

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ, СТАТИСТИКИ И ИНФОРМАТИКИ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ



Ст. преподаватель
Красиченко Людмила Витальевна

LVKrasichenko@mfmesi.ru

Минск
2010

Литература

- Альтшулер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. - Москва: Вершина, 2006. - 232 с.
- Веснин В. Р. Стратегическое управление: учеб. - Москва. ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
- Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев НИ. Стратегический менеджмент: Практикум. - Москва: Вузовский учебник, 2006.
- Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: Изд-во Эксмо, 2003.
- Маркетинг по нотам: практический курс на российских примерах: Учебник / Под ред. проф. Л. А. Данченко. - Москва: ООО «Маркет ДС Корпорейшн», 2004.
- Уолкер-младший О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. и др.; пер. с англ. И.Клюева. М.: Вершина, 2006.
- Хулей Г., Сондерс Дж., Пирси Н. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005.
- Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок: Стратегический и операционный маркетинг: Пер. с англ. СПб.: Питер, 2004

Сущность, принципы и функции маркетинга.

Современный маркетинг – это сложное социально-экономическое явление, которое наиболее правильно рассматривать как совокупность четырех факторов деятельности, постоянно меняющихся параметров поведения в условиях рынка:

- маркетинг как философия взаимодействия и координации предпринимательской деятельности;
- маркетинг как концепция управления;
- маркетинг как средство обеспечения преимуществ в конкурентной среде;
- маркетинг как метод поиска решений.

ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА


- Ориентация всей деятельности фирмы на требования конечного потребителя, их удовлетворение.
- Ориентация всей деятельности фирмы на новый товар.
- Дифференцированный подход как к товарным рынкам, так и к самим товарам.
- Ориентация всей деятельности фирмы на долгосрочное планирование.
- Целенаправленное и активное воздействие на формирование спроса в целевых рыночных сегментах.

ФУНКЦИИ МАРКЕТИНГА

- Маркетинговые исследования
- Планирование политики в области выпуска и ассортимента продукции
- Распределение и сбыт
- Продвижение товаров (услуг)
- Ценообразование
- Маркетинг менеджмент

К концепциям управления маркетингом относятся:

- концепция совершенствования производства;
- концепция совершенствования товара;
- концепция интенсификации коммерческих усилий;
- концепция активного маркетинга;
- концепция социально-этичного маркетинга.



К концепциям маркетингового управления относятся:

- концепция стратегического маркетинга;
- концепция просвещенного маркетинга;
- концепция маркетинга отношения;
- концепция конкурентной рациональности;
- концепция максимаркетинга;

КОМПЛЕКС МАРКЕТИНГА

Системным инструментарием концепций управления маркетингом называется комплекс маркетинга или “маркетинг-микс”.

Термин “marketing mix” (“маркетинг-микс”) предложен в свое время гарвардским профессором Нейлом Борденом.

Ф. Котлер определил комплекс маркетинга следующим образом: набор маркетинговых инструментов, которыми субъект оперирует для решения маркетинговых задач на целевом рынке.

Системный инструмент в концепциях управления маркетингом - это совокупность контролируемых субъектом факторов его внутренней среды, воздействуя которыми *на потребителей*, он достигает необходимой *ответной реакции потребителей* и поставленной цели.

Эволюция корпоративного планирования.

Историки обычно выделяют 4 этапа в развитии корпоративного планирования:

- краткосрочное планирование (бюджетирование);
- долгосрочное планирование;
- стратегическое планирование;
- стратегическое управление (стратегический рыночный менеджмент).


Уровни стратегического управления.

- **Корпоративная (портфельная) стратегия**
- **Деловая стратегия (бизнес-стратегия)**
- **Функциональные стратегии**
- **Операционные (линейные) стратегии**

Понятие стратегии. Классификация стратегий.

В настоящее время существует множество определений стратегии:

- общий всесторонний план достижения целей;
- искусство руководства, общий план ведения работы;
- долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации;
- долгосрочные намерения руководителей предприятий в отношении производства, маркетинга и коммерции, доходов и расходов или капиталовложений;
- процесс формулирования долговременных целей и намерений предприятия и выбор надлежащих направлений деятельности, а также соответствующее распределение тех ресурсов, которые необходимы для достижения поставленных целей;
- генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.



Выработка стратегии направлена, прежде всего, на адаптацию организации к изменениям внешних условий.

Из всех приведенных выше разнохарактерных определений, будем придерживаться мнения, высказанного Г. Минцбергом, Б. Альстрэндом и Дж. Лемпелом о том, что *«стратегия – это принцип поведения или следования некоторой модели поведения»*.

Здесь предприятие рассматривается как участник рыночных отношений, т.е. как любой другой живой организм, существующий в среде себе подобных.

Сущность и процесс стратегического и оперативного маркетинга

«Стратегический маркетинг (процесс анализа) представляет собой постоянный и систематический анализ потребностей рынка, выводящий на разработку эффективных товаров и услуг, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество».

«Оперативный маркетинг – это коммерческий инструмент фирмы, без которого даже самый лучший стратегический план не увенчается успехом. Он опирается на программы продвижения товаров, ценообразования, продаж и коммуникации, в результате которых целевая группа потребителей должна узнать и оценить отличительные качества предлагаемых товаров и те позиции, на которые они претендуют».

Сегментирование рынка и позиционирование товара

- **Сегментация рынка** представляет собой процесс разделения рынка на гомогенные (однородные) группы покупателей, для каждого из которых могут потребоваться отдельные товары и комплекс маркетинга.
- **Рыночный сегмент** - это совокупность (группа) потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предлагаемые продукты и на набор маркетинговых стимулов (комплекс маркетинга).
- **Объектами сегментации** являются потребители.
- **Цель сегментации** - максимальное удовлетворение запросов потребителей в различных товарах, а также рационализация затрат предприятия на разработку программ производства, выпуск и реализацию товара.

Стратегии сегментации


Выбирая стратегию **массового маркетинга**, фирма выходит на весь рынок с одним типом товара.

Концентрированный маркетинг предполагает, что фирма сосредотачивает усилия на одном сегменте рынка.

Третья стратегия заключается в охвате нескольких сегментов и выпуске для каждого из них своего товара. Это стратегия **дифференцированного маркетинга** (с ориентацией на потребительское предпочтение, либо на группу потребителей, либо выборочная специализация, либо полный охват сегментированного рынка).

Сегментация бывает нескольких видов:

- макросегментация
- микросегментация
- сегментация вглубь
- сегментация вширь
- предварительная сегментация
- окончательная сегментация



**При сегментировании рынка
потребительских товаров обычно
учитываются следующие признаки:**

- географические,
- демографические,
- социально-экономические,
- национально-культурные,
- психографические,
- поведенческие.

Критерии сегментации

Критерий - это способ оценки обоснованности выбора того или иного сегмента рынка для фирмы, признак-способ выделения данного сегмента на рынке.

Выделяют следующие **критерии сегментации**:

- количественные параметры сегмента,
- доступность сегмента для фирмы,
- возможности дальнейшего роста,
- прибыльность,
- совместимость сегмента с рынком основных конкурентов,
- эффективность работы на выбранный сегмент рынка,
- возможность связи с субъектом.

Процесс сегментации.

Процесс сегментации состоит из следующих этапов:

- Формирование признаков и критериев сегментации;
- Выбор метода и осуществление сегментации рынка;
- Интерпретация полученных сегментов;
- Выбор целевых рыночных сегментов;
- Позиционирование товара;
- Разработка плана маркетинга.

Методы сегментации

- **Концентрированный метод** предполагает последовательное освоение одного сегмента за другим или пока не будет освоено достаточное для фирмы число сегментов.
- **Дисперсный метод** предполагает выход сразу на максимально возможное число сегментов рынка для того, чтобы иметь возможность отобрать наиболее привлекательные и отказаться от бесперспективных, доведя число сегментов, на которых фирма будет работать до оптимального уровня.

Позиционирование фирмы, товара на рынке

Позиционированием называется процесс поиска такой рыночной позиции для компании, продукта или услуги, которая будет выгодно отличать ее (его) от положения конкурентов.

- Позиционирование относится в большей степени к долгосрочной стратегии, чем к краткосрочной тактике.
- Позиционирование осуществляется в сознании потребителей.
- Позиционирование базируется на получаемой выгоде.
- Вследствие того, что позиционирование базируется на выгоде, и в результате того, что разные клиенты часто ищут различные выгоды от покупки, пользуясь по существу сходными продуктами и услугами, позиция индивидуального продукта в представлении одного покупателя может отличаться от позиции этого же продукта у другого покупателя.
- Позиционирование - относительное понятие. Товары и торговые марки занимают позиции относительно конкурирующих продуктов и торговых марок.

Стратегия эффективного позиционирования

Для эффективного позиционирования должны выполняться **четыре главных условия:**

1. Должно существовать ясное представление о целевом рынке и покупателях, к которым стремится компания.
2. Выгоды, на которых основывается позиционирование, должны быть важны для целевых покупателей.
3. Позиционирование должно строиться на действительной силе компании и/или ее торговой марки.
4. Позиции должны обладать коммуникабельностью, давать возможность контакта с целевым рынком.

Стратегия позиционирования включает **три основные фазы:**

1. Определение текущей позиции.
2. Выбор желаемой позиции.
3. Разработка стратегии для достижения желаемой позиции.

Процесс позиционирования

Первая фаза	Определение текущей позиции
Шаг 1	Определение конкурентов
Шаг 2	Определение характеристик товаров
Шаг 3	Оценка значимости атрибутов товаров
Шаг 4	Определение позиций конкурирующих товаров по важнейшим атрибутам
Шаг 5	Идентификация потребностей покупателей
Шаг 6	Объединение информации и построение карты восприятия товаров
Вторая фаза	Выбор желаемой позиции
Шаг 1	Выбор целевого рынка
Шаг 2	Определение конкурентных преимуществ или отличий от конкурентов
Третья фаза	Разработка стратегии для достижения желаемой позиции

Разработка стратегии для достижения желаемой позиции

После определения текущей позиции и направленности ее развития рассматриваются несколько основных стратегических альтернатив:

- *укрепление существующих позиций,*
- *постепенное перепозиционирование,*
- *радикальное перепозиционирование,*
- *вытеснение конкурентов с занимаемой позиции.*

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (ФИРМЫ)

Конкурентные силы в соответствии с расширенной концепцией соперничества М. Портера:

- внутриотраслевая конкуренция
- потенциальные конкуренты
- производители товаров-заменителей
- поставщики (сильная власть)
- потребители (сильная власть)

Базовые стратегии развития

По мнению М. Портера, существуют только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара.

		Конкурентное преимущество	
		Уникальность товара	Низкие издержки
Стратегическая цель	Весь рынок	<i>Дифференциация</i> <i>1</i>	<i>Доминирование по издержкам</i> <i>2</i>
	Конкретный сегмент	<i>Концентрация</i> <i>3</i>	

Стратегия доминирования по издержкам

Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта.

Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки.

В центре внимания всей стратегии - низкие издержки по сравнению с конкурентами,

Стратегии дифференциации

Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов.

Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой.

Дифференциация может принимать различные формы:

- имидж марки,
- признанное технологическое совершенство,
- внешний вид,
- послепродажный сервис.

Стратегия специализации

Стратегия специализации означает концентрацию на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок.

Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Конкурентные стратегии

Ф. Котлер, исходя из доли рынка, принадлежащего фирме, выделяет четыре типа конкурентной стратегии:

- стратегии лидера рынка;
- "бросающего вызов";
- "следующего за лидером";
- специалиста («нишера»).

Стратегии лидера

Фирма-«лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты.

Обычно лидер - эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие, базового рынка.

В распоряжении фирмы-лидера широкий выбор стратегий.

1. Расширение первичного спроса - направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара.

2. Оборонительная стратегия.

Цель оборонительной стратегии – защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором после того, как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

3. Наступательная стратегия.

Доминирующие фирмы стремятся увеличить свою долю рынка, применив наступательную стратегию. Цель при этом состоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта.

4. Стратегия демаркетинга.

Суть ее в сокращении своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме. Один из многих возможных путей - это применить принципы демаркетинга с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

Стратегии «бросающего вызов»

Цель агрессивной стратегии «бросающего вызов» - занять место лидера.

Две проблемы в этом случае являются ключевыми: выбор плацдарма для атаки на лидера и оценка его возможностей реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки.

- Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места.
- Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слабо или плохо защищен.

Правильная оценка возможностей реакции и защиты со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. М. Портер предлагает использовать следующие критерии.

- **Уязвимость:** в отношении каких стратегических маневров, каких действий правительства, каких событий и каких секторов конкурент наиболее уязвим?
- **Провокация:** какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его экономические показатели?
- **Эффективность отпора:** какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если он и попытается им противостоять или повторить их?

Стратегия «следующего за лидером»

«Следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.

Четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка:

- творческая сегментация рынка.
- эффективно использовать НИОКР.
- оставаться малыми.
- сильный руководитель.

Стратегия «следования за лидером», таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

Стратегии специалиста

Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом.

Для того, чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна удовлетворять следующим условиям:

- обладать достаточным потенциалом прибыли;
- иметь потенциал роста;
- быть малопривлекательной для конкурентов;
- соответствовать специфическим возможностям фирмы;
- иметь устойчивый барьер входа.

Стратегии роста

Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

- рост по отношению к базовому рынку (интенсивный рост);
- рост по отношению к производственной цепочке - интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности - это интегративный рост;
- рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности;
- рост посредством диверсификации.

1. Интенсивный рост

1.1 Стратегии проникновения на рынок

В рамках стратегии проникновения нужно попытаться увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Этого можно достичь различными способами:

- **развитие первичного спроса:** воздействуя на компоненты глобального спроса, увеличить размер рынка;
- **увеличение своей доли рынка:** привлечь бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров;
- **защита своего положения на рынке** (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж): активизировать для этого операционный маркетинг;
- **рационализация рынка:** реорганизовать обслуживаемые рынки с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга;
- **организация рынка:** повлиять, в разрешенных законодательством пределах, на уровень экономической эффективности сектора.

1.2. Стратегии развития рынков

Эти стратегии имеют цель роста объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Этого можно достичь различными способами:

- Новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке.
- Новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся.
- Территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны.

1.3. Стратегии развития через товары (развитие продукта).

Направлены на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Имеются следующие возможности:

- Добавление характеристик: увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок.
- Расширение товарной гаммы: разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества.
- Обновление линейки товаров: восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически.
- Улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций, как набора свойств.
- Приобретение гаммы товаров: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства.
- Рационализация гаммы товаров: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта.

2. Интегративная стратегия

Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья цепи производства и продажи товара.

2.1. Стратегии интеграции «назад». Используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения.

2.2. Стратегии интеграции «вперед». Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами.

2.3. Стратегии горизонтальной интеграции. Их цель - усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определяя конкурентов.

3. Стратегия роста через диверсификацию

Оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада.

3.1. Стратегия концентрической диверсификации.

При этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом.

3.2. Стратегия чистой диверсификации.

В этом случае фирма осваивает виды деятельности, несвязанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане.

Анализ портфеля направлений деятельности

Для этой цели разработаны различные методы анализа с применением матриц и с использованием разнообразных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности.

Рассмотрим наиболее популярные из них:

Метод SWOT (Strengths — сильные стороны фирмы; Weaknesses — слабости; Opportunities — возможности, Threats — угрозы).

метод Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемого «матрицей рост-доля рынка» (Boston Consulting Group, 1972),

метод «матрицы привлекательность-конкурентоспособность», приписываемого фирмам «Дженерал Электрик» и «МакКинси» (McKinsey).

Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC).

Метод SPACE (Strategic Position and Action Evaluation — оценка стратегического положения и действий).

проект PIMS (Profit Impact of Market Strategy; на русский язык название проекта можно перевести как «влияние рыночной стратегии на прибыль»; в российской научной литературе нередко употребляется аббревиатура ПИМС



Спасибо за внимание!

Рекомендую хорошенько проработать
методы анализа с применением
матриц!