

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретическое и практическое обоснование стратегического маркетинга	9
1.1. Понятие стратегического маркетинга и его отличие от тактического маркетинга	9
1.2. Стратегическое планирование на корпоративном уровне	12
1.3. Матричный подход в стратегическом планировании	21
1.4. STEP- и SWOT-анализ.....	28
Глава 2. Стратегический маркетинг как процесс.....	45
2.1. Процесс планирования маркетинговой стратегии фирмы	45
2.2. Основные этапы маркетингового планирования	46
2.3. Выбор маркетинговой стратегии	57
2.3.1. Стратегии роста	57
2.3.2. Стратегия проникновения на рынок	58
2.3.3. Стратегия расширения сегмента.....	59
2.3.4. Стратегия позиционирования товара или услуги	60
2.3.5. Развитие рынка.....	62
2.3.6. Развитие товара.....	64
2.3.7. Вертикальная интеграция.....	66
2.3.8. Диверсификация	67
2.3.9. Удержание рыночной позиции.....	70
2.3.10. «Сбор урожая», отказ от бизнеса и его ликвидация.....	72
Глава 3. Стратегический маркетинг в условиях конкуренции.....	76
3.1. Концепция конкурентного маркетинга М. Портера	76
3.2. Оценка стратегий	81

Глава 4. Стратегический маркетинговый план.....	85
4.1. Ключевые аспекты стратегического плана маркетинга.....	85
4.2. Стратегический маркетинговый план: основные характеристики.....	86
Глава 5. Целевая аудитория — основа реализации маркетинговой стратегии	93
5.1. «Три кита» маркетинговой стратегии	93
5.2. Сегментирование целевой аудитории	95
5.3. Стратегия маркетинга в процессе стартапа	107
Глава 6. Конкурентные маркетинговые стратегии	117
6.1. Понятие, структура и методы конкуренции	117
6.2. Конкурентная стратегия завоевания доли рынка.....	127
Глава 7. Виды и методы конкурентной борьбы	134
7.1. Методы конкурентной борьбы	134
7.2. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов	136
7.3. Анализ конкуренции на зарубежных рынках.....	137
7.4. Конкурентный онлайн анализ	137
Глава 8. Стратегический маркетинг товара.....	141
8.1. Стратегическая концепция товарного маркетинга	141
8.2. Стратегический маркетинг на основе модели жизненного цикла товара.....	147
Глава 9. Стратегия ценового маркетинга	152
9.1. Цена и ценообразование в маркетинге	152
9.2. Ценовые стратегии фирмы.....	153
Глава 10. Стратегия сбытового маркетинга	160
10.1. Основные подходы и принципы распределения, сбыта в маркетинге	160
10.2. Особенности стратегии маркетинг в e-commerce	164
Глава 11. Стратегии маркетинговых коммуникаций	168
11.1. Интегрированные маркетинговые коммуникации по модели профессора Д. А. Шевченко.....	168

11.2. Основные характеристики системы маркетинговых коммуникаций.....	171
Глава 12. Стратегический маркетинг в цифровой среде.....	209
12.1. Феномен стратегического цифрового маркетинга	209
12.2. Отличия традиционного и цифрового стратегического маркетинга.....	212
12.3. Методика оценки эффективности сайта профессора Д. А. Шевченко «НКВДИ».....	223
Глава 13. Концепция стратегического цифрового маркетинга по версии профессора Д. Шевченко	227
13.1. Концепция стратегического маркетинга-микс.....	227
13.2. Целевая аудитория цифрового маркетинга.....	233
13.3. Конкурентный анализ цифрового маркетинга	239
Глава 14. Основные направления реализации стратегического маркетинга-микс.....	248
14.1. SEO сайта: поисковая оптимизация	248
14.2. Стратегический маркетинг SEO-оптимизации	252
Глава 15. Стратегический маркетинг-микс: социальные сети.....	260
15.1. Цифровой маркетинг социальных сетей	260
15.2. Стратегия цифрового маркетинга ВКонтакте.....	264
15.3. Методика оценки коммуникаций бренда в социальных сетях профессора Д. А. Шевченко	265
Глава 16. Контентная стратегия маркетинга.....	275
16.1. Основные стратегии контент-маркетинга.....	275
16.2. Стратегия контент-маркетинга	276
Глава 17. Коммуникационные цифровые стратегии.....	287
17.1. Понимание и классификация новых медиа.....	287
17.2. Стратегия новых медиа.....	293
17.3. Пошаговое руководство по составлению стратегического плана цифрового маркетинга.....	296
Глава 18. Другие стратегии цифрового продвижения.....	302
18.1. Стратегия мобильного маркетинга	302
18.2. Стратегии e-mail-маркетинга	305

18.3. Стратегии прямого электронного маркетинга.....	307
Глава 19. Бренд и брендинг в стратегическом маркетинге.....	313
19.1. Понимание стратегий бренда и брендинга в маркетинге.....	313
19.2. Стратегия цифрового брендинга	317
Глава 20. Показатели эффективности цифровых стратегий маркетинговых коммуникаций.....	332
20.1. Основные показатели эффективности цифрового маркетинга.....	332
20.2. Оценка эффективности стратегии связей с общественностью в цифровой среде	335
20.3. Принципы работы веб-аналитики. Принципы работы сервиса «Яндекс.Метрика».....	341
Список литературы.....	346

Введение

Настоящий учебник подготовлен для студентов всех уровней обучения. В нем соединены лучшие теоретические подходы и практики организаций и фирм, ведущих свою деятельность в условиях конкуренции.

Писать о стратегическом маркетинге стали относительно не так давно. С появлением острой конкурентной среды.

В 2000-е годы организации и фирмы столкнулись с непредсказуемыми явлениями, которые стали активно влиять на их бизнес и целевые установки.

По сути, с каждым годом организации сталкиваются с непреодолимыми препятствиями, которые их отбрасывают назад.

Вдруг стало выясняться, что потребители перестают активно пользоваться товарами и услугами, как это делали прежде. Организация, фирма не стоит на месте, внедряет новые технологии в товарные и сбытовые сети, но продажи и прибыль остаются прежними, а иногда меньше, чем в прошлом году. Объяснение нашлось быстро.

Фирмы перестали методически и скрупулезно заниматься маркетинговым анализом внешней среды.

Внешняя среда, в которой правят бал не они, а потребители и конкуренты, стремящиеся переманить к себе клиентов все более изощренными маркетинговыми способами.

С появлением Интернет коммуникаций, это стало еще более актуальной проблемой, если оставаться безучастными и не заниматься маркетинговым планированием на перспективу, т. е. на 3–5 и более лет вперед, т. е. стратегическим маркетингом.

В настоящем издании автор подчеркивает разницу между стратегическим планированием корпорации, ее подразделений и тактическим оперативным, повседневным планированием своей деятельности, которую надо постоянно корректировать.

Теперь нет ни одной организации, где не было бы маркетингов, которые следят за действиями конкурентов, поведением целевого рынка, целевых аудиторий, потенциальных и реальных, фактических потребителей.

С развитием Интернета и цифровых технологий появляется все больше новых инструментов презентации товаров и услуг, их персонализации с участием клиентов, доставки сообщений потребителям, анализа их поведения на сайтах, разработки имиджа и брендов. Возникли условия и тренды ухода и перехода клиентов с бренда на другой бренд. Подобные и иные явления потребовали

от фирм разработки новых стратегий маркетинга в Интернет и цифровой среде. Скорость покупок и выбор клиентов, благодаря интернет-коммуникациям, общению, сарафанному радио в Сети становятся угрозой, но и возможностью для тех фирм, которые следят, мониторят действия своих целевых сегментов и конкурентов, принимающих мгновенные решения о покупках. Появилось множество автоматизированных способов привлечения клиентов, которые требуют новых компетентностей от сотрудников фирмы в разработке конкурентных стратегий.

Бренды крупных предприятий обратили внимание на свой имидж, который формируется также и стихийно в социальных медиа, интернет-коммуникационных площадках. Сайт фирмы прочно занял свою доминирующую роль информирования, презентации и продажи товаров и услуг клиентам. Появились новые возможности для рекламы и связей с общественностью в цифровой среде, контентная стратегия становится основной технологией продвижения брендов фирмы. Электронная почта, прямой маркетинг, таргетированная реклама подтверждают мысль исследователей, с которой согласен и автор, что основу стратегического маркетинга составляет сегментирование, таргетинг и позиционирование.

Этим новым направлениям развития стратегий цифрового маркетинга в учебнике отведено 7 глав.

Возможно, надо было бы больше внимания уделить организационным, кадровым и управленческим решениям, проведению маркетинговых исследований, оценки эффективности маркетинговых стратегий, но масштаб учебника не позволяет рассматривать всю их разнообразную тематику. В данном контексте анализ некоторых сторон маркетинговых стратегий проводится кратко, с намерением осветить актуальные теоретические подходы и найденные практиками маркетинга новые решения в следующем издании.

Все это и другое потребовало переосмысления и изложения, продиктовало структуру настоящего учебника.

Глава 1. Теоретическое и практическое обоснование стратегического маркетинга

1.1. Понятие стратегического маркетинга и его отличие от тактического маркетинга

Стратегический маркетинг представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка с целью разработки брендов, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от брендов конкурентов, тем самым создающими организации устойчивое конкурентное преимущество.

Тактический маркетинг — это программы продвижения товаров, ценообразования, продаж и коммуникации, в результате которых целевая группа потребителей оценивает отличительные качества предлагаемых брендов и те позиции, на которые они претендуют.

Эти два лица маркетинга, естественно, дополняют друг друга и в то же время требуют весьма различных способов мышления и способностей¹.

Стратегический маркетинг и тактический маркетинг в своих планах многим похожи и первым делом тем, что стратегический и тактический маркетинг требует разработки плана действий.

Стратегический маркетинг может быть реализован только при условии реализации тактического маркетинга, который опирается на комплекс маркетинга «4P» и «7P», но между ними есть существенные отличия.

Корпоративная стратегия и тактический маркетинг ищут ответы на следующие вопросы:

- Какой бизнес выбрать?
- Какими возможностями, позволяющими строить маркетинговую деятельность, обладает фирма?
- Какими должны быть инвестиционные цели для каждой из товарных групп, производимых фирмой?

¹ Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. СПб.: Наука, 1996. С. 3.

Эти вопросы задаются в процессе стратегического планирования на корпоративном уровне. Они затрагивают и руководство, поскольку связанные с ними решения охватывают всю организацию в целом.

Однако маркетинг также участвует в решении этих вопросов, поскольку, с одной стороны, стратегическое планирование на корпоративном уровне определяет поле деятельности маркетинга, с другой стороны, маркетинговые возможности ограничивают выбор вариантов целей высшего руководства.

Так, при рассмотрении вопроса о том, какими новыми видами деятельности планируется заниматься, во многом зависит от маркетинговой оценки соответствующих рынков.

Выделение средств на развитие будет пустой тратой, если нет разумных маркетинговых оснований для уверенности в том, что это возможно осуществить.

Следует подчеркнуть, что планы, навязанные сверху, могут быть не более чем утопическими идеями. В тоже время планы маркетинга, разработанные без участия высшего руководства, будут не совпадать по основным ориентирам, а потому могут стать не продуманными, не соответствующие целям фирмы в целом.

В современных условиях нельзя полностью гарантировать успешность планов и нужно быть готовым к их корректировке в случае изменения конъюнктуры.

Организации не могут ограничиваться решениями о действиях в настоящем, а должны обдумывать, формировать свои намерения и брать на себя обязательства на будущее. Все подобные обязательства имеют характер программ, для которых необходима дальнейшая координация во избежание конфликтов между ними. Менеджеры должны согласовывать свои настоящие и будущие действия, а также собственные планы с планами других.

Предприятия планируют, потому что сталкиваются с проблемой адаптации к внешнему миру.

У каждой организации есть две среды: внешняя окружающая среда и внутренняя среда самой фирмы.

Любая фирма постоянно ищет способы, которыми можно адаптировать внутреннюю среду к внешнему миру.

Адаптировать — значит прийти к соглашению, достичь по возможности наилучших условий. Это не то же самое, что подчинение каждому требованию «заинтересованных участников» внешней среды, будь то акционеры, клиенты, поставщики или кто-либо еще.

Ориентация на потребителя не может быть приравнена к полному принятию всех рыночных условий. Именно это отличает ориентацию на потребителя от атаки на рынок. Ориентация на потребителя представляет собой форму адаптации к внешней среде, которая требует от фирмы определенных шагов, достаточных для достижения намеченных целей.

Например, любой производитель автомобилей может лучше удовлетворить запросы потребителей путем снижения цены, предоставлением бессрочных гарантий, увеличением количества дилеров и повышением уровня обслуживания, бесплатным предоставлением автомобиля на время ремонта и т. д.

Потребности клиентов всегда обширны. Вопрос заключается в создании такого набора предложений, который приносил бы прибыль.

Всегда проще планировать ближайшее будущее и отвергать долгосрочное планирование как бесполезное. Таким образом, от серьезного планирования отказываются в пользу импровизации и реакции на действия конкурентов.

Хотя будущее неопределенно, любая благоразумная организация опирается скорее на планирование, нежели на импровизацию.

Стратегический маркетинг по форме представляет собой программный документ — план. Планирование — процесс, направленный на принятие решения о том, что необходимо делать. Планирование будет неэффективным, если не определена его значимость и не установлена процедура его осуществления.

Фирма пытается прогнозировать будущее, чтобы повлиять на него, т. е. адаптироваться лучшим из возможных способов. На любом коммерческом предприятии или в некоммерческой организации имеется множество различных планов. Существуют разнообразные финансовые системы

планирования, например, годовые бюджеты. Существуют стратегические планы, рассчитанные на долгосрочную перспективу и на ближайшее будущее.

В любом случае, организации, даже планирующие лишь формально, работают с целой иерархией планов.

Правильность постановки целей на каждом уровне управления имеет существенную значимость. Это связано с тем, что ошибка в постановке цели означает не эффективное распределение ресурсов и негативный результат.

1.2. Стратегическое планирование на корпоративном уровне

Стратегический маркетинг разрабатывается на основе общего стратегического плана фирмы. Корпоративный стратегический план отражает миссию и основные принципы организации, предусматривая их соблюдение.

Заявление о миссии является важным элементом любого стратегического плана. Формулировка миссии описывает, чем занимается организация, и чем она отличается от конкурентов. Большинство заявлений о миссии имеют краткое содержание и эффективно характеризуют организацию².

Миссия организации обеспечивает свой вектор целеполагания для высшего руководства и ключевых сотрудников фирмы, достижения всех долгосрочных и краткосрочных целей. Она предусматривает формирование ведущей цели как неотъемлемую части всей бизнес-стратегии.

² ПАО «Газпром» видит свою миссию в надежном, эффективном и сбалансированном обеспечении потребителей природным газом, другими видами энергоресурсов и продуктами их переработки. Источник: <https://sustainability.gazpromreport.ru/2020/3-about-gazprom/3-2-mission-and-strategy/>. Миссия Российского государственного социального университета: «Опираясь на научные исследования мирового уровня, мы осуществляем подготовку лучших в России специалистов и управленческую элиту социальной сферы, формируем социально активных и социально ответственных граждан России, высоко адаптированных к современным условиям рынка, способствуем интеграции членов нашей команды в глобальное сообщество профессионалов». Источник: <https://rgsu.net/about/mission/>

Осознание важности заявления о миссии помогает фирме выдвигать стратегические идеи, является путеводной звездой для высшего менеджмента.

Стратегический маркетинговый план выступает как директива, сверху вниз для всех подразделений.

Фирма может включать в свой состав несколько бизнес подразделений (бизнес-единиц), где делается различие между планированием на корпоративном уровне и планированием, осуществляемым на уровне каждой бизнес-единицы фирмы. Это различие может быть также использовано для того, чтобы проиллюстрировать иерархический характер планирования в фирме.

Стратегический маркетинг — это ориентация на будущее положение организации (фирмы) на конкурентном рынке.

Это ориентация на долгосрочные цели завоевания внимания и стимулирования потребителей к продукции.

Стратегический маркетинг — это планирование развития бизнеса фирмы на годы вперед на отдаленное будущее с учетом действий конкурентов, на 3 и 5 и более лет с целью занятия такого положения на рынке, которое позволит привлечь к покупке максимальное большинство покупателей, чем это могли бы сделать конкуренты³.

Стратегический маркетинг представляет собой набор методов, используемых организацией, чтобы выделиться среди конкурентов в этой нише.

Он работает в соответствии с точкой зрения потребителя, стремясь предоставить более качественные товары и услуги.

Стратегический маркетинг опирается на полученные результаты маркетинговых исследований рынка и конкурентов, касающихся основных запросов покупателей сегодня и в будущем (тренды), действия конкурентов непосредственно и в будущем.

В стратегическом плане имеет своей целью направить фирму в наиболее перспективное положение на рынке и занять перспективное положение на рынке.

³ Шонесси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. СПб.: Питер. 2002. С. 53.

В стратегическом маркетинге невозможно контролировать будущее развитие бизнеса, тем не менее, цели и КРП непременно задаются для достижения, как ориентиры будущего. Впоследствии в условиях появления рисков показатели могут корректироваться.

В стратегическом отношении менеджеры в процессе планирования не могут до конца предвидеть поведение потребителей и действия со стороны конкурентов.

В стратегическом видении — идет поиск новых возможностей для преобразования к лучшему положения бизнеса фирмы.

Тактический и оперативный маркетинг — это то же что управление маркетингом, маркетинг-менеджмент.

Тактический маркетинг — это деятельность повседневная, исходя из ситуации на рынке, расположения потребителей к продукции, брендам фирмы.

Это поиски лучших практик для фирмы на ближайшую перспективу, месяц, квартал, полгода на год.

Маркетинг-менеджмент — деятельность менеджеров по маркетингу по определению целевых рынков, изучению потребностей потребителей на этих рынках, разработки товаров, установлению на них цен, выбору организации каналов распределения, способов продвижения продукции посредством обмена, удовлетворяющего потребности заинтересованных групп.

Часто его приравнивают к комплексу маркетинга микс «4 и 7Р». Это аббревиатура заглавных английских букв: 1. товар (product), 2. продвижение (promotion), 3. цена (price), 4. место (place).

В случае с расширенный маркетингом-микс «7Р» принимаются во внимание также такие факторы как: 5. персонал (personnel), 6. процесс (process), 7. физическое окружение (physical surround). Этот вид маркетинга преимущественно относится к сфере услуг.

Оперативное управление маркетингом ставит перед менеджерами задачу удержания позиции бренда.

В тактическом маркетинге план развития бизнеса строится на предложениях менеджеров направлений бизнеса, бренд, продакт-менеджеров, PR-менеджеров.

Менеджеры маркетинга, вырабатывая рекомендации, исходят из существующего положения на рынке (потребностей потребителей и действия конкурентов).

В тактическом отношении менеджеры пытаются использовать максимум возможностей для использования улучшения существующего положения.

Реализация оперативного маркетинга требует жесткого контроля, выполнения заданных КРІ для всех отделов, включая отдел маркетинга и отдел продаж. См. табл. 1.1.

Таблица 1.1

Различия между стратегическим маркетингом и управлением маркетингом⁴

Параметры отличия	Тактический маркетинг	Стратегический маркетинг
Время планирования	Краткосрочные / Максимальные временные рамки на год	Долгосрочные / Минимум 3 года
Миссия	Для удержания бренда и продвижения фирмы	Направить фирму в наиболее перспективное направление на рынке
Принятие решения	Подход снизу вверх	Подход сверху вниз
Возможности	Внедрение существующих возможностей в настоящее положение бизнеса	Поиск новых возможностей от существующего бизнеса
Стиль работы	Требует контроля, дисциплины и проактивности	Требует дальновидности, творчества и способности идти на риск
Деловая среда	Считается стабильным с незначительными помехами	Считается нестабильным, с технологиями и внешними факторами, постоянными рисками
Лидерство	Лидер должен реагировать на рынок	Лидер должен проявлять инициативу до того, как появится другой лидер
Конкуренция/ внешние факторы	Ясны и определены	Неясны и динамичны

⁴ Разработана автором.

В наиболее общем смысле стратегия представляет собой развернутую концепцию того, как необходимо использовать ресурсы для достижения целей. Поэтому определению предполагается, что стратегии имеют определенный набор целей. Параметры целей и стратегий определяются как руководство к принятию решений по кругу существующих проблем, они формируют то, что мы называем «политикой». Политика маркетинга определяет гарантии качества, возврат товаров, торговые скидки и скидки с количества, минимальный размер заказа и порядок распределения. Политика определяет форму, задачи и содержание деятельности; стратегия — организацию по ведению этой деятельности и распределению ресурсов. Наконец, мы говорим о подчинении политике, но следуя стратегии. Стратегия также отличается и от тактики.

Тактика состоит в выборе и маневрировании краткосрочными (фиксированными) средствами с целью достижения их преимущественного положения для осуществления стратегии.

Однако то, что на одном уровне называется стратегией (поскольку ресурсы выделяются на различные цели), на более высоком уровне является просто тактикой, так как более низкий уровень действует в рамках фиксированных ограничений, налагаемых высшим уровнем.

Корпоративная стратегия определяет:

- род деятельности, в которой будут использоваться ресурсы фирмы, а также
- инвестиционные цели по каждому виду деятельности или товарной группе.

Корпоративная стратегия фирмы с большим количеством подразделений должна также учитывать горизонтальную стратегию, связанную со сбережением ресурсов и использованием эффекта синергизма (совместных усилий), который может возникнуть в результате координации целей различных бизнес-подразделений фирмы.

В результате определение основного направления деятельности организации формулируется одно или несколько (портфель) направлений деятельности, по которым фирма

будет распределять средства, изыскивать возможности продаж и бороться со своими конкурентами.

Стратегический план маркетинга разрабатывает руководство фирмы на уровне предприятия или подразделений, стратегических бизнес-единиц (СБЕ) или стратегических хозяйственных единиц (СХЕ)⁵.

Далеко не все предприятия используют такой способ управления, как стратегическое планирование, некоторые это делают, как умеют.

Однако есть фирмы, которые разрабатывают все три вида планов: годовые, долгосрочные и стратегические.

Таблица 1.2

**Уровни маркетингового планирования
(предприятие, СБЕ, отдельные товары)**

Подразделение	Уровень управления	Содержание плана	Стратегии	Распределение ресурсов	Временной горизонт
Предприятие	Высшее руководство	Структура бизнеса	Стратегии роста предприятия	Для СБЕ	3-5 лет
СБЕ	Руководство СБЕ	Номенклатура продукции	Стратегия роста СБЕ	Для товаров	3-5 лет
Отделение маркетинга товара	Менеджеры по товарам	Комплекс маркетинга товаров	Сегментация рынка и позиционирование товаров	Для комплекса маркетинга 4Р	1 год

В годовом (или краткосрочном) плане описывается текущая ситуация, формулируются цели организации, стратегии на будущий год, разрабатывается программа работы, в том числе задачи, сроки выполнения, ответственные за выполнение, бюджет и формы контроля.

⁵ Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) (SBU strategic business unit) — подразделение фирмы, ее ассортимент продукции либо отдельный вид продукции, с которым связаны задачи и цели, отличные от задач и целей других подразделений фирмы. СБЕ должна продвигать на рынок и продавать свою продукцию независимо от остальной продукции этой фирмы.

Краткосрочное планирование маркетинговых действий отдельных подразделений — логическое воплощение стратегического планирования фирмы.

Маркетинговое краткосрочное планирование включает в себя организацию и реализацию ценовой политики, сбытовой, дистрибьюторской сети, коммуникационных задач в рамках утвержденного бюджета, исполнение и контроль.

Долгосрочный план расписывается на несколько лет вперед. В нем анализируются основные факторы и силы, которые влияют и будут влиять на организацию, формулируются долгосрочные цели, основные маркетинговые стратегии, определяются необходимые ресурсы. Долгосрочный план ежегодно корректируется и обновляется.

Годовой и долгосрочный планы отражают текущую деятельность предприятия, нацелены на ее реализацию.

Задача стратегического плана — максимально использовать возможности фирмы в постоянно изменяющейся среде.

Стратегический план нацелен, с одной стороны, на установление и сохранение соответствия между целями и возможностями фирмы, с другой — на изменяющиеся возможности (тенденции) рынка⁶.

На каждом уровне плана фирмы (глобальном, региональном, национальном и т. п.) и ее среды проводится стратегический аудит организации, который предполагает проведение внешнего и внутреннего аудита.

Для эффективного управления стратегическими целями фирмы цели СБЕ должны отвечать следующим критериям:

1. Во-первых, цели должны быть организованы в иерархическую структуру: от приоритетных до вторичных. Например, ключевой целью подразделения на определенный период может быть ускорение оборота капитала (увеличение рентабельности и/или сокращение инвестиций). В свою очередь, рентабельность может быть увеличена путем повышения доходов и/или сокращения расходов. Доходы могут быть увеличены посредством расширения сегмента рынка и (или) повышения цен. Таким образом, ме-

⁶ Котлер Ф., Армстронг Г. Основы маркетинга: пер. с англ. 9-е изд. М. и др.: Вильямс, 2003. С. 98–110.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru