



ТЕМА 10. Стратегическое маркетинговое планирование

ВОПРОСЫ:

1. Сущность стратегического маркетинга.
2. Базовые стратегии маркетинга.
3. Матрица SWOT.



Стратегический маркетинг связан с изучением предполагаемых потребностей человека и соотнесение их с возможностями организации по удовлетворению.



Именно выявление потребностей потребителей при помощи различных технологий и будет являться основной целью стратегического маркетинга.

В результате экономический потенциал предприятия будет сконцентрирован в нужном направлении, при этом самым оптимальным образом будут использованы имеющиеся трудовые, производственные и финансовые ресурсы, что, в свою очередь, обеспечит получение максимальной прибыли.

Процесс стратегического планирования:

1. Постановка целей и задач организации.
2. Определение стратегических хозяйственных единиц (СХЕ).
3. Формулирование целей маркетинга.
4. Системный анализ текущей ситуации для каждой стратегической хозяйственной единицы (изучение внешней и внутренней среды маркетинга фирмы).
5. Разработка стратегического плана маркетинга.
6. Тактика маркетинговых решений.

2. Базовые стратегии маркетинга

Стратегическое планирование призвано дать ответ на вопрос:

За счет чего фирма будет жить в ближайшие 5 лет ???

Основные подходы к стратегическому планированию

1. Матрица возможностей по товарам/рынкам И.А. Ансоффа.
2. Матрица Бостонской Консультационной Группы (БКГ).
3. Общая стратегическая модель М. Портера.

1. Матрица возможностей по товарам/рынкам И.А. Ансоффа

Матрица возможностей по товарам/рынкам

И.А. Ансоффа предполагает применение четырех разных стратегий маркетинга для сохранения и/или роста сбыта:

- 1) проникновение на рынок,
- 2) разработка товара,
- 3) развитие рынка,
- 4) диверсификация.

Выделяют следующие маркетинговые модели:

Известный специалист в области маркетинга И. Ансофф предложил удобную модель для выявления новых возможностей интенсивного роста (рис. 5.2).

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение предприятия:

- на существующем рынке с существующим продуктом;
- существующем рынке, но с новым продуктом;
- новом рынке, но с существующим продуктом;
- новом рынке с новым продуктом

Рынок	Продукт	
	Существующий	Новый
Существующий	Глубокое проникновение на рынок	Разработка продукта
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Рис. 5.2. Матрица И. Ансоффа «Продукт — рынок»

ТОВАР			
Новый	РАЗРАБОТКА НОВОГО ТОВАРА		ДИВЕРСИФИКАЦИЯ
Старый	ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК		РАЗВИТИЕ РЫНКА
	Старый		Новый РЫНОК →

РАЗВИТИЕ РЫНКА: Фирма вывела на рынок товар с большим рыночным потенциалом. На Японский рынок ежегодно выходит до 1 000 новинок, остаются 5%. Другой пример: Кока-Кола на рынке с 1962 г.

Задачи в рамках стратегии:

1. Приспособить базовый вариант товара к требованиям сегментов традиционного рынка.
2. Совершенствование технологии производства товара, снижение с/с, увеличение прибыли.
3. Развитие сбытовой и сервисной сетей по товару на традиционном рынке.
4. Укрепление имиджа товара на традиционном рынке.

ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК:

Фирма должно быть имеет высококонкурентоспособный товар, на который снизился спрос на традиционном рынке. Традиционный рынок товаром перенасыщен. Пример, оздоровительные программы как самостоятельный продукт спрос ниже, чем включение их в виде СПА программ в бизнес-туризм.

Задачи в рамках стратегии:

1. Приспособить сам товар к требованиям нового рынка.
2. Предложить товар на новом рынке по адекватной цене. Пример, цены для иностранных туристов и для внутренних туристов. В круизном туризме комплексный обед должен стоить не выше 12-15 усл.ед. без ущерба качеству блюд.
3. Предложить на новом рынке адекватный сервис по товарам.
4. Использовать на новом рынке местные (новые для компании) каналы сбыта. Пример, батончики «Марс» (США) реализуются в России через ларьки.
5. Приспособить имиджевые элементы по товару к требованиям рынка. Брендинг. Все задачи в рамках данной стратегии можно объединить в понятие совершенствование маркетингового комплекса для определенного сегмента рынка (marketing –mix).

РАЗРАБОТКА НОВОГО ТОВАРА: Фирма должна иметь идею нового товара, который бы более эффективно удовлетворял запросы традиционного рынка. Борьба с конкурентами с помощью товарных инноваций.

Задачи в рамках стратегии:

1. Разработать и освоить серийное производство нового товара.
2. Разработать marketing–mix по товару для традиционного рынка.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ: Фирма должна иметь идею товара-заменителя. Новое направление в деятельности.

Задачи в рамках стратегии:

1. Разработать и освоить серийное производство товара-заменителя.
2. Разработать marketing–mix и продвигать на рынки, на которые предполагается товар-заменитель. Подогнать товар под требования географического рынка.

Для концерна эффективной может стать стратегия сочетания одновременно несколько стратегий.


Оценка альтернативных стратегий

Стратегия	Вероятность успеха, %	Расходы
Проникновение на рынок	50	Базис
Разработка Продукта	33	Увеличение в 8 раз
Развитие рынка	20	Увеличение в 4 раза
Диверсификация	5	Увеличение в 12-16 раз

Матрица Бостонской консалтинговой Группы


Применяют в анализе маркетинговых возможностей предприятия и разработка стратегии в отношении турпродукта.

С этой целью осуществляют **Ситуационный анализ**, состоящий из трех этапов.



2 этап: Анализ маркетинговых возможностей предприятия и разработка стратегии в отношении турпродукта.

На этом этапе осуществляют **Ситуационный анализ**, который состоит из трех этапов.



1. Исследование покупателей и товаров/услуг, необходимых покупателю:

А. Кто покупатель Товара нашего предприятия?

Б. Какой товар нужен нашему покупателю сегодня и в перспективе?

В. Какую цену может заплатить наш покупатель за необходимых ему товар?

Г. В каком количестве товар необходим Вашему покупателю? Оценить объем платежеспособного спроса.



2. Исследование рынков, на которые можно вывести свой товар:

А. Емкость рынка по товару.

Б. Динамика продаж товара на рынке.

В. Рентабельность продаж товара на рынке.

Г. Уровень конкуренции по товару.

Д. Развитость инфраструктуры рынка

Е. Законодательное регулирование бизнеса на рынке.

Ж. Политическая ситуация на рынке (тарифы на услуги перевозчиков, горячие точки..)

3. Маркетинговый аудит – это оценка имеющегося потенциала предприятия на настоящий момент и прежде всего оценка тех товаров/услуг, которые фирма предлагает рынку в настоящий момент.

А. Товарная политика

Б. Ценовая политика

В. Сбытовая

Г. Продвижения

- Инструменты аудита

- Матрица БКГ Бостон Консалтинг Групп

- Матрица SWOT

ДОЛЯ РЫНКА		
Высокая	ДОЙНАЯ КОРОВА	ЗВЕЗДЫ
Низкая	СОБАКИ	ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК/ Знаки вопроса
	Низкий	Высокий РОСТ РЫНКА

ЗВЕЗДЫ: Стратегия массированных КВ.

ДОЙНЫЕ КОРОВЫ: Товар приносит прибыль, но начинает морально устаревать. Стратегия поддерживающих капиталовложений. Инвестиции в модернизацию. Вкладывать деньги не в сам товар, а инвестировать разработку новых, более эффективных технологий.

ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК: Один вариант развития ситуации: Новый товар с большим рыночным потенциалом, Стратегия массированных капиталовложений (инвестиций).

Второй вариант: Товар временного покупательского увлечения. Может быть проблема с перепроизводством, и дальнейшим сбытом неликвидных остатков. Стратегия дозированных капиталовложений, рассчитанных на кратковременный ажиотажный спрос.


СОБАКА: 1 вар-т. Некогда успешный, но окончательно морально устаревший товар.

2 вар-т. Неудачная товарная новинка. Товар желательно как можно скорее снять с производства или исключить из товарного ассортимента. Например, пока строили корпус, проект морально устарел для требований франчайзинга.

Модель портфеля долей рынка

Концепция портфеля товаров берет свое начало в финансовой теории, где применяются сбалансированные комплексы рискованных инвестиций, обеспечивающие инвестору требуемую прибыль. Некоторые инвестиции рассчитаны на немедленную прибыль с невысоким риском, другие — на рост капитала с низким текущим доходом, а третьи — рискованные инвестиции, сулящие высокие доходы в будущем. Для обеспечения как текущего, так и перспективного дохода желательно составлять сбалансированный портфель инвестиций.

Применительно к маркетингу эта концепция рассматривает товары в роли инвестиций, которые либо требуют затрат, либо приносят доход, в зависимости от их места в портфеле продуктов. Некоторые товары, особенно новые, будут обладать высоким потенциалом доходности в будущем. При этом они являются высоко рискованными для вложения средств и могут требовать значительных денежных инвестиций в процессе разработки. Другие могут находиться на стадии упадка и являться кандидатами на устранение. Некоторые товары в состоянии приносить высокие прибыли, используемые для финансирования разработки более новых.



Портфельные модели, такие как матрица долей рынка Boston Consulting Group, являются синонимами разработки концепций маркетингового планирования. Модель портфеля долей рынка, часто упоминаемая как матрица BCG, классифицирует каждое предприятие или товар по уровню текущего рыночного роста и величине занимаемой доли рынка. Рыночный рост служит для оценки потребности в финансировании, а относительная доля рынка используется для отражения прибыльности. Относительная доля рынка представляет собой отношение доли, занимаемой товаром, к доле, занимаемой крупнейшим на рынке конкурентом.

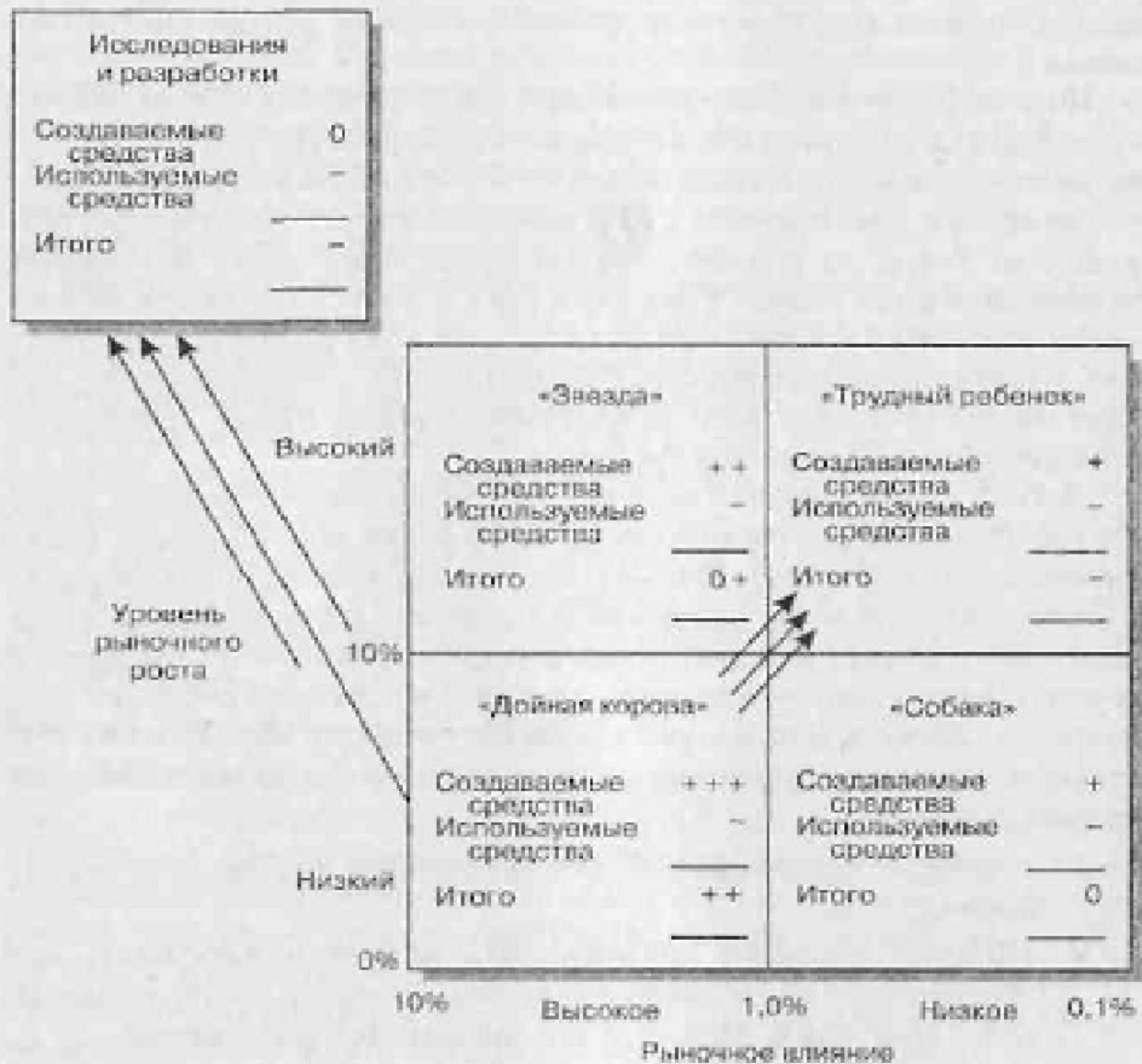
Логика данной модели основана на динамике жизненного цикла товара (уровень рыночного роста) и эффекте кривой опыта (относительная доля рынка). В простейшем виде модель разделяет рост и относительную долю на низкие и высокие. Отражая будущие перспективы и риски, каждый товар относится к одной из следующих групп: «звезда», «дойная корова», «собака» и «трудный ребенок/знак вопроса». Модель использует такую матрицу для определения собственных задач по достижению доли рынка и по инвестициям для каждой категории:

«Звезды»: инвестировать для сохранения или увеличения рыночной доли.

«Дойные коровы»: поддерживать или эксплуатировать для обеспечения средствами, во-первых, товаров — «трудных детей», во-вторых, процесса исследований и разработки.

«Собаки»: принять шаги по обеспечению прибыли, снижению затрат или выведению товара с рынка.

«Трудные дети/знаки вопроса»: инвестировать увеличение доли рынка тех товаров, которые проявляют тенденции к росту; избавляться от остальных. На рис. 3.15 изображены потоки денежных средств для каждой группы товаров и приведены характеристики для расположения товаров в матрице. Ось рыночного влияния измеряет относительную долю рынка фирмы по отношению к крупнейшему конкуренту.



Визуал 3.15. Матрица Boston Consulting Group 98

Указания для стратегического менеджмента

Браунлай и Барт (1985, стр. 14) по модели BCG дали ряд полезных указаний, приведенных ниже:

Товары-«звезды» в процессе своего роста требуют значительных постоянных инвестиций. Для успешной конкуренции и укрепления конкурентной позиции может потребоваться низкая норма прибыли.

«Дойные коровы» содержатся для получения средств, но могут потребовать некоторых инвестиций для снижения уровня затрат и поддержания лидерства на рынке. Долгосрочные рыночные прогнозы помогут определить, как долго осуществлять инвестиции для поддержания лидерства на рынке, а также когда использовать товар для получения максимально возможной прибыли.

«Трудными детьми» управляют с целью увеличения доли рынка. Если потенциал стать «звездой» не очевиден, рекомендуется отказаться от такого товара.

«Собаки» обладают слабыми конкурентными позициями на рынках с низким уровнем роста или на зрелых рынках. Большинство имеют слабый потенциал увеличения доли рынка и неприбыльны. Рекомендуется их ликвидация.

При удачной стратегии «знак вопроса» может развиваться до уровня «звезды». Она, в свою очередь, становится «дойной коровой» по мере созревания рынка. При этом товар может стать «собакой», если его использовать как источник средств, но он должен быть выведен с рынка до того, как поток денег станет отрицательным.

Правильно сбалансированные «коровы», «звезды» и «знаки вопроса» позволяют фирме сохранять прибыльность, продолжив инвестировать средства в будущие прибыли.


Ограничения

Основной недостаток данной модели в том, что она слишком упрощает сложные ситуации, приводя к очень уж гладким решениям. Чтобы модель стала полезной, необходимо решить проблемы измерения и определения значений, соответствующих товарам. Создание грамотного портфеля товаров требует четкого определения рынков. Анализ моющих средств компании *Unilever*, проведенный на рынке аналогичных товаров, показал, что они — «собаки». В действительности же они представляли собой буквально золотые жилы, приносявшие компании значительную прибыль. Когда исследование было проведено повторно на уровне сегментов рынка, оказалось, что *Unilever* располагал значительным количеством «звезд» и «дойных коров».


3. SWOT анализ

или диагностика внутреннего потенциала предприятия с учетом влияния факторов внешней среды.

SWOT-анализ как метод анализа внутренней среды и поиска стратегии конкурентных преимуществ предприятия.



Наиболее известным методом для анализа внутренней среды и оценки конкурентоспособности организации является SWOT-анализ (аббревиатура из заглавных букв слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы)).



В основу метода положено определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, что позволяет оценить конкурентный потенциал фирмы и круг стратегических вопросов, которые предприятию придется решать в дальнейшем.

Анализ внутренней среды включает – анализ сильных и слабых сторон.

Сильные стороны:

1. знание рынка,
2. лидирующие позиции на рынке,
3. наличие инновационных разработок,
4. преимущества в области издержек,
5. наличие финансовых ресурсов,
6. высокий уровень технологий,
7. высокая квалификация,
8. компетентность кадров.

Слабые стороны:

1. недостаток квалифицированных кадров;
2. незнание рынка,
3. отставание в исследованиях,
4. устаревшая техника,
5. ограниченные финансовые ресурсы.

Анализ внешней среды включает – анализ возможностей и угроз.

К возможностям относят:


1. темпы роста рынка;
2. выход на новые сегменты;
3. увеличение ассортимента туруслуг;
4. расширение производства;
5. благоприятная политика правительства;
6. налоговые льготы;
7. доступность инвестиций;
8. сила конкурентной борьбы.

К угрозам относят:

1. замедление роста рынка;
2. изменение вкусов покупателей;
3. рост продаж замещающего турпродукта;
4. появление новых конкурентов;
5. сокращение платежеспособного спроса;
6. рост цен у поставщиков;
7. неблагоприятная политика правительства.

Результаты анализа внешней и внутренней среды представляют в виде матрицы SWOT

<div style="text-align: center;">Внешние факторы</div> <div style="text-align: right;">ф-</div> <div style="text-align: center;">Внутренние ры</div>	<div style="text-align: center;">Возможности 1.2.3.4.5.</div>	<div style="text-align: center;">Угрозы 1.2.3.4.5.</div>
<div style="text-align: center;">Сильные стороны</div> <div style="text-align: center;">1. 2. 3.</div>	<div style="text-align: center;">поле сильных сторон и возможностей (СИВ)</div>	<div style="text-align: center;">поле сильных сторон и угроз (СИУ)</div>
<div style="text-align: center;">Слабые стороны</div> <div style="text-align: center;">1. 2. 3.</div>	<div style="text-align: center;">поле слабых сторон и возможностей (СЛВ)</div>	<div style="text-align: center;">поле слабых сторон и угроз (СЛУ)</div>



В результате на полях пересечений получаем необходимую информацию для последующего анализа:

1) поле сильных сторон и возможностей. Позволяют ли сильные стороны получить преимущества благодаря тем или иным возможностям.

2) поле сильных сторон и угроз. Позволяют ли сильные стороны избежать угрозы.

3) поле слабых сторон и возможностей. Препятствуют ли слабые стороны использовать ту или иную возможности.

4) поле слабых сторон и угрозы. Препятствуют ли слабые стороны избежать эту угрозы.

Пример. Матрица-SWOT отеля «Radisson SAS Лазурная»

<p>Внешние факторы</p> <p>Внутренние ф-ры</p>	<p>Возможности (Opportunity):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуживание новых сегментов гостей; 2. Продвижение города на международный рынок; 3. Рост деловой активности в городе 	<p>Угрозы (Threats):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие конкурентной среды; 2. Конкуренция с другими направлениями; 3. Недостаточно развитая сфера развлечений в городе; 4. Проблемы с транспортной инфраструктурой
<p>Сильные стороны (Strength):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Известное имя и имидж; 2. Международные Стандарты обслуживания; 3. Высококвалифицированный персонал; 4. Развитая инфраструктура; 5. Отлаженная система сбыта 	<p>Поле СИВ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Известное имя и имидж гостиницы как престижного места отдыха, развитая инфраструктура позволяют обслуживать такие сегменты гостей, как группы, приезжающие с целью отдыха. 2. Международные стандарты обслуживания и принадлежность к цепи Radisson SAS являются неоспоримым преимуществом при выходе на международный рынок. 3. Прекрасные условия для проведения деловых мероприятий позволяют гостинице занимать лидирующие позиции на данном сегменте рынка. 	<p>Поле СИУ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Гостиница обладает рядом конкурентных преимуществ, которые позволяют оставаться лидером среди основных конкурентов; 2. Развитая система сбыта и грамотная маркетинговая политика обеспечивают эффективность продаж. Высокие стандарты обслуживания привлекают постоянных гостей; 3. Наличие большого числа предприятий питания и условий для проведения досуга обеспечивает гостям насыщенную программу отдыха на территории гостиницы.

**Слабые стороны
(Weakness):**

- 1. Текучесть кадров;**
- 2.Сезонность загрузки;**
- 3.Недостатки номерного фонда;**
- 4. Цены выше, чем у основных конкурентов.**

Поле СЛВ

- 1. Высокие цены и недостатки номерного фонда сказываются на уровне привлекательности гостиницы, в особенности для иностранных гостей и гостей, приезжающих с деловыми целями.**

Поле СЛУ


- 1. Появления новых конкурентов с более современным номерным фондом, приемлемыми ценами может отвлечь часть гостей и переманить персонал.**
- 2. Проблемное поселение в высокий сезон без предварительной брони и высокие цены за номера снижают популярность города и гостиницы в частности.**

Определение конкурентных преимуществ туристского предприятия


Анализ внешней среды:
возможности и угрозы

Анализ внутренней
среды: сильные и слабые
стороны

преимущества
туристского предприятия:
Материальные активы
(основные фонды,
денежные средства)
Нематериальные активы
(имидж, квалификация)



Конкурентное преимущество – завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с позициями конкурентов, достигнутых путем предоставления потребителям больших благ, за счет реализации более дешевой продукции или за счет предложения высококачественных продуктов, но по оправданно более высоким ценам.



Конкурентное преимущество - это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими **прямыми конкурентами**.

Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка.



Различают Конкурентное преимущество:

1. Внешнее
2. Внутреннее

Внешнее конкурентное преимущество

Если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют **ценность для покупателя** за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает **«рыночную силу»** фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей недовольных существующими товарами.

Внутреннее конкурентное преимущество

Если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает **«ценность для изготовителя»**, позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Внутреннее конкурентное преимущество - это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Различают две группы факторов, обеспечивающих организации конкурентные преимущества:

1. Превосходство в ресурсах (более высокое качество, низкие цены).
2. Лучшее мастерство, умение связанное с эффективностью выполнения всех видов деятельности организации, работой всех ее служб.

Достигнутые преимущества дают возможность предприятию занять более прочные позиции на рынке, обеспечивать рентабельность выше средней по отрасли, что будет способствовать дальнейшему развитию сильных и устранению слабых сторон организации.

Профиль конкурентных преимуществ организации в дальнейшем используется при разработке слогана в рекламном продвижении турпродукта.

Пример построения профиля ресторанов гостиницы «Жемчужина»

Обозначения:

- «Американский дайнер»
- «Любава»
- «Хрустальный»
- «Флибустьер»

