

- Стратегический маркетинг – процесс разработки стратегии, учитывающий изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворенности потребителя.
- Направлен на улучшение деятельности предприятия в целом
- Служит звеном соединяющим компанию с ее внешним окружением, и рассматривает функцию маркетинга как фундаментальную основу деятельности компании в целом.
- Стратегический маркетинг – процесс стратегического управления компанией, основанный на принципах ориентации на клиента, активного влияния на рынок, построения гибкой информационной системы, позволяющей видеть все возможности и угрозы внешней среды, управлять знаниями и развивать конкурентные преимущества компании и создавать продукты, востребованные рынком.

Две грани маркетинга

- *Стратегический маркетинг.*

Систематический и непрерывный анализ потребностей и запросов; формирование стратегических ориентиров; создание адекватной организационной структуры; разработка и производство продукта, нужного рынку

- *Операционный маркетинг.*

Товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политика. Комплекс маркетинговых мероприятий (marketing mix), инструментарий маркетинга

Изменения в стратегическом маркетинге

- От маркетинга в отделе маркетинга к маркетингу во всей организации
- От организации по товарным единицам к организации по покупательским сегментам
- От самостоятельного производства к закупкам все большего числа товаров и услуг
- От работы со многими поставщиками к партнерству с несколькими
- От сохранения старых рыночных позиций к поиску новых
- От приоритета материальных активов к приоритету нематериальных
- От брендинга, поддерживаемому рекламой, к брендингу посредством интегрированных коммуникаций
- От привлечения покупателей при помощи магазинов к онлайн-торговле
- От продажи товаров всем подряд к лучшему поставщику для строго определенных целевых рынков
- От концентрации на прибыльных сделках к концентрации к пожизненной доходности покупателя
- От завоевания доли рынка у завоеванию «доли покупателя»
- От локальности к глобальности
- От финансовых показателей к маркетинговым оценкам
- От акционеров к заинтересованным лицам

Задачи стратегического маркетинга

- Разработка маркетинговых стратегий и планов
- Развитие знаний о рынке
- Формирование долгосрочных отношений с покупателями
- Создание сильной торговой марки
- Создание рыночных предложений
- Предоставление ценности покупателям
- Продвижение ценности
- Обеспечение долгосрочного роста

Характеристика стратегического рыночного управления

- Внешняя ориентация
- Упреждающие стратегии
- Роль информационной системы
- Управление знаниями
- Анализ информации и принятие решений в режиме реального времени
- Предпринимательский стиль
- Внедрение инноваций
- Глобальная реальность
- Расширение горизонта планирования
- Эмпирические исследования
- Междисциплинарное развитие

Формирование маркетинговой стратегии

Стратегия маркетинга - принципиальные долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей.

Маркетинговая стратегия

позволяет:

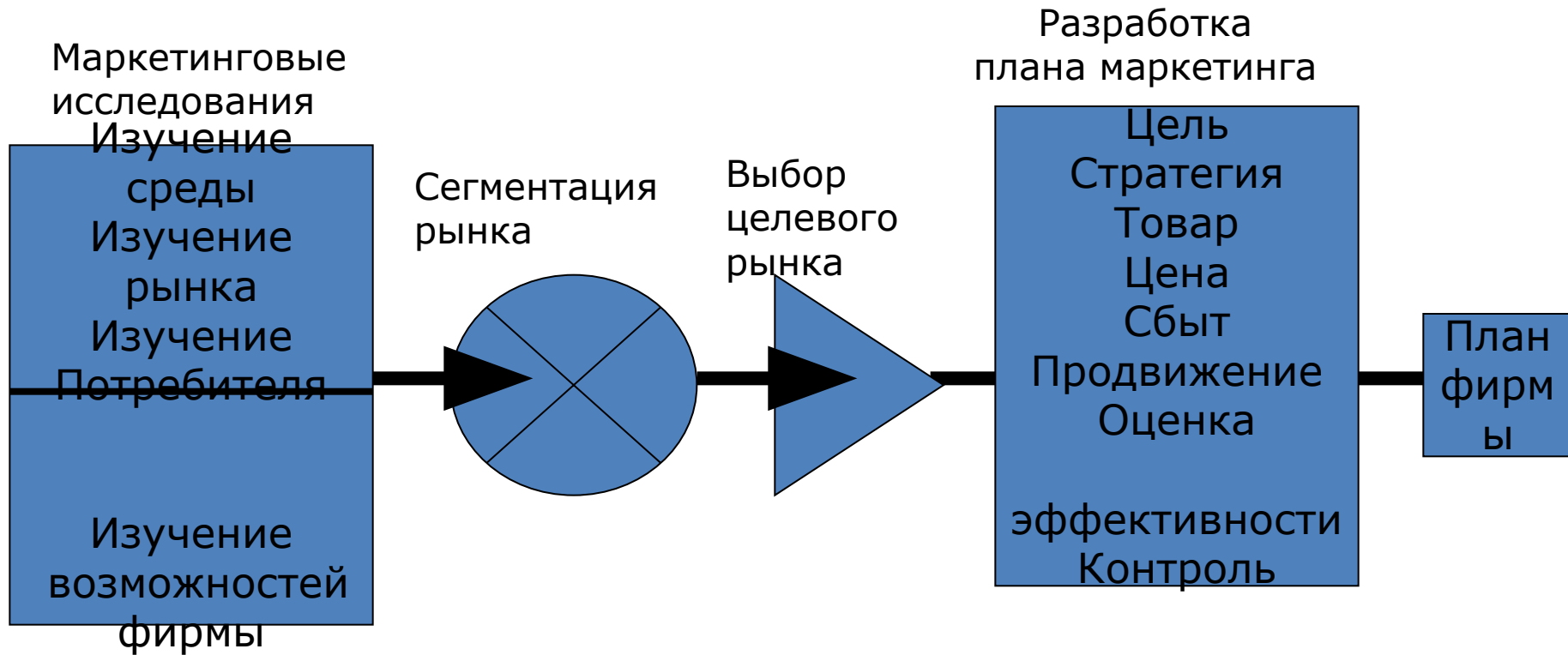
- Уменьшить степень неопределенности и риска при осуществлении маркетинговой деятельности
- Обеспечить концентрацию ресурсов на удовлетворение потребностей выбранных целевых сегментов рынка
- Координировать решения и действия в области маркетинга
- Сдерживать стремление к максимизации текущей прибыли в ущерб решению долгосрочных задач

- Разрабатывать программы маркетинга, ориентированные на достижение поставленных целей
- Информировать сотрудников о целях маркетинговой деятельности и приоритетах распределения ресурсов
- Мотивировать сотрудников путем взаимоувязки возможностей достижения или личных целей с эффективностью маркетинговой деятельности
- Создать необходимые предпосылки для оценки и контроля результатов маркетинговой деятельности

Факторы, влияющие на маркетинговую стратегию компании



Принципиальная схема маркетинга



Маркетинговая стратегия

разрабатывается на основе анализа выявленных в результате исследований рыночных возможностей предприятия, его конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз, исходящих из внешней среды.

Процесс разработки маркетинговой стратегии предприятия можно разделить

на этапы:

- Установление целей
- Разработка альтернативных стратегий
- Выбор и оценка стратегии

Установление маркетинговых целей

Цели могут быть объединены в следующие группы:

- экономические
- коммуникационные
- социальные

- **Экономические цели** - увеличение объема продаж, прибыли, доли рынка, конкурентоспособности, выявление новых сегментов рынка, достижение лидерства на рынке, улучшение сбыта, предупреждение устаревания некоторых видов услуг и т.д.
- **Коммуникационные цели** включают повышение престижа, известности, имиджа предприятия.
- **Социальные цели** могут выражаться в развитии продуктов, которые способствуют охране окружающей среды, содействуют определенному улучшению социальных условий, позитивно сказываются на занятости населения и т.д.

Разработка альтернативных маркетинговых стратегий

- При разработке альтернативных стратегий целесообразно использовать **апробированные практикой маркетинга модели**. В рамках этих моделей предприятие может оценить свои возможности, продукты, рынки, состояние конкуренции, потребителей и направления деятельности. На основе полученных оценок распределяются усилия и ресурсы предприятия и разрабатываются **соответствующие маркетинговые стратегии**.

Различают три группы маркетинговых стратегий:

- Развития**
- Портфельные**
- Конкурентные**

**При поиске альтернативных стратегий
в может быть использована матрица
продукт — рынок, предложенная И.
Ансоффом**

ПРОДУКТЫ

существующие

новые

РЫНКИ

существующие

Стратегия проникновения
на рынок (увеличение
рыночной доли)

Разработка продукта
(новые или улучшенные
продукты)

новые

Освоение рынка (новые
покупатели, новые
рыночные сегменты или
новые страны для
существующей продукции)

Диверсификация (новые
продукты для новых
рынков)

Матрица образует четыре поля, характеризующие положение фирмы в зависимости от сочетания двух факторов (развития и обновления рынка и продукта):

- фирма выступает на существующем рынке с существующим (старым) продуктом;
- фирма выступает на существующем рынке, но с новым продуктом;
- фирма выступает на новом рынке, но с существующим продуктом;
- фирма выступает на новом рынке с новым продуктом.

Матрица позволяет выработать четыре альтернативные стратегии маркетинга.

Стратегия проникновения на рынок рекомендуется, когда фирма работает с уже достаточно известным туристским продуктом на существующем рынке. Она эффективна, когда **рынок растет** или **еще не насыщен**. Стратегия направлена на увеличение объема продаж путем интенсивной рекламы, разнообразных форм стимулирования сбыта и продажи. Можно увеличить емкость рынка за счет снижения цен до уровня, приемлемого для широких масс клиентов.

Стратегия разработки продукта рекомендуется, когда фирма, работая на известном для нее рынке, **предлагает новые туристские услуги**. Стратегия эффективна, когда новые продукты предлагаются хорошо известным клиентам, лояльным по отношению к предприятию. Используются традиционные методы сбыта. Однако необходимы поддерживающие маркетинговые мероприятия, в частности, активная реклама, усиленные акции по продвижению нового продукта на рынок, различные методы стимулирования сбыта.

Стратегия развития рынка

предполагает адаптацию и выведение существующих товаров на новые рынки. Для успешного осуществления стратегии необходимо подтвердить наличие на новом рынке потенциальных потребителей существующих продуктов. Варианты включают географическую экспансию, использование новых каналов дистрибуции, поиска новых групп потребителей, которые пока не являются покупателями товара.

Стратегия диверсификации

Вывод товара принципиально нового типа на новый для компании рынок.

Самая затратная и рискованная стратегия. Используется при исчерпании возможностей роста на существующих рынках, изменении конъюнктуры рынка, при уходе компании с существующего рынка, выгодных возможностей и высокой потенциальной выгоде захвата нового рынка.

Портфельные стратегии

Предполагают различные варианты распределения ограниченных ресурсов предприятия с использованием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы (продукты, производственные подразделения)

Разработка альтернативных «портфельных» стратегий часто осуществляется на основе матрицы **«рост рынка – доля рынка»**, разработанной **Boston Consulting Group**. Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих продуктов по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста продаж.

Рост рынка



Большая Доля рынка Малая

- В левом нижнем секторе находятся продукты, именуемые "**дойными коровами**". Они имеют большую долю на медленно развивающемся рынке. Такие продукты — основной источник доходов фирмы.
- В левом верхнем секторе располагаются "**звезды**". Это продукты, занимающие значительную долю рынка, а спрос на них растет высокими темпами. Они требуют затрат для обеспечения дальнейшего роста и в будущем обещают стать "**дойными коровами**" (т.е. генераторами прибыли).

Дикие кошки", или "вопросительные знаки", незначительно воздействуют на рынок (маленькая доля рынка) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают услуги конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли увеличить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики продуктов. Следовательно, в перспективе такие продукты **могут стать "звездами" или исчезнуть с рынка.**

В правом нижнем секторе находятся "собаки" или "хромые утки". Это продукты с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, им не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и они значительно отстают от конкурентов по объему сбыта. От этих продуктов необходимо избавляться как можно быстрее.

После определения места продуктов в системе координат "**рост рынка—доля рынка**" необходимо выбрать для каждого из них стратегию маркетинга. В маркетинговой практике известны три основных вида стратегий, в зависимости от занимаемой доли на рынке .

Для выработки маркетинговых стратегий можно использовать матрицу **«привлекательность рынка – стратегическое положение предприятия»**, разработанную компанией **МС Kinsey**

Стратегические маркетинговые решения в соответствии с матрицей «привлекательность рынка – стратегическое положение предприятия»

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

На основе матрицы Mc Kinsey могут быть выработаны маркетинговые стратегии:

- **Стратегия атакующая (наступления)** предлагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевать и расширить рыночную долю.

- **Использование атакующей стратегии целесообразно в нескольких случаях:**
- если доля на рынке ниже необходимого минимума или в результате действий конкурентов резко сократилась и не обеспечивает достаточного уровня;
- внедрение на рынок нового продукта;
- фирмы - конкуренты теряют свои позиции и появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю.

- **Оборонительная или удерживающая стратегия** предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Она может быть использована:
 - при удовлетворительной позиции фирмы;
 - в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии;
 - в ситуации, когда фирма опасается осуществлять атакующую стратегию из-за возможных сильных ответных мер со стороны конкурентов.

Стратегия отступления является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой.

Она предполагает как постепенное сокращение рыночного присутствия, так и полное сворачивание коммерческих операций.

Конкурентные стратегии преследуют цель обеспечить конкурентное преимущество предприятия на рынке. Они способствуют удержанию предприятием определенной доли рынка или ее увеличению.

Для управления конкурентным положением предприятия и выработки соответствующих маркетинговых стратегий используются:

- **Общая конкурентная матрица**
- **Модель конкурентных сил**
- **Матрица конкурентных преимуществ**

Общая конкурентная матрица М. Портера

Согласно общей конкурентной матрице М. Портера, конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя основными путями:

- *Продуктовое лидерство*
- *Ценовое лидерство*
- *Лидерство в нише*

Продуктовое лидерство основано на дифференциации товара. Особое внимание уделяется реализации марочной продукции, дизайну, сервису и гарантийному обслуживанию. При этом рост цены должен быть приемлемым для покупателя и превышать рост издержек. Так формируется «рыночная сила» товара. При использовании этой стратегии основную роль играет маркетинг.

Ценовое лидерство обеспечивается на основе возможности предприятия снижать затраты на производство продукции. Здесь доминирующую роль играет производство. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизированным товарам, строгому управлению издержками, внедрению рациональных технологий, контролю расходов . Компания выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации, игнорирует сегментирование рынка, ориентируется на среднего потребителя.

Лидерство в нише связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка, не охватывая весь рынок. Выбранный предприятием специализированный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов. Такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса. Может использоваться и крупными компаниями для выделения узкой группы потребителей

Модель конкурентных сил М. Портера

Позволяет в зависимости от планируемой предприятием степени охвата рынка использовать стратегии **массового, дифференцированного и концентрированного маркетинга.**

Стратегия массового маркетинга

предполагает *достижение конкурентных преимуществ по издержкам*. В этом случае все действия и решения предприятия должны быть направлены на снижение затрат. Качество, сервис не должны оставаться без внимания. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и предлагает товары в большом количестве. Внимание и усилия сосредоточены не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. С этой целью предлагаются товары, которые могут быть восприняты положительно максимально широким кругом покупателей.

Стратегия дифференцированного маркетинга состоит в том, что компания производит различные виды одного товара, отличающиеся от продукции конкурентов и имеющие нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Факторами дифференциации могут служить особо улучшенное качество, специфические сырьевые материалы, оригинальное внешнее оформление, упаковка и т.д. Это способствует удовлетворению запросов различных групп потребителей на рынке. Для каждого из них предлагаются разнообразные товары. Наличие у них уникальных достоинств позволяет устанавливать сравнительно высокие цены.

Стратегия концентрированного маркетинга предусматривает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп покупателей. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность товара, или то и другое вместе. Для этого фирма может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при их обслуживании.

Матрица конкурентных преимуществ

Типы предприятий в зависимости от позиции на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
<i>Лидеры рынка</i>	«Захват рынка» «Защита рынка»	«Перехват» «Блокировка рынка»
<i>Преследователи лидеров рынка</i>	«Атака в лоб» «Прорыв»	«Следование по курсу» «Окружение»
<i>Избегающие прямой конкуренции</i>	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций» «Обход»

Занимая определенное положение на рынке, предприятия выбирают активные или пассивные стратегии обеспечения своих конкурентных преимуществ.

«Захват рынка» — расширение глобального спроса на продукцию предприятия путем использования продуктового или ценового лидерства, поиска новых потребителей, увеличения интенсивности потребления .

«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.

«Перехват» — реакция на нововведения преследователей для снижения возможной эффективности.

«Фронтальная атака» — использование преследователем достигнутого над лидером превосходства (продуктового или ценового, как правило, в соотношении 3 к 1) для установления конкурентного преимущества.

«Фланговая атака» — использование какой-либо одной слабой стороны лидера, нахождение бреши.

«Окружение» — постепенное накопление преимуществ перед лидером путем определения его слабых мест, обход конкурента с разных сторон.

«Следование по курсу» — минимизация риска ответных действия лидера, например в ценовой политике.

«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 др.

«Сохранение позиций» — поддержание постоянства в рыночной деятельности, не вызывающей внимания конкурентов (статус-кво).

Выбор и оценка маркетинговой стратегии

Выбор маркетинговой стратегии осуществляется руководством предприятия. Основными факторами, которые должны быть в первую очередь учтены при выборе маркетинговой стратегии, являются :

Конкурентные преимущества фирмы, ее сильные стороны могут играть решающую роль при выборе маркетинговой стратегии.

- Маркетинговые стратегии конкурентов
- Преимущества и недостатки альтернативных стратегий
- Интересы, отношения и склонность к риску руководителей предприятия
- Финансовые ресурсы предприятия
- Квалификация персонала
- Обязательства предприятия по предыдущим стратегиям

Оценка выбранной стратегии осуществляется по критериям ее соответствия:

- целям предприятия (анализ правильности и достаточности учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможность ее реализации);
- состоянию и требованиям внешней маркетинговой среды (насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка, развития жизненного цикла продукта, приведет ли стратегия к появлению новых конкурентных преимуществ);

- потенциалу и возможностям предприятия (в какой степени выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли она возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию);
- степени риска (реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии).

Разработка программы маркетинга

Программа маркетинга – это документ, в котором отражается совокупность мероприятий, которые необходимо осуществить для реализации выбранных стратегий.

В зависимости от круга охватываемых задач программы делятся на обычные и целевые.

- Обычные разрабатываются для предприятия в целом, его отдельных функциональных подразделений, а также для конкретных товаров и рынков.
- Целевые программы ориентированы на реализацию отдельно выделенной, особой задачи.

По срокам маркетинговые программы могут быть краткосрочные (до одного года), среднесрочные (от одного до трех лет) и долгосрочные.

В зависимости от адресата маркетинговые программы могут быть для руководства или низовых звеньев предприятия.

Структура программы:

- Итоги деятельности предприятия за прошлый год
- Характеристика рыночной ситуации
- Цель на последующий период
- Характеристика маркетинговых мероприятий в рамках продуктовой, ценовой, сбытовой, коммуникационной политики.

- Содержание и план маркетинговых исследований, методика информационного обеспечения, определяются потребности в ресурсах (денежных, материальных, трудовых)
- В заключении приводится расчет бюджета программы на ее реализацию
- Проводится предварительная оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Бюджет маркетинга

В практике маркетинга используются различные методы формирования бюджета:

Финансирование "от возможностей" осуществляется по принципу "сколько вы можете выделить". При таком подходе на долю маркетинга обычно приходится лишь то, что остается после удовлетворения других сфер деятельности предприятия.

Метод "фиксированного процента"

основан на отчислении определенной доли от предыдущего или предполагаемого объема продаж.

Например, принимается величина в 3 % от объема продаж прошлого года. Этот метод достаточно прост и часто применяется на практике. Однако он же и наименее логичен, поскольку ставит причину (маркетинг) в зависимость от следствия (объема продаж).

Метод "соответствия конкуренту" предполагает учет практики и уровня затрат на маркетинг конкурирующих фирм с поправкой на соотношение в силах и долю на рынке. Для его реализации необходимо наличие ряда условий. Во-первых, следует подобрать конкурента, близкого по ресурсам, интересам и рыночной позиции. Во-вторых, требуется хотя бы приблизительно определить размеры его маркетингового бюджета, что весьма затруднено.

Метод максимальных расходов предполагает, что на маркетинг необходимо расходовать как можно больше средств. При всей видимой "прогрессивности" такого подхода, его слабость - в пренебрежении способами оптимизации расходов.

Метод на основе целей и задач

требует строгой системы четко сформулированных целей и задач. Суть метода сводится к подсчету затрат, которые предстоит произвести в рамках отдельных маркетинговых мероприятий, обеспечивающих достижение соответствующих целей. Поэтому в таких случаях нередко требуется пересмотр поставленных целей.

Метод учета программы маркетинга предполагает тщательный учет издержек на достижение конкретных целей, но не самих по себе, а в сравнении с затратами при других возможных комбинациях средств маркетинга, т.е. при реализации других "цепочек" альтернатив реализации маркетинговой стратегии.

Наиболее обоснован будет бюджет, составленный на основе применения интегрированного подхода с использованием отдельных элементов всех рассмотренных приемов. Такой способ формирования бюджета может строиться, к примеру, на ориентации на выполнение поставленной задачи, с учетом действий конкурентов и средств, которые фирма может выделить на маркетинг.