

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые стратегии корпоративного уровня.

Маркетинговая стратегия: определение.

Виды маркетинговых стратегий компании (корпоративные, функциональные, инструментальные).

Маркетинговые стратегии корпоративного уровня: 1.

Портфельные стратегии: характеристика, методы выбора (матрица BCG, матрица GE - McKinsey).

2. Стратегии роста: виды, характеристика, методы выбора.

3. Конкурентные стратегии: виды, характеристика, инструменты формирования.

Маркетинговые стратегии корпоративного уровня: типичные ошибки и ограничения.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговая стратегия: определение

Маркетинговая стратегия — процесс управления (планирования и реализации) различными маркетинговыми мероприятиями, которые подчинены достижению поставленных перед компанией (компанией, бизнес-структурой) целей.

Маркетинговая стратегия – элемент стратегии компании, направленный на разработку, производство и доведение до покупателей товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям.

Цели маркетинговой стратегии.

Главными целями маркетинговой стратегии обычно являются: увеличение объёма продаж; выявление и удовлетворение потребностей потребителя; увеличение прибыли; увеличение доли рынка; увеличение клиентского потока; увеличение числа заказов.

Маркетинговая стратегия и маркетинговые мероприятия (коммуникации).

Маркетинговая стратегия является фундаментом маркетинговой деятельности компании. Все мероприятия в области маркетинга, рекламы, PR и продаж должны работать в одном направлении, а значит — согласовываться с данной стратегией и не противоречить ей. Именно такие мероприятия и реализовывают маркетинговую стратегию на практике, претворяя ее в жизнь.

Если маркетинговая стратегия — это ствол дерева, то реклама, связи с общественностью (PR), выставки, полиграфическая продукция, места продаж, торговые представители и др. — его ветви. Поэтому маркетинговая стратегия будет максимально эффективной только в том случае, если все тактические шаги последовательны и являются ее следствием.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговая стратегия: определение

Важно : отсутствует однозначная трактовка термина. Часто маркетинговая стратегия отождествляется со стратегией бизнеса, либо рассматривается как набор маркетинговых действий.

Ф. Котлер суть стратегического маркетинга выражает формулой «сегментирование, целеопределение, позиционирование». То есть ключевыми понятиями маркетинговой стратегии являются: сегментация рынка, целеполагание в отношении рынка и его сегментов, позиционирование компании и комплекс решений на их основе (marketing-mix).

Маркетинговая стратегия - это средства, с помощью которых должна быть достигнута маркетинговая цель. Обычно ее характеризуют целевой рынок и программа его освоения.

Важно: маркетинговая стратегия разрабатывается в рамках общей стратегии компании и должна быть с ней согласована. Маркетинговая стратегия во многом определяется сферой деятельности компании, ее положением на рынке (лидер, последователь, рыночная ниша), а также ее целью (стать первой и пр.).

То есть позиция компании и ее стратегические задачи являются важными факторами формирования маркетинговой стратегии. Компании все чаще ориентируются не на увеличение доли рынка, а на создание новых рынков.

# МАРКЕТИНГ

## Виды маркетинговых стратегий

Ряд авторов различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые компанией на трех уровнях:

- 1) корпоративном;
- 2) функциональном;
- 3) инструментальном.

Как мы помним (Ж.-Ж. Ламбен), выделяют стратегический и операционный маркетинг.

Стратегический маркетинг соответствует корпоративному и функциональному уровню стратегий.

Тактический или операционный маркетинг соответствует инструментальному уровню стратегий.

Корпоративные маркетинговые стратегии определяют способ взаимодействия компании с обслуживаемым рынком. Согласовывают требования рынка с потенциалом компании и направлены на создание новых сфер деятельности, рост компании на рынке, более полному удовлетворению потребителей и т. п. Корпоративные маркетинговые стратегии определяют направления эффективного использования ресурсов компании для удовлетворения нужд рынка.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые корпоративные стратегии

На корпоративном уровне можно выделить:

**1. Портфельные стратегии.** В маркетинговой практике «портфель» - совокупность, как правило, независимых друг от друга подразделений, стратегических единиц или групп товаров в рамках одной компании.

Управление ресурсами компании на основе выбора перспективных товаров (направлений развития рынка) осуществляется с использованием матриц.

Как известно, стратегическая матрица в маркетинге — это пространственная модель, отражающая позицию фирмы, на рынке в зависимости от комбинации действия двух (или более) факторов.

Первым опытом использования матриц в маркетинговой стратегии стала модель, предложенная в 1957 г. исследователем Игорем Ансоффом (США). Родился в России в 1918 г.

В дальнейшем идея, заложенная в ней, была усовершенствована другими исследователями.

Сейчас нет ни одного приличного учебника по маркетингу, где, в качестве одного из базовых инструментов стратегического анализа и планирования, не упоминалась бы знаменитая матрица BCG, дающая возможность вырабатывать стратегии для групп товаров компании.

Матрица представляет собой частное проявление общего портфельного подхода и позволяет эффективно управления различными группами товаров компании.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые корпоративные стратегии

**2. Стратегии роста** дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности

Рост предприятия — это проявление видов его деловой активности. Деловая активность может быть основана на трех возможностях или видах роста:

- органический рост, т.е. интенсивное развитие за счет собственных ресурсов;
- приобретение других предприятий или интегрированное развитие (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);
- диверсификация — уход в другие сферы деятельности.

**3. Конкурентные стратегии.**

Определяют, как можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке, и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

В зависимости от роли, которую компания играет на рынке ( или доли рынка) , она может быть отнесена к одному из четырех типов: лидера, претендента на лидерство, последователя и обитателя ниши.

Популярна концепция М.Портера о трех базовых стратегиях, с помощью которых можно достичь эффективности, превышающей средние показатели в отрасли.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые функциональные стратегии

На функциональном уровне можно выделить два направления маркетинговых стратегий:

- 1) сегментация;
- 2) позиционирование;

Стратегии сегментации помогают компании выбрать наиболее привлекательные целевые рыночные сегменты для удовлетворения потребностей этих сегментов наилучшим образом (с максимальной прибылью для компании). Сегментация выявляет те различия в восприятии, которые имеют разные потребители.

Необходимо четко различать ключевые маркетинговые концепции: сегментация и дифференцирование. Дифференцирование – это концепция, описывающая разнообразие предложения; сегментация описывает разнообразие спроса.

Стратегии позиционирования позволяют создать наиболее привлекательные образы товаров компании в сознании людей, составляющих целевые сегменты.

Понятия «дифференциация» и «позиционирование» близки по содержанию.

Согласимся с Джеком Траутом: дифференциация первична и является основой для последующего позиционирования. Дифференциация не отменяет, а расширяет понятие позиционирования. Дифференцирование основывается на исследованиях, цель которых – дополнить теорию позиционирования информацией, фактами, примерами и новыми способами, которыми компания может отличать себя от конкурентов в сознании потребителей. В итоге, позиционирование – инструмент реализации стратегии дифференциации.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые функциональные стратегии

Логичной представляется упрощенная схема:

Процесс дифференцирования:

«сегментация» > «базис для дифференцирования» > «позиционирование».

Товар или услуга, которые предлагает компания, изначально представляют собой нечто конкретное, данное, поэтому цель организации заключается в управлении тем, как потребители воспринимают реальность.

Однако, как справедливо замечают другие, позиционирование – это нечто большее, чем просто реклама и продвижение продукта. На позицию продукта на рынке влияет ценообразование и дистрибуция и, безусловно, сам товар, представляющий собой ядро, вокруг которого «вращается» вся стратегия позиционирования. Помимо уже перечисленных факторов, позиционирование определяют предпочтения представителей целевых сегментов, для которых продукт создан.



# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые инструментальные стратегии

Тактический или операционный маркетинг соответствует инструментальному уровню стратегий.

Инструментальные маркетинговые стратегии (или стратегии формирования комплекса маркетинга) способствуют формированию оптимальных решений по использованию отдельных элементов комплекса маркетинга. Обычно выделяют четыре группы стратегий на инструментальном уровне:

- 1) товарные стратегии;
- 2) ценовые стратегии;
- 3) стратегии дистрибьюции;
- 4) стратегии маркетинговых коммуникаций.

### Оценка и контроль выполнения стратегии.

И. Ансофф («Стратегическое управление») формулирует следующие принципы стратегического контроля:

Из-за неопределенности и неточности расчетов стратегический проект может легко превратиться в пустую затею. Допускать этого нельзя, расходы должны приводить к запланированным результатам. В отличие от обычной практики надо оценивать окупаемость расходов (а не просто контролировать исполнение бюджета).

В течении жизненного цикла нового товара нужно выбрать контрольные точки и делать оценку окупаемости расходов. Если окупаемость превышает контрольный уровень, реализацию проекта следует продолжать. Если она ниже, надо рассмотреть все варианты, в том числе прекращение проекта.

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG



# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG

В основе матрицы BCG ( разработанной специалистами «Boston consulting group» в конце 60-х годов ) лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок («проблема», «дикая кошка»), рост ("звезда"), зрелость ("дойная корова") и спад ("собака").

Для оценки конкурентоспособности товаров компании используются два фактора: темп роста рынка (отрасли) и относительная доля рынка.

Темп роста рынка - средневзвешенное значение темпов роста сегмента рынка, в котором действует компания (или = темпу роста ВНП). Темпы роста отрасли в 10% рассматриваются как предельные.

Относительная доля рынка - отношение доли рынка товара компании в данной отрасли к доле лидера (крупнейшего конкурента). Значение, равное 1, отделяет товары - лидеры от последователей.

В основе матрицы BCG лежат два предположения:

Товар с высокой долей рынка имеет (как результат эффекта размера) конкурентное преимущество по издержкам. Чем больше доля рынка, тем выше доходы от продаж и рентабельность компании.

Товар на растущем рынке требует средств для развития (расширение производства, интенсивная реклама и т.д.). Если темпы роста низкие, то товар меньше нуждается в финансировании.

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG

Если оба допущения верны, можно выделить четыре группы рынков, где стратегии (цели) и финансовые потребности различны:

«Проблемы», «трудные дети» (высокий рост/малая доля) - товары этой группы могут быть очень перспективны, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Стратегия – рост доли рынка (путем инвестирования) или прекращение финансирования (выпуска).

"Звезды" (высокий рост/высокая доля) – лидеры рынка. Приносят прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для удержания высокой доли на растущем рынке. Стратегия – сохранение лидерства.

"Дойные коровы" (низкий рост/высокая доля) - товары, приносящие больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Стратегия - «сбор урожая», получение максимальной прибыли. Это основной источник средств для развития (инвестиции в другие товары, исследования и т.д.) компании.

"Собаки" (низкий рост/малая доля) – товары с высокими издержками и низкими возможностями для роста. Сохранение таких товаров связано со значительными расходами при небольших шансах на улучшение положения. Стратегия – прекращение выпуска или малая активность.

Сбалансированный портфель компании включает 2–3 товара – "коровы", 1–2 – «звезды», пару «проблем» - задел на будущее – и небольшое число товаров – "собак". Избыток стареющих товаров ("собак") ведет к спаду, даже если текущие результаты компании относительно хорошие. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям.

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG

Матрица полезна при выборе между различными товарами в портфеле компании, определении стратегических позиций (рыночной доли) и при распределении ресурсов в будущем.

Среди достоинств матрицы BCG стоит отметить также ее простоту. Преимущество матрицы и в том, что она использует количественно измеряемые показатели, является наглядной и выразительной.

Однако, из-за простоты, матрица BCG обладает недостатками.

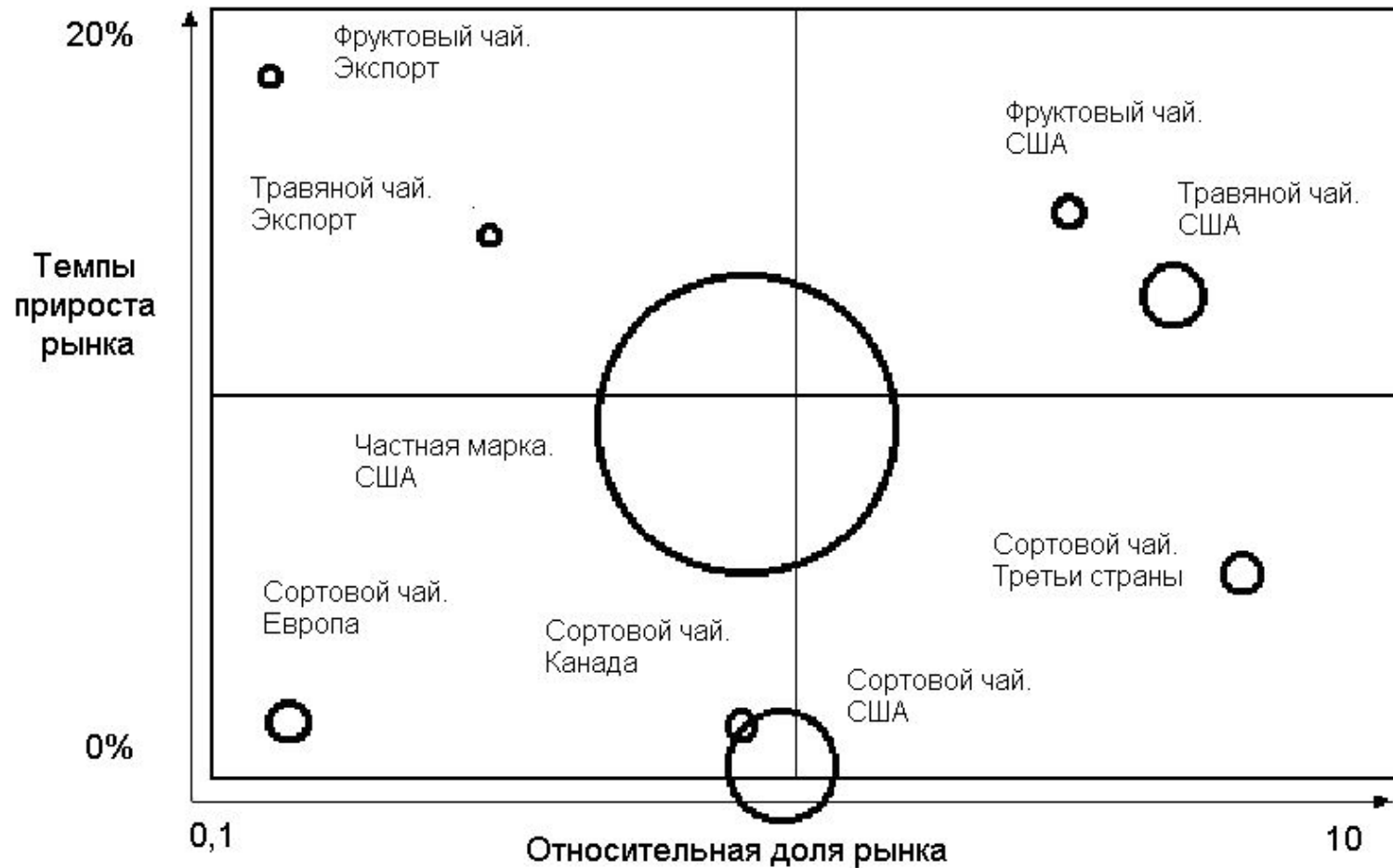
Все товары, положение которых в компании анализируется с помощью матрицы BCG, должны находиться в одинаковой фазе жизненного цикла. Товары на разных стадиях жизненного цикла не могут быть проанализированы с помощью данной матрицы.

Далее, применение матрицы ограничено, поскольку дает результаты только при стабильных условиях и по ограниченному кругу показателей, причем в отраслях с массовым производством, где и проявляются закономерности развития.

Анализ «портфеля» дает общую ориентацию, требующую дальнейших уточнений. Например, невозможно оценить зоны, находящиеся в средней позиции, хотя на практике это требуется часто. За пределами анализа остаются такие показатели, как нестабильность ситуации, расходы на маркетинг, качество продукции, интенсивность инвестиций и др.

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG



# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG

- Почти все специалисты по маркетингу знают матрицу BCG и с удовольствием употребляют характерную терминологию (“дойные коровы”, “собаки” и т.д.).
- Между знанием и действием - непреодолимый пока разрыв. Матрица BCG практически не применяется в качестве инструмента стратегического планирования. Хотя для крупных корпораций стратегия рыночного поведения является одним из ключевых факторов успеха.
- Помимо внутренних причин (отсутствие стратегического планирования как такового, непонимание смысла матрицы BCG, настороженность практиков к “теоретизированию”) существуют и объективные причины. Наиболее существенные из них:
- Концепция разбиения на товарные группы не востребована отечественным практическим менеджментом. Связано это с тем, что подавляющее большинство крупных компаний построено по традиционной линейно-функциональной схеме, тогда как в западной экономике уже завершается переход к дивизионной структуре управления.
  - Даже там, где в появляются элементы дивизионной структуры, топ-менеджмент неохотно делегирует подразделениям маркетинговые полномочия, опасаясь выпустить из рук рычаги управления. В итоге отдельные направления деятельности компании практически не оцениваются по сравнительной экономической эффективности.
  - Дефицит достоверной информации делает систему координат, в которой традиционно строится матрица BCG, доступной для оценки в лучшем случае на качественном уровне. Ведь категория “доля рынка” предполагает, как минимум, знание общего объема рынка (хотя бы регионального). Для современной российской экономики с (от 25% до 40% по разным оценкам) теневым сектором это затруднительно. Данные о ближайших конкурентах также труднодоступны, даже если эти конкуренты достаточно точно определены.
- Методика разбиения матрицы BCG на квадранты вызывает непонимание у практиков, привыкших к численным показателям. Понятия “высокий” и “низкий”, относящиеся к определению квадрантов, могут так сильно различаться, что одна и та же объективная картина отличается у разных людей с точностью “до наоборот”.

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица BCG

Несмотря на простоту определения, на практике выделение групп товаров в общем производственном (торговом) ассортименте компании требует от аналитика некоторого опыта и даже искусства, которое, собственно, и делает маркетолога профессионалом, а маркетинг не вполне формализованной дисциплиной. При этом важен баланс, чтобы, с одной стороны, избежать излишней детализации (количество групп должно быть обозримым), а с другой - не упустить существенный сегмент рынка.

Наиболее распространенные практические ошибки при определении групп товаров:

- Продукция делится только на “базовую” и “товары народного потребления”. Исторические корни этого понятны – не так давно все предприятия группы “А” производили ТНП по разнарядке сверху, считая их чем-то вроде неизбежного зла. Такая инерция мышления неадекватна рыночной ситуации.
- Продукция делится только на “традиционную”, т.е. выпускаемую достаточно давно, и “новую”, т.е. инновационную. Для долгосрочного рыночного успеха каждая группа должна иметь некоторую инновационную составляющую.
- Продукция делится на группы по принципу сходства технологии изготовления. При этом заведомо упускается из виду, что изготовленные по идентичной технологии продукты могут потребляться абсолютно разными сегментами рынка, требующими принципиально разных маркетинговых стратегий.

**Крайне редкое применение шаблонов маркетинговой стратегии ( матриц и математических инструментов планирования) обусловлено несовершенством информационно-экономического пространства.**



# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица GE - McKinsey

Модель «GE - McKinsey» - матрица, где выбор стратегии для товаров компании осуществляется по двум факторам:

привлекательность товара;

позиция товара на рынке (конкурентное преимущество).

Показатель «привлекательность товара» неподконтролен компании, «позиция товара на рынке», напротив, зависит от результатов деятельности компании.

Если в матрице BCG по оси абсцисс используется статический (фиксированный) фактор (доля рынка), то в матрице «GE - McKinsey» используется динамический фактор, т.е. не доля рынка, а ее изменение. Она увеличивает число факторов, охватывает средний уровень рынка.

Привлекательность товара/ Позиция на рынке	Сильная	Средняя	Слабая
Высокая	Победитель (1) инвестирование	Победитель (2) инвестирование	Вопрос сохранение
Средняя	Победитель (3) инвестирование	Средний бизнес сохранение	Проигравший (1) уход
Низкая	Извлечение прибыли сохранение	Проигравший (2) уход	Проигравший (3) уход

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица GE - McKinsey

В отличие от матрицы BCG матрица «GE - McKinsey» применима во всех фазах циклов жизни товара и при самых различных условиях конкуренции. Однако пользоваться ею можно только после ряда трудоемких операций.

Анализируемые товары/виды бизнеса отображаются на сетке в виде кружков. Каждый кружок соответствует общему объему продаж на некотором рынке, а доля бизнеса компании показывается сегментом в этом кружке.

В матрице выделяются три стратегии:

**Область победителей.** Все товары/виды бизнеса, которые попадают в область победителей, имеют лучшие по сравнению с остальными значения «привлекательности товара», так и «позиции товара на рынке».

**Область проигравших.** Это такие товары/виды бизнеса, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых по осям.

**Средняя область или пограничная.** Это такие товары/виды бизнеса, которые при определенных условиях могут либо расти и превращаться в «победителей», либо сокращаться – становиться «проигравшими».

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица GE - McKinsey

Основные недостатки матрицы «GE - McKinsey» заключаются в следующем:  
трудности учета рыночных отношений (границ и масштаба рынка), слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение;  
субъективность оценок позиций;  
статичный характер модели;  
слишком общий характер рекомендаций, трудность выбора стратегии.

Из-за имеющихся недостатков матрица «GE - McKinsey» применима далеко не во всех случаях и также как и матрица BCG носит рекомендательный характер.

Основные ограничения применения матрицы следующие:

Модель «GE - McKinsey», как впрочем и все модели стратегии, исходит из того, что будущее можно предсказать достаточно точно.

Человеческий фактор, т.е. результат анализа по методу «GE - McKinsey» – опять же относится ко всем матрицам – зависит от субъективной оценки управляющего, мнение которого всегда относительно.

Привлекательность товара в матрице «GE - McKinsey» может включать в себя множество различных факторов и коэффициентов. Количество факторов обычно зависит от отрасли, в которой находится компания, а также от глубины анализа. Свою роль в оценке показателей привлекательности товара играет доступность информации или ее наличие.

# МАРКЕТИНГ

## Портфельные стратегии: матрица GE - McKinsey

Матрица «GE - McKinsey» позволяет определить три основных направления, в рамках которых формируется маркетинговая политика:

1. Наступательная стратегия (инвестирование).
2. Оборонительная стратегия (сохранение позиций).
3. Стратегия ухода (ликвидация).

Наступательная стратегия связана с постоянным исследованием потребностей рынка, активным продвижением товаров, обновлением ассортимента, формированием новых каналов распределения, подготовкой торгового персонала, созданием положительного образа и т.д.

Оборонительная направлена на замену нерентабельных товаров, создание стимулирующих цен, сокращение сроков доставки товаров, формирование новых рыночных ниш и т.д.

Стратегия ухода связана с сокращением производства товаров, свертыванием связей со СМИ, отказом от стимулирования продаж и т.д.

Таким образом, портфельный подход в маркетинговых корпоративных стратегиях основан на следующем:

- четкая структуризация деятельности компании по подразделениям, рынкам, товарам;
- выработка конкретных показателей (индикаторов) для определения приоритетных направлений;
- матричное представление выбора маркетинговой стратегии.

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста

### Стратегии роста

Рост предприятия — это проявление его деловой активности. Деловая активность может быть основана на трех возможностях роста:

- органический рост, т.е. интенсивное развитие за счет собственных ресурсов;
- приобретение других компаний или интегрированное развитие (включая вертикальную и горизонтальную интеграцию);
- диверсификация — расширение бизнеса за счет других сфер деятельности.

В дополнение к органическому росту, когда рост предприятия является следствием постепенного расширения за счет собственных ресурсов, накопленных в результате деятельности, приобретение позволяет обеспечить более быстрый рост путем покупки новых компаний или расширения доли в новых сферах бизнеса, а диверсификация - путем расширения или перехода в новые, более привлекательные сферы деятельности.

Стратегии роста представляют собой модели управления компанией путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возможностей.

Управление ростом осуществляется с помощью:

- матрицы И. Ансоффа («товар/рынок»);
- матрицы внешних приобретений («сегмент рынка/тип стратегии»);
- новой матрицы BCG («товар/затраты»).

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста: матрица И. Ансоффа

Матрица И. Ансоффа - инструмент для выбора стратегии в зависимости от классификации товаров и рынков в условиях растущего рынка, т.е. для выбора стратегии роста. По одной оси матрицы рассматривается вид товара – старый или новый, по другой оси – вид рынка, также старый или новый.

	Старые товары	Новые товары
Старые рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие товара»
Новые рынки	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

Каждый квадрант определяет выбор той или иной стратегии по матрице И. Ансоффа с учетом величины продаж и вероятного риска. Поэтому при выборе стратегии делают расчеты по формуле:

Прогноз продаж = Потенциальный объем продаж x Величина вероятного риска.  
Потенциальный объем продаж исчисляется как емкость данного сегмента рынка. Величина риска (в %) устанавливается экспертным путем. Полученные данные соотносятся также с ожидаемыми затратами на реализацию данной стратегии.

Стратегия «проникновение на рынок» (совершенствование деятельности) - маркетинг имеющихся товаров на существующих рынках: изучение целевого рынка, мероприятия по продвижению товара и росту эффективности продаж. Вероятность успеха - каждая вторая попытка успешна. Действия - стимулирование покупок традиционными покупателями (льготная замена товара, рост частоты использования и др.), привлечение покупателей конкурентов, привлечение новых потребителей, поиск новых возможностей пользования. Использует резервы емкости рынка.

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста : матрица И. Ансоффа

- Стратегия «развитие товара» (товарная экспансия) - разработка новых или серьезное совершенствование существующих товаров. Компания работает на уже известном рынке, отыскивая и заполняя рыночные ниши. Доход - за счет сохранения доли на рынке в будущем. Стратегия предпочтительна с т.зр. минимизации риска, поскольку компания действует на знакомом рынке. Действия - инновации, создание новых «brands», модификация ассортимента, совершенствование технических и эмоциональных характеристик товара.
- Стратегия «развитие рынка» - поиск нового рынка или сегмента для существующих товаров. Доход - благодаря расширению рынка сбыта как в пределах географического региона, так и вне его. Стратегия связана со значительными затратами и рискованна, но более доходна, так как выйти напрямую на новые географические рынки трудно (заняты другими). Действия - выход на новые потребительские сегменты, выход на новые территориальные рынки, выход на новые сбытовые сети.
- Стратегия «диверсификация» - разработка новых товаров одновременно с освоением новых рынков. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данной компании. Стратегия обеспечивает прибыль и стабильность компании, но в отдаленном будущем, является наиболее рискованной и дорогостоящей. Успех - лишь при каждой двадцатой попытке.

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста: матрица приобретений

Матрица внешних приобретений - инструмент выбора стратегии в зависимости от сферы деятельности и типа стратегии в условиях растущего рынка, т.е. выбора стратегии роста. Матрица внешних приобретений имеет два фактора: тип стратегии (диверсификация или интеграция) и сегмент рынка (старый или новый). Фактически матрица позволяет определить по два вида стратегии диверсификации и стратегии интеграции в зависимости от сферы деятельности.

Начнем с типа стратегии. Если рынок является привлекательным для компании с точки зрения роста, в первую очередь она осуществляет стратегию интеграции. Диверсификация будет в том случае, если возможности для роста в данной производственной цепи исчерпаны.

Тип стратегии/ Сегмент рынка	Диверсификация	Интеграция
Новый сегмент	Дивергентные приобретения	Вертикальная интеграция
Старый сегмент	Конвергентные приобретения	Горизонтальная интеграция



# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста: матрица приобретений

Диверсификация оправдана, если место в производственной цепи не дает компании возможностей для роста доходности. Различают дивергентные и конвергентные приобретения.

Дивергентные приобретения (чистая диверсификация) направлены на новые для компании сегменты рынка, которые не связаны с ее производством и коммерческой деятельностью. Компания, приобретая новые бизнесы, становится диверсифицированным конгломератом, состоящим из различных, не связанных между собой бизнес-единиц, действующих на различных рынках. Например, строительная организация успешно освоила новую технологию по нарезке толстостенных труб.

Конвергентные приобретения (или концентрическая диверсификация) представляют собой поиск новых для компании видов деятельности за рамками того производства, где она действует, но на базе ее реального технологического и маркетингового потенциала. Компания остается в старом сегменте, добиваясь синергетического эффекта и роста сегмента рынка. Пример: Кировский завод – тракторы и автомобили.

Политика маркетинга в рамках стратегии диверсификации:

- максимальное использование технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций;
- укрепление имиджа компании, развитие каналов сбыта и коммуникаций с целью повышения известности среди потребителей.

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста: матрица приобретений

Интеграция выгодна, когда компания намерена повысить прибыль путем контроля над другими звеньями производственной цепи, в том числе и путем их приобретения.

Вертикальная интеграция - контроль в новом сегменте, во-первых, над компаниями предшествующей стадии производственной цепи для гарантии качества и количества поставляемого товара (обратная вертикальная интеграция). Во-вторых, контроль над компаниями последующей стадии в целях создания собственных оптовых и розничных структур для гарантии продаж товара и оптимальных затрат на маркетинг. Например, нефтяные компании с собственной сетью АЗС.

Горизонтальная интеграция - контроль или поглощение конкурентов с целью роста доли рынка в старом сегменте и обеспечения лидерства. Малый и средний бизнес в пищевой и парфюмерно-косметической отрасли.

Политика маркетинга в рамках стратегии интеграции:

- обеспечение конкурентных преимуществ на рынке;
- развитие товара с использованием новых технологий;
- использование современных методов распределения;
- гибкая политика цен;
- активная реклама и стимулирование.

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста: новая матрица BCG

Новая матрица BCG - инструмент для выбора стратегии роста на основе двух факторов:

затраты или эффект издержки/объем («кривая опыта» говорит о том, что при удвоении объема выпуска затраты снижаются на 20%);

товар или эффект дифференциации товаров (в ходе «жизненного цикла товаров» товар претерпевает изменения).

Стратегия «специализированная деятельность» строится на основе сильного проявления обоих эффектов. Дает возможность получать прибыль путем как роста выпуска стандартизированной продукции, так и дифференциации по оформлению (дизайну, упаковке, эргономике), т.е. внешнему виду товара.

	Высокий	Низкий
Затраты - эффект издержки/объем		
Товар – эффект дифференциации товаров		
Сильный	Специализированная деятельность	Фрагментарная деятельность
Слабый	Концентрированная деятельность	Бесперспективная деятельность

# МАРКЕТИНГ

## Стратегии роста: новая матрица BCG

Стратегия «концентрированная деятельность» учитывает высокий эффект издержки/объем при слабом уровне эффекта дифференциации продукции. Здесь возможны два стратегических решения: либо дальнейшее наращивание производственных мощностей и поглощение конкурентов, либо переход на специализацию с целью достижения стабильной дифференциации.

Стратегия «фрагментарная деятельность» учитывает возможности сильного эффекта дифференциации. Она может использоваться в двух случаях. Первый — при начальном уровне производства потенциально перспективной продукции (например, основанной на биотехнологии, сверхпроводимости и др.) Второй случай — это работа под заказ, требующая разработки высокодифференцированной продукции.

Квадрант «бесперспективная деятельность», где оба эффекта низкие, говорит о том, что стратегия выхода из такого положения возможна на основе изменения самого характера деятельности предприятия, т.е. освоения новых сегментов рынка/направлений деятельности.

# МАРКЕТИНГ

## Конкурентные стратегии

Конкурентная стратегия компании определяется положением на рынке:

лидер,

претендент,

последователь или

занимает некую рыночную нишу.

Лидеру принадлежит наибольшая доля рынка определенного товара.

Претендент - агрессивно атакует лидера.

Последователь — компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели.

Компания, работающая в нише, обслуживает небольшие сегменты рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Ключ к нишам – специализация.

# МАРКЕТИНГ

## Конкурентные стратегии М. Портера

В 80-е годы профессор М. Портер (Гарвардская школа бизнеса) подверг критике матрицу ВСГ. Рыночная доля компаний и рост отраслевого рынка - отнюдь не единственные критерии рентабельности и перспективности. По его мнению, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ так или иначе укладываются в три типовых варианта:

- 1) лидерство в минимизации издержек;
- 2) дифференциация;
- 3) Концентрация или фокусирование (специализация).

	Минимизация издержек	Дифференциация
Сегменты рынка	1. Лидерство в минимизации издержек <b>Toyota</b>	2. Дифференциация <b>Volvo</b>
Рыночные ниши	3а. Концентрация на минимизации издержек <b>Hyundai</b>	3б. Концентрация на дифференциации <b>BMW, Mercedes</b>

# МАРКЕТИНГ

## Конкурентные стратегии М. Портера

Каждая из базовых стратегий предполагает фундаментально различные пути к достижению конкурентных преимуществ, которые складываются из сочетания самого выбора этих преимуществ, а также целей (сегмент, ниша), в рамках которого эти преимущества планируются получить.

Позже, на фоне рыночного успеха «Wall Mart» и японского автопрома, М. Портер внес в свою изначальную схему определенные изменения: сделал допущение о возможности получения конкурентного преимущества одновременно на базе и дифференциации, и низких издержек.

	Высокие относительные издержки	Низкие относительные издержки
Высокая степень дифференциации ( рыночные ниши )	2. Преимущество на основе дифференциации	3. Выдающийся успех : преимущество на основе дифференциации и низких издержек
Низкая степень дифференциации ( сегменты рынка )	4. Застрявшие посередине	1. Лидерство в минимизации издержек

# МАРКЕТИНГ

## Конкурентные стратегии: минимизация издержек

- Главное - снижение затрат по сравнению с затратами конкурентов по отрасли.
- Защита от покупателей - могут сбивать цены до уровня цен конкурента, который по эффективности следует за этой компанией.
- Защита от поставщиков - обеспечена большая гибкость противодействия им по мере роста затрат на вводимые ресурсы.
- Высокие барьеры на пути к вступлению конкурентов в отрасль – экономия на масштабе или преимущества по затратам.
- Низкие издержки дают выгоды и по отношению к продуктам-заменителям.
- Борьба за выгодные условия сделки может уменьшать прибыли лишь до тех пор, пока не будут уничтожены прибыли следующего за компанией конкурента.
- Стратегия минимальных издержек - не для каждой компании. Она должна контролировать большую долю рынка или обладать благоприятным доступом к сырью. Как правило, это товары массового производства в широком ассортименте, чтобы равномерно распределить издержки на каждый отдельный товар. Компания не может довольствоваться рыночными нишами.
- М. Портер отмечает, что лидерство в минимизации издержек сопряжено с рисками. Экономия на масштабе не происходит автоматически, нужно обеспечить действительное получение потенциально сэкономленных средств. Нужно инвестировать в новые технологии, чтобы сохранить низкие издержки. Лидерство в минимизации издержек может быть эффективным ответом на действия конкурентных сил, но никакой гарантии от поражения оно не дает.



# МАРКЕТИНГ

## Конкурентные стратегии: дифференциация

В качестве альтернативы лидерству в минимизации издержек М.Портер предлагает дифференциацию товара, т.е. его отличие от остальных в отрасли. Компания стремится к тому, чтобы быть уникальной. Дифференциация позволяет наличие в рамках отрасли нескольких лидеров, у каждого из них – уникальный товар. Дифференциация требует роста издержек. Компания должна инвестировать в исследования и разработки. Компании следует иметь продукты лучшего дизайна и качества, использовать более дорогое сырье. Надо инвестировать в обслуживание клиентов и быть готовыми к отказу от некоторой доли рынка. Хотя каждый готов признать превосходство товаров этой компании, многие потребители не могут или не желают переплачивать за них.

В чем преимущество этой стратегии?

Приверженность потребителей к «brand» является защитой от конкурентов.

Уникальность товаров служит препятствием на пути новых конкурентов.

Более высокая доходность - защита от поставщиков, позволяет иметь финансовые резервы для поиска альтернативных источников.

Товарам, которые предлагает компания, нелегко найти замену.

В итоге у потребителей ограниченный выбор и возможность снижать цены.

Вместе с тем дифференциация несет с собой определенные риски. Если цена намного ниже, потребители могут уйти к другим, жертвуя какими-то деталями и уникальностью. То, что отличает компанию сегодня, возможно, завтра уже не сработает, вкусы покупателей изменчивы. Конкуренты, лидеры в минимизации издержек, способны удачно имитировать, чтобы привлечь потребителей.

# МАРКЕТИНГ

## Конкурентные стратегии: концентрация

### Стратегия концентрации

Компания сосредоточена на удовлетворении конкретного покупателя, на определенном ассортименте товаров или на рынке определенного региона. «Стратегия полной концентрации строится на очень хорошем обслуживании определенного клиента».

Главное отличие стратегии - компания конкурирует только в узком сегменте рынка. Не привлекая всех покупателей отрасли, предлагая им либо дешевые, либо уникальные товары, компания обслуживает покупателей вполне определенного типа. Такая компания может стать лидером в минимизации издержек или следовать стратегии дифференциации, но в своей нише. Она сталкивается с теми же преимуществами и рисками, что и при минимизации издержек, и при выпуске уникальных товаров.

### Позиция "застрявших посередине"

Компания может выбрать одну из трех стратегий: минимизация издержек, дифференциация и концентрация. Последняя, в свою очередь, включает два варианта – минимизацию издержек и дифференциацию.

По мнению М. Портера, только эти стратегии жизнеспособны, причем лучше применять только одну из них. Иначе можно оказаться в положении "застрявших где-то посередине" без какой-либо внятной стратегии. Компания потеряет как клиентов, закупающих товары в больших объемах и по низким ценам, так и клиентов со спросом на уникальные товары. Компания будет иметь низкие прибыли, размытую корпоративную культуру, слабую орг.структуру и систему мотивации. Следует внять совету – выбрать одну из трех стратегий.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые стратегии: ошибки

Одна из причин кризиса (80 - 90-е г.г.) процветавшего в США стратегического менеджмента - попытка жестко его формализовать, подменить примитивным алгоритмом, более подходящим для зубчатой передачи. Частая ошибка в подходе к внедрению корпоративных стратегий, которая видна даже в используемых в компаниях и прессе определениях, - замещение стратегического управления стратегическим планированием.

Само стратегическое планирование является подсистемой, элементом стратегического управления. Этот элемент несопоставимо проще для понимания, является следствием стратегического подхода, а не его способом. Планы создают специалисты в соответствии со стратегией, а стратегию – топ – менеджмент, который формирует ее в условиях высокой неопределенности и реализует в условиях динамики окружающей среды.

Важно понять сам подход к созданию стратегии: это видение будущего и направление для достижения цели, т.е. взгляд из будущего на текущее состояние компании, а не экстраполяция текущего состояния (и его ограничений) на следующий период. Имеем дело не с логикой, а с интересами.

Признак отсутствия стратегического подхода – концентрация компании на внутренних проблемах (ресурсах). Тем самым игнорируются возможные угрозы извне (они признаются только как свершившийся факт) и упускаются благоприятные тенденции. Корпоративные стратегии состоят в превращении любых изменений в позитивные возможности и их использовании, а план при этом не догма, а система организации труда, которая адаптирована к изменениям внешней среды.

# МАРКЕТИНГ

## Маркетинговые стратегии: ограничения

Причины ограничений для российских компаний:

Низкая экономическая культура. Многие руководители выдвигались еще по партийной линии, не имея ни знаний, ни опыта.

Как следствие планирования сверху и полной несамостоятельности - отсутствие целей и стратегии.

Нет профессионального владения инструментарием менеджмента и маркетинга в управлении. Как следствие, проект реформирования или консалтинга начинается не с диагностики и поиска подходов к решению (как на западе), а со структурирования задачи и выяснения, для чего это надо и надо ли вообще. После выработки общего понимания начинается не стадия выполнения, а период обучения топ – менеджеров тем методам работы, которые западные консультанты априори считают самым принципом ведения бизнеса.

Имеет место нерыночная ориентация и “натуральное хозяйство” компаний, особенно в рамках крупных холдингов : продукт производится и потребляется в одном производственно – экономическом образовании, не попадая на рынок и не оцениваясь им.

Одна из причин, по которым маркетинговые стратегии ( или методы анализа) не распространены среди руководителей и да же маркетологов – незнание математического аппарата, который используется. Нередки случаи, что привлекаются сотрудники, которые не знают не только методов математического анализа, но и забыли таблицу умножения.