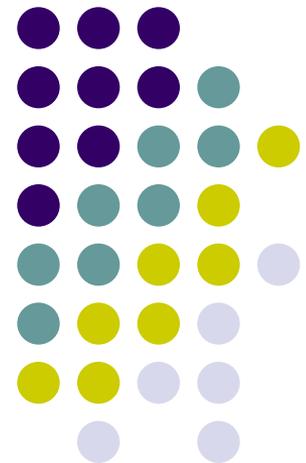


# Система маркетинговых стратегий предприятия:

Портфельные стратегии( матрица БКГ, матрица Джи-И-Маккензи), стратегии роста(матрица Ансоффа), конкурентные стратегии (М. Портер)



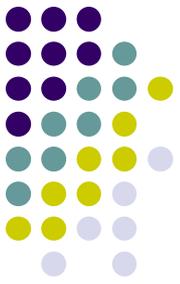
Презентацию делали: Николаев Дмитрий,  
Харчук Вадим, Добренко Алина, Павел Шмелёв.

# Портфельные маркетинговые стратегии



- Маркетинговая практика рассматривает «портфель» в виде совокупности, как правило, независимых друг от друга хозяйственных подразделений, стратегических единиц одной компании, фирмы.
- «Портфельный анализ» («портфолио анализ») позволяет представить в матричном виде результаты исследования направлений деятельности предприятия с целью определения их последующего роста и увеличения прибыльности входящих в ее состав стратегических единиц. При этом рост производства определяется развитием спроса и продаж, что приводит к снижению затрат ресурсов на единицу продукции. Рост связан также с этапами жизненного цикла товаров на рынке. Что же касается прибыльности, то, как показывают исследования, она существенно связана с занимаемой предприятием долей рынка.

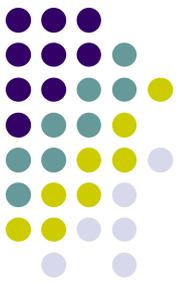
# Портфельные маркетинговые стратегии



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

Управление ресурсами предприятия на основе выбора хозяйственных направлений рыночной деятельности осуществляется с использованием:

- матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ);
- матрицы Дженерал Электрик-Маккензи (Джи-И-Маккензи).

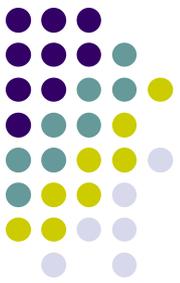


# Матрица БКГ

**Матрица БКГ** — инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

# Матрица БКГ



		<b>Доля на рынке</b>	
		<i>Высокая</i>	<i>Низкая</i>
<b>Темпы роста спроса</b>	<i>Высокие</i>	<b>«Звезды»</b>	<b>«Трудные дети»</b>
	<i>Низкие</i>	<b>«Дойные коровы»</b>	<b>«Изгоняемые собаки»</b>

# Матрица БКГ



Темпы роста спроса рассчитываются по данным продаж того или иного товара на том или ином сегменте рынка. Применительно к оси «темпы роста спроса» базовая линия, разделяющая спрос с высокими и низкими темпами роста, может соответствовать темпам продаж данного товара на рынке.



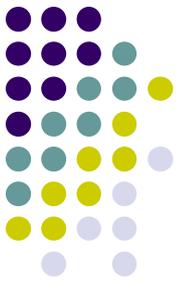
# Матрица БКГ



Двумерная матрица БКГ «рост/доля» используется в основном для оценки выбора стратегических зон развития предприятия и оценки потребностей в инвестициях, испытываемых отдельными хозяйственными направлениями (продукты, рынки, подразделения). Каждый из четырех квадрантов описывает существенно различную ситуацию, требующую отдельного подхода, с точки зрения, как капиталовложений, так и выработки маркетинговой стратегии.



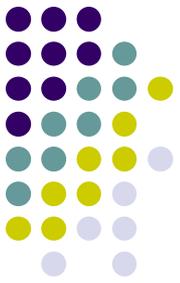
# Матрица БКГ



- «Звезды» — сохранение лидерства;
- «Дойные коровы» — получение максимальной прибыли;
- «Трудные дети» — инвестирование и избирательное развитие;
- «Изгоняемые собаки» — уход с рынка или малая активность.



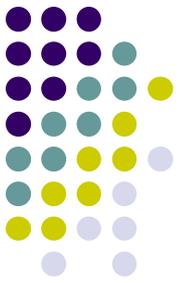
# Матрица БКГ



## Недостатки

- Сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора
- Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд
- Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, экономический кризис.

# Матрица БКГ



## Преимущества

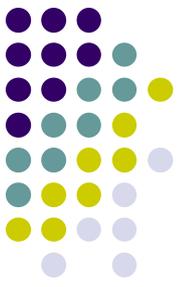
- теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- объективность анализируемых параметров
- наглядность и простота построения;
- она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
- проста и доступна для понимания;



# Матрица Джи-И-Маккензи

- Более широкие возможности для выбора стратегических маркетинговых решений на корпоративном уровне представляет многомерная матрица Джи-И-Маккензи («привлекательность рынка/стратегическое положение предприятия»). Она позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетинговые решения по эффективному использованию потенциала предприятия в зависимости от различных уровней привлекательности рынка.

<i>Стратегическое положение</i>		
	<i>Сильное</i>	<i>Слабое</i>
<i>Высокая</i>	<i>«Оптимизировать»</i>	<i>«Усилить или удержать»</i>
<i>Привлекательность рынка</i>		
<i>Низкая</i>	<i>«Извлекать полную выгоду»</i>	<i>«Уходить»</i>

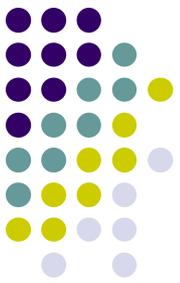


# Матрица Джи-И-Маккензи

- Показатель «привлекательность рынка» (хозяйственного направления) определяется набором различных факторов. К их числу можно отнести:
  - размер рынка и возможности его роста;
  - норма прибыли;
  - уровень цен;
  - состояние конкуренции;
  - барьеры выхода на рынок;
  - социальная роль;
  - правовые ограничения и др.

Количественная оценка привлекательности рынка по методике Ансоффа рассчитывается следующим образом

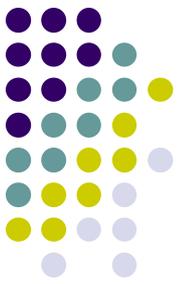
Привлекательность рынка = Перспектива роста x Перспектива рентабельности x Перспектива стабильности.



# Матрица Джи-И-Маккензи

- Показатель «стратегическое положение» (конкурентный статус, внутренний потенциал) оценивается с помощью различных факторов:
- чистый доход;
- возможности производства;
- финансовое положение;
- эффективность продаж;
- конкурентоспособность цены;
- образ на рынке;
- культура предприятия;
- стиль руководства и др.

Количественная оценка этого показателя исчисляется по формуле:  
Стратегическое положение = Инвестиционная позиция x Рыночная позиция x Состояние потенциала.

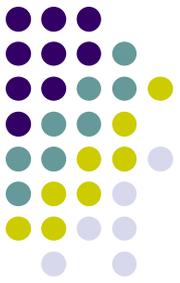


# Матрица Джи-И-Маккензи

- Матрице Джи-И-Маккензи также присущи некоторые ограничения и недостатки. Так, определение факторов модели требует большого количества информации и ими достаточно трудно оперировать. Возможны различные подходы к их оценке.
- Наряду с двумерной используется и многомерная матрица Джи-И-Маккензи, где выделяется дополнительно средний уровень оценки привлекательности рынка и стратегического положения предприятия

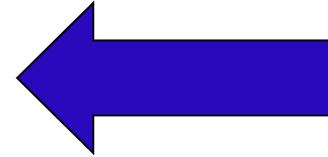
<b>Инвестирование</b>	<b>Инвестирование</b>	<b>Сохранение</b>
<b>Инвестирование</b>	<b>Сохранение</b>	<b>Уход</b>
<b>Сохранение</b>	<b>Уход</b>	<b>Уход</b>

# Стратегии роста: матрица Ансоффа



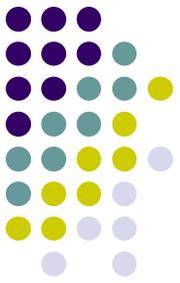
- *Стратегии роста* — дают возможность ответить на вопросы:

В каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка?



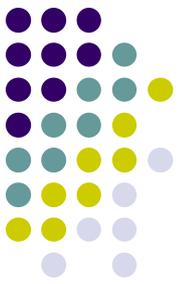
Достаточно ли собственных ресурсов для этого или потребуется пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности?

# Стратегии роста: матрица Ансоффа



- Матрица Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix) — модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок». Матрица достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.
- Историческая справка: Модель Игоря Ансоффа впервые была представлена в 1957 году в Harvard Business Review. На сегодняшний момент матрица остается самым распространенным инструментом стратегического менеджмента для определения направлений роста бизнеса.

# Стратегии роста: матрица Ансоффа



4 возможных стратегии роста бизнеса:

		Описание продукта	
		Существующий продукт	Новый продукт
Описание рынка	Существующий рынок	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	Новый рынок	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

# Стратегия проникновения на рынок



- Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.
- Стратегия проникновения на рынок относится к высокозатратным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

Условия для успешной реализации стратегии проникновения на рынок:

Условие 1: Существующий товар не достиг своего предела покрытия рынка — имеет источники роста с точки зрения дистрибуции и охвата целевой аудитории.

Условие 2: Доля существующих потребителей может быть увеличена.

Условие 3: Есть возможность захвата доли рынка у других игроков за счет наличия конкурентного преимущества товара компании.

Условие 4: Существует экономия от масштаба. Условие 5: Компания имеет возможности к высокому уровню инвестиций

# Стратегия развития рынка



- Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде.

Условия для успешной реализации стратегии:

Условие 1: Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.

Условие 2: Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.

Условие 3: Новые рынки имеют высокие темпы роста.

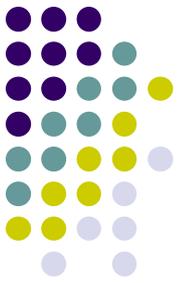
Условие 4: Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

# Стратегия развития товара



- Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты. Например, вкусовое расширение на существующем рынке или выпуск не только стиральных порошков, но и средств для очищения духовок и варочных поверхностей.
- Виды новых товаров:
  - усовершенствованные товары или товары нового поколения
  - товары в новой упаковке
  - товары в новом объеме
  - абсолютные новинки от бренда
- В стратегии развития товара важно максимально исключить каннибализацию текущего ассортимента, т.е. переключение потребителей с текущих товаров на новые расширения. Если все же компания понимает, что новый товар полностью заменит существующий товар, то каннибализация должна быть прибыльной и обеспечивать рост продаж, т.е. новый товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.

# Условия для успешной реализации стратегии интенсивного роста с помощью развития товара:



Условие 1: Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов.

Условие 2: Существующие товары находятся на стадии зрелости своего жизненного цикла.

Условие 3: Ужесточение конкуренции со стороны ключевых конкурентов.

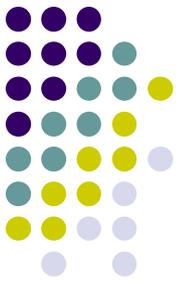
Условие 4: Компания начинает новые виды деятельности для которых нужен новый товар.

# Стратегия диверсификации



- Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегия роста. Причины выбора стратегии диверсификации — распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост) или уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли.
- Компания при выборе стратегии диверсификации должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса

# Элементы матрицы Ансоффа



Матрица предлагает выбрать одну из возможных 4-х стратегии роста компании, используя две характеристики:

- рынок, на котором желает функционировать компания;
- товар, который планирует продавать компания.

# 2 вида рынков



• **Существующий рынок** — означает рынок, на котором компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию. Существующий рынок — это существующие потребители — текущая целевая аудитория компании; группа людей, которая покупает товар компании на сегодняшний момент и к кому адресованы все рекламные сообщения.

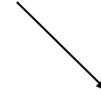
• **Новый рынок** — означает рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения возможностей своего бизнеса. Новый рынок или новые потребители — та группа людей, которая сейчас не покупает товар компании по каким-либо причинам: существующий товар не привлекателен; аудитория не знает о существовании товара компании; компания не рассматривала данный сегмент как возможных потребителей своего товара и т.п.



## 2 вида товаров

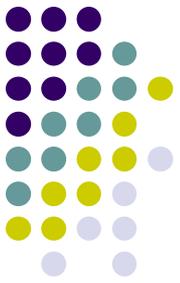


• **Новый продукт** – товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании, товар, которые планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж.



Существующий продукт – товар, который существует в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж.

# Конкурентные стратегии (М. Портер)



- «Чтобы компания могла приносить стабильный растущий доход, ей необходимо достичь лидерства в одной из трех областей: в продукте, в цене, или узкой рыночной нише» — так считал Майкл Портер, представляя всему миру свою теорию эффективной конкуренции. На протяжении всей своей профессиональной деятельности он занимался систематизацией всех моделей конкуренции и разработкой четких правил ведения конкурентной борьбы на рынке.
- Стратегия конкуренции представляет собой список действий, который осуществляет компания для получения более высокой прибыли, чем конкуренты. Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания привлекает потребителей более быстро, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов, получает более высокую норму рентабельности (маржинальности) с продаж.

# Конкурентные стратегии (М. Портер)



- Портер выделял 4 вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке:

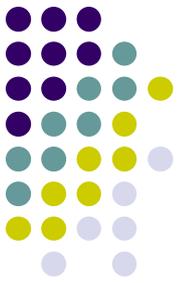
		Тип конкурентного преимущества	
		Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок		<b>1. Лидерство в издержках</b>	<b>2. Дифференциация</b>
Узкий рынок		<b>3. Фокус на издержках</b>	<b>4. Фокус на дифференциации</b>

# Конкурентные стратегии (М. Портер)



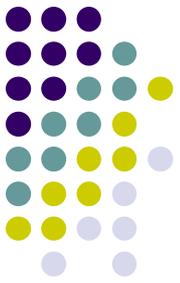
- В основу матрицы конкурентных стратегий Портера заложено 2 параметра: *размер рынка* и тип *конкурентного преимущества*.
- Типы рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории).
- Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента.

# Конкурентные стратегии (М. Портер)



- *На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет 3 основных стратегий конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и специализация:*
  1. Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
  2. Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
  3. Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

# Конкурентные стратегии (М. Портер)



- Такая классификация стратегий конкуренции Портера является очень обобщенной и предлагает выбрать бизнесу тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара.
- После выбора ключевого направления конкурентной стратегии необходимо разработать принципы стратегии.



# Не бывает «серединных» стратегий

- Фирма, которая не выбирает четкое направления для конкурентной стратегии — «застревает посередине», работает не эффективно и функционирует в крайне неблагоприятной конкурентной ситуации.
- Компания без четкой стратегии конкуренции теряет долю рынка, неэффективно управляет инвестициями и получает низкую норму прибыли. Такая компания теряет покупателей, заинтересованных в низкой цене, так не способна предложить им приемлемую цену без потери прибыли; и с другой стороны она не может получить покупателей, заинтересованных в специфических свойствах продукта, так как не концентрирует усилия на развитии дифференциации или специализации.

# План действий

- Если компания не определилась с вектором конкурентной стратегии, то следует переосмыслить ключевые цели и задачи бизнеса, оценить ресурсы и возможности компании и пройти 3 последовательных шага:



Последовательность	Описание этапа
Шаг первый	Принять фундаментальное решение и выбрать одно из направлений стратегии, основываясь на возможностях, сильных и слабых сторонах продукта
Шаг второй	Разработать <b>устойчивое конкурентное преимущество</b> или уникальное торговое предложение продукта, которое будет подчеркивать выбранное направление конкуренции.
Шаг третий	Определить ключевых конкурентов, у которых планируется отбирать долю рынка, и конкурентов, которые представляют угрозу компании; и сформировать план тактических действий для повышения конкурентоспособности бизнеса.

# Спасибо за внимание!

