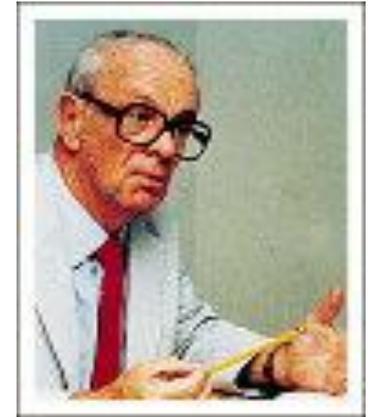


# Тема 2. Стратегический маркетинг и его инструменты

1. Стратегический и тактический маркетинг
2. Стратегический анализ и цели
3. Классификация стратегий
4. Инструменты управления бизнес-портфелем компании

# 1. Стратегический и тактический маркетинг

# Основоположник концепции стратегического управления



«Стратегическое планирование – аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности»  
- И.Ансофф (1918-2002)

"Задача заключается в том, чтобы создать образец распределения ресурсов, который даст фирме достигнуть своих целей наиболее эффективным путем"

# Процесс создания и предоставления ценности рынку

## Стратегический маркетинг

### Выбор конкретного вида ценности:

1. Сегментация
2. Выбор сегмента
3. Позиционирование ценности

## Тактический маркетинг (разработка программы маркетинговых мероприятий)

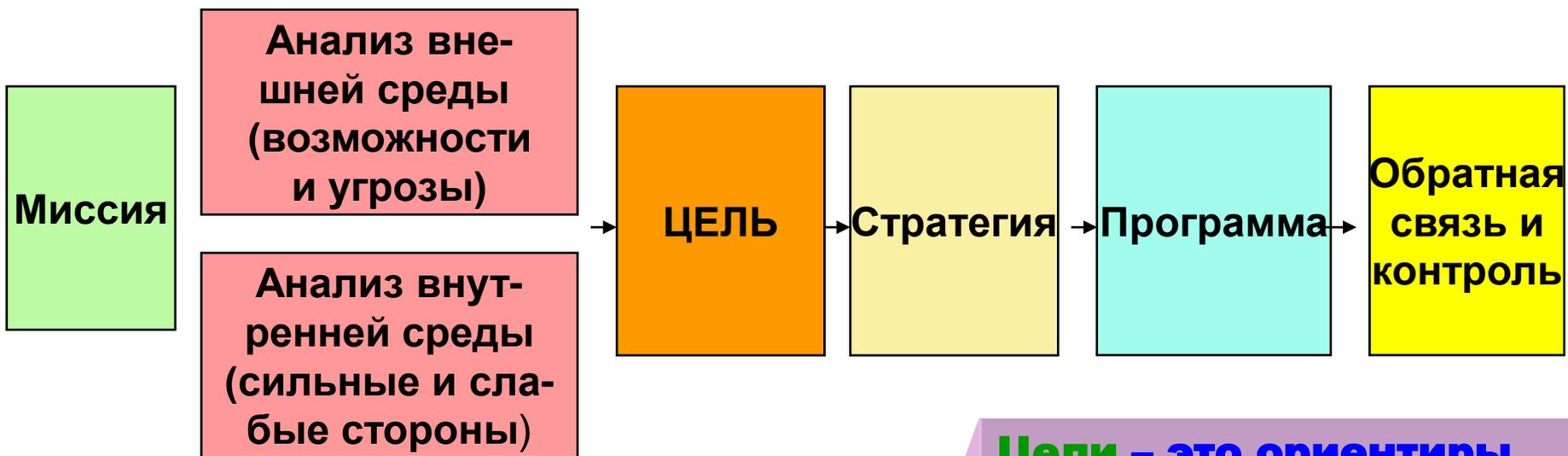
### Предоставление ценности:

1. Разработка характеристик товара
2. Установление цены
3. Производство
4. Распределение и обслуживание

### Передача ценности:

1. Организация продаж
2. Стимулирование сбыта
3. Установление коммуникаций

# Модель процесса стратегического и оперативного планирования

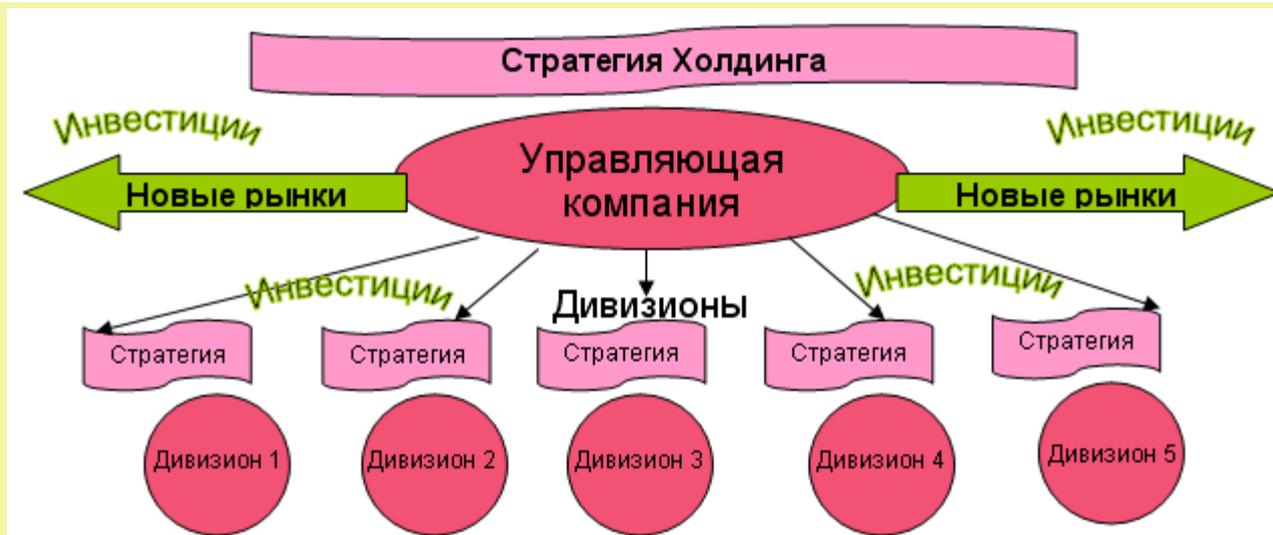


**Цели** – это ориентиры развития  
**Стратегия** – это план достижения цели, последовательность действий  
**Программа** – детальный план

# Стратегический и оперативный маркетинговый план

- **Стратегический план** маркетинга определяет целевые рынки, ценностные предложения и виды деятельности, долгосрочные цели компании и общие оценки необходимых ресурсов. Разрабатывается на 3-5 лет.
- **Оперативный (тактический) план маркетинга** обычно является годовым и более детализированным (конкретные мероприятия комплекса маркетинга).

# Уровни стратегического и оперативного управления



Разработка стратегии осуществляется на уровнях

1. компании в целом - управление бизнес-портфелем компании;
2. каждого направления деятельности

(стратегии для подразделений мультидивизионной компании)

Маркетинговые программы разрабатываются на уровне бизнес-единиц

# Стратегические бизнес единицы

- Портфель фирмы составляют стратегические бизнес единицы (SBU-Strategic Business Unit) - самостоятельные подразделения в рамках одной фирмы
- Сочетание SBU в портфеле фирмы и направления их развития определяются стратегией развития бизнес - портфеля фирмы

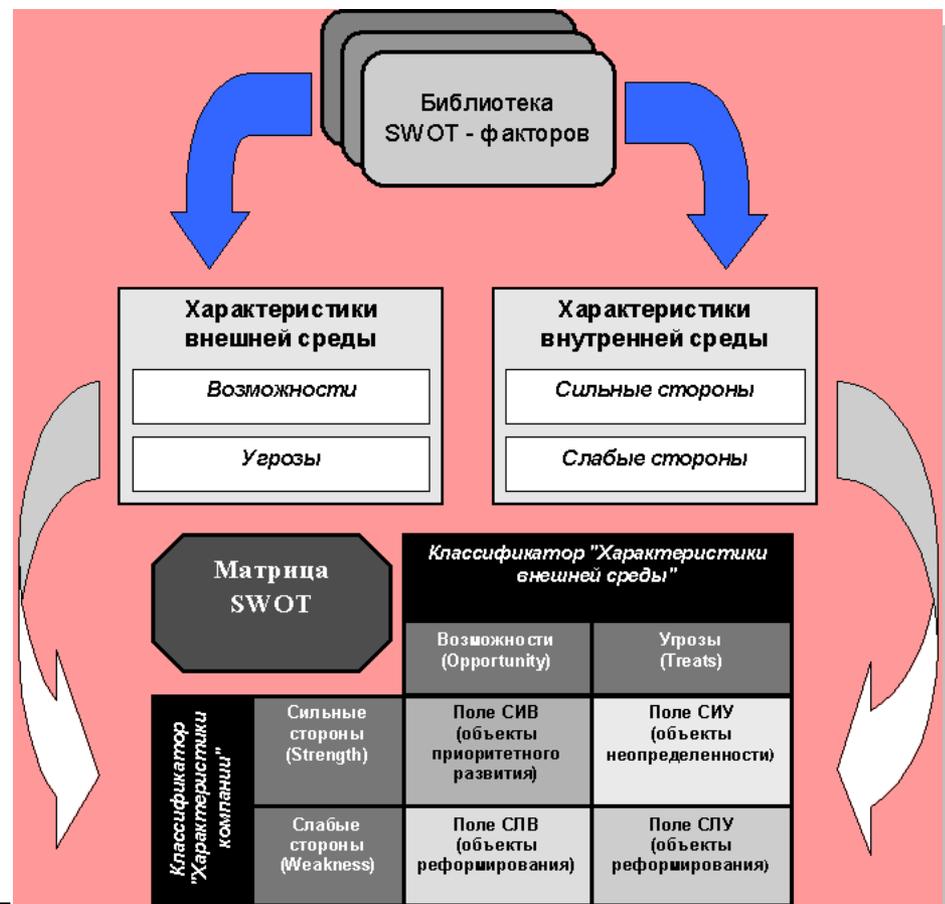


## 2. Стратегический анализ и цели

# 1 этап стратегического маркетинга – анализ маркетинговой среды

**SWOT-анализ (SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) - оценка сильных и слабых сторон компании (внутренний анализ компании), возможностей и угроз (анализ внешней среды)**

- **Маркетинговая микросреда (рабочая среда)** - это сама компания, ее конкуренты, поставщики, дистрибьюторы и целевые потребители
- **Маркетинговая макросреда** – экономическая, технологическая, природная, демографическая, социокультурная, политико-правовая – не контролируется компанией



# Матрица SWOT-анализа (ОАО «Газ» конец 2005 г.)

	<b>Сила: возможности и перспективы</b>	<b>Слабость: опасности и угрозы</b>
<b>Внутренние</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Лидерство на рынке по большинству продуктов</li> <li>- Низкая себестоимость</li> <li>- Оптимальное соотношение цена/качество</li> <li>- Широкая сеть дилерских и сервисных центров</li> <li>- Сильная база по НИОКР</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Производство ряда устаревших, низкокачественных продуктов</li> <li>- Высокий износ оборудования</li> <li>- Рост себестоимости в связи с инфляцией и ростом качества</li> </ul>
<b>Внешние</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рост спроса на автобусы и средние грузовики</li> <li>- Повышение эффективности путем устранения дублирующих функций</li> <li>- Использование собственных ключевых компонентов</li> <li>- Укрепление позиций на быстро развивающихся рынках</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Жесткая конкуренция со стороны западных и китайских производителей</li> <li>- Зависимость от поставщиков силовых агрегатов</li> <li>- Возможные просчеты при разработке стратегии развития</li> </ul>

# Анализ матрицы SWOT

## Анализ «вертикалей»:

- **Возможности, не подкрепленные внутренними силами (ресурсами), остаются гипотетическими**
- **При смычке по вертикали «слабости – угрозы» возникает реальная опасность**

## Анализ «диагоналей»:

- **Внутренние слабости могут помешать реализации внешних возможностей**
- **Внутренние силы (ресурсы) должны помочь в отражении внешних угроз**

# Анализ внешней среды: ВОЗМОЖНОСТИ И УГРОЗЫ

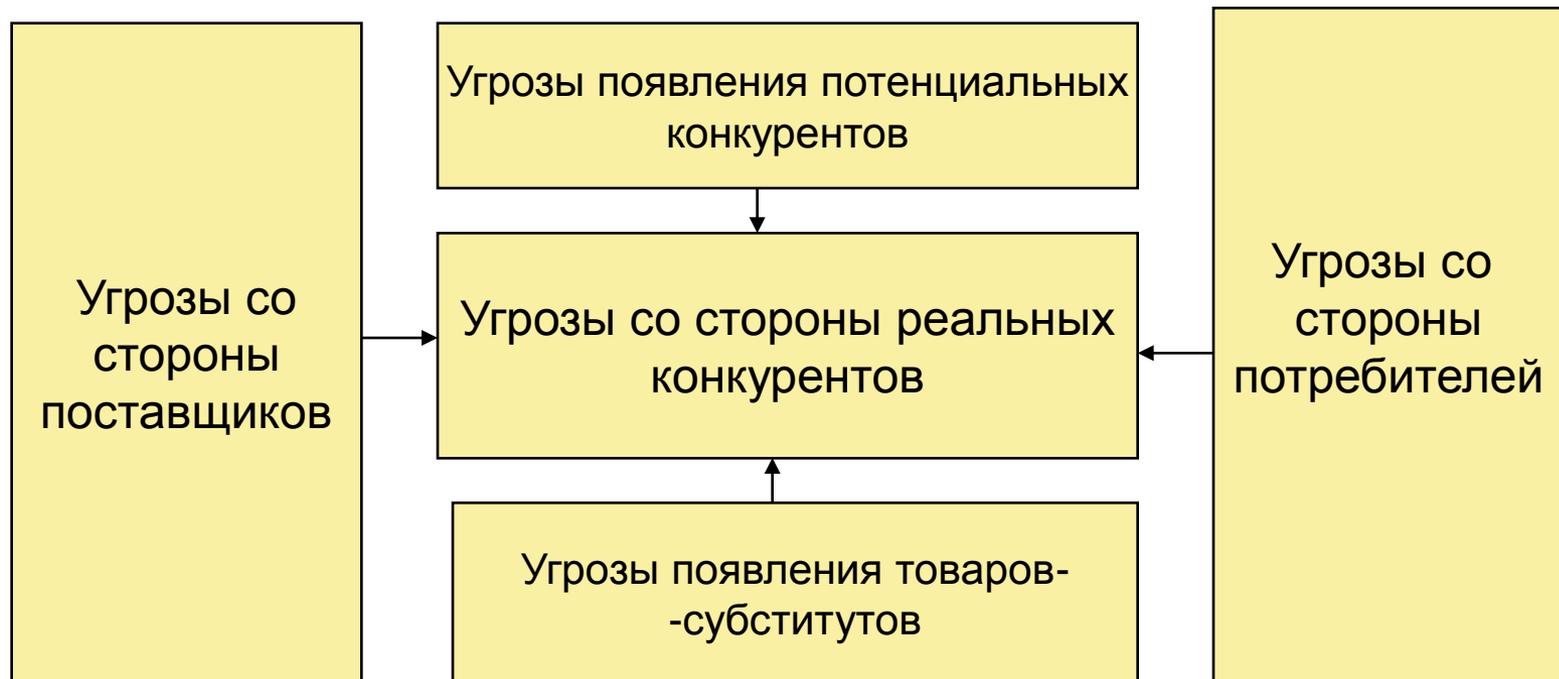
**Маркетинговая возможность** – область покупательских потребностей, удовлетворение которых есть условие получения прибыли компанией.

## *Анализ рыночной возможности*

- 1. Возможно ли сформулировать и донести до целевого рынка выгоды рыночного предложения компании?*
- 2. Будет ли целевой рынок располагаться в пределах экономически выгодной досягаемости средств рекламы и торговых каналов?*
- 3. Имеет ли компания доступ к необходимым резервам и ресурсам?*
- 4. Сможет ли компания предоставлять эти выгоды лучше конкурентов?*
- 5. Будет ли уровень прибыли достаточным?*

**Угрозы внешней среды** – тенденции или неблагоприятное развитие событий, которые могут привести к сокращению продаж и снижению доходов. Классифицируются в соответствии с их опасностью и вероятностью

# Анализ угроз: Модель пяти сил Портера



# Противостояние угрозам

<b>Угроза</b>	<b>Способ противостояния</b>
<b>Реальные конкуренты</b>	постоянно отслеживать их действия
<b>Потенциальные конкуренты</b>	повышать уровень входных барьеров, либо занять все сегменты и ниши рынка
<b>Появления субститутов</b>	трудно, но иногда возможно
<b>Поставщики</b>	диверсификация поставщиков, обеспечение поставщику высокой доли сбыта
<b>Потребители</b>	изучать потребности, вкусы, запросы, ожидания, образ жизни, систему ценностей и материальные возможности своих потребителей

# Анализ возможностей: конкурентные преимущества

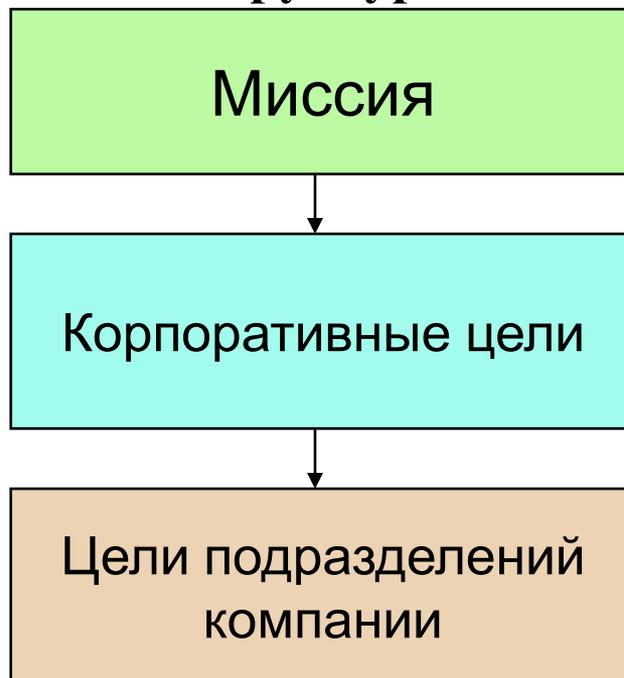
- Стратегический анализ, давая компании представление о ее конкурентных преимуществах, позволяет сформулировать цели и выявить возможные стратегии



## 2 этап стратегического маркетинга: определение целей

**Цели – инструмент управления и критерий при принятии решений о позиционировании на рынке**

Иерархическая структура целей компании



# 3. Классификация стратегий

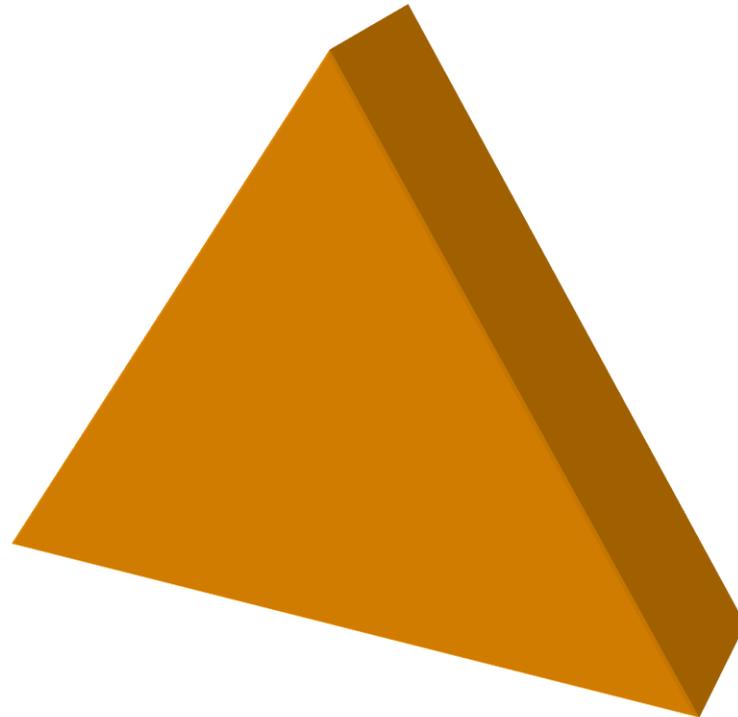
# Модель «стратегического треугольника» Кеничи Омае

- 3 ключевых фактора успеха компании  
(Модель 3С):

Компания (Corporation)



Клиент (Client)



Конкуренент (Competitors)

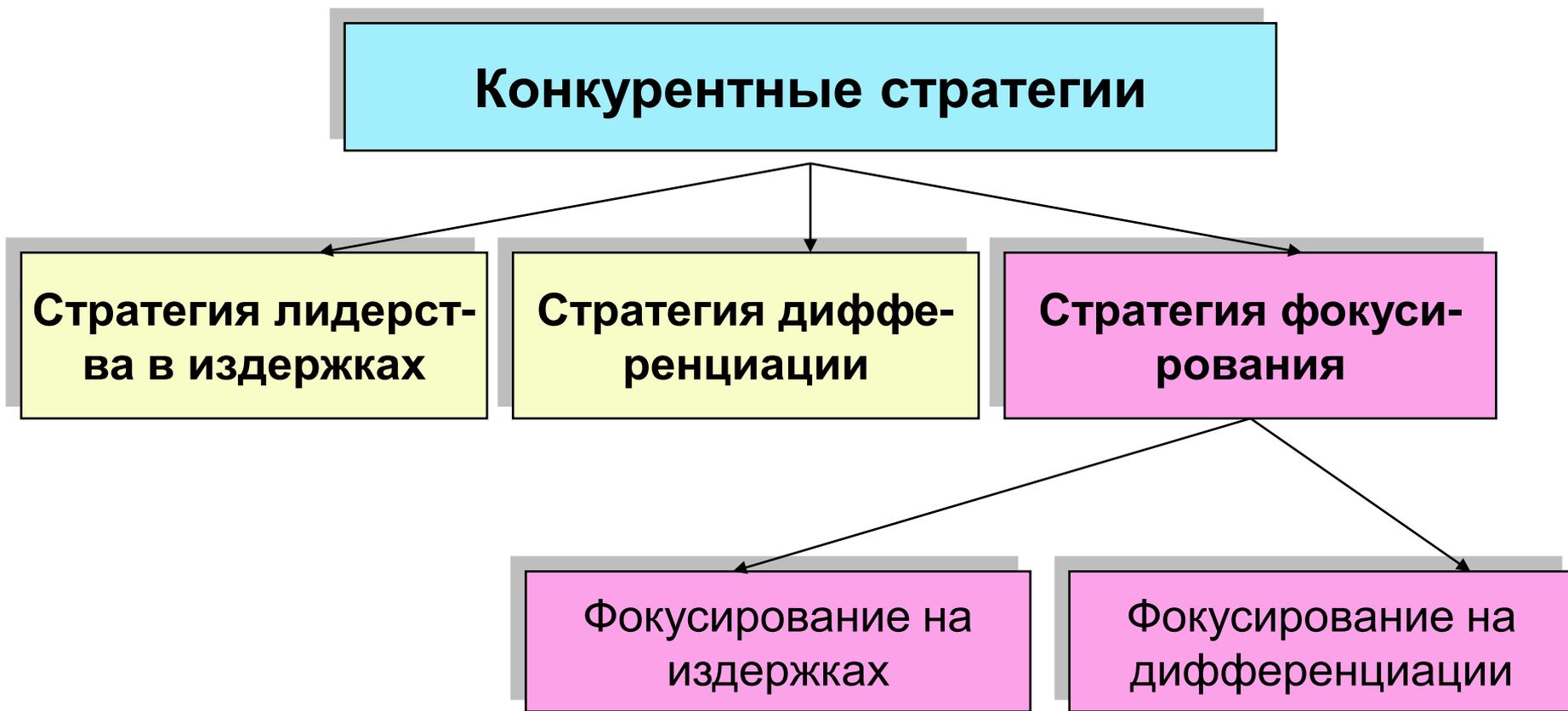
# Основные типы стратегий

Конкурентные стратегии

Рыночные стратегии

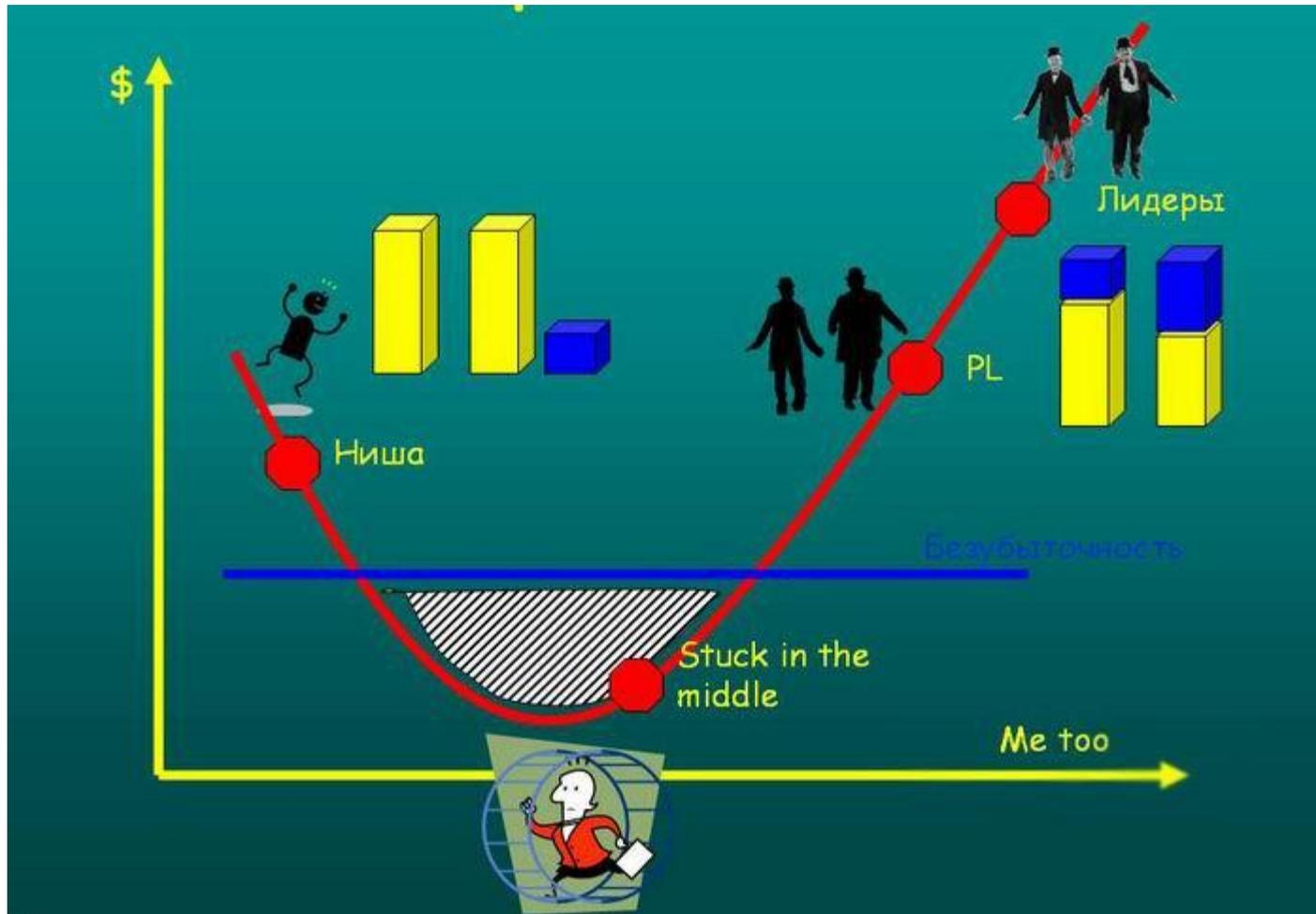
Отраслевые стратегии

# Классификация конкурентных стратегий М.Портера



Есть только **два вида** устойчивых конкурентных преимуществ – **низкие издержки** и **дифференциация продукта**

# Модель Портера



# Можно ли реализовать более одной стратегии?

**1. конкуренты  
застряли**

**2. доля рынка  
больше, чем диф-  
ференциация,  
влияет на затраты**

**3. ФИРМА – ПИОНЕР  
ИННОВАЦИИ**

# Конкурентные стратегии по Дж.Трауту и

## Э.Райсу



Оборонительная война (лидер рынка)

- Атаковать самого себя
- Блокировать конкурентов

Наступательная война (ближайший последователь)

- Искать слабые места лидера
- Атаковать на узком участке фронта

4 типа конкурентных стратегий

Фланговая война (средние фирмы)

- Поиск новых ниш и сегментов
- Неожиданность (без пробного маркетинга)

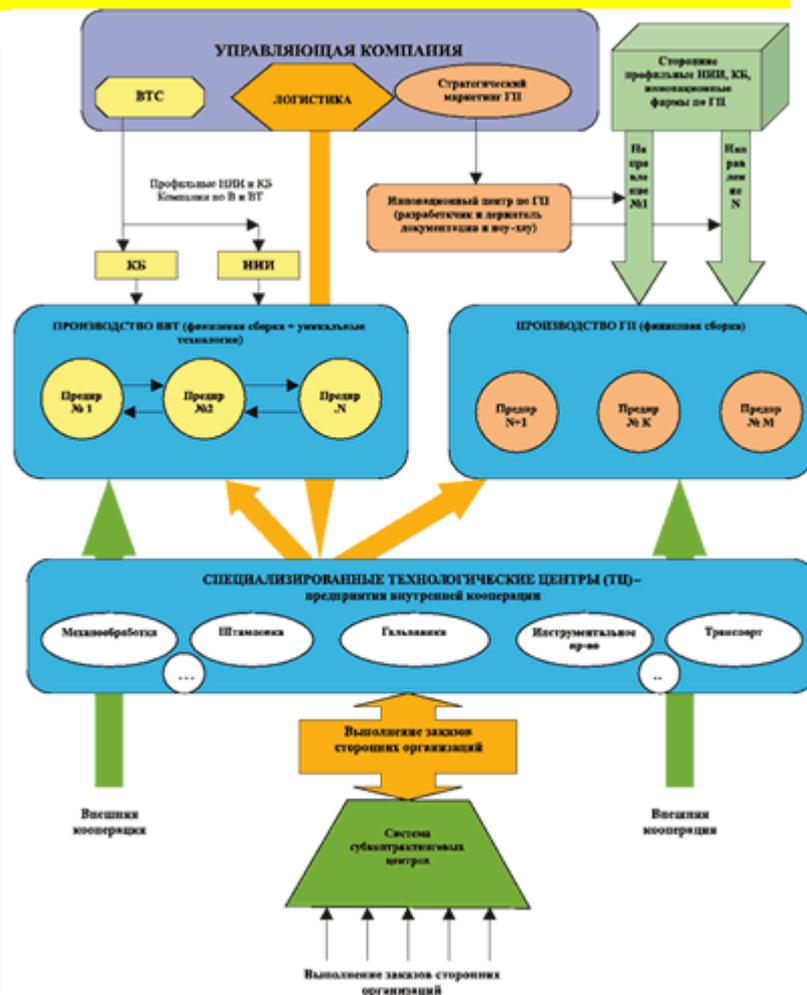
Партизанская война (нишевые игроки)

- Сегмент должен быть достаточно мал
- Иная организация и темпы работы

# Отраслевые стратегии

- Критерий классификации – сочетание отраслей в структуре компании

Горизонтальная интеграция,  
Вертикальная интеграция,  
Диверсификация,  
Конгломерация



# Классификация маркетинговых стратегий в матрице Ансоффа «Продукт – Рынок»

Рынки \ Продукты	Имеющиеся	Новые
Имеющиеся	1.Обработка рынка 15-20%	2.Развитие рынка 40-50% коммерческий риск
Новые	3.Развитие продукта 25-33% технологический риск	4.Диверсификация 60-70%

# 4. Инструменты управления бизнес-портфелем компании

## 3-4 этап стратегического планирования: – оценка альтернатив, выбор стратегии

### Этап 3. Оценка вариантов альтернативных стратегий.

Критерии:

- **Пригодность**: позволяют ли использовать сильные стороны компании и внешние возможности; можно ли компенсировать слабости или противодействовать внешним угрозам.
- **Достижимость**: доступность ресурсов
- **Приемлемость**: Достаточна ли прибыль? Допустим ли уровень риска?

### Этап 4. Выбор стратегии.

Выбираются одна или несколько стратегий с наиболее высоким потенциалом достижения целей компании.

Затем разрабатывается долгосрочный план по ее реализации.

## Модель оценки бизнес-портфеля компании BCG (Boston Consulting Group) - Бостонская матрица «Рост/Доля рынка»

- Теоретическая основа – концепция ЖЦТ и связь доли рынка компании с экономией издержек (эффект опыта и эффект экономии на масштабе)
- Вертикальная ось матрицы отражает темпы роста рынка, горизонтальная – степень влияния компании на рынке.
- В квадрантах матрицы могут быть представлены как SBU, так и позиции товарной номенклатуры

Относительный рост объемов продаж	Относительная доля рынка	
	Низкая	Высокая
Высокий	«Проблемные дети» «???»	«Звезды» «Жемчужины»
Низкий	«Хромые утки» «Собаки»	«Дойные коровы»

# Матрица BCG: статика – практические рекомендации

SBU/позиция номенклатуры	Стратегия
«Вопросительные знаки»	Расширение доли рынка
«Дойные коровы»	Сохранение доли рынка
«Вопросительные знаки», «собаки», слабые «дойные коровы»	Сбор урожая
Слабые «собаки» и «вопросительные знаки»	Дивести́рование

# Матрица BCG: динамика

Жизненный цикл бизнеса (товара) начинается как **вопросительный знак**, превращается в **звезду**, затем становится **дойной коровой** и, наконец, **собакой**.

## МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ ГРУППЫ



# Матрица VCG: динамика

- «Проблемные дети» или «знаки вопроса» способны при правильной стратегии стать «звездами»
- Рано или поздно «звезды» падают; главное, чтобы, падая, они превращались в «дойных коров»
- Дойные коровы следует использовать для «кормления» проблемных детей
- Одна «звезда» приходится на целую свору «собак»

Матрица БКГ для части марок компании Unilever, 2000 г.  
(Журнал «Маркетолог», 2006, №3)

		Относительная доля рынка	
		низкая	высокая
Относительный темп роста продаж	Высокий	Cerutti Findus Organics	Ben & Jerrys Slimfast Calvin Klein Dove
	Низкий	Timotei Sunsilk Red M Coffee Radion Snuggle Lux	PG Tips Persil Lipton Lynx Walls Ice cream Helimanns Knorr Vaseline

# Оценка привлекательности рынка: матрица McKinsey – General Electric

## Сила конкурентной позиции:

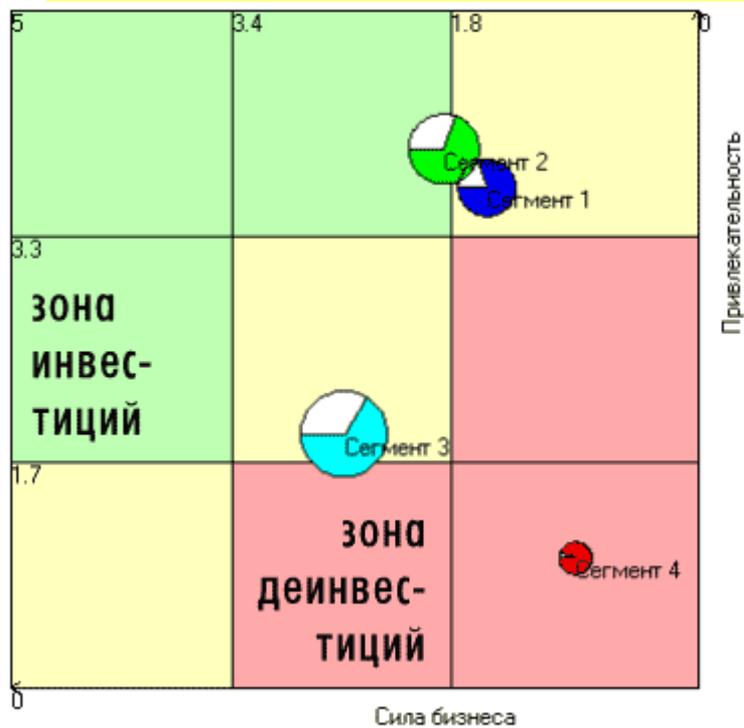
1. Объем и динамика продаж
2. Доля рынка и ее динамика
3. Занимаемое место на рынке
4. Уровень рентабельности, маржа
5. Позиция по отношению к поставщикам, дистрибьюторам
6. Патенты и пр. преимущества

## Привлекательность рынка:

1. Емкость рынка и ее динамика
2. Перспективы развития рынка
3. Состояние конкуренции
4. Динамика средних показателей рентабельности
5. Уровень входных барьеров
6. Уровень цен и издержек и их динамика
7. Применяемые технологии и их развитие

Конкурентная позиция	Привлекательность рынка		
	Высокая	Средняя	Низкая
<b>Сильная</b>	Стабильное лидерство. Мощное инвестирование	Восходящее лидерство. Инвестиции в развитие	Дополнительные усилия. Осторожное инвестирование
<b>Средняя</b>	Генератор прибыли. Инвестирование в усиление позиции	Осторожное развитие. Избирательное инвестирование	Все или ничего. Сбор «урожая» и уход
<b>Слабая</b>	Усиление или уход. Избирательное инвестирование	Постепенный уход. Сбор урожая	Немедленный уход с рынка. Ликвидация бизнеса.

# Матрица McKinsey – General Electric



- Сегменты - круговые диаграммы
- Горизонтальная ось** - конкурентоспособность фирмы на сегменте;
- Вертикальная ось** - привлекательность сегмента;
- Размер диаграммы** - потенциальный объем сегмента;
- Сектор диаграммы** - приверженность потребителей сегмента к товарам и услугам фирмы