



Тема 11. Стратегический маркетинг

Содержание лекции

1. Закономерности ведения конкурентной борьбы в зависимости от формы конкуренции на рынке
2. Характерные маркетинговые стратегии для каждого вида рынка
3. Роль стратегического планирования.
4. Содержание процесса стратегического планирования маркетинга
5. Выбор миссии фирмы, постановка целей и стратегических ориентиров.
6. Анализ риска и ситуационное планирование

Приоритетные стратегии для рынка совершенной конкуренции

Ключевые характеристики:

- большое число продавцов и покупателей;
- недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары;
- полное отсутствие рыночной силы.

В краткосрочном периоде: Это либо изменение объема поставок, либо изменение объема производства в зависимости от привлекательности рыночной цены.

В долгосрочной перспективе : избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары (уменьшая степень их заменяемости или создавая издержки перехода для покупателей).

Другой способ - организовать цепь по этапам технологического цикла (защита от колебаний спроса, создание большей добавленной стоимости).

Приоритетные стратегии для рынка монополистической конкуренции

Основная стратегия – это **стратегия дифференциации**

Условия:

- Дифференциация должна представлять **«ценность»** для покупателя.
- Ценность выражается либо в повышении **эффективности** использования (большее удовлетворение), либо в сокращении **издержек** потребления или использования.
- Ценность для покупателя должна быть достаточно высокой, чтобы он согласился уплатить ради нее **повышенную цену**.
- Элемент дифференциации **не должен быть** немедленно **воспроизведен** конкурентами.
- Повышение цены, должно быть больше **повышения издержек**, на производство и поддержку элемента дифференциации.
- Если элемент дифференциации малозаметен и не признан рынком, фирма должна сформировать **сигналы**, чтобы добиться его известности.

Приоритетные стратегии для рынка олигополии

Для недифференцированной олигополии характерно:

- все товары воспринимаются как базовые;
- выбор покупателя основан преимущественно на цене и оказываемых услугах.

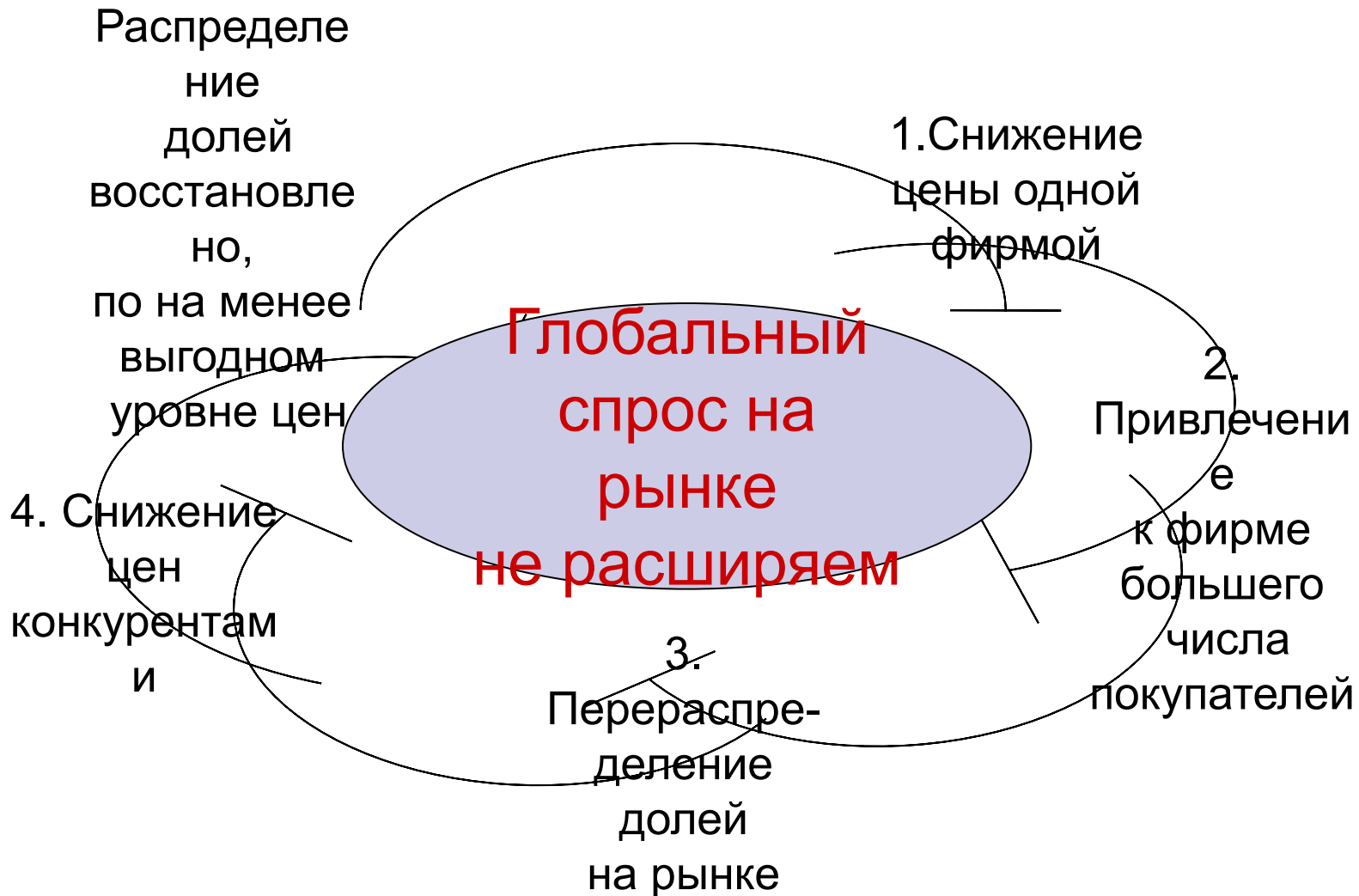
На нерасширяемом рынке конкуренция становится игрой в передел рынка.

Такие условия способствуют острой конкуренции по ценам, если фирма-лидер не в состоянии установить дисциплину и заставить рынок принять директивную цену.

Если такая цена установлена, то это стратегия - **«лидерство по ценам»**.

Если же возникает ценовая конкуренция, она приводит к ухудшению рентабельности для всех участников рынка. Это вариант **ценовой войны**.

Сценарий ценовой войны



Варианты конкурентного поведения для рынка олигополии

- **Независимое поведение** - фирма совершает свои действия без учета действия и/или противодействия конкурентов, это характерно в основном для всех второстепенных решений. Иногда применяется к стратегическим решениям в фирмах, доминирующих на рынке.
- **Кооперативное поведение** - выраженное или подразумеваемое стремление к согласию с конкурентами
- **Адаптивное поведение** - основано на явном учете действий конкурентов, приспособление своих решений к решениям конкурентов, но не всегда с учетом их последующей реакции.
- **Опережающее поведение** - это линия поведения, основанная на предвидении реакции конкурентов на действия фирмы (при этом тип поведения конкурентов считается неизменным).
- **Агрессивное поведение** предусматривает предвидение реакции конкурентов на решения фирмы. Однако в этом случае предполагается, что конкуренты всегда занимают самую неблагоприятную позицию по отношению к фирме.

Приоритетные стратегии для рынка монополии



Самая большая угроза для монополии - новые фирмы товары- заменители.

Следовательно, основной конкуренции является созданий высоких барьеров для входа на рынок и препятствию развития товаров - заменителей. Для интеллектуальной монополии также важно сохранение единоличного права на изобретение (новшество).

Приоритетные стратегии в зависимости от силы конкуренции

Полипсония	3. Горизонтальная диверсификация деятельности	6. Концентрация на целевом рынке
Олигопсония	2. Локальная диверсификация деятельности	7. Системная интеграция деятельности
Монопсония	1. Адаптация друг к другу	4. Адаптация продавцов к покупателю
	Монополия	Олигополия

Приоритетные стратегии в зависимости от силы конкуренции

Полипсония	8. Локальная инновационная деятельность	9. Системная инновационная деятельность
Олигопсония	7. Комплексная дифференциация и интеграция	X Вариант встречается очень редко
Монопсония	X Вариант встречается очень редко	X Вариант не встречается
	Монополистическая конкуренция	Совершенная конкуренция

Определение основных стратегий

Адаптация – приспособление системы или ее отдельных компонентов к изменяющимся условиям

Диверсификация – расширение производства, изменение вида продукции, освоение новых рынков.

Интеграция – усиление взаимодействия, взаимосвязей и сотрудничества с целью получения синергетического эффекта.

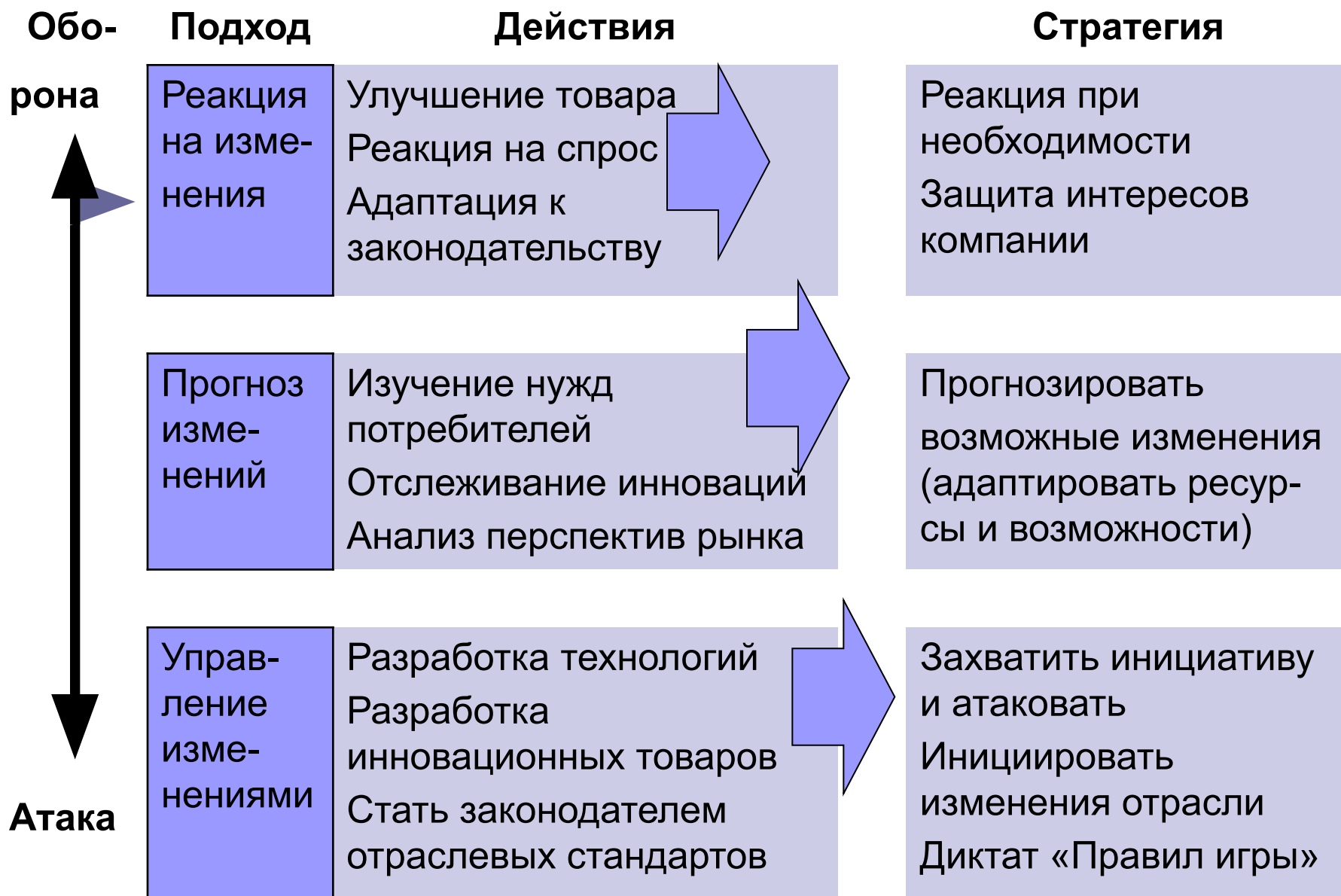
Определение основных стратегий

Дифференциация – разделение системы на более мелкие самостоятельные элементы с целью более эффективного использования экономических законов.

Инновация – внедрение или применение новшества в любой области деятельности.

Концентрация – сужение, сосредоточение деятельности на узком направлении, обладающем устойчивым конкурентным преимуществом.

Стратегии на динамичных рынках



СТРАТЕГИИ

Для
зрелых
отраслей

Сокращение товарных групп и моделей

Оптимизация цепочки ценностей

Снижение издержек

Увеличение объема продаж

Горизонтальная интеграция

Выход на международные рынки

Управление конкурентными преимуществами

СТРАТЕГИИ

На этапе
застоя или
спада

Сфокусированная,
направленная
на выгодные сегменты

Отчетливая
дифференциация

Отраслевое лидерство
по издержкам

СТРАТЕГИИ

Для
компаний
лидеров
отрасли

Наступательная
стратегия

Стратегия активной
обороны

Стратегия демонстрации
силы

СТРАТЕГИИ

Наступательные, для захвата доли рынка

Роста, за счет поглощения конкурентов

Захвата свободной ниши

Стратегия специализации

Стратегия превосходящего качества

Стратегия отличительного имиджа

Стратегия добровольного отступления

Для
компаний-
преследо-
вателей

СТРАТЕГИИ

Для
неконкуренто-
способных
фирм

Распродажа части активов

Пересмотр стратегии

Резкое наращивание объемов дохода

Сокращение издержек

Комплексная стратегия

Ликвидация компании

Стратегии последнего тайма

Значение стратегического плана

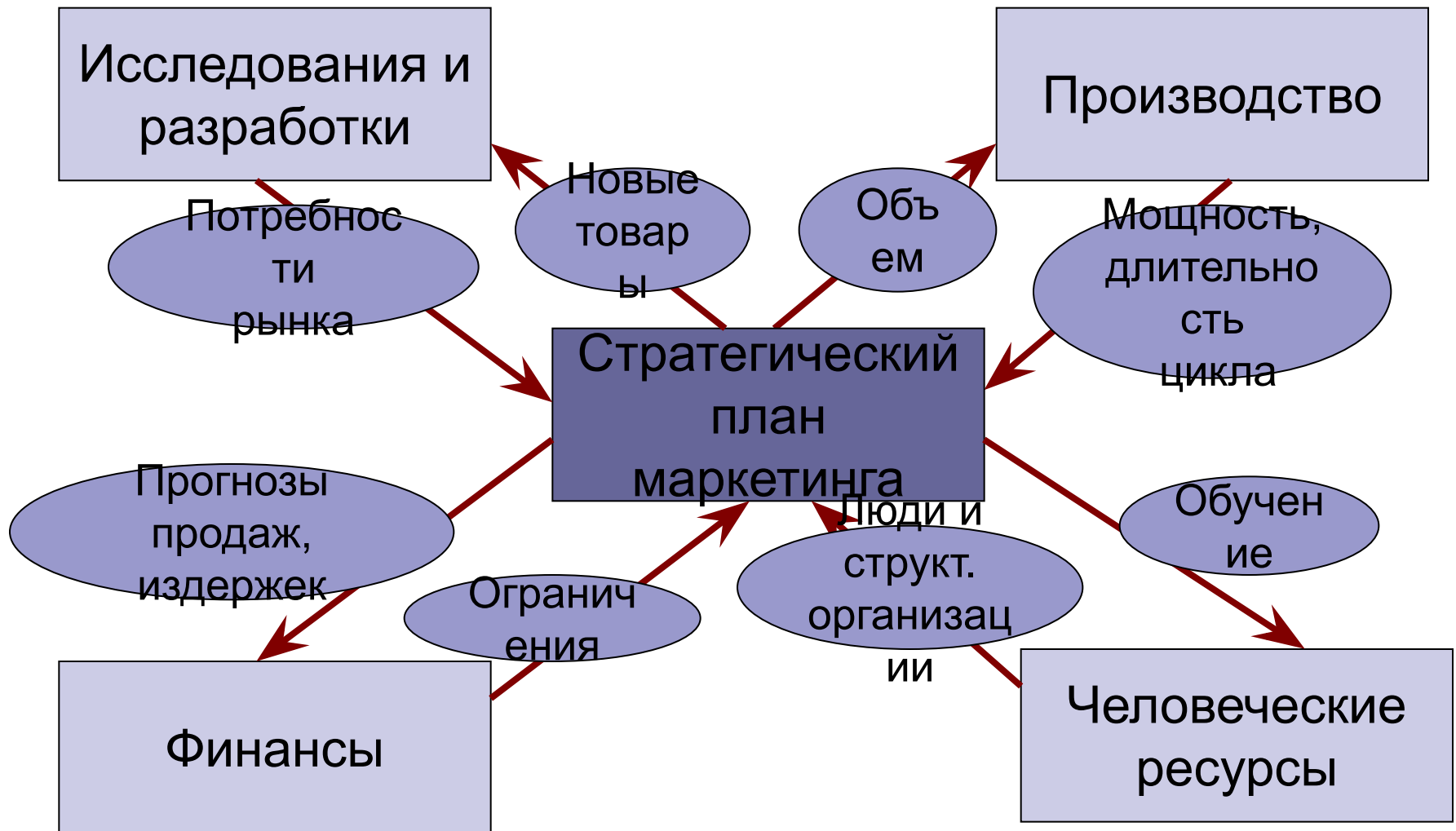
Руководитель фирмы, вынужден формировать прогнозы как минимум по трем направлениям:

ИНВЕСТИЦИИ, необходимые для ответа на эволюцию рынка или чтобы проникнуть на новые рынки товара

производственная программа, которую нужно согласовать с предвидимым объемом заказов.

оборотные средства для выполнения финансовых обязательств, рассчитанных на базе прогноза доходов и расходов

Значение стратегического плана



Содержание стратегического плана маркетинга

1

Изложение стратегической миссии

2

Анализ внешних факторов: привлекательность среды
(тенденции рынка, поведение покупателей, конкуренцию, эволюцию среды, международный аспект).

3

Анализ рыночных тенденций (определение на 3-5 лет перспектив изменения глобального спроса. Цель – установить профиль ЖЦТ и дать оценку емкости рынка).

Содержание стратегического плана маркетинга

4

Анализ поведения покупателей (описание поведения потребителей, которые нужно дополнить измерениями восприятия, отношения и предпочтений, а также анализом имиджа товара)

5

Анализ структуры сбыта (оценка возможной эволюции различных сбытовых каналов, а также мотивации и ожидания торговых посредников по отношению к фирме.

6

Анализ структуры конкуренции

Содержание стратегического плана маркетинга

7

Анализ экономической среды (макроэкономические индикаторы: демографические, экономические, технологические, политические, социальные, экологические – те, что оказывают влияние на рынок)

8

Анализ конкурентоспособности.

9

Анализ текущей маркетинговой фирмы (описание положения каждого товара или марки на рынке в терминах продаж и доли рынка, и в терминах маркетингового давления).

Содержание стратегического плана маркетинга

0

Анализ проникновения в систему сбыта (партнеры имеют возможность давления на фирму, поэтому необходим анализ потребностей партнеров для установления выгодных отношений).

11

Анализ программы коммуникации

12

Выбор целей и стратегической ориентации

13

Изложение стратегии

14

Проверка стратегического плана на устойчивость и анализ рисков

Изложение стратегической миссии

Внутри фирмы - дает персоналу понимание целей фирмы.

Во внешней сфере - способствует созданию цельного образа фирмы, объясняя, ее экономическую и социальную роль в обществе, и какого восприятия со стороны клиентов, торговцев, служащих, акционеров и общества она добивается.

Определение миссии фирмы должно включать четыре обязательных элемента.

Миссия

История
фирмы

Область
действия

Приоритетные
цели
и ограничения

Основные
стратегически
е
варианты

Выбор целей и стратегической ориентации

Цели фирмы

Цели
внеэкономического
характера

Связаны с личными
интересами владельцев
фирмы
или с социальными задачами.

Цели маркетинга

Цели уровня продаж, прибыли,
или покупателей (определяют
желаемое поведение клиентов)

Согласование целей

1. Определить желаемый **уровень чистой прибыли**.
2. Рассчитать **размер выручки**, необходимый для достижения этого результата.
3. Исходя из средней цены продаж определить соответствующий **объем продаж в физическом выражении**.
4. С учетом ожидаемого уровня глобального спроса рассчитать требуемую **долю рынка**.
5. Установив долю рынка, сформулировать цели в отношении **сбыта и коммуникации**.

Кроме того, необходимо четко распределить ответственность и распределение целей во времени.

Изложение стратегии

Это обобщающий документ, который должен уточнить способ достижения поставленных целей (ориентирует действия в сфере маркетинга, в производстве, НИОКР и в финансовой службе).

Содержит следующие элементы:

- определение одного или нескольких целевых сегментов;
- избранное позиционирование относительно приоритетных конкурентов;
- требования к гамме товаров;
- каналы сбыта;
- цены и условия продаж;
- торговый персонал, его задачи и организация;
- реклама и стимулирование сбыта;
- послепродажное обслуживание, гарантии, услуги;
- исследование рынков.

Этот документ, объемом не более 3-4 страниц.

Критерии выбора стратегии

При выборе стратегии полезно пользоваться некоторыми простыми правилами, заимствованными из военной стратегии.

1. **Осуществимость:** оцени требуемые ресурсы и ограничения.
2. **Сила:** стремись всегда иметь преимущество в силе.
3. **Концентрация:** избегай распыления сил.
4. **Синергия:** обеспечь координацию и согласованность действий.
5. **Гибкость:** будь готов к неожиданностям.
6. **Экономность:** не растрачивай ограниченные ресурсы.

Проверка стратегического плана на устойчивость

1. **Целесообразность** (представляет ли план или проект реальное и устойчивое конкурентное преимущество)
2. **Обоснованность** (являются ли гипотезы, положенные в основу плана, реалистичными; каково качество исходной информации)
3. **Осуществимость** (наличие необходимых ресурсов)
4. **Согласованность.** (согласованы ли элементы плана между собой и соответствуют ли они характеристикам среды)
5. **Уязвимость** (уровень риска и определяющие факторы)
6. **Гибкость.**
7. **Рентабельность.**

Идентификация факторов уязвимости

Факторы уязвимости	Факторы стабильности
Явления моды	Базовые ценности
Узкое применение товара	Разнообразиие применений
Технологическая зависимость	Многочисленные технологии
Единственная сбытовая сеть	Несколько сбытовых сетей
Высокая степень капитализации, связанность инвестиций	Аренда, лизинг, совместное владение собственностью
Имидж ограниченности	Имидж универсальности
Базирование на неконтролируемые (внешние) факторы	Базирование на стабильные (внутренние, контролируемые) факторы

Анализ уязвимости

Уязвимость определяется двумя факторами:

1. Стратегической значимостью риска
2. Степень контроля над фактором риска фирмы




Анализ уязвимости

- В **стратегическом квадранте** факторы риска становятся объектом контроля со стороны фирмы, требуют тщательного изучения и являются центром внимания при осуществлении деятельности.
- В **квадранте уязвимости** требуется разработка антикризисных планов.
- В **квадранте точной настройки** – факторы контролируются операционным менеджментом, не требуется особых процедур управления.
- Факторы, расположенные в **нестратегическом квадранте** уже учтены в базовом сценарии и дополнительных мероприятий не требуют (Day)

Планирование чрезвычайных ситуаций

Кризис характеризуется следующими четырьмя элементами (Ansoff) :

1. Событие возникает внезапно, непредвиденно;
2. Оно ставит проблемы, в отношении которых у фирмы нет никакого предыдущего опыта;
3. Неспособность к быстрой реакции ведет к финансовым потерям или упущенной возможности;
4. Необходима экстренная реакция, которая не может быть выработана достаточно быстро в рамках обычных систем и процедур.

 Кризис на фирме **не должен приобретать масштаба катастроф**. Любое резкое изменение, создающее угрозу для ее развития, требует введения в действие плана восстановления или переориентации.

Цель системы ситуационного планирования - обеспечить быструю реакцию на непредвиденные события, которые могут иметь серьезные последствия.

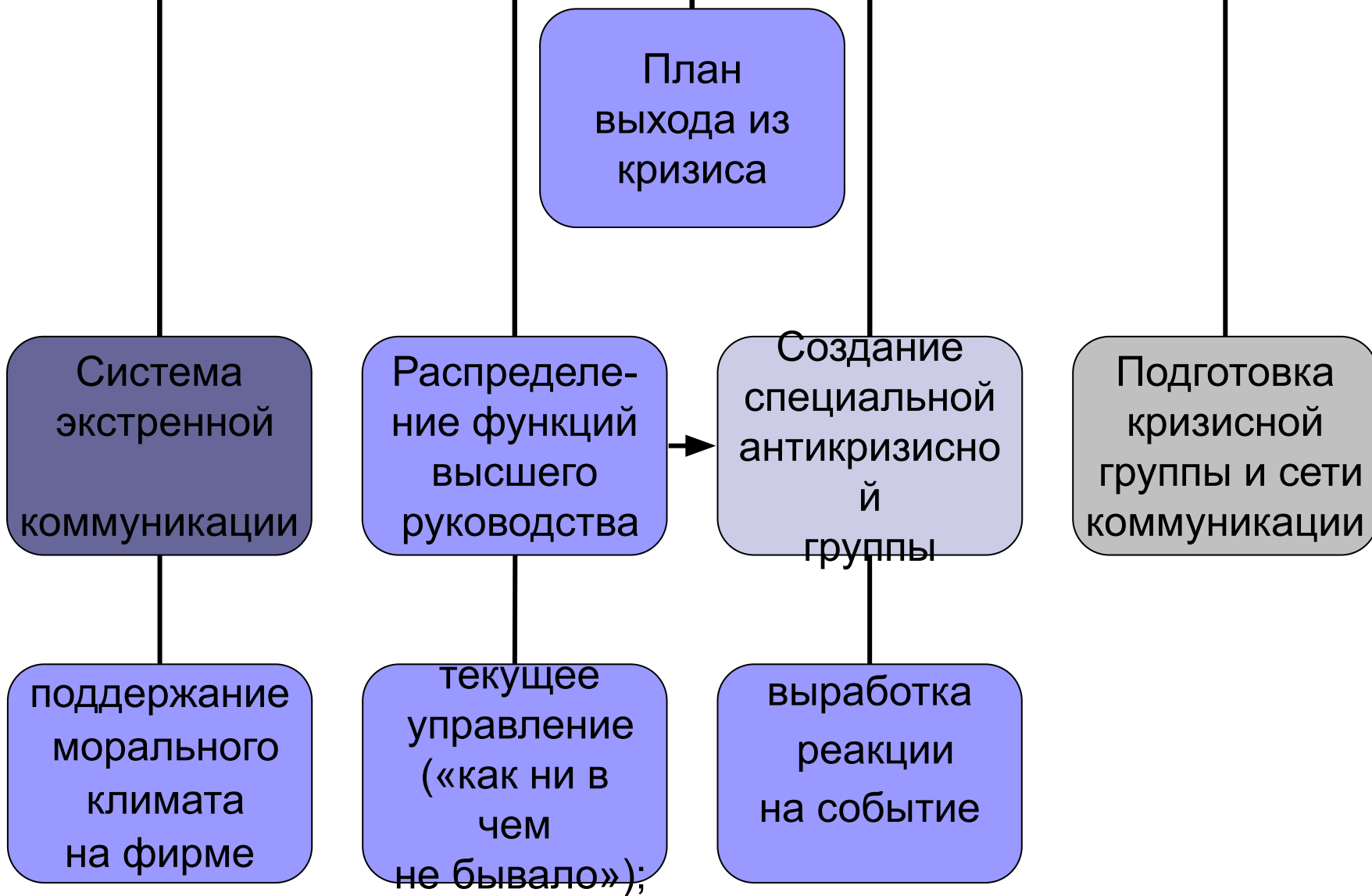
Создание системы управления в чрезвычайных ситуациях

1. По результатам анализа уязвимости выявить чувствительные места и **зоны опасности**;
2. Построить систему слежения и выработки **сигналов тревоги** (предварительные индикаторы);
3. Разработать план реакции, который опирается на заранее выработанную **резервную стратегию** и может быть оперативно введен в действие;
4. Адаптировать описанную процедуру к **главным рискам**.



Чтобы противостоять кризису, фирма нуждается в плане выхода из него, поскольку обычные формы реакции в данной ситуации оказываются неадекватными.

Составляющие плана выхода из кризиса (по Ансоффу)





Спасибо за внимание!