это продукты, которые или по-новому решают проблему покупателя (домашний кинотеатр), или удовлетворяют потребность, товара, для решения которой раньше не было (автоматический освежитель воздуха). Продукты, новые для предприятия, отличаются от существующих на рынке, как по характеристикам, так и по функциям. Самыми ценными являются продукты, основанные на новых технологиях и материалах. Такими свойствами обладают, например, современные нанотехнологии и нано-материалы.

Стратегия диверсификации

Под диверсификацией понимается включение в производственную программу продуктов, которые не имеют прямой непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия ни по продукту, ни по рынку. Во многих случаях имеет смысл применять в новых областях знания, опыт, связи, накопленные при работе со старыми продуктами и на старых рынках. Диверсификация позволяет снизить уязвимость предприятия в случае кризиса или использовать рыночные возможности. К преимуществам, которые могут использоваться, можно отнести систему сбыта, контакты с клиентами, опыт в области исследования рынка, рекламы и создания упаковки.

Обычно различают горизонтальную, вертикальную и латеральную (конгломератную) диверсификации.

1. Для горизонтальной диверсификации характерно обращение к старому кругу клиентов или же к потребителям, находящимся на одном уровне со старыми (изученными и известными). Классический пример горизонтальной диверсификации – проникновение американских пивоварен (в частности, по концессии Кока-Колы) в область изготовления и сбыта безалкогольных напитков (схожий круг потребителей, лучшая загрузка транспортного парка).

2. В ходе вертикальной диверсификации предприятие начинает выпускать продукты, входящие в производственную цепочку старого продукта и находящиеся на ступенях до или после него. Эта политика типична для металлургической индустрии, изготовителей бумаги, химических концернов. Все они стремятся организовать собственную систему переработки и сбыта, нередко через приобретение участия в соответствующем предприятии. Причина такого поведения чаще всего заключается в силь-

ном падении цен на сырье и однородные продукты вследствие конкуренции. В случае готовых продуктов имеется больше возможностей дифференцировать товар по качеству и избежать прямого сравнения цен.

3. Точное определение латеральной (конгломератной) диверсификации дать довольно трудно, в этом случае наблюдается наиболее слабая связь со старыми областями деятельности. В качестве наиболее важных мотивов можно назвать стремление закрепиться в растущей отрасли, распределение риска, стремление проникнуть в отрасль с высокой нормой прибыли, использование опыта менеджмента. Нередко стремление к латеральной диверсификации объясняется личными пристрастиями руководства или просто случаем. Иногда играют роль налоговые льготы, иногда это происходит по причине долговременной собственной стагнации или потому, что предприятие уже достигло больших размеров.

Стратегия интернационализации

Под интернационализацией в контексте данной дисциплины понимается планомерное и систематическое изучение и обработка информации о зарубежных рынках. Причин для использования этой стратегии множество: ужесточение конкуренции, открытость границ и стагнация рынков внутри страны, стремление к полной загрузке производственных мощностей, распределение риска и другие преимущества. Однако работа на зарубежном рынке вызывает дополнительные проблемы, связанные с особыми требованиями к управлению, учету специфики рынка, культурных, страновых особенностей, традиций поведения покупателей и потребителей, координации деятельности на географических рынках различных стран.

В рамках стратегического планирования маркетинга устанавливается общий порядок международной деятельности. Речь идет, прежде всего, о выделении таких стран, работа на рынках которых является наиболее выгодной в долгосрочном плане (Беларусь). С учетом политических, экономических, социально-культурных особенностей каждой страны разрабатываются концепции работы, адаптированные для отдельных рынков. С помощью дифференцированной обработки более полно реализуется потенциал рынков и легче преодолеваются географические препятствия. Стратегия интернационализации сопряжена со сравнительно большими затратами.

Стратегия глобализации рынков

Основная идея стратегии глобализации рынков заключается в определении общих, не зависящих от особенностей отдельных стран характеристик рынков и целевых групп покупателей. Стандартизация в данном случае определяет стратегию выбора и обработки рынков. Предприятие

стремится к оптимизации общих результатов деятельности, сознательно допуская отклонение от оптимальной работы на отдельных рынках. Для обоснования стратегии глобализации рынков приводят следующие аргументы: а) глобальное выравнивание потребностей на рынках не допускает имеющей смысл дифференциации некоторых товаров; б) уровень запросов потребителей в разных странах также выравнивается; в) давление на цены, связанное с мировой конкуренцией, часто делает производство особого варианта товара для одной страны невыгодным; г) интернационализация рынка привела к тому, что почти в большинстве стран, как правило, работают те же самые конкуренты.

Эти факторы определяют особое значение стратегии глобализации товарных рынков. Необходимо учитывать, что недифференцированный подход пригоден не для каждой страны, не для каждого продукта и не для каждого рынка. На практике часто выбирают нечто среднее между дифференциацией и стандартизацией, причем действуют по принципу: стандартизация – где возможно, дифференцирование – где необходимо.

Стратегия кооперации

Динамика развития национальных и международных рынков нередко побуждает предприятия искать взаимовыгодного сотрудничества (кооперации) с другими фирмами для более полной реализации потенциала рынка и упрочения существующей рыночной позиции. Кооперация (сотрудничество) может заключаться в создании закупочных, исследовательских, рекламных товариществ, сбытовых синдикатов, совместных марок.

Стратегия кооперации имеет особое значение при обработке зарубежных рынков. Одной из широко распространенных форм кооперации является – совместное предприятие.

Сравнительно новую форму кооперации представляют так называемые стратегические альянсы, отличающиеся от совместных предприятий продолжительностью функционирования и менее детальными договоренностями, позволяют быстро реагировать на изменения рынка и технологии. Выделяют четыре разновидности стратегических альянсов:

- альянсы с акционерным участием в существующих предприятиях;
- стратегические альянсы с созданием новых компаний (совместных предприятий);
- консорциумы для реализации инвестиционных проектов;
- альянсы со слабой кооперацией.

С точки зрения сферы деятельности стратегические альянсы условно можно разделить на три вида:

- альянсы по реализации проектов НИОКР;
- альянсы по организации совместного производства;
- альянсы по совместному освоению новых рынков.

Наибольшее распространение получили альянсы, создаваемые в целях сотрудничества в сфере НИОКР. В настоящее время к этой группе относится более половины всех стратегических союзов.

Технологические стратегии

Динамика технологического развития многих отраслей (микроэлектроника, биохимия, геновая технология) привела к тому, для многих предприятий большое значение имеет правильное определение стратегии в области технологии, под которой понимается систематическое и сознательное направление технического потенциала предприятия на удовлетворение потребностей рынка.

Стратегический успех может быть получен в области технологии производства продуктов (услуг), процессов и управления. Технология производства продукта представляет совокупность технических решений, предназначенных для удовлетворения определенной потребности. Технология процессов объединяет технические методы в рамках процесса производства. Технология управления охватывает структуру и процессы на уровне менеджмента, а также применяемые в нем технические средства и информационные технологии.

Принято классифицировать технологии по следующим признакам:

- базисные технологии – представляют современный уровень развития науки и техники, используются большинством конкурентов, допускают лишь небольшие возможности улучшения;
- ключевые технологии – применяются в небольшом объеме и имеют большой потенциал развития;
- прогрессивные технологии – находятся на стадии развития и проверки;
- технологии будущего – представляют собой принципиальные решения проблемы, возможные при соответствующем развитии среды.

В области технологии возможны следующие маркетинговые стратегические подходы:

- стратегия технологического лидерства – стремление достичь преимущества в конкуренции за счет временного монопольного использования прогрессивных технологий. Подобная стратегия требует существенных затрат на использование и развитие;
- стратегия следования за лидером означает, что предприятие не использует собственные инновации до тех пор; пока конкурент не сделает это первым. Эта стратегия дает возможность учиться на ошибках лидера;
- стратегия сегментирования означает, что предприятие, опираясь на известные технологии, реализует специфические решения в условиях определенного сегмента;

- стратегия имитации заключается в копировании существующих технологических подходов. Таким образом достигается экономия затрат на исследование и маркетинг. Преимущества могут быть достигнуты за счет низких цен.

1.6. Пример стратегического плана маркетинга гипотетического предприятия⁹

Маркетинговая стратегия ЗАО «Х» направлена на развитие деятельности по наращиванию выпуска достаточно большого ассортимента высококачественных продуктов Y с обеспечением объемов их поставок в соответствии с динамикой изменения платежеспособного спроса в условиях жесткой конкуренции с заводами изготовителями аналогичной продукции.

При выборе стратегии охвата рынка были учтены:

- 1) ресурсы предприятия;
- 2) особенности внутреннего и внешнего рынков;
- 3) маркетинговые стратегии конкурентов;
- 4) действующие условия поставок.

Действующие условия поставок продуктов

В настоящее время действует Временный порядок контрактации и заключения договоров на поставку Y для федеральных государственных нужд и государственной поддержки отдельных производств и направлений деятельности, утвержденный Правительством РФ.

В соответствии с этим порядком заключение генеральных контрактов на поставку Y осуществляет оптово-посредническая фирма «Q». Объемы поставок для обеспечения государственных нужд в 2007 году составили по продукту А – 20%, Б – 30% от расчетного объема их производства.

Концепция маркетинга

С учетом результатов анализа состояния и тенденций развития внутреннего и внешнего рынков в основу маркетинговой стратегии положена концепция концентрированного маркетинга, суть которой заключается в концентрации усилий на трех крупных географических сегментах: Хабаровском крае, Амурской области, Еврейской автономной области. Относительно небольшая часть продуктов А и Б будет реализовываться на рынках Восточно-Азиатских стран.

Целесообразность подобного подхода к формированию стратегии маркетинга обосновывается следующими соображениями:

- подобная стратегия экономична; ее использование позволяет минимизировать издержки по производству продукции, поддержанию ее запасов и транспортировке;

⁹ Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг. – СПб.: Питер, 2002. – 400 с.

- она позволяет наиболее полно учесть реалии отечественного и зарубежных рынков;
- этот подход наиболее эффективен при проникновении на рынок в условиях, когда основные конкуренты используют стратегию недифференцированного маркетинга;
- подобная стратегия минимизирует влияние субъективных факторов, сложившихся стереотипов, что особенно важно при позиционировании нового продукта на рынке.

В соответствии с основными задачами реализации стратегии маркетинга можно выделить два самостоятельных этапа:

- этап внедрения на рынок;
- этап глубокого проникновения на рынок.

Этап внедрения на рынок

Продолжительность этапа N лет.

На этом этапе стратегия ЗАО «Х» рассчитана на решение двух задач:

1. Завоевание лидерства по показателям доли рынка в Амурской области.
2. Оптимизация текущей прибыли с целью обеспечения окупаемости проекта в кратчайшие сроки.

В соответствии с указанными основными задачами центральное место среди комплекса запланированных маркетинговых мероприятий на первом этапе займут действия по позиционированию продуктов А, Б, В и Д на выбранных рынках и обеспечению им конкурентоспособного положения.

Решение этой задачи будет осуществляться с помощью комплекса взаимоувязанных мер: стратегии сбыта; ценовой стратегии. На этом этапе решается также ряд задач организационно-технического характера, которые должны обеспечить выход на внутренний и внешний рынок и подготовить стратегию «глубокого проникновения», которая составит содержание второго этапа.

Стратегия сбыта

Приоритетное направление первого этапа – создание устойчивого начала сбыта продукции.

Предлагается односторонний канал сбыта – использование собственной сбытовой сети и сети торгового дома «D» являющегося акционером ЗАО «Х». Такой подход обеспечивает высокую доступность продукции ЗАО «Х» для потребителей, минимизирует затраты на содержание сбытовой сети, позволяет оперативно реагировать на изменения ситуации на рынке и выполнять все поступившие заказы.

Ценовая стратегия

В условиях отсутствия замеров эластичности спроса по цене в качестве базового метода ценообразования выбран метод «установления цены на уровне текущих цен». В соответствии с этим методом в качестве осно-

вы расчета цены реализации продукции выбраны цены конкурентов на рынках, а не собственные издержки производства, как это делается в случае использования метода ценообразования «издержки плюс прибыль», хотя, безусловно, они учитываются не в последнюю очередь.

В условиях дефицита продуктов А и Б на выбранных целевых сегментах рынка подобная стратегия, с одной стороны, позволяет максимизировать прибыль за счет использования высокого уровня сложившихся цен, с другой – обеспечивает прочное внедрение на рынок за счет более высоких качественных характеристик предлагаемой потребителю продукции.

При планировании отпускных цен на основные виды продукции учтены также:

- вероятные тенденции изменения цен на мировом и отечественных рынках;
- механизм формирования рыночной конъюнктуры.

С учетом прогнозирования динамики цен на отечественном рынке планируется осуществлять реализацию продукции по ценам, указанным в табл. 1.7

Таблица 1.7. Планируемые цены на продукцию ЗАО «Х»

Наименование продуктов	Цены
А	x
Б	y
В	z

Этап глубокого проникновения на рынок (200... гг.)

Приоритеты маркетинговой стратегии на втором этапе:

- повышение качества продукции;
- проникновение в новые географические сегменты рынка.

Стратегический план маркетинга

Стратегический план маркетинга ЗАО «Х» базируется на результатах анализа состояния и тенденций развития отрасли, ситуации и тенденций развития внутреннего и внешнего рынков. При его разработке учитывались потенциальные возможности предприятия:

- наличие в составе учредителей предприятий, имеющих опыт добычи, хранения, транспортировки, переработки и реализации продукции;

- наличие энергичной команды управления, обладающей достаточным опытом организации подобных производств;
- отработанность технологического процесса производства;
- наличие развитой системы основных и вспомогательных служб.

Планирование производства

ЗАО «Х» будет выпускать:

- продукт А по ГОСТ 1213;
- продукт Б по ГОСТ 1112.

Наряду с этими продуктами из отходов основного производства будут производиться:

- продукт В по ГОСТ 1011;
- продукт Д по ТУ 2123.

Производство на ЗАО «Х» проектируется так, чтобы обладать достаточной степенью адаптивности к изменению спроса, в частности, реагировать на сезонные циклические изменения спроса на различные продукты.

Учитывая значительный неудовлетворенный спрос на продукт Б в Хабаровском крае и соседней Амурской области, производственный процесс планируется организовать так, чтобы обеспечить максимальный выход этого продукта.

Выпуск продукции будет осваиваться поэтапно (табл. 2).

После завершения первой фазы строительства предприятие будет выпускать ... (наименование продукции и объем).

После пуска второй очереди производство продукта А будет доведено до проектной величины (20% совокупного объема), повышен выход продукта Б до ... (30%), начато производство продукта Д. При этом производство продукта В, обладающего меньшей добавленной стоимостью, будет уменьшено более чем в n раз.

Структура выпуска после выхода предприятия на проектную мощность показана в табл. 1.8.

Таблица 1.8. Структура производства в ЗАО «Х» в %

Наименование	1 этап	2 этап	3 этап
Продукт А			
Продукт Б			
Продукт В			
Продукт Д			

Такой подход к планированию производства позволит обеспечить его рациональную рентабельность.

Планирование сбыта

Продукты А, Б, В, Д пользуются большим спросом как на региональном внутреннем, так и на внешнем рынках. Емкость существующей на этих рынках рыночной ниши значительно превышает планируемые на ЗАО «Х» объемы производства и создает неплохие предпосылки для сбыта данной продукции.

Внутренний рынок

Основными видами продукции для внутреннего рынка будут продукты А, Б, В, Д. Спрос на эту продукцию в настоящее время достаточно высок и по прогнозным данным будет оставаться достаточно стабильным в среднесрочной перспективе.

Основными региональными рынками сбыта будут традиционные зоны крупного потребления – Хабаровский край и Амурская область.

На этих рынках будет реализовываться до 60% продукта А, 40% продукта Б. На рынке Еврейской автономной области будет реализовываться 100% продукта В и Д.

Мировой рынок

Наиболее перспективным с точки зрения реализации нефтепродуктов ЗАО «Х» является Восточно-Азиатский рынок. На нем может быть реализовано 20% продукта А и 30% продукта Б (табл. 1.9).

Таблица 1.9. План производства и реализации продукции ЗАО «Х» после выхода на проектную мощность

Виды продукции	Производство, тыс. т	Реализация (тыс. т)					
		Хабаровский край		Амурская область		Еврейская автономная область	
		в натур. выражении	в стоим. выражении	в натур. выражении	в стоим. выражении	в натур. выражении	в стоим. выражении
Продукт А							
Продукт Б							
Продукт В							
Продукт Д							

ГЛАВА 2. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА МАРКЕТИНГА С УЧЕТОМ РИСКА И НЕОПРЕДЕЛЁННОСТЕЙ

2.1. Планирование программы маркетинга (реализации стратегии)

Стратегии маркетинга, представляющие собой глобальные направления деятельности и конкретизированные в процессе разработки стратегического плана маркетинга должны реализовываться, иначе все, что делалось на предыдущих этапах, является пустой тратой времени. Как правило, для этого должны быть ресурсы, создана организационная структура, разработан календарный график.

Важная роль на этапе реализации отводится выбору инструментов маркетинга и их объединению в оптимальный, с точки зрения поставленной стратегической цели, комплекс (маркетинг-микс), а также эффективно распределены финансовые и другие ресурсы. Проблема всегда связана с ограниченностью ресурсов, руководство предприятий часто считает, что бюджет маркетинга завышен и больше склоняется к тому, чтобы израсходовать часть средств бюджета маркетинга для производства, НИОКР или других сфер деятельности предприятия. При выборе и определении эффективности инструментов маркетинга необходимо учитывать как материально-вещественные, так и временные аспекты.

1. Выбор инструментов. На выбор инструментов влияют, с одной стороны, избранные стратегии, с другой – традиции, сложившиеся в отрасли (табл. 2.1), некоторые виды деятельности имеют в своем распоряжении множество инструментов (торговля), другие же используют немногие инструменты (сырьевая индустрия). Кроме того, сами инструменты также существенно различаются с точки зрения пригодности.

Таблица 2.1. Рекомендации применения инструментов маркетинга в различных отраслях¹⁰

Инструменты	Сырье	Отрасли			
		производственные товары	марочные товары	торговля	сфера услуг
Работа с продуктом	X	X	X	(X)	X
Работа с программой	–	(X)	(X)	X	X
Гарантии	–	X	X	X	–
Обслуживание клиентов	X	X	(X)	X	X

¹⁰ Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. – М.: Высш. шк.; Инфра-М, 1996.

Окончание табл. 2.1

Инструменты	Сырье	Отрасли			
		производственные товары	марочные товары	торговля	сфера услуг
Ценовая политика	(X)	X	X	X	X
Скидки	X	–	X	X	–
Условия поставки	–	X	–	(X)	–
Кредитование	X	X	–	(X)	–
Место деятельности	–	–	–	X	X
Каналы сбыта	X	(X)	X	(X)	–
Готовность к поставке	–	X	–	X	X
Личная продажа	X	X	X	X	X
Реклама	X	X	X	X	X
Поддержка сбыта	X	–	X	X	(X)
Работа с общественностью	X	(X)	X	–	(X)

Примечание: X – имеет особое значение; (X) – играет роль в определенных условиях.

2. Планирование реализации программы маркетинга по времени при распределении маркетинговой деятельности по времени возникают следующие вопросы: а) как необходимо распределить планируемые мероприятия и средства на отдельные интервалы внутри планового периода? Например, как рекламировать – циклично, антициклично или в общем виде; как вести себя по отношению к колебаниям спроса? Как правило, имеются следующие возможности: подстраиваться под колебания, сглаживать или усиливать их; б) когда необходимо реализовать запланированные мероприятия, чтобы достичь наибольшего эффекта? При этом необходимо особо учитывать, что на практике реакция рынка не является столь быстрой, как это принято в классической теории и предприятие, не учитывающее скорость реальных изменений, скорее всего, потеряет напрасно не только значительную часть рекламного бюджета, но и более дорогое – доверие потребителей.

3. Проблемы рационализации комплекса маркетинга. Главная задача реализации стратегического плана маркетинга заключается, в конечном счете, в рациональном комбинировании маркетинговых инструментов таким образом, чтобы получить эффективный с точки зрения поставленных целей маркетинг-микс. Решение этих проблем весьма не просто как в теории, так и на практике. Причины этого в следующем: наличие множества возможных комбинаций инструментов маркетинга; наличие взаимосвязей и взаимовлияния между инструментами маркетинга; неуве-

ренность в эффекте маркетинговых мероприятий; практические ограничения (по времени, финансам и т.д.), изменчивость и непредсказуемость внешней среды.

1. Множество возможных комбинаций. Допустим, что предприятие может применить четыре инструмента маркетинга, причем каждый из них в 10 вариантах (на практике выбор, как правило, гораздо больший). Число возможных комбинаций достигает 10 000. Ясно, что лишь ничтожная часть из них будет рассматриваться более детально. Если еще добавить, что каждая комбинация даст разные результаты в различных условиях среды, станет понятным истинный масштаб проблемы.

2. Взаимозаменяемость инструментов маркетинга. При формировании маркетинг-микс надо учитывать, что между отдельными инструментами имеются взаимосвязи, причем они могут быть как взаимозаменяемыми, так и комплементарными. Взаимозаменяемость означает, что один инструмент может полностью или частично заменить другой (реклама может уменьшить необходимость усилий по персональной продаже). Комплементарность означает, что действие инструментов взаимно дополняет друг друга (рекламная поддержка выхода на рынок с новым продуктом).

3. Перенос действия мероприятий. Необходимо различать два случая: позитивное и негативное побочное влияние мероприятий маркетинга: поддержка сбыта одного из продуктов может привести к повышению спроса на связанные с ним изделия, кроме того, одновременная продажа различных товаров через одну сбытовую организацию может привести к экономии затрат на сбыт. Взаимовлияние продуктов часто используют для построения так называемых марочных семейств.

2.2. Управление предпринимательскими рисками

Предприятие стремится к удержанию прочных позиций на рынке и постоянно следит за потребительскими предпочтениями, заботится о том, чтобы обновлять свою продукцию и создавать новую. Изменения во вкусах покупателей, появление новых технологий, изменения состояний конкуренции требует разработки новой и усовершенствования выпускаемых изделий. Конкуренты поступают именно таким образом и, следовательно, каждое предприятие должно иметь программу разработки новых товаров и новых технологий, в широком смысле – инноваций. Споры ученых вокруг терминологии, связанной с инновациями вероятно утихнут не скоро. Определений этого понятия существует множество, наиболее устоявшееся и простое: инновация (нововведение) – вложение средств в экономику, обеспечивающее смену поколений техники и технологии, продуктов.

Инновации связаны с *риском*, под которым понимается *возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений при-*

роды и видов деятельности человека. Реализация разработанных новых товаров может потерпеть неудачу. Эмпирические исследования показали, что в среднем от 100 новых идей лишь 4–5 новых продуктов имеют успех на рынке.

Классическим примером дорогой товарной неудачи всех времен является автомобиль «Эдзел» корпорации «Форд», выпущенный на рынок в 1957 году. Автомобиль не понравился покупателям, в ноябре 1958 года был снят с производства. Корпорация понесла убытки в размере 350 млн долларов.

По данным одного из исследований, на рынке товаров широкого потребления терпит неудачу 40% всех предлагаемых новинок, на рынке товаров промышленного назначения – 20%, на рынке услуг – 18%.

Кроме того, предприятие может столкнуться с необходимостью возмещения ущерба жизни и здоровью покупателей, возмещения им имущественного ущерба вследствие того, что товарная партия может оказаться дефектной и вызвать целую серию несчастных случаев.

В свое время известное советское предприятие автомобилестроения завод «Авто ВАЗ» поставлял в Англию автомобили со скрытым дефектом – диски колес были изготовлены из металлического листа с расслоениями. Английская служба безопасности подняла громкий скандал, когда там начались массовые автомобильные аварии. «Авто ВАЗ» заменил в Англии колеса на 20 тысячах автомобилей и заплатил неустойку владельцам.

Два приведенных примера являются примерами рыночного (коммерческого) предпринимательского риска. Рыночный риск всегда имеет место. Наиболее частые причины его проявления следующие:

- 1) товар может иметь скрытые недостатки конструкции изделия;
- 2) товар может иметь скрытые дефекты изделия;
- 3) товар неправильно позиционировали на рынке;
- 4) товар неудачно рекламировали;
- 5) цена за товар назначена чрезмерно высокая;
- 6) затраты на разработку товара оказались значительно выше расчетных;
- 7) ответный удар конкурентов оказался сильнее ожидаемого.

Предприятие должно иметь практическую программу управления рисками, разработанную применительно к специфике возможных рисков, с учетом имеющихся в его распоряжении ресурсов и наиболее эффективного способа управления этими рисками.

Учет некоторых принципов проведения инновации позволяет снизить связанный с ними риск:

- а) инновации принципиально должны основываться на долгосрочном целевом и стратегическом планировании;
- б) величина, структура и финансовые средства предприятия должны позволять проведение инновации;

в) предприятие должно иметь достаточный запас ноу-хау в области интересующих технологий и обрабатываемых рынков;

г) необходим постоянный обмен информацией с потребителями и экспертами для своевременного выявления новых измененных потребностей;

д) новые для предприятия продукты должны отличаться от конкурирующих;

е) по всей видимости, инновации, источником которых был рынок, имеют больший успех, чем те, что возникли как применение результатов научно-технических исследований, поскольку в последнем случае нередко отсутствуют детальные исследования рынка.

Под управлением предпринимательским риском применительно к реализации стратегического плана маркетинга понимается управление чистыми или неспекулятивными рисками, которым подвержен доход предприятия вследствие производства и сбыта все более сложных продуктов, создаваемых в целях, заявленных в стратегическом плане.

Управление предпринимательским риском – это метод управления, получивший развитие в последнее время, не являющийся синонимом страхования и не охватывающий управление всеми рисками, которым подвержен бизнес. Принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Процесс активного измерения потенциальных возможностей предприятия, выигрышей и опасности предпринимательского риска должен происходить во время проведения маркетинговых исследований. После определения, анализа, количественной оценки и, если возможно, снижения вероятности наступления рисков, которым подвергается организация, необходимо принять решение, сохранить ли риск или попытаться перераспределить ответственность между участниками или передать его кому-нибудь другому участнику. Математический аппарат для выбора стратегии в конфликтных ситуациях содержится в теории игр. Она позволяет предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и свести к минимуму степень риска. Анализ с помощью приемов теории игр побуждает предпринимателя (менеджера) рассматривать все возможные альтернативы, как своих действий, так и стратегии партнеров, конкурентов.

Сохранение риска – это создание системы покрытия убытков при их наступлении вследствие наступления событий, связанных с предпринимательскими и другими видами рисков на основе правильной оценки убытков и выбранного метода их финансирования.

Решая функциональную задачу управления рисками, предприятия используют следующие методы финансирования риска:

- за счет прибыли;
- за счет специально создаваемого резервного фонда;

- средствами кэптивной страховой компании;
- средствами, полностью принадлежащими предприятию кэптивной страховой компании.

Кэптивная страховая компания – страховая компания, созданная одним или несколькими юридическими лицами для страхования (перестрахования) рисков своих учредителей, либо ограниченного, заранее определенного круга лиц. Простейшей формой кэптивной страховой компании является компания, учрежденная материнской компанией для страхования всех или части ее собственных рисков. Такую компанию часто называют чистой кэптивной компанией. Однако, основным предназначением кэптивных компаний является регулирование финансовых потоков и перестрахование. Они также участвуют в страховании собственности, от несчастных случаев, фидуциарных правоотношений (доверительного управления) и специальных видов страхования. Существуют следующие основные типы кэптивных страховых компаний:

- компания с одним учредителем – страхует риски только своего учредителя или его операции;
- групповая компания – образуется для страхования определенных юридических лиц. Учредителями являются ряд независимых компаний;
- ассоциированная кэптивная компания – обслуживает только членов определенной группы юридических лиц или ассоциации;
- агентская кэптивная компания – образуется страховыми брокерами или агентами, как правило, для самостоятельного участия в страховом бизнесе, который они контролируют;
- арендованная кэптивная компания – обеспечивает доступ ко всем преимуществам таких компаний, но фактически не регистрируется, а арендуется у страховщика. При этом требуется дополнительно страховать риски страховщика;
- диверсифицированная кэптивная компания – страхует физические лица от потерь, связанных с бизнесом юридических лиц, которые обслуживает кэптивная компания;
- специальная кэптивная компания – это, как правило, перестраховочные компании, заключающие перестраховочные контракты со своими учредителями и передающие риски на вторичный страховой рынок путем выпуска облигаций.

Вторым направлением выбора действий при управлении риском является его передача. Возможные действия:

- страхование риска;
- отказ от обязательств в рамках правовой ответственности по договору.

На рис. 2.1 представлена схема процесса управления предпринимательским риском.



Рис. 2.1. Схема процесса управления риском

2.3. Критерии принятия решений в условиях неопределённости

Критерии принятия решений в условиях неопределенности и риска основаны на построении и анализе матрицы возможных состояний внешней среды функционирования предприятия, и возможных вариантов (альтернатив) решений. В табл. 2.2 приведена матрица решений, которая содержит альтернативы решений (A_j) и варианты развития событий (S_i), a_{ji} конкретный уровень эффективности решения, соответствующий определенной альтернативе при определенной ситуации внешней среды предприятия.

Таблица 2.2. Матрица решений

Варианты решений (A)	S (состояние среды)					
	S1	S2	...	S _i	...	S _m
A	S1	S2	...	S _i	...	S _m
A ₁	a ₁₁	a ₁₂	...	a _{1i}	...	a _{1m}

A _j	a _{j1}	a _{j2}	...	a _{ji}	...	a _{jm}
A _n	a _{n1}	a _{n2}	...	a _{jn}	...	a _{nm}

Для выбора оптимальной стратегии в ситуации неопределённости используются различные правила и критерии.

Правило максимин (критерий Ваальда)

В соответствии с этим правилом из альтернатив a_j выбирают ту альтернативу, которая при самом неблагоприятном состоянии внешней среды, имеет наибольшее значение показателя. С этой целью в каждой строке матрицы фиксируют альтернативы с минимальным значением показателя и из отмеченных минимальных выбирают максимальное. Альтернатива a^* с максимальным значением из всех минимальных считается приоритетной.

Принимающий решение в этом случае минимально готов к риску, предполагая максимум негативного развития состояния внешней среды и учитывая наименее благоприятное развитие для каждой альтернативы.

По критерию Ваальда лица, принимающие решения, выбирают стратегию, гарантирующую максимальное значение наихудшего выигрыша (критерия максимина). Руководствуются этим критерием, как правило, пессимисты.

Правило максимакс

Предполагает, что из всех возможных вариантов «матрицы решений» выбирается та альтернатива, которая из всех самых благоприятных ситуаций развития событий (максимизирующих значение эффективности) имеет наибольшее из максимальных значений (т.е. значение эффективности лучшее из всех лучших или максимальное из максимальных).

Критерий «максимакса» используют при выборе рискованных решений в условиях неопределенности, как правило, субъекты, склонные к риску, или рассматривающие возможные ситуации как оптимисты.

Недостаток правил максимакса и максимина – использование только одного варианта развития ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

Правило минимакс (критерий Севиджа)

В отличие от максимина, минимакс ориентирован на минимизацию не столько потерь, сколько сожалений по поводу упущенной прибыли. Правило допускает разумный риск ради получения дополнительной прибыли. Критерий Севиджа рассчитывается по формуле 2.1:

$$\min \max \Pi = \min_i [\max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij})], \quad (2.1)$$

где \min_i , \max_j – поиск максимума перебором соответствующих столбцов и строк. Расчёт минимакса состоит из четырёх этапов:

1. Определяется лучший результат каждой графы в отдельности, то есть максимум X_{ij} (реакции рынка).
2. Определяется отклонение от лучшего результата каждой отдельной графы, то есть $\max_i X_{ij} - X_{ij}$. Полученные результаты образуют матрицу отклонений (сожалений), так как её элементы – это недополученная прибыль от неудачно принятых решений, допущенных из-за ошибочной оценки возможности реакции рынка.
3. Для каждой строки сожалений находим максимальное значение.
4. Выбираем решение, при котором максимальное сожаление будет меньше других.

Правило Гурвица

В соответствии с этим правилом максимакс и максимин сочетаются связыванием максимума минимальных значений альтернатив. Это правило называют ещё правилом оптимизма – пессимизма. Оптимальную альтернативу можно рассчитать по формуле 2.2:

$$a^* = \max_i [(1-\alpha) \min_j \Pi_{ji} + \alpha \max_j \Pi_{ji}], \quad (2.2)$$

где α – коэффициент оптимизма, $\alpha = 1 \dots 0$ при $\alpha = 1$ альтернатива выбирается по правилу максимакс, при $\alpha = 0$ – по правилу максимин. Учитывая боязнь риска, целесообразно задавать $\alpha = 0,3$. Наибольшее значение целевой величины и определяет необходимую альтернативу.

Правило Гурвица применяют, когда располагают большим объемом информации лучшего качества, чем при использовании правил максимин и максимакс.

Таким образом, при принятии управленческого решения руководствуясь приведенными критериями, необходимо:

- спрогнозировать будущие условия, например, для маркетинга важнейшими являются прогнозы спроса;
- разработать список возможных альтернатив;
- оценить затраты на реализацию альтернатив;
- определить вероятность наступления каждого условия;
- оценить эффективность альтернативы по выбранному критерию решения.

2.4. Маркетинговый контроль

Маркетинговая среда содержит элементы и факторы, характеризующиеся высокой степенью неопределенности, изменчивости, предпринимательских рисков, вследствие чего процесс реализации стратегического плана маркетинга требуют постоянного контроля и принятия решений по корректировке планов, переопределению ресурсов для достижения стратегических целей маркетинга.

В процедуре контроля принято выделять как минимум три этапа:

- выработка стандартов и критериев для сопоставления с фактически достигнутыми результатам;
- сопоставление фактических результатов стратегии маркетинга с выработанными стандартами и критериями;
- принятие необходимых корректирующих действий.

Маркетинговый контроль представляет собой сбор и анализ информации о результатах реализации стратегических планов маркетинга, сравнение их с установленными стандартами и критериями, проведение соответствующих корректирующих действий (принятие управленческих решений о корректировке планов, перераспределении ресурсов и т.д.).

Различают и используют на практике три типа маркетингового контроля: контроль за выполнением годовых планов, контроль прибыльности и стратегический контроль.

1. Контроль за выполнением годовых планов включает в себя четыре этапа:

- установление контрольных показателей;
- замеры показателей рыночной деятельности (объемов продаж, долей рынка и др.);

- анализ (сравнение контрольных показателей с полученными замерами рыночной показателей деятельности);
- принятие решений и реализация корректирующих действий.

Использует четыре средства маркетингового контроля за выполнением годовых планов:

а) анализ возможностей сбыта – замер и оценка фактических продаж в сопоставлении с плановыми, в разрезе каждого продукта и дистрибьютора;

б) анализ доли рынка – замер и оценка доли рынка, чтобы выявить свою позицию по отношению к конкурентам, учитывая возможное влияние внешних факторов. Увеличение доли рынка означает повышение конкурентоспособности предприятия, уменьшение не всегда указывает на неудачу, например, выход на рынок нового производителя приводит к утрате каждой части своей доли;

в) анализ соотношения между затратами на маркетинг и результатом – замер и оценка соотношения между затратами на маркетинг и изменением объема продаж;

г) наблюдение за клиентской лояльностью – выявление изменения в потребительских отношениях до того, как они скажутся на сбыте. Основные методы наблюдения: анализ систем жалоб и предложений, потребительские панели и опросы клиентов. Анализ имиджа фирмы и каждого продукта может проводиться по опросам дистрибьюторов.

2. Контроль прибыльности (рентабельности).

Контроль прибыльности (рентабельности) деятельности предприятия по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам, заказам разного объема проводится в три этапа:

Первый этап. Выявление всех издержек по продаже продукции, ее рекламе, упаковке, доставке и оформлению расчетных документов.

Второй этап. Оценка выявленных издержек в ходе торговли через каждый торговый канал.

Третий этап. Расчет прибылей и убытков по каждому торговому каналу в отдельности.

3. Контроль над политикой маркетинга в целом.

Предприятие должно периодически переоценивать свой подход к рынку, пользуясь приемом, известным под названием ревизии маркетинга или аудита.

Ревизия маркетинга представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды предприятия, его задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности.

Аудиторский, или генеральный, контроль будет эффективным, если к нему прибегают не в период кризиса или в случае возникновения трудностей на рынке, а через равные промежутки времени, определяемые характером продуктов и рынков, но не реже, чем один раз в год, либо еще чаще.

Лучше, если аудиторскую проверку проводит «внешняя» независимая команда. Подбор команды – один из самых деликатных вопросов, поскольку нужны люди, не только компетентные в области аудита и маркетинга, но и способные установить контакт и вести переговоры со всеми, кто может им предложить необходимую информацию.

Аудиторская экспертиза предусматривает анализ по всем вопросам, относящимся как к тактическому, так и к стратегическому маркетингу, затрагивает вопросы сущности и качества маркетинговых исследований, маркетинговой информационной системы, выбранной маркетинговой концепции и комплекса маркетинга, эффективности сбыта, качество работы торгового персонала, инвестиции в рекламу, соответствие внешних дистрибьюторов продуктам и рынкам фирмы, обоснованность целей в средне- и долгосрочном периодах и др..

Аудиторский контроль проводится с использованием вопросников, ответы на которые представляют собой общий подробный диагноз состояния дел фирмы, на основании которого принимаются решения, направленные на улучшение деятельности фирмы. Ниже приводится опросник по стратегии и планированию маркетинга¹¹.

2.5. Опросник маркетингового аудита по стратегии и планированию маркетинга

- 1.1. Есть ли у нас официальный маркетинговый план?
- 1.2. Отражено ли положение о миссии компании в ее маркетинговой стратегии?
- 1.3. Какие из элементов положения о миссии входят в маркетинговую стратегию?
 - клиенты и сегменты рынка
 - местоположение – где находится рынок, на котором будет реализовываться наше предложение
 - выживание и рост компании
 - концепция саморазвития
 - товар/услуга
 - полное содержание предложения

¹¹ Уилсон Обри Аудит маркетинга: Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.

- используемая технология
- философия компании
- имидж компании
- забота о сотрудниках компании

1.4. На каком основании включаются/опускаются отдельные компоненты?

1.5. Сопоставим ли маркетинговый план с корпоративными и прочими операционными планами компании?

1.6. На какой период рассчитан план?

1.7. Когда план пересматривался и корректировался в последний раз?

1.8. Есть ли у нас согласованные качественные и количественные краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные цели, затрагивающие?

- прибыль
- продажная стоимость
- целостные продажи
- количество клиентов
- доля рынка
- проникновение на рынок
- прибыль на инвестированный капитал
- новые товары
- ассортимент товаров
- географическая территория
- основные клиенты
- соотношение повторных и новых сделок
- концентрация и объемы продаж дистрибьюторов
- экспорт
- затраты на сбыт
- антициклические товары/услуги
- размеры и снижение объемов заказов
- дополнительные ценности

1.9. Достаточно ли регулярно цели компании сопоставляются с реальной ситуацией?

1.10. Провели ли мы анализ разрывов, чтобы оценить характер маркетингового задания и требования к ресурсам? Если да, то насколько велик полученный разрыв?

1.11. Сможем ли мы в случае успешной реализации маркетингового плана перекрыть этот разрыв?

1.12. Проводим ли мы полную и отвечающую современным требованиям аудиторскую проверку наших ресурсов?

1.13. Какие ресурсы, необходимые для перекрытия разрыва, мы сможем получить?

- кадры, их знания, умения, квалификация, связи
- финансы
- техническое обеспечение, включая машинное оборудование
- патенты, лицензии и торговые марки
- инвентарные запасы
- клиентская база и знания о клиентах
- ассортимент
- информация
- официальные разрешения
- имидж
- способность организовать поставки «особых» товаров
- транспорт
- торговый персонал
- контракты – аренда, франчайзинг
- интеллектуальная собственность

1.14. Есть ли у нас маркетинговый план в отношении товаров/услуг? Учитывает ли этот план ассортиментный «микс»: «глубину», «ширину», дополнения и исключения?

1.15. Есть ли копия маркетингового плана у всех задействованных в нем руководителей?

1.16. Как и когда, а также насколько регулярно маркетинговый план используется этими руководителями?

1.17. Определены ли отдельные маркетинговые задачи, назначены ли ответственные лица и составлены ли графики их выполнения, а также проводится ли контроль их исполнения?

1.18. Кто отвечает за реализацию этих задач, т.е. за назначение ответственных лиц, составление графиков и осуществление контроля?

1.19. Какие принимаются меры в случае неисполнения или ненадлежащего исполнения ответственными лицами поставленных перед ними задач?

1.20. Разработан ли план на случай возникновения непредвиденных обстоятельств, препятствующих достижению поставленных целей?

1.21. Распределены ли приоритеты между сегментами рынка?

1.22. На основании каких критериев расставлены приоритеты в отношении сегментов рынка?

1.23. Действительны ли эти критерии на настоящий момент?

1.24. Отражает ли распределение маркетинговых ресурсов приоритеты сегментации?

1.25. Провели ли мы анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и вероятных угроз?

1.26. Соответствует ли «микс» товара/услуги и средств коммуникации профилю сильных сторон компании?

1.27. Определили ли мы основные зоны уязвимости, их влияние и вероятность развития?

1.28. Есть ли у нас чрезвычайный план действий на случай осуществления вероятных угроз?

1.29. Какие действия были предприняты для сглаживания слабых сторон компании/отдела?

1.30. Выявил ли анализ ССВУ (SWOT) недостаточно используемые сильные стороны и возможности?

1.31. Обозначил ли анализ непредусмотренные в плане слабые стороны и угрозы?

1.32. Определились ли в результате анализа не используемые в настоящий момент сильные стороны и возможности?

1.33. Какая роль в плане отводится маркетингу взаимоотношений?

1.34. Совместимы ли три стратегических элемента – сегментация рынка, маркетинговый «микс» и планирование товаров?

1.35. Есть ли у нас стратегия, направленная на нашего основного клиента?

1.36. Необходима ли нам аккредитация согласно стандарту ISO 9000 или какой-либо иной системе?

Анализ ответов на поставленные вопросы позволяет определить степень успешности реализации стратегического плана маркетинга, определить главные проблемы и наметить пути их устранения.

П Р А К Т И Ч Е С К А Я Ч А С Т Ь

Задания к параграфам: 1.1. Понятие и проблемы стратегического планирования маркетинга. 1.2. Эволюция стратегического планирования маркетинга. 1.3. Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана.

Задание 1. Тестирование по теме «Понятие и проблемы стратегического планирования маркетинга».

Выбрать правильные ответы в представленных тестах.

1. Исходным процессом стратегического управления является:

- а) определение миссии и целей;
- б) выбор стратегии;
- в) анализ среды.

2. Конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для неё желательным и на достижение которых направлена её деятельность – это:

- а) проект;
- б) цель;
- в) миссия.

3. Стратегия – это:

- а) общий комплексный план;
- б) набор правил, которым организация руководствуется в своей деятельности;
- в) оптимальный набор правил и приёмов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей.

4. Определите главное методическое требование к формированию миссии организации:

- а) недопустимость ориентации исключительно на максимизацию доходов собственников организации;
- б) учет реального потенциала организации;
- в) необходимость документального закрепления миссии.

5. Как следует определять миссию предприятия:

- а) получение прибыли;
- б) определение бизнеса;
- в) верного ответа нет.

6. Из перечисленных элементов выберите те, которые включаются в содержание миссии:

- а) рост производительности труда;
- б) снижение текучести кадров.
- в) выживание фирмы;
- г) инновационные технологии;
- д) круг потребителей компании.

7. Что необходимо знать, чтобы выбрать и сформулировать миссию компании:

- а) историю фирмы, ее профиль и место на рынке;
- б) стиль поведения и действия менеджеров;
- в) ресурсы, которыми располагает компания;
- г) отличительные особенности фирмы.

8. Основные черты миссии – это:

- а) логотип фирмы;
- б) концентрация на ограниченном числе целей;
- в) определение основных направлений развития и приоритетов;
- г) определение основных полей конкуренции;
- д) определение финансовых потоков в фирме.

9. Изменение миссии необходимо делать:

- а) один раз в месяц;
- б) раз в квартал;
- в) раз в 15 лет;
- г) ежегодно;
- д) при кардинальной смене собственников и направлений деятельности.

10. К основным элементам стратегии нельзя отнести:

- а) совокупность предположений о развитии ключевых факторов внешней среды и действиях конкурентов;
- б) ключевые факторы успеха;
- в) психологические приемы ценообразования;
- г) систему стратегических целей.

11. К числу стратегических решений нельзя отнести:

- а) решение о реконструкции предприятия внедрении новой продукции и технологии, планы высшего руководства;
- б) решение о предоставлении ценовой скидки клиенту;
- в) решение о внедрении новой продукции и технологии;
- г) решение о выходе на новые рынки сбыта.

12. «Мягкая» проблема в стратегическом управлении характеризуется:

- а) полной определенностью исходных параметров и условий;
- б) необходимостью рассмотрения ограниченного количества альтернатив решения;
- в) неопределенностью исходных параметров и условий.
- г) необходимостью использования формализованной информации из стабильных источников для принятия решения.

13. Понятия «стратегическое планирование» и «долговременное планирование» являются адекватными:

- а) при планировании деятельности на срок более 5 лет в условиях полной стабильности среды фирмы;
- б) когда в качестве главного критерия эффективности управления рассматривается рентабельность;
- в) в любом случае, так как это – синонимы;
- г) при планировании деятельности на срок более 1 года в условиях нестабильности среды фирмы.

14. Планирование маркетингового комплекса – это задача:

- а) стратегического маркетинга;
- б) операционного маркетинга;
- в) оперативного маркетинга;
- г) краткосрочного планирования.

15. К основным этапам процесса стратегического управления не относится:

- а) проведение стратегических изменений;
- б) стратегический анализ;
- в) формулирование стратегических альтернатив;
- г) разработка плана повышения доходности акций фирмы.

16. Укажите правильный порядок осуществления стратегического планирования маркетинга:

- а) постановка стратегических задач фирмы – составление плана решения этих задач – назначение ответственных – контроль;
- б) формулирование программ – изложение целей – разработка плана развития хозяйственного портфеля;
- в) формулирование целей и задач – разработка стратегии – реализация стратегии – оценка результатов, контроль.

17. Дерево целей компании – это:

- а) ориентированный плоский граф, не содержащий петель и несвязанных вершин;

- б) рисунок на бланке фирмы;
- в) план операций по захвату нового рынка;
- г) план реструктуризации компании.

18. Какой метод построения «дерева целей» применяется для формализованных целей, чаще всего характеризующих реально существующие объекты или те, которые создаются?

- а) метод формализации;
- б) метод обеспечения необходимых условий;
- в) метод дезактивации целей;
- г) метод дезагрегации целей.

19. Построение дерева целей осуществляется следующими методами:

- а) дифференциальным исчислением;
- б) методом Монте-Карло;
- в) методом экспертных оценок;
- г) методом проб и ошибок;
- в) методом статистических выборок.

20. Долгосрочные цели корпорации формулируют на период:

- а) 1–2 года;
- б) 3–4 года;
- в) 5–6 лет;
- г) 7–9 лет;
- д) 10–15 лет.

21. Среднесрочные цели корпорации разрабатывают на период:

- а) 1–2 года;
- б) 3–4 года;
- в) 5–6 лет;
- г) 7–9 лет;
- д) 10–15 лет.

22. Квантификация показателей цели – это:

- а) согласование миссии и цели;
- б) установление соответствия цели и философии фирмы;
- в) преобразование качественных показателей цели в количественные характеристики;
- г) процедура нахождения сторонников данной цели.

23. Ранжирование вершин дерева целей – это:

- а) нахождение взаимосвязей целей и задач;

- б) установление системы ценностей фирмы;
- в) оценка вершин по заданным критериям и выстраивание последовательности значимостей целей по отношению к генеральной цели;
- г) деление вершин на составные части.

24. Маркетинговая стратегическая матрица – это:

- а) методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов;
- б) модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов;
- в) метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность;
- г) метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов.

Задание 2. «Определение стратегических целей» по теме «Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана». Определите, какие из нижеперечисленных целей являются стратегическими, финансовыми, долгосрочными и краткосрочными:

- 1) Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение 3 месяцев.
- 2) Обеспечить рост доходов на 5%.
- 3) Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд руб. до 2 млрд руб. за 5 лет.
- 4) Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям.
- 5) Добиться повышения цены акций на 10% за год.
- 6) Повысить конкурентоспособность компании.
- 7) Расширить номенклатуру продукции.
- 8) Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов в конце текущего года.
- 9) Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
- 10) Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании в течение 1 года.
- 11) Добиться притока денежных средств.
- 12) Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.
- 13) Совершать селективные приобретения других фирм, которые смогли бы дополнить деятельность компании.

Задание 3. Деловая игра «Формирование миссии компании» по теме «Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана».

Учебная группа разбивается на команды, каждая команда выбирает вариант из предложенных преподавателем и выполняет задание в соответствии с выбранным вариантом:

Выберите фирму, с деятельностью и приоритетными целями которой хорошо знакомы, и попробуйте сформулировать миссию этой фирмы:

1 вариант с акцентом на фактор технологии (какова базовая технология фирмы и ее преимущества для потребителя) и фактор представления о себе (каковы заявляемые отличительные качества и конкурентные преимущества);

2 вариант учитывая фактор желательного имиджа компании (к какому имиджу стремится фирма и какую ответственность перед обществом она принимает?) и фактор социальной ответственности (какова позиция фирмы по отношению к своему персоналу?);

3 вариант акцентируя внимание на факторе философии фирмы (каковы базовые убеждения, ценности и приоритетные устремления фирмы?) и на факторе экономических целей компании на ближайшие несколько лет.

Задание 4. «Миссия компании» по теме «Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана». В задании приведены миссии известных компаний. Необходимо указать сферу деятельности компании и название компании.

«Наша миссия состоит в предоставлении каждому потребителю средств перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на короткие расстояния. Эти средства обладают такой высокой надежностью, которая недоступна никакому другому предприятию в мире». (Otis Elevator)

«Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека. Способствовать в регионах деятельности Компании долгосрочному экономическому росту, социальной стабильности, содействовать процветанию и прогрессу, обеспечивать сохранение благоприятной окружающей среды и рациональное использование природных ресурсов. Обеспечить стабильный и долгосрочный рост бизнеса, трансформировать предприятие в лидирующую мировую энергетическую компанию. Быть надежным поставщиком углеводородных ресурсов на глобальном рынке энергопотребления». (ЛУКОЙЛ)

«Стать ведущим поставщиком лучших сортов кофе в мире, соблюдая в ходе роста компании наши негибкие принципы (место работы, где уважают сотрудников; культурное разнообразие; высокие стандарты работы с кофе, удовлетворение клиентов; вклад в местное сообщество; доходность)». (Starbucks)

«Сохранение за собой роли ключевого поставщика в интернет-экономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Интернета. Сегодня главное в компьютерах – это Интернет. Мы расширяем возможности ПК и Интернета». (Intel)

«Украшать жизнь женщин во всем мире, предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для независимых консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста, делая все, чтобы женщины, которые сталкиваются с компанией «...», смогли реализовать себя». (Mary Kay)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов». (McDonald's)

«Соединяя людей, мы помогаем удовлетворению фундаментальной человеческой потребности в связи и социальном контакте. Компания «...» возводит мосты между людьми – находятся они врозь или лицом к лицу – и помогает людям получать необходимую информацию». (Nokia)

«Предоставить глобальную торговую площадку, где кто угодно может продать или купить практически что угодно». (eBay)

«Мы создаем технологию и услуги обработки документов, позволяющих фирмам управлять информацией более разумно и эффективно, безотносительно ситуации». (Xerox)

Задание 5 по теме «Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана». Проанализировав приведенные в таблице 1 формулировки миссий различных компаний:

1. Определить, какие элементы приведенных в таблице формулировок больше соответствуют понятиям «видение» или «цель».

2. Оценить качество этих формулировок с точки зрения требований к содержанию видения и миссии.

Таблица 1. Формулировки миссий компаний

Компания	Сфера бизнеса	Формулировка
МТС	Телекоммуникации	Построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома
Compaq Computers	Производство компьютеров	Быть лидирующим поставщиком персональных компьютеров и серверов во всех сегментах рынка
Eastman Kodak	Производство фотоаппаратуры	Стать лучшей в мире компанией по созданию изображений химическими и электронными методами

Компания	Сфера бизнеса	Формулировка
Концерн «Сухой»	Самолетостроение	Авиационный комплекс «Сухой» стремится производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, прежде всего марок «Су», «Бе», позволяющие удовлетворять потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа
СУАЛ-Холдинг	Производство алюминия	Формирование эффективного вертикально интегрированного промышленного комплекса в алюминиевой отрасли
Сибнефть	Добыча и переработка нефти	Научиться управлять нефтяными активами, чтобы сделать их такими же рентабельными, как у ведущих мировых нефтяных компаний, а затем применить эти умения и навыки для максимизации эффективности капиталовложений в российских условиях
ОАО «Конкрит»	Производство продуктов питания	Участие в возрождении экономики России рыночным путём; восстановление и реорганизация обанкротившихся предприятий в глубинке России; создание рабочих мест; помощь государству – уплата местных и федеральных налогов; насыщение российского потребительского рынка продуктами питания российских производителей
ОАО «Дарья»	Производство продуктов питания быстрого приготовления	Предоставление своим потребителям большего свободного времени благодаря качественным продуктам лёгкого приготовления
Ford	Автомобилестроение	Предоставление людям дешевого транспорта
McDonald's	Сеть ресторанов быстрого питания	Достичь стопроцентного удовлетворения клиентов: каждого клиента, в каждом ресторане, каждый день

Компания	Сфера бизнеса	Формулировка
Спортмастер	Торговая сеть (торговля товарами для спорта и отдыха)	<p>Лучшие товары в лучших магазинах, мы предлагаем самый широкий выбор спортивных товаров, обеспечивая самый высокий уровень качества товаров и обслуживания потребителей, СПОРТМАСТЕР – лидер российского спортивного рынка, сплав передовых технологий бизнеса, мощи объединенных финансов, совершенной инфраструктуры, опыта.</p> <p>СПОРТМАСТЕР – добровольное объединение независимых компаний на основе взаимной выгоды и единства целей и методов их достижения, Наша Группа – международная, с базой и основным средоточием своих интересов в России, имеющая свои представительства в Украине и Белоруссии,</p> <p>СПОРТМАСТЕР – достоинство, порядочность, выполнение взятых обязательств и следование принципам цивилизованного рынка во взаимоотношениях с партнерами,</p> <p>Наше объединение – основа нашего общего успеха и успехов каждой из компаний, развития и постоянного расширения, укрепления наших позиций на рынке, уверенности в будущем</p>

Задание 6. «Разработка дерева целей компании» по теме «Принципы планирования маркетинга и алгоритм разработки стратегического плана». Рассмотрите любое известное вам предприятие, проанализируйте его деятельность, постройте дерево целей для него, учитывая иерархические уровни целей компании.

Задания к параграфам: 1.4. Методы маркетингового стратегического анализа. 1.5. Виды стратегий маркетинга. 1.6. Пример стратегического плана маркетинга гипотетического предприятия.

Задание 7. Тестирование по теме «Методы маркетингового стратегического анализа».

1. Маркетинговая стратегическая матрица – это:

а) методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов;

б) модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов;

в) метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность;

г) метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов.

2. Модель «Доля рынка – рост рынка» – это:

а) матрица БКГ;

б) матрица Ансоффа;

в) матрица АДЛ;

г) матрица Мак-Кинзи и GE.

3. Стратегия отступления в матрице БКГ соответствует позиции:

а) «звезды»;

б) «собаки»;

в) «трудного ребенка»;

г) «дойной коровы».

4. Стратегии диверсификации в матрице «Товары/рынки» соответствует комбинация условий:

а) старый товар на старом рынке;

б) новый товар на старом рынке;

в) старый товар на новом рынке;

г) новый товар на новом рынке.

5. Ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках проблематично, если другие характеристики имеют значение для успеха – это недостаток:

а) матрицы БКГ;

- б) матрицы Ансоффа;
- в) матрицы АДЛ;
- г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

6. Кривая опыта является теоретической базой анализа:

- а) матрицы БКГ;
- б) матрицы Ансоффа;
- в) матрицы АДЛ;
- г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

7. Комплекс задач по анализу внешней среды не проводится с использованием:

- а) модели М. Портера;
- б) Benchmarking'a;
- в) PEST –анализа;
- г) матрицы BCG

8. GAP – анализ – это:

- а) метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов;
- б) методический инструмент четырехэлементного анализа внешней среды;
- в) методический инструмент анализа отклонений фактического развития ситуации от запланированного;
- г) метод, позволяющий получать оценку различных вариантов развития ситуаций – сценариев, предоставляет информацию о возможных отклонениях.

9. Матрица EFEM – это:

- а) методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов;
- б) методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды;
- в) метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность;
- г) методологический инструмент комплексной оценки экономической, социальной, культурной, демографической, экологической, политической, правовой, технологической и конкурентной информации.

10. К задачам анализа внутренней среды фирмы не относится:

- а) анализ последовательности привносимых ценностей;
- б) анализ ресурсов;
- в) анализ факторов микросреды;
- г) анализ целей и стратегий.

11. Систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании – это:

- а) внешний анализ;
- б) разработка стратегии развития;
- в) маркетинговый аудит;
- г) внутренний анализ.

12. Инструментом, завершающим процесс разработки стратегии, является:

- а) модель М. Портера;
- б) Benchmarking;
- в) матрица BCG;
- г) SWOT-анализ.

13. Составление маркетингового бюджета – это задача:

- а) стратегического маркетинга;
- б) операционного маркетинга;
- в) оперативного маркетинга;
- г) краткосрочного планирования;

14. Фотоателье кроме обычных работ принимает решение начать производство фотообоев. Такое решение можно назвать:

- а) интеграция;
- б) диверсификация;
- в) дифференциация.

15. Установление предприятием контроля над поставщиками – это стратегия:

- а) горизонтальной дифференциация;
- б) концентрированного роста;
- в) вертикальной интеграции назад.

16. Установление предприятием контроля над конкурентами – это стратегия:

- а) диверсификации;

- б) горизонтальной интеграции;
- в) концентрированного роста;
- г) обратной вертикальной интеграции.

Задание 8. «Проведение SWOT-анализа и разработка стратегических перспектив развития компании ООО «Фабрика удовольствий» по теме «Методы маркетингового стратегического анализа».

ООО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка Северо-Западного федерального округа России. Анализируя работу компании в текущем году, маркетологи составили перечень основных данных о компании:

- Возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения.
- Высокая конкурентоспособность продукции ООО «Фабрика удовольствий» по цене.
- Высокая конкурентоспособность фабрики по техническому уровню.
- Рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей.
- Прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции ООО «Фабрика удовольствий».
- Появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции.
- Высокий производственный потенциал предприятия.
- Политическая стабильность в стране.
- Адаптация стратегии предприятия к специфике целевого рынка.
- Увеличение тарифов естественных монополий.
- Низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия.
- Гибкая ценовая политика предприятия.
- Повышение уровня инфляции.
- Вступление России в ВТО.
- Внутренняя конкуренция дилеров ООО «Фабрика удовольствий».
- Стабильное финансовое положение предприятия.
- Повышение требований покупателей к качеству продукции.
- Слабая корпоративная культура предприятия.
- Технические инновации в отрасли.
- Высокая активность конкурентов по продвижению своих марок.
- Отсутствие четких целей и стратегии развития предприятия.
- Альянс или слияние конкурентов ООО «Фабрика удовольствий».
- Повышение процентных ставок по кредитам.
- Разветвленные каналы распределения продукции предприятия.

- Увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию.
- Низкая ответственность торговых марок предприятия в регионах России, за исключением Северо-Западного федерального округа.

Задание 9. Проведение деловой игры на тему «Составление карты стратегических групп в отрасли».

1. Рассмотрите все крупные магазины и торговые дома, торгующие ювелирными изделиями, и проведите их анализ. Выделите значимые, на ваш взгляд, параметры, по которым различаются отраслевые организации, например цена/качество (высокая, средняя, низкая), масштаб деятельности (локальный, региональный, национальный, глобальный), степень вертикальной интеграции (отсутствует, частичная, полная), ширина ассортиментной линии (широкая, средняя, узкая) и т.д.;

2. Нанесите компании на карту соответственно их стратегической позиции. Возможно составление нескольких карт по разным параметрам. Групповое обсуждение результатов.

3. Проанализируйте, какие из них располагаются в одной стратегической группе. Являются ли они конкурентами? Составьте профили основных конкурентов, а также профили конкурентных преимуществ/недостатков. Какие конкурентные стратегии применимы для этих компаний, обоснуйте ответы. Определите конкурентные позиции компаний в соответствии с «Концепцией стратегического планирования В. Ефремова». Представление результатов. Подготовка презентации в Power Point по итогам обсуждений.

Задание 10. Решение кейса по теме «Анализ информации о состоянии предприятия ЗАО «Охтинское» и выработка стратегических перспектив развития компании. Формулирование миссии и стратегического видения компании». На основе существующих моделей портфельного анализа проведите анализ состояния компании, оцените ее стратегические перспективы и предложите возможные стратегические решения по ее дальнейшему развитию.

История компании.

ЗАО «Охтинское» было образовано в 1992 году на базе Булочно-кондитерского комбината, Красногвардейского района, который выпекал хлеб и хлебобулочные изделия с 1973 года.

В 2003 г. ЗАО «Охтинское» вошло в состав крупнейшего на Северо-Западе России пищевого холдинга «Аладушкин Групп».

Компания прошла сложные этапы развития. В 2002–2003 годах ЗАО «Охтинское» находилось в предкризисном состоянии: финансовые показатели были нестабильными, расходы превышали доходы. Основным ас-

сортиментом были хлебобулочные изделия, выпуск которых в условиях нарастающей конкуренции становился нерентабельным, техническая база требовала обновления и модернизации. 2004–2005 года стали переломными для компании – было принято решение сосредоточиться на выпуске сдобы и мучных кондитерских изделий. Понаблюдав за потребителями и за собой, мы пришли к выводу, что если выпечка невкусная, то она не нужна даже бесплатно, а если что-то действительно нравится, то можно и переплатить 3-4 рубля. Поэтому мы для себя сформулировали основной принцип – как для себя. Ассортимент был пересмотрен, появились новые, уникальные продукты.

В 2006–2007 годах компании, за счет привлечения инвестиций, удалось заявить о себе как о конкурентоспособном производителе высококачественной продукции. Это не громкие слова. Нам удалось сохранить независимость и не войти в состав хлебных гигантов, в отличие от многих хлебозаводов.

С 2008 года предприятие вышло на новый уровень развития. Приобретение оборудования высочайшего класса с низкой долей ручного труда и с возможностью производства эксклюзивных продуктов открыло новые горизонты.

На сегодняшний день ЗАО «Охтинское» третья по доле рынка компания в Санкт-Петербурге и уступает только «Хлебному Дому» и «Караваю», в состав которых входит не один хлебозавод.

С 2003 года компания занимается выпечкой плюшек под маркой «Аладушкин», а точнее, сдобы и мучных кондитерских изделий. Сам завод был основан существенно раньше, но в 2003 г. компания решила, что нужно сосредоточить усилия именно на сдобном и кондитерском рынке. «Сегодня многие компании любят заявлять о своей «миссии». Так вот – у нас ее нет. Мы, как хорошие хозяева, стремимся, чтобы наша выпечка была вкусной, понравилась и полюбилась вам. Именно поэтому мы не жалеем сахара и сливочного масла, чтобы наша свердловская слойка такая аппетитная и вкусная, мы не экономим на роме для ромовых баб – знатоки оценят, и, даже когда выросли цены на творог – мы не стали менять вкус нашей классической ватрушки».

Спросите любого нашего сотрудника – что он считает самым важным в своей работе, и вы услышите – печь действительно вкусную выпечку. Это стремление определяет все – закупки новейшего оборудования, поиск новых вкусов и продуктов, строгий контроль качества сырья и готовой продукции, оптимизацию логистики – мы хотим, чтобы наша продукция поступала к потребителю свежей. Такой подход – отчасти неформальный и домашний, даёт свои плоды – ромовые бабы нашего производства занимают 90% рынка, наша доля по ватрушкам и кексам – более 50%. Мы не боимся постоянно создавать что-то новое, отвечающее современным

тенденциям, – ведь кухня для хорошей хозяйки всегда место для творчества. Так, например, появились оладушки – уникальный продукт на Северо-Западе, мягкие вафли и гофры, мы не побоялись и добавили в классическую ромовую бабу начинку, сделали традиционные бельгийские гофры в виде сэндвичей с начинками, а ватрушки – не только с творогом, но и с вареньем.

Процесс развития компании – не самоцель, а просто естественное желание печь еще лучше, еще вкуснее, еще больше. Какие мы? Мы разные. Веселые и серьезные, ответственные и разгильдяи, среди нас есть любители ватрушек и настоящие фанаты свердловских слоек, мы любим отдыхать, смотреть телевизор, читать книжки, растить детей и печь плюшки, а главное мы ходим на работу с удовольствием. ЗАО «Охтинское» работает на рынке сдобы, который является частью рынка хлебобулочных изделий, и занимает около 6% от рынка хлебобулочных изделий и рынке МКИ.

Доля ЗАО «Охтинское» на рынке хлебобулочных изделий в целом составляет около 6%, несмотря на отсутствие в ассортименте хлеба! Доля на рынке МКИ СПб и ЛО – в целом около 5%, по отдельным продуктам – до 90%, так как многие продукты являются достаточно новыми для рынка, имеет смысл рассматривать долю рынка в каждой отдельной группе.

Производство и технологии.

Первым новым оборудованием, установленным на ЗАО «Охтинское» были автоматизированные линии итальянской компании Miniran по производству хлебных палочек. Кроме традиционных итальянских видов продукции – классических палочек и палочек с кунжутом, наши технологи разработали уникальную рецептуру сдобных палочек с маком и сырных палочек.

Некоторые продукты – большая ватрушка, ромовая баба, кексы выпекаются по традиционной технологии. Хотя и здесь компании удалось внедрить новые технологии. В 2005 году была произведена модернизация участка сдобы. Были приобретены новые тестомесильные машины, которые бережно перемешивают тесто. Это крайне важно. При бережном перемешивании теста не происходит разрыва клейковины, поэтому тесто получается мягкое, хорошо поднимается. Еще одно нововведение – новые ротационные печи компании Wachtel обеспечивающие равномерное пропекание.

Всем знакома творожная Лакомка. Оборудование для ее производства специально было сделано на заказ именно для компании.

Благодаря новой автоматизированной линии швейцарского производителя оборудования для выпуска сдобы RondoDoge предприятие выпустило новые ватрушки прямоугольной формы, которые быстро завоевали симпатии петербуржцев, конверты, сейчас на этой линии делаются еще и пирожки с картошкой и сочни.

Но предприятие печет не только традиционные продукты. В 2005 году была приобретена первая комплексная высокоавтоматизированная линия по производству гофр мирового лидера оборудования для выпуска вафель – фирмы FranzHaas. Это единственная подобная линия на Северо-Западе. Но в европейском виде – без начинок, гофры не стали популярными в России, поэтому для российского рынка был разработан новый продукт – вафельные сэндвичи с начинками.

В 2008 г. была введена в эксплуатацию высокоавтоматизированная линия голландской компании VanDerPool по производству Домашних вафель и линия Masdaq для производства оладий с начинками. На Европейской части России ЗАО «Охтинское» единственная компания имеющая такое оборудование.

Благотворительность.

Компания широко занимается благотворительностью, помогая различным социальным организациям и фондам.

Список организаций, которым предприятие помогло в 2009–2011 годах:

- Администрация Красногвардейского района г. С-Петербурга;
- Благотворительный фонд социальной помощи «Алина»;
- Региональное общественное благотворительное движение «Большая Медведица»;
- Благотворительная общественная организация «Благо и Дело»;
- Благотворительная общественная организация «Зеленый Мир Детства»;
- Благотворительная общественная организация «ЦПДИ «Фортуна»;
- Благотворительная общественная организация «Пилигрим»;
- Детский благотворительный фонд «Милосердие Детям»;
- Приход церкви святого великомученика Пантелеймона в Удельной;
- Благотворительный фонд помощи детям «Теплый Дом»;
- Благотворительная общественная организация «Отчизна»;
- Центр творческой реабилитации детей с ограниченными физическими возможностями и сирот «Душа Ребенка».

Задания к кейсу «ЗАО «Охтинское»:

1. Сформулируйте миссию компании.
2. Опишите стратегическое видение предприятия.

Задание 11 по теме «Анализ портфеля СХЕ компании».

Портфель видов деятельности изготовителя косметической продукции включает 5 стратегических бизнес-единиц (СБЕ), данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов представлены в табл. 2.

Таблица 2. Данные портфеля СХЕ компании

Стратегические бизнес-единицы (СБЕ)	Продажи, млн шт.	Кол-во конкурентов	Продажи 3 главных конкурентов, млн шт.	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4/1,6/1,0	15
В	3,2	15	3,2/3,2/2,0	20
С	3,8	12	3,8/3,0/2,5	6
Д	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
Е	0,8	8	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель компании методом БКГ и дайте свою диагностику состояния предприятия.

Что Вы можете порекомендовать по результатам анализа? Какую стратегию выбрать для каждого СБЕ?

Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения метода БКГ?

Задание 12 по теме «Оценка привлекательности рынка для компании с использованием модели оценки М. Портера».

Какова привлекательность данного рынка для компании «Лига» по модели М. Портера?

Факторы были оценены по трехбалльной шкале, вес фактора оценивался в долях от 0 до 1. Оценка степени влияния факторов рассчитывается как средневзвешенная.

Таблица 3. Данные по оценке факторов конкурентоспособности компании

Фактор конкуренции	Вес фактора	Сила фактора	Оценка влияния фактора
1. Ситуация в отрасли			
1.1. Зрелость отрасли	0,22	2	
1.2. Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	0,25	2	
1.3. Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	0,15	3	
1.4. Изменение платежеспособного спроса	0,11	1	
1.5. Сила брендов фирм на рынке	0,13	1	

Окончание табл. 3

Фактор конкуренции	Вес фактора	Сила фактора	Оценка влияния фактора
1.6. Стратегия конкурирующих фирм (поведение)	0,08	1	
2. Влияние потенциальных конкурентов			
2.1. Капитальные издержки входа в отрасль	0,50	2	
2.2. Верность потребителей брендам и расходы на переманивание потребителей	0,20	1	
2.3. Экономия от масштаба производства существующих в отрасли конкурентов	0,10	1	
2.4. Доступность каналов поставки и распределения	0,15	1	
2.5. Сопротивление, оказываемое существующими фирмами	0,05	2	
3. Влияние поставщиков			
3.1. Уникальность и дефицит поставляемого ресурса	0,35	1	
3.2. Расходы по переходу на другой ресурс	0,20	1	
3.3. Число отраслей, имеющих потребность в этом ресурсе	0,15	1	
3.4. Количество и размер фирм-поставщиков ресурса	0,30	1	
4. Влияние покупателей			
4.1. Количество покупателей и объем их покупок	0,60	2	
4.2. Значимость товара для покупателя	0,25	1	
4.3. Дифференциация торговых предложений на рынке	0,15	1	
5. Влияние товаров-заменителей на рынке			
5.1. Степень соответствия цены и характеристики товаров-заменителей и основных товаров	0,40	1	
5.2. Готовность покупателя перейти на товар-заменитель	0,30	1	
5.3. Расходы по переманиванию потребителя	0,30	1	

Задание 13 по теме «Оценка конкурентной позиции компании и выбор стратегической альтернативы». Портфель видов деятельности многопрофильной холдинговой компании «Лига» включает несколько стратегических бизнес-единиц (СБЕ). Холдинг стоит перед выбором стратегического пути развития для одного из своих направлений деятельности – сети магазинов-салонов мебели. Необходимо определить положение компании и выработать стратегию, используя матрицу портфельного анализа – МакКинси. Предварительно надо оценить привлекательность рынка (используя данные табл. 3 предыдущего задания) и конкурентные преимущества компании (данные для расчета приведены в табл. 4 ниже).

В данный момент на рынке присутствует 2 основных конкурента компании: «Гранд-мебель» и «Мебель-Хауз». На основе экспертных оценок для компании «Лига» была составлена данная таблица. Оценка факторов проводилась по 10-балльной шкале: 10 баллов – максимальная оценка, 1 балл – минимальная оценка. Определить средний балл по каждому фактору, сделать выводы.

Таблица 4. Данные по оценке факторов конкурентных преимуществ

Группа факторов	Фактор	«Лига»	«Гранд-мебель»	Мебель-Хауз»
Корпоративная идентификация	Слоган компании	6	6	7
	Выдержанный фирменный стиль	8	7	7
	Ассоциации корпоративной идентификации со спецификой продукции	6	8	1 0
	Средний балл			
Месторасположение	Удобство расположения	9	5	6
	Вывески, указатели	8	6	6
	Средний балл			
Ассортимент	Разнообразие ассортимента	8	7	9
	Представленность ассортимента в магазинах	7	7	8
	Средний балл			
Цена	Приемлемость цены	8	7	8
	Средний балл			
Рекламная активность	Реклама в СМИ	8	8	7
	Оценка сайта компании	9	8	7
	Участие в выставках	9	8	8
	Дисконтные карты	8	8	8
	Проведение рекламных акций	9	9	7
Средний балл				

Группа факторов	Фактор	«Лига»	«Гранд-мебель»	Мебель-Хауз»
Магазин	Дизайн, оформление интерьера	7	7	8
	Оснащенность оборудованием	8	7	9
	Наличие мебели	6	6	7
	Качество рекламно-информационной документации	5	5	8
	Средний балл			
Сервис и услуги	Условия доставки и сборки	7	6	8
	Услуги ремонта	8	7	6
	Обмен, возврат товара	6	8	6
	Средний балл			
Профессионализм менеджеров по продажам	Своевременность реагирования на потребительские запросы	8	8	7
	Внешний вид	7	8	8
	Культура общения	6	7	7
	Выявление потребности покупателей	6	8	7
	Знание товара и ассортимента	8	8	8
	Ответы на вопросы и возражения	7	9	9
	Завершение контакта	7	8	7
	Средний балл			

Задание 14. «Определение экономического эффекта от реализации выбранной стратегии» по теме «Реализация стратегии маркетинга».

Компания, занимающаяся производством мебели, выпускает следующие виды продукции: офисную мебель, кухонную мебель и корпусную мебель. В прошлом году валовая прибыль предприятия составила 220 млн руб. По итогам текущего года диверсификация услуг в рамках новой маркетинговой стратегии принесла фирме увеличение валовой прибыли на 5%. Общая сумма затрат на обновление стратегии составила 3 млн 200 тыс. руб. Определите годовой экономический эффект от диверсификации услуг и рентабельность затрат на нее.

Задание 15 по теме «Построение матрицы БКГ» (2 варианта задания).

Вариант 1. Используя следующие данные:

Таблица 5. Данные продаж продукции компаний за 2011 г.

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс. руб.		Емкость рынка в 2011 г., тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2011 г., тыс. руб.	Доля рынка в 2011 г., %	
	2010	2011			Фирмы X	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели:

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.

2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции.

3. Долю продукции в общем объеме продаж.

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу 6:

Таблица 6. Расчетные данные по видам продукции

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать показатели среднего темп роста объема продаж (Тср.) и усредненного коэффициента лидерства на рынке по всем видам продукции (К лид.ср).

Вариант 2. Используя следующие данные:

Таблица 7. Данные продаж продукции компаний за 2011 г.

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс. руб.		Емкость рынка в 2011 г., тыс. руб.	Объем продаж конкурента в 2011 г., тыс. руб.	Доля рынка в 2011 г., %	
	2010	2011			Фирмы X	Сильнейшего конкурента
А	4800	5500	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	280	360	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели:

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции.
2. Коэффициент лидерства (К лид.) на рынке по каждому виду продукции.
3. Долю продукции в общем объеме продаж.

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу 8:

Таблица 8. Расчетные данные по видам продукции

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать показатели среднего темп роста объема продаж (Тср.) и усредненного коэффициента лидерства на рынке по всем видам продукции (К лид.ср).

Задание 16 по теме «Решение кейса “Швейный МакДоналдс”»

Владельцы компании Sela, развивая свой бизнес, доверяли своей интуиции и ощущениям и не думали о сверхприбыли. Это не помешало

им создать крупнейший российский вертикально интегрированный одежный холдинг.

Компания Sela – самый большой ритейлер одежды в нашей стране: от Калининграда до Петропавловска-Камчатского под этой маркой работает 270 магазинов. К концу этого года Sela собирается открыть в России свой трехсотый магазин, а через два года – стать лидером на рынке casualwear (одежды для спорта и досуга) в доступном сегменте, потеснив дешевый импорт из азиатских стран.

Основали компанию два брата-петербуржца – Борис Остроброд и Аркадий Пекаревский, и она стала заниматься разработкой, производством и розницей дешевой одежды под собственным брендом Sela (что в переводе с иврита – «скала»). Проект оказался успешным: через несколько лет Sela стала лидером по динамике развития, опередив не только российские швейные компании, в том числе такие известные, как «Глория Джинс», «Зарина», «Джинсовая симфония», но и многие популярные зарубежные бренды. Последние три года обороты компании Sela ежегодно удваиваются – в прошлом году оборот составил 50 млн долларов, ежегодно розница растет на 50–80%. Российский рынок одежды на 20% состоит из безмарочной продукции российских производителей, 15% рынка – это брендовая одежда российских и зарубежных компаний, остальные 65% занимает дешевый безмарочный импорт из азиатских стран. Sela – единственная сегодня в России брендированная одежная компания, которая напрямую конкурирует с дешевым импортом, продвигая свою торговую марку в доступном ценовом сегменте. Благодаря вертикально интегрированной структуре – в состав Sela входит дизайнерский офис в Израиле, производство (по аутсорсингу) в Китае и Бангладеш и розничная сеть в России – компании удается минимизировать издержки и сохранять низкую цену при качестве, соответствующем брендированной продукции.

На сегодняшний день оптимальным производителем текстиля в соотношении цена-качество остается Азия, особенно Китай, где прекрасно организована инфраструктура производства. «Я не знаю, сколько лет должно пройти, чтобы в России заработало нечто подобное, рассказывает Аркадий Пекаревский. Когда-то я пытался наладить связи с российскими фабриками, но зачастую сложно даже связаться с генеральным директором того или иного предприятия, соответственно, о покупке фабрики в России пока рано говорить».

Свой первый магазин компания открыла в 1996 году. Процесс освоения одежного бизнеса в том виде, в каком он должен быть, шел не так быстро. «Мы, к сожалению, не видели опыта зарубежных сетей, до всего доходили сами, и я до сих пор не могу понять, было это нашей ошибкой или нашим преимуществом. Мы долго работали без отдела маркетинга, считая, что наш товар сам себя продает, действовали исключительно по

интуиции. Шаг за шагом начали вводить новые элементы в продажах. Так, произвели и поставили первое собственное фирменное оборудование, тогда это был практически первый в стране отечественный фирменный магазин одежды с фирменным оборудованием. Мы первыми поставили кондиционеры в нашем магазине – до этого кондиционеры были только в бутиках. Старались поставить максимальное число примерочных. При этом наша одежда все равно была самой дешевой брендовой одеждой в стране». Со временем в компании поняли, что оптовый бизнес и розничный – это абсолютно разные вещи, задумались о том, как будет продаваться товар, начали привлекать покупателя. Чтобы удовлетворить потребности среднего класса в качестве товара, компания изменила принцип своей работы: кардинально пересмотрели отношение к качеству одежды, которую они производили. Благодаря увеличению ассортимента и улучшению качества число продаж увеличилось на сорок-шестьдесят процентов, и уже в 1999 году SELA открыла пятнадцать новых магазинов в Санкт-Петербурге и в Москве. Параллельно улучшали условия покупки, совершенствовали интерьер магазинов. Появилась коллекция женской одежды, трансформировавшись из тинейджерской, одновременно здесь начали формировать коллекции: чтобы брюки сочетались со свитерами, юбки – с джемперами, и все вместе – с аксессуарами: ремнями, сумками, рюкзаками и прочим.

За годы своего существования Sela выработала собственную технологию бизнеса. Здесь прописано все: где и как открывать магазин, как одевать продавцов, как раскладывать товар, и если жестко следовать этой технологии, рентабельность бизнеса составит пятьдесят-сто процентов. Сформирована команда «десантников», которые переезжают из города в город, консультируют партнеров. Благодаря этому каждый сезон открывается до пятидесяти новых магазинов Sela. Планируется, что к концу этого года их будет уже триста. В Питере и в Москве – шестьдесят магазинов, а в основном торговые точки расположены в регионах, включая и самые удаленные города, как большие, так и маленькие.

К примеру, в миллионном Екатеринбурге – двенадцать магазинов, а в Мурманске, где население триста тысяч, – шесть магазинов. Помимо этого, на сегодняшний день существуют три магазина за рубежом (Эстония, Украина), и компания собирается дальше расширяться в этом направлении.

По словам представителей компании, сильной конкуренции они пока не ощущают: «Сегодня мы конкурируем с некоторыми брендами – но не в цене, а в узких ассортиментных направлениях. Формата, аналогичного нашему, на рынке одежды пока нет».

Для завоевания своей доли рынка сегодня по-прежнему актуальным остается грамотное представление торговой марки. Для этого нужно ритмично открывать все новые и новые магазины, что сегодня из российских

компаний делает одна лишь Sela. Причем правильно позиционировать себя это не значит «подвинуть» иностранные бренды или копировать их, но предложить одежду идентичного зарубежной брендовой одежде качества и тренда по более низкой цене (сегодня средняя стоимость покупки в магазинах Sela – тринадцать-пятнадцать долларов). Словом, потенциальный покупатель российской компании-производителя – тот, кому пока недоступны Benetton или Mango, но кто был бы рад уйти с вещевого рынка.

«Мы раз и навсегда выбрали нишу casual, это то, что мы хорошо умеем делать. Расширять ассортимент мы будем обязательно, особенно женской одежды, но в рамках этой ниши. А со следующего года мы попробуем пополнить наши коллекции собственной обувью». Sela – это одежный фаст-фуд сродни «Макдоналдсу», сочетающему быстрое питание и радость, праздничную повседневность. Поэтому магазины Sela должны находиться около дома – в каждом районе города, не особенно стремясь на центральные магистрали. «Высокая аренда делает их низкорентабельными, а имиджевые проекты мне не нужны, я лучше открою на те же деньги сорок магазинов по городу, которые будут доступными по цене, и люди, зайдя в них, и оценив соотношение «цена-качество», скажут:

«да, Sela – моя марка», говорит Аркадий Пекаревский.

Вопросы к кейсу «Швейный МакДоналдс»:

1. Какие матрицы и для решения каких задач развития Sela вы примените?
2. Сформулируйте перспективы развития Sela с помощью одной из матриц

Задание 17 по теме «Разработка маркетинговой стратегии и стратегического плана маркетинга». Проанализировать данные деятельности ресторана ООО «Премьер Фуд» (приведены ниже). Разработать маркетинговую стратегию для компании и составить стратегический план маркетинга в соответствии с требованиями к содержанию документа.

Развитие отрасли общественного питания во многом зависит от факторов макроэкономического характера, поскольку спрос на услуги общественного питания функционально зависит от располагаемых доходов населения. В последние годы в Российской Федерации наблюдается устойчивый рост ВВП и доходов населения при замедлении темпов инфляции и укреплении национальной валюты, что послужило стремительному росту отрасли. В соответствии с прогнозами Правительства РФ динамичный рост ВВП и, как следствие, доходов населения продолжится в течение ближайших нескольких лет. Общая экономическая ситуация в стране представляется достаточно стабильной.

Основными конкурентами ООО «Премьер Фуд» являются рестораны средней ценовой категории. Лидирующие позиции в данной категории занимает «Росинтер». Среди наиболее крупных игроков: «Елки-палки», «Якитория», «Гин-Но-Таки», «Му-Му», «Шеш-беш» и «Молли Гвинз». Основных конкурентов ресторана отличает высокое качество обслуживания, хорошая кухня, квалификационный уровень персонала, разнообразное меню и использование средств рекламы. Поэтому ООО «Премьер Фуд» следует уделить этим направлениям повышенное внимание.

Типичные посетители ресторана ООО «Премьер Фуд» – молодые мужчины и женщины (в возрасте до 35 лет) с высшим образованием, каждый второй – женат или замужем. Большинство посетителей ресторана ООО «Премьер Фуд» изучаемого сегмента – люди работающие. Чаще всего это специалисты с высшим образованием, каждый пятый посетитель – менеджер высшего звена, а каждый четвертый – служащий. Ежемесячный доход типичного посетителя ресторана ООО «Премьер Фуд» составляет 1001–1500\$.

В ресторане «Премьер Фуд» представлены блюда русской, европейской и восточной кухни. Ценовая политика ресторана позиционируется в сегменте недорогой кухни с демократичными ценами.

Для распределения услуг ресторана используется прямой канал сбыта, так как он позволяет поддерживать контакт с потребителем и тем самым позволяет контролировать сбыт оказываемых услуг. У ресторана одна цель – полностью удовлетворить потребности посетителей. А формула для достижения этой цели – качество, культура обслуживания, чистота и доступность. Процесс организации обслуживания посетителей в ресторане складывается из следующих элементов: подготовки зала к обслуживанию, встречи и размещения посетителей, приема заказа, получения и подачи блюд, подачи счета.

На сбыт ООО «Премьер Фуд» могут негативно повлиять усиление конкуренции со стороны существующих и новых игроков рынка услуг общественного питания в сегменте демократичных семейных ресторанов, изменение предпочтений потребителей, изменение в режимах налогообложения. В связи с этим ООО «Премьер Фуд» рекомендуется проводить активную маркетинговую политику – создавать и выводить на рынок новые виды продукции (блюд), услуг, усилить рекламную поддержку, проводить мероприятия, направленные на повышение лояльности потребителей.

Продвижение ресторанных услуг ООО «Премьер Фуд» осуществляется с помощью рекламирования, стимулирования сбыта ресторанной продукции с помощью купонов, призов, лотерей, специальных мероприятий и скидок, подарочных сертификатов.

Отдел маркетинга в ООО «Премьер Фуд» отсутствует. Как таковая маркетинговая деятельность не ведется. На плечах директора ресторана

лежат задачи по осуществлению так называемой системы маркетинговых коммуникаций, иными словами то, что позволяет стимулировать сбыт.

К факторам, которые могут ухудшить результаты деятельности ООО «Премьер Фуд», относится усиление конкуренции на ресторанном рынке Москвы. Данный фактор является наиболее существенным и во многом связан с обострением конкуренции в случае агрессивного выхода на московский рынок новых крупных ресторанных сетей, действующих в тех же сегментах рынка, что и «Премьер Фуд». В этом случае вероятно сокращение рентабельности бизнеса «Премьер Фуд». Вероятность возникновения данного фактора является высокой.

Задание 18 по теме «Определение затрат на реализацию маркетинговой стратегии». Завод «Комета» производит высокотехнологичное оборудование. Он планирует произвести за 2011 г. 200 тыс. изделий различной номенклатуры общей стоимостью 365 млн руб. Постоянные затраты составят 60 млн руб., средний размер переменных затрат на единицу продукции – 1050 руб. Валовая прибыль компании планируется не менее 80 млн руб. Определите сумму затрат на производство и маркетинг, отразив расходы в абсолютной и относительной величинах.

Задание 19 по теме «Планирование бюджета на маркетинг». Компания «Любимый» планирует к выпуску в новом году сока в новой упаковке. В таблице 9 представлены необходимые данные. По данным таблицы рассчитайте на основе показателей целевой прибыли бюджет маркетинга фирмы по производству натуральных соков на планируемый год.

1. Определить исходя из темпов роста объемов продаж на рынке и объема продаж на рынке соков в текущем году объем рынка продаж соков в планируемом году.

2. Определить объем продаж соков фирмой в планируемом году.

3. Определить сумму денежных поступлений фирме от продаж соков.

4. Дать прогноз валовой прибыли фирмы, за счет которой она будет покрывать условно переменные издержки, расходы на проведение маркетинга и получать доход.

5. Определить годовые условно-постоянные издержки фирмы.

6. Определить расходы, за счет которых будут покрыты издержки на маркетинг и получен доход.

7. Определить расходы на маркетинг.

Распределить, соответственно с процентами, бюджет маркетинга на рекламу, стимулирование сбыта, маркетинговые исследования

Номер варианта задания выбирается по последней цифре номера в зачетной книжке.

Таблица 9. Расчетные показатели деятельности компании

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Объем продаж соков на рынке в текущем году, млн пак.	21	21,5	22	22,5	23	23,5	24	24,5	25	25,5
2. Рост объема продаж соков на рынке в предыдущие годы, %	6,0	6,1	6,2	6,3	6,4	6,5	6,6	6,7	6,8	6,9
3. Планируемая доля рынка фирмы по объему продаж соков, %	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
4. Цена фирмы за один пакет соков (без НДС), руб.	20	20,1	20,2	20,3	20,4	20,5	20,6	20,7	20,8	20,9
5. Издержки фирмы по производству одного пакета соков, руб.	14	14,5	14,6	14,8	14,7	14,9	15,0	15,2	15,3	15,4
В том числе условно-переменные и условно-постоянные издержки	9,8	10	10,1	10,3	10,4	10,5	10,7	10,3	10,8	10,9
	4,2	4,5	4,5	4,5	4,3	4,4	4,3	4,9	4,5	4,5
6. Контрольный показатель целевой прибыли от продажи соков, млн руб.	30	30,2	30,4	30,6	30,8	30,9	31	31,2	31,4	31,6
7. Распределение бюджета маркетинга, %.	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
В том числе:										
реклама	60	70	65	63	65	63	62	64	64	62
стимулирование сбыта	30	22	25	27	27	30	29	26	28	20
маркетинговые исследования	10	8	10	10	8	7	9	10	8	8

Задания к параграфам: 2.1. Планирование программы маркетинга (реализации стратегии). 2.2. Управление предпринимательскими рисками. 2.3. Критерии принятия решений в условиях неопределенности. 2.4. Маркетинговый контроль. 2.5. Опросник маркетингового аудита по стратегии и планированию маркетинга.

Задание 20. Тестирование по темам: «Планирование программы маркетинга (реализации стратегии)»; «Управление предпринимательскими рисками»; «Критерии принятия решений в условиях неопределенности»; «Маркетинговый контроль».

1. Неопределенность, связанную с отсутствием информации о вероятностях состояний среды (природы), называют:

- а) сомнительной;
- б) безнадежной;
- в) неопределенной;
- г) безвозвратной.

2. Критерий гарантированного результата (максимальный критерий Ваальда) является критерием:

- а) наименьшего вреда;
- б) наибольшего вреда;
- в) оптимистическим;
- г) пессимистическим.

3. Критерий пессимизма характеризуется выбором:

- а) лучшей альтернативы с худшим из всех худших значений окупаемости;
- б) худшей альтернативы с худшим из всех худших значений окупаемости;
- в) худшей альтернативы с лучшим из всех худших значений окупаемости;
- г) лучшей альтернативы с лучшим из всех лучших значений окупаемости.

4. Чем рискованнее проект, тем норма его доходности должна быть:

- а) ниже;
- б) выше;
- в) норма доходности не зависит от риска.

5. Если событие не может произойти ни при каких условиях, его вероятность равна:

- а) нулю;
- б) единице;
- в) 0,5;
- г) 100%.

6. Показатель допустимого риска не должен:

- а) превышать предельного значения;

- б) быть меньше предельной величины;
- в) быть равным нулю.

7. Экспертный метод может быть реализован:

- а) путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов;
- б) с помощью опроса респондентов;
- в) путем несистемной выборки.

8. Каждому эксперту, работающему отдельно, представляется:

- а) помощник;
- б) устав компании;
- в) перечень возможных рисков.

9. Методы управления рисками, предполагающие исключение рискованных ситуаций из бизнеса, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

10. Методы управления рисками, основанные на четкой идентификации источников риска, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

11. Методы управления рисками, относящиеся к упреждающим методам управления, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

12. Методы управления рисками, связанные с распределением риска между стратегическими партнерами, носят название:

- а) методы диссипации риска;
- б) методы компенсации риска;
- в) методы уклонения от риска;
- г) методы локализации риска.

13. Процесс снижения риска за счет увеличения разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок носит название:

- а) конвергенция;
- б) фокусирование;
- в) диверсификация;
- г) дифференцирование.

14. Снижение риска за счет увеличения количества поставщиков, позволяющего ослабить зависимость предприятия от конкретного поставщика, – это:

- а) диверсификация рынка сбыта (развитие рынка);
- б) диверсификация видов хозяйственной деятельности;
- в) диверсификация закупок;
- г) диверсификация инвестиций.

15. Снижение риска за счет распределения готовой продукции предприятия между несколькими рынками или контрагентами – это:

- а) диверсификация рынка сбыта (развитие рынка);
- б) диверсификация видов хозяйственной деятельности;
- в) диверсификация закупок;
- г) диверсификация инвестиций.

16. Снижение риска за счет расширения ассортимента выпускаемой продукции, оказываемых услуг, спектра используемых технологий – это:

- а) диверсификация рынка сбыта (развитие рынка);
- б) диверсификация видов хозяйственной деятельности;
- в) диверсификация закупок;
- г) диверсификация инвестиций.

17. Диссипация риска при формировании инвестиционного портфеля, предполагающего реализацию одновременно нескольких проектов, носит название:

- а) диверсификация рынка сбыта (развитие рынка);
- б) диверсификация видов хозяйственной деятельности;
- в) диверсификация закупок;
- г) диверсификация инвестиций.

Задание 21. Проведение круглого стола по теме «Примеры различных ошибочных стратегических решений российскими компаниями: экономические последствия».

Задание 22 по теме «Оценка конкурентного положения компании методом Матрицы Space».

В таблице 10 представлены результаты балльной оценки критериев предприятия «А» методом SPACE.

Каждый показатель, который характеризовал ключевые критерии, оценивался по 6-балльной шкале внешними экспертами на основе сравнения фактических значений финансовых коэффициентов с нормативным их значением для предприятия и на основе изучения статистической информации в экономической ситуации в отрасли. Оценивались такие показатели, как финансовая сила и конкурентоспособность предприятия, стабильность и привлекательность отрасли с точки зрения потенциала.

Необходимо по результатам данных провести анализ конкурентоспособности позиции компании и определить стратегию дальнейшего развития предприятия «А», используя метод SPACE. Обоснуйте ответ.

Таблица 10. Данные оценки критериев предприятия «А» методом SPACE

Критерии	Оценка	Весомость	Обобщенная оценка баллов
Финансовая сила предприятия			
Рентабельность инвестиций	5	0,4	2
Финансовая автономия	2	0,2	0,4
Платежеспособность предприятия	5	0,1	0,5
Уровень финансового риска	4	0,1	0,4
Общая оценка критерия			4,4
Конкурентоспособность предприятия			
Чистая рентабельность реализованных услуг	4	0,3	1,2
Чистая рентабельность производства	4	0,2	0,8
Доля рынка	5	0,1	0,5
Конкурентоспособность услуг	3	0,2	0,6
Использование ОПФ	4	0,2	0,8
Общая оценка критерия			3,9
Привлекательность отрасли			
Уровень прибыли	6	0,4	2,4
Стадия жизненного цикла отрасли	5	0,3	1,5
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	5	0,3	1,5
Общая оценка критерия			5,4
Стабильность отрасли			
Стабильность прибыли	4	0,5	2
Уровень развития инновационной деятельности	3	0,3	0,9
Маркетинговые и рекламные возможности	3	0,2	0,6
Общая оценка критерия			3,5

Задание 23. Проведение деловой игры на тему «Оценка стратегических маркетинговых рисков предприятия сферы туризма. Построение матрицы оценки возможностей, построение риск профиля компании и матрицы рисков. Выявление путей предотвращения возможных рисков. Разработка и представление антикризисной программы предприятия».

Задание 24. «Принятие решения в условиях риска». Руководство некоторой компании решает, создавать ли для выпуска новой продукции крупное производство, малое предприятие или продать патент другой фирме. Размер выигрыша, который компания может получить, зависит от благоприятного или неблагоприятного состояния рынка (табл. 11).

Таблица 11. Данные выигрышей (потерь) компании

Номер стратегии	Действия компании	Выигрыш, руб., при состоянии экономической среды	
		благоприятном	неблагоприятном
1	Строительство крупного предприятия (a1)	200 000	-180 000
2	Строительство малого предприятия (a2)	100 000	-20 000
3	Продажа патента (a3)	10 000	10 000

Примечание. Вероятность благоприятного и неблагоприятного состояний экономической среды равна 0,5.

На основе данной таблицы выигрышей (потерь) необходимо построить дерево решений и выбрать стратегию.¹² Используйте критерии и правила принятия решений в условиях неопределенностей и риска: критерий Вальда (или критерий «максимина»), критерий «максимакса», критерий Гурвица.

Задание 25. «Выбор стратегического пути в условиях неопределенности». Фирма занимается исследованием рынка, рассчитывает расширить свою деятельность, снабдив персональными компьютерами персонал, занимающийся сбором данных. Проблема состоит в том, покупать ли компьютеры или арендовать. Предсказать рост масштабов деятельности фирмы в ближайшие четыре года нельзя, но возможно разделить его на значительный, средний и незначительный. Вероятность значительного роста масштаба деятельности в первый год после установки компьютеров составляет 0,6; среднего и незначительного – 0,3 и 0,1 соответственно. В последующие три года рост может оцениваться как значительный и не-

¹² Береза Т.Н., Хрусталева Е.Ю. Методы оценки маркетинговых решений в условиях неопределенности и риска, РФФИ (проект № 00-06-80256).

значительный. Подсчитано, что если рост значительный в первый год, то вероятность того, что он останется таким же в последующие три года, равна 0,75. Средний рост первого года изменится на незначительный в последующие годы с вероятностью 0,5. А незначительный рост таким же и останется с вероятностью 0,9. Чистые наличные доходы, вызванные этими изменениями, приведены в таблице 12.

Таблица 12. Данные доходов компании

Рост	Доход наличности на конец года
Значительный	1 000 000
Средний	700 000
Незначительный	55 000

Стоимость компьютеров – 1 750 000 руб. Условия аренды: первоначальный взнос – 750 000 руб. плюс 25% чистой наличной выручки на конец года.

Компания рассчитывает получать 12% годовой прибыли на вложенный капитал.

Задание 26 по теме «Выбор стратегического решения в условиях риска». Инновационный проект компании завершился разработкой новой продукции. Управленцы компании исследуют следующие направления ее поведения на рынке:

1. Осуществлять маркетинговые исследования (самостоятельно или с привлечением внешних компаний). При этом возможно выявление следующих ситуаций:

а) благоприятное положение на рынке, способствующее продажам разработанной продукции. В данном случае спрос возможен низкий, средний и высокий;

б) неблагоприятное положение на рынке. Наличие трех перечисленных видов спроса также предполагается;

2. Не осуществлять маркетинговые исследования. В этой ситуации возможно следующее:

а) компания самостоятельно производит и реализовывает разработанную продукцию;

б) инновационный проект по производству новой продукции продается другому хозяйствующему субъекту.

Разместим данные, необходимые для проведения этого анализа, в таблице 13.

Коэффициенты оборачиваемости оборотных активов инновационного проекта и их вероятности в каждой экономической ситуации¹³.

Таблица 13. Данные для анализа и принятия решения

Прогнозируемый уровень спроса	Без проведения маркетинговых исследований		С учетом маркетинговых исследований			
			Благоприятная ситуация на рынке (0,60)		Неблагоприятная ситуация на рынке (0,40)	
	Продать другой организации	Самостоятельно реализовать	Продать другой организации	Самостоятельно реализовать	Продать другой организации	Самостоятельно реализовать
Высокий	4	4,46 (0,3)	6	6,07 (0,75)	3,6	4,29 (0,25)
Средний	4	3,46 (0,5)	6	4,54 (0,15)	3,6	3 (0,45)
Низкий	4	2,57 (0,2)	6	3,36 (0,1)	3,6	2,11 (0,3)

Задание 27 по теме «Выбор стратегического решения в условиях неопределенности».

Предприятие может выпускать три вида продукции: товар А, товар В и товар С, получая при этом прибыль, зависящую от спроса, который может быть в одном из четырех состояний: С1, С2, С3 и С4. В табл. 14 (так называемой *платежной матрице*) представлена прибыль (в у. е.), которую может получить завод, выпуская продукцию каждого вида при каждом из состояний спроса.

Необходимо:

- 1) определить продукт, выпуск которого обеспечит заводу минимальный гарантированный уровень прибыли;
- 2) выработать рекомендации по возможному увеличению среднего гарантированного уровня прибыли завода.

Таблица 14. Платежная матрица

	С1	С2	С3	С4
Товар А	3	7	6	8
Товар В	9	10	4	2
Товар С	7	4	5	4

¹³ Батурина Н.А. Дерево решений как способ оптимизации процессов использования оборотных активов хозяйствующего субъекта // Справочник экономиста. – 2008. – № 11.

Задание 28 по теме «Выбор стратегического решения в условиях риска и неопределенности». Правление автомобилестроительной компании должно принять стратегическое решение о перспективном профиле производства. При этом есть три варианта предпочтения: а) производство малолитражных автомобилей; б) производство легковых автомобилей с объемом цилиндра более 1200 см³; в) производство грузовых автомобилей.

В зависимости от ситуации на рынке эксперты определили следующие показатели прибыли (табл. 15).

Таблица 15. Данные показателей прибыли при различных ситуациях

Стратегия фирмы	Прибыль в зависимости от ситуации на рынке, у. е.		
	Вариант «а»	Вариант «б»	Вариант «в»
Малолитражные автомобили	52	70	60
Легковые автомобили с объемом цилиндра более 1200 см ³	100	25	50
Грузовые автомобили	75	50	80

1. Проведите необходимые расчеты и сделайте выбор в условиях риска.

Эксперты также оценили вероятности ситуаций на рынке (табл. 16).

Таблица 16. Данные вероятностей ситуаций на рынке

Стратегия фирмы	Вариант «а»	Вариант «б»	Вариант «в»
Вероятность, %	50	30	20

2. Проведите необходимые расчеты и сделайте выбор в условиях неопределенности. Рассчитайте критерий Ваальда, Гурвица и Сэвиджа.

3. Сделайте выводы.

Задание 29. Проведение деловой игры по теме «Диверсификация – пути снижения маркетинговых рисков компании».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Курс стратегического планирования маркетинга является специфической дисциплиной, входящей в программу подготовки бакалавров специальности «Маркетинг».

Изучение данной дисциплины способствует приобретению необходимых ФГОС ВПО третьего поколения теоретических основ и овладению практических навыков в области стратегического планирования маркетинга и реализации маркетинговой стратегии предприятий.

В данном учебном пособии рассмотрены вопросы формирования миссии компании, стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности компании, выбора стратегических альтернатив, управления реализацией стратегий, оценки экономической эффективности стратегических маркетинговых решений и контроля за реализацией стратегий.

Отдельный раздел данного пособия посвящен особенностям стратегического планирования маркетинга в условиях риска и неопределенности, что является актуальным аспектом управления маркетинговой деятельностью на современных предприятиях.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Багиев Г.Л. Маркетинг взаимодействия: Учебник для вузов. – СПб.: Астерион, 2011. – 768 с.
2. Маслова Т.Д., Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинг: Учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер 2012. – 448 с.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Стратегический маркетинг-менеджмент. 12-е издание. – СПб.: Питер, 2010. – 816 с.

Дополнительная

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2004.
2. Барлоу Дж., Меллер К. Жалоба как подарок. Обратная связь с клиентом – инструмент маркетинговой стратегии. – М.: Олимп-бизнес, 2010.
3. Березин И.С. Крупнейшие потребительские рынки России: объем, динамика, перспективы. Доклад российскому бизнесу. – М.: Беловодье, 2010. – 272 с.
4. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика. – М.: Эксмо, 2005.
5. Данько Т.П. Управление маркетингом: Учебник. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 363 с.
6. Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с.
7. Качалов И.В. Кризис – лучшее время для роста. План 111 мероприятий. – М.: АСТ; СПб.: Прайм-Еврознак, 2009. – 352 с.
8. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник. – М.: Экономика, 2011.
9. Кумар Н. Маркетинг как стратегия. – М.: Претекст, 2008. – 342 с.
10. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок: Учебник. – СПб.: Питер, Лидер, 2010. – 720 с.
11. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2006.
12. Маркетинг. Большой толковый словарь / Под ред. А.П. Панкрухина. – М.: Омега-Л, 2009. – 261 с.
13. Смирнов Э.А. Управленческие решения. – М.: ИНФРА-М, 2001.
14. Томпсон А., Стрикленд Д. Стратегические концепции и ситуации для анализа. 12-е изд. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.
15. Томпсон А.Л. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, 2007.
16. Хербинг Р., Купер С. Настольная книга директора по маркетингу: маркетинговое планирование. Полное пошаговое руководство. – М.: ЭКСМО, 2009. – 832 с.