

Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Пермский государственный университет

Стратегии и система планирования в маркетинге

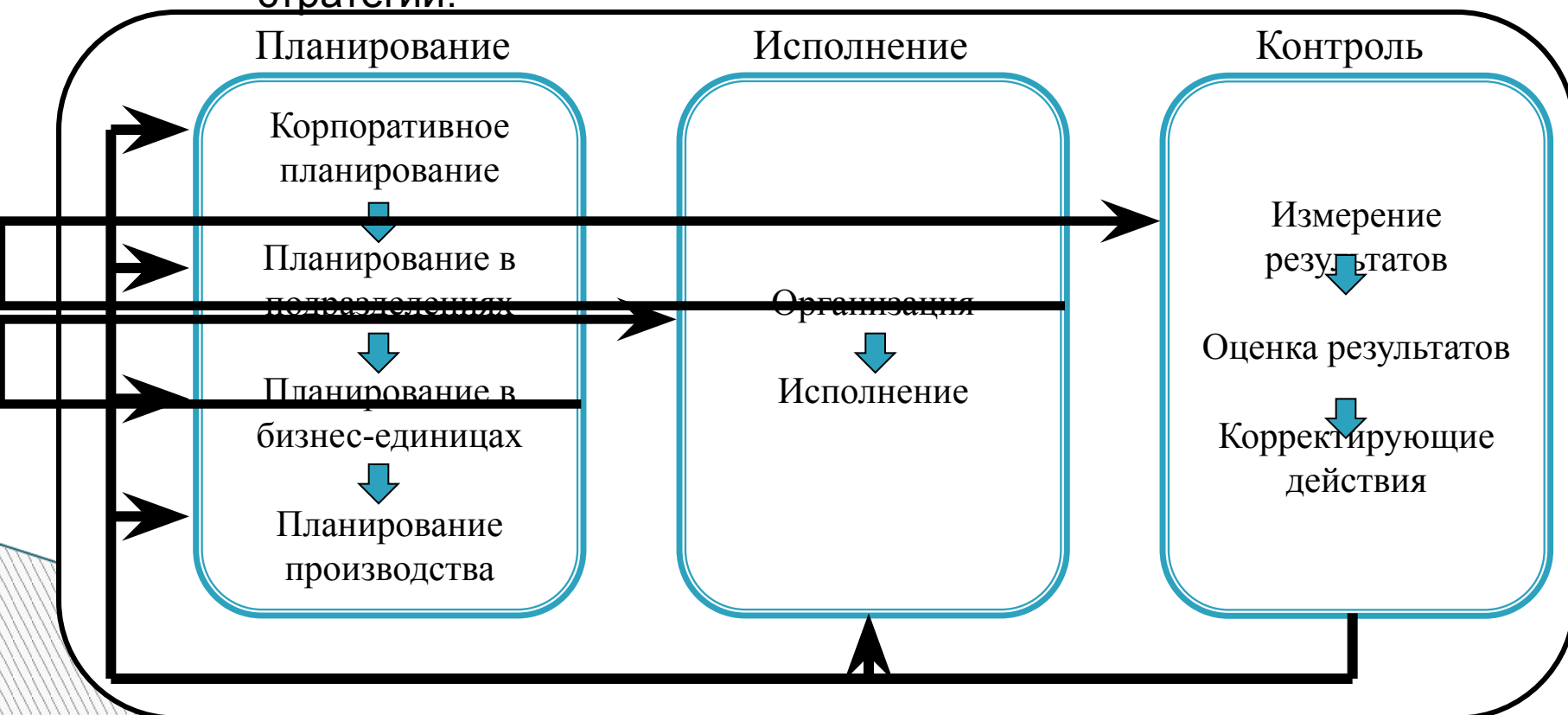
Лекция № __ по дисциплине «МАРКЕТИНГ»



Ориентированное на рынок стратегическое планирование — это управленческий процесс достижения и поддержания устойчивого баланса целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей.

Цель - разработка таких действий, продуктов, услуг и процесса коммуникации, которые содействуют достижению поставленных задач в отношении прибыли и роста компании.

Полный цикл планирования, реализации и контроля стратегии:



Уровни маркетингового планирования

Стратегическое планирование

Предметом стратегического плана маркетинга являются целевые рынки и ценностные предложения, которые компания сделает рынку, опираясь на анализ самых перспективных рыночных возможностей.

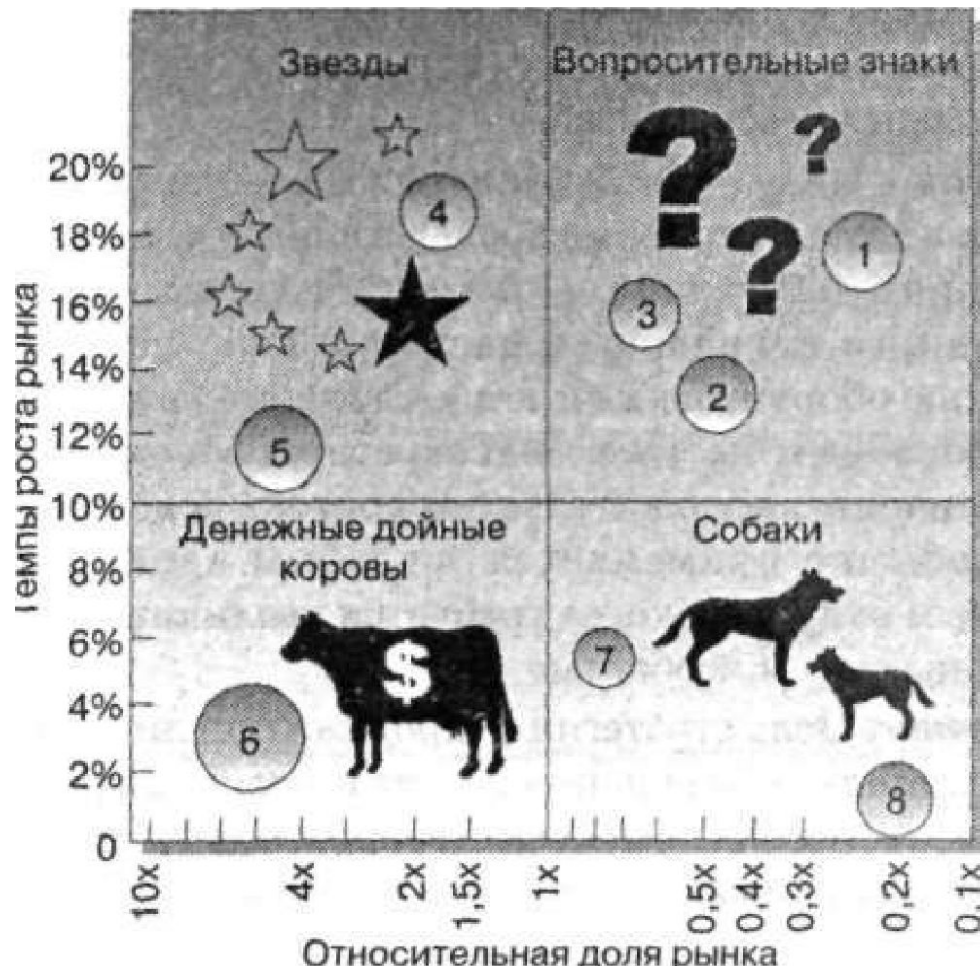
Тактическое планирование

Тактический план маркетинга устанавливает характеристики продукта, мероприятия по стимулированию спроса, тактику сбыта, ценообразования, каналов распределения и обслуживания.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) - подразделение компании, ее ассортимент продукции либо отдельный вид продукции, с которым связаны задачи и цели, отличные от задач и целей других подразделений компании.

Инструментами для стратегического анализа и планирования в маркетинге являются модели, разработанные Бостонской консультационной группой и корпорацией General Electric (матрица МакКинзи).

Бостонской консультационной группы (БКГ)



- **«Вопросительные знаки»**

Вопросительными знаками обозначают СБЕ, оперирующие на рынках с высокими темпами роста, но обладающие низкими относительными долями рынка. Требуют значительных денежных средств.

- **«Звезды»**

Это лидеры стремительно развивающегося рынка.

- **«Денежные дойные коровы»**

Это бывшие «звезды», обладающие высокими долями рынков, характеризующихся низкими темпами роста.

- **«Собаки»**

Это виды деятельности, характеризующиеся низкими относительными долями на медленно растущих рынках.

Стратегии модели БКГ

1. Расширение производства.

Цель — увеличение доли рынка СБЕ, даже при потере краткосрочных доходов. Стратегия расширения обычно применяется к «вопросительным знакам», которые имеют шансы стать «звездами».

2. Сохранение.

Цель — сохранение доли рынка СБЕ. Наиболее целесообразно по отношению к сильным «дойным коровам», которые приносят значительные объемы денежных средств.

3. «Сбор урожая».

Цель — увеличение краткосрочных денежных поступлений, несмотря на долгосрочные последствия. Стратегия включает возможность решения о дивестициях и сокращения расходов. Применяется к слабым «дойным коровам», к «вопросительным знакам» и «собакам».

4. Дивести́рование.

Цель — продажа или ликвидация бизнеса. Применяется преимущественно к «собакам» и «вопросительным знакам», которые снижают прибыль компании.

Модель General Electric (матрица МакКинзи)

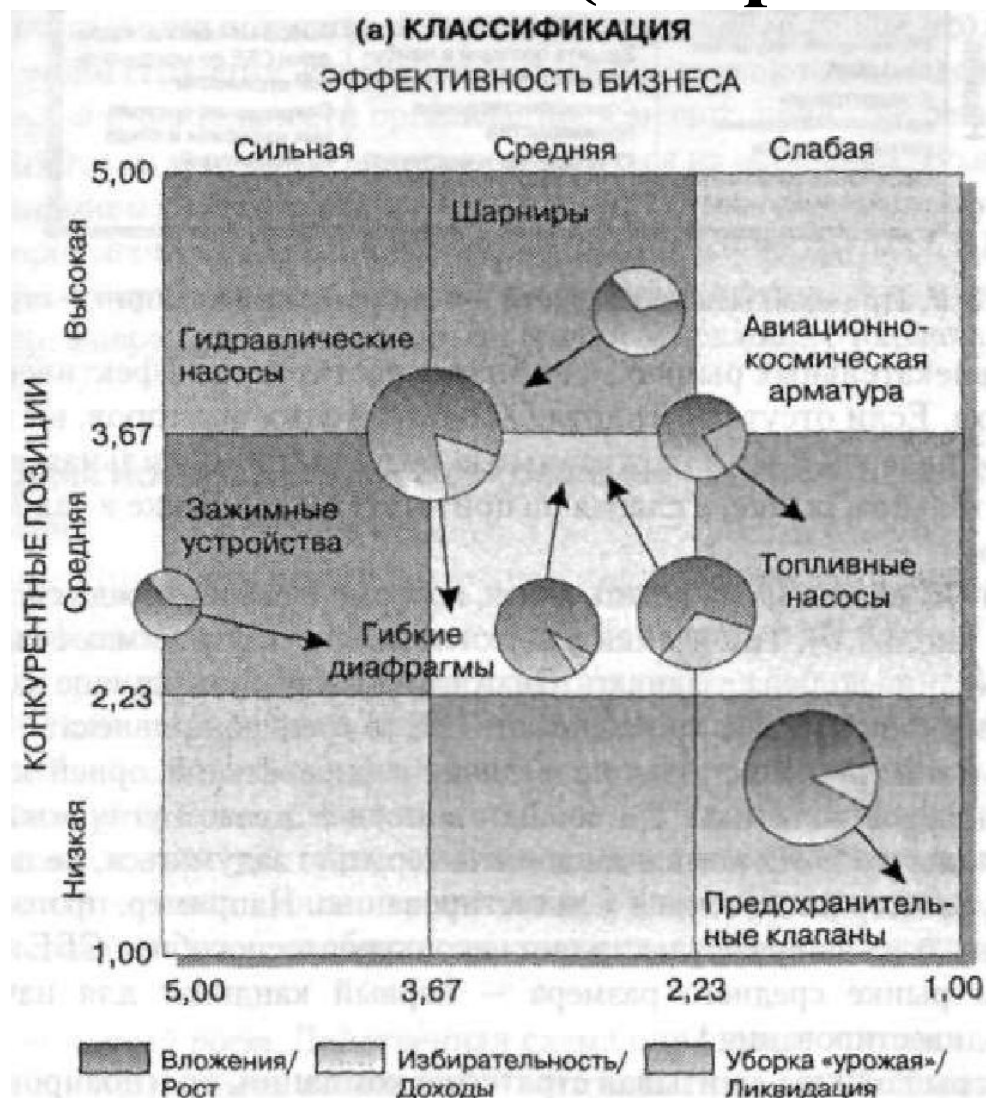


Рисунок «Привлекательность рынка — конкурентные позиции — классификация бизнес-портфеля»

Модель General Electric (матрица МакКинзи)

Эффективность бизнеса

Сильная

Средняя

Слабая

Высокая

Защищенная позиция

- Максимальные инвестиции и развитие
- Концентрация усилий на поддержание эффективности

Инвестиции в расширение производства

- Стремление к лидерству
- Избирательные инвестиции по критерию эффективности
- Укрепление уязвимых мест

Избирательное расширение производства

- Специализация на избранных направлениях
- Поиск путей преодоления слабостей
- Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста

Средняя

Избирательное расширение производства

- Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты
- Создание предпосылок успешной конкуренции
- Увеличение доходности за счет повышения производительности

Избирательность/ Управление, нацеленное на доходы

- Защита существующей программы
- Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска

Ограниченное расширение или уборка «урожая»

- Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций

Низкая

Защита и переориентация

- Управление текущими доходами
- Концентрация на привлекательных сегментах рынка
- Поддержка эффективности производства

Управление, ориентированное на доходы

- Защита позиций в наиболее доходных сегментах
- Совершенствование производства
- Сокращение инвестиций

Ликвидация

- Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости
- Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

Планирование нового бизнеса

Существуют три направления ускорения темпов роста СБЕ:

Интеграционный рост

- *Обратная интеграция* (приобретение поставщиков);
- *Прогрессивная интеграция* (поглощение дистрибьюторов);
- *Горизонтальная интеграция* (приобретение конкурентов).

Интенсивный рост

Матрица Ансоффа
«Продукт/Расширение рынка»:

	Существующий товар	Новый товар
Существующий рынок	Проникновение на рынок	Развитие товара
Новый рынок	Развитие рынка	Диверсификация

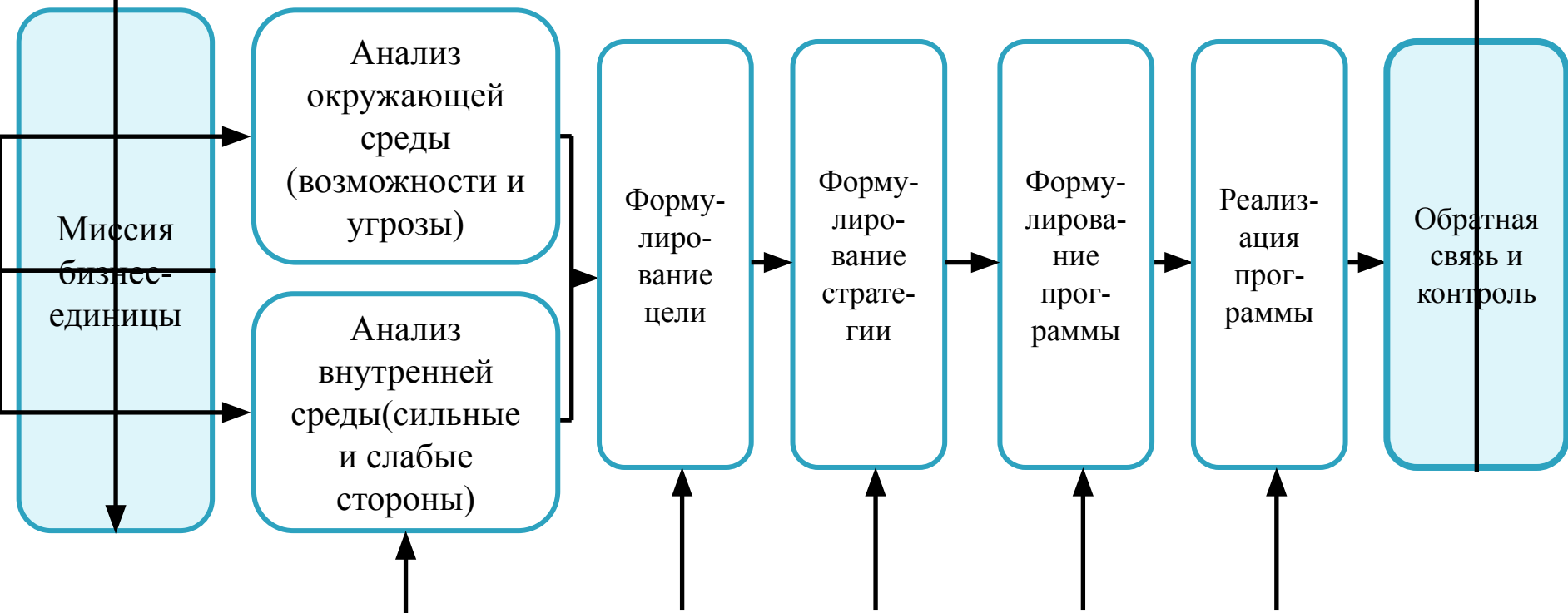
1. Стратегия проникновения на рынок (существующий товар — существующий рынок).
2. Стратегия развития рынка (существующий товар — новый рынок).
3. Стратегия развития товара (новый товар — существующий рынок).
4. Стратегия диверсификации (новый продукт — новый рынок).

Диверсификационный рост

- Три основных типа диверсификации:
- Стратегия концентрической диверсификации
 - Стратегия горизонтальной диверсификации
 - Стратегия конгломератной диверсификации

Стратегическое планирование бизнеса

Процесс стратегического планирования бизнес-единицы включает в себя следующие этапы:



SWOT- анализ

Оценка сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз на пути ее развития называется *SWOT-анализом* (SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (сильные стороны)	Weaknesses (слабые стороны)
Внешняя среда	Opportunities (возможности)	Threats (угрозы)

Формулирование стратегии

Майкл Портер сгруппировал стратегии в три класса:

Стратегия лидирующих позиций по издержкам

СБЕ стремится к минимальным приемлемым расходам на производство и распространение продукции, чтобы установить более низкие цены и расширить свою долю рынка.

Стратегия дифференцирования

СБЕ стремится к достижению превосходства над конкурентами в существенно важных для потребителей областях, охватывающих обширную часть рынка.

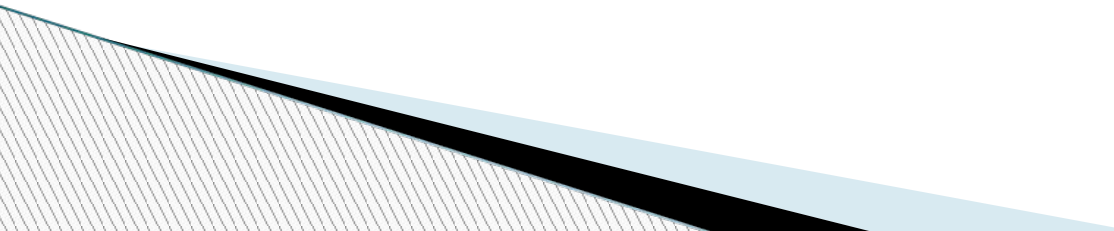
Стратегия концентрации

Внимание менеджмента СБЕ фокусируется на одном или нескольких узких сегментах рынка. Фирма прекрасно осведомлена о нуждах потребителей и в своей деятельности следует стратегии лидирующих позиций по издержкам или дифференцирования.

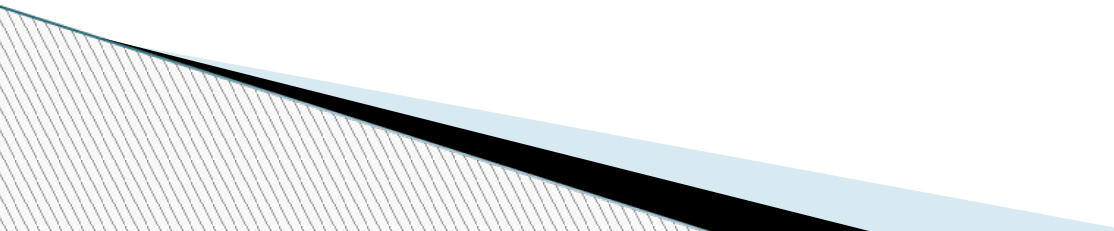
Матрица конкурентных преимуществ

<u>Позиция на рынке</u>	<u>Упреждающие стратегии</u>	<u>Пассивные стратегии</u>
<i>Лидеры рынка</i>	«Захват» «Защита»	«Перехват» «Блокировка»
<i>Преследователи лидеров рынка</i>	«Атака» «Прорыв» по курсу»	«Следование» «Окружение»
<i>Избегающие прямой конкуренции</i>	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиции» «Обход»

Характеристика рыночных позиций

- ▣ **Лидер рынка** - доминирующее положение на рынке, вносит наибольший вклад в его развитие, представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые нападают (подражают) или избегают его. Располагает значительными стратегическими возможностями.
 - ▣ **Преследователь лидера рынка** — не имеет доминирующего положения, но способен атаковать лидера, по мере накопления конкурентных преимуществ.
 - ▣ **Избегающие прямой конкуренции** - предприятия, которые намерены мирно сосуществовать с лидером и согласны со своим положением на рынке.
- 

Стратегии лидера

- ▣ **«Захват рынка»** — расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления и др.
 - ▣ **«Защита рынка»** — воздействие на «своих» потребителей с целью удержать их в сфере деятельности предприятия, например с помощью рекламы, сервиса, стимулирования и др.
 - ▣ **«Блокировка рынка»** — стремление не допускать, чтобы преследователи добивались преимуществ на отдельных маркетинговых направлениях: товар, распределение, цена и т.д.
 - ▣ **«Перехват»** — реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.
- 

Преследователи лидера

- ▣ **«Атака в лоб»** («фронтальная атака») — использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.
- ▣ **«Прорыв»** («фланговая атака») — использование какой-либо одной слабой стороны лидера, создание рыночной ниши отличной от лидера.
- ▣ **«Окружение»** — постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.
- ▣ **«Следование по курсу»** — минимизация риска ответных действий лидера, например в ценовой политике.

Избегающие прямой конкуренции

- ▣ **«Сосредоточение сил на выгодных участках»** - выбор сегментов рынка, не привлекающих внимание более сильных конкурентов.
- ▣ **«Обход»** - избежание конкуренции путем выпуска не соперничающих товаров, сервиса, использование непривлекательных для конкурентов каналов сбыта и других инструментов.
- ▣ **«Сохранение позиций»** - поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).