

Министерство образования Республики Беларусь  
«Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники»

Кафедра экономики

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

Практикум и методические указания  
для студентов специальности 26 02 03 «Маркетинг»  
дневной формы обучения

Библиотека БГУИР

Минск 2004

УДК 339.138 (075.8)  
ББК 65.290-2 я 73  
С 83

Составитель  
И.С. Светлицкий

С 83      Стратегический маркетинг: Практикум и методические указания для студ. спец. 26 02 03 «Маркетинг» дневной формы обуч. / Сост. И.С.Светлицкий. – Мн.: БГУИР, 2004. – 46 с.

Методическое пособие для проведения практических занятий содержит основные понятия учебной дисциплины и задания по вопросам маркетинговой стратегии.

УДК 339.138 (075.8)  
ББК 65.290-2 я 73

© Светлицкий И.С., составление, 2004  
© БГУИР, 2004

## Введение

На практике стратегический маркетинг (СМ) представляет собой систематизированный анализ рынка, осуществляемый с позиций отдельно взятой фирмы и проводимый с целью выявления факторов, обеспечивающих ее конкурентные преимущества в условиях непрерывно изменяющейся конъюнктуры рынка.

В теории СМ отражаются обобщенные выводы и правила, вытекающие из анализа «деятельной» или операционной стороны маркетинга. На основе этого анализа определяется необходимость применения той или иной стратегии, задача которой сводится к сохранению, упрочению, расширению комплексной перспективы фирмы.

Многообразие видов стратегий соответствует в целом концепции маркетинга как процесса продвижения на рынок. Обычно ключевая роль отводится стратегии, отражающей наиболее уязвимое место в позиции фирмы или «слабое звено» в цепи ее продвижения. Решения, обусловленные этой стратегией, требуют соответствующих корректировок в отношении других маркетинговых стратегий, применяемых фирмой. Взаимосвязь всех одновременно применяемых стратегий обосновывается в плане СМ.

Таким образом, изучение курса СМ студентами по специальности «Маркетинг» позволяет сформировать их стратегическое видение целей и задач успешной коммерческой деятельностью фирмы на современном этапе. Это происходит путем усвоения накопленного опыта применения различных стратегий, манипулирования и творческого подхода в случаях необходимой корректировки данных стратегий, а также создания новых стратегий – например, при интерактивном маркетинге в электронной коммерции.

Предлагаемый практикум составлен на основе известных учебников и учебных пособий, указанных в списке литературы. Ссылки на литературу даются по общему образцу: порядковый номер и страницы соответствующего источника.

Общая структура курса характеризуется соотношением лекций и практических занятий в пропорции 3:1. Это обстоятельство усиливает роль самостоятельной работы студентов в изучении курса, т.е. повышает значение домашних заданий, предопределяет сокращение времени, отводимого для выступлений с докладами, повышает роль контрольной и консультативной функций на каждом практическом занятии.

## **ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ И ПРИОРИТЕТ ПОКУПАТЕЛЯ (2 часа)**

### **1.1. Вопросы к обсуждению**

- 1.1.1. Предмет и задачи стратегического маркетинга [4, с. IX-XYI].
- 1.1.2. Активность покупателя, принимающего решения, и формы ее проявления [4, с. 91-98].
- 1.1.3. Изменение познавательной, эмоциональной и поведенческой реакций покупателя [4, с. 129-163].
- 1.1.4. Анализ удовлетворенности клиентов и методы ее измерения [4, с. 163-168].

### **1.2. Темы докладов**

- 1.2.1. Этапы развития стратегического маркетинга [4, с. 31-54].
- 1.2.2. Принцип приоритета потребителя и его применение в стратегическом маркетинге [4, с. 1-17].

### **1.3. Домашние задания**

- 1.3.1. Покажите различия между ориентацией на рынок, ориентацией на продажи и ориентацией на товар, обратив внимание на последствия выбора каждой ориентации для фирмы и на роль службы маркетинга [1, с. 20-22; 4, с. 18, 20, 22].
- 1.3.2. Основываясь на своем опыте потребителя, приведите три примера дикого маркетинга. Какие меры вы предложите, чтобы побудить фирмы отказаться от подобной практики? [4, с. 21, 22].
- 1.3.3. Вам поручено дать диагноз выполнения функций маркетинга на фирме, выпускающей товары промышленного назначения. Предложите набор вопросов в форме анкеты, ответы на которые со стороны руководителей фирмы позволят вам дать требуемый диагноз [1, с. 193-200].
- 1.3.4. Как ввести стратегический маркетинг на малой фирме, располагающей ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами? [1, с. 25-29].
- 1.3.5. Вы – сторонник концепции «ответственного маркетинга». Каким образом эта концепция – новая для вашей фирмы – влияет на ваше представление о стратегическом маркетинге и практическую работу в отношении товарной политики, сбыта и коммуникаций? [4, с. 46-48].
- 1.3.6. Сопоставьте структуру потребностей индивидуального и промышленного покупателей. В чем вы видите сходство и принципиальные различия? [4, с. 61-63, 85, 86].
- 1.3.7. Маркетинг описывает поведение потребителей при покупке как процесс рационального решения проблемы. Чтобы продемонстрировать это положение, опишите, как потребители делают свой выбор в сложных ситуациях с изменяющимися рисками [1, с. 236-238; 4, с. 94].

1.3.8. Припомните какой-либо товар длительного использования (телевизор, фотоаппарат, персональный компьютер и т.п.), который вы приобрели в недавнем прошлом. Попытайтесь восстановить процесс совершения выбора, которому вы следовали, источники информации, к которым вы обратились, и ваш подход к решению этой проблемы [1, с. 236-238].

1.3.9. Отыщите в текущей прессе два рекламных сообщения о товаре с внешними и о товаре с внутренними качествами. Сравните содержание этих сообщений, а также количество информации, которое они содержат. Какую цель, по вашему мнению, преследуют эти объявления?

1.3.10. Назовите товар (услугу), особенно хорошо известный (известную) вам как пользователю и в отношении которого (которой) вы можете считать себя экспертом. Определите характеристики или атрибуты, которые кажутся вам наиболее важными, и сопоставьте их с атрибутами, которые подчеркиваются в рекламе товаров (услуг) этого типа. Какие советы вы дали бы потенциальному покупателю?

#### **1.4. Основные понятия и концепции**

1.4.1. *Пассивный маркетинг* означает, что потребности на крупном потенциальном рынке известны и стабильны, а технологический процесс протекает в медленном темпе. Иначе говоря, маркетинг служит продаже того, что уже известно. Организация подобного типа стимулирует развитие ориентации на производство, т.е. принимает «концепцию товара» [4, с. 18].

1.4.2. *Организационный маркетинг* ставит задачу обнаружения и организации рынка для изготовленных товаров, прежде всего в связи с ростом потребительского спроса. Организация ориентируется на эффективный сбыт товаров, т.е. принимает «концепцию продаж» [4, с. 19, 20].

1.4.3. *Манипулятивный, или дикий, маркетинг* отражает риск применения концепции продаж, проявляющийся в том, что организация пытается скорее свести спрос к требованиям предложения, чем адаптировать предложения к ожиданиям спроса. При этом применяются недобросовестные формы и методы продаж и рекламы [4, с. 21, 22].

1.4.4. *Активный маркетинг* – стадия эволюции маркетинга, характеризующаяся развитием и/или усилением роли СМ. В основе этой эволюции лежат три фактора: а) увеличение скорости распространения *технологического прогресса*; б) зрелость рынков и прогрессивное *насыщение потребностей* базового рынка; в) возросшая *интернационализация* рынков как следствие последовательности устранения барьеров для международной торговли [4, с. 22-27].

1.4.5. *Консьюмеризм* – движение, знаменующее «социализацию» спроса. В результате фирма имеет дело с более сплоченным потребителем, реагирующим на ее действия организовано и располагающим благодаря союзам потребителей, в дополнение к данным, предоставляемым фирмой, независи-

мыми источниками информации. Объективно способствует повышению уровня *этики в практике маркетинга* [4, с. 40-42].

1.4.6. *Энвайронментализм* – движение, знаменующее рост экологического сознания людей в отношении последствий возвышения потребностей, потребления и, значит, маркетинга. Не признает принципа приоритета потребителя, если его осуществление влечет разрушение среды обитания. Одним из следствий этого движения является возникновение так называемых «зеленых» консьюмеристов и соответственно «зеленого» маркетинга [4, с. 42, 43, 45].

1.4.7. *Концепция ответственного маркетинга* представляет собой расширенную трактовку классического маркетинга, имеющую целью акцентирование внимания на обеспечении внутри фирмы высокого уровня осознания побочных социально-культурных последствий экономической и в особенности маркетинговой деятельности. Возникла под влиянием консьюмеризма и энвайронментализма [4, с. 48-49].

1.4.8. *Родовая потребность* – «состояние ощущаемой базовой неудовлетворенности, связанной с условиями существования» (Ф. Котлер). Обусловлена человеческой природой и, следовательно, не создается обществом или маркетингом; она существует до возникновения спроса, будучи скрытой или выраженной [4, с. 59].

1.4.9. *Абсолютные и относительные потребности* – согласно Кейнсу, существуют «потребности абсолютные в том смысле, что мы ощущаем их безотносительно к тому, в какой ситуации оказываются другие люди, и потребности относительные в том смысле, что мы ощущаем их лишь тогда, когда удовлетворение потребностей возвышает нас, заставляет нас чувствовать себя выше других людей» [4, с. 61].

1.4.10. *Потребность в стимуляции* – базовая мотивация в теории «поиска новизны», которая дает объяснение действиям потребителей, вносящим в собственный жизненный стиль перемену и разнообразие. Однако новое и удивительное привлекает лишь до определенного предела, за которым оно становится неприятным и пугающим. Это изменение эффекта новизны может быть выражено в виде перевернутой U-образной кривой, известной под названием *кривой Вундта* [4, с. 68, 69].

1.4.11. *Детерминанты благополучия потребителей* – согласно исследованиям психологов, общие направления мотивации, которые могут объяснить целую гамму поведений и представляют собой факторы, способствующие объяснению общего благополучия индивида и которые можно свести в три группы: комфорт, наслаждение и стимуляция [4, с. 71].

1.4.12. *Общая потребность индивидуального покупателя* может быть выражена на базе пяти ценностных факторов:

а) *техника* – соответствие товара своей функции: качество товара и стабильность этого качества;

б) *финансы* – ценовая конкурентоспособность, транспортные издержки, издержки на установку и обслуживание, условия платежей, надежность доставки и т.д.;

в) *содействие* – послепродажное обслуживание, помощь при установке и эксплуатации, техническое содействие и обслуживание и т.д.;

г) *информация* – коммуникация, квалифицированный торговый персонал, приоритетный доступ к новым товарам, обучение, бизнес-разведка;

д) *социальная психология* – близкие человеческие взаимоотношения, совместимость организационных форм, репутация торговой марки или компании и т.д. [4, с. 85, 86].

1.4.13. *Воспринимаемые риски покупателя* – обычные подходы активного покупателя к определению неопределенности в отношении спектра *последствий* сделанного выбора. Различают четыре вида воспринимаемого риска:

а) *финансовая потеря*, когда товар негоден и необходима замена или ремонт за счет покупателя;

б) *потеря времени*, потраченного на жалобы, повторные обращения к торговцу, ремонт и т.д.;

в) *физический риск*, обусловленный потреблением или использованием товаров, потенциально вредных для здоровья или окружающей среды;

г) *психологический риск*, когда неудачная покупка приводит к утрате престижа фирмы либо создает общую неудовлетворенность [4, с. 92].

1.4.14. *Рациональный подход к решению проблемы* – характеристика поведения покупателя, принимающего решение о покупке при следующих предпосылках:

а) выбор осуществляется после *предварительного обдумывания*, уровень которого зависит от важности воспринимаемого риска;

б) выбор базируется на *предвидимых данных в будущем*, а не только на краткосрочных наблюдениях;

в) на выбор оказывает влияние *принцип общей недостаточности* (в удовлетворении потребности данного вида), в соответствии с которым поступает индивидуум [4, с. 94].

1.4.15. *Концепция мультиатрибутивного товара* отражает основную идею маркетинга, состоящую в убеждении, что покупатель осуществляет поиск не товара, а услуги или решения проблемы, которые может обеспечить товар. Применение понятия «товар-решение» осуществляется с учетом следующих положений или посылок:

а) выбор потребителя направлен не на товар, а на услугу, которую он ожидает от его использования;

б) разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность;

в) каждый товар представляет собой совокупность атрибутов, или свойств;

г) один и тот же товар может удовлетворять различные потребности [4, с. 98-101].

1.4.16. Дилемма «производительность или разнообразие» выражает противоречие между логикой маркетинга, базирующейся на потребности в новизне, перемене и на индивидуализации поведения покупателя, и логикой производства, основанной на эффективности производственной системы в силу экономии на масштабе, имеющей место при массовом производстве. Решение данной проблемы становится возможным благодаря новым технологиям, таки как компьютеризованное производство, робототехника или новые концепции товаров. При этом развивается менеджмент границ между маркетингом, НИОКР и операциями [4, с. 101].

1.4.17. Информационные издержки несет потребитель, сталкивающийся с проблемой выбора. Различают три вида издержек, обусловленных информационным поиском:

- а) издержки на просмотр;
- б) издержки на восприятие, связанные с определением релевантных характеристик товаров и условий обмена;
- в) издержки на оценку.

Указанные издержки существуют главным образом в виде временных затрат [4, с. 115].

1.4.18. Стратегии изменения отношения (покупателя) имеют важное значение при определении целей модифицирования неблагоприятного положения фирмы в некотором конкурентном сегменте рынка. Могут рассматриваться шесть различных стратегий:

А. *Модифицировать товар*. Если марка товара не соответствует ожиданиям рынка по определенной характеристике, товар может быть модифицирован путем усиления данной характеристики.

Б. *Модифицировать веса атрибутов*. Убедить рынок в том, что большее значение следует придавать определенной характеристике товара, той, которую марка товара демонстрирует в достаточной мере.

В. *Модифицировать взгляды на марку*. Рынок может быть плохо информирован и недооценивать некоторые реальные отличительные качества марки. Требуется изменение позиционирования в восприятии.

Г. *Модифицировать взгляды на конкурирующие марки*. Эту стратегию следует принять, если рынок переоценивает некоторые характеристики конкурентов. Она подразумевает возможность использования сравнительной рекламы.

Д. *Привлечь внимание к игнорируемым атрибутам*. Эта стратегия обычно предусматривает создание новой выгоды, которая еще не рассматривалась целевым сегментом.

Е. *Модифицировать требуемый уровень атрибута*. Возможно, что рынок ожидает уровня качества, который не всегда необходим, по крайней мере в отношении некоторых применений. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что уровень качества, предлагаемый по этому конкретному измерению атрибута, является адекватным [4, с. 147].



1.4.19. *Анализ доли рынка* основывается на непосредственном измерении поведенческой реакции рынка. Расчет долей рынка предполагает, что фирма точно определила свой базовый рынок, т.е. множество товаров или марок, которые являются для нее конкурирующими. После этого доля рынка для марки А рассчитывается по простой формуле:

$$\text{доля марки А} = \frac{\text{количество проданных изделий А}}{\text{общий объем продаж на базовом рынке}} \quad [4, \text{ с. 153, 154}].$$

1.4.20. *Анализ приверженности марке* является индикатором удовлетворенности потребителя на конкурентном рынке. При этом для каждой марки можно установить *уровень приверженности* (процент покупателей, которые, приобретя марку А в предыдущий период, продолжают покупать ее), и *уровень привлечения*, т.е. процент покупателей, которые, приобретая в предыдущий период конкурирующую марку, затем переключились на марку А. Указанные доли, называемые вероятностями переключений, могут быть оценены путем опроса или на основе данных от контролируемой выборки потребителей. В итоге долгосрочная, или равновесная, доля рынка марки А может быть рассчитана как отношение:

$$\frac{\text{уровень привлечения}}{(1 - \text{уровень приверженности}) + \text{уровень привлечения}} \quad [4, \text{ с. 162, 163}].$$

1.4.21. *Методы измерения удовлетворенности (неудовлетворенности)* соответствуют трем этапам анализа удовлетворенности клиентов. Начинают с оценки степени интегральной удовлетворенности товаром или поставщиком, затем оценивают удовлетворенность по каждому атрибуту и его важность. Для трех измерений используют одну и ту же 10-бальную шкалу, к которой добавляют возможность ответа «не знаю» (Н). Наконец, оценивают намерение совершить повторную покупку. Типовые вопросы приводятся в книге Ж.-Ж. Ламбена [4, с. 165, 166].

## **ТЕМА 2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ РЫНКА (2 часа)**

### **2.1. Вопросы к обсуждению**

- 2.1.1. Анализ макро- и микросегментации рынка [4, с. 173-202].
- 2.1.2. Анализ привлекательности рынка [4, с. 223-274].
- 2.1.3. Анализ конкурентных ситуаций [4, с. 284-296].
- 2.1.4. Закон опыта и его стратегическое следствие [4, с. 297-308].

### **2.2. Темы докладов**

- 2.2.1. Общая концепция конкурентного соперничества и преимущества [4, с. 277-284].
- 2.2.2. Стратегия сегментации рынка [4, с. 202-220].

### 2.3. Домашние задания

2.3.1. Примените метод макросегментации «функции (покупатели) технологии» к одному из следующих секторов производства: краски, банковские услуги, телевизоры. Определите для каждого сектора понятия отрасли, рынка и рынка товара [4, с. 177-179].

2.3.2. Выберите газеты, ориентированные на определенную социально-демографическую группу (молодежь, бизнесмены, домохозяйки, этническая группа). Отберите четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позиционирование, которого добиваются рекламодатели [4, с. 186-189].

2.3.3. В странах с развитой экономикой наблюдается растущая фрагментация рынков, поскольку покупатели все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим потребностям. Как это совмещается с развитием глобального маркетинга, который делает акцент на стандартизации товаров и торговых марок по всему миру [4, с. 217-220].

2.3.4. Каково соотношение между текущим потенциалом рынка и абсолютным потенциалом рынка? Опишите факторы, которые определяют уровень и эволюцию этих двух понятий [4, с. 226-228].

2.3.5. Как эволюционирует эластичность первичного спроса по цене на различных стадиях ЖЦТ? Каковы факторы, которые объясняют эту эволюцию, и каковы выводы из этой эволюции для стратегического маркетинга? [4, с. 236-238, 244, 245].

2.3.6. Как вы будете действовать, чтобы построить индекс возможности и желания купить, позволяющий оценить потенциальный рынок страхования жизни? [4, с. 261-265].

2.3.7. В чем вы видите разницу между ситуациями дифференцированной олигополии и монополистической конкуренции? В чем проявляется влияние этих различий на конкурентное поведение? [4, с. 286, 287, 292-295].

2.3.8. Какие стратегии реакции следует рассмотреть фирме – лидеру рынка, если ее в ценовой сфере атакует конкурент, владеющий очень малой долей рынка? [4, с. 280, 281, 288-290].

2.3.9. Дайте пример внешнего удерживаемого конкурентного преимущества для каждого из следующих секторов: минеральные воды, страхование против пожара, узкоспециализированные станки [4, с. 277, 278].

2.3.10. Каковы перспективы развития для малой фирмы, если на ее базовом рынке доминирует агрессивный конкурент, обладающий неустрашимым преимуществом по издержкам? [4, с. 287, 307, 308].

### 2.4. Основные понятия и концепции

2.4.1. *Концептуализация базового рынка* – переход от общего определения базового рынка в терминах «решения» к измерениям базового рынка. Согласно Эйбеллу, базовый рынок может быть определен по трем измерениям:

а) функции потребностей («что» удовлетворяется);

- б) группы потребителей («кто» получает удовлетворение);
- в) технологии (как удовлетворяются потребности) [4, с. 175-177].

2.4.2. *Структуры базового рынка* – разграничение между тремя возможными определениями базового рынка:

А. *Отрасль промышленности*. Это понятие является самым традиционным и вместе с тем наименее удовлетворительным, так как ориентировано на предложение, а не на рыночный спрос. Отрасль промышленности определяется технологией, независимо от связанных с ней функций потребностей или групп потребителей.

Б. *Рынок*. Так называют совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей. Понятие рынка очень близко к концепции базовой потребности и тем самым подразумевается взаимозаменяемость различных технологий для одной функции.

В. *Рынок товара*. Данное понятие имеет наибольшую маркетинговую ориентацию. Оно соответствует понятию стратегической бизнес-единицы и весьма близко – реальностям спроса и предложения. Из этого определения рынка вытекают четыре ключевых элемента стратегических усилий фирмы:

- а) покупатели, потребности которых нужно удовлетворить;
- б) набор выгод, которые ищут эти покупатели;
- в) конкуренты, которых нужно превзойти;
- г) ресурсы, которые нужно приобрести и освоить [4, с. 177-179].

2.4.3. *Стратегии охвата базового рынка* выбираются на основе анализа привлекательности/конкурентоспособности применительно к каждому сегменту. Фирма может рассмотреть следующие стратегии:

1. *Стратегия концентрации*, или фокуса. Фирма дает узкое определение своей деятельности в отношении рынка товара. Это стратегия специалиста, стремящегося к высокой доле рынка в четко определенной нише.

1.1. *Стратегия функционального специалиста*. Фирма предпочитает специализироваться на одной функции, но обслуживать все группы потребителей, заинтересованных в этой функции, например в функции складирования промышленных товаров.

1.2. *Стратегия специализации по клиенту*. Фирма специализируется на определенной категории клиентов (больницы, гостиницы), предлагая своим клиентам широкую гамму товаров или комплектные системы оборудования, выполняющие дополнительные или взаимосвязанные функции.

2. *Стратегия селективной специализации*. Означает выпуск многих товаров на различных рынках, не связанных между собой. Речь идет об оппортунистической стратегии, часто отражающей заботу о диверсификации.

3. *Стратегия полного охвата*. Предлагается полный ассортимент, удовлетворяющий все группы потребителей [4, с. 183].

2.4.4. *Сегментация по выгодам* фокусируется на различиях в системе ценностей людей. Два человека, идентичные в терминах социально-демографического профиля, могут иметь совершенно различные системы ценностей. Более того, один и тот же человек может придавать различную

ценность товарам в зависимости от их типа. Реализация сегментации по годам подразумевает знание системы ценностей потребителей по отношению к рассматриваемому мультиатрибутивному товару. Чтобы использовать ее, нужны следующие данные:

а) список свойств или выгод, ассоциированных с изучаемой категорией товаров;

б) оценка относительной важности, придаваемой покупателями каждому свойству;

в) группирование покупателей, дающих одинаковые оценки рассматриваемым свойствам;

г) оценка размера и профиля покупателей для каждого идентифицированного сегмента [4, с. 190, 191].

2.4.5. *Правила эффективной сегментации* – три группы условий, которым должна удовлетворять сегментация, чтобы быть эффективной:

1. *Дифференцированная реакция*. Чтобы избежать опасности «каннибализма» между товарами одной фирмы, предназначенными для различных сегментов, между сегментами должны существовать значительные барьеры. Правило: используемые критерии сегментации должны максимизировать различия между сегментами (условие неоднородности) и минимизировать различие между покупателями внутри одного сегмента (условие однородности).

2. *Достаточность объемов сегментов*. Чтобы оправдать разработку специальной маркетинговой стратегии, идентифицированные сегменты должны представлять собой достаточно значительный потенциал. Это условие требует учитывать не только размер сегмента по количеству или частоте покупок, но и продолжительность его существования. Подразумевается также, что ценность, придаваемая товару его специфическими качествами, может найти финансовое выражение в цене, выгодной для изготовителя и приемлемой для группы целевых покупателей.

3. *Измеримость и доступность*. Чтобы осознанно выбрать целевой сегмент, нужно иметь возможность определить его размер, оценить покупательную способность потребителей и их основные характеристики в терминах покупательского поведения. При этом выделенные сегменты должны быть доступны, чтобы именно на них можно было бы сконцентрировать усилия в области коммуникации и продаж [4, с. 205-207].

2.4.6. *Стратегии позиционирования*. После выбора целевого сегмента (сегментов) фирма должна решить, какую позицию следует занять в каждом сегменте. Позиционирование – разработка и создание имиджа товара таким образом, чтобы он занял в сознании покупателя достойное место, отличающееся от положения товаров-конкурентов. Надо выделить шесть альтернативных типов позиционирования марки:

- 1) позиционирование, основанное на отличительном качестве товара;
- 2) позиционирование, основанное на выгодах или решении проблемы;
- 3) позиционирование, основанное на особом способе использования;

4) позиционирование, ориентированное на определенную категорию потребителей;

5) позиционирование по отношению к конкурирующей марке;

6) позиционирование, основанное на разрыве с определенной категорией товаров.

Существуют и другие основания для позиционирования, например стиль жизни. При этом каждая стратегия позиционирования рассматривается как инструмент реализации дифференцированной стратегии охвата рынка [4, с. 210, 211].

2.4.7. *Стратегические следствия ЖЦТ* учитываются в каждой фазе жизненного цикла торговой марки. Различают четыре главных следствия:

1) экономическая и конкурентная среды изменяются в каждой фазе ЖЦТ;

2) для каждой фазы следует вновь определить приоритетную стратегическую цель;

3) структура издержек и прибыли различна для каждой фазы ЖЦТ;

4) маркетинговая программа должна быть адаптирована к каждой фазе ЖЦТ [4, с. 245].

2.4.8. *Индикатор покупательной способности (ИПС)* используется при оценке потенциала территорий, зон, регионов или стран. Цель при этом состоит в измерении привлекательности рынка по средневзвешенному значению трех ключевых компонентов любого потенциала рынка:

а) количества потребляющих единиц;

б) покупательной способности этих потребляющих единиц;

в) готовности этих потребляющих единиц к расходам.

Существует два подхода: использовать стандартный ИПС, который предлагают фирмы по изучению рынка, или построить индекс специально для анализируемого сектора или гаммы товаров. При этом стандартные ИПС обычно основаны на трех следующих индикаторах:

$$\text{ИПС}_i = 0,50(N_i) + 0,30(R_i) + 0,20(V_i),$$

где  $N$  - % общего числа жителей данной зоны  $i$ ;

$R$  - % общего дохода в зоне  $i$ ;

$V$  - % розничных продаж в зоне  $i$ .

Специальные индексы ИПС основываются на тех же составляющих потенциала рынка, но используют индикаторы, лучше адаптированные к исследуемой области деятельности, с дополнительным привлечением индикаторов, характеризующих местные условия [4, с. 263-265].

2.4.9. *Конкурентное преимущество* – это характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. «Внешнее» конкурентное преимущество основывается на отличительных качествах товара, которые образуют *ценность для покупателя* за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Это «внешнее» преимущество увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок

принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента. «Внутреннее» конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает *ценность для изготовителя*, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурентов. Это «внутреннее» преимущество есть следствие более высокой производительности по сравнению с приоритетным конкурентом [4, с. 277, 278].

2.4.10. *Измерение рыночной силы* основывается на способности фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов. Одной из мер этой способности может служить эластичность спроса по цене для дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар. Если известна эластичность, то можно рассчитать оптимальную цену:

$$P_{\text{оптим}} = C \frac{E_d}{1 + E_d},$$

где  $C$  – прямые (переменные) единичные издержки;

$E_d$  – эластичность спроса по цене [4, с. 293, 294].

2.4.11. *Закон опыта* утверждает, что «издержки на единицу продукции при получении добавочной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на фиксированный процент при каждом удвоении продукции». При этом термин «опыт» приобретает здесь вполне конкретное значение: *суммарное число произведенных единиц товара*, а не годы, в течение которых выпускается товар [4, с. 297].

2.4.12. *Математическое выражение закона опыта*. Кривая опыта может быть описана следующей формулой:

$$C_p = C_b \left( \frac{Q_p}{Q_b} \right)^E,$$

где  $C_p$  – плановые единичные издержки ( $p$ );

$C_b$  – базовые единичные издержки ( $b$ );

$E$  – константа – эластичность единичных издержек;

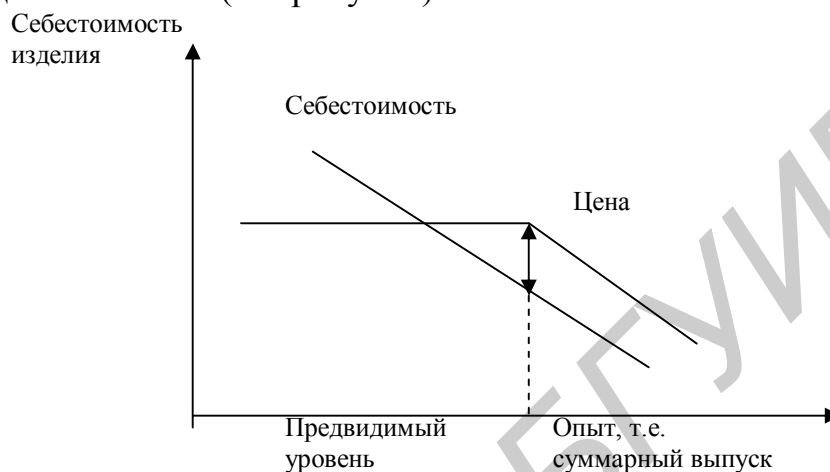
$Q$  – суммарный объем продукции.

На практике принято исходить из удвоения объема продукции. Тогда отношение между ожидаемым накопленным опытом ( $Q_p$ ) и базовым опытом ( $Q_b$ ) равно 2, или мы имеем

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-E},$$

где величина  $2^{-E}$ , обозначаемая греческой буквой  $\lambda$ , называется наклоном кривой опыта, т.е. нисходящий отрезок кривой ЛАС. Значение  $\lambda$  характеризует степень снижения издержек по сравнению с начальным значением [4, с. 299-301].

2.4.13. *Стратегические следствия закона опыта* показывают, как возникает конкурентное преимущество, базирующееся на разнице издержек на единицу продукции у фирм, действующих на том же рынке и пользующихся теми же средствами производства. На основании этих следствий утверждается, что самый эффективный путь завоевания доли рынка состоит в установлении цены проникновения, т.е. в фиксации цены на уровне, предугадывающем ее будущие снижения (см. рисунок).



Политика цены проникновения [4, с. 303]

### Тема 3. ВЫБОР СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА (2 часа)

#### 3.1. Вопросы к обсуждению

- 3.1.1. Базовые стратегии развития [4, с. 329-332].
- 3.1.2. Стратегия роста [4, с. 333-340].
- 3.1.3. Конкурентные стратегии [4, с. 341-346].
- 3.1.4. Стратегии международного развития [4, с. 346-348].

#### 3.2. Темы докладов

- 3.2.1. Метод БКГ, или «матрица рост – доля рынка» [4, с. 314-320].
- 3.2.2. Многокритериальная матрица «привлекательность - конкурентоспособность» [4, с. 320-326].
- 3.2.3 Матрица роста, предложенная Хасси [4, с. 327, 328].

#### 3.3. Домашние задания

- 3.3.1. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес - единиц (СБЕ); данные о продажах этих СБЕ и их конкурентах приведены ниже в табл. 1.1 [4, с. 314-320].

Таблица 1.1

СБЕ	Продажи, млн шт.	Количество конкурентов	Продажи трех главных конкурентов	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4 1,4 1,0	15
В	3,2	18	3,2 3,2 2,0	20
С	3,8	3,8	3,8 3,0 2,5	7
Д	6,5	5	6,5 1,6 1,4	4
Е	0,7	9	3,0 2,5 2,0	4

Проанализируйте портфель фирмы методом БКГ и дайте свой диагноз ее состояния. Что вы можете порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения метода БКГ.

3.3.2. Постройте многокритериальную матрицу «привлекательность - конкурентоспособность» для одной из следующих фирм, действующих на белорусском рынке: Минская кондитерская фабрика «Коммунарка», Гомельская кондитерская фабрика «Спартак», Минское производственное объединение «Горизонт» [4, с. 320-326].

3.3.3. Какую стратегию (стратегии) вы можете предложить для небольшой фирмы, владеющей весьма специализированным ноу-хау и пользующейся мировой известностью, которая, однако, обладает весьма ограниченными ресурсами [4, с. 346-348].

3.3.4. Потребление кофе в России остается очень низким по сравнению со странами Западной Европы и Северной Америки. Вы являетесь управляющим всемирно известной фирмы по производству кофе. Какую стратегию (стратегии) развития можете вы предложить для российского рынка? [4, с. 346-348].

3.3.5. Вам поручено разработать программу диверсификации для фирмы, владеющей сильной маркой на рынке джемов и освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов. Предложите различные возможные пути диверсификации, принимая во внимание синергию и существующие риски [4, с. 338-340].

### 3.4. Основные понятия и концепции

3.4.1. *Типология рынков товара*, согласно матрице БКГ. В трех случаях, когда обе гипотезы, положенные в основу матрицы БКГ – о действии эффекта опыта и присутствии фирмы на растущем рынке, выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, которые соответствуют различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

«Дойные коровы» («медленный рост, высокая доля»): товары, способные в принципе дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка, являются источником финансовых средств для развития диверсифи-



кации или исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

«Собаки», называемые также «мертвым грузом», («медленный рост, малая доля»): самая неприятная позиция на рынке. Они обычно находятся в невыгодном положении по издержкам и поэтому имеют мало шансов на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба в основном завершена. Сохранение таких товаров ведет к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение. Приоритетная стратегия – это деинвестирование и в любом случае скромное существование.

«Знаки вопроса», называемые также «проблемными детьми» («быстрый рост, малая доля»): товары этой группы требуют значительных средств на поддержание роста фирмы. Хотя они находятся в менее выгодном положении, чем товар-лидер, они все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще расширяется. Если же не оказать этим товарам финансовой поддержки, они, по мере продвижения по циклу жизни, будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать.

«Звезды» («быстрый рост, высокая доля»): товары – лидеры на быстрорастущем рынке. Также требуют значительных средств для поддержания роста. Однако благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли, по мере созревания сменяют предыдущих «дойных коров» [4, с. 316].

3.4.2. *Индикаторы привлекательности и конкурентоспособности.* Матрица БКГ происходит от двух индикаторов: относительной доли рынка и темпов роста базового рынка. Однако привлекательность рынка может зависеть и от других факторов, таких как его доступность, размер, наличие сбытовой сети и др. Аналогично – наличие у фирм конкурентного преимущества может привести к сильному имиджу марки, к мощной коммерческой организации, технологическому лидерству и т.д. Определение этих специфических для каждой конкретной фирмы индикаторов требует соблюдения следующих условий:

а) уровень каждого из преимуществ фирмы при оценке ее конкурентоспособности задается не абстрактно, а по сравнению с самым опасным конкурентом;

б) если некоторые индикаторы кажутся более важными, чем другие, можно ввести весовые коэффициенты, которые должны быть одинаковыми для всех сопоставляемых рынков;

в) желательно, чтобы оценки отражали не только текущий, но и ожидаемый уровень индикаторов;

г) по результатам анализа может быть введена итоговая оценка, характеризующая общую привлекательность рынка товара и конкурентную позицию фирмы на этом рынке.

Для повышения объективности получаемых результатов можно привлечь группу независимых экспертов. Итак, мы получаем двухмерную сис-

тему классификации, аналогичную матрице БКГ и называемую *многокритериальной матрицей* [4, с. 321-323].

3.4.3. *Стратегические альтернативы*. Экстраполируя ожидаемое развитие по каждому направлению в рамках гипотезы о неизменности существующей стратегии, фирма может оценить масштаб возможного стратегического разрыва и, следовательно, сформулировать приоритетные задачи по его ликвидации:

А. Инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за эволюцией рынка.

Б. Инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию*. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.

В. Инвестировать в целях *улучшения занимаемой позиции*, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.

Г. *Снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай». Это означает размен позиции на денежные средства, например путем продажи бизнеса.

Д. *Деинвестировать* и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества [4, с. 324].

3.4.4. *Портфельный анализ* основывается на:

- четком распределении направлений деятельности по рынкам товара или сегментам;

- индикаторах конкурентоспособности и привлекательности, позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;

- связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями (особенно в методе БКГ).

Главная слабость портфельного анализа – в получении картины настоящего (или даже недавнего прошлого), которую опасно экстраполировать. Однако заметим, что матрицу БКГ и многокритериальную матрицу можно использовать в *динамическом режиме*, например, сравнивая текущие позиции на каждом рынке товара с позициями, которых нужно достичь в следующем периоде. Для этой же цели можно применить матрицу, предложенную Хасси, которая позволяет анализировать эволюцию конкурентной позиции для каждой бизнес-единицы [4, с. 326-328].

3.4.5. *Базовые стратегии развития*. Первая ступень разработки стратегии развития заключается в уточнении природы *удерживаемого конкурентного преимущества*, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов. Следовательно, выбираемые базовые стратегии будут различаться в зависимости от того, на какое преимущество они опираются:

А. *Стратегия лидерства за счет экономии на издержках*. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием

эффекта опыта. Она обеспечивает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают наименее эффективные фирмы.

Б. *Стратегии дифференциации*. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой. При этом дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Данные стратегии обычно требуют значительных инвестиций в операционный маркетинг и особенно в рекламу с целью известить рынок о заявляемых отличительных особенностях товара.

В. *Стратегия специализации*, т.е. концентрация на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Она позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом [4, с. 331-339].

3.4.6. *Риски, связанные с базовыми стратегиями*. Прежде всего – риски стратегии, основанной на лидерстве по издержкам:

а) технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции;

б) диффузия технологии при низких издержках – к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам;

в) неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам;

г) инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разности в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов или других вариантов дифференциации.

Риски стратегии, основанной на дифференциации:

1) разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность к дифференцированной марке оказывается невозможным;

2) роль фактора дифференциации снижается по мере того, как товар становится все более привычным;

3) восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций.

Риски стратегии концентрации (специализации):

а) разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большим;

б) различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом уменьшаются;

в) конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого сегмента [4, с. 332].

3.4.7. *Типология стратегий роста*. Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Рост – это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирую-

щий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Независимо от этого элемента динамизма рост необходим для отражения атак конкуренции за счет экономии на масштабе и других эффектов опыта. Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях, определяющих структуру типологии стратегий роста:

**1. Интенсивный рост:** расти в пределах базового рынка.

1.1. *Стратегия проникновения:* развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках. Это может быть реализовано путем:

- а) развития первичного спроса;
- б) увеличения доли рынка;
- в) приобретения рынков;
- г) защиты положения на рынке;
- д) рационализации рынка;
- е) организации рынка.

1.2. *Стратегия развития рынков:* развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках. Предполагаются следующие действия:

- а) выделить новые целевые сегменты;
- б) освоить новые каналы сбыта;
- в) проникнуть на новые географические рынки.

1.3. *Стратегия развития через товары:* развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары. Имеется в виду:

- а) добавление новых характеристик товаров;
- б) расширение товарной гаммы;
- в) обновление линейки товаров;
- г) повышение качества;
- д) приобретение гаммы товаров;
- е) рационализация гаммы товаров.

**2. Интегративный рост:** расти в пределах индустриальной цепочки:

2.1. *Стратегия интеграции «назад».*

2.2. *Стратегия интеграции «вперед».*

2.3. *Стратегия горизонтальной интеграции.*

**3. Стратегии роста:**

3.1. *Концентрическая диверсификация.*

3.2. *Чистая диверсификация* [4, с. 333, 334].

3.4.8. *Типология конкурентных стратегий.* На основе реалистичных оценок действующих конкурентных сил разрабатывается конкурентная стратегия фирмы и определяются при этом средства достижения поставленных целей. Согласно Котлеру, исходя из доли рынка, принадлежащего фирме, выделяют четыре типа конкурентной стратегии:

**1. Стратегии лидера** – конкуренты признают доминирующую позицию фирмы-лидера:

1.1. *Расширение первичного спроса* – используются компоненты интенсивного роста. Эта стратегия обычно выбирается на начальных стадиях ЖЦТ.

1.2. *Оборонительная стратегия* – принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты – имитаторы. Стратегия может осуществляться путем:

а) инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов;

б) консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка;

в) конфронтации, т.е. прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы.

1.3. *Наступательная стратегия* – фирма стремится увеличить свою долю рынка в целях повышения рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако существует некий предел, при превышении которого дальнейший рост доли рынка становится невыгодным. Еще одна опасность слишком большой доли рынка состоит в привлечении внимания органов, контролирующих сбалансированность конкурентной среды.

1.4. *Стратегия демаркетинга* – фирма сокращает свою долю рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме, за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой являются стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения, а также стратегия «внешнего маркетинга», цель которого – подчеркнуть социальную роль фирмы по отношению к различным группам.

2. *Стратегия «бросающего вызов»*: – фирма стремится занять место лидера. При выборе плацдарма учитываются альтернативы:

а) *фронтальная атака* – заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места;

б) *фланговая атака* – предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

3. *Стратегии «следующего за лидером»* – имея небольшую долю рынка, фирма преследует цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Отмечены четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка:

3.1. *Творческая сегментация рынка* – фирма фокусируется лишь на некоторых сегментах рынка, где она может реализовать свою специфическую компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

3.2. *Эффективно использовать НИОКР* – не имея сил для состязания с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, небольшие фирмы должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

3.3. *Оставаться малыми* – успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

3.4. *Сильный руководитель* – влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников, оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

4. *Стратегия специалиста («нишера»)* – совпадает с базовой стратегией концентрации. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять пяти условиям:

- а) обладать достаточным потенциалом прибыли;
- б) иметь потенциал роста;
- в) быть малопривлекательной для конкурентов;
- г) соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- д) иметь устойчивый барьер входа [4, с. 341-346].

3.4.9. *Стратегическая логика фирмы, ориентирующейся на маркетинг в глобальном масштабе.* Чтобы расти или даже просто выжить, многие небольшие фирмы вынуждены становиться международными. При этом цели международного развития могут быть различными:

а) увеличить *потенциальный спрос* и, значит, расширить объем производства и улучшить результаты за счет экономии на масштабе. Для ряда направлений эта цель достижима только при большом потенциале рынка;

б) распределить *коммерческий риск*, обращаясь к покупателям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкретных условиях;

в) продлить *жизненный цикл*, внедряясь на рынки, глобальный спрос на которых все еще является расширяющимся, тогда как на национальном рынке фирмы он уже достиг зрелости;

г) защитить себя от конкуренции, диверсифицируя свои позиции и в то же время получая возможность следить за конкурентами на других рынках;

д) снизить *снабженческие и производственные издержки*, используя сравнительные преимущества других стран [4, с. 346, 347].

#### **Тема 4. СТРАТЕГИИ МАКСИМАРКЕТИНГА И МАРКЕТИНГА, ОРИЕНТИРОВАННОГО НА СТОИМОСТЬ**

**(2 часа)**

##### **4.1. Вопросы к обсуждению**

4.1.1. Новые факторы, определяющие развитие максимаркетинга в отношении потребителей [5, с. 27-60].

4.1.2. Проблема создания стоимости и методы ее решения [2, с. 39-48, 78-103].

4.1.3. Методика расчета акционерной стоимости (на примере гипотетической компании «Альфа») [2, с. 65, 66, 71-74].

## 4.2. Темы докладов

- 4.2.1. Отличительные признаки процесса максимаркетинга [5, с. 78-93].
- 4.2.2. Причины, обуславливающие возрастание роли маркетинга, ориентированного на стоимость [2, с. 9-11, 37-41].

## 4.3. Домашние задания

- 4.3.1. Определите преимущества термина «максимаркетинг» в сравнении с другими названиями нового вида маркетинга [5, с. 20, 21].
- 4.3.2. Охарактеризуйте пять основных методов выявления потенциальных клиентов в системе максимаркетинга [5, с. 95-142].
- 4.3.3. Что представляют собой новые возможности маркетинга, ориентированного на стоимость? [2, с. 39-41].
- 4.3.4. Сформулируйте основные признаки создания акционерной стоимости [2, с. 62-65].
- 4.3.5. Каковы бухгалтерские способы оценки деятельности компании (фирмы)? [2, с. 49-52].
- 4.3.6. Назовите и проиллюстрируйте принципы оценки облигаций и акций [2, с. 57-62].
- 4.3.7. Раскройте понятие «эффективная добавленная стоимость», или ЭДС [2, с. 74-77].
- 4.3.8. Приведите примеры финансовых источников акционерной стоимости [2, с. 76-85].
- 4.3.9. Охарактеризуйте маркетинговые источники акционерной стоимости [2, с. 86-91].
- 4.3.10. Каковы организационные источники акционерной стоимости? [2, с. 91-95].

## 4.4. Основные понятия и концепции

4.4.1. «Демассификация» рынка. Термин «демассификация» введен Э.Тофлером в книге «Третья волна», где впервые показано, каким образом и почему общество массового потребления, созданное промышленной революцией, все интенсивнее дифференцируется, превращаясь в «демассифицированное» общество. В частности, Э.Тофлер писал: «Массовый рынок раскололся на постоянно множащиеся, изменчивые мини-рынки, требующие непрерывно расширяющегося диапазона моделей, типов, размеров, цветов и соответствия требованиям потребителей» [5, с. 29, 30].

4.4.2. Модель максимаркетинга отражает взаимосвязь между тремя общими знаменателями торгового процесса и 7-ступенчатой последовательностью маркетинговых приемов, срабатывающих сегодня наиболее оптимально.

Первый знаменатель – *выход на потенциального потребителя* – означает, что вся система маркетинга должна быть направлена на удовлетворение потребностей и желаний потенциальных потребителей, как бы неумело или,

наоборот, умело это ни делалось. Здесь внимание акцентируется на следующих приемах:

- а) выбор потенциального потребителя как максимальная цель;
- б) максимальное изучение средств массовой информации;
- в) максимальная отчетность по рекламным расходам.

Второй знаменатель – *продажа* – означает, что вся система маркетинга должна вести к совершенствованию продажи, преобразуя заинтересованность потребителя в намерение купить и в сам факт покупки. Для этого применяются соответствующие приемы:

- а) максимальное воздействие рекламы;
- б) повышение результативности стимулирования сбыта;
- в) максимальное вовлечение потенциального потребителя, т.е. получение откликов от наиболее вероятных клиентов, превращение их в покупателей и надежных друзей.

Третий знаменатель – *развитие взаимоотношений* – означает, что почти вся система маркетинга после первой продажи должна быть направлена на развитие длительных взаимоотношений с потребителем таким образом, чтобы результатом стали дополнительные покупки или продолжительная лояльность к фирме. Соответствующий прием называется максимальным укреплением отношений с потребителем.

Объединяющим началом в модели максимаркетинга является поддающаяся измерению *реакция* (отклик) *каждого конкретно определенного потребителя* или взаимодействие с ним. Важно помнить, что максимаркетинг является в основном процессом *самопроверки*, дает возможность наблюдать каждый шаг, который может повлиять на успех *вашего* бизнеса [5, с. 76-78, 89-93].

4.4.3. *Маркетинг, ориентированный на стоимость*, – новая концепция роли маркетинга, заключающаяся в максимизации акционерной стоимости (АС), согласно которой маркетинговые стратегии должны оцениваться в соответствии с тем, какие доходы получают инвесторы компании. Подчеркивая при этом значимость классической маркетинговой теории, новая концепция рассматривает маркетинг как *инструмент создания стоимости компании*. Основным аргумент в пользу нового стратегически-маркетингового подхода состоит в том, что высшие руководители (акционерных компаний) испытывают сегодня огромное давление со стороны акционеров, поэтому неудивительно, что специалистов по маркетингу и их предложения обходят вниманием. Данная проблема не разрешится до тех пор, пока менеджеры по маркетингу не научатся обосновывать свои стратегии в соответствующих финансовых терминах [2, с. 9, 10].

4.4.4. *Метод акционерной стоимости* предполагает, что бизнес-стратегии должны оцениваться по экономическим результатам, которые они приносят акционерам (размер дивидендов и повышение цены акций компании). В анализе АС общая стоимость стратегии вычисляется путем *дисконтирования денежных потоков* (ДДП) компании. Дисконтирование показыва-



ет изменение со временем стоимости денег, а также учитывает риски использования денежных средств. Согласие инвесторов на более рискованные предложения «покупается» обещаниями более высоких доходов. Показателем риска служит стоимость капитала, используемая в формуле дисконтирования, т.е. норма дисконта.

Чтобы оценить новую предлагаемую стратегию, ее будущие результаты необходимо рассмотреть как *прирост АС*. Суть подхода состоит в том, что менеджеры создают стоимость тогда, когда экономические результаты реализуемой стратегии превышают стоимость капитала. При этом стоимость капитала определяется альтернативным методом – это то, что рассчитывали бы заработать инвесторы, если бы вкладывали деньги в собственных интересах в бизнес с аналогичным уровнем риска.

Важно понять, что современные компании ведут международную конкурентную борьбу не только за покупателей, но и за капитал, основной критерий привлечения которого – *ожидаемые экономические доходы*. Информационные технологии способствуют использованию методики АС. Соответственно качество и количество доступной инвесторам информации в последние годы возрастают экспоненциально [2, с. 41-43].

4.4.5. *Оценка денежных потоков*. Общая стоимость фирмы или бизнес-единицы называется корпоративной стоимостью, или *стоимостью предприятия*. Эта стоимость включает в себя суммы, принадлежащие владельцам ее обязательств, т.е. задолженность фирмы, и собственный капитал, который и представляет собой акционерную стоимость. Таким образом, можно написать уравнение

$$АС = \text{стоимость предприятия} - \text{задолженность.}$$

Непосредственное вычисление стоимости предприятия обычно разделяется на две составляющие:

1. *Стоимость на период прогнозирования* – приведенная стоимость денежных потоков от основных видов деятельности компании за период прогнозирования или планирования. Отметим, что денежные потоки (ДП) – это разница между операционными входящими и исходящими массами денег. Их часто называют *свободными ДП*.

Входящие ДП являются функцией двух элементов: объема продаж и уровня (маржи) операционной, или валовой, прибыли. Маржа операционной прибыли рассчитывается как отношение валовой прибыли к объему продаж. Чистая операционная прибыль после уплаты налогов обычно обозначается NOPAT (net operating profit after tax).

Исходящие ДП являются функцией трех элементов: а) налогов, которые фактически платит компания; б) добавочного оборотного капитала  $K_{об}$ ; в) вложений в основной капитал в процессе производства и реализации продукции  $K_{осн}$ .

Следовательно, результирующий свободный ДП определяется его детерминантами как:

$$\text{ДП} = \text{NOPAT} - (\text{добавочный } K_{\text{об}} + \text{добавочный } K_{\text{осн}}).$$

Чтобы учесть зависимость стоимости денег (ДП) от времени и риски, связанные с различными стратегиями, прогнозируемые ДП необходимо *дисконтировать* по соответствующей стоимости капитала ( $r$ ).

При начислении стоимости капитала необходимо учесть, что финансирование бизнеса осуществляется из двух источников: заемных средств и собственного капитала. Каждый из них обладает своей стоимостью, поэтому их общая оценка должна быть взвешенной.

В итоге приведенная стоимость ДП за период прогнозирования определяется с помощью формулы дисконтирования:

$$\text{приведенная стоимость ДП} = \sum \frac{CF_t}{(1+r)^t},$$

где  $CF_t$  – ежегодные свободные ДП в течение планового периода.

2. *Дальнейшая стоимость* – оценка приведенной стоимости ДП, которые предприятие генерирует по окончании периода прогнозирования. Эту стоимость называют также конечной, или остаточной, стоимостью.

Дело в том, что в большинстве отраслей длительность периода, в течение которого компании могут разумно прогнозировать объемы продаж, издержки и инвестиции, составляет 7-8 лет. Затем состояние экономики, конкуренции и технологий становится слишком неопределенным. Иначе говоря, прогнозируемые конкурентные преимущества длятся недолго, т.е. 7-8 лет. В течение этого периода высокие прибыли привлекают конкурентов, появляются субституты, цены и прибыли снижаются до нормального уровня. Данные изменения и отражаются в расчетах дальнейшей стоимости:

$$\begin{aligned} \text{приведенная стоимость ДП после периода прогнозирования} &= \\ &= \sum \frac{PV_t}{(1+r)^t}, \end{aligned}$$

где  $PV_t$  – ежегодные ожидаемые величины ДП после периода прогнозирования.

Единого метода расчета стоимости не существует. Наиболее распространенный способ определения дальнейшей стоимости носит название *бессрочного метода*. В нем предполагается, что будущие ДП рассматриваются как «бессрочные», т.е. бесконечные одинаковые потоки. В бессрочном методе приведенная стоимость (на конец периода прогнозирования) вычисляется по формуле

$$\text{приведенная бессрочная конечная стоимость} = \sum \frac{\text{NOPAT}}{(1+r)^t}.$$

3. Для большей полноты и точности в практических целях аналитики должны добавить и третью составляющую – *прочие инвестиции*. Многие компании владеют ценными бумагами, осуществляют инвестиции, выходя-

щие за рамки их основной деятельности. Доход от этих активов не учитывается в операционных ДП, а их рыночная стоимость указывается отдельной строкой. Следовательно, стоимость предприятия описывается как бы формулой

$$\text{стоимость предприятия} = \text{приведенная стоимость операционных ДП за период прогнозирования} + \text{дальнейшая стоимость} + \text{прочие инвестиции}.$$

4.4.6. *Эффективная добавленная стоимость* (ЭДС) – запатентованное название модели вычисления экономической прибыли. Фундаментальный принцип оценки ЭДС состоит в том, что инвесторы будут стремиться к увеличению рыночной стоимости компании, когда она зарабатывает прибыль большую, чем они могут получить от других инвестиций с аналогичным риском, т.е. при условии возрастания стоимости.

Математически этот принцип выражается формулой

$$ROCE > r,$$

где ROCE – прибыль на используемый капитал (ROCE – Return on capital employed);

$r$  – средневзвешенная стоимость капитала компании.

Экономическая прибыль отличается от бухгалтерской тем, что из нее вычтены проценты не только по кредитам, но и по всем используемым на предприятии капиталам. Отсюда следует выражение:

$$\begin{aligned} \text{экономическая прибыль} &= \text{NOPAT} - \text{отчисления на капитал} = \\ &= \text{NOPAT} - (\text{используемый капитал} \cdot r). \end{aligned}$$

В модели ЭДС экономическая прибыль (ЭП) определяется как

$$\text{ЭП} = (ROCE - r) \cdot \text{используемый капитал}.$$

Разница  $(ROCE - r)$  называется *доходным спрэдом*. Если спред положителен, руководство компании действует экономически эффективно.

Показатель экономической прибыли, или ЭДС, используется, как правило, для оценки текущей или прошлой деятельности. Но, как и метод оценки ДП, он может применяться и для критически важной оценки маркетинговых стратегий [2, с. 74-76].

4.4.7. *Финансовые источники стоимости* – идентификация их составляет первый шаг в применении метода АС. Всего таких источников три:

1. *Увеличение объема продаж* – основной способ повышения объемов и АС. При этом дополнительные ДП есть выражение роста объемов реализации за вычетом дополнительных затрат и инвестиций, необходимых для его достижения, т.е.

$$\text{дополнительные денежные потоки} = \text{увеличение объема продаж} - \left[ \begin{array}{l} \text{добавочные} \\ \text{издержки} \end{array} + \begin{array}{l} \text{инвестиции} \\ \text{в } K_{об} \text{ и } K_{осн} \end{array} \right]$$

2. *Маржа операционной прибыли* после уплаты налогов, или NOPAT. Повышение NOPAT оказывает ключевое влияние на AC. Маркетинг способствует этому тремя способами: повышением цен, снижением затрат и увеличением объема продаж.

3. *Уровень инвестиций* в материальные (оборудование и запасы) и нематериальные (торговые марки, отношения с покупателями, рыночные исследования, обучение) активы. Цель инвестиций – ускорение долгосрочного роста и увеличение ДП.

Четвертый, определяющий стоимость фактор, – риски, связанные с прогнозированием будущих ДП. Потоки денег, объемы которых в силу непостоянства и уязвимости рынка компании предсказать трудно, получают более высокую *норму дисконта*. Инвесторы ожидают большего вознаграждения от вложений в рискованные проекты [2, с. 78-85].

4.4.8. *Маркетинговые источники стоимости* представляют собой такие активы фирмы, благодаря которым она обладает маркетинговыми преимуществами в сравнении с конкурентами. В сущности, эти активы являются элементами стратегии маркетинга:

1. *Выбор рынков*. Большинство компаний располагает бизнес-портфелем, т.е. работает в разных секторах отрасли, с различными технологиями, в нескольких странах, пользуется особыми каналами распределения. Однако с точки зрения создания AC, предполагается динамичное реструктурирование бизнес-портфеля, который должен содержать в себе три типа бизнес-единиц:

1.1. *Текущий бизнес*. Сюда относятся ключевые бизнес-единицы, которые генерируют основную массу прибыли и ДП, но у которых остается уже скромный потенциал для развития.

1.2. *Направления деятельности в будущем*. Речь идет о зарождающихся «звездах» компании и соответствующем применении маркетинга.

1.3. *Возможность роста*. Имеются в виду инвестиции в новые направления бизнеса – тестирование рынков, создание товарных прототипов, финансирование исследовательских проектов, альянсы и участие в капиталах. Управленческая задача состоит в оценке предлагаемых инноваций, их потенциальной прибыльности и вероятности успеха.

2. *Сегментирование целевого рынка*. Ответ на вопрос: каких покупателей должна обслуживать компания – основа создания стоимости. Покупатели, взаимодействие с которыми способствует созданию долгосрочной стоимости, характеризуются следующими чертами: они должны быть стратегическими, крупными, прибыльными и лояльными.

3. *Отличительные преимущества* – факторы, ориентируясь на которые целевые потребители приобретают товары и сохраняют лояльность фирме. Это тем более важно, что современные покупатели становятся все более тре-

бовательными в отношении конкурентоспособных цен и инновационных товаров [2, с. 86-90].

4.4.9. *Организационные источники стоимости* – стержневые компетенции фирмы (совокупность способностей, умений и навыков), требуемые для операционной реализации стратегии. Различают три основные компетенции:

1. *Внутренние связи* – коммуникации между сотрудниками, осуществляемые скорее не через формальные иерархические каналы, а в сложных неформальных сетях. При правильном использовании такие внутренние связи позволяют снизить накладные расходы, ускорить процессы и мотивировать к труду обладающих необходимыми знаниями сотрудников, наделяя их соответствующими полномочиями.

2. *Внешние связи* – альянсы, партнерства, совместные предприятия – позволяют извлекать выгоды из объединения фирм с взаимодополняющими способностями или возможностями. Современная конкуренция разворачивается не между отдельными компаниями, а между деловыми сетями.

3. *Семь «С»* – структура оценок эффективности организационных источников стоимости фирмы.

В структуре «7 С» центральное место занимают *совместные ценности* сотрудников фирмы, или видение, которое объединяет.

Второй элемент структуры «7 С» – *стратегия*, которая должна соответствовать приоритету покупателя, быть более эффективной, чем у конкурентов.

Третий элемент – *структура*, т.е. организация сотрудников для совместной деятельности, способствующая развитию внутренних связей.

Четвертый элемент – *системы*, определяющие перемещение информации внутри организации и между ее партнерами.

Пятый элемент – *сотрудники* организации, т.е. их личные качества, жизненный и профессиональный опыт, культура.

Шестой элемент – *способности* – это отличительные умения, которыми обладают сотрудники, фундамент, на котором создаются конкурентные преимущества фирмы.

Наконец, *стиль* – под которым понимается поведение высшего руководства компании и, в частности, насколько эффективно оно осуществляет коммуникации относительно общих ценностей и приоритетов компании [2, с. 91-95].

4.4.10. *Императив роста* соответствует безусловному выполнению требований стратегии роста, который является долгосрочным условием и выражением создания АС. Согласно П. Дойлю, в качестве императивных элементов данной стратегии рассматриваются девять ступеней «лестницы» роста:

- 1) повышение заинтересованности потребителей;
- 2) увеличение доли компаний в расходах покупателя;
- 3) привлечение новых потребителей;

- 4) разработка новых товаров и услуг;
- 5) вход на новые рынки;
- 6) новые каналы распределения;
- 7) международный рост;
- 8) поглощения и альянсы;
- 9) рост за пределы границ отрасли.

Требование увеличения дальнейшей стоимости означает, что компания должна непрерывно подниматься по лестнице роста. В этой связи цель стратегии роста состоит в создании «канала проектов, по которому несется поток инициатив, часть из которых трансформируется в крупные потоки иного рода – денежные» [2, с. 146-184].

## **Тема 5. СТРУКТУРНЫЕ СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

(2 часа)

### **5.1. Вопросы к обсуждению**

- 5.1.1. Анализ факторов успешности нововведений [4, с. 351-366].
- 5.1.2. Стратегический маркетинг торговой фирмы [4, с. 430-438].
- 5.1.3. Факторы, определяющие рекламный бюджет [4, с. 529-541].

### **5.2. Темы докладов**

- 5.2.1. Стратегия качества [4, с. 393-396].
- 5.2.2. Интерактивный, или прямой, маркетинг [4, с. 439-444].
- 5.2.3. Роль цены в стратегии маркетинга [4, с. 451-457].

### **5.3. Домашние задания**

5.3.1. Проведите морфологический анализ одного из следующих товаров: кресло для офиса, сковорода, торшер. Оцените потенциальную ценность трех основных из выявленных комбинаций в качестве идеи нового товара [4, с. 370].

5.3.2. Приведите три товара мировой новизны, выделив одну или несколько ключевых составляющих инновации, и укажите тип риска, которому подвергалась фирма-новатор [4, с. 351, 352, 385, 386].

5.3.3. Вам поручено организовать сбыт химического реагента для очистки воды в бассейнах. Опишите различные сбытовые сети, которые могут быть пригодны для этого товара, с уточнением выполняемых функций, а также достоинств и недостатков каждой из них [4, с. 407-412].

5.3.4. В связи с растущей силой марок продавцов в секторе товаров широкого потребления какие ответные стратегии могут быть приняты для марок изготовителей? Проанализируйте достоинства и недостатки каждой стратегии [4, с. 423-425].

5.3.5. Фирма дает поощрительную скидку в 5% дистрибьютору, который в связи с большим объемом заказов уже получил скидку в 7%. Тарифная



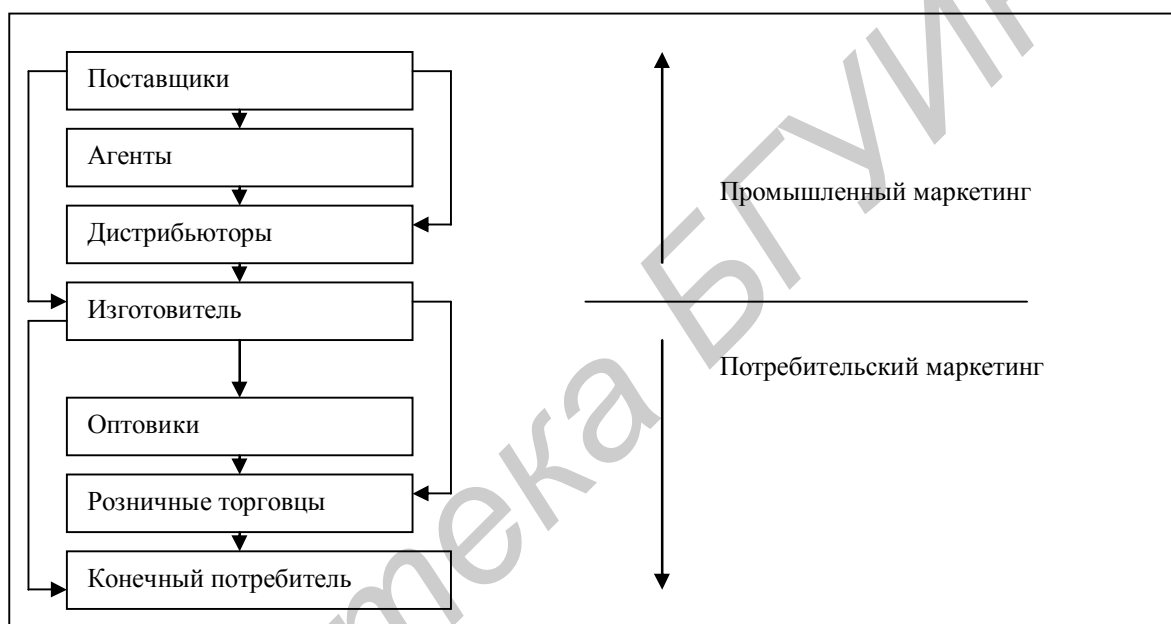
5. *Долговечность*: полезный срок службы товара, или частота его использования до выхода из строя.

6. *Сервис*: диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после продажи.

7. *Эстетичность*: дизайн, «вид», цвет, вкус и т.п. (неизбежно субъективная составляющая).

8. *Воспринимаемое качество*: репутация, имидж товара или марки [4, с. 394].

5.4.2. Структуры канала сбыта могут быть представлены с помощью схемы [4, с. 410]:



5.4.3. *Расчет торговых наценок*. Торговая наценка обычно выражается в процентах либо относительно цены продажи потребителю, либо относительно цены покупки торговцем. Поэтому говорят о наценках «от внешней цены» и «от внутренней цены». Наценки первого типа могут называться также «надбавками» и «скидками». Различные подходы к расчету наценки выражаются в следующем виде.

А. Наценка дистрибьютора (МД):

наценка дистрибьютора = цена продаж – цена покупки, т.е.  $МД = P - C$ .

Б. Наценка дистрибьютора в процентах:

«от внешней цены»

«от внутренней цены»

$$МД^* = \frac{P - C}{P};$$

$$МД^0 = \frac{P - C}{C}.$$

В. Правила эквивалентности:



$$\text{МД}^* = \frac{\text{МД}^0}{1 + \text{МД}^0}; \quad \text{МД}^0 = \frac{\text{МД}^*}{1 - \text{МД}^*} \text{ [4, с. 426].}$$

5.4.4. *Стратегия интерактивного маркетинга.* Термин «интерактивный маркетинг» охватывает систему прямой продажи и систему маркетинга прямых отношений. Стратегическая задача интерактивного маркетинга – обеспечить прямой контакт с имеющимися или перспективными клиентами и следить за их поведенческой реакцией. Реализация этой задачи предполагает:

а) разработку *персонализированных сообщений*, содержащих предложения в форме, позволяющей получить от клиента *измеримый поведенческий отклик*;

б) рассылку таких сообщений лицам, учтенным в *компьютерной базе данных*, с помощью индивидуальных или групповых средств коммуникации;

в) руководство при этом правилом *предварительного согласия лица* на внесение его в банк данных [4, с. 439-444].

5.4.5. *Гибкие ценовые стратегии* проявляются в различии цен по регионам, периодам времени, сегментам или формам представления товара. В микроэкономике это называется дискриминацией по ценам. Отметим также некоторые правила ценовых стратегий:

А. При реализации товара в новом сегменте, когда фирма идет на понижение цены, важно, чтобы потребители, покупающие товар по низким ценам, не могли перепродавать товар по высокой цене основного рынка.

Б. Для сезонных скидок важен их регулярный характер, с учетом которого потребители планируют свои покупки.

В. В стратегии «случайных скидок» (фирма продает по высокой цене, неожиданно предоставляя скидки) важно, чтобы момент продаж со скидкой был непредсказуем.

Г. *Адаптация цены* означает приспособливание тарифных цен к условиям продаж: к объему заказа, типу посредника, условиям платежа и т.д. Скидки такого рода служат вознаграждением тем покупателям, которые дают возможность фирме получить экономию издержек перехода за счет крупных заказов, уплаты наличными, внесезонных покупок [4, с. 471, 472].

5.4.6. *Экспортные издержки* составляют значительную часть цены, устанавливаемой на зарубежном рынке. Они включают, в частности, расходы на перевозку товара, погрузку/разгрузку, таможенные сборы, страхование перевозки и т.д. Поэтому нужно уметь точно оценить эти издержки и четко представлять, кто именно – продавец или покупатель – их несет. Некоторые типовые условия таковы:

«Франко-завод» (Ex Works – EXW). Продавец передает товар в распоряжение покупателя на своей территории, и покупатель несет все дальнейшие риски и расходы;

«Свободно на борту» (Free on Board – FOB). Ответственность продавца заканчивается, когда товары погружены на борт (судна, самолета, грузовика);

«Свободно вдоль борта судна» (Free Alongside Ship – FAS). Продавец доставляет товары на пристань и несет все расходы до момента погрузки;

«Цена, страхование, фрахт» (Cost, Insurance and Freight – CIF). Продавец оплачивает транспортные издержки и страхует товары до порта назначения;

«Поставлено, включая оплату пошлины» (Delivery Duty Paid – DDP). Продавец несет все риски и расходы по доставке товара до указанного места в стране импортера, включая таможенные сборы.

Для продавца предпочтительнее условия FOB, тогда как покупатель предпочел бы условия CIF. Рекомендуются также исходить из цены, установленной прямым конкурентом на экспортном рынке [4, с. 493].

5.4.7. Матрица Мэлоуни – модель, упрощающая поиск идей рекламных мотивов. В ней сопоставляются типы удовлетворения, которое ищет покупатель, с источником этого удовлетворения (см. нижеприведенную таблицу). [4, с. 519].

Таблица 1.2

Источники приносимого удовлетворения	Тип потенциального удовлетворения			
	рациональное	чувственное	социальное	самоудовлетворение
Результаты, связанные с базовой функцией товара	(1)	(2)	(3)	(4)
Результаты, связанные со способом применения товара	(5)	(6)	(7)	(8)
Результаты, связанные с прочими функциями	(9)	(10)	(11)	(12)

**Примечание.** Цифры, данные в скобках, означают 12 возможных направлений для рекламного сообщения.

5.4.8. Сравнение двух моделей рекламного бюджета основывается на сопоставлении элементов, учитываемых в этих моделях.

Модель Видэйла и Волфа:

$$ds/dt = \beta A \left( \frac{S-s}{S} \right) - (1-\lambda) s,$$

где  $ds/dt$  – рост продаж;

$\beta$  – предельная выручка от рекламы при  $s = 0$ ;

$A$  – расходы на рекламу;

$s$  – объем продаж марки или фирмы;

$S$  – уровень насыщения продаж;

$\lambda$  – уровень удерживания продаж.

Модель  $A D B U D G$ :

$$Pdm(t) = Pdm(\min) + [Pdm(\max) - Pdm(\min)] \frac{Pub^\gamma}{\delta + Pub^\gamma},$$

где  $P_{dm}(t)$  – начальная доля рынка;

$P_{dm}(\min)$  – минимальная доля рынка, ожидаемая при отсутствии расходов на рекламу;

$P_{dm}(\max)$  – максимальная доля рынка, ожидаемая при очень высоком уровне расходов на рекламу;

$Pub$  – эффективные расходы на рекламу (скорректированные с учетом качества рекламы);

$\gamma$  – коэффициент чувствительности функции реакции;

$\delta$  – константа [4, с. 539].

## **Тема 6. ПЛАН СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА (4 часа)**

### **6.1. Вопросы к обсуждению**

6.1.1. Процесс стратегического маркетингового планирования [4, с. 551-565].

6.1.2. Выбор целей и стратегической ориентации [4, с. 566-574].

6.1.3. Разделы плана маркетинга [3, с. 585-588].

6.1.4. Методы прогнозирования в стратегическом маркетинге [6, с. 295-321].

### **6.2. Темы докладов**

6.2.1. Значение стратегического плана маркетинга [4, с. 549].

6.2.2. Маркетинговые организации фирмы, их структуры и роль в разработке плана СМ [1, с. 720-724].

6.2.3. Разработка бюджета маркетинга [3, с. 589-592].

6.2.4. Маркетинг-микс и разработка эффективного комплекса маркетинга [1, с. 10, 11; 2, с. 90, 91].

6.2.5. Процедура оценки стратегии (на конкретном примере) [2, с. 280-282].

### **6.3. Домашние задания**

6.3.1. В чем вы видите различия между планом маркетинга и стратегией маркетинга? [4, с. 547, 550, 551].

6.3.2. Выберите фирму, с деятельностью и приоритетными целями которой хорошо знакомы, и попробуйте сформулировать стратегическую миссию этой фирмы [4, с. 551-553].

6.3.3. Как нужно понимать выражение «стратегическая согласованность»? Приведите три примера несогласованности между стратегическими целями и действиями, совершаемыми на уровне операционного маркетинга [4, с. 548, 568].

6.3.4. Как, по вашему мнению, обеспечить эффективное взаимодействие между различными структурами организации при разработке плана стра-

тегического маркетинга? Каковы сравнительные преимущества подходов «сверху вниз» и «снизу вверх»? [1, с. 45-48, 686, 687].

6.3.5. Две компании, выпускающие сотовые телефоны, по-разному определяют рынок: одна определяет его как «мобильную связь», а другая – как «сотовые телефоны».

В чем различия между указанными определениями рынка?

Каковы последствия каждого из определений с точки зрения оценки возможностей маркетинга, конкуренции и целевого рынка?

Какое определение, по вашему мнению, более правильно с точки зрения планирования маркетинга? Почему? [1, с. 67-69].

6.3.6. Руководителя небольшой электронной фирмы попросили высказаться по поводу маркетингового планирования. В частности, он заявил: «Если вы слишком увлекаетесь формализованным процессом планирования, это может подорвать дух предпринимательства и новаторства в вашей фирме. А именно этот дух обеспечит выживание компании в ближайшие 50 лет».

Согласны ли вы с таким утверждением?

Существует ли опасность излишней структуризации и формализации планирования маркетинга? [1, с. 78, 79, 89].

6.3.7. В чем различие между стратегиями разработки товара и развития бизнеса? В каких случаях компания склонна применить каждую из них в качестве источника роста? Приведите примеры [1, с. 704].

6.3.8. С какими рисками сталкивались компании, придерживаясь (или пытаясь придерживаться) стратегий:

- а) дивергентных приобретений;
- б) вертикальной интеграции;
- в) горизонтальной интеграции?

Приведите примеры [1, с. 705, 706].

6.3.9. Менеджер компании, занимающийся одним видом деятельности, рассуждает о стратегическом маркетинговом планировании: «Стратегическое планирование маркетинга должны использовать компании, имеющие несколько коммерческих подразделений. Но компания, занимающаяся одним видом деятельности, фактически не нуждается в стратегическом планировании. Какой в этом случае смысл уточнять миссию компании, проводить анализ портфеля или формулировать стратегию роста?»

Согласны ли вы с этим? Аргументируйте свой ответ [1, с. 22-24].

#### **6.4. Основные понятия и концепции**

6.4.1. *Планирование маркетинга* – формальная процедура, направленная на рост сбыта и прибыли фирмы и слагающаяся из двух частей – стратегического планирования и операционного планирования [3, с. 608].

6.4.2. *Стратегия маркетинга* – рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг. При этом задачи СМ могут быть выражены шестью ключевыми вопросами, ответы на

которые определяют цели фирмы, структуру плана СМ и соответственно предполагают стратегический анализ рынка:

1. В каком бизнесе мы находимся (т.е. какой рынок является для фирмы базовым) и какова *стратегическая миссия* фирмы на этом рынке?

2. Какие рынки товара образуют базовый рынок и какое *позиционирование* может быть избрано на этих рынках?

3. Какова объективная привлекательность рынков товара и какие *возможности и угрозы* связаны с ними?

4. В чем отличительные особенности фирмы по отношению к рынкам товара, ее *сильные и слабые стороны* и ее конкурентное преимущество?

5. Какую стратегию охвата и развития избрать и каков должен быть уровень *стратегических притязаний* на товарных рынках, входящих в портфель фирм?

6. Как выбранные стратегические цели преобразуются в *комплекс операционного маркетинга*: товар, сбыт, цена и коммуникация? [3, с. 608; 4, с. 548].

6.4.3. *Стратегическое планирование* – управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Данный процесс характеризуется тремя уровнями управления и планирования маркетинга:

1) отделение маркетингового товара (ОМТ) – отвечает за маркетинг ряда товаров в пределах товарного ассортимента;

2) стратегическое коммерческое подразделение (СКП) – рассматривает планы, представленные менеджерами по товарам, и разрабатывает общую стратегию развития бизнес-единицы в ближайшие пять лет (стратегический план маркетинга);

3) управление маркетингом в фирме – оценивает структуру СКП на основе стратегического плана маркетинга фирмы и с учетом этой оценки предусматривает выделение ресурсов каждому коммерческому подразделению [1, с. 46, 47; 3, с. 608].

6.4.4. *Оценка стратегии* имеет актуальное значение с точки зрения акционеров, а вопрос, на который она призвана ответить, звучит так: принесет ли предлагаемая стратегия доход, превышающий альтернативную стоимость капитала инвесторов? В процессе оценки стратегии менеджеры СКП, или СБЕ, должны ответить и на такие вопросы, как:

а) создает ли предлагаемая маркетинговая стратегия стоимость для акционеров;

б) не будут ли альтернативные маркетинговые стратегии более выгодными;

в) насколько стратегия чувствительна к маркетинговым предположениям и непредвиденным изменениям в отраслевой среде? [2, с. 279, 280].

6.4.5. *Стратегическое ориентирование* – процедура выбора фокуса внимания (производительность или объем продаж). Если стратегические за-

дачи СБЕ состоят в проникновении на рынок или росте, ориентироваться следует на *повышение объема продаж*. Если же поставлена задача сохранения доли рынка, уборки урожая или инвестиций, фокус внимания менеджмента переместится, вероятнее всего, на *производительность* [2, с. 261, 262].

6.4.6. *Стратегии внешних приобретений* имеют своей целью развитие бизнеса, т.е. создание нового бизнеса для новых рынков. Применяются четыре вида таких стратегий:

а) *дивергентное приобретение* – отражает стратегию диверсификации в новые виды деятельности;

б) *конвергентное приобретение* – отражает стратегию диверсификации в схожие виды деятельности в пределах основной компетенции фирмы;

в) *горизонтальная интеграция* – приобретение компаний (путем слияния) в том же виде деятельности с целью повышения качества управления и расширения ресурсной базы;

г) *вертикальная интеграция* – приобретение компанией новых мощностей на предыдущих (интеграция назад) или последующих (интеграция вперед) ступенях технологической цепочки [1, с.704-706].

6.4.7. *Стратегическая миссия* – основополагающий документ, в котором фирма описывает область своей деятельности, базовый рынок, излагает руководящие принципы в отношении экономических и неэкономических показателей и постулирует систему ценностей. Определение миссии фирмы должно включать четыре обязательных элемента:

1) *история фирмы* – в поисках новых направлений развития фирма должна заботиться об их согласованности с ее прошлыми достижениями и отличительными особенностями;

2) *определение области деятельности* – определяя свой базовый рынок не через технологию, а через потребности, фирма способствует принятию концепции маркетинга, ориентирующейся прежде всего на нужды покупателя;

3) *приоритетные цели и ограничения* – четкость их определения позволяет избежать анализа множества предложений, которые заведомо не будут приняты;

4) *основные стратегические варианты* – в дополнение к широким целям, заданным высшим руководством фирмы, полезно также уточнить стратегические притязания фирмы, которые должны быть совместимы с имеющимися средствами и должны указывать на тип позиционирования, из которого они исходят [4, с. 551-553].

6.4.8. *Комплекс маркетинга*, или маркетинг-микс, является обязательным элементом разработки стратегий маркетинга товара. Представляет собой набор операционных решений, которые фирма принимает для привлечения и удержания целевых покупателей и развития своих отличительных преимуществ, т.е. для позиционирования товара. Его также часто называют четырьмя (иногда пятью) «Р»:

первое «Р» - это продукты (products), которые предлагает фирма, принимая решения о товарных линиях, торговых марках, качестве, дизайне, упаковке и гарантиях;

персонал (people) – понимаются сервис и поддержка, которые фирма предлагает покупателям;

цена (price) – охватывает решения не только о преискурантах ценах, но и скидках, уступках и условиях предоставления кредита;

продвижение (promotion) – включает в себя рекламу, торговых работников, прямой маркетинг, Web – сайты, связи с общественностью и стимулирование сбыта;

место (place) – включает в себя выбор маркетинговых каналов, территориальный охват, географическое расположение, транспорт и уровни запасов.

Однако ключевой момент маркетинга-микса состоит в том, что все решения делаются на основе выбранных ранее стратегических целей, целевых покупателей и отличительных преимуществ [1, с. 52; 2, с. 90, 91].

6.4.9. *План выхода из кризиса*, согласно И. Ансоффу, должен предусматривать следующие элементы:

а) систему экстренной коммуникации, которая преодолевает организационные границы, фильтрует информацию и оперативно общается со всей организацией;

б) распределение функций высшего руководства фирмы между тремя группами:

- поддержания морального климата в фирме;
- текущего управления («как ни в чем не бывало»);
- выработки реакции на чрезвычайное событие;

в) создание специальной целевой группы, которой поручается борьба с кризисом;

г) заблаговременную (докризисную) подготовку этой целевой группы и сети оперативной коммуникации [4, с. 579].

6.4.10. *Ревизия маркетинга* – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды, задач, стратегий и оперативной деятельности фирмы с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы [3, с. 599-604; 608].

## **ТЕМА 7. УПРАВЛЕНИЕ ВЫПОЛНЕНИЕМ ПЛАНА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА**

(2 часа)

### **7.1. Вопросы к обсуждению**

- 7.1.1. Разработка общих мер по управлению стратегическими изменениями, согласно И. Ансоффу [6, с. 507, 508].
- 7.1.2. Контроль маркетинговой деятельности [1, с. 713-721, 724-726].
- 7.1.3. Анализ эффективности выполнения стратегии организации [6, с. 591-594].

### **7.2. Темы докладов**

- 7.2.1. Концепция управления маркетингом, согласно Ф. Котлеру [6, с. 509; 3, с. 594-598].
- 7.2.2. Организация процесса разработки инноваций [4, с. 366-381].
- 7.2.3. Оценка результатов маркетинговой деятельности [1, с. 726-738].
- 7.2.4. Основные вопросы маркетингового аудита [1, с. 736-737].

### **7.3. Домашние задания**

- 7.3.1. Какова взаимосвязь стратегического маркетинга с инновационным и производственным менеджментом? [6, с. 34].
- 7.3.2. Как осуществляется управление конкурентными преимуществами? [1, с. 723, 724; 6, с. 119].
- 7.3.3. Что представляет собой область применения процессного подхода к управлению? [6, с. 192, 193].
- 7.3.4. Какие требования предъявляются к качеству организационно-экономических управленческих решений? [6, с. 437-440].
- 7.3.5. Существует ли дилемма: маркетинговое планирование или экономическое обоснование управленческих решений? [6, с. 465-471].
- 7.3.6. Назовите и прокомментируйте задачи и этапы оперативного управления выполнением стратегии организации [6, с. 584-586, 595].
- 7.3.7. Какие требования предъявляются к учету выполнения стратегии организации? [6, с. 590-591].
- 7.3.8. Покажите, как оценивается потенциальное влияние плана коммуникации на акционерную стоимость [2, с. 409-414].
- 7.3.9. Как Интернет способствует созданию стоимости компаний? [2, с. 433-439].
- 7.3.10. Фирмы стремятся превратить потенциальную угрозу в возможность. В свою очередь, возможность почти всегда включает в себе угрозу. Почему? Приведите примеры тех и других обстоятельств [1, с. 99, 100].

### **7.4. Основные понятия и концепции**



7.4.1. *Правовые рамки маркетинга.* Законодательство о маркетинге преследует три основные цели:

- 1) обеспечение честной конкуренции (антимонопольное законодательство);
- 2) защита потребителей от недобросовестной коммерческой практики (законы, обеспечивающие потребителям право на безопасные товары, честную рекламу и полную информацию о составе продуктов и условиях продажи);
- 3) защита интересов общества (законы об охране природы).

Законы направлены также на защиту торговых знаков компании (т.е. названий и символов, используемых для идентификации марки товара и компании) путем их регистрации [1, с. 117-119].

7.4.2. *Контроль в маркетинге* – замеры и анализ результатов выполнения стратегических планов и планов маркетинга и принятие корректирующих действий. Это общее понятие включает в себе два вида контроля – на уровне фирмы, СКП или СБЕ и уровне товара.

*Стратегический маркетинговый контроль* осуществляется с целью определить, правильно ли проанализированы возможности новых видов деятельности и товаров и способность компании воспользоваться ими. Если стратегический план не реализуется в полном объеме, а это случается чаще всего, менеджеры вносят коррективы в распределение ресурсов.

*Контроль маркетинга товара.* Менеджеры по товару оценивают эффективность стратегий по товару, распределению, продвижению и ценообразованию и при необходимости соответствующим образом перераспределяют ресурсы [1, с. 713, 714; 3, с. 607].

7.4.3. *Системы контроля* маркетинга создаются фирмой и используются в трех вариантах.

*Система контроля после осуществления плана* оценивает результаты маркетинга по окончании планового периода. Если результаты не соответствуют поставленным целям, менеджеры предпринимают корректирующие действия, чтобы исправить положение в ходе следующего планового цикла.

*Система управляющего контроля* имеет целью выявить отклонения результатов вовремя, а не по окончании планового периода, что позволяет быстро осуществить корректирующие действия.

*Система адаптивного контроля* позволяет вносить изменения в цели и в действия по достижению целей. Она предполагает слежение за внешними факторами – остротой конкуренции, уровнем покупательского спроса и технологией. В этом смысле адаптивный контроль – это *упреждающая система*: руководство предвидит изменения внешних условий и разрабатывает новые правила оценки и контроля результатов [1, с. 724-726].

7.4.4. *Управление бизнес-портфелем.* Если акционерная стоимость окажется ниже той, которая может быть получена при дивестировании или ликвидации СБЕ, менеджмент компании в интересах акционеров может отка-

заться от данного направления бизнеса. Основные правила управления бизнес-портфелем компании состоят в следующем:

а) инвестиции в стратегии, повышающие акционерную стоимость СБЕ, поскольку центр несет ответственность за исполнение планов генерирования денежных потоков с положительной чистой приведенной стоимостью;

б) стимулирование менеджеров на поиск новых возможностей для роста, поскольку центр отвечает за использование новых возможностей (образование новых СБЕ) и ключевых источников стоимости текущего бизнеса;

в) финансирование выгодных поглощений и стратегических альянсов, поскольку на менеджеров центра возлагается ответственность за поиск потенциальных кандидатов для заключения союзов, позволяющих более полно реализовать стратегические источники стоимости фирмы;

г) дивести́рование СБЕ, не способных к созданию АС, – это решение принимается в том случае, если даже после реструктуризации СБЕ ее вклад в создание стоимости оказывается отрицательным.

Данный тип управления характерен также для родительских компаний, которые просто приобретают группу привлекательных фирм и позволяют им продолжать автономную деятельность. Таковую структуру обычно называют холдингом [2, с. 256, 257].

*7.4.5. Маркетинговый аудит* – оценка результатов маркетинга путем всестороннего, периодического и независимого анализа маркетинговых операций компании или СБЕ. Он проводится в двух направлениях – стратегическом и товарном.

*Стратегическое направление маркетингового аудита* означает, что аудиторы оценивают возможности фирмы или СБЕ в области стратегического планирования и эффективность реагирования фирмы на внешние перемены.

*Товарное направление маркетингового аудита* означает, что особое внимание уделяется способности фирмы или СБЕ воспользоваться конкретными возможностями путем разработки эффективного комплекса маркетинга, или четырех «Р» [1, с. 736-738].

*7.4.6. Оценка результатов маркетинговой деятельности* производится в двух аспектах – стратегическом и товарном.

*Стратегическая оценка маркетинга* основывается на результатах работы компании и коммерческих подразделений. При этом рассматриваются издержки, качество продукции и рост компании. *Эффективность маркетинга* определяется качественным уровнем предлагаемых компанией товаров при условии, что качество достигается при разумных затратах.

*Оценка маркетинга товара* предполагает ответы на следующие вопросы:

а) удовлетворителен ли процесс разработки новой продукции для расширения ассортимента прибыльных товаров;

б) достаточен ли процесс снятия с производства убыточных товаров;

в) эффективен ли комплекс маркетинга товара.

Другими словами, оцениваются стратегии рекламы продаж, распределения стоимости заказа и времени его выполнения, ценообразования [1, с. 726-736].

7.4.7. *Принятие корректирующих мер* – результирующий этап процесса управления выполнением плана стратегического маркетинга. Корректирующие меры необходимы в двух случаях. Во-первых, когда не достигаются поставленные цели. Разность между целями и результатами именуют *отклонением результата*. Во-вторых, применение корректирующих мер требуется при необходимости уточнить сами цели в связи с изменениями внешних условий. Разность между первоначальной и уточненной целями именуют *отклонением прогноза*. Это применяется в адаптивной системе контроля.

Согласно Г. Ассэлю, менеджерам не следует расценивать необходимость корректировки как свидетельство ошибки процесса маркетингового планирования. Корректирующие меры обусловлены лишь необходимостью следить за постоянно меняющейся внешней обстановкой и соответственно адаптировать планы. Процесс адаптации свидетельствует о том, что менеджеры учитывают потребности потребителей, а это в конечном счете и есть суть маркетинга! [1, с. 738].

## ЛИТЕРАТУРА

1. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 1999.
2. Дойль П. Маркетинг, ориентированный на стоимость. – СПб.: Питер, 2001.
3. Котлер Ф. Основы маркетинга. – Новосибирск: Наука, 1992.
4. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива.– СПб: Наука, 1996.
5. Рэпп С., Коллинз Т.Л. Новый максимаркетинг. – Челябинск: Урал LTD, 1997.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

Учебное издание

**Светлицкий Иван Сергеевич**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

Практикум и методические указания  
для студентов специальности 26 02 03 «Маркетинг»  
дневной формы обучения

Редактор Н.А. Бебель

Корректор Е.Н. Батурчик

Компьютерная верстка

---

Подписано в печать

Бумага офсетная

Усл. печ. л. 2,3

Заказ

Печать ризографическая

Уч.-изд. л. 1, 2

Формат 60x84 1/16

Гарнитура «Times»

Тираж 100 экз.

---

Издатель и полиграфическое исполнение:

Учреждение образования

"Белорусский государственный университет  
информатики и радиоэлектроники"

Лицензия ЛП № 156 от 05.02.2002.

Лицензия ЛВ № 509 от 03.08.2001.

220013, Минск, П. Бровки, 6.