

Государственное образовательное учреждение высшего
профессионального образования
Пермский государственный университет

Стратегии и система планирования в маркетинге

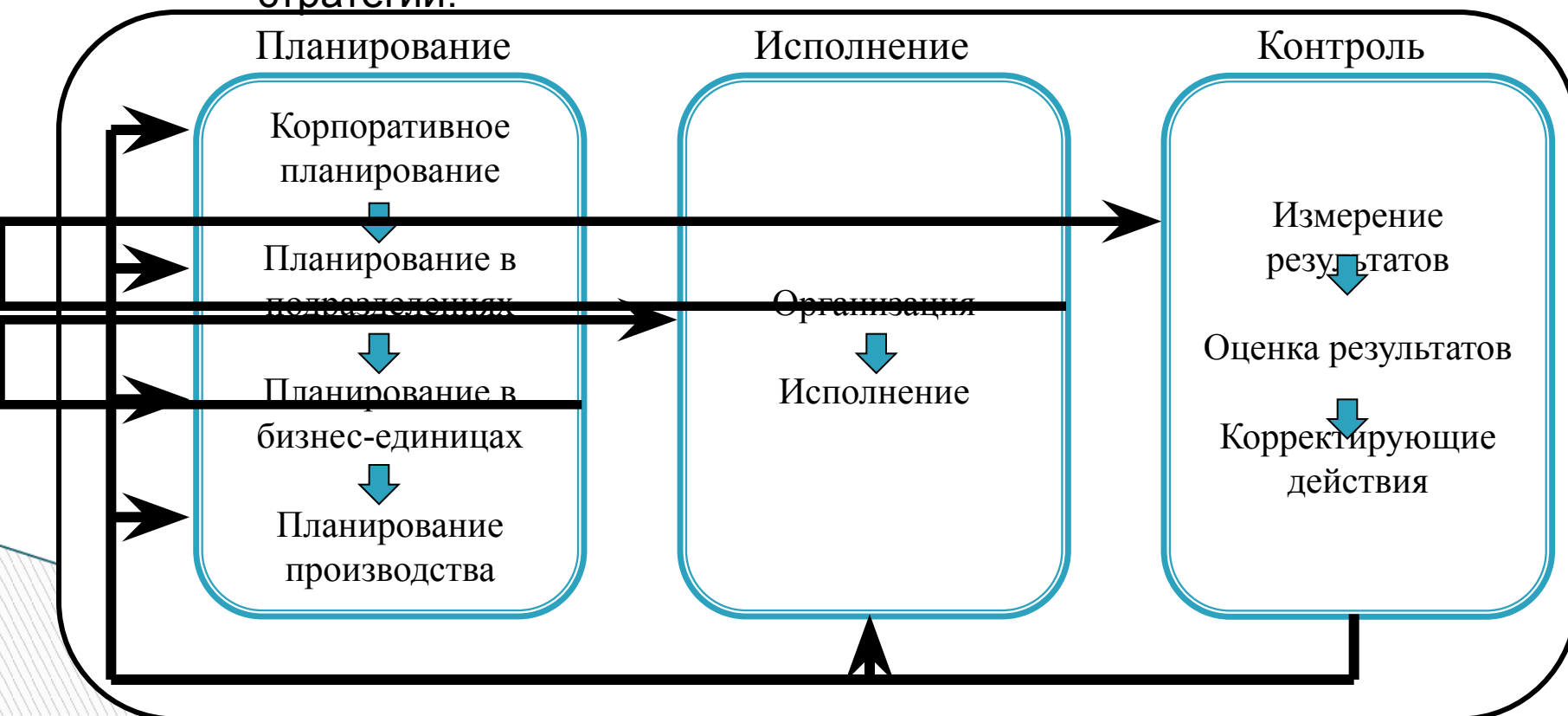
Лекция № __ по дисциплине «МАРКЕТИНГ»



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.

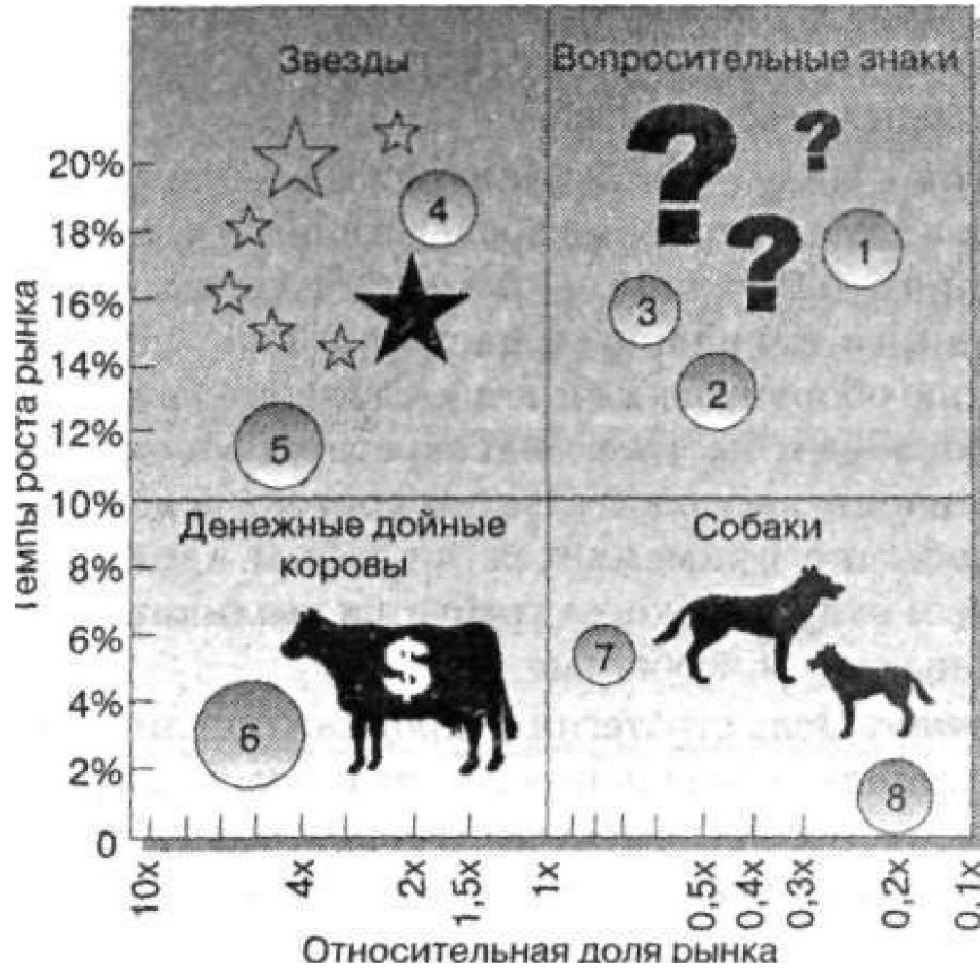
Тактическое планирование

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)

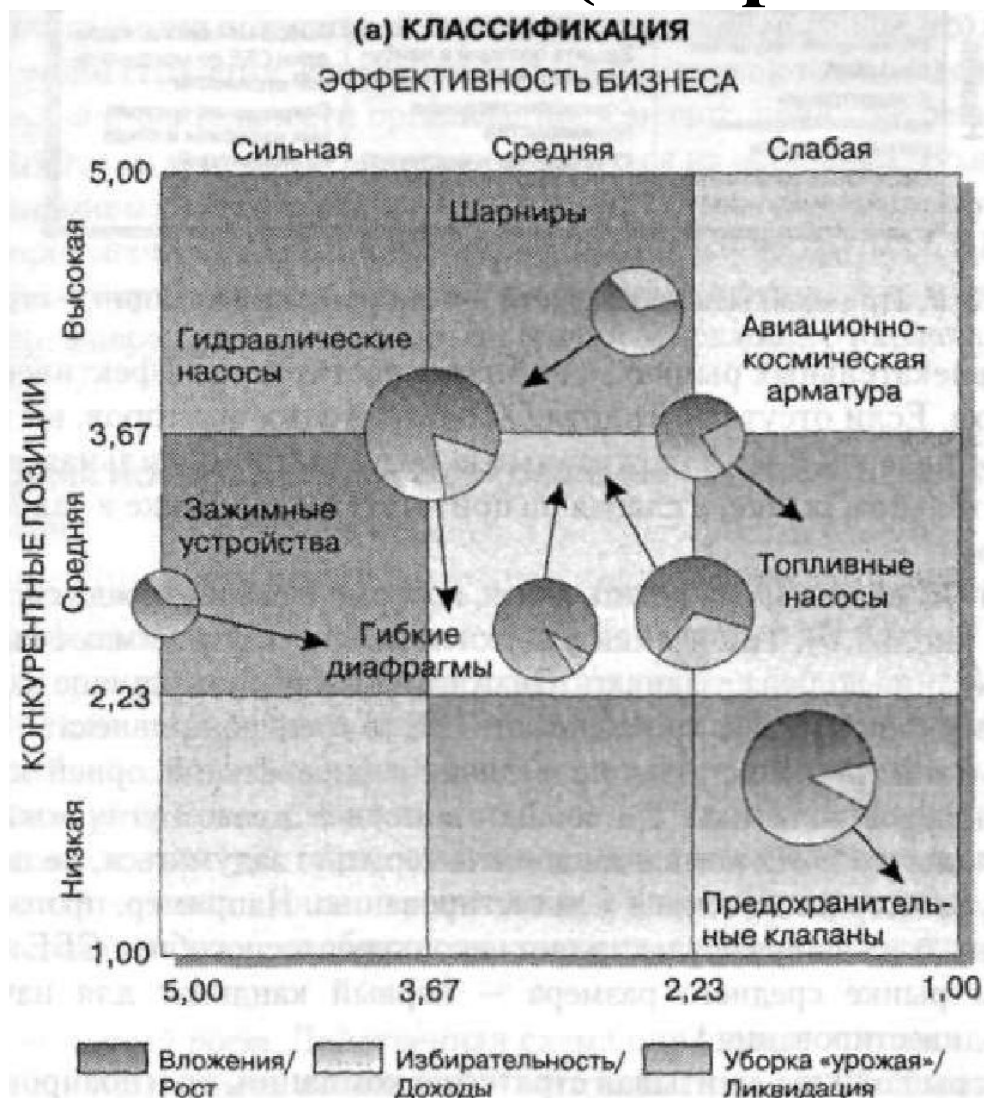


Рисунок «Привлекательность рынка — конкурентные позиции — классификация бизнес-портфеля»

Модель General Electric (матрица МакКинзи)

Эффективность бизнеса

Сильная

Средняя

Слабая

Высокая	<p>Защищенная позиция</p> <ul style="list-style-type: none"> • Максимальные инвестиции и развитие • Концентрация усилий на поддержание эффективности 	<p>Инвестиции в расширение производства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Стремление к лидерству • Избирательные инвестиции по критерию эффективности • Укрепление уязвимых мест 	<p>Избирательное расширение производства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Специализация на избранных направлениях • Поиск путей преодоления слабостей • Ликвидация в случае отсутствия стабильного роста
Средняя	<p>Избирательное расширение производства</p> <ul style="list-style-type: none"> • Интенсивные инвестиции в наиболее привлекательные сегменты • Создание предпосылок успешной конкуренции • Увеличение доходности за счет повышения производительности 	<p>Избирательность/ Управление, нацеленное на доходы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Защита существующей программы • Концентрация инвестиций на направлениях с высокой доходностью и относительно низкой степенью риска 	<p>Ограниченное расширение или уборка «урожая»</p> <ul style="list-style-type: none"> • Поиск возможностей расширения с низкой степенью риска, если они отсутствуют – сокращение инвестиций и рационализация операций
Низкая	<p>Защита и переориентация</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление текущими доходами • Концентрация на привлекательных сегментах рынка • Поддержка эффективности производства 	<p>Управление, ориентированное на доходы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Защита позиций в наиболее доходных сегментах • Совершенствование производства • Сокращение инвестиций 	<p>Ликвидация</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости • Сокращение постоянных издержек и отказ от инвестиций

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).

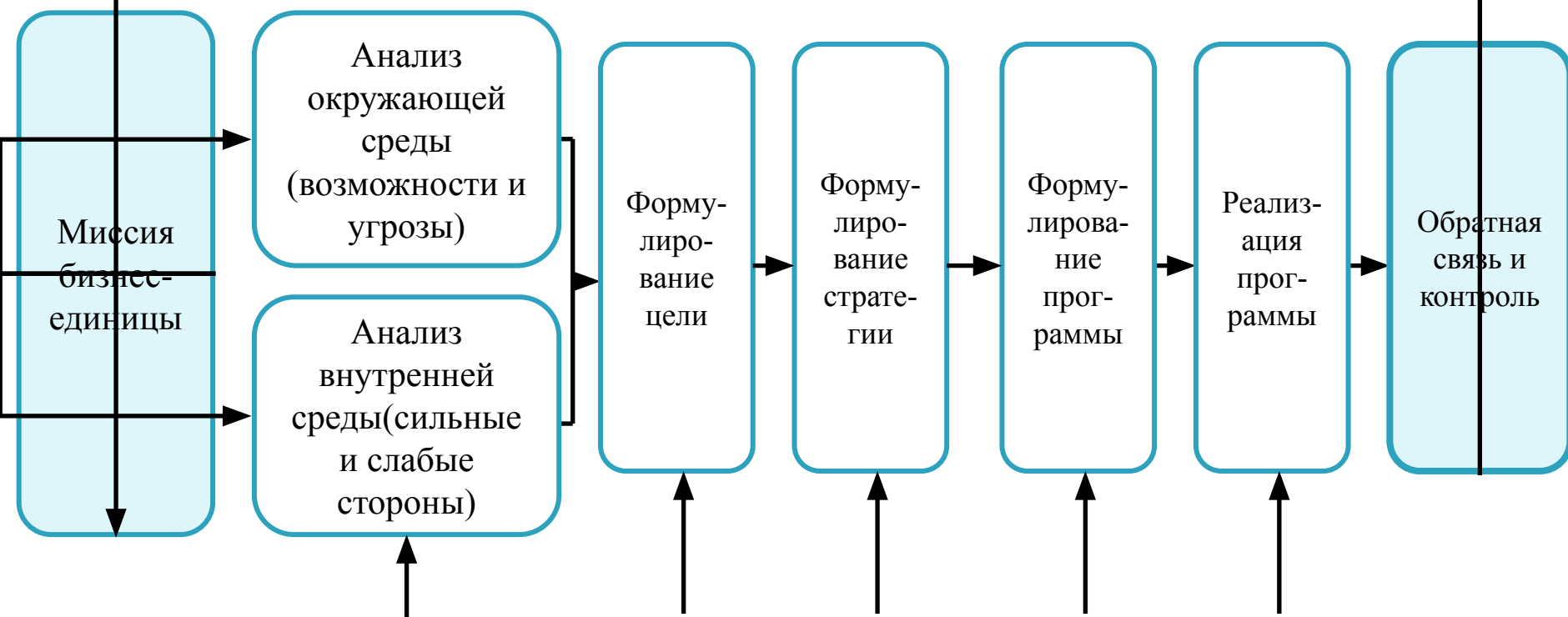
Диверсификационный рост

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.