

Тема:

«Введение в стратегический маркетинг»



MBA Start
Бизнес-образование
без границ

Конспект видеолекции

Оглавление

Введение.....	3
Раздел 1. Маркетинговое управление и военные стратегии.....	4
1.1. От ситуативного маркетинга к стратегическому.....	4
1.2. Маркетинговая стратегия: горизонт планирования	6
1.3. Маркетинг как война	8
1.4. Задачи стратегического маркетинга в зависимости от занятой компанией доли рынка..	10
1.5. Маркетинг как чувство	13
Раздел 2. Tактический маркетинг	16
2.1. Понятие операционного (тактического) маркетинга	16
2.2. Прием тактики: подход «пожизненной ценности клиента» (CLV).....	17
Примеры использования CLV.....	19
Раздел 3. Понятие стратегического маркетинга	21
3.1. Специфика стратегического маркетинга	21
3.2. Маркетинговые стратегии и жизненный цикл товара	22
3.3. Маркетинговые стратегии	23
3.4. Рыночные условия функционирования компании	24
3.5. Классификация маркетинговых стратегий	25
3.6. Стратегический план маркетинга.....	28
3.7. Взаимосвязь стратегического и тактического маркетинга.....	29
3.8. Подходы к оценке рыночных возможностей	31
3.9. Пример формирования ценовой стратегии.....	32
3.10. Ограничения стратегико-аналитического маркетинга	34
Заключение	35
Глоссарий.....	36
Список рекомендуемой литературы	41

Введение

В лекции рассматривается понятие стратегического маркетинга, взаимосвязь стратегического маркетинга и стратегического управления, исследуется использование различных вариантов стратегий с учетом специфики развития экономики России и стран СНГ. Маркетинговое управление должно быть ориентировано на рынок и связано со стратегическим маркетингом. Задачи стратегического маркетинга реализуются в течение длительного времени, существуют также и тактические задачи, которые необходимо решать здесь и сейчас, ими занимается тактический или ситуативный маркетинг. Выбор правильной стратегии определяется спецификой рынка (рынок российский или международный, услуг или товаров и т. д.) и стадией развития, на которой он находится.

Исходя из рассматриваемых тем, в лекции решаются следующие задачи:

- приобрести понимание того, что такое стратегия и тактика маркетинга;
- увидеть достоинства и недостатки ситуативного и стратегического маркетинга;
- научиться выбирать маркетинговые стратегии исходя из реалий рынка.

Раздел 1. Маркетинговое управление и военные стратегии

1.1. От ситуативного маркетинга к стратегическому

«Самое первое, самое главное и самое важное с точки зрения последствий решение, которое должен принять государственный деятель и командир, — это определить тип войны, в которую он погружается; здесь нельзя ошибиться, равно, как и нельзя пытаться превратить войну во что-то противное ее природе».

Карл фон Клаузевиц «О войне»

Прежде чем говорить о рынке, бизнесе и маркетинговой стратегии, начнем с маленькой истории — простой, почти детской, но жизненной.

Михаил и Артем дружили со студенческих лет — вместе устроились на первую работу, вместе знакомились с девушками, вместе сдавали экзамены и писали шпоры...

Но как это часто бывает, их пути разошлись после окончания института. Михаил, не без помощи друзей своего отца, устроился на престижную должность в крупную компанию, а Артем стал менеджером по продажам в маленькой продуктовой фирмочке.

Спустя несколько лет Артем накопил немного денег и решил открыть маленький киоск в проходном месте. За ним и Михаил задумался о своем бизнесе, правда, киоск, пусть и в хорошем месте, его не привлекал, да и деньги у него были, поэтому он решил открыть что-нибудь более престижное и арендовал помещение под торговлю элитными каминами, благо контакты отца и собственные знакомства, заведенные за время работы на фирме, давали ему первичную клиентскую базу VIP-клиентов.

Прошло 5 лет. Киоск Артема несколько раз перестраивался и, в конце концов, превратился в небольшой торговый комплекс, увеличив объем продаж уже более чем в 70 раз, а магазин элитных каминов Михаила, хоть и не разорился и дает ему стабильный доход, так и не превратился во что-то большее... «ПОЧЕМУ?» — спросите Вы.

Спросите себя: что лучше — 1 доллар или 1000 долларов?

Если Вы ответили «1000 долларов» — значит, сейчас Вы думаете как Михаил.
Если Вы ответили «1 доллар» — значит, Вы во всем ищите подвох.

А какой ответ правильный?

Правильный ответ — спросить «А как часто?».

Потому что лучше 1 доллар в минуту, чем 1000 долларов в месяц.

Если сравнивать молоко и камины, как товар, то молоко при торговой наценке 10% и периодом оборота 1 день, даже без учета капитализации, даст 3650% (а с

капитализацией более 5000 или более 50 рублей с вложенного рубля за год!), а камины даже с наценкой 100%, но при скорости оборота около 2 лет дадут рентабельность 50% или 50 копеек с вложенного рубля.

Казалось бы, очевидный вывод - уйти в перепродажу всего и вся, так как это мы делали в 90-х. Зачем производство? Только быстрые продажи! Вложи пять рублей и получи двести тысяч!

Однако если Вы посмотрите списки Forbes, то увидите там не суперпродавцов-властелинов быстрой торговли, а владельцев гостиниц, производств, предприятий общественного питания.

Значит, есть период, когда надо продавать, а есть период, когда нужно строить.

Вопрос лишь в том, когда нам необходимо делать первое, а когда — второе.

Большинство крупных состояний и крупных компаний в России были созданы в 90-е. Это было десятилетие непредсказуемости и хаоса. Рынок бился в лихорадке, каждый день предоставляя новые данные и делая любые прогнозы сомнительными.

Так или иначе, но в результате в течение целого десятилетия выигрывал тот, кто быстрее, кто лучше ориентировался в турбулентных завихрениях возникающих ситуаций, кто готов был легко отказаться от долгосрочных планов.

Однако теперь рынок другой: бешеный темп сменился застоєм и теперь уже менеджер-ситуативник с обостренной интуицией начинает проигрывать менеджеру-стратегу, четко видящему рынок и использующему сложные, скоординированные комбинации рыночных мероприятий.

В России на настоящий момент очень много людей богатых и состоятельных, по их числу мы уже почти догнали США (а, учитывая, что у нас население более чем вдвое меньше чем у американцев, можно сказать, что тут мы уже впереди планеты всей), но в списках компаний-лидеров международного бизнеса наших компаний нет, кроме гигантов сырьевых отраслей, конечно. Причем в тех отраслях, где укрепились российские бизнесмены, таких как сталь или нефть, наблюдается значительный рост цен.

Что это значит? Только одно — за годы, прошедшие с прихода в Россию рыночной экономики, мы научились продавать (ибо кто эти бизнесмены-олигархи, как не отличные продавцы, умеющие продать все что угодно не просто отдельному покупателю, но и стране, да и всему миру).

Но продать — это одно, а выстроить долгосрочную стратегию, которая позволит инвестировать средства на длительный срок наилучшим образом и достичь на рынке лучших результатов, чем компании-конкуренты, — это совсем другое.

Интуитивно наши менеджеры это уже понимают и потому пытаются понять принципы проектного и стратегического управления, чтобы хотя бы на уровне фирмы снизить свои риски и повысить эффективность, но этого недостаточно, потому что необходимо

работать с рынком.

Формализовать бизнес-процессы, создать эффективную систему контроллинга и работы предприятия в целом сложно, но эта задача меркнет при попытке сравнить ее с необходимостью перехода к долгосрочной работе с рынком, то есть к стратегическому маркетингу.

Как отличить компании, «видящие» рынок, от компаний, мечущихся по нему? В результате такие компании будут иметь итоговые показатели выше среднерыночных (рис.1).



Рис. 1. Определяющие признаки рыночной ориентации компании

1.2. Маркетинговая стратегия: горизонт планирования

Что такое маркетинговая стратегия — спросите Вы? Ответить на этот вопрос просто — это попытка увидеть, что будет с нами, с конкурентами, потребителями, рынком через несколько лет и выбрать оптимальный план действий нашей компании. Иначе говоря, нужно «увидеть» будущее и изменить его в лучшую сторону.

Это один из тех вопросов, на которые просто ответить, но реализовать на практике крайне сложно.

Причем, как в фантастических фильмах или книгах, чем дальше в будущее Вы сможете заглянуть и подробнее его увидеть — тем лучше.

Возьмем, к примеру, рекламу.

Когда проще всего воздействовать на покупателя?

Правильно, в детском возрасте! Где-то на отрезке от 10 до 20 лет, а дальше психика теряет пластичность, возрастает критичность восприятия и т.д.

Но у ребенка/подростка ограничена покупательная способность — он не покупает машины, квартиры, предметы роскоши и обихода, не тратит деньги на курортах и в казино, то есть он пока не покупатель!

Пик покупательской способности приходится где-то на 30-40 лет, но тогда влиять на покупателя уже сложно — перечень тех товаров и услуг, которые он готов купить, уже сформирован.

Временной лаг — 20 лет!

Что делать?

Обратите внимание, что реклама МакДональдса направлена именно на детей. Ребенок получил позитивную информацию о МакДональдсе, через несколько лет подросток пришел попробовать, еще через несколько лет это уже взрослый, который ведет в МакДональдс своего ребенка. Круг замкнулся.

МакДональдс планирует свою маркетинговую деятельность на целое поколение, а российский бизнес часто не готов ответить на вопрос о том, что же будет завтра...

Естественно, маркетинговая деятельность международных лидеров не за один год и даже не за десятилетие эволюционировала от хаоса разовых сделок к сверхдолгосрочному планированию.

Возникновение и практическое применение инструментов стратегического маркетинга вызвано объективными причинами, связанными с изменением внешней среды организации.

Пример. «Салон красоты «Алла»

Это реальная история, которая произошла со мной в качестве бизнес-консультанта, хотя названия компаний, конечно же, изменены. Однажды ко мне обратилась девушка, которая раньше училась у меня маркетингу в одном из университетов. После окончания ВУЗа она благополучно устроилась на должность менеджера по маркетингу и рекламе в элитный салон красоты. Одной из основных задач, которые были поставлены перед ней директором салона, была победа в тяжелой и кровопролитной войне.

Дело в том, что рядом с ними находилось еще три салона красоты: «Эдельвейс», «Карина» и «Красотка». Наш салон (назовем его «Алла») активно рекламировал себя в СМИ, в частности работал с рекламой в прессе, включая элитные журналы, размещал «наружку» и даже готов был выйти в телеэфир, в то время как эти «мерзкие» конкуренты не утруждали себя рекламой и «паразитировали» на нашем салоне, поскольку цены у них были намного ниже, чем в салоне «Алла». Наш салон пытался снижать цены, проводить различные промоакции, размещать рекламу прямо у этих салонов, но без каких-либо существенных результатов.

В чем же причина неэффективности проводимых маркетинговых мероприятий?

Первое, о чем я подумал, когда мне задали этот вопрос, — действительно ли правда то, что мне сообщили менеджеры салона. Неэффективность маркетинговых мероприятий может быть обусловлена либо противодействием конкурентов (которого здесь не было), либо безадресностью совершенных действий. И я начал с исследования.

В результате выяснилось, что всего 2% клиентов салона при выборе сравнивают наш салон с ближайшими «конкурентами».

Эти салоны относились к эконом-классу, и их клиентами были жители ближайшего микрорайона. Клиенты салона «Алла» были людьми более состоятельными и практически не ориентировались на цены, скидки и местоположение, зато их интересовал сервис, квалификация мастера, статус салона. Они сравнивали салон с конкурентами, расположенными совершенно в других частях города.

Неправильное видение, неправильная стратегия, неправильная тактика — классическая цепочка рыночных действий тысяч российских компаний.

И поэтому три года и сотни тысяч долларов, выброшенных на тактически верную, но стратегически неправильную конкурентную борьбу, не помогли салону.

1.3. Маркетинг как война

В настоящий момент идея восприятия маркетинга как войны получила широкое распространение, в первую очередь, благодаря американским маркетинговым специалистам. В США с давних пор агрессивный маркетинг носит черты национальной идеи, и даже европейские маркетинговые концепции воспринимаются через призму соревнования. «Мы работаем в спортзале», — так звучит, пожалуй, одна из наиболее мягких мотивационных установок, принятых в американских компаниях.

Тим Амблер в пособии «Практический маркетинг» предлагает формулировку сущности бизнеса через конфликт. Конкуренты — «враги», торговые представители — «пехота», реклама — «артиллерия», основной показатель успеха — «захваченная» доля рынка. На ежемесячное совещание по вопросам сбыта как по «сигналу тревоги» стягиваются имеющиеся в наличии войска. Проявляется чрезвычайная забота о моральном духе подразделений, братания с «противником» не допускаются. А самые славные люди вдруг оказываются в рядах «карательного батальона». Идея перенесения стратегических и тактических приемов ведения боевых действий в бизнес отнюдь не нова, ведь само понятие «стратегия» имеет прямое отношение к военному делу.

Карл фон Клаузевиц определял войну как «акт насилия, направленный на то, чтобы вынудить противника выполнить нашу волю». Однако в этой модели принят лишь один противник. Одна из проблем, с которой сталкиваются маркетингологи, принявшие боевую парадигму как руководство к действию, — это война как минимум на четыре «фронта»:

- потребители, которые желают купить продукт;
- звенья цепочки распределения;

- члены вашей организации, имеющие различные приоритеты и цели;
- конкуренты, против которых, как правило, и направлена парадигма конфликта.

К тому же нельзя, как «по законам военного времени», расстреливать дезертиров.

Эл. Рис и Джек Траут в своих «Маркетинговых войнах» решают проблему, выделяя в качестве основного врага конкурентов. Согласно их теории, потребители — это территория, которую проигрывает или завоевывает ваша компания. Ответ хороший, но не полный.

Впрочем, взгляд на мир сквозь призму конфликта не так уж далек от действительности. Достаточно поинтересоваться тем, как маркетологи компании Procter & Gamble относятся к своим противникам из Unilever, а служащие Coke — к работникам Pepsi.

Приемы, используемые в маркетинге и на войне, схожи, и главным учителем многих маркетологов уже давно стал великий теоретик военной стратегии Карл Клаузевиц.

Действительно, разрабатывая маркетинговую стратегию, мы принимаем те же решения, которые принимают командиры полков и дивизий, командующие армиями и фронтами.

Когда и как напасть на конкурента, когда и как лучше держать оборону?

Где и когда можно использовать тактику «прорыва»?

Каков оптимальный объем инвестиций в вооружение армии?

Как лучше строить свои укрепления и редуты, как вести разведку?

и т.д.

И мы принимаем решения о распределении ресурсов на «защиту» и «нападение», принимаем решения о том, сколько средств нам необходимо и как мы их будем использовать, создаем опорные рыночные «ниши» и устраиваем «диверсии».

Военная терминология пришла в маркетинг и прочно укрепилась там. В первую очередь, благодаря Тиму Амблеру вошли в обиход такие термины, как фланговые марки, партизанский маркетинг, стратегия маскировки и уклонения, тактика концентрации ресурсов.

Что такое, к примеру, фланговая марка? Это такая торговая марка, выводя на рынок которую сильный игрок рынка ослабляет позиции более слабых конкурентов, наделяя свою марку сходными преимуществами (позиционируя ее чуть лучше, чем это делает более слабый конкурент), и ориентируя ее на тот же целевой сегмент. Отдельные фланговые марки могут превращаться в «торговые марки-камикадзе», которые прекращают свое существование после завершения «операции по подавлению конкурента».

Пример. На рынке водки в Великобритании в 1970-х гг. лидерские позиции принадлежали марке Smirnoff, ее победа над маркой Cossack казалась очевидной. Однако в их соперничество вмешалась третья сила — водка Vladivar, которая вскоре превратилась в основного конкурента Smirnoff. Vladivar была дешевле, а кроме того, ее менеджеры проводили грамотную политику регионального маркетинга и

предпринимали различные ухищрения, направленные на привлечение внимания прессы. Потребители встали на сторону слабейшего. Что предприняла компания IDV7 (владелец торговой марки Smirnoff)? Публике была представлена водка Pоров, занявшая те же позиции, что и Vladivar, которая таким образом утратила возможность выделиться. Цены водок были одинаковы, нацелены они были на один и тот же регион — северо-запад Великобритании, — а для того чтобы перещеголять Vladivar в ее чудачествах, IDV пригласила к сотрудничеству самое экстравагантное агентство по связям с общественностью.

Тем не менее, есть один важный момент, который сближает войну и маркетинг: худой мир лучше доброй ссоры.

На войне в наибольшем выигрыше остается не тот, кто воюет, не важно, с какой стороны, даже не важен исход — проигрывает он или победит. На войне в выигрыше всегда тот, кто продает оружие.

И если посмотреть на темпы развития бизнеса в целом и темпы роста рекламного бизнеса, и в России, и во всем мире, мы увидим, что рекламный бизнес растет намного быстрее. Это значит, что со временем рентабельность ваших мероприятий будет только падать, в то время как «военные» бюджеты — расти.

1.4. Задачи стратегического маркетинга в зависимости от занятой компанией доли рынка

Цель стратегического маркетинга — доминирование на выгодных высотах (занятие пустующей или покинутой высоты; укрепление на ней до такой степени, что конкуренту не придет в голову атаковать; расширение посредством занятия новых пустующих или покинутых высот). Задачи стратегического маркетинга существенно различаются для компаний, имеющих разные доли рынка.

Лидер рынка

Лидер рынка ведет оборонительную войну. Его задача — защита своего доминирующего положения. Расширение доли рынка происходит почти так же «естественно», как сползание с горы нарастающей снежной массы. Оборонительная позиция лидера настолько выгодна в плане расширения и удержания собственной доли рынка, что с лихвой окупает все минусы и риски.

Оборонительная позиция позволяет лидеру более свободно распоряжаться имеющимися ресурсами (оборонительная позиция требует, в среднем, втрое меньше ресурсов, по сравнению с наступательной), направляя резервы на разработку новых продуктов и расширение ассортимента продукции. Практика показывает, что широкий ассортимент выпускаемой продукции могут поддерживать только лидирующие компании — подобные шаги от компаний «второго эшелона» приводят к ослаблению их позиций, в то время как позиция лидера только усиливается.

Похожая ситуация возникает и с ценами, и с качеством — благодаря крупносерийному

производству большой мощности, лидер может легко выдерживать любые ценовые атаки, его норма прибыли выше, а издержки на конкурентную борьбу ниже — просто ввиду особенностей стратегического положения. Чем дальше от лидерских позиций, тем выше себестоимость продукции и ниже качество.

В лидерской позиции таится и ряд минусов. Лидеру приходится тратить значительные средства на рекламу продукта как такового, особенно если это новый продукт на рынке, и работать «на всех». Лидеру с определенного момента приходится тратить часть ресурсов и на защиту от обвинений в монополизме. Ну и, наконец, лидер подвергается наибольшему количеству атак, поскольку граница его территории наиболее протяженная.

«Догоняющие» компании (объем продаж меньше лидерских, но сравнимый с ним)

Компаниям, сравнимым по объемам с лидером, но недостаточно сильным, чтобы «согнуть лидера с горы» (вспомним, что лобовая атака требует, как минимум, трехкратного перевеса, чтобы иметь шансы на успех), подойдет стратегия «фланговых атак», когда большие силы атакуют позиции лидера в обход его основных укреплений.

Фланговые атаки включают в себя создание локального перевеса собственных сил над силами противника, захват и расширение плацдарма на фланге, укрепление на отвоеванной территории и удержание этой территории. Фланговые атаки могут быть сегментацией по:

- цене/качеству (сегментирование по цене/качеству — предложение лучшего качества по дорогой цене, либо «эконом—вариант» по цене и качеству);
- свойствам товара (сегментирование по товарной категории, с созданием новой товарной категории или имиджа новой товарной категории);
- группе потребителей (сегментирование в пределах существующей группы потребителей, либо создание нового сегмента потребителей — на границе существующей группы, с соответствующими изменениями в свойствах и/или имидже продукта);
- сервису (сегментирование по новому виду сопровождения продукта).

Фланговые атаки учитывают, в первую очередь, позицию лидера, то есть атака начинается не там, «где у нас сила», а там, «где у лидера слабость».

Фланговые атаки претендуют на реальную территорию, принадлежащую лидеру, и включают готовность — при благоприятном исходе — эту территорию расширять и защищать (сегментирование рынка и захват сегмента). Это подразумевает большие резервы, готовые вступить в «прорыв». Фланговые атаки под силу только крупным компаниям.

«Небольшие» компании

Компаниям, чьих сил будет недостаточно даже для фланговых атак на лидеров (а таких компаний практически на любом рынке большинство) подойдет стратегия «партизанской войны». Партизан укрепляется на территории, не представляющей прямого интереса для

лидеров, но достаточно «плодоносной», чтобы прокормить «партизана», и достаточно удаленной от основных позиций лидеров.

Партизанская территория — это очень узкий сегмент продукции или относительно широкое предложение по ассортименту, но узкое по географии клиентов. Партизан укрепляется не там, где удобно расположиться, а там, где удобно незаметно укрепиться. Его позиция учитывает и расположение лидеров, и возможные направления фланговых атак лидеров друг на друга.

Второй вариант партизанских действий — стратегия «подвижного предложения». Предложение следует за тенденциями рынка, успевая быстро перестраиваться вслед за модой так, что кусок пирога оказывается «обкусанным со всех сторон» прежде, чем лидер успевает перекрыть доступ к «сладкому». Такой вариант использует слабость, присущую всем лидерам, — инертность. Лидер не может позволить себе быть чрезмерно подвижным — это подорвет его силу изнутри.

И фланговые атаки, и партизанские действия объединяет избегание лобовой атаки на укрепленные позиции лидера (то есть предложения, аналогичного предложению лидера рынка по качеству, характеристикам, ценам и территориальным притязаниям). А принципиальная разница между ними заключается не только в масштабах наступления, но и в готовности его развивать. «Партизан» силен до тех пор, пока готов сражаться, постоянно перебегая с одной незанятой позиции на другую.

Пример. «Брусиловский прорыв» в маркетинге

Генерал Брусилов, несомненно, был одним из величайших полководцев 20 века, хотя он малоизвестен даже россиянам. В 1916 году он возглавлял Юго-Западный фронт российской армии и сконцентрировал свои войска таким образом, что было создано превосходство над противником в живой силе в 2-2,5 раза, а в артиллерии — в 1,5-1,7 раза. В результате войска разорвали оборону австро-венгерского фронта и отвоевали 25 тысяч кв. км, вернув часть Галиции и всю Буковину.

Кстати, позднее тактику предельной концентрации сил успешно использовали большевики в боях за Царицын в 1918 г., а сам «Брусиловский прорыв» до сих пор разбирается в учебниках по тактике.

Какое это имеет отношение к маркетингу?

А скажите мне, как съесть слона?

Правильно — по частям!

В случае с рынком «Брусиловский прорыв» означает концентрацию усилий компании на отдельно взятом сегменте для его монополизации и перехода на следующий сегмент.

Классическим примером является ставка TNT Express на быстроразвивающиеся рынки — Индия, Бразилия и Китай. Испытывая сильное давление на рынках Северной Америки, TNT Express бросила всю свою мощь на неоформившиеся, но перспективные рынки крупнейших развивающихся стран. И это дало свой эффект — активный рост

компании.

Следующий пример — рекламный взрыв компании Pfizer в США при продвижении «Виагры». Результат — бешеный рост объема продаж!

Еще пример — компания Levi Strauss и ее ставка на патент на применение металлических заклепок на одежде в 1873 году.

Пример победы над конкурентом, использующим стратегию подражания

Компьютерный магазин N располагается в центре одного из городов России. На расстоянии менее чем 100 метров от магазина N расположился его главный конкурент — магазин L, также торгующий компьютерами и оргтехникой и использующий стратегию подражания. Любой товар, появившийся в магазине N, спустя несколько дней появлялся и в магазине L, любая акция или рекламная компания магазина N тут же находила свое продолжение в магазине L.

Компания N не обладала ресурсами, достаточными для победы в вялотекущей войне, продолжавшейся уже около 5 лет, хотя и очень хотела этого.

И вот однажды в магазин N пришел новый менеджер по маркетингу. Задача, которую он поставил себе, звучала следующим образом: хорошо, мы не можем быть лучше L во всем, но мы можем стать лучше в каком-то месте и времени.

В результате, компания N составила перспективный план продвижения по ценовым лидерам на ближайший год и начала сначала разведку, затем — артподготовку, и наконец — подготовку пехоты.

Выбранные для продвижения товары отбирались, прежде всего, с учетом «слабых мест» конкурента, там, где сроки и стоимость закупок и продвижения у конкурента будут максимальными.

Последовательная серия из 18 последовательных сильных рекламных компаний позволила существенно увеличить объем продаж, укрепить позицию марки магазина и получить эксклюзивные условия у поставщиков, ранее не делавших различий между магазинами. Сам бюджет продвижения практически не изменился, однако теперь он весь бросался в направлении «генеральной атаки», а пехота (то есть продавцы-консультанты) укрепляла захваченные рубежи.

Бои продолжались почти полтора года и позволили компании N завоевать и окончательно закрепить свое лидерство на рынке этого города, с населением более 700 тыс. жителей.

1.5. Маркетинг как чувство

«Энтропия» — естественное состояние хаоса, изучаемое физиками. Бизнес меняется ежеминутно, планы рушатся как замки из песка, и у нас часто просто нет времени, чтобы остановиться и осмыслить, что мы уже сделали и что нам еще предстоит. Несомненно,

для того чтобы что-то было сделано, необходим хоть какой-то порядок, какой-то, но не чрезмерный. В маркетинге не существует доказательств того, что самые аналитичные, структурированные, упорядоченные маркетинговые планы приносят наилучшие результаты.

«Почему?», — спросите Вы, ведь мы же столько говорим о стратегии, планировании и анализе.

В качестве ответа приведу маленькую историю.

Однажды у меня проходили обучение сотрудники одной крупной инвестиционной компании и на занятиях по стратегическому маркетингу, когда я говорил об анализе рынка и сценарном подходе при его прогнозировании, прозвучал следующий вопрос — «Зачем нам строить различные сценарии? Мы много лет делаем реалистический, пессимистический и оптимистический сценарии, но ни разу не видели, чтобы они воплотились в жизнь».

Ответ на этот вопрос очень прост: рынок изменчив, любой план — это лишь одна из возможных точек, и сценарный подход дает нам коридор, в котором будет двигаться Ваш бизнес, но все что будет происходить внутри коридора — это жизнь, чувства, эмоции, Ваши и Ваших сотрудников, клиентов, партнеров, которые модифицируют первоначальные планы. Именно поэтому при правильном планировании значимость чувства в тактике возрастает во всем мире.

Акцент традиционного маркетинга на факты определяет рациональный подход к потреблению. Подход, страдающий массой непроверенных предположений. Его концепция не имеет прочной психологической базы, с помощью которой обосновывалось бы состояние потребителя, его реакции на продукты и конкуренцию. Впрочем, не стоит выплескивать вместе с водой ребенка. Несомненно, традиционный маркетинг также обладает и рядом позитивных качеств, однако их не достаточно.

Сегодня потребитель воспринимает свойства и преимущества, качество продукта и позитивный имидж бренда как само собой разумеющееся. Чего он действительно ждет — так это того, чтобы продукт, коммуникации и маркетинговые кампании возбуждали его чувства, волновали душу, будоражили ум и вписывались бы в его стиль жизни. Одним словом, будили в людях переживания.

Аналитика позволяет создать торговую марку, но только чувство является сердцем бренда. Согласно модели СВВЕ (**customer based brand equity**), бренд есть то, что о нем думают и как его ощущают потребители. Поскольку ощущения и отношение целевой аудитории во многом есть продукт коммуникаций бренда, то модель может быть успешно применена для планирования стратегии коммуникации.

Поэтому логично, что исследование, опубликованное маркетинговым агентством Mice Group (по данным www.eventmagazine.co.uk), показывает, что эмпирический маркетинг (Experiential marketing) станет самым быстрорастущим и развивающимся направлением маркетинга в ближайшие 5 лет.

Эмпирический маркетинг (Experiential Marketing) — это инструмент построения эмоциональной связи между аудиторией и брендом, что предполагает «погружение» потребителя в мир торговой марки. Experiential marketing, находящийся на стыке event marketing (событийного маркетинга) и entertainment marketing (шоу-маркетинга), представляет собой сложный «микс» из маркетинга, PR и рекламы.

В качестве любопытной концепции «эмоционального» маркетинга можно привести пять стратегических эмпирических модулей, предложенных Bernd H. Schmitt в своей книге «Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act, Relate to Your Company and Brands» и составляющих основу эмпирического маркетинга, — это ощущения, чувства, размышления, действия, соотнесение, с помощью которых менеджер может наглядно определить стратегию маркетинговых действий.

Рассмотрим, например, стратегические подходы к выстраиванию взаимоотношений с потребителем, стимулирующие его к «размышлению». Уже на тактическом уровне рекламно-информационные кампании «стимулирующего к размышлению» типа, как правило, отличаются степенностью и размеренностью, обычно сопровождаются закадровым комментарием с переходом к экранному тексту. Акцент делается на возбуждении мыслей зрителя.

Когда в Китае компания Nestle не успела вовремя зарегистрировать торговую марку шоколадных трюфелей Ferrero Rocher, один местный производитель полностью скопировал продукт, вплоть до золотистой бумаги фантика, в который обернута каждая конфета. И все же оставался один недостаток товара китайского производителя, который безошибочно позволял отличить оригинал от «плагиата». Бумага, использованная шустрым кондитером, была невысокого качества, и золото в момент разворачивания трюфеля осыпалось и оставляло блески на пальцах. Nestle воспользовалось этим обстоятельством, и в рекламном ролике, где царил обстановка шикарной вечеринки, на которой гостям предлагали отведать нежнейшие трюфели Ferrero Rocher, те в свою очередь замечали, что лакомство действительно настоящее, поскольку на их пальцах не остается никаких следов искусственной позолоты.

Раздел 2. Тактический маркетинг

2.1. Понятие операционного (тактического) маркетинга

Война состоит из сочетания многих отдельных боев. Такое сочетание может быть мудрым или неразумным, но от этого в значительной мере зависит успех; но еще важнее исход самого боя, ибо лишь из сочетания удачных боев могут получиться хорошие результаты. Поэтому самым важным на войне все же остается искусство победить своего врага в бою.

Карл фон Клаузевиц «Тактика, или учение о бое»

Операционный, или тактический маркетинг (operational or tactical marketing) — это маркетинг, в основе которого лежит активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки.

Операционный маркетинг можно рассматривать как процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, его цене, доведению товара до потребителя и его продвижению.

Тактика маркетинга — формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов. Например, изменение индекса цен, обострение конкурентной борьбы, сезонное падение спроса, уменьшение интересов покупателей к товару и другое.

Стратегия войны сложна и изменчива, она требует кропотливого планирования и разведки, а бой (тактика) быстротечен и ярок.

Тактический маркетинг предлагает готовые решения, которые мы можем использовать как при стратегическом планировании, так и в отрыве от него, поэтому маркетинговую деятельность в России часто рассматривают как набор тактических элементов и ориентируются на работу с настоящим моментом.

Тактика общения с клиентом и тактика рекламных посылов, тактика стимулирующих мероприятий и тактика продаж и т.д. — «конкретика» тактики привлекает.

Тактике мы уделяем много времени и сил: классический способ работы на рынке большинства наших компаний — это тренинг продавцов + реклама как у конкурентов + «красивая» точка продаж + внимание к клиенту. Это тактика, и это работает.

Фактически любая ситуация продаж рассматривается как тактическое действие.

Классическим тактическим приемом в продажах является метод SPIN. Это метод крупных продаж, в основе которого лежит работа продавца с четырьмя типами вопросов:

- ситуационными (Situation): устанавливают контакт, помогают определить особенности бизнеса клиента;
- проблемными (Problem): фокусируют внимание клиента на слабом звене в его бизнесе;
- извлекающими (Implication): предлагают возможные решения и выгоды от покупки;
- направляющими (Need-payoff): формируют в сознании клиента ценность обозначенных выгод, стимулируя к самостоятельному принятию «нужного» решения.

Обратите внимание, мы рассматриваем ситуацию продажи как универсальную: не важно «где», не важно «что», важно «как»!

Можно также сформировать цикл маркетинговых коммуникаций исходя из цикла «чесотки», когда мы отталкиваемся от показателей реальной покупательской активности потребителя и формируем индивидуальное временное упреждение.

Есть еще множество прекрасных прикладных решений — простых и универсальных.

Можно ли делать ставку только на тактику? А может ли боксер или футболист при подготовке к матчу не рассматривать противников, не интересоваться, где будет проходить бой/матч, какие условия и т.д.? Естественно, может, если его класс существенно выше, чем у противника, иначе он снижает вероятность победы.

В бизнесе также можно продавать только на тактике, только на классе — но работать это будет только для лучших, и только если они продают свой товар более слабым клиентам.

В равной весовой категории это не приносит успеха.

Пример. «Ericsson» и Джеймс Бонд

Компания «Ericsson», выложившая многие тысячи долларов на размещение своего футуристического телефона в фильме бондианы «Завтра не умрет никогда» и начавшая на этой почве глобальных масштабов кросс-промоушн в 57 странах мира, получила определенные дивиденды, но могла бы получить куда больше, если бы не допустила стратегическую ошибку. Футуристический, реально не существующий телефон, с помощью которого можно и подорвать на mine противника, и подогнать машину к ноге, не может воплотиться в реальность. Повторить такие манипуляции с обычным «Ericsson» зритель не может. Соответственно, его постигает разочарование, и он теряет стимул к его приобретению.

2.2. Прием тактики: подход «пожизненной ценности клиента» (CLV)

В качестве одного из тактических приемов, удобных для управления маркетинговой деятельностью фирмы, рассмотрим метод **CLV**.

У нас есть клиенты, и нам надо решить, с кем из них работать, а с кем — нет. Стратегический маркетинг требует понимания целевого сегмента, цели и прогнозов

рынка, но как принять решение о том, какой из сегментов должен быть удален из списка целевых, если данных недостаточно?

Простого ответа нет, однако нам смогут в этом помочь все новые и все более сложные методы измерения так называемой «пожизненной ценности клиента» (**Customer Lifetime Value**; далее — **CLV**) — текущей ценности вероятных будущих доходов, полученных от конкретного покупателя. Хотя CLV совсем не новое понятие (оно уже давно используется в банках при работе со счетами), концепция приобрела новую жизнь с широким распространением сети Интернет, которое позволяет компаниям при небольших затратах напрямую контактировать с людьми.

Цель — не только определить таких клиентов, но и «достать» их через кросс-продажи, многоканальный маркетинг и другие тактики, которые привязаны к показателям по привлечению клиентов, их удержанию и статистическим показателям, известным как RFM, — время последней покупки, частота совершения покупок и денежная ценность (Recency, Frequency, Monetary Value).

Если у вас есть клиент, который купил большую партию товара, но уже давно, и клиент, который купил немного, но недавно, то кто из них лучше, с точки зрения CLV? Значит, на ком стоит сосредоточиться?

CLV как концепция маркетинга интуитивно привлекает, поскольку в теории это позволяет точно определить, сколько каждый клиент стоит в денежной форме, и поэтому можно точно сказать, сколько отдел маркетинга должен максимально потратить на то, чтобы приобрести этого клиента, хотя в действительности сделать точные вычисления CLV довольно трудно.

Механизм вычисления зависит от особенностей взаимоотношений с клиентом. Например, «проблемных» клиентов можно подразделить на две категории: тех, кто отказывается возобновить отношения, и тех, кто в настоящий момент находится на стадии тех или иных изменений.

При этом можно рассчитать показатели нормы количества отказов клиентов (до 5%), показатель дисконтирования по клиенту, норму прибыльности клиента, стоимость удержания клиента (затраты на поддержку клиента, составление счетов, содействующие привлечению клиента стимулы и т.д.), выбор периода для учета, анализа и расчетов (год — часто используемый период, но вычисление CLV требует рассмотрения более продолжительного периода, а это обычно занимает 3-7 лет), доход от клиента за период, прибыльность за период.

Концепция CLV позволяет рассмотреть каждого клиента как отдельный малый проект со своими характеристиками и выбрать наиболее приоритетные проекты из множества. Конечно, сама базовая концепция CLV использует принципы классического управления продажами и микромаркетинга, но идея использования финансовых результирующих коэффициентов на уровне отдельных клиентов весьма привлекательна. В российской практике, кстати, некоторые компании уже используют элементы CLV, например, в банковском секторе, при определении возможности и величины овердрафтов, в секторе

оптовых продаж — для определения величины скидок и индивидуального ценообразования, в рознице — при разработке стимулирующих мероприятий, направленных на клиента. Тем не менее, сама концепция CLV получила свою известность, благодаря всего одной истории успеха — истории казино Harrah's.

Эту историю я приведу в качестве примера далее, а тем, кого более подробно заинтересует методология CLV, **я бы порекомендовал прочесть анализ этого метода, проведенного Dr V. Kumar, профессором Университета штата Коннектикут (США),** который на настоящий момент является одним из лучших специалистов по данному вопросу.

Примеры использования CLV

Казино Harrah's

Компания Harrah's — дочерняя структура самого крупного в мире владельца фешенебельных казино Harrah's Entertainment, Inc — на настоящий момент занимает одну из сильнейших позиций в мировой игровой индустрии.

Своим нынешним успехом фирма Harrah's во многом обязана современным компьютерным технологиям. Еще в 1988 году вице-президент компании Джон Буши начал разработку «системы лояльного отслеживания рентабельности клиента». Каждое казино всегда хранило определенный объем информации о каждом игроке: какие ставки он обычно делает, как долго играет, часто ли выигрывает.

Вначале компания Harrah's решила выпускать для своих клиентов бонусные карты Total Rewards (в настоящее время их имеют более 40 миллионов клиентов). Владельцы карты имеют право на ряд бонусов при посещении казино Harrah's. Но для самой компании важно другое — карточки позволяют собрать обширную информацию о поведении каждого клиента. Благодаря им можно узнать пол, возраст, место проживания и другие данные потребителя, проследить, какие игры он предпочитает и как он играет (какова величина его ставок, как долго он играет, каковы результаты его игры); понять, приходит ли клиент в игровой зал со своим супругом или один и пользуется ли он другими продуктами компании (например, останавливается ли он в ее отелях, ест ли в ее ресторанах и т.д.).

В настоящее время компания Harrah's получает 80% своих доходов от клиентов-держателей карт, а в канун зимних праздников их доля в доходах компании достигает 99%.

Собранные данные анализируются, и клиентская база данных разделяется на тысячи микросегментов. Эксперты исследуют поведение клиентов в каждом из них и определяют его ценность для компании. Например, 60-летняя женщина, живущая поблизости от казино и делающая 10-долларовые ставки, является более ценным клиентом, чем 35-летний мужчина, живущий в сотнях километрах и делающий ставки в 1 доллар. Почему? Более пожилые клиенты имеют больше времени и свободных денег. Кроме того, женщины в целом являются более привлекательными потребителями, а клиенты, живущие ближе к казино, с большей вероятностью

станут более лояльными.

Для каждого из выделенных микросегментов компания готовит особые предложения, которые тестируются в контрольной группе. Если тест проходит успешно, идея воплощается, ее результаты оцениваются и анализируются, и весь процесс повторяется. Например, предложение, которое делается новому клиенту, проигравшему при первом визите в казино Harrah's, будет значительно отличаться от предложения, сделанного клиенту, выигравшему крупные деньги, поскольку их мысли и поведение отличаются.

Аналитику часто используют в таких областях бизнеса Harrah's Entertainment, как оптимизация доходов от игровых автоматов и управление непрофильными активами, например, такими как принадлежащие компании гостиницы.

Так, в Harrah's знают, что многие из посетителей ее игорных залов останавливаются и в ее гостиницах. Основная трудность состоит не в том, чтобы продать комнаты, а в том, чтобы продать их наиболее выгодным клиентам или по наиболее выгодной цене. Применение сложных методов анализа помогает устанавливать цену на комнаты в зависимости от того, кто ее снимает. Благодаря этому за последние десять лет дневная выручка Harrah's с одной комнаты увеличилась на 82 доллара.

Оздоровительный банный комплекс «Экспедиция»

Традиционная русская баня «Экспедиция» с 2002 г. работает при одноименном ресторане в центре г. Москвы, предлагая множество оздоровительных процедур.

У руководителя к моменту запуска проекта уже был свой ресторан, постоянные клиенты и даже помещение. Казалось бы, классический кросс-маркетинг — клиенты приходят в ресторан и узнают о бане. Однако сначала было очень трудно переломить стереотип клиентов, что баня — это место, где можно выпить и отдохнуть с «массажистками». Успех пришел не сразу — пришлось терпеливо в течение года выдерживать жесткую позицию (подвыпившего клиента не пустят в заведение!) и создавать «по кирпичикам» положительную репутацию оздоровительного банного комплекса.

Кейс составлен по материалам статьи «Баный бизнес» сборника «Бизнес есть бизнес 2», выпущенной ИД «Секрет фирмы».

Раздел 3. Понятие стратегического маркетинга

3.1. Специфика стратегического маркетинга

*Таким образом, в стратегии все оказывается
чрезвычайно просто, но из этого далеко не следует,
что все было и чрезвычайно легко.*

Карл фон Клаузевиц «Стратегия»

Разработке стратегий маркетинга посвящено немало работ как зарубежных, так и отечественных ученых. На рубеже 1980-х и 1990-х гг. были опубликованы работы Ж. Ламбена, Г. Ассэля, П. Дихсона, Д. Кревенса. Ж. Ламбен, к примеру, дает следующее определение стратегического маркетинга.

Стратегический маркетинг (Strategic marketing) — маркетинг, заключающийся в анализе потребностей физических лиц и организаций. Стратегический маркетинг прослеживает эволюцию заданного рынка и выявляет различия существующих или потенциальных рынков или их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Четких границ, различающих тактическое и стратегическое планирование в маркетинге, нет. Стратегическое планирование отличается от тактического масштабностью поставленных целей. Можно сказать, стратегия отвечает на вопрос «Что делать?», а тактика — «Как это сделать?» (например, проводятся разовые исследования для определения стратегической направленности маркетинговой деятельности и в то же время осуществляется оценка рыночной ситуации, то есть решаются тактические задачи).

Также сложно сейчас провести и границу между стратегическим менеджментом и стратегическим маркетингом — управление организацией часто воспринимается как синоним управлению по рыночным целям, где наши действия и структура компании подчинены рыночной необходимости. Поэтому современная бизнес-литература по стратегическому маркетингу и стратегическому менеджменту нередко говорит об одних и тех же методах и моделях, хотя, конечно, разница все-таки есть — стратегический менеджмент более широко смотрит на компанию, а стратегия маркетинга определяет, что необходимо сделать, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки.

Схема стратегического планирования маркетинга представлена на рисунке 2.

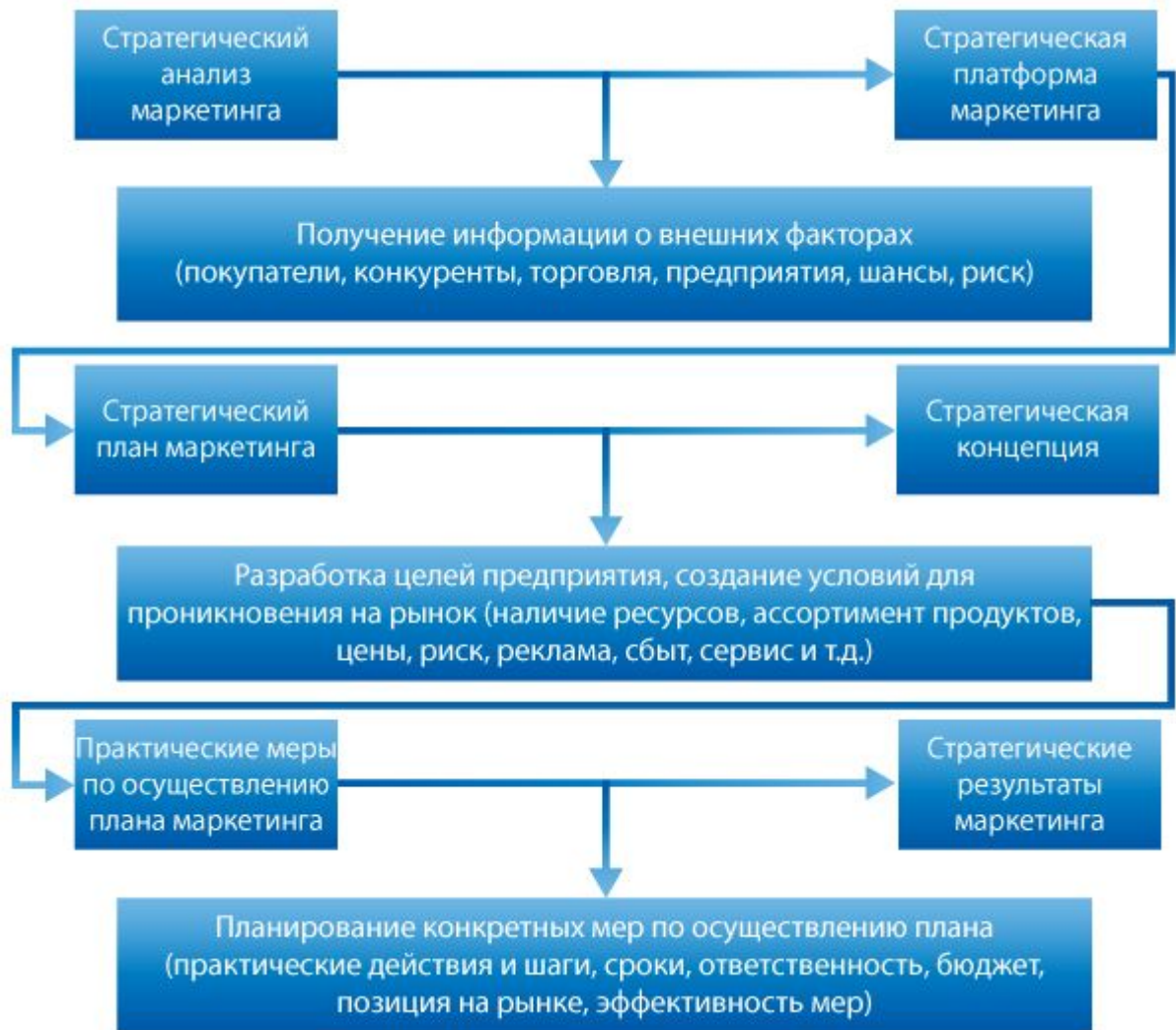


Рис. 2. Стратегическое планирование маркетинга

3.2. Маркетинговые стратегии и жизненный цикл товара

На настоящий момент в литературе Вы можете найти описание не только большого числа различных маркетинговых стратегий, но и подходов к их классификации. Одним из получивших широкое распространение подходов является выбор вариантов маркетинговой стратегии в зависимости от стадии жизненного цикла продукции.

Согласно И. Ансоффу, на стадии внедрения нового вида продукции различают четыре стратегии.

Стратегия интенсивного (активного) маркетинга, которая отличается тем, что устанавливается высокая цена и расходуется много средств на стимулирование сбыта. Высокой ценой обеспечивается высокая прибыль, а большие затраты на стимулирование сбыта позволяют быстро продвинуть продукцию на рынок. Эта стратегия, по мнению Ф. Котлера, выгодна, когда:

- потребители в своей массе не осведомлены о продукции;

- тот, кто уже знает о ней, не постоит за ценой;
- необходимо противодействовать конкуренции.

Стратегия выборочного проникновения — это высокая цена, при незначительном стимулировании сбыта. Используется она тогда, когда:

- емкость рынка невелика;
- продукция известна большинству потребителей;
- потребители готовы платить высокую цену;
- конкуренция незначительна.

Стратегия широкого проникновения означает, что цена устанавливается низкой, а затраты на маркетинг — высокими. Считается наиболее успешной для быстрого выхода на рынок и захвата максимально возможной его доли. Применяется, если:

- велика емкость рынка;
- потребители плохо осведомлены о продукции;
- сильна конкуренция;
- увеличение масштаба производства уменьшает издержки на единицу продукции.

Стратегия пассивного маркетинга опирается на низкую цену и незначительные расходы на стимулирование сбыта. Она оправдана, когда уровень спроса определяется в основном ценой.

На следующей стадии жизненного цикла продукции — стадии роста — конкуренция обычно усиливается и потому новая продукция начинает постепенно вытеснять продукцию конкурентов, форсируют маркетинговую деятельность конкуренты. В этой ситуации необходимо:

- улучшать продукцию, модернизируя и закрепляя ее отрыв от конкурентов;
- выходить с ней на новые сегменты рынка;
- усилить рекламу, в том числе с акцентом на престижность и с целью формирования у потребителей-новичков стремления к вторичной покупке.

На стадии зрелости продажа стабилизируется по своему усмотрению, и главную роль начинают играть потребители-консерваторы.

На стадии насыщения — продажа полностью стабилизируется и поддерживается вторичными закупками.

Чтобы предотвратить стадию спада, принимаются меры по «взбадриванию» продажи, в том числе значительное снижение цены, чтобы сделать продукцию доступной для тех категорий потребителей, которые не приобретали ее из-за высокой цены.

3.3. Маркетинговые стратегии

Кроме того, в зависимости от рыночных условий функционирования фирмы могут быть выбраны различные глобальные направления маркетинговой стратегии.

Стратегия географического расширения рынка — освоение новых, в том числе и зарубежных, рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, заводы и фабрики, выпускающие товары на местах, в бывших странах-импортерах, минуя ограничительные торговые барьеры и используя преимущества дешевой рабочей силы и местного сырья.

Стратегия диверсификации — освоение производства новых товаров, товарных рынков, а также видов услуг, включая не только дифференциацию товарных групп, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области.

Стратегия сегментации — углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса, включая мельчайшие его оттенки.

Следует учитывать, что стратегии расширения рыночной активности фирм включают и четвертое измерение рыночных действий — ритм (темп, скорость) данных процессов. Естественно, что более быстрый темп при прочих равных условиях дает лучшие результаты и приносит значительные успехи в обеспечении преимущественной конкурентоспособности.

3.4. Рыночные условия функционирования компании

В зависимости от новизны рынка и товара различают так называемые **векторы расширения рыночной активности фирмы**.



Рис. 3. Векторы расширения рыночной активности компании

«Старый рынок — старый товар» (стратегия глубокого внедрения на рынок). Предполагается относительный минимум расширения предпринимательской деятельности, когда известный, освоенный продукт продолжает продаваться в рамках неизменного, существующего рынка. В этом случае предполагается увеличение рыночной доли за счет сокращения издержек производства и обращения, активизации рекламных кампаний, изменения ценовой политики и др. Также увеличение возможно за счет расширения областей использования производимого товара: увеличения частоты и объема его потребления, выявления новых способов его применения, расширения комплекса сопутствующих продаж товара услуг и т.д.

«Старый рынок — новый товар» (стратегия разработки нового товара). Предполагается расширение предпринимательской активности за счет главным образом инновационной товарной политики в рамках прежнего, известного рынка сбыта, т.е. путем усовершенствования, модернизации производимого продукта, улучшения его потребительских свойств, расширения ассортиментной гаммы выпускаемых изделий, создания новых моделей и видов продукции, разработки, освоения и выпуска качественно новых товаров для данного рынка.

«Новый рынок — старый товар» (стратегия расширения границ рынка). Предусматривается активизация предпринимательской деятельности главным образом за счет освоения новых рынков сбыта, включения в сферу работы фирмы новых рынков, как в своей стране, так и за рубежом, хотя продаваемые товары и остаются прежними. Ведется постоянный поиск не только новых рынков в географическом понимании, но и новых сегментов рынка, т.е. осуществляется углубление групп потребителей данного товара, что также позволяет в значительной степени обеспечить рост продаж фирмы.

«Новый рынок — новый товар» (стратегия активной экспансии, или стратегия диверсификации). Наиболее динамичная и сложная линия поведения фирмы, поскольку требует значительных усилий со стороны руководства и персонала, а также существенного увеличения объемов финансовых средств для реализации. Несмотря на трудности применения, стратегия расширения рыночной активности является наиболее распространенной маркетинговой стратегией. Она позволяет осуществлять поиск рынков в новых регионах, предъявляющих спрос на новые товары, их виды и модели, новый ассортимент продукции, поиск новых сегментов на старых рынках, также предъявляющих спрос на новые товары, модели, новый ассортимент продукции. В значительной степени эта стратегия связана с группами потребителей-новаторов, со сложными и рисковыми инновациями.

3.5. Классификация маркетинговых стратегий

Если объединить основные направления маркетинговых стратегий (предложенных американским маркетингологом Ф. Котлером и американским экономистом М. Портером) по двум аспектам — **выбору целевого рынка** (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и **стратегическому преимуществу** (уникальность товара или его цена), то можно выделить следующие типы маркетинговых стратегий.

1. Стратегия массового, недифференцированного, стандартного маркетинга.

Эту стратегию еще называют стратегией преимуществ по издержкам производства. В этом случае фирма-продавец пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром, то есть занимается массовым производством и продажей одного и того же товара для всех покупателей сразу. Фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве.

При этом фирма концентрирует свое внимание и усилия не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что общего в этих потребностях. Она разрабатывает товары и маркетинговую программу, которые будут восприняты положительно максимально широким кругом покупателей. Примером тому может служить стратегия американской фирмы прохладительных напитков «Coca-Cola», выпускавшей ранее только один вид напитка и продававшей его на всех рынках всем потребителям по однотипной маркетинговой программе, считая, что он придется по вкусу им всем.

Значительное преимущество такой стратегии — низкий уровень затрат за счет массового производства (минимальные удельные издержки и низкие цены) и единой маркетинговой концепции. Это позволяет повысить норму прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на низкий уровень цен.

Кроме того, такая стратегия обеспечивает максимально широкие границы потенциального рынка. Нет необходимости осуществлять дорогие маркетинговые исследования сегментов рынка и планирование в разбивке по ним. Расходы по производству товара, поддержанию его запасов и транспортировке находятся на низком уровне. Расходы на рекламу также невысоки. Фирма стремится создать товар, рассчитанный на самые крупные сегменты рынка.

Однако если аналогичную стратегию на тех же сегментах рынка проводят другие фирмы, то возможны ужесточение конкурентной борьбы и снижение прибыльности операций. Кроме того, более мелкие сегменты рынка не получают должного внимания и заботы со стороны продавцов.

2. Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам.

Фирма производит различные виды одного товара, отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке, то есть для множества сегментов. Так, выпускаемые японской фирмой «Morinaga» сливки имеют различную степень жирности, включают добавку фруктовых соков, имеют различную емкость, упаковку и т.д., что удовлетворяет запросы различных групп потребителей сливок на рынке.

Таким образом, фирма решает работать на многих сегментах и разрабатывает для каждого из них отдельное предложение. Производя разнообразные товары, фирмы-продавцы предполагают добиться увеличения сбыта и более глубокого проникновения на каждый из осваиваемых ими сегментов рынка. Фирмы рассчитывают также на рост повторных закупок, поскольку каждый товар создан для данной группы потребителей и соответствует их пожеланиям.

Подобная стратегия предполагает значительные расходы и нацелена на большой рынок, предлагая множество индивидуализированных, отличающихся друг от друга видов товара, предназначенных для удовлетворения многочисленных рыночных сегментов. В каждой группе потребителей предлагаемый фирмой товар рассматривается как уникальный по дизайну, технико-экономическим характеристикам, надежности, безопасности и т.д. Поэтому, несмотря на то, что товар стоит дороже, чем при стратегии массового маркетинга, для потребителей цена не будет играть столь важной роли, поскольку степень удовлетворения от использования товара, произведенного с учетом их потребительских запросов, окажется значительно выше. Они будут отдавать предпочтение торговой марке данной фирмы.

3. Стратегия концентрированного, целевого маркетинга.

Фирма-продавец концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит товары в расчете на удовлетворение потребителей именно этих групп покупателей.

Согласно такой стратегии товар обязан в максимальной степени отвечать потребностям соответствующей группы потребителей. Фирма детально изучает рынок с целью выявления оптимального сегмента своей деятельности и анализирует сегменты по экономическим, коммерческим и социальным характеристикам. По каждому сегменту рынка фирма конструирует отдельную маркетинговую программу, хотя это связано с построением долгосрочных стратегических целей и увеличением расходов.

Обычно фирма выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены и уникальное предложение. Она может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при обслуживании рынка, который может не удовлетворяться, не покрываясь деятельностью конкурентов, то есть представлять собой в определенном смысле «рыночное окно».

Стратегия концентрированного маркетинга довольно привлекательна для фирм с ограниченными ресурсами, малых предприятий, когда вместо концентрации усилий на небольшой доле большого рынка фирма предпочитает концентрировать свои усилия на большой доле одного или нескольких рыночных сегментов. Фирма обеспечивает прочную рыночную позицию в выбранных сегментах, поскольку имеет подробнейшую информацию о требованиях этих сегментов, прекрасно знает особенности запросов потребителей и пользуется у них хорошей репутацией. Ей удастся добиться определенной экономии во многих сферах своей деятельности за счет узкой специализации и направленности своей работы.

Однако такая стратегия довольно уязвима и рискованна, поскольку ориентирована на небольшое число сегментов или один сегмент, который может не оправдать надежд и расчетов фирмы или оказаться объектом аналогичной политики фирмы-конкурента. Поэтому более безопасной и стабильной, с точки зрения стратегических успехов, представляется стратегия дифференцированного маркетинга, и фирмы предпочитают работать одновременно на нескольких рыночных сегментах и даже диверсифицировать области своей предпринимательской деятельности. Кроме того, стратегия

концентрированного маркетинга эффективна на определенный период как временная или как стратегия по одному товару или товарному рынку, обеспечивающая концентрацию усилий для освоения новых сегментов рынка и расширения своей деятельности. Однако, как только эта задача решена, фирма переключается на дифференцированную стратегию или проводит ее по основным товарным группам параллельно со стратегией концентрированного маркетинга для освоения нового узкого сегмента рынка для конкретного товара.

3.6. Стратегический план маркетинга

Формальное планирование имеет ряд преимуществ. Оно побуждает руководство постоянно думать о будущем. Оно заставляет компанию четче определять свои цели и политику, приводит к лучшей согласованности в работе и дает объективные показатели эффективности работы, помогает компании предвидеть изменения среды и оперативно реагировать на них, а также всегда быть готовой к непредвиденным обстоятельствам. Именно поэтому преуспевающие компании обычно составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

Годовой маркетинговый план, как правило, действует на уровне отдельных подразделений и функций маркетинга, выполняя функции оперативного планирования, и включает в свой состав решение вопросов в следующих областях:

- маркетинговые исследования;
- продуктовая политика;
- ценовая политика;
- политика товарораспределения;
- коммуникационная политика.

Основной принцип, которого необходимо придерживаться при разработке маркетинговых планов: маркетинговая стратегия должна быть максимально ясной и оперировать конкретными цифрами и показателями.

Рынок – это продажи, а продажи либо есть, либо их нет, и на самом деле позиция «На рынке все относительно и непредсказуемо, поэтому планирование не принесет никакого успеха», как правило, означает незнание рынка, неготовность его прогнозировать, непонимание его тенденций и движущих факторов, надежду на собственную «увертливость» и ситуативность.

Неготовность сформировать конкретный план действий указывает на отсутствие стратегии маркетинга на предприятии.

В чем основная суть стратегического плана маркетинга и что он дает предприятию? Приведем ряд ответов на данный вопрос:

- план маркетинга задает направление для деятельности предприятия;
- позволяет лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы

изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения на рынок и планирование ценообразования;

- обеспечивает каждому структурному подразделению на предприятии четкие цели, которые увязываются с общими задачами предприятия;
- стимулирует координацию усилий подразделений в различных направлениях;
- заставляет предприятие оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде;
- определяет альтернативные действия или их комбинацию, которые должна предпринять организация;
- создает основу для распределения ресурсов.

Более детально с технологиями составления маркетинговых планов Вы сможете ознакомиться в соответствующей теме настоящего модуля.

3.7. Взаимосвязь стратегического и тактического маркетинга

Существует множество вариантов, как теоретических, так и практических, по организации стратегического планирования в маркетинге.

С теоретической точки зрения, наиболее простой и полной можно считать точку зрения Ж. Ламбена (рис. 4), которая отражает главную идею планирования: планы оперативные и стратегические должны быть неразрывны, они должны отражать структуру затрат на маркетинг, бюджет маркетинга и основные цели и результаты, а также ключевые точки маркетинговых мероприятий как необходимый инструмент для мониторинга и контроля исполнения текущих маркетинговых планов.

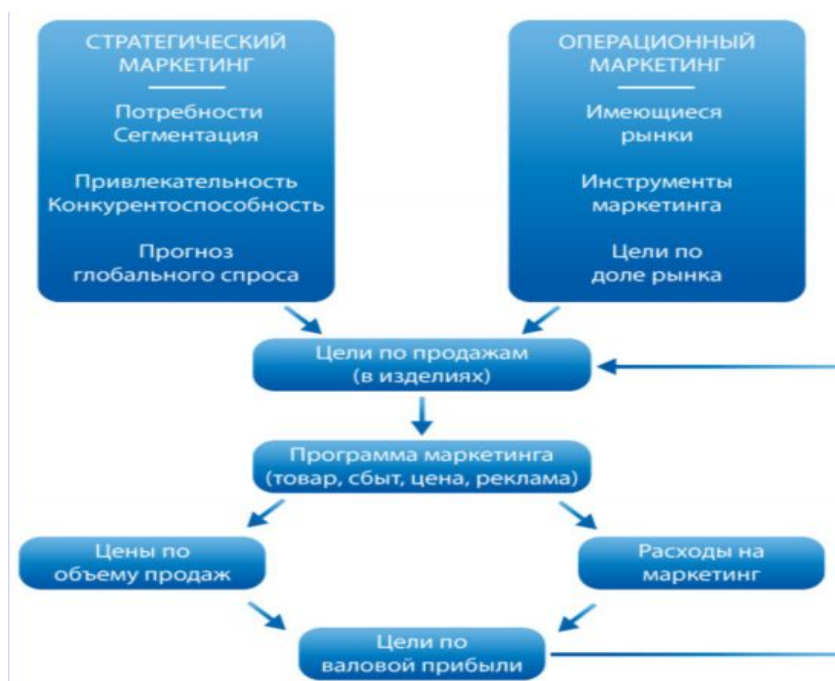


Рис. 4. Взаимосвязь стратегического и тактического маркетинга

С практической точки зрения, отталкиваться лучше всего от методологии UNIDO и рекомендаций, разработанных для стран с переходной экономикой ТАСИС.

В упрощенном варианте по результатам исследования ТАСИС выделяют 5 этапов маркетингового планирования.

1 Этап: Анализ рынка. На этом этапе выясняется объем рынка и потенциал рынка, ситуация с конкуренцией, уровень цен, маркетинговые навыки специалистов компании (существующие или которые предстоит выработать), существующая структура рынка.

2 Этап: Задачи. На этом этапе определяются собственные слабые стороны и существующие (или достижимые) сильные стороны, конкретные потребности пользователей продукции, сильные и слабые стороны конкурентов.

3 Этап: Стратегия маркетинга. Анализируется состояние жизненного цикла подсектора, возможности влияния на стоимостную структуру рынка по сравнению с конкурентами, значение цены как критерия покупки.

4 Этап: Программа действий. Разрабатываются подробные меры для достижения основных маркетинговых целей.

5 Этап: Запланированные финансовые результаты. Производится оценка затрат на маркетинг и оценка доходов от сбыта.

На основе рекомендаций UNIDO можно выделить 6 этапов планирования, предполагающих более тщательную проработку рыночной составляющей:

- описание продукта;
- анализ рынка;
- сегментация рынка;
- конкурентный анализ;
- стратегия маркетинга;
- прогноз продаж.

На этапе описания продукта необходимо выделить его отличительные черты и потребительские качества (то есть какие потребности он удовлетворяет), возможные сферы использования, а также привести любую другую информацию, которая подтверждает существование или возникновение покупательского спроса на продукт и то, почему именно он будет востребован на рынке.

На втором этапе следует показать, как развивалась рыночная потребность на продукт в предыдущий период, описать текущее состояние рынка и спрогнозировать возможные сценарии изменения рыночной ситуации на время реализации проекта (то есть на 3 года и более) — оптимистический, пессимистический и реалистический.

В третьем этапе можно выделить ряд подэтапов:

- выбрать и обосновать наиболее важные критерии сегментации рынка;
- выделить возможные рыночные сегменты;
- выбрать и обосновать критерии привлекательности сегментов для рынка своей фирмы;
- оценить привлекательность сегментов с помощью выбранных критериев.

Такая последовательность позволяет обосновать выбор целевых сегментов и показать долю рынка, которая приходится на целевые сегменты, а также дать прогноз емкости рынка по каждому сегменту на период реализации плана.

Конкурентный анализ происходит путем построения конкурентного профиля продукта (услуги) для целевого сегмента по отношению к основным конкурентам. По результатам конкурентного анализа проводится уже хорошо известный Вам SWOT-анализ.

На пятом этапе разрабатываются посегментные маркетинговые стратегии.

И на последнем, шестом, этапе мы прогнозируем продажи как результат исполнения избранных маркетинговых стратегий и измеряем показатель успешности построения и реализации маркетинговой стратегии.

И тот, и другой подход получил широкое распространение на рынках стран бывшего СССР, но вариант ТАСИС ориентирован на малый бизнес, а UNIDO — на все виды бизнеса.

3.8. Подходы к оценке рыночных возможностей

Прежде чем приступить непосредственно к составлению маркетинговой программы (плана), полезно ответить на ряд вопросов, охватывающих различные блоки маркетинга, или, как правило, **маркетинговые факторы**.

Для анализа и оценки рыночных возможностей могут ставиться такие вопросы:

Какой конкретно рынок намерена освоить компания (новый или традиционный или и тот и другой одновременно)?

Если традиционный, то как расширить его границы, обойти конкурентов?

Если новый, то как долго можно удерживать свое относительно монопольное положение на нем?

Что сделать, чтобы совпадали цели и ресурсы предприятия?

Для понимания маркетинговой среды можно спросить себя:

Насколько полно следует учитывать факторы макросреды (демографические, политические, социально-экономические и др.)?

На какие факторы микросреды следует обратить свое внимание (конкуренты, посредники, поставщики, производители, торговый персонал, размещение торговой сети и др.)?

Для того чтобы определить набор контролируемых переменных, с помощью

которых обеспечивается нужная реакция рынка (товар, цена, методы продажи, реклама и стимулирование сбыта и др.), следует решить следующее.

Какие изделия, услуги, работы или их набор предлагает компания данному рынку и в каких объемах?

Какой сервис необходим, чтобы ввести на рынок, сопроводить продажу, сопутствовать в потреблении, утилизации?

Какие установить оптовые и розничные цены, какие можно допускать льготы и скидки и при каких условиях?

Каким образом будет реализовываться производимая продукция?

Кто и какие рекламные мероприятия будет разрабатывать и проводить, в какие сроки?

Каким представляется имидж товара и предприятия?

На какие сегменты рынка (один, несколько или все) будет выходить предприятие?

Какие методы стимулирования сбыта можно использовать и на каких этапах?

Для того чтобы понять, готов ли наш персонал к реализации маркетинговых инициатив, следует ответить на следующие вопросы:

Обеспечено ли предприятие специалистами по маркетингу?

Следует ли опираться на собственные кадры маркетологов или пользоваться услугами независимых маркетинговых служб, рекламных агентств или служб по проведению маркетинговых исследований?

Возможно ли сочетание собственных и привлеченных специалистов?

Для оценки эффективности маркетинговых затрат следует ответить на следующие вопросы:

Каковы ожидаемые расходы на маркетинговую программу?

Можно ли их снизить и за счет чего?

На какие уровни прибыли может рассчитывать предприятие при реализации той или иной маркетинговой программы?

Какие финансовые и иные льготы можно использовать для увеличения прибыли?

Велик ли коммерческий риск, и в каких границах он допустим?

Стоит отметить, что одной из существенных проблем для российских предприятий является недостаток квалифицированных специалистов в области маркетинга: российские вузы, а подчас и бизнес-школы, дают, к сожалению, не всегда качественное образование.

3.9. Пример формирования ценовой стратегии

Как мы уже говорили выше, самым простым и логичным является разработка маркетинговой стратегии, отталкиваясь от составляющих комплекса маркетинга, при этом разрабатывается:

- товарная политика;
- коммуникационная политика (продвижение товара на рынок);
- сбытовая (дистрибьюционная) политика;
- ценовая политика.

Подробно методы разработки этих разделов маркетинговой стратегии разбираются в других курсах, тем не менее, для примера кратко рассмотрим формирование наиболее востребованного элемента — эффективной ценовой стратегии.

Эффективная ценовая стратегия компании должна представлять собой нечто большее, чем резкую ответную реакцию на изменение рыночных условий. Любое ценовое решение должно отражать, во-первых, фундаментальную ценовую стратегию, во-вторых, сегментацию рынка, в-третьих, эластичность рынка, в-четвертых, уровень издержек, в-пятых, потенциал конкурента, поскольку знание своих конкурентов позволяет компании с большей степенью вероятности прогнозировать их ответные реакции, учитываемые при разработке ценовых стратегий, в-шестых, компетентность руководства компании.

Из вышеперечисленных стратегий развития предприятий возможны следующие простые ценовые стратегии, уже хорошо Вам знакомые:

- установление цен несколько выше, чем у конкурентов («снятие сливок»);
- установление цен примерно на уровне конкурентов («нейтральное ценообразование»);
- установление цен ниже, чем у конкурентов («ценовой прорыв»).

Однако, кроме того мы можем дифференцировать ценовые стратегии на:

- ценовые стратегии новых участников рынка;
- ценовые стратегии «старожилов» рынка.

В этом случае, в зависимости от наших целей и рыночной позиции, мы можем выбрать одну или несколько из основных ценовых стратегий.

- стратегия цены проникновения на рынок;
- предоставление функциональных скидок участникам каналов сбыта;
- стандартное ценообразование;
- установление цены на уровне цен конкурентов;
- установление высоких цен на инновационные продукты;
- стратегия интеграции;
- стратегия выбора комбинаций между ценой и качеством товара;
- открытая ценовая конкуренция;
- избегание ценовой «прозрачности»;
- стратегия увязывания цен;
- ценовая дифференциация;

- удержание потребителей контрактами;
- предложение пакета товаров;
- система двойного ценообразования;
- ступенчатое снижение цен по предлагаемому ассортименту товаров;
- введение бесплатных услуг для уравнивания позиции с конкурентом, использующим систему скидок.

К примеру, лидеры рынка обычно стремятся избежать «прозрачности» цен и имеют сильнейшую мотивировку к двойному ценообразованию (two-part pricing).

Рассмотрим систему ценообразования в Disneyland. В этом развлекательном центре сборы с посетителей включают в себя довольно значительную плату за вход на территорию последнего и небольшую плату за пользование каким-либо аттракционом. Путем установления подобной ценовой политики Disneyland добился большей прибыльности, чем при продаже билетов только на аттракционы. В целом мировая практика показывает, что установка двойных тарифов позволяет компаниям получить больший доход, чем при установке единой цены на свой продукт или услугу, но при этом нельзя забывать, что для использования двойного ценообразования компании необходима определенная власть над рынком.

3.10. Ограничения стратегико-аналитического маркетинга

Важный аспект проблемы стратегического маркетинга заключается в нашей неспособности предвидеть развитие событий, используя только методы рыночного анализа.

Мы не можем аналитически предвидеть все. Есть риск и есть неопределенность, но на практике мы вынуждены совмещать эти понятия, поскольку маркетинговые риски всегда содержат элемент неопределенности, причем как в положительном, так и в отрицательном плане.

Это формирует два аспекта, влияющих на формирование маркетинговой стратегии.

Первый аспект заключается в том, что поскольку любой анализ рынка содержит долю неопределенности (причем для российского рынка эта доля может быть очень велика), то необходимо не просто составление реестра рисков, их качественный и количественный анализ и разработка мероприятий на случай наступления тех или иных событий (стратегии реагирования на негативные и позитивные риски), но и создание положений с общими принципами реагирования на угрозы, благоприятные возможности и непредвиденные обстоятельства.

Второй аспект состоит в понимании того неопровержимого факта, что стратегия маркетинга не может быть полностью детализирована на уровне отдельных мероприятий и потому должна быть основана и на ситуации, и на влиянии человека, в частности, его интуиции и мотивации к действию.

Заключение

Подведем итоги. Мы с Вами научились разграничивать стратегические и тактические маркетинговые решения, ознакомились с «военным» и «чувственным» подходами к маркетингу, а также некоторыми стратегическими решениями, которые можно считать наилучшей практикой последних 40 лет. Обобщим кратко основные идеи пройденного Вами курса.

Существует, как минимум, два существенно различных подхода к определению маркетинга. Первый исходит из удовлетворения потребностей потребителей продукции (на рынке доминирует тот, кто «точнее попадает в определенную потребность»). Второй — из противоборства конкурентов (на рынке доминирует тот, кто лучше использует свои силы против слабостей конкурентов, подробно этот подход описан в книге Эла Райса и Джека Траута «Маркетинговые Войны»).

В маркетинговых войнах выигрывает та армия (компания), которая сможет победить конкурентов в борьбе за «потребительские высоты» — восприятие компании, ее продукции, бренда и сервиса как лучших на рынке и необходимых для данного потребителя.

Итак, используя военную терминологию, перечислим основные задачи стратегического маркетинга:

- найти пустующую высоту (для «догоняющего» — слабый фланг; для партизана — пригодную территорию);
- найти занятую высоту (фланг, территорию), подходящую для атаки имеющимися силами;
- освободить/атаковать подходящую занятую высоту (фланг, территорию);
- укрепиться на выбранной высоте (фланге, территории).

Более детально о подходах к разработке функциональных маркетинговых стратегий речь пойдет в последующих темах модуля.

И в заключении хотелось бы отметить еще одну важную вещь. Стратегический маркетинг неразрывно связан с маркетингом продукта — удачная находка нового продукта (нового свойства или способа производства) диктует наиболее выгодные стратегические направления атаки на конкурентов и наоборот, анализ слабостей конкурентов или незанятых территорий диктует концентрацию усилий по направлениям разработки и совершенствования определенных продуктов.

Глоссарий

Г

[Годовой план маркетинга](#)

краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию, цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля. Годовой маркетинговый план, как правило, действует на уровне отдельных подразделений организации и функций маркетинга, выполняя функции оперативного планирования.

Д

[Дифференциация](#)

понятие, предполагающее многообразие товаров, причем на двух уровнях: среди конкурентов по однотипным товарам и среди товаров одного изготовителя, ориентированных на разные сегменты.

[Дифференцированный маркетинг](#)

маркетинг, при котором организация стремится осваивать сразу несколько сегментов рынка со специально разработанными для них продуктами и специфической маркетинговой политикой. Компания адаптирует свою политику к определенным рыночным сегментам.

К

[Камикадзе-маркетинг](#)

маркетинговая тактика, заключающаяся в том, что в неравный бой с конкурентами бросаются фланговые марки, которые, «вызывая огонь на себя», наносят конкуренту значительный ущерб, а марочный капитал компании прирастает за счет ее основной марки.

[Концентрированный маркетинг](#)

процесс определения целевого потребителя и соответствующие маркетинговые стратегии, ориентированные на один сегмент. Это маркетинг организации, имеющей большую долю рынка на одном или нескольких небольших сегментах рынка. Эффективен для организаций с ограниченными ресурсами, малого бизнеса.

М

[Марка-«камикадзе»](#)

фланговая торговая марка, выводимая целенаправленно для подавления интереса к торговым маркам конкурентов и повышению приверженности клиента к основным маркам компании-лидера рынка.

[Маркетинговая стратегия \(Marketing strategy\)](#)

элемент стратегии деятельности предприятия, направленный на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям. Различают стратегию привлечения покупателей и стратегию продвижения продукта.

Маркетинговая стратегия

маркетинговые меры компании по устойчивому продвижению своих товаров на рынок, включая определение целей, анализ, планирование маркетинговых мероприятий, мониторинг.

Метод «пожизненной ценности клиента» (CLV, «Customer Lifetime Value»)

определение текущей ценности вероятных будущих доходов, полученных от конкретного покупателя. Цель — привлечение клиентов через кросс-продажи, многоканальный маркетинг и другие тактики, которые привязаны к показателям по привлечению клиентов, их удержанию и статистическим показателям, известным как RFM — время последней покупки, частота и денежная ценность (Recency, Frequency, Monetary Value).

Метод SPIN

метод крупных продаж, в основе которого лежит работа продавца с четырьмя типами вопросов: 1) ситуационными (Situation) — устанавливают контакт, помогают определить особенности бизнеса клиента; 2) проблемными (Problem) — фокусируют внимание клиента на слабом звене в его бизнесе; 3) извлекающими (Implication) — предлагают возможные решения и выгоды от покупки; 4) направляющими (Need-payoff) — формируют в сознании клиента ценность обозначенных выгод, стимулируют к самостоятельному принятию «нужного» решения.

Н

Недифференцированный, массовый маркетинг

тип маркетинга, состоящий в том, чтобы игнорировать в той или иной степени возможные различия между потребителями, ориентируясь, прежде всего, на «среднего» клиента. Таким образом, компания выводит на рынок свое предложение с одинаковыми аргументами для всех: один товар, по одинаковой цене, в одинаковых торговых точках и т.д.

О

Операционный или тактический маркетинг (operational or tactical marketing)

маркетинг, в основе которого лежит активный коммерческий процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки.

С

Сегмент рынка

совокупность покупателей:

- обладающих сходными характеристиками или сходным уровнем потребностей, тличными от характеристик и потребностей других сегментов;
- одинаково реагирующих на один и тот же набор побудительных стимулов маркетинга.

Сегментирование

деление рынков на малые группы, каждая из которых требует отдельного подхода; 2) выделение в пределах рынка четко обозначенных групп потребителей, различающихся по своим потребительским характеристикам или поведению, для обслуживания которых могут потребоваться определенные товарно-маркетинговые комплексы.

Событийный маркетинг (event marketing)

1) вид интегрированных маркетинговых коммуникаций, представляющий собой комплекс мероприятий, направленных на продвижение бренда во внутренней и/или внешней маркетинговой среде посредством организации специальных событий; 2) сфера услуг по организации специальных мероприятий.

Соотнесение

элемент или тактический прием эмпирического маркетинга. Героями рекламы данного типа становятся типичные представители тех групп людей, с которыми зритель предположительно себя ассоциирует или к числу которых хотел бы себя отнести. Достаточно вспомнить американский символ свободы — мотоцикл Harley-Davidson — и тысячи его поклонников, посвящающих каждый уик-энд многомильным рейдам по дорогам страны.

Стратегии сегментирования

недифференцированный маркетинг, дифференцированный маркетинг, концентрированный маркетинг.

Стратегический маркетинг (Strategic marketing)

по Ж. Ламбену — маркетинг, заключающийся в анализе потребностей физических лиц и организаций. Стратегический маркетинг прослеживает эволюцию заданного рынка и выявляет различия существующих или потенциальных рынков или их сегментов на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Стратегия выборочного проникновения

стратегия, подразумевающая поддержание высоких цен при незначительном стимулировании сбыта. Используется, когда: емкость рынка невелика; продукция известна большинству потребителей; потребители готовы платить высокую цену; конкуренция незначительна.

Стратегия географического расширения рынка

освоение новых, в том числе и зарубежных, рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, заводы и фабрики, выпускающие товары на местах, в бывших странах-импортерах, минуя ограничительные торговые барьеры и используя преимущества дешевой рабочей силы и местного сырья.

Стратегия диверсификации

освоение производства новых товаров, товарных рынков, а также видов услуг, включая не только дифференциацию товарных групп, но и распространение предпринимательской деятельности на

совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области.

Стратегия интенсивного (активного) маркетинга

вид стратегии, заключающийся в том, что устанавливается высокая цена и расходуется много средств на стимулирование сбыта. Высокой ценой обеспечивается высокая прибыль, а большие затраты на стимулирование сбыта позволяют быстро продвинуть продукцию на рынок.

Стратегия маскировки

вывод на рынок таких торговых марок, которые не будут всерьез восприниматься конкурентами, и соответственно дадут возможность компании концентрироваться не на борьбе с ними, а на привлечении потребителя.

Стратегия пассивного маркетинга

опирается на низкую цену и незначительные расходы на стимулирование сбыта. Она оправдана, когда уровень спроса определяется в основном ценой.

Стратегия сегментации

углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса, включая мельчайшие его оттенки.

Стратегия уклонения

избегание прямых встреч с превосходящими силами конкурента, что можно достичь через дифференциацию торговых марок, сотрудничество с конкурентами-нелидерами рынка и создание альянсов.

Стратегия широкого проникновения

цена устанавливается низкой, а затраты на маркетинг — высокими. Эта стратегия считается наиболее успешной для быстрого выхода на рынок и захвата максимально возможной его доли. Применяется, если: велика емкость рынка; потребители плохо осведомлены о продукции; сильна конкуренция; увеличение масштаба производства уменьшает издержки на единицу продукции.

T

Тактика концентрации ресурсов

накопление максимальной энергии в точке соприкосновения сил в войне с конкурентами таким образом, чтобы занять господствующую «высоту». Среди основных факторов успеха может быть лучшее (по сравнению с конкурентом) отношение общества к предлагаемым компанией, избравшей тактику концентрации, товарам/услугам, этой компании хорошо известны «слабые места» конкурента, который устал уже от конкурентной борьбы и начал делать ошибки и т.д.

Тактика маркетинга

формирование и решение задач предприятия на каждом рынке и по каждому товару в конкретный период времени (краткосрочный) на основе стратегии маркетинга и оценки текущей рыночной

ситуации при постоянной корректировке задач по мере изменения конъюнктурных и других факторов.

Ф

[Фланговая торговая марка](#)

торговая марка, выводя на рынок которую, сильный игрок рынка ослабляет позиции более слабых конкурентов, наделяя свою марку сходными преимуществами, и ориентируя ее на тот же целевой сегмент.

Ц

[Целевой рынок](#)

рынок, выбранный в результате исследования рынков сбыта той или иной продукции или услуги, характеризующийся минимальными расходами на маркетинг и обеспечивающий для фирмы основную долю результата ее деятельности (прибыли или других критериев цели вывода на рынок товара или услуги).

Ш

[Шоу-маркетинг \(entertainment marketing\)](#)

направление маркетинговой теории, предполагающее чувственное воздействие на целевую аудиторию и создание эмоционально-выразительной среды для взаимодействия бренда и потребителя.

Список рекомендуемой литературы

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — СПб., 2002.
2. Блэкуэлл Д. У., Энджел Дж. Ф., Миниард П. У. Поведение потребителей. — СПб., 2002.
3. Дибб С., Симкин Л. Практическое руководство по сегментированию рынка. — СПб.: Питер, 2001.
4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг. — М., 1996.
5. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. — СПб., 2004.
6. Кнышова Е.Н. Менеджмент: Учебное пособие. — М., 2003.
7. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. — СПб., 2004.
8. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. — СПб., 2004.
9. Лудин И., Клайм Р. Ноев проект. Секреты практического проектного менеджмента. — М., 2002.
10. Менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Поршнева А.Г., Разу М.Л., Тихомировой А.В. — М., 2003.
11. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.М. Основы менеджмента. — М., 2008.
12. Разу М.Л. и др. Управление программами и проектами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». — М., 2001.
13. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг. — М., 1993.
14. Энис Б. М., Кокс К. Т., Моква М. П. Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг. — СПб., 2001.
15. Эриашвили Н.Д., Ховард К., Цыпкин Ю.А. и др. Маркетинг: Учебник для вузов. — М., 2003.
16. Kumar V., J. Andrew Petersen. Using a Customer-Level Marketing Strategy to Enhance Firm Performance: A Review of Theoretical and Empirical Evidence // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2005. — 33 (4). — 504-19.
17. Kumar V., Girish Ramani, Timothy R. Bohling. Customer lifetime value approaches and best practice applications // Journal of Interactive Marketing. — 2004. — 18 (3). — 60-72.