



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# Неделя 15. Тема 15. Стратегический маркетинг. Планирование маркетинга. Международный маркетинг

К.Э.Н., доцент

Лукашевич Никита Сергеевич

[lukashevich@kafedrapik.ru](mailto:lukashevich@kafedrapik.ru)

- 1. Стратегический и операционный маркетинг. Маркетинговые стратегии**
- 2. Маркетинговое планирование. Бюджетирование маркетинга. Оценка эффективности маркетинга**
- 3. Организационные структуры управления маркетингом**
- 4. Международный маркетинг. Выход на международные рынки**



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

# 1. Стратегический и операционный маркетинг. Маркетинговые стратегии

## Стратегический маркетинг

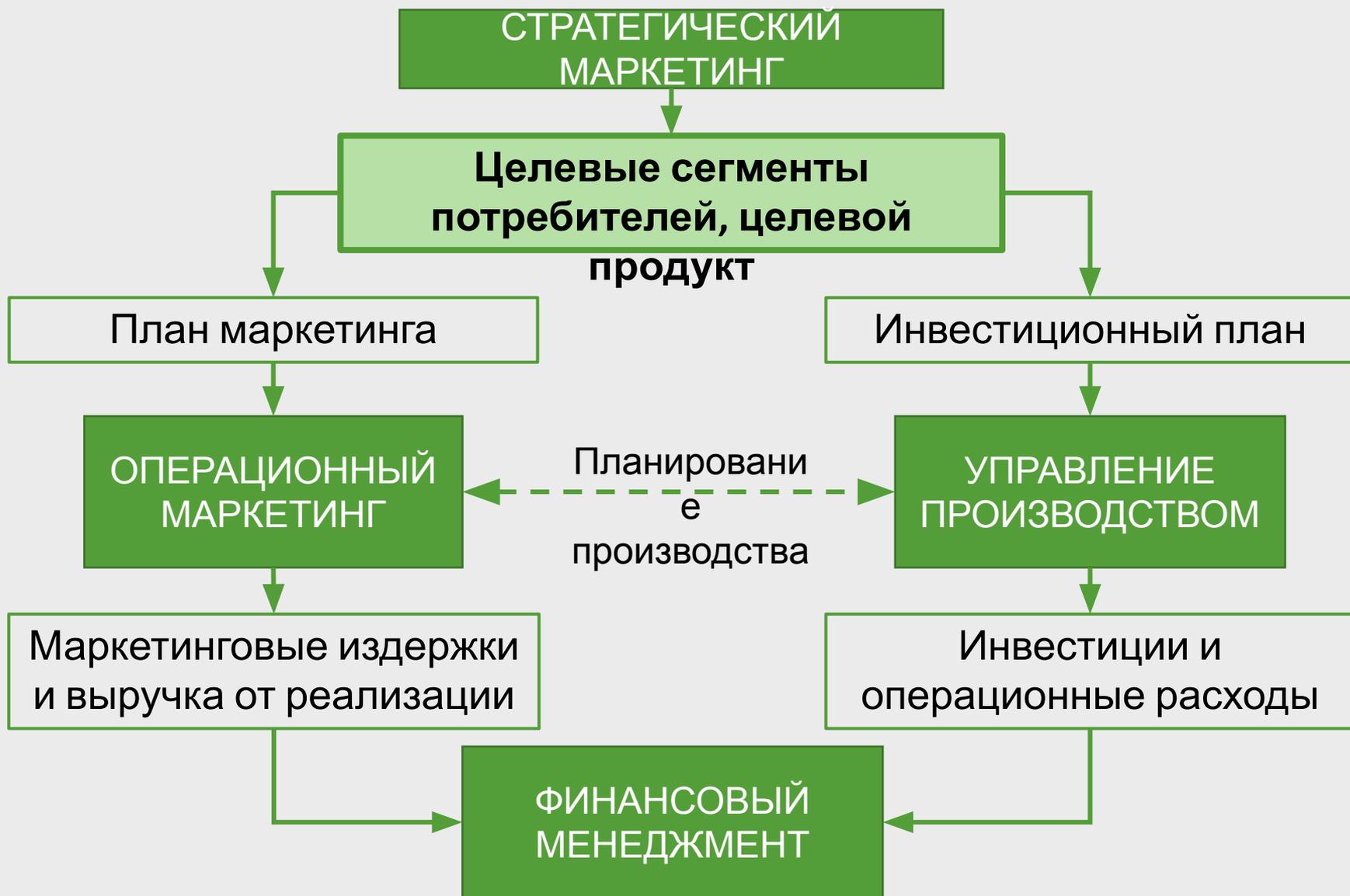


- Анализ потребностей
- Сегментирование рынка
- Анализ конкуренции
- Анализ возможностей бизнеса
- Перспективные разработки

## Операционный маркетинг



- Выбор целевых сегментов
- Позиционирование
- 4P
- Маркетинговый бюджет
- Исполнение и контроль достижения целей



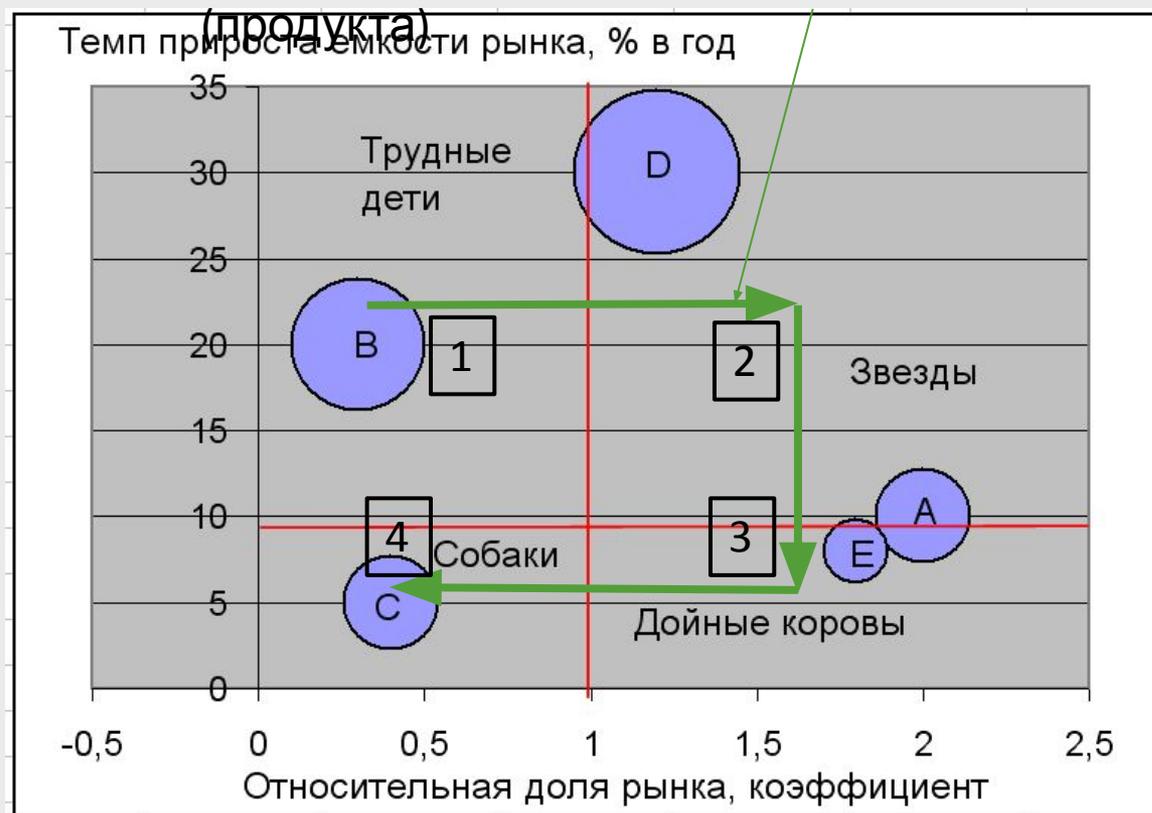




**Матрица**  
применяется для  
сопоставления  
позиций бизнесов в  
бизнес-портфеле  
организации.

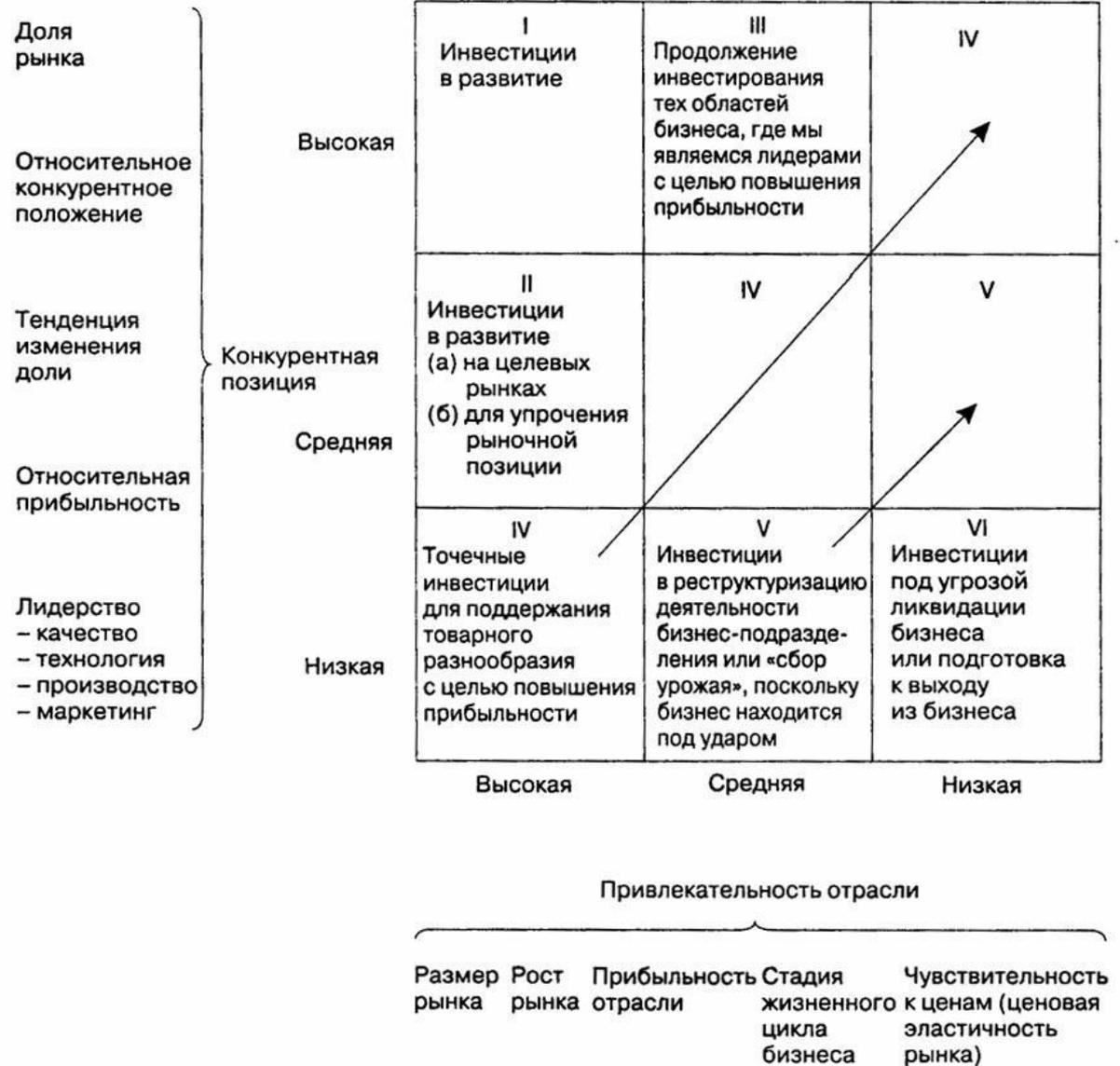
Темп прироста 10%  
в год считается  
границей  
перспективности  
развития  
продуктового  
рынка

## Этапы развития бизнеса



$$\text{Относительная доля рынка фирмы A} = \frac{\text{Объем продаж фирмы A}}{\text{Объем продаж ближайшего конкурента}}$$

Матрица GE (Мак Кинси) является развитием матрицы BCG. Перспективность рынка в ней оценивается не по одному параметру (темпу прироста), а по 5-ти параметрам. Аналогично увеличено количество параметров оценки конкурентного положения бизнеса на рынке (5 параметров). Количество позиций увеличено с 4-х до 9-ти.



<div style="text-align: center;">Внутренние факторы</div> <div style="text-align: center;">Внешние факторы</div>	Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Возможности</b>	1. Развиваться («атака»)	3. Что изменить? («добавление ресурсов»)
<b>Угрозы</b>	2. Компенсировать угрозы («оборона»)	4. Как решить проблемы? («добавление ресурсов», «реорганизация», «повышение эффективности»)

Р. Грант предлагает **не разделять факторы внешней среды на возможности и угрозы**, потому что фактор можно «повлиять на бизнес»

Например, изменение внешнеполитической обстановки, ведущее к запрету обмена технологиями способствует финансированию развития

отечественных технологий

**Маркетинговая возможность** - «область покупательских потребностей и интересов, удовлетворение которых с высокой степенью вероятности принесет компании прибыль» (Ф. Котлер, К. Келлер)

	Снижение издержек	Дифференциация
Обслуживание всего рынка или больших частей (субрынков)	<b>Лидерство по издержкам</b>	<b>Дифференциация по свойствам, услугам и т.д.</b>
Обслуживание небольших сегментов рынка (фокусирование)	<b>ФОКУСИРОВАНИЕ (КОНЦЕНТРАЦИЯ) и особое внимание снижению издержек</b>	<b>ФОКУСИРОВАНИЕ (КОНЦЕНТРАЦИЯ) и особое внимание дифференциации по свойствам</b>



**Фирмы, «застрявшие на полпути»**

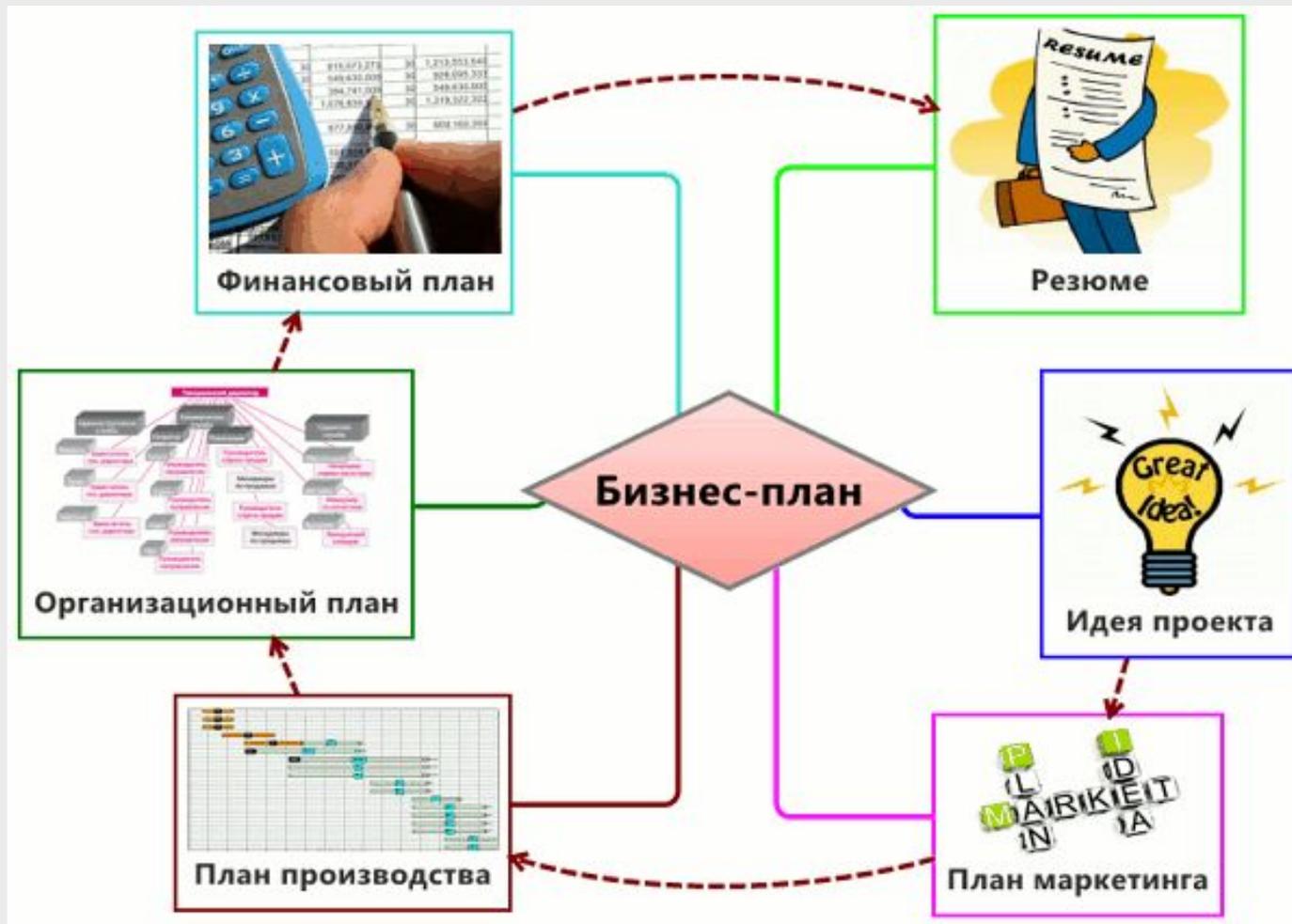
Стратегия «алого океана»	Стратегия «голубого океана»
Борьба в существующем рыночном пространстве	Использование свободного от конкуренции рыночного пространства
Победа над конкурентами	Возможность не бояться конкуренции
Эксплуатирование существующего спроса	Создание нового спроса и овладение им
Компромисс ценность-издержки	Разрушение компромисса ценность-издержки
Ориентация на дифференциацию, либо на низкие издержки	Одновременное достижение дифференциации и снижения издержек



**ПОЛИТЕХ**

Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

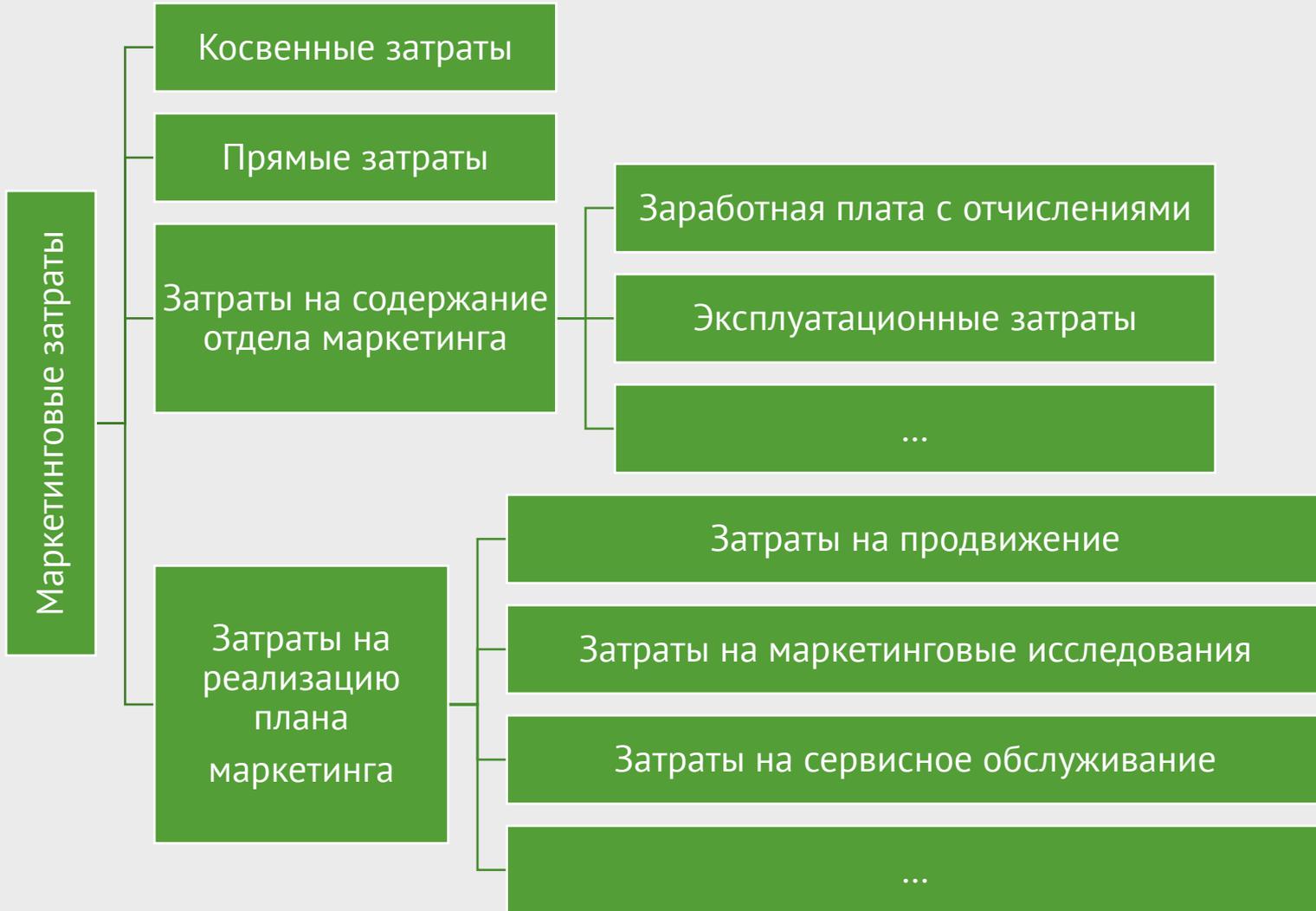
## 2. Маркетинговое планирование. Бюджетирование маркетинга. Оценка эффективности маркетинга



- Текущая маркетинговая ситуация (описывается целевой рынок, положение организации на нем)
- Маркетинговые цели (желаемые результаты деятельности на рынках)
- Маркетинговые стратегии
- **Программа действий (детальная программа, показывающая, что необходимо сделать, когда и кем должны осуществляться принятые задания, в какую сумму это обойдется)**
- **Бюджет маркетинга (обосновываются продажи и маркетинговые затраты)**
- Контроль (методы и процедуры для контроля, которые требуются при оценке уровня успешности выполнения плана)

Наименование мероприятий	Целевой показатель	Сроки	Ответственный	Планируемые дополнительные затраты, руб.
Изучить и подобрать варианты компаний, способных быть дилерами в России		...	...	...
Отбор фирм для заключения дилерских договоров		...	...	...
Заключить контракты с магазинами по реализации продукции		...	...	...





Статья бюджета	Январь 20XX	Февраль 20XX
<b>Выручка от продаж</b>	...	...
<b>Себестоимость производства</b>	...	...
<b>Затраты на маркетинг</b>	...	...
<i>Реклама</i>	...	...
<i>Организация продажи</i>	...	...
<i>Другие затраты на продвижение продукта</i>	...	...
<i>Распределение, обслуживание потребителей</i>	...	...
<i>Заработная плата сотрудников и руководителей маркетинговых служб</i>	...	...

Статья бюджета	Январь 20XX	Февраль 20XX
<b>Выручка от продаж</b>	...	...
Территория А		
...		
<b>Себестоимость производства</b>	...	...
<b>Затраты на маркетинг</b>	...	...
Территория А	...	...
<i>Реклама</i>	...	...
<i>Организация продажи</i>		
...	...	...
Территория В	...	...
...	...	...



- выручка от продаж,
- стоимость бренда,
- потребительский капитал,
- соблюдение норм в области экологии, этики, общественной жизни, правовых норм (социально-ответственный маркетинг).

- Размер выручки и прибыли
- Доля рынка
- **ROMI (показатель возврата инвестиций в маркетинг, данный показатель фактически является основным показателем эффективности затраченного бюджета на маркетинг) и ROAS**
- Капитал бренда (Д. Аакер)
- Стоимость бренда (может быть рассчитана по разным методикам)
- Потребительский капитал или LTV (Lifetime Value, совокупная прибыль компании, получаемая от одного клиента за все время сотрудничества с ним)
- NPS (индекс готовности рекомендовать, используется для оценки готовности к повторным покупкам)
- Доля повторных покупок или уровень лояльности
- Среднее время «жизни» клиента
- Показатели конкурентоспособности продукции и организации в целом
- И другие показатели

- к затратам на маркетинг обычно относят, в первую очередь, **затраты на маркетинговые коммуникации**, а также затраты на маркетинговые исследования. Затраты на разработку товаров, дистрибуцию не всегда входят в затраты на маркетинг
- **ROI (Return on Investment)** является наиболее общим показателем и показывает эффективность любых инвестиций.
- **ROAS (Return on Advertising Spent)** ROAS в свою очередь является более частным показателем по отношению к ROMI, т.к. оценивает эффективность не всех маркетинговых затрат, а только затрат на рекламу
- **маркетинговая затраты – не инвестиции?**
- **ROI можно рассчитать лишь для некоторых функций маркетинга**

Интернет магазин продает портфели класса «люкс» для деловых мужчин по 50.000 руб./шт. Рентабельность продаж составляет 40%. В неделю в среднем продается один портфель и компания решила увеличить продажи за счет предоставления подарка к портфелю – набора из авторучки и карандаша известного бренда. Себестоимость подарка составляет 6000 руб./шт.

Рекламную акцию решили провести за две недели до 23 февраля, используя это событие как повод для подарка мужчинам.

Реклама об акции была размещена в Интернет (контекстная реклама), также была проведена email рассылка существующим клиентам. Совокупные затраты на рекламу составили 40.000 руб.

По итогам акции было продано за первую неделю четыре портфеля, за вторую неделю пять портфелей. Таким образом, прибыль от проведения акции составила 46 тыс. руб., ROAS или ROMI составила 48,9%

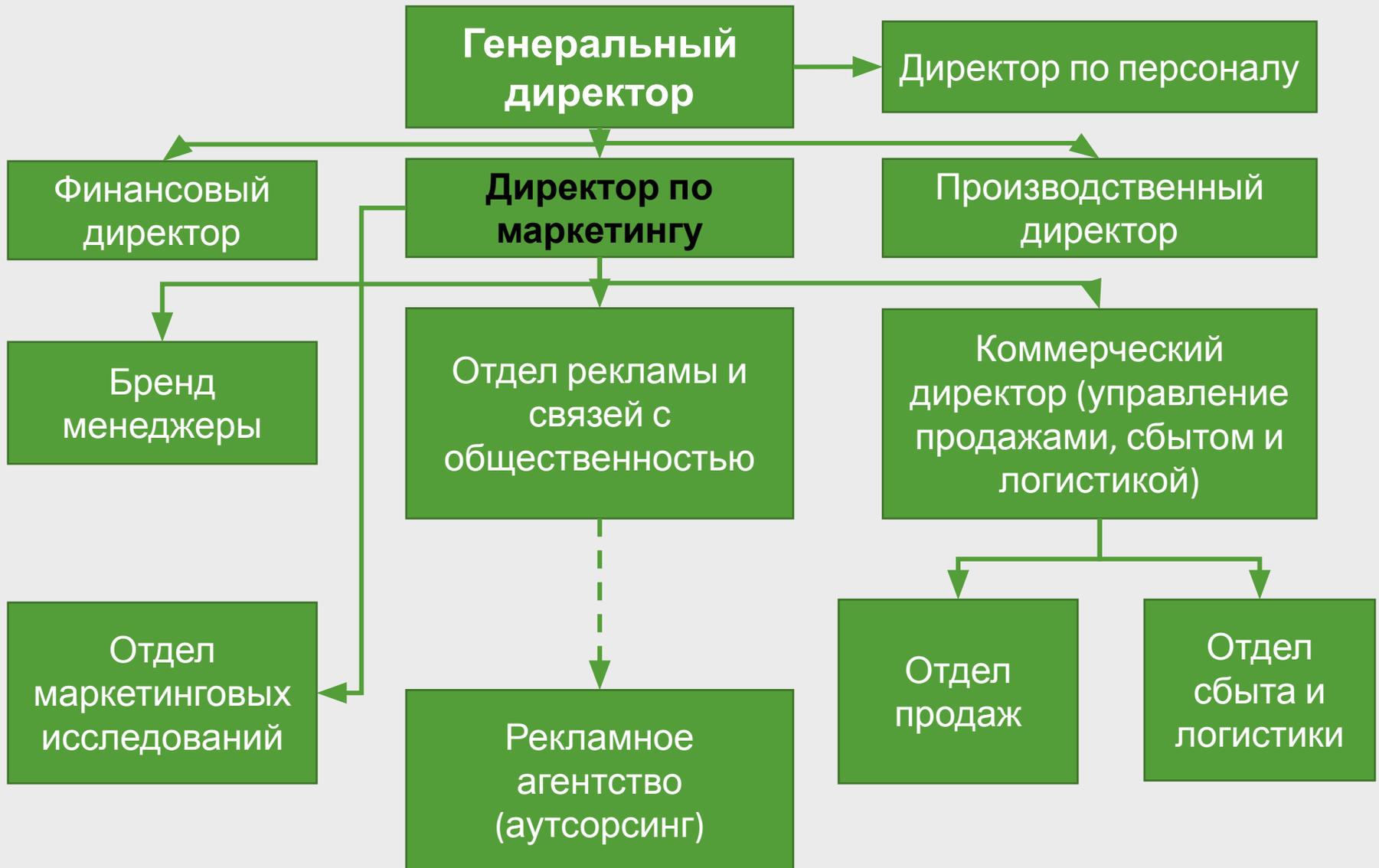
Показатель	Ед. изм.	Обоз- начение	Расчет	Значение
Объем продаж за две недели без проведения акции	шт.	$Q_0$		<b>2</b>
Объем продаж за две недели при проведении акции	шт.	$Q_1$		<b>9</b>
Прирост объема продаж в результате проведения акции	шт.	$\Delta Q$	$Q_1 - Q_0$	<b>7</b>
Рентабельность продаж одного портфеля	%	$r$		<b>40</b>
Цена одного портфеля	тыс. руб.	$P$		<b>50</b>
Прибыль от продаж одного портфеля	тыс. руб.	$m$	$P \cdot (r/100)$	<b>20</b>
Прирост совокупной прибыли до вычета затрат на маркетинг от проведения акции	тыс. руб.	$M$	$m \cdot \Delta Q$	<b>140</b>
Количество выданных подарков	шт.		$Q_1$	<b>9</b>
Себестоимость одного подарка	тыс. руб.	$B$		<b>6</b>
Совокупные затраты на подарки	тыс. руб.		$B \cdot Q_1$	<b>54</b>
Совокупные затраты на рекламу	тыс. руб.	$A$		<b>40</b>
Полные затраты на проведение акции	тыс. руб.		$A + B \cdot Q_1$	<b>94</b>
Прирост прибыли с учетом затрат на рекламную акцию	тыс. руб.	$\Delta \Pi$	$M - (A + B \cdot Q_1)$	<b>46</b>
ROAS или ROMI	%		$\Delta \Pi / (A + B \cdot Q_1)$	<b>48,9</b>

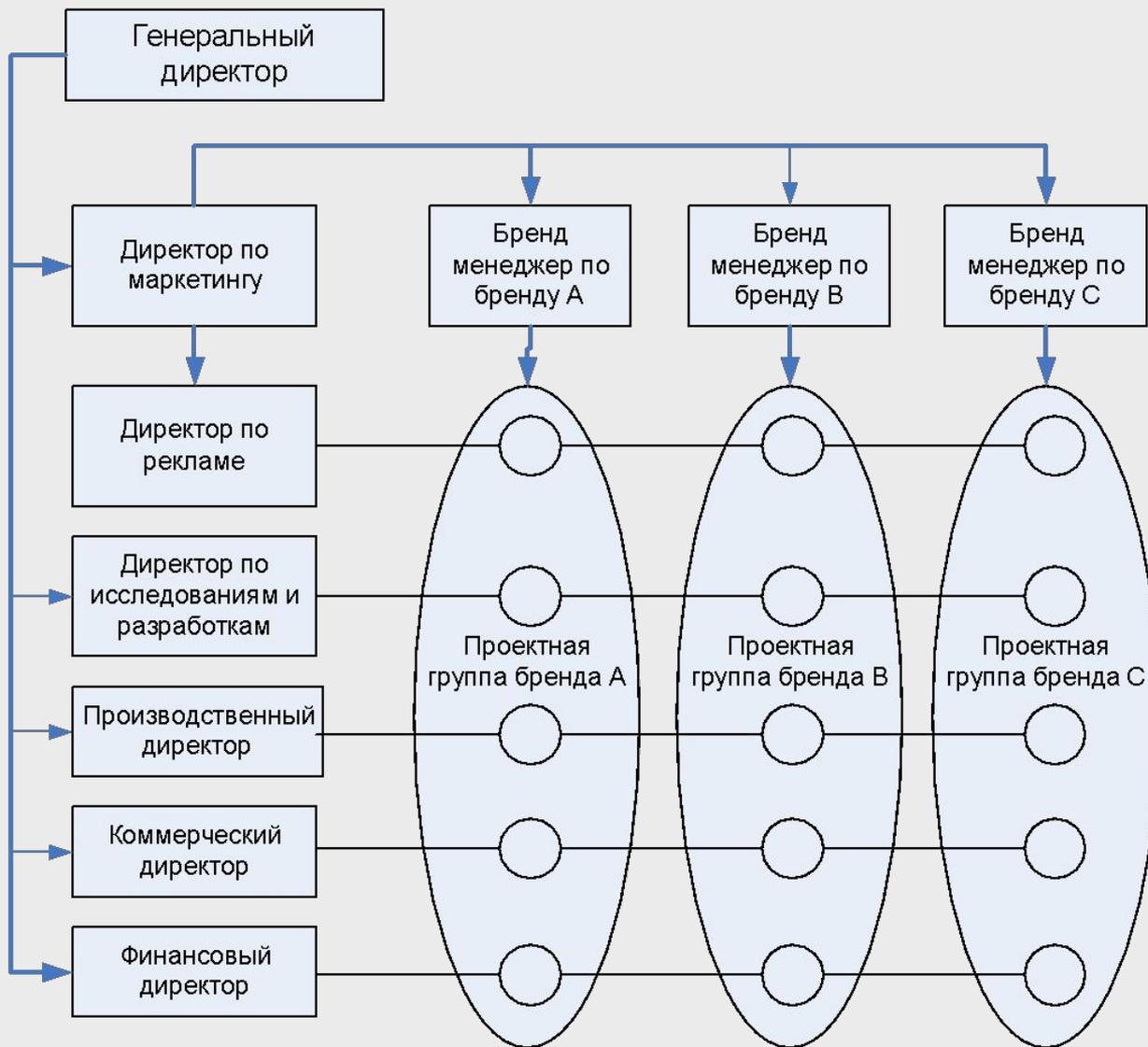


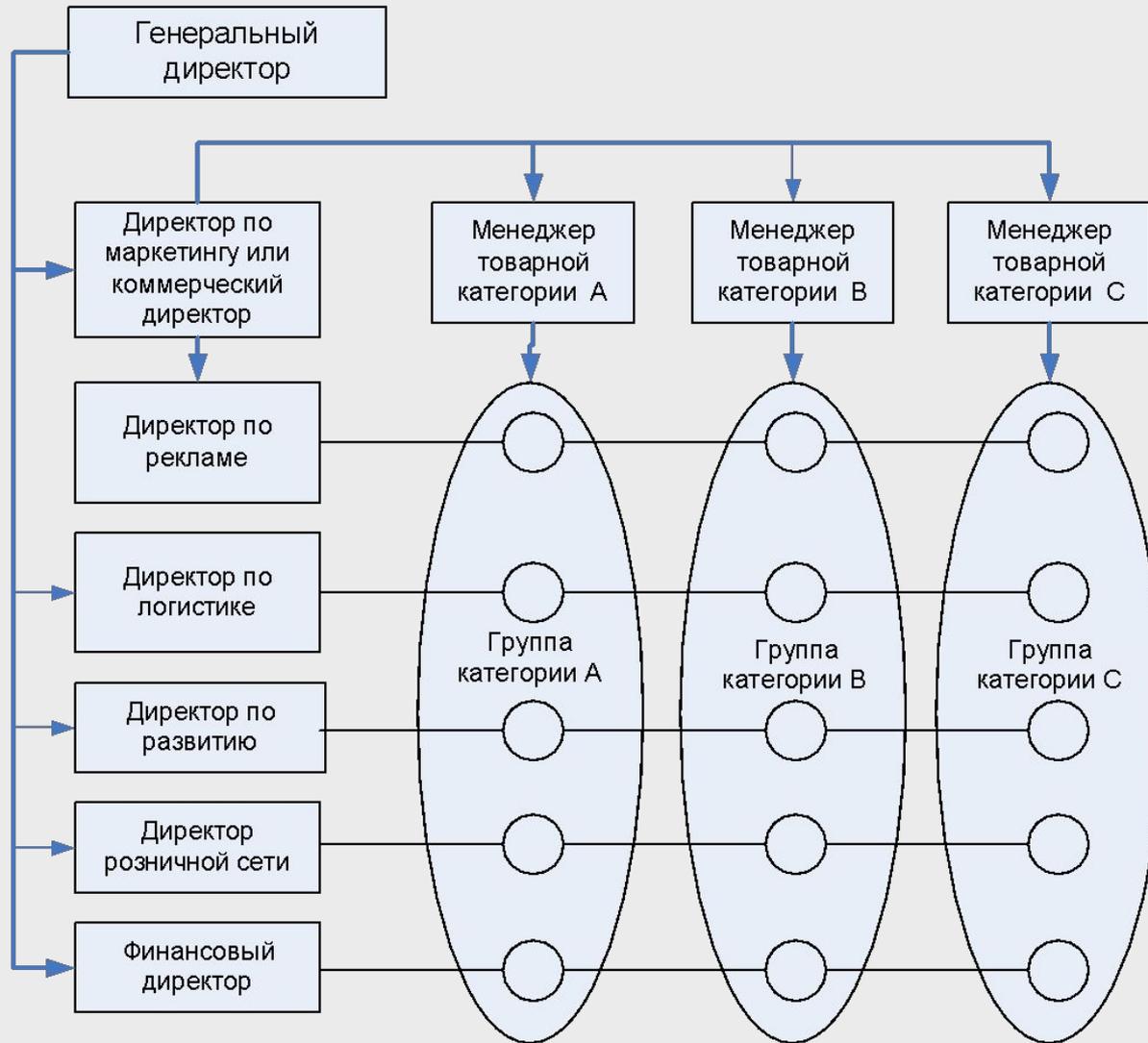
**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## 3. Организационные структуры управления маркетингом

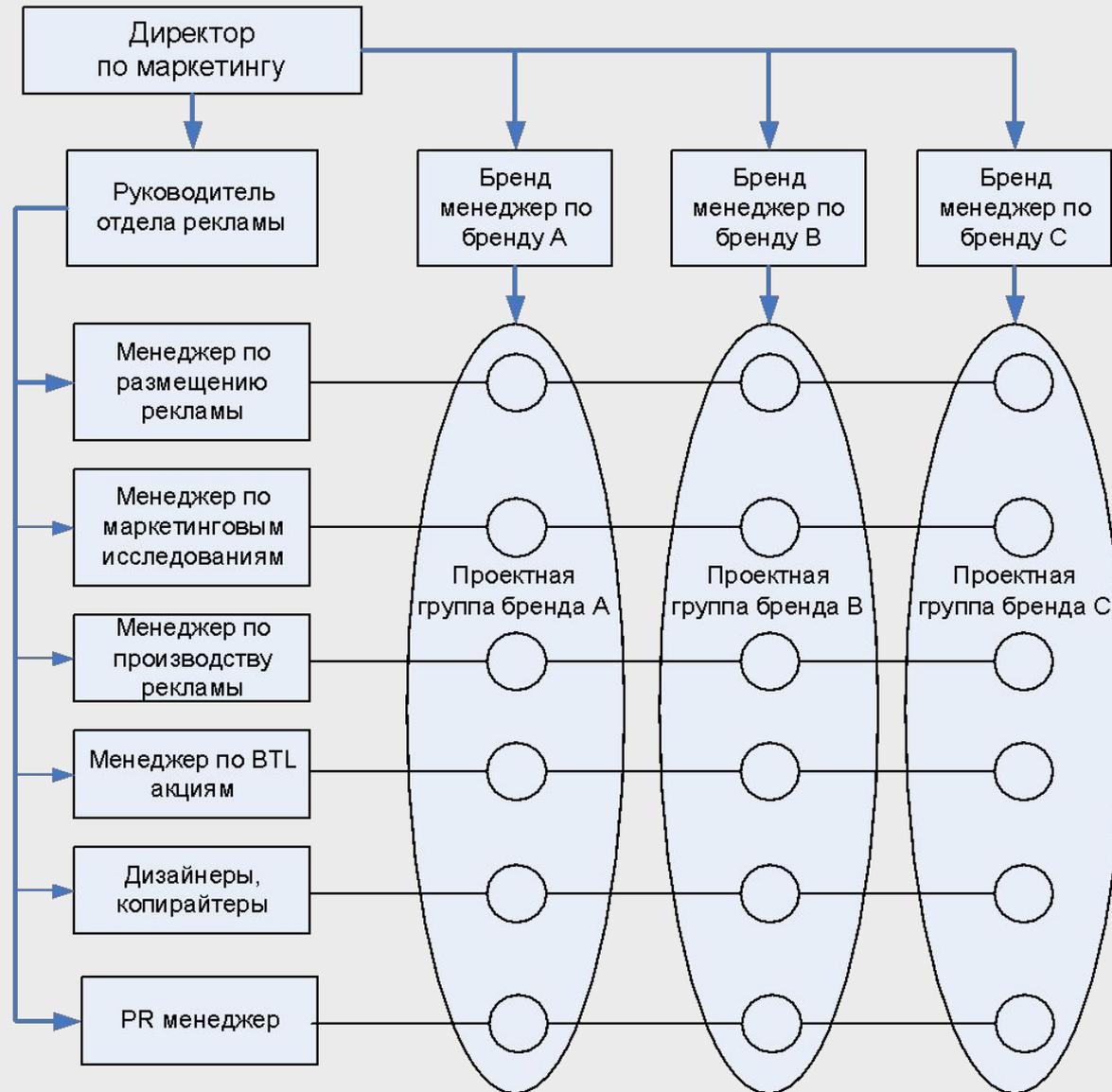
# Функциональная организационная структура







# Взаимодействие внутри отдела маркетинга производственной компании в проектной/матричной организационной структуре

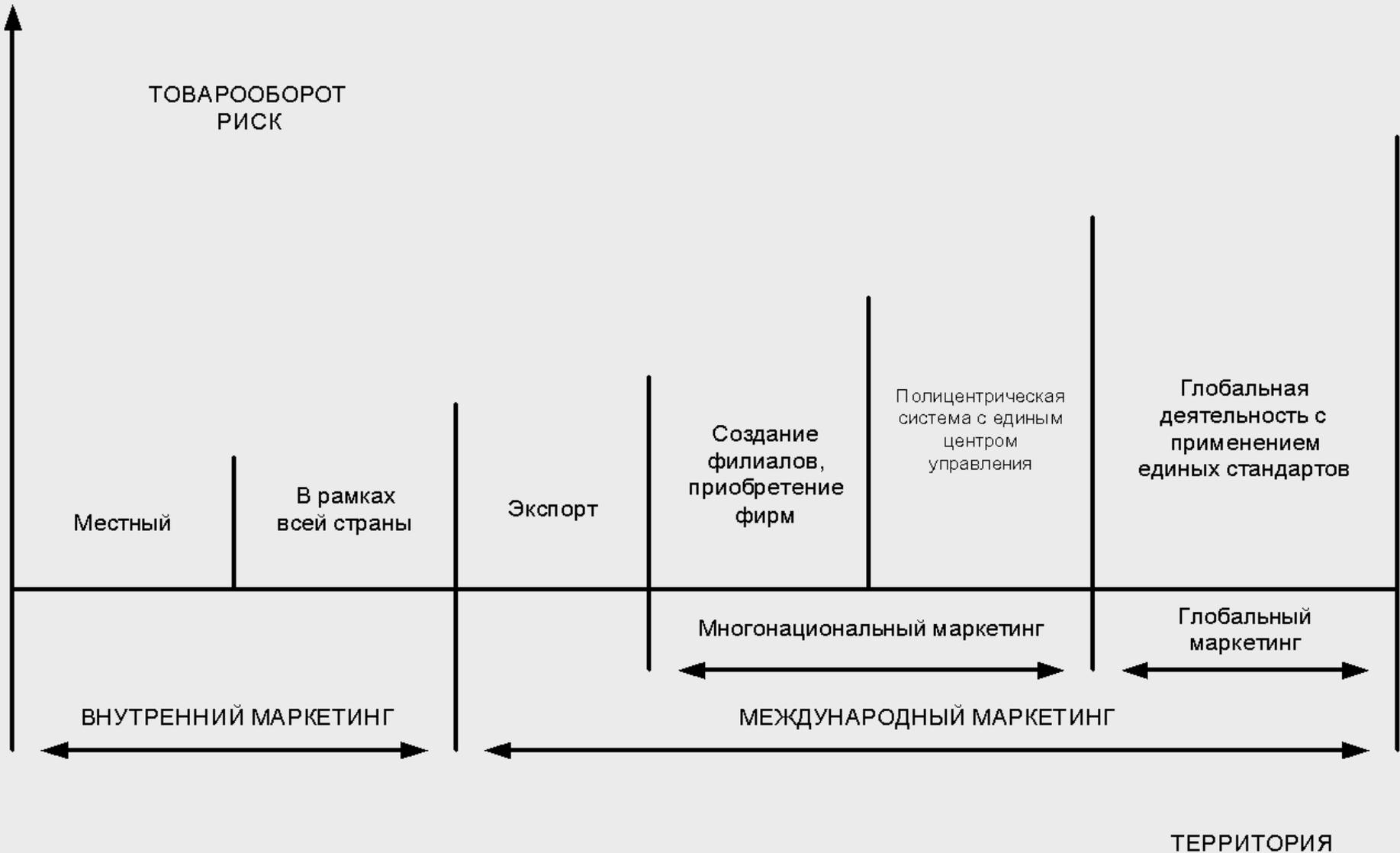




**ПОЛИТЕХ**

Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

## 4. Международный маркетинг



- рост объёма продаж может привести к снижению издержек на единицу продукции
- статус международной компании повышает престиж
- обеспечение дальнейшего развития компании, если внутри страны спрос близок к насыщению
- модификация товара для нужд потребителей конкретной страны может привести к таким затратам, что экономия на масштабе окажется невыгодной
- очень сложно найти международный рынок
- высокие риски вследствие специфики маркетинговой среды, характера спроса и особенностей культуры
- дополнительные затраты на маркетинговые исследования предпринимательской среды
- сложности поиска зарубежных партнеров

- Логика **глобального продукта (стандартизации)**: рост глобальных сегментов рынка; экономия на затратах (закупки, маркетинг, логистика)
- Ограничения глобального продукта: потребительские стереотипы, технические стандарты, цена глобальных ошибок
- Логика **адаптации**: соответствие предпочтениям местного рынка
- Обязательная адаптация: язык, стандарты, законодательство
- Произвольная адаптация – решение менеджмента
- **Компромисс двух стратегий** (“think globally, act locally”, различия в меню McDonalds, различная степень сладости и газирования Coca-Cola)

<div style="text-align: center;">Коммуни- кация</div> <div style="text-align: right;">Продукт</div>	Не меняется	Меняется	Разработка нового продукта
Не меняется	Отрасли, где продукт и продвижение практически неизменны, кроме перевода. Например <b>Google</b> .	Разработка рекламы специально для отдельной страны с учетом культурных различий. Продукт не меняется ( <b>ИКЕЯ</b> ).	Разработка специального продукта и комплекса маркетинговых коммуникаций для отдельной страны
Меняется	Адаптация меню и интерьеров ресторанов <b>McDonald's</b> к местным условиям. В Индии вместо « <i>Big Mac</i> » с говядиной предлагается « <i>Maharaja Mac</i> » с бараниной	B2B рынки. Приведение в соответствие промышленной продукции техническим стандартам зарубежных стран и применение методов личных продаж с учетом специфики кросскультурного взаимодействия на переговорах	



- прямой экспорт
- косвенный экспорт
- контрактное производство
- контрактное управление
- дочерняя компания (филиал)
- совместное предприятие
- лицензирование
- франчайзинг

1. Чем отличается прямой экспорт от косвенного экспорта?
2. Что такое план маркетинга?
3. Как рассчитывается показатель ROMI?
4. В чем заключается управление предприятием на принципах маркетинга?





**ПОЛИТЕХ**

Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

**Спасибо за внимание!**