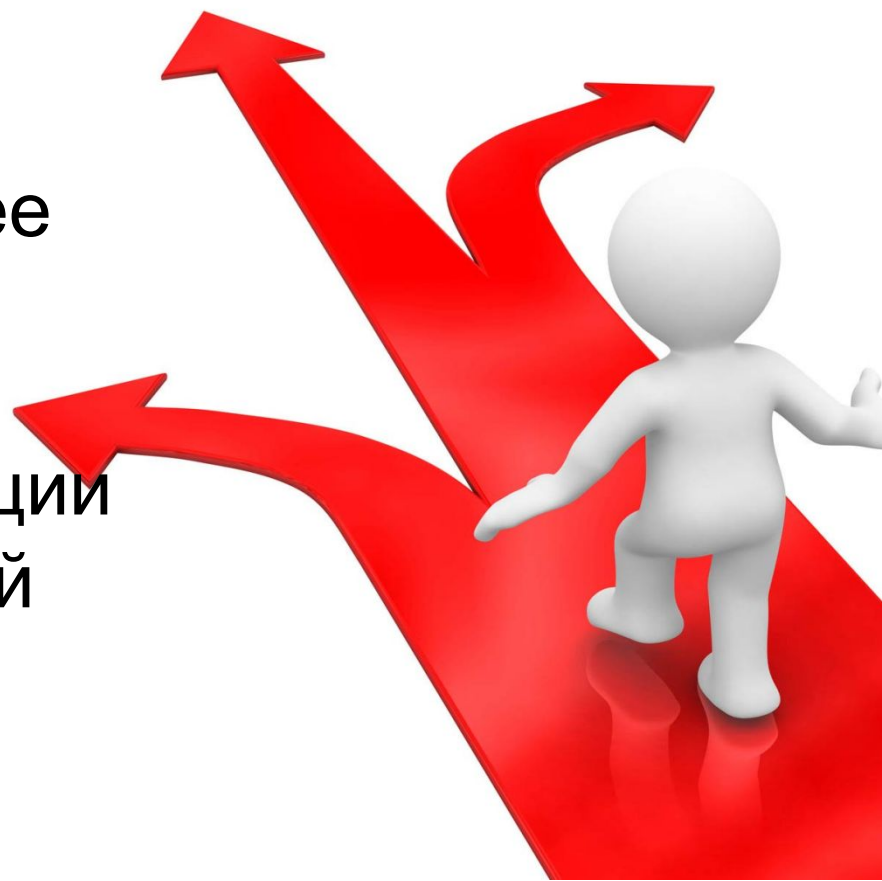


Стратегический подход в управлении маркетингом



Стратегия

– это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям



Основные черты стратегии



- Роль стратегии состоит в том, чтобы сосредоточить внимание на главных участках или возможностях и отбросить все остальные имеющиеся возможности и решения как несовместимые со стратегией.
- Процесс выработки стратегии не заканчивается описанием конкретных действий и выработкой направлений, продвижение по которым обеспечивает рост и укрепление позиций фирмы.
- В ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности и случайности, которые откроются при составлении проекта мероприятий. Поэтому иногда используется неточная информация о различных альтернативах.
- При появлении более точной информации может возникнуть вопрос о необходимости корректировки первоначальной стратегии.

Корпоративная стратегия

– стратегический план управления компанией, описывающий способы и методы достижения цели, на основе свойственных компании деловых принципов, а также описывающий действия и подходы, способствующие улучшению рыночной деятельности компании.

Пирамида стратегий

- 1. Корпоративная стратегия**
 - ❖ Объект – диверсифицированная корпорация. Направленность на объединение в единое целое стратегий нескольких бизнес-единиц
- 2. Бизнес-стратегия**
 - ❖ Объект – стратегия бизнес-единицы или бизнес-направления. Направленность на приобретение устойчивых конкурентных преимуществ бизнес-единиц или направлений
- 3. Функциональная стратегия**
 - ❖ Объект – функциональные аспекты деятельности. Направленность на совершенствование маркетинговой, производственной, операционной, финансовой и др. стратегий. Низший уровень стратегий.



Факторы, определяющие корпоративную стратегию

- региональная и глобальная экономия за счет масштабов;
- экономический эффект бренда;
- способность некоторых конкурентов находить результативные с точки зрения издержек способы осуществления деятельности, которые могут распространяться и за пределами национальных границ;
- сближение вкусов потребителей;
- тенденция расширения рынков и снижения импортных барьеров;
- использование передовых технологий

Миссия организации

— это система взглядов на положение и роль компании на рынке и на перспективы ее развития.

Миссия — результат позиционирования компании среди других участников рынка. Это компромисс интересов рынка и организации.

Задачи миссии

- Представить в явном виде то, для чего существует компания, и установить базу для определения и обеспечения непротиворечивости ее целей.
- Определить, чем компания принципиально отличается от всех других компаний, действующих на том же рынке.
- Создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий, осуществляемых в компании.
- Согласовать интересы всех лиц, связанных с организацией (собственники, руководство, персонал, клиенты и др.).
- Раскрыть цель и назначение организации, что может повысить уровень мотивации служащих и стимулировать их работу.
- Позволить управляющим избежать потери ориентиров или четких принципов руководства.
- Способствовать созданию корпоративного духа, в том числе разъяснить сотрудникам смысл и содержание их деятельности.

Маркетинговая стратегия

- это элемент общей стратегии компании (корпоративной стратегии), который описывает, как компания должна использовать свои ограниченные ресурсы для достижения максимального результата в увеличении продаж и доходности от продаж в долгосрочной перспективе.

Этапы разработки маркетинговой стратегии

- Исследование состояния рынка
- Оценка текущего состояния
- Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании
- Постановка целей маркетинговой стратегии
- Сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей)
- Анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии
- Разработка позиционирования
- Предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля

Исследование состояния рынка и внешней среды

- определение границ рынка;
- оценка емкости рынка;
- определение рыночной доли компании;
- первичная оценка уровня конкуренции на рынке;
- тенденции развития рынка.

Главный инструмент анализа рынка - маркетинговые исследования (кабинетные и полевые)

Оценка текущего состояния

- анализ экономических показателей (финансовые результаты, структура и величина издержек компании, инвестиционные возможности);
- анализ производственных возможностей (технологические возможности и ограничения, потенциал производства);
- аудит системы маркетинга (оценка эффективности затрат на маркетинг, системы сбора и использования маркетинговой информации, ограничения маркетингового бюджета и коммуникаций);
- портфельный анализ для стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек (ABC-анализ, определение стадий ЖЦТ, матричные методы портфельного анализа);
- SWOT-анализ;
- разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении).

Анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании

- выявление конкурентов компании;
- оценка их рыночной доли;
- определение целей конкурентов;
- определение стратегий конкурентов;
- оценка сильных и слабых сторон конкурентов;
- оценка спектра возможных реакций конкурентов;
- выбор конкурентов, которых следует атаковать и которых следует избегать

Постановка целей



Цели маркетинговой стратегии должны быть увязаны с миссией и целями компании в целом. Цели должны быть выстроены в структуру в виде дерева, где достижение всех нижестоящих целей в совокупности дает достижение вышестоящей цели.

Сегментация рынка и выбор целевых сегментов

- сегментация рынка, т. е. выделение конкурентных целевых сегментов рынков;
- выбор времени и метода выхода на целевые сегменты.

Анализ стратегических альтернатив

- формирование альтернатив использования возможностей;
- формирование альтернатив устранения угроз внешней среды;
- формирование альтернатив сохранения и использования сильных сторон предприятия;
- формирование альтернатив устранения слабых сторон предприятия;
- качественный анализ портфеля стратегических альтернатив.

Разработка позиционирования

С помощью стратегии позиционирования вы определяете место, которое ваша компания (или отдельный товар) будут занимать в сознании покупателя по отношению к другим продуктам.

Позиционирование любого бренда строится на "трех китах" - трех основных элементах:

- 1. особенности продукта или компании (выраженные в выгоде, которую получают клиенты)**
- 2. потребности/ожидания целевого сегмента рынка**
- 3. позиции конкурентов**

Предварительная экономическая оценка маркетинговой стратегии и инструменты контроля

- Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости будущих продуктов компании
- Прогнозирование конкурентоспособности существующих и будущих продуктов компании
- Прогнозирование уровня цен и продаж на существующие и будущие продукты компании
- Прогнозирование объема выручки и прибыли
- Определение контрольных показателей и промежуточных этапов контроля (сроки и контрольные значения)

План маркетинга

Этот документ должен описывать конкретные мероприятия, которые должны быть реализованы в краткосрочной перспективе. Маркетинговый план может детализироваться до нескольких уровней: для компании в целом, для ее функциональных подразделений, а также для конкретных продуктов и рынков.

Примерная структура плана маркетинга

1. Анализ текущей ситуации

- (а) Текущий уровень эффективности работы
- (б) Анализ текущей ситуации
- (в) Возможности и перспективы

2. Цели и задачи маркетинга

3. Краткий обзор стратегии маркетинга

- (а) Целевые сегменты рынка
- (б) Позиционирование

4. Программа маркетинга-микс

- (а) Товар (б) Цена (в) Продвижение (г) Распределение
- (д) Услуги (е) Персонал

5. План действий

6. Бюджет

7. Организационные предпосылки

В зависимости от типа предприятия в состав плана маркетинга могут входить отдельные самостоятельные планы:

- План ассортимента
- План сбыта
- План маркетинговых исследований
- План рекламной деятельности
- План товародвижения
- План по ценообразованию
- План совершенствования маркетинговой деятельности предприятием
- План закупок
- План разработки новой продукции и т.д.

Правила составления маркетингового плана

- Оптимальное соотношение информационных технологий и человеческого фактора в процессе планирования.
- Исходным пунктом является анализ миссии предприятия и качественных целей предприятия.
- При формулировке стратегий и целей нужно учитывать, что цель более низкого уровня должна соответствовать стратегии более высокого уровня.
- При выборе стратегических альтернатив главным критерием являются результаты SWOT-анализа;
- При разработке маркетинговых программ рекомендуется использовать «дерево целей» для взаимоувязки мероприятий.
- Рекомендуется проверить план на соответствие оценочным критериям

Критерий	Проверочный вопрос
Целесообразность	Предоставит ли план реальное и устойчивое преимущество?
Обоснованность	Какова качество исходной информации, достаточно ли она надежна? Является ли предложения реалистичными?
Осуществимость	Имеются ли ресурсы? Есть ли ориентация на успех?
Согласованность	Соответствуют ли элементы плана характеристикам внешней и внутренней среды? Согласованы ли они между собой?
Уязвимость	Каков уровень риска? Какие факторы определяют успех и поражение?
Гибкость	Может ли организация изменить цели и стратегии? Сократить обязательства?
Эффективность	Каковы реальные экономические показатели плана? Какую выгоду он дает? Позволяет ли достичь приоритетные цели фирмы?

Задачи стратегического планирования

- 1. Планирование роста прибыли.
- 2. Планирование издержек предприятия, и, как следствие, их уменьшение.
- 3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.
- 4. Улучшение социальной политики фирмы.

Процесс планирования

- разработка общих целей;
- определение конкретных, детализированных целей на заданный, сравнительно короткий период времени (2,5,10 лет);
- определение путей и средств их достижения;
- контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими.

Виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования

- распределение ресурсов
- адаптация к внешней среде
- внутренняя координация
- организационное стратегическое предвидение

Модель процесса стратегического планирования

планирования



Процесс маркетингового планирования

Бизнес стратегия

3-5 лет

Анализ внутренней и внешней среды компании

Миссия и глобальные цели компании на рынке

Ассортиментный портфель компании

Стратегия роста в отрасли

Стратегия маркетинга

3-5 лет

Ситуационный анализ товара и компании

Ситуационный позиционирования и ценообразования

Стратегия развития ассортимента

Стратегия продвижения и дистрибуции товара

Стратегия работы с целевой аудиторией

Тактический план

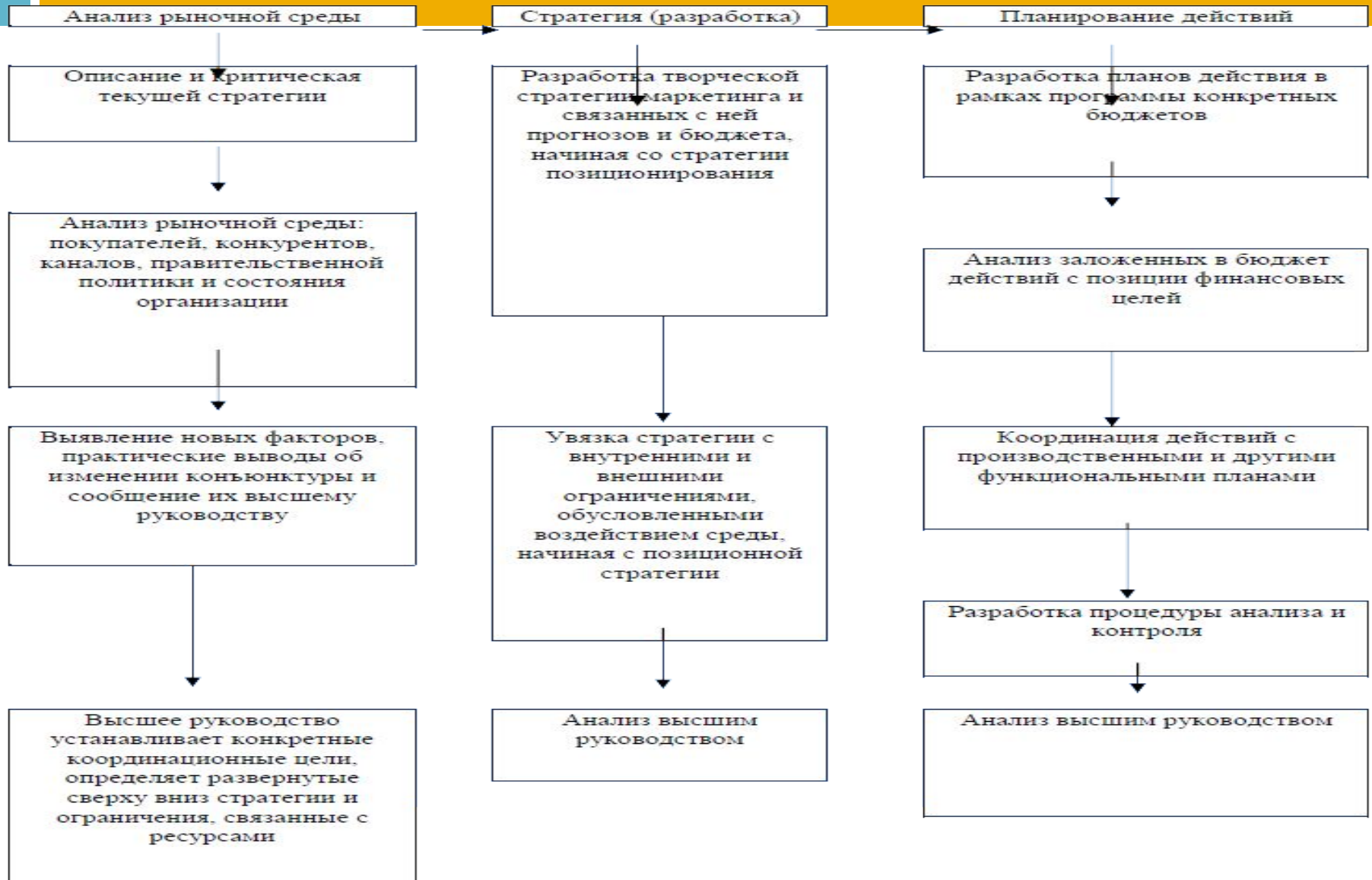
1 год

Маркетинговый план

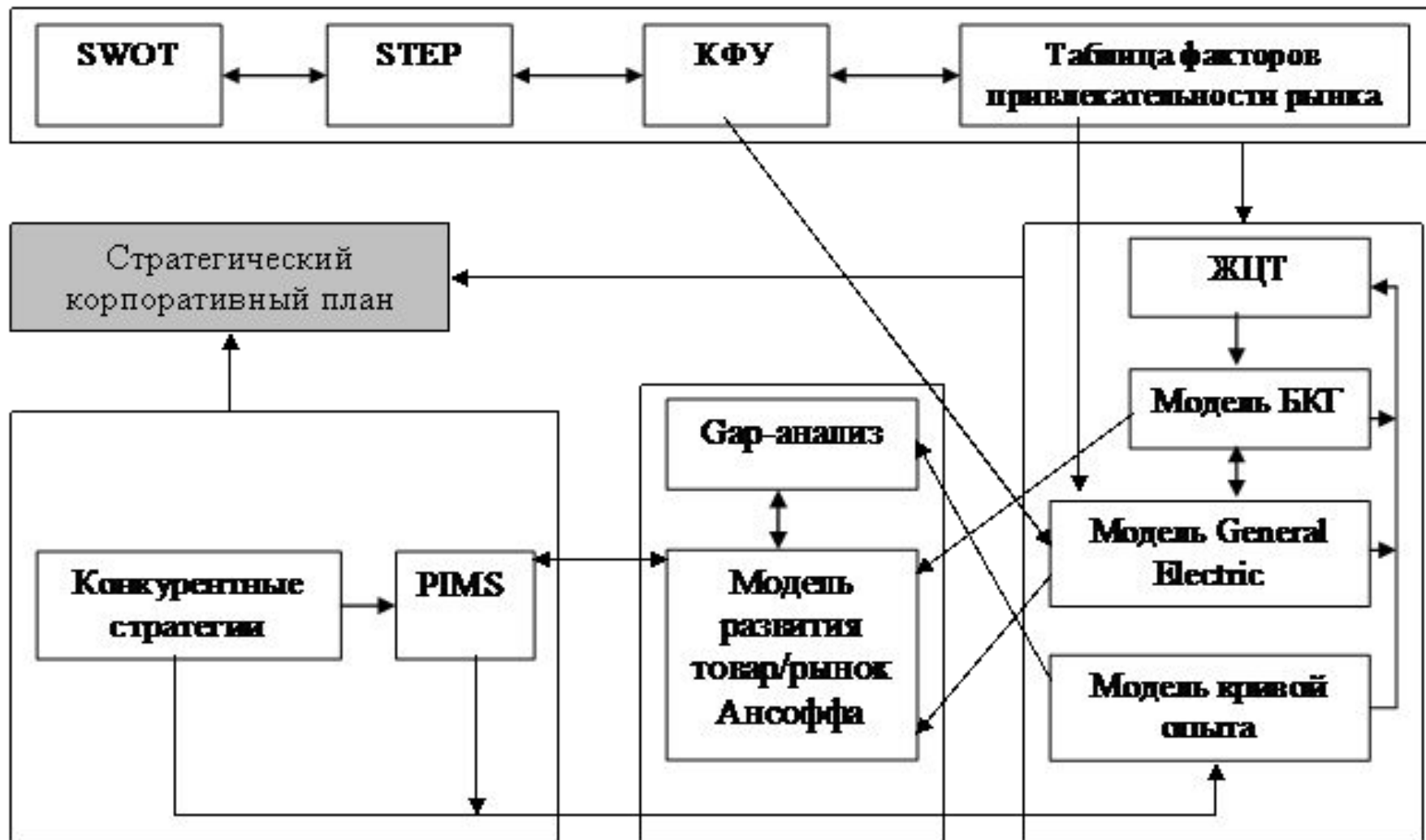
Проведение запланированных программ

Контроль и оценка эффективности программ

Оперативное (годовое) маркетинговое планирование



Инструменты стратегического планирования маркетинга



Домашнее задание

- Классификация конкурентных стратегий по Дж. Трауту и Э.Райсу
- Классификация конкурентных стратегий по Кеничи Омае - модель 3К (3С)
- Классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру
- Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру
- Стратегии голубого океана (В. Чан Ким, Р. Моборн)
- Стратегия корпоративного айкидо

▲ Фильтристивные модели построения стратегий