

**Кметь Елена Борисовна**

к.э.н., доцент кафедры маркетинга и коммерции

## **Тема 6. Маркетинг – ориентированное стратегическое планирование**

Дисциплина «Основы маркетинга»

## **СОДЕРЖАНИЕ ТЕМЫ:**

**6.1. Сущность маркетингового планирования**

**6.2. Процесс маркетингового планирования**

**6.3. Система маркетинговых стратегий**

## **6.1. Сущность маркетингового планирования**



# СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

Планирование следует рассматривать как одну из функций управления. Следует заметить, что эта функция является основополагающей (главной)

**Управление маркетингом** (рыночной деятельностью фирмы) подразумевает воздействие на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало достижению целей, стоящих перед фирмой.

Осуществляется это воздействие с помощью комплекса работ по анализу, планированию, организации и контролю за проведением мероприятий (функции управления представлены на следующем слайде)

Исходя из классического состава функций менеджмента, управление маркетингом должно представлять собой совокупность работ по прогнозированию, планированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке поведения фирмы в рыночных условиях.

**Объектом** управления маркетингом служит деятельность по созданию и поддержанию конкурентных позиций на рынке.



# ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

Планирование маркетинга является основополагающей функцией управления маркетингом.



**Маркетинговое планирование** представляет собой логическую последовательность действий, целью которых является формулирование маркетинговых целей организации и планов их достижения.



# СУЩНОСТЬ ПЛАНИРОВАНИЯ

Исходя из классического **состава функций** менеджмента, управление маркетингом должно представлять собой совокупность работ по прогнозированию, планированию, организации и координации, регулированию, контролю, анализу и оценке поведения фирмы в рыночных условиях.

**Объектом** управления маркетингом служит деятельность по созданию и поддержанию конкурентных позиций на рынке.

**Маркетинговое планирование** представляет собой логическую последовательность действий, целью которых является формулирование маркетинговых целей организации и планов их достижения.

Планирование предполагает два направления: стратегическое и оперативное планирование.

**Стратегический маркетинг** – аналитический процесс (постоянный анализ потребностей, разработка эффективных товаров и сервиса, обеспечивающих признание потребителей и устойчивое конкурентное преимущество), ориентированный на долгосрочную перспективу.

**Оперативный** (тактический) **маркетинг** - активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования (организация сбыта, продаж и информационного продвижения).



# ДВА НАПРАВЛЕНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ

**1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**, результатом которого является стратегический маркетинговый план без детальной проработки элементов, рассчитанный на период 3-5 лет:

- Это процесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями компании, с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка – с другой;
- Стратегическое планирование является фундаментом для остальных видов планирования в компании.

**Стратегический план** помогает компании использовать в своих интересах возможности в постоянно изменяющейся среде.

**2. ОПЕРАТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**, результатом которого является оперативный план, продолжительностью до 1 года. Оперативный план разрабатывается в целях конкретизации стратегического плана.

**Годовой план** – это краткосрочный план, описывающий текущую ситуацию. Цели компании, стратегию на предстоящий год, программу действий, бюджет и формы контроля.



# УРОВНИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Выделяют три уровня планирования: *корпоративный уровень, уровень стратегических бизнес-единиц (СБЕ), планирование на уровне определенного товара.*

*На корпоративном уровне* руководством решается два круга проблем: *во-первых*, какими видами деятельности следует заниматься, чтобы удовлетворить потребности важных групп потребителей, *во-вторых*, как рационально распределить ресурсы организации между этими видами деятельности для достижения целей организации.

*На уровне отдельных СБЕ* руководство сосредоточено на принятии решений в данном виде бизнеса, направления. Роль стратегического маркетинга - обеспечение детального понимания запросов рынка и выбор средств для их удовлетворения в конкретной конкурентной среде, поиск внешних и внутренних источников достижения конкурентных преимуществ.

Управление *на уровне определенного продукта (товара)* сосредоточено на принятии рациональных решений по комплексу маркетинга (продукт, цена, распределение, продвижение)





## **6.2. Процесс стратегического планирования**

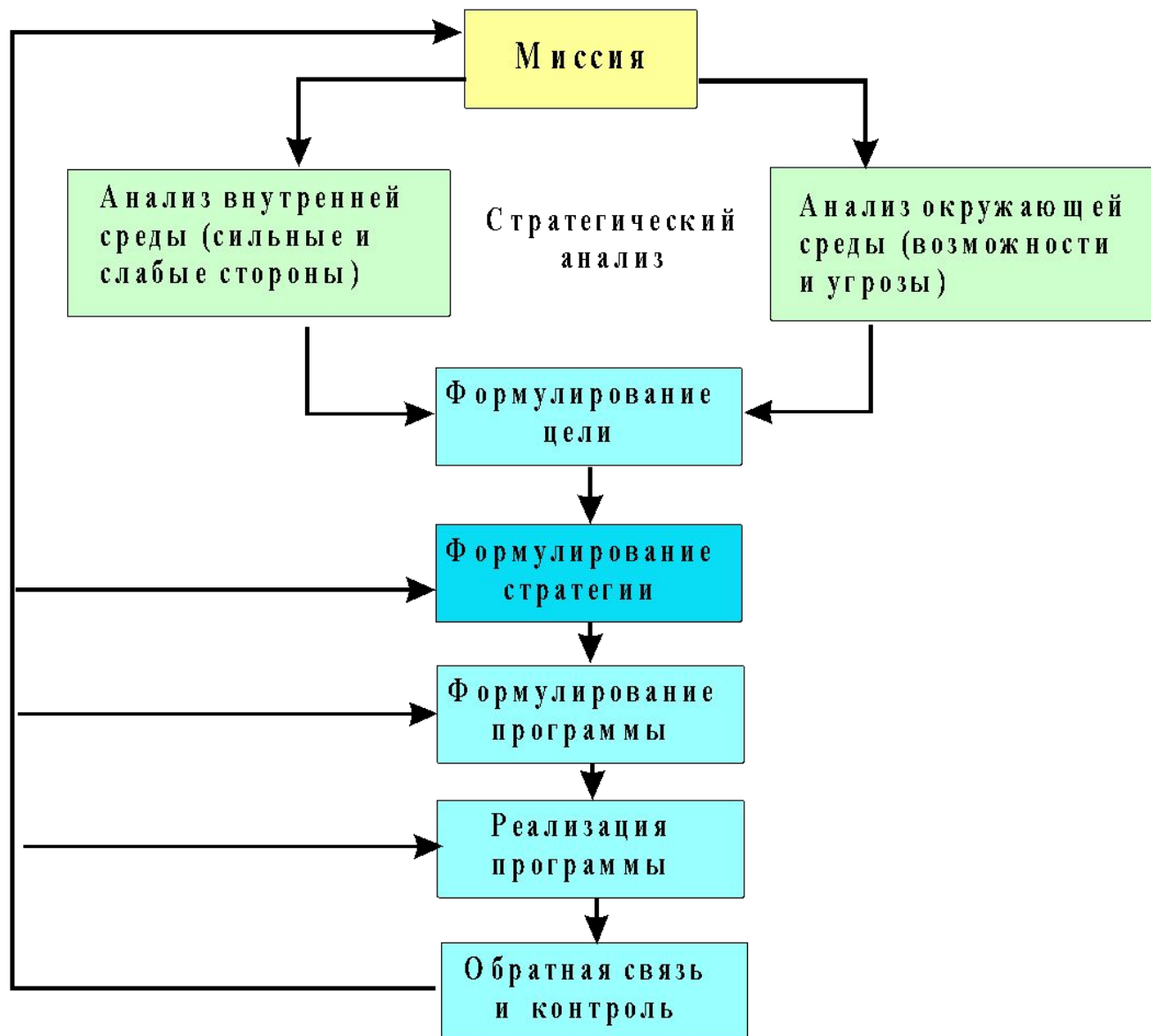


# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

1. Планирование начинается с **определения глобальных целей и миссии компании.**
2. Собирается полная информация о внутренней и внешней среде организации и **проводится стратегический анализ.**
3. Формулируются более **конкретные цели.**
4. **Формулируются стратегии**, т.е. высшее руководство решает, какими конкретно видами деятельности и товарами следует заниматься, какую поддержку каждому из них следует предоставить.
5. **Разрабатывается программа.** Далее в каждом подразделении, отвечающем за определенный товар, осуществляется детализация этого направления. Каждое мероприятие должно сопровождаться расчетами его предполагаемой эффективности
6. **Реализация стратегии** предполагает организацию исполнения планов.
7. **Обратная связь и контроль.** Разработка системы отслеживания промежуточных результатов и контроля изменений в микро- и макросреде.



# ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ



# 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ И МИССИИ

На данном этапе формулируется миссия компании, определяются корпоративные цели и приоритетные целевые рынки, на которых компания сможет реализовать свои конкурентные преимущества.

**Цели предприятия** - это описание конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии

**Миссия** - это совокупность общих установок и принципов, определяющих предназначение и роль предприятия в обществе, взаимоотношения с другими социально-экономическими субъектами.

**Содержание миссии** определяется исходя из следующего:

- простота определения,
- удобная для восприятия форма,
- наличие четкого ответа на вопрос о том, почему потребители будут покупать продукт данной организации.

**Основа миссии** – удовлетворение запросов потребителей.



# 1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ГЛОБАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ И МИССИИ

Предназначение миссии состоит в решении следующих задач:

- обоснование смысла существования компании;
- определение вида деятельности компании и ее ресурсов;
- определение базы для формулирования целей компании;
- определение конкурентного преимущества компании;
- согласование интересов лиц, взаимодействующих с компанией;
- формирование и укрепление корпоративной культуры компании.

Миссия может формулироваться в виде одного, двух предложений и в виде объемного программного заявления руководства, в котором отражаются как характеристики компании, так и возможности согласования ценностей заинтересованных групп.

Как миссия, так и цели организации разрабатываются высшим звеном руководства, а не отделом маркетинга в процессе маркетингового планирования. Цели маркетинга должны соотноситься с корпоративными целями



## 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

При разработке стратегии необходим анализ внутренней и внешней среды компании – **стратегический анализ**, который является отправной точкой формирования стратегического плана..

Стратегический анализ включает:

- Отраслевой анализ;
- Конкурентный анализ;
- Ситуационный анализ.

*Отраслевой и конкурентный анализ* используются *для анализа внешней ситуации (макроокружения)* компании. *Ситуационный анализ* касается ближайшего окружения фирмы (*микроокружения*).

Обязательной кульминацией (завершающим этапом) стратегического анализа является проведение **SWOT-анализ**.

Выбор стратегии определяется двумя моментами: *во-первых*, характер и структура отрасли, в которой действует фирма, *во-вторых*, позиция, которую фирма занимает в пределах отрасли.

# SWOT-АНАЛИЗ

Одним из эффективных инструментов стратегического маркетинга является **SWOT-анализ**. С его помощью менеджеры резюмируют всю аналитическую информацию, представляя ее в лаконичной форме.

**SWOT-анализ** позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны организации (**strength, weakness**) и внешние возможности и угрозы (**opportunities, threats**).

Процедура SWOT состоит из нескольких этапов:

- Формулируются факторы оценки внешней и внутренней среды фирмы, выделяются наиболее значимые факторы.
- Формулируется и анализируется перечень возможностей и угроз.
- Составляется матрица SWOT.
- Формулируются ключевые факторы матрицы.
- Формулируются цели развития.

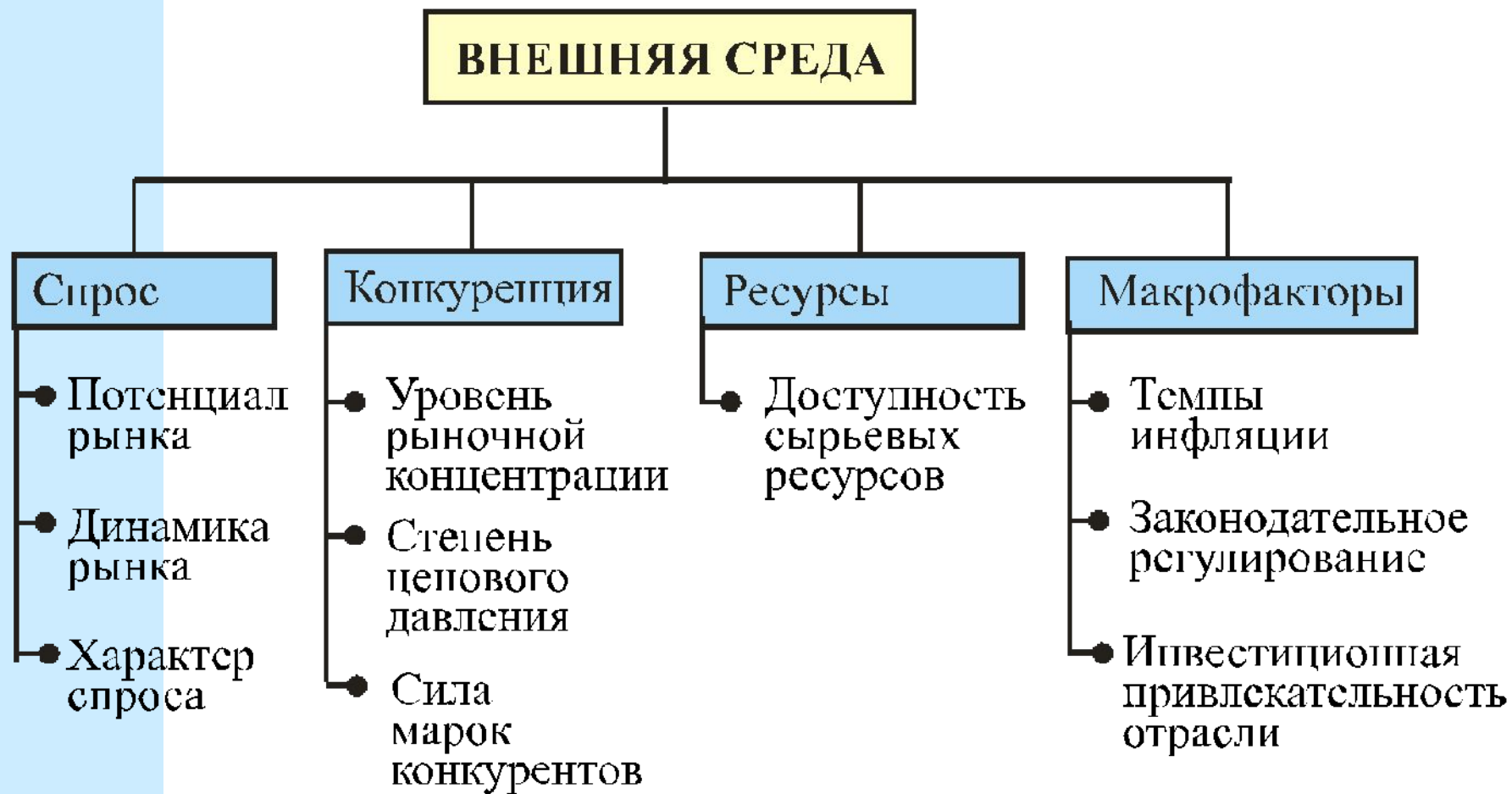


# ФОРМИРОВАНИЕ СПИСКА ФАКТОРОВ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ





# ФОРМИРОВАНИЕ СПИСКА ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ



# МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

## Внешняя среда

## Внутренняя среда

|                                                  | Возможности<br>(opportunities)<br>1.<br>2.<br>3. | Угрозы<br>(threats)<br>1.<br>2.<br>3. |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Сильные стороны<br>(strength)<br>1.<br>2.<br>3.  | <b>Поле<br/>СИВ</b>                              | <b>Поле<br/>СИУ</b>                   |
| Слабые стороны<br>(weaknesses)<br>1.<br>2.<br>3. | <b>Поле<br/>СЛВ</b>                              | <b>Поле<br/>СЛУ</b>                   |



## МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

На каждом из полей матрицы SWOT-анализа рассматриваются возможные парные комбинации.

Для пар поля **СИВ** разрабатывается стратегия по использованию сильных сторон с использованием возможностей, полученных из внешней среды.

Для пар поля **СЛВ** стратегия предусматривает использование возможностей среды для преодоления слабых сторон организации.

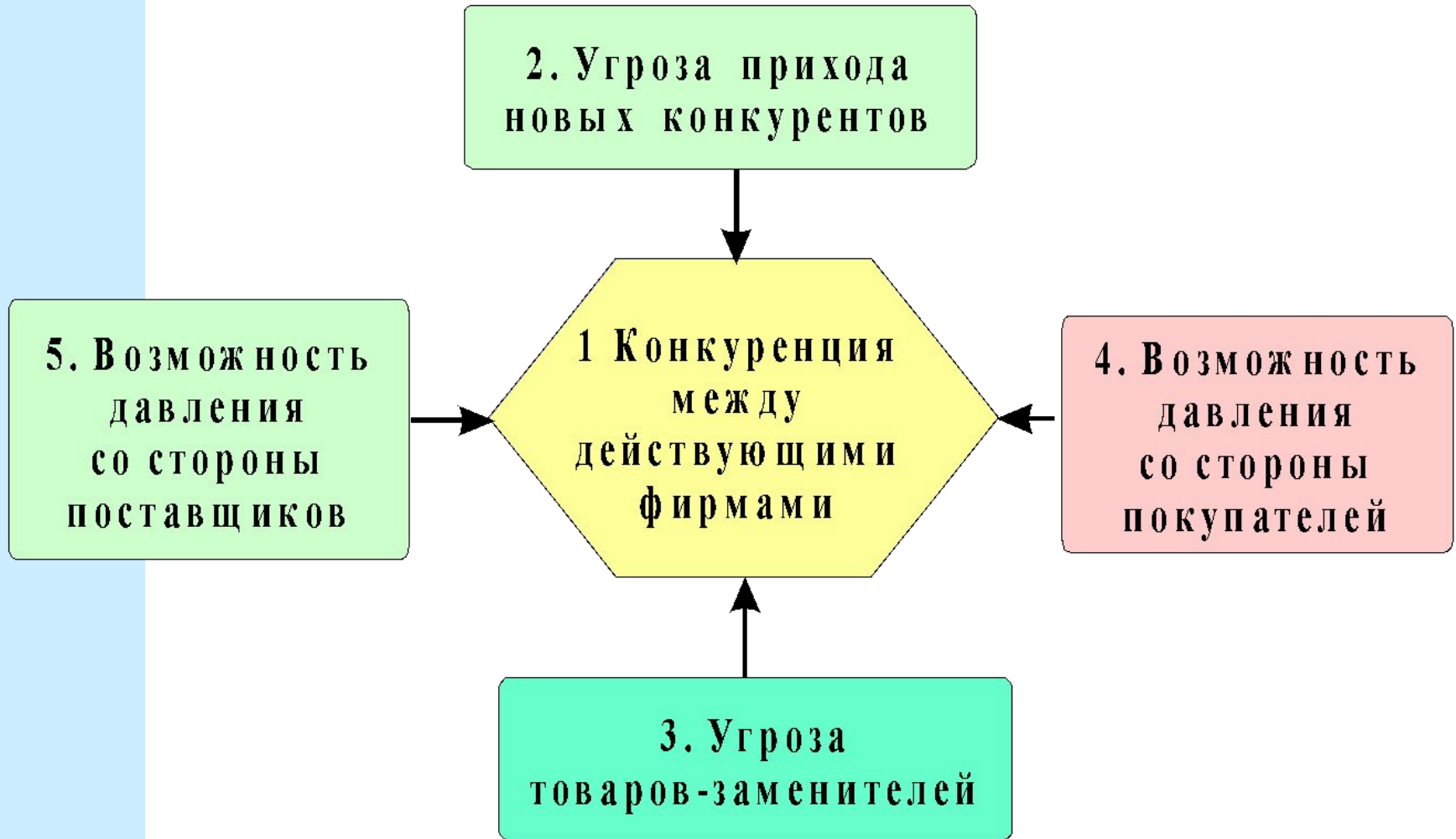
Для пар поля **СИУ** стратегия предполагает использование сильных сторон для нейтрализации угроз.

Для пар поля **СЛУ** разрабатывается стратегия, позволяющая устранить слабые стороны и попытаться предотвратить угрозу.

Результатом SWOT-анализа является системное описание ситуации, на базе которого могут определяться стратегии, краткосрочные маркетинговые и финансовые цели предприятия .



# МОДЕЛЬ ПЯТИ СИЛ М. ПОРТЕРА



# МОДЕЛЬ ПЯТИ СИЛ М. ПОРТЕРА

Согласно исследованиям М. Портера состояние конкурентной среды на рынке характеризуется пятью силами:

- соперничество среди присутствующих фирм на рынке;
- угроза появления новых конкурентов;
- конкуренция среди товаров-заменителей (субститутов);
- рыночное влияние покупателей;
- рыночное влияние поставщиков.

**Модель пяти сил** представляет взаимодействие пяти конкурентных сил: конкуренты, потенциальные участники рынка, субституты, покупатели и поставщики.

Две первых силы составляют прямую угрозу, а две последние – косвенную угрозу, зависящую от способности диктовать свои условия.

## КАРТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП

Компания, действующая на рынке, как правило, работает в окружении других фирм, производящих и продающих аналогичную продукцию. Для того, чтобы успешно конкурировать с ними, следует провести анализ конкурентной среды, выявить основных конкурентов, изучить их сильные и слабые стороны, понять как они воспринимаются клиентами, определить конкурентные позиции, а также применяемые стратегии.

Эффективным инструментом исследования природы конкурентной борьбы являются *карты стратегических групп*, которые помогают оценить рыночные позиции конкурентов.

Чтобы организовать успешную борьбу с конкурентами и эффективную оборону своих рубежей компания должна знать ответы на следующие вопросы:

1. Кто является ее конкурентами?
2. В чем заключается их стратегия?
3. Каковы их цели?
4. В чем состоят их сильные и слабые стороны?
5. Как они реагируют на различные приемы конкурентной борьбы?



# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ КОНКУРЕНТОВ В ЮВЕЛИРНОМ БИЗНЕСЕ



1 - фирмы изготовители ювелирных изделий по индивидуальным заказам; 2 - магазины ювелирных изделий особого качества; 3 - престижные фирмы розничной торговли; 4 - фирмы, торгующие в кредит; 5 - продажа изделий по каталогам; 6 - фирмы, торгующие по ценам ниже средних.



# КАРТЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ГРУПП

Чтобы построить карту стратегических групп, необходимо:

1. Установить весь диапазон характеристик, отличающих компании друг от друга. Наиболее типичные различия между фирмами одной отрасли: соотношение «цена - уровень качества» (высокий, средний, низкий), географическое распределение (локальное, региональное, национальное, глобальное), степень вертикальной интеграции (отсутствие, частичная, полная), использование распределительных каналов (один, несколько, много), степень предоставляемых услуг (без услуг, ограниченные услуги, полный сервис).

2. Нанести фирмы на двухпеременную карту, используя парное соотношение различных переменных

3. Компании, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, объединить в одну стратегическую группу.

4. Нарисовать окружности вокруг каждой стратегической группы, которые должны быть по диаметру пропорциональны величине доли этой группы в общей величине продаж отрасли. **Наиболее острая конкуренция между участниками одной стратегической группы.**





### 3. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКРЕТНЫХ ЦЕЛЕЙ

После проведения стратегического анализа можно конкретизировать глобальные цели предприятия.

Общая цель организации является базой для разработки целей подразделений.

Если цели являются описанием конечных и промежуточных состояний предприятия в ходе реализации стратегии, то **задачи** - конкретизацией целей предприятия применительно к различным направлениям его деятельности.

Данная модель упорядочения целей получила название **«дерева декомпозиций»**. Процедура построения «дерева» состоит из следующих этапов:

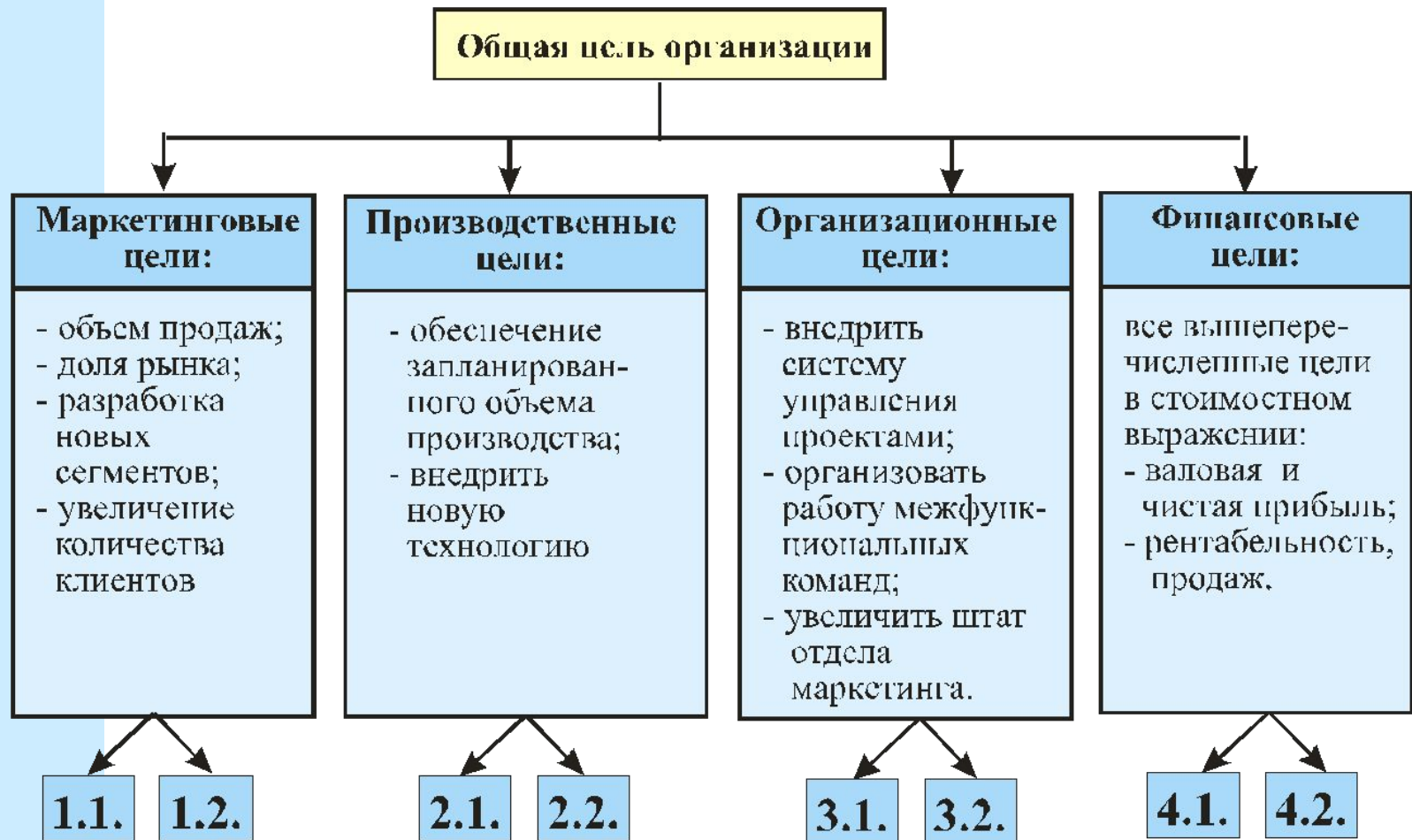
- формулировка общей цели;
- определение целей по каждой «ветви».

Формирование каждого последующего уровня обеспечивает достижение цели предыдущего. Количество «ветвей» декомпозиции зависит от организационной структуры предприятия. Чем сложнее структура, тем больше уровней декомпозиции.

На практике часто используют следующий вид «дерева» целей: цель организации – цели бизнесов – функциональные цели подразделений – оперативные цели.



# ИЕРАРХИЯ ЦЕЛЕЙ – «ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ»



## 4. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ

Целью **стратегического планирования** является адаптация предприятия к прогнозируемым изменениям внешней среды, достижение надежной позиции на рынке, обеспечивающей финансовую устойчивость предприятия в условиях конкуренции.

**Стратегия предприятия** – это совокупность взаимосвязанных решений, определяющих приоритетные направления функционирования бизнеса, которые должны укрепить положение компании на рынке и обеспечить достижение глобальных целей

Стратегия предприятия – это не функция времени, а функция направления.

Исходя из имеющихся ресурсов, компания выбирает **ключевое направление** из трех альтернативных:

- **Развитие бизнеса** (наступательное)
- **Сохранение существующего положения** (оборонительное)
- **Свертывание деятельности** (уход, ликвидация)



## 5. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГА

*Маркетинговая программа* представляет собой комплекс элементов: продукт, цена, распределение и продвижение, - который указывается для каждого целевого сегмента.

Результатом маркетингового планирования является документ – план маркетинга.

Документ стратегического *плана маркетинга* включает:

- Резюме (краткий обзор проекта)
- Цели (миссия организации, ее цели и цели по группам продуктов)
- Описание продукта/рынка (обзор рынка, ассортиментная политика, резюме продаж)
- SWOT-анализ
- Основной анализ (среды, потребителей и конкурентов)
- Стратегии (целевой рынок, конкурентное преимущество, позиция)
- Прогноз (ожидаемый объем сбыта)
- Маркетинг-микс, задачи и обязанности
- Бюджет
- Выводы
- Приложение



## 5. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГА

**Бюджет маркетинга** – раздел плана маркетинга, в котором находят отражение все расходы на маркетинг, прогнозируемые величины доходов и прибыли.

Обязательными разделами бюджета маркетинга являются:

- *Прогнозируемый доход от продаж*
- *Вероятные производственные издержки*
- *Суммарные затраты* включают:
  - Затраты на маркетинг (реклама, организация продаж, упаковка, заработная плата сотрудников маркетинговых служб, стоимость информации и т.д.)
  - Другие затраты
- *Чистый доход*



## 6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Стратегический план обычно пересматривается и уточняется ежегодно, а на его основе разрабатывается годовой план. В планах отражены сроки и ответственные за реализацию запланированных мероприятий.



## 7. ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ И КОНТРОЛЬ

Обязательной составляющей планирования является контроль, сущность которого заключается в оценке результатов реализации маркетингового плана с целью разработки и принятия мер по исправлению нежелательных последствий.

Выделяют три вида контроля:

**Контроль годовых планов**, включающий оценку и корректировку основных технико-экономических показателей;

**Контроль прибыльности**, представляющий собой оценку и корректировку с целью обеспечения прибыльности различных продуктов, групп потребителей, каналов распределения, деятельности на разных рынках;

**Стратегический контроль**, предполагающий анализ эффективности маркетинга в целом с использованием методов аудита.

**Аудит маркетинга** – систематическая, независимая и периодическая проверка внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организаций в целом или для отдельных хозяйственных единиц.



## **6.3. Система маркетинговых стратегий**



Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижении маркетинговых целей. Различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые предприятием на трех уровнях:

- **Корпоративном**
- **Функциональном**
- **Инструментальном**

## **Выбор основного стратегического направления**

В начале формирования стратегии *определяется основное стратегическое направление общих действий компании из трех предлагаемых:*

1. *Развитие бизнеса* (наступательное)
2. *Сохранение существующего положения* (оборонительное)
3. *Свертывание деятельности* (уход, ликвидация)

Выбранное стратегическое направление определяет содержание всех последующих стратегий.





## СИСТЕМА МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

Корпоративный  
уровень

Функциональный  
уровень

Инструментальный  
уровень

- конкурентные стратегии
- стратегии роста
- портфельные стратегии

- стратегии сегментации
- стратегии позиционирования
- стратегии маркетинга

- продуктовые стратегии
- ценовые стратегии
- стратегии распределения
- стратегии продвижения

## РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

План мероприятий

Затраты



# I. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

**КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ** определяют способ взаимодействия с рынком, пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка и согласования потенциала предприятия с его требованиями.

Можно выделить *три группы* маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

**1.1. Конкурентные стратегии** определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

**1.2. Стратегии роста** дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

**1.3. Портфельные стратегии** позволяют эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.



## II. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ** маркетинга – представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию **выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.**

Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:

**2.1. Стратегии сегментации** рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по разным признакам.

**2.2. Стратегии позиционирования** дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

**2.3. Стратегии комплекса маркетинга** формируют маркетинг-микс, обеспечивающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.



## III. ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

**ИНСТРУМЕНТАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ** маркетинга позволяют предприятию выбрать **способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке.**

Можно выделить *четыре группы стратегий* на инструментальном уровне:

**3.1. Продуктовые стратегии** обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

**3.2. Ценовые стратегии** позволяют довести информацию и ценности продукта до потребителей.

**3.3. Стратегии распределения** дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

**3.4. Стратегии продвижения** доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементах комплекса маркетинга.



# 1.1. ПЯТЬ БАЗОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

*Цель* – добиться конкурентного преимущества на рынке, создать свою клиентуру (круг лояльных покупателей) либо оборонительные действия для удержания созданного конкурентного преимущества.

Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для мгновенной реакции на ситуацию и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Существует столько конкурентных стратегий, сколько есть конкурентов. Однако тонкости и различия имеют сходство, поэтому можно выделить **пять подходов** к стратегии конкуренции компании:

- Стратегия лидерства по издержкам
- Стратегия широкой дифференциации
- Стратегия оптимальных издержек
- Сфокусированная стратегия (рыночной ниши), основанная на низких издержках,
- Сфокусированная стратегия (рыночной ниши), основанная на дифференциации продукции.



# 1.1. ПЯТЬ БАЗОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

## ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

Низкие издержки

Дифференциация

Широкий круг покупателей на всем рынке

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия широкой дифференциации

Стратегия оптимальных издержек

Отдельный сегмент покупателей или рыночная ниша

Сфокусированная стратегия низких издержек

Сфокусированная стратегия дифференциации

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК



# 1.1. ПЯТЬ БАЗОВЫХ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ

| Характеристика                           | Лидерство по издержкам                                                                                 | Широкая дифференциация                                                                                                                                  | Оптимальные издержки                                                                   | Сфокусированные низкие издержки и дифференциация                                                        |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегическая цель</b>               | Ориентация на весь рынок                                                                               | Ориентация на весь рынок                                                                                                                                | Понимающий ценности покупатель                                                         | Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка |
| <b>Основа конкурентного преимущества</b> | Издержки производства ниже, чем у конкурентов                                                          | Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов                                                                                      | Предоставление покупателям большей ценности за их деньги                               | Более низкие издержки в обслуживаемой нише или способность предложить покупателям что-то особенное      |
| <b>Ассортиментный набор</b>              | Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор)                  | Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик                                         | Характеристики товаров – от хороших до превосходных, от присущих ему качеств до особых | Удовлетворение особых нужд целевого сегмента                                                            |
| <b>Производство</b>                      | Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик товара | Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей, стремление к созданию превосходного товара                                                      | Внедрение особых качеств и характеристик товара при низких издержках                   | Производства товара, соответствующего данной нише                                                       |
| <b>Маркетинг</b>                         | Выделение характеристик товара, которые ведут к снижению издержек                                      | Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить. Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию | Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам            | Увязка сфокусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателей   |





## 1.1. ТРИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИИ М.ПОРТЕРА

По мнению М. Портера, существует только *три базовых стратегии*, которые различаются по целевому рынку (весь рынок или целевой сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества (по издержкам или по превосходящим качествам товара):

*1. Низкоценовое лидерства (доминирование по издержкам)*

*2. Дифференциация*

*3. Фокусирование (концентрация)*

Самая большая стратегическая ошибка, по мнению М.Портера, желание «гнаться за всеми зайцами», т.е. использовать все базовые конкурентные стратегии одновременно. Это верный путь к стратегической посредственности, т.к. фирма, пытающаяся использовать все стратегии одновременно, не сможет как следует использовать ни одну из них из-за «встроенных» противоречий.

В основе концепции *базовых стратегий* лежит следующая идея: **Для того, чтобы добиться конкурентного преимущества, фирма должна сосредоточиться на одной базовой стратегии.**





# 1.1. МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

На целевом рынке каждая компания играет определенную роль:

**Лидер рынка** (доля рынка не менее 40 %) – фирма, которая имеет самую большую долю рынка, выступает инициатором изменения цен, производства новых продуктов, увеличения рыночной доли и расходов на продвижение.

**Претендент на лидера** (доля рынка от 30 до 40 %) – развивающаяся фирма, которая активно борется за увеличение своей доли на рынке.

**Последователь** (доля рынка от 20 до 30 %) – развивающаяся фирма, которая стремится удержать свою долю.

**Обитатель ниши** (доля рынка менее 20 %) – фирма, обслуживающая небольшой сегмент, который другие фирмы, упускают из виду или игнорируют.

## *Матрица конкурентных преимуществ*

| <i>Позиция на рынке</i>       | <i>Упреждающие стратегии</i>   | <i>Пассивные стратегии</i>   |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| Лидеры рынка                  | Захват рынка<br>Защита рынка   | Перехват<br>Блокировка рынка |
| Претендент на лидера          | Атака в лоб<br>Прорыв по курсу | Следование<br>Окружение      |
| Избегающие прямой конкуренции | Сосредоточение сил на участке  | Сохранение позиций<br>Обход  |



## 2.2. СТРАТЕГИИ РОСТА

Конкурентное преимущество всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий, оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Существуют *три типа стратегий* по способу освоения рынка, развития товара и использования ресурсов подразделения:

- *Интенсивное развитие* (предполагает органический рост за счет собственных ресурсов и полное использование сегодняшних возможностей организации),
- *Диверсификация* (предполагает проникновение на новые рынки и включение в новые производства),
- *Интеграция* (предполагает поглощение или соединение с другими частями индустриальной цепочки)



## 2.2. ТРИ ТИПА СТРАТЕГИЙ РОСТА

| <i>Тип</i>                     | <i>Стратегия</i>                                       | <i>Характеристика</i>                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Интенсивное развитие</b>    | <b>Совершенствование товара</b>                        | Увеличение сбыта за счет создания новых (в техническом смысле) или усовершенствовании существующих товаров                                                                                             |
|                                | <b>Увеличение рыночной доли</b>                        | Изыскание путей увеличения сбыта существующих товаров на существующих рынках с помощью более прогрессивного маркетинга                                                                                 |
|                                | <b>Разработка новых рынков</b>                         | Увеличение сбыта за счет внедрения существующих товаров на новые рынки                                                                                                                                 |
| <b>Диверсификация</b>          | <b>Концентрическая диверсификация (родственная)</b>    | Пополнение номенклатуры товарами-аналогами товаров сторонних фирм (или ассортиментными группами новинок), которые с технологической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы |
|                                | <b>Вертикальная диверсификация (родственная)</b>       | Освоение производства части комплектующих, сырья, материалов, которые определяют качество выпускаемой продукции                                                                                        |
|                                | <b>Горизонтальная диверсификация (неродственная)</b>   | Пополнение ассортимента товарами, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ранее                                                                                                               |
|                                | <b>Конгломеративная диверсификация (неродственная)</b> | Фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане (новые рынки)                                                                 |
| <b>Интеграционное развитие</b> | <b>Вертикальная регрессивная (обратная) интеграция</b> | Получение во владение или более жесткий контроль фирмой своих поставщиков                                                                                                                              |
|                                | <b>Вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция</b>  | Получение во владение или более жесткий контроль системы распределения                                                                                                                                 |
|                                | <b>Вертикальная полная интеграция</b>                  | Участие во всех стадиях отраслевой цепочки ценностей                                                                                                                                                   |
|                                | <b>Горизонтальная интеграция</b>                       | Получение во владение или более жесткий контроль ряда предприятий-конкурентов                                                                                                                          |



## МАТРИЦА АНСОФФА «ТОВАР – РЫНОК»

Для определения стратегических альтернатив при поиске способов освоения целевых рынков используется матрица "товар - рынок", предложенная И.Ансоффом в 1966 г.

Возможны четыре базовые стратегии: *проникновение на рынок; развитие товара; развитие рынка и диверсификация.*

|       |                       | ТОВАРЫ                    |                       |
|-------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
|       |                       | Существующие<br>товары    | Новые<br>товары       |
| РЫНКИ | Существующий<br>рынок | ПРОНИКНОВЕНИЕ<br>НА РЫНОК | РАЗВИТИЕ<br>ПРОДУКЦИИ |
|       | Новые<br>рынки        | РАЗВИТИЕ<br>РЫНКА         | ДИВЕРСИФИКАЦИЯ        |

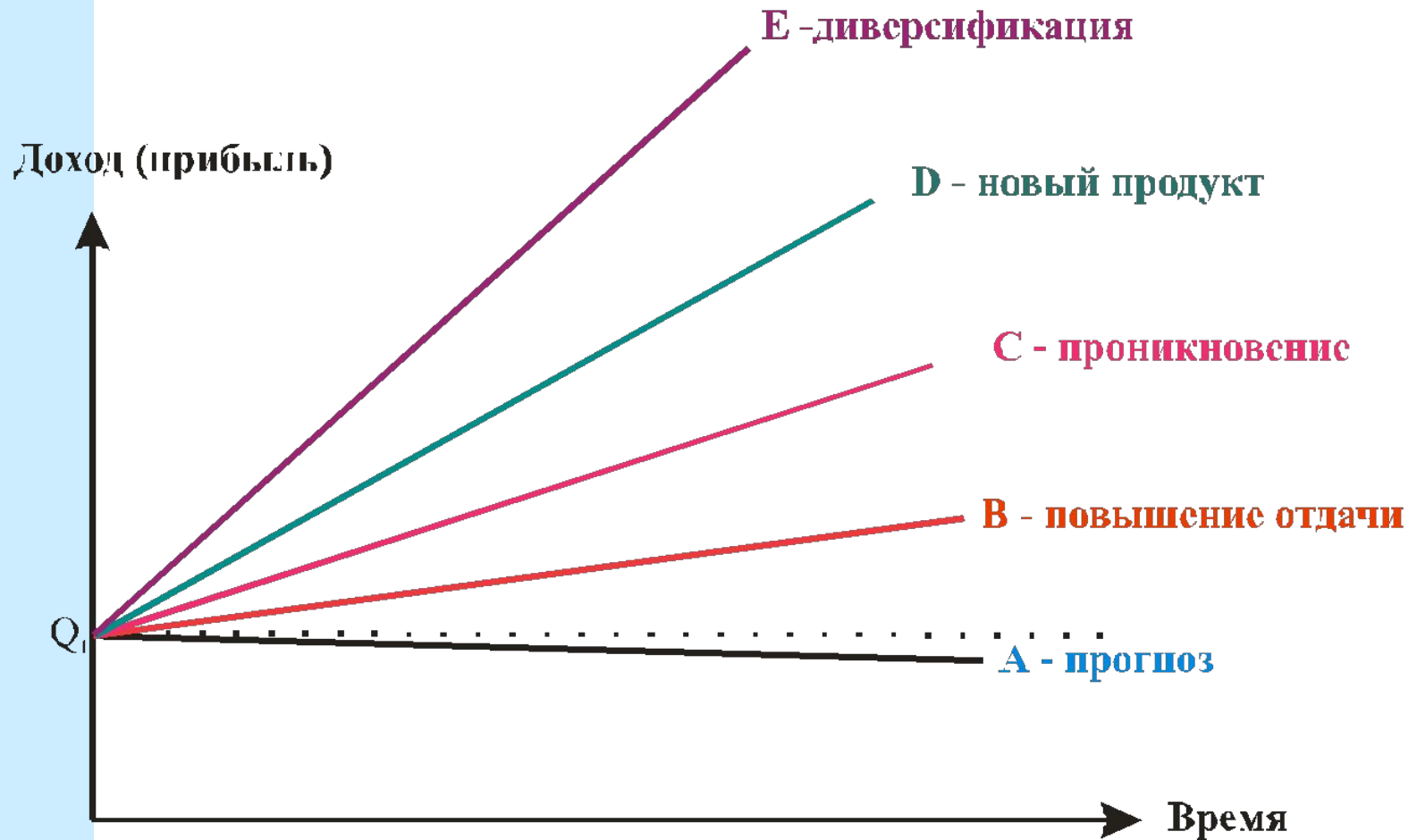


# АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ОСВОЕНИЯ ИСТОЧНИКОВ РОСТА ПРЕИМУЩЕСТВ ФИРМЫ

| ТОВАРЫ       | РЫНКИ                                                                                                                                                        |                                                                                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | Существующие                                                                                                                                                 | Новые                                                                                                                              |
| Существующие | <p><b>Проникновение на рынок</b> - интенсификация сбыта, поиск новых покупателей, вытеснение конкурентов, развитие (расширение) сферы потребления товара</p> | <p><b>Развитие рынка</b> - новые рынки, новые регионы сбыта, международные рынки, создание новых областей использования товара</p> |
| Новые        | <p><b>Развитие товара</b> - разработка новых товаров собственными силами, развитие контрактов на лицензии и обмен продуктами</p>                             | <p><b>Диверсификация</b> – горизонтальная, вертикальная, концентрическая</p>                                                       |



# ГАР-АНАЛИЗ – ОСВОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗРЫВА



# GAР-АНАЛИЗ – ОСВОЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗРЫВА

Для разработка путей достижения целей применяется GAР-анализ.

*GAР-анализ* - это анализ стратегического разрыва (двух сопоставимых факторов: цель фирмы и стратегия ее достижения).

Точка **A** – прогноз фирмы при неизменной стратегии и постоянстве внешней среды. Точка **B** – прогноз фирмы при росте продуктивности деятельности без изменения стратегии. Точка **C** – целевой рост за счет развития существующего рынка. Точка **D** – целевой рост за счет нового рынка или товара. Точка **E** – целевой рост путем диверсификации.

В диапазоне **от B до E** предполагается изменение развития инноваций.

В план маркетинга отражаются пути достижения результатов, помеченных точками **A-E**, и нахождение наиболее приемлемых.



## 1.3. ПОРТФЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ

Маркетинговая практика рассматривает портфель в виде совокупности независимых друг от друга хозяйственных подразделений, стратегических бизнес единиц одной компании, фирмы.

**Портфельный анализ** позволяет в матричном виде представить результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических бизнес единиц.

**Портфельные стратегии** – это способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Выбор направлений рыночной деятельности осуществляется с помощью матриц ВКГ (BKG) и Маккинзи (McKinsey), которые подробно рассматриваются в теме 9.

Выделяются три типа *идеального портфеля* корпоративных стратегий, и четыре типа *несбалансированного портфеля*.





# МОДЕЛЬ ХОФЕРА-ШЕНДЕЛЯ

**Конкурентная позиция**

|                              | <b>Сильное</b>                 | <b>Среднее</b>                        | <b>Слабое</b>                          | <b>Худшее</b>                 |       |
|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------|-------|
| <b>Стадии эволюции рынка</b> | <b>Развитие<br/>Вытеснение</b> | Стратегии увеличения доли на рынке    |                                        | Рас-<br>крутка                |       |
|                              | <b>Рост</b>                    | Стратегии роста                       |                                        | <i>или</i><br>Ликви-<br>дация |       |
|                              | <b>Зрелость<br/>Насыщение</b>  | Стратегии увели-<br>чения прибыли     | Концент-<br>рация на<br>своём<br>рынке |                               | Отказ |
|                              | <b>Сокращение</b>              | Стратегии сокращения<br>активов фирмы |                                        |                               |       |



# ТРИ ТИПА ИДЕАЛЬНОГО БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ

Хофер и Шендель выделяют *три основных типа идеального* портфеля корпоративных стратегий:

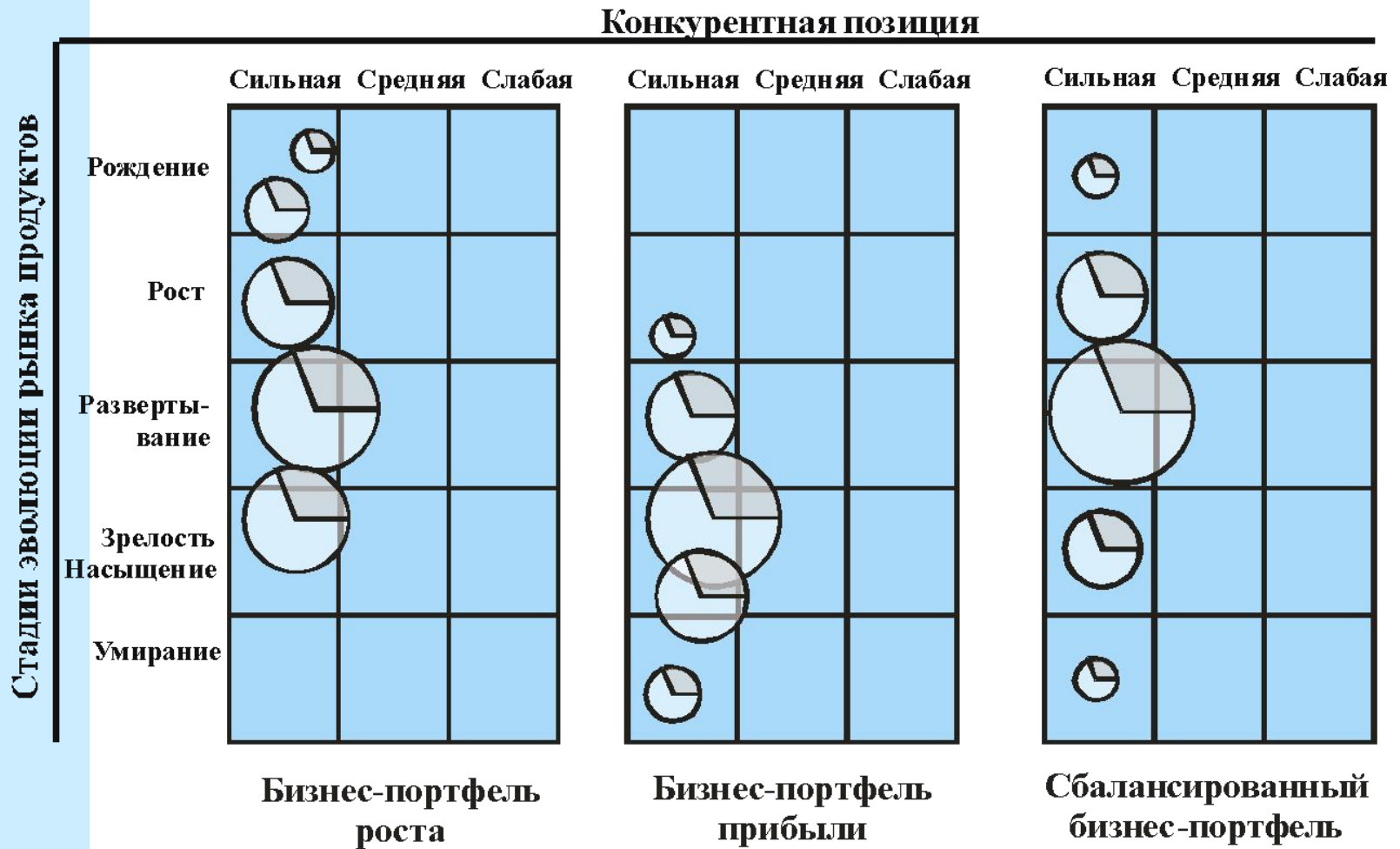
**1. Портфель роста** характеризуется видами бизнеса с высокими темпами роста и умеренной нормой прибыли. Имеется достаточно много стабильных “победителей” для поддержания большого числа формирующихся “победителей”, у которых высокое отношение задолженности к доходу и низкая выплата дивидендов.

**2. Портфель прибыли** характеризуется видами бизнеса с низкими темпами роста и высокой нормой прибыли. В нем много крупных стабильных “победителей” и немного так называемых формирующихся “победителей”. У них низкое отношение задолженности к доходу и высокие дивиденды.

**3. Сбалансированный портфель** характеризуется равномерным распределением формирующихся “победителей” и “победителей” на стадии зрелости. В этом случае корпорация готовится к будущему, инвестируя в новых “победителей” и одновременно используя стабильных “победителей” для поддержки формирующихся.



# МОДЕЛЬ ХОФЕРА-ШЕНДЕЛЯ



# ЧЕТЫРЕ ТИПА НЕСБАЛАНСИРОВАННОГО БИЗНЕС-ПОРТФЕЛЯ

Хофер и Шендель называют **4 возможных типа несбалансированных бизнес-портфелей** и их характеристики:

**1. Бизнес-портфель с большим количеством слабых видов бизнеса на последних стадиях жизненного цикла рынка** часто страдает от недостатка массы прибыли, необходимой для обеспечения роста.

**2. Избыток слабых видов бизнеса на ранних стадиях жизненного цикла рынка** также приводит к дефициту массы прибыли.

**3. Слишком большое число сильных стабильных видов бизнеса** создает избыток денежной массы, но не обеспечивает прироста областей для инвестиций.

**4. Бизнес-портфель с избытком развивающихся, потенциально сильных видов бизнеса** требует большого внимания, создает отрицательный денежный поток, нестабильность роста и прибыли на инвестирование.



Спасибо  
за  
ВНИМАНИЕ

