

# Маркетинговый подход к принятию управленческих решений. Портфельные стратегии и стратегии роста.

Комплект методических  
материалов к курсу

# 1. Маркетинговые решения в условиях неопределенности

1. Анализ окружающей среды
2. Анализ отрасли.
  - *Анализ типа рынка,*
  - *Анализ конкуренции*
3. Определение КФУ
4. Маркетинговые деловые стратегии
5. Позиционирование

*Статистика и маркетинговый анализ*

## 1.1. Анализ отрасли. Анализ типа рынка.

### РЫНОК: КОНЦЕНТРИРОВАННОСТЬ И НАПРЯЖЕННОСТЬ

Используется два индекса, характеризующих степень концентрации на товарных рынках:

- CR3, показывающий долю на товарном рынке трех крупнейших поставщиков (производителей)
- НИИ (Харфиндела- Хиршмана), являющийся индикатором напряженности конкурентной среды и рассчитывается как сумма квадратов долей на рынке (в процентах) всех игроков:

Величина НИИ варьируется в пределах от 0 (полная деконцентрация) до 10000 (абсолютная монополия).

Рынок считается неконкурентным, если значение индекса превышает 1800 единиц.

<b>Характеристика рынка</b>	<b>CR3</b>	<b>НИИ</b>
<b>Неконцентрированный</b>	<b>менее 45 %</b>	<b>менее 1000</b>
<b>Умеренно концентрированный</b>	<b>от 45 до 70 %</b>	<b>от 1000 до 2000</b>
<b>Высокая степень концентрации</b>	<b>более 70 %</b>	<b>более 2000</b>

Рынок считается безопасным, когда на рынке рассматриваемого товара и/или услуги имеется:

- 10 и более фирм;
- 1 фирма не занимает более 31% рынка;
- 2 фирмы не занимают более 44% рынка;
- 3 фирмы не занимают более 54% рынка;
- 4 фирмы не занимают более 63% рынка.

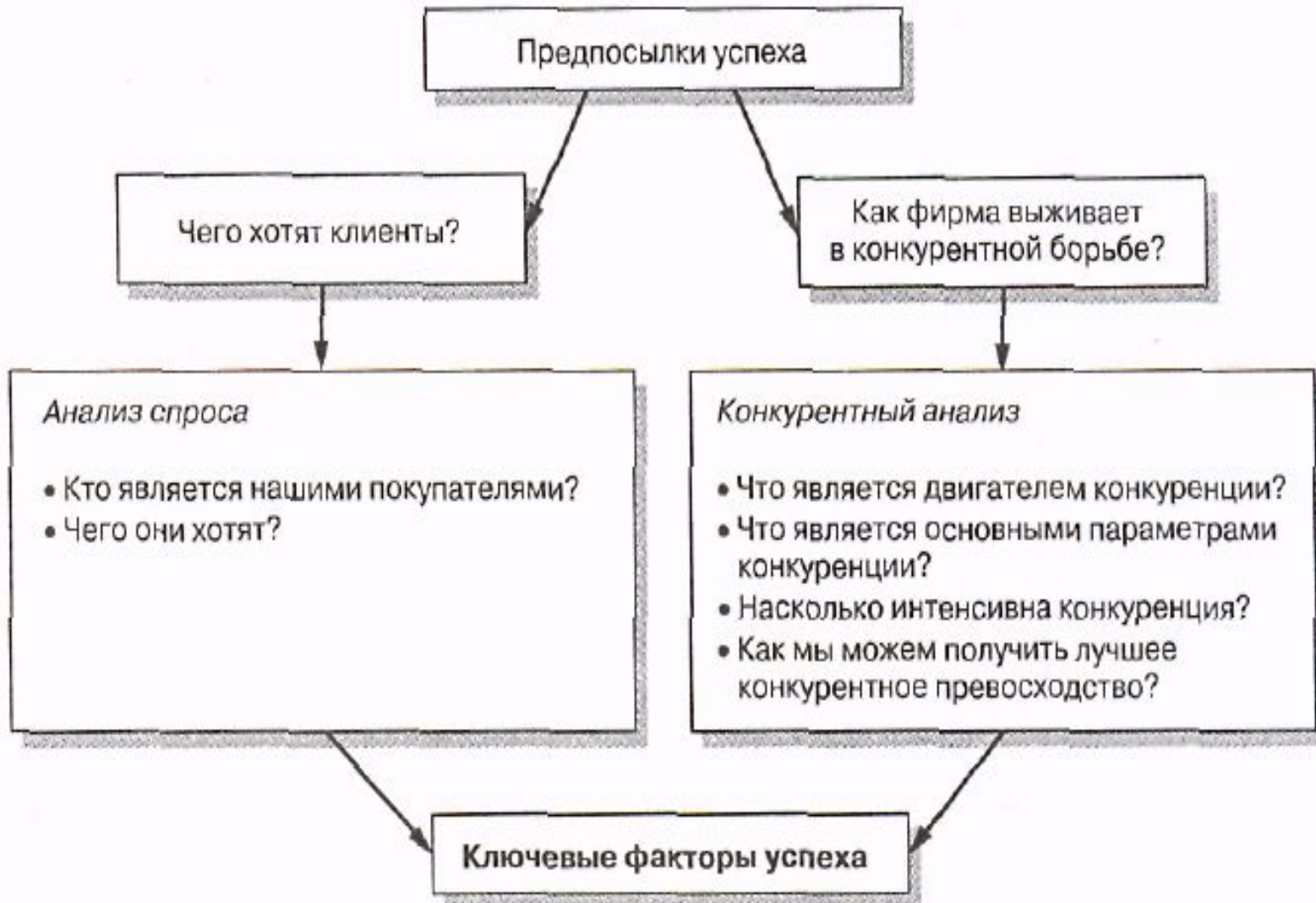
## 1.2. Анализ конкуренции.



### 1.3. Анализ конкуренции.



## 1.4. Определение КФУ.



## 1.4. Определение КФУ.

**Ключевые факторы успеха (КФУ) –**

**это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной добиться успеха.**

КФУ – это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов.

**Методика Томпсона А,А. и Стрикленда –мл.А.Д.:**  
**Стандартизированные области КФУ**

## 1.4. Определение КФУ.

<b>1. КФУ, зависящие от технологии</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Качество производимых научных исследований</li><li>2. Возможность инноваций в производственном процессе</li><li>3. Возможность разработки новых товаров</li><li>4. Степень овладения существующими технологиями</li></ol>
<b>2. КФУ, относящиеся к производству</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Низкая себестоимость продукции</li><li>2. Качество продукции</li><li>3. Высокая степень использования производственных мощностей</li><li>4. Выгодное месторасположение предприятия, приводящее к экономии на затратах при транспортировке</li><li>5. Доступ к квалифицированной рабочей силе</li><li>6. Высокая производительность труда</li><li>7. Возможность изготовления большого количества разных моделей</li><li>8. Возможность выполнения заказов потребителей</li></ol>
<b>3.КФУ, относящиеся к реализации продукции</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Широкая сеть оптовых дистрибьютеров/дилеров</li><li>2. Широкий доступ/ присутствие в точках розничной торговли</li><li>3. Наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании</li><li>4. Низкие расходы по реализации</li><li>5. Быстрая доставка</li></ol>



## 1.4. Определение КФУ.

<b>4. КФУ, относящиеся к маркетингу</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Высокая квалификация отдела реализации,</b></li><li>2. <b>Аккуратное исполнение заказов покупателей,</b></li><li>3. <b>Разнообразие ассортимента,</b></li><li>4. <b>Искусство продаж,</b></li><li>5. <b>Привлекательный дизайн/ упаковка,</b></li><li>6. <b>Гарантии для покупателя,</b></li><li>7. <b>Доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции.</b></li></ol>
<b>5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Особый талант,</b></li><li>2. <b>Ноу-хау в области качества продукции,</b></li><li>3. <b>Компетентность в области дизайна продукции,</b></li><li>4. <b>Степень овладения/ знание определенной технологии,</b></li><li>5. <b>Способность (умение) создавать эффективную рекламу,</b></li><li>6. <b>Способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.</b></li></ol>

## 1.4. Определение КФУ.

<b>6. КФУ, связанные с организационными возможностями</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Уровень информационных систем,</li><li>2. Способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию,</li><li>3. Большой опыт и ноу-хау в области менеджмента</li></ol>
<b>7. Прочие КФУ</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Благоприятный имидж/ репутация фирмы у покупателей,</li><li>2. Общие низкие затраты,</li><li>3. Выгодное расположение,</li><li>4. Приятные в общении, доброжелательные служащие,</li><li>5. Доступ на финансовые рынки,</li><li>6. Наличие патентов.</li></ol>

**КФУ в одной отрасли сильно варьируются в зависимости от типа бизнеса и сегмента**

## 1.4. Определение КФУ.

### Этапы реализации методики КФУ:

1. Выбор из стандартизированных перечней КФУ осуществляется методом экспертных оценок. Для каждого рынка или сегмента выбирается свой КФУ. Факторов должно быть не более 10.
2. Проведение оценки потенциала компании по выбранным КФУ. Эксперты заполняют форматы независимо друг от друга, затем все оценки суммируются и определяются средние значения.
3. Определяется стратегическая группа конкурентов и проводится оценка потенциала конкурентов. Затем производится оценка потенциала компании с оценками конкурентов.
4. Разработка предложений, которые будут далее использованы при портфельном анализе.

## 1.4. Определение КФУ.

Пример:

ПРИМЕР ОЦЕНКИ КФУ КОМПАНИИ «АЛЬТМ»

Рейтинг	КФУ	Вес фактора (1—10)	Балл (1—10)	Скорректирован- ная оценка (вес × балл)
1	2	3	4	5
1	Репутация на рынке	6	5	30
2	Соответствие стандартам качества	3	6	18
3	Охват территории дилерской сетью	1	8	8
	<i>Итого</i>	10	—	56

## 1.4. Определение КФУ.

**Пример:**

ПРИМЕР ОЦЕНКИ ПОТЕНЦИАЛА КОНКУРЕНТОВ ПО КФУ

Рейтинг	Фактор	Вес фактора	Оценка компании «АльТМ»		Оценка конкурента (1)		Оценка конкурента (2)		Оценка конкурента (3)	
			балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Репутация на рынке	6	5	30	9	54	5	30	7	42
2	Соответствие стандартам качества	3	6	18	5	15	5	15	7	21
3	Охват территории дилерской сетью	1	8	8	6	6	5	5	5	5
	<i>Итого</i>	10		56	—	75	—	50	—	68

## 2. Маркетинговые деловые стратегии



## 2.1. Портфельный анализ и доля рынка

**Бизнес-портфель – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированных по выбранным критериям для целей стратегического планирования и управления.**

**Основные критерии структурирования бизнес-портфеля:**

1. **Ассортиментные категории и позиции товаров и услуг,**
2. **Отдельные марки товаров и услуг,**
3. **Работа в разных регионах/филиалах,**
4. **Группы или сегменты потребителей,**
5. **Отдельные проекты.**

**Задачи:**

- **Оптимизация продуктового портфеля («Чистка» портфеля),**
- **Управление инвестициями,**
- **Управление развитием фирмы.**

## 2.1. Портфельный анализ.

Портфельные стратегии применяют для стратегического анализа диверсифицированной компании.

Матрица портфеля – это двухмерный график, иллюстрирующий стратегические позиции каждого вида деятельности диверсифицированной компании.

Матрицы можно строить с использованием любой пары показателей стратегического положения. Всего существуют 46 различных портфельных матриц. Однако для лучшей оценки обычно применяют пары интегрированных показателей.



## 2.1. Портфельный анализ.

**Портфолио-метод** – это метод стратегического планирования развития предприятия, которое имеет несколько стратегических продуктов (причем последние находятся на разных стадиях своего жизненного цикла).

***Набор стратегических продуктов предприятия называется портфелем фирмы.***

При этом рассматриваются,

- во-первых, вся деятельность предприятия,
- во-вторых, деятельность самостоятельных центров внутри предприятия, называемых стратегическими (деловыми) единицами фирмы.

## 2.1. Портфельный анализ.

**1- этап.** Определение стратегических единиц фирмы.

Портфель предприятия составляют различные стратегические единицы фирмы (СЭФ), различающиеся по своим стратегическим продуктам, т. е. по гомогенности / гетерогенности групп товаров, видов деятельности, рынков.

**2-й этап.** Определение привлекательности рынка и позиции предприятия в конкурентной борьбе.

Положение каждой стратегической единицы фирмы определяется по двум параметрам: во-первых, по рыночной привлекательности продукта, во-вторых, по оценке положения предприятия в конкурентной борьбе.

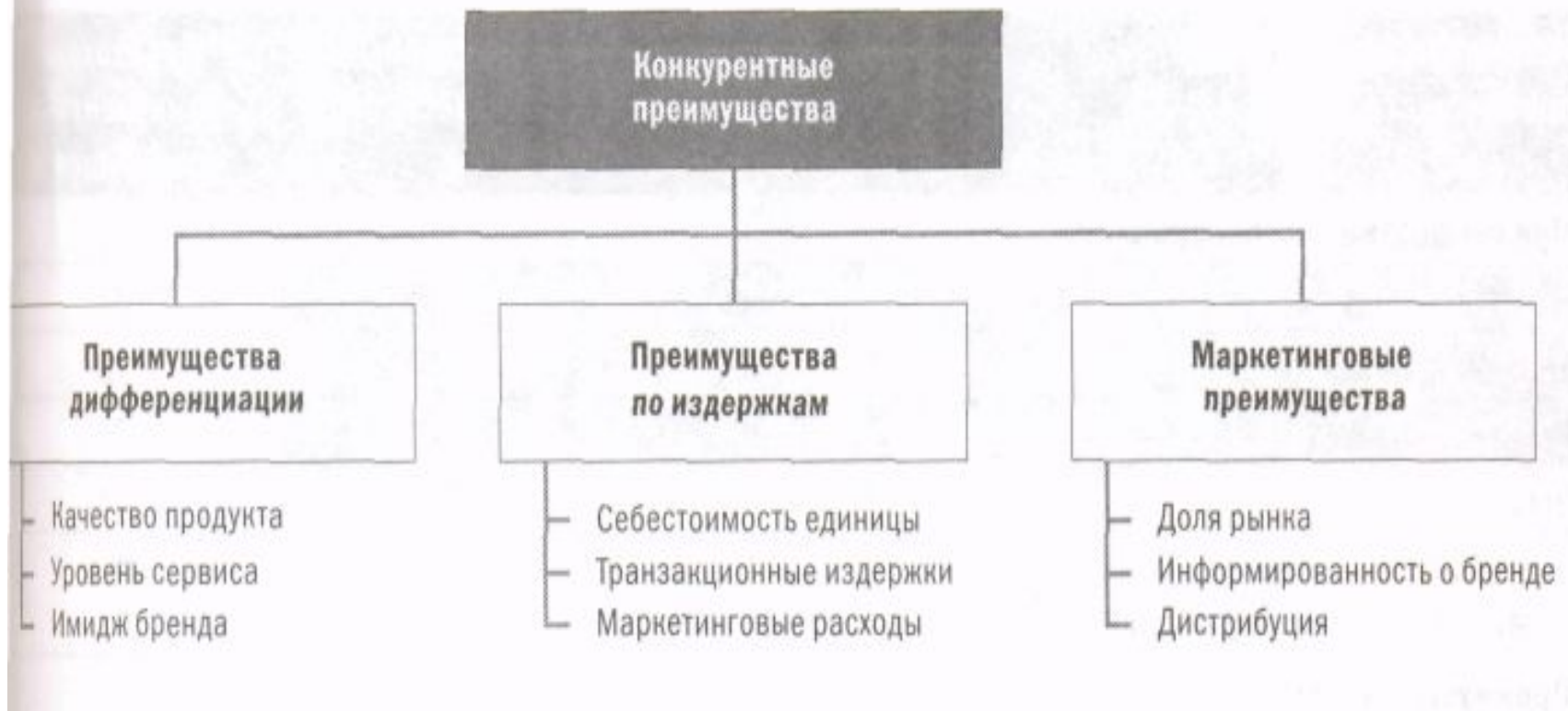
## 2.1. Портфельный анализ. Рыночная привлекательность.

Рис. 11-4. Факторы, определяющие рыночную привлекательность



## 2.1. Портфельный анализ. Позиция компании в конкурентной борьбе.

Рис. 11-6. Факторы конкурентного преимущества



## 2.1. Портфельный анализ. Пример расчета весов 1.

Расчет весов (привлекательность рынка)

Привлекательность рынка	Значимость факторов (1-3)	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Рост рынка и его развитие	3	x					3	
Качество рынка	3				x		12	
Конкурентная ситуация	2		x				4	
Ситуация, связанная с внешней средой	2					x	10	
Сумма	10						29	29:10=2,9

## 2.1. Портфельный анализ. Пример расчета весов 2.

Расчет весов (позиция в конкурентной борьбе)

Позиция в конкурентной борьбе	Значимость факторов (1-3)	Оценка факторов					Результат	Координата
		1	2	3	4	5		
Относительная позиция на рынке	2			x			9	
Относительный потенциал продукта	3					x	15	
Относительный потенциал НИОКР	3				x		12	
Относительная квалификация руководящих кадров	3				x		12	
Сумма	11						48	$48:11=4,37$

## 2.1. Индекс рыночной привлекательности. Пример.

Рис. 11-5. Индекс рыночной привлекательности

Факторы рыночной привлекательности	Рейтинг рыночной привлекательности*	Относительный вес**, %	Показатель рыночной привлекательности
<b>Рыночные процессы</b>			
Размер рынка	80	40	32
Темпы роста	60	30	18
Рыночная сила покупателя	40	30	12
Всего			62
× относительный вес группы факторов «рыночные процессы» (30%)			<b>18,6</b>
<b>Интенсивность конкуренции</b>			
Количество конкурентов	40	40	16
Ценовая конкуренция	80	30	24
Легкость выхода на рынок	60	30	18
Всего			58
× относительный вес группы факторов «интенсивность конкуренции» (40%)			<b>23,2</b>
<b>Выход на рынок</b>			
Осведомленность покупателей	80	40	32
Доступ к каналам сбыта	100	30	30
Дополнительные требования к продажам	60	30	18
Всего			80
× относительный вес группы факторов «выход на рынок» (30%)			<b>24,0</b>
<b>Общий показатель рыночной привлекательности = 18,6 + 23,2 + 24,0 = 65,8</b>			

## 2.1. Индекс конкурентных преимуществ. Пример.

Рис. 11-7. Индекс конкурентных преимуществ

Источники конкурентных преимуществ	Рейтинг конкурентных преимуществ*	Относительный вес, %**	Показатель конкурентных преимуществ
<b>Преимущества дифференциации</b>			
Качество продукта	80	40	32
Уровень сервиса	60	30	18
Имидж бренда	80	30	24
Всего			74
× относительный вес показателя «преимущества дифференциации» (40%)			<b>29,6</b>
<b>Преимущества по издержкам</b>			
Себестоимость единицы	40	70	28
Транзакционные издержки	60	20	12
Маркетинговые расходы	60	10	6
Всего			46
× относительный вес показателя «преимущества по издержкам» (40%)			<b>18,4</b>
<b>Маркетинговые преимущества</b>			
Доля рынка	40	40	16
Информированность о бренде	40	30	12
Дистрибуция	20	30	6
Всего			34
× относительный вес показателя «маркетинговые преимущества» (20%)			<b>6,8</b>
<b>Общий показатель конкурентных преимуществ = 29,6 + 18,4 + 6,8 = 54,8</b>			

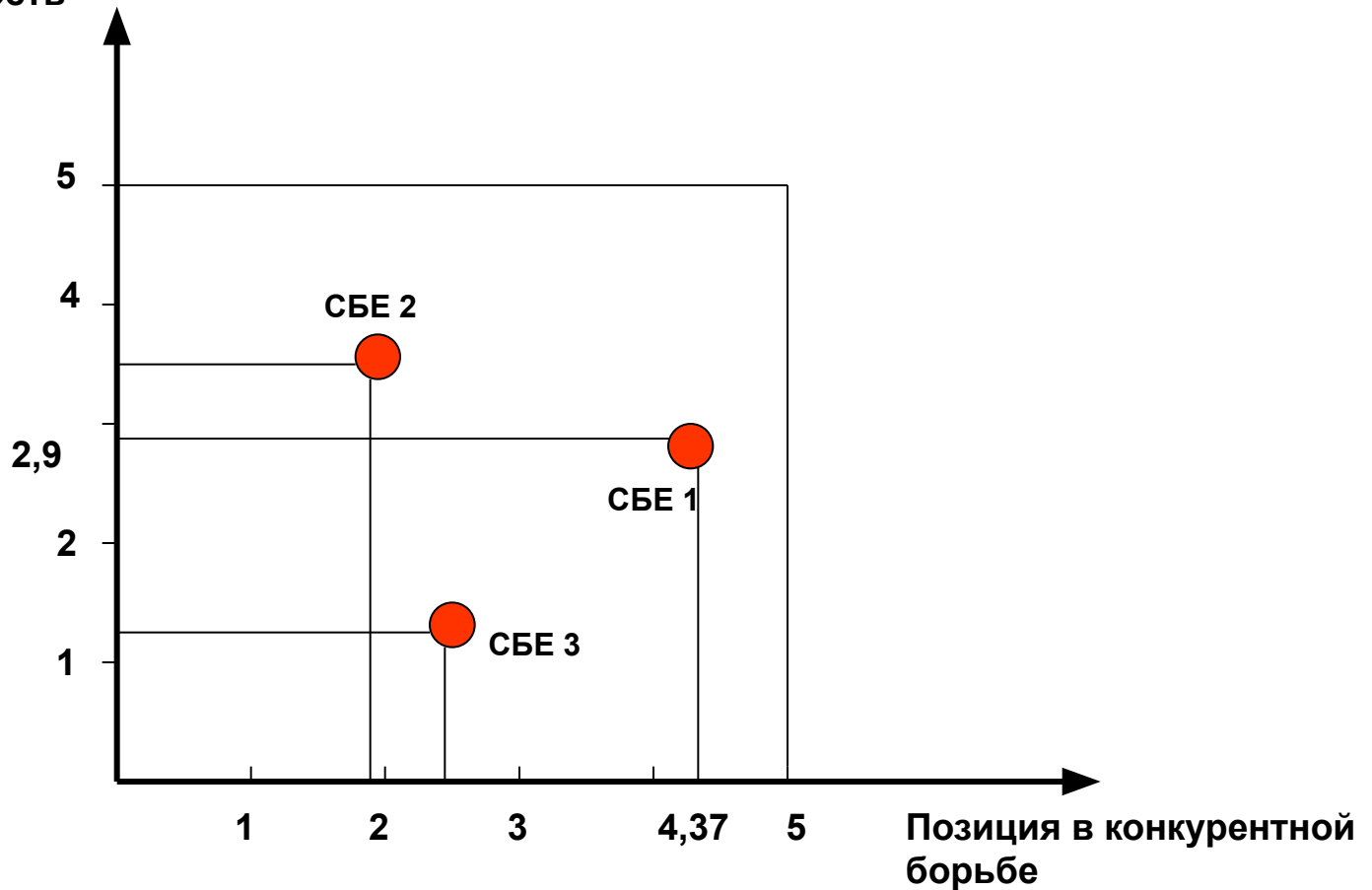


## 2.1. Портфельный анализ.

- **3-й этап.** Построение общего портфеля фирмы.  
На основании оценок рыночной привлекательности и позиции в конкурентной борьбе для каждой СЕФ строится общий портфель фирмы.
- **4-й этап.** Построение целевого портфеля фирмы.  
Если фактический портфель фирмы дает представление об областях деятельности предприятия на момент получения информации, то целевой портфель – о планируемых стратегиях для каждой из СЕФ.

## 2.1. Портфельный анализ. Пример.

Привлекательность  
рынка

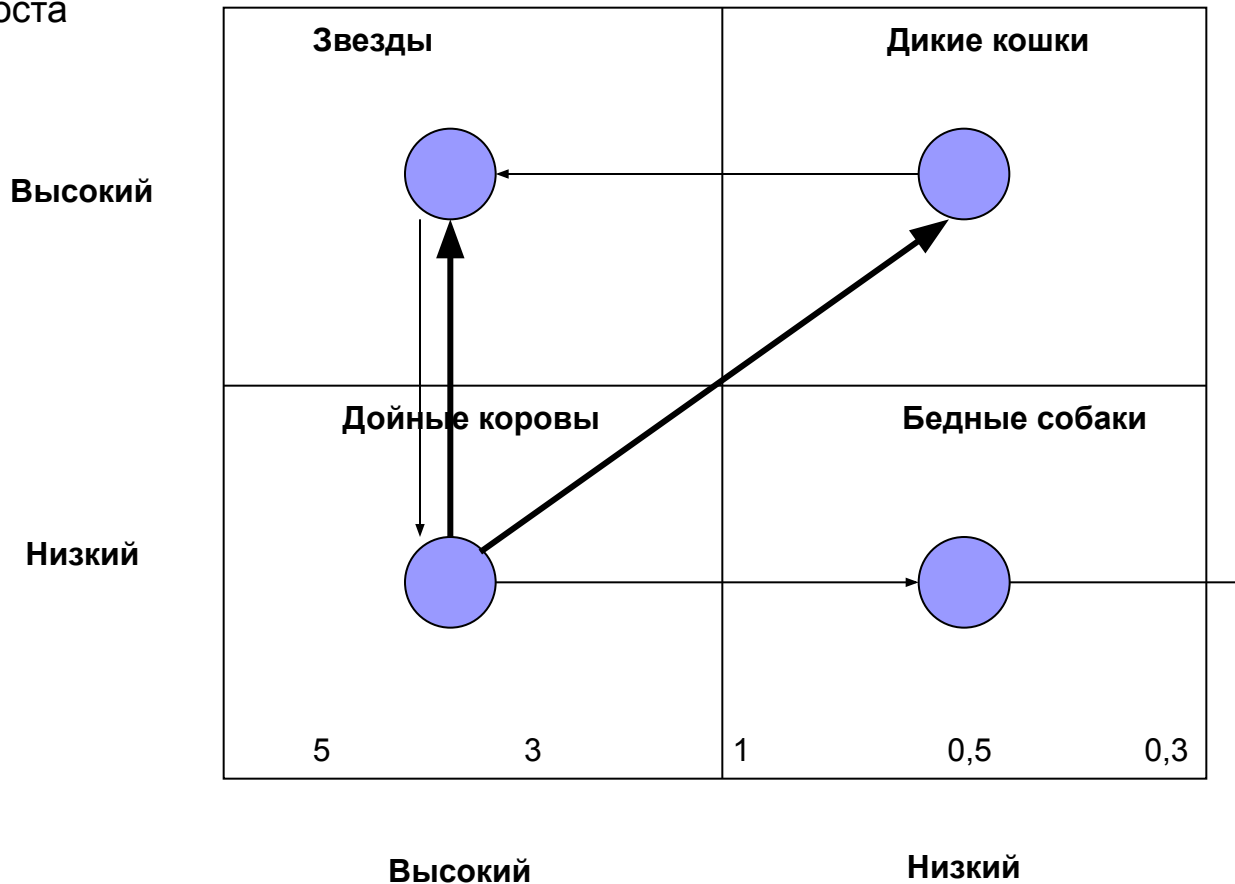


## 2.1. Портфельный анализ.

**NB!!** *Самое главное при применении портфолио-метода – помнить, что опросники, шкалы, выбор весов для взвешивания и получения интегральной оценки каждый раз должны разрабатываться заново для специфических условий отрасли хозяйствования предприятия, специфики товара и конкурентной ситуации. Также каждый раз заново решается проблема подбора экспертов. NB!!*

## 2.2. Матрица BCG.

Темпы роста  
рынка



Для рынка по отношению к ведущему конкуренту

Кафедра маркетинга  
РМЦПК

## 2.2. Матрица BCG и доля рынка

### Матрица BCG



## 2.2. Матрица BCG.

Всякий бизнес в процессе своего жизненного цикла проходит следующие этапы:

- **Этап зарождения** (квадрант «Дикие кошки»), когда спрос на соответствующий товар очень велик.
- **Этап развития** (квадрант «Звезды»), характеризующийся наивысшим спросом.
- **Этап зрелости** (квадрант «Дойные коровы»), когда спрос устойчив, хотя уже и не предполагает прежних доходов и прибылей.
- **Этап старости** («Бедные собаки»), когда спрос на соответствующий товар падает.

## 2.2. Матрица BCG и доля рынка

### Характеристики продуктов в матрице BCG

<p><b>«Звезда»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— лидер растущего рынка;</li><li>— высокий темп роста продаж;</li><li>— значительная прибыль;</li><li>— для финансирования роста необходимы значительные инвестиции;</li><li>— «звезда» обычно переходит в категорию «Дойная корова».</li></ul>	<p><b>«Трудный ребенок»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— начальная точка большинства выпускаемых на рынок товаров;</li><li>— высокий темп роста продаж;</li><li>— потребность в финансировании исследований и разработок;</li><li>— низкий показатель прибыльности — вследствие вышеперечисленных факторов</li></ul>
<p><b>«Дойная корова»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— лидер рынка с низкими темпами роста;</li><li>— прибыльный продукт;</li><li>— приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания доли и позиции на рынке</li></ul>	<p><b>«Малоприбыльный продукт»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— невыгодная себестоимость;</li><li>— обычно имеет низкий коэффициент прибыльности или убыточен;</li><li>— ограниченные возможности роста рынка;</li><li>— товар, перешедший из «дойной коровы»;</li><li>— неудачный новый товар;</li><li>— часто социально значимый товар</li></ul>

## 2.2. Матрица BCG.

### Стратегии маркетинга

<p><b>«Звезда»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— принять оборонную стратегию, то есть защитить имеющуюся долю рынка;</li><li>— осуществить повторные инвестиции в модернизацию продукта, снижение цены, повышение эффективности производства и т. п.;</li><li>— завоевать бóльшую долю новых потребителей</li></ul>	<p><b>«Трудный ребенок»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— принять стратегию «наращивания» путем значительных инвестиций для получения высокой доли новых продаж;</li><li>— принять стратегию «наращивания» путем выкупа продуктов-конкурентов;</li><li>— сфокусировать усилия на нише рынка, в которой возможно доминирование</li></ul>
<p><b>«Дойная корова»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— принять стратегию «удержания», то есть поддерживать долю на рынке;</li><li>— осуществить инвестиции в модернизацию процесса производства;</li><li>— произвести инвестиции в модернизацию товаров;</li><li>— поддерживать лидирующее положение по цене;</li><li>— использовать часть прибыли для поддержки продуктов категорий «Трудный ребенок» и «Звезда»</li></ul>	<p><b>«Малоприбыльный продукт»:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>— сфокусировать усилия на сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующее положение и который можно защитить от атак конкурентов;</li><li>— применить стратегию «урожая»: путем снижения до минимума всех затрат на поддержку;</li><li>— сворачивание производства товара и перераспределение ресурсов</li></ul>



## 2. Достоинства модели BCG.

Матрица БКГ имеет значительные  
*достоинства:*

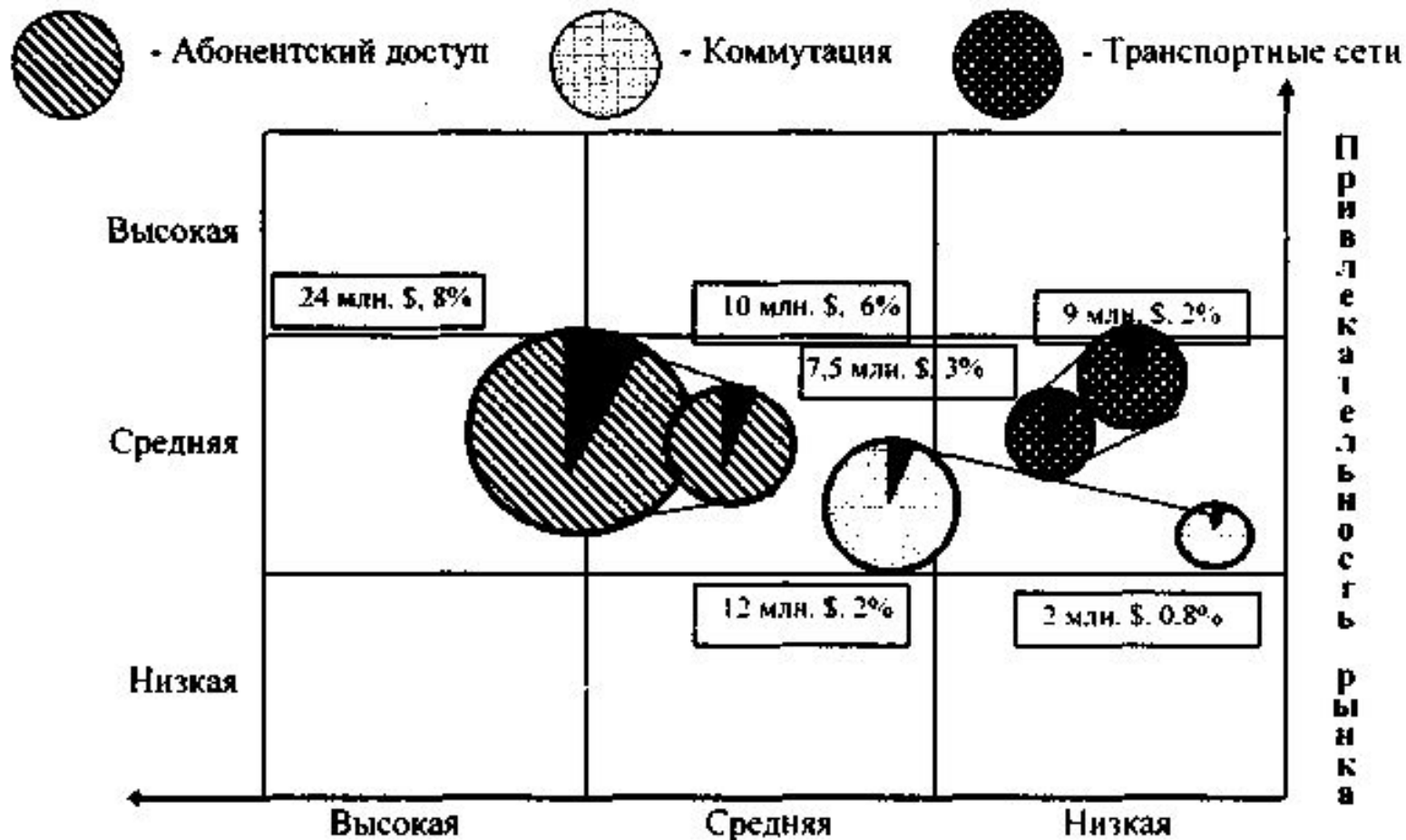
- наглядность,
- возможность сравнения различных СБЕ фирмы,
- четкое определение роли СБЕ в общем портфеле фирмы.

- **Модель упрощает сложные ситуации, сводя огромное количество вариантов к четырем.**
- **Требуется четкое выделение рынка и/или его сегментов для определения темпов роста рынка и долей на рынке.**
- **Корректность определения относительной доли рынка не всегда соблюдается. Доля рынка предприятия зачастую может быть определена только экспертно. На практике трудно подсчитать долю рынка, особенно средним и мелким предприятиям. Такие компании определяют ее с большими погрешностями.**
- **Далеко не всегда соблюдается закономерность связи между большей долей рынка и лучшими показателями прибыльности, так как большое влияние оказывает кривая опыта и особенности технологии. Рост доли рынка может стоить компании слишком дорого.**

## 2.2. Ограничения модели BCG

- Темпы роста могут быть переоценены, а потенциал стабильного рынка недооценен. Происходит сравнение в рамках одного портфеля, а не по отношению к конкурентам или рынку вообще. Некорректно выбранная граница по вертикали темпов роста может привести к недоучету возможностей крупных долей на зрелых рынках с низкими темпами роста и стабильным финансовым потоком. Эти товары требуют рефинансирования для защиты рыночной позиции и вопреки модели перспективны.
- Данная методика предполагает учитывать темп роста в виде определенной величины, например повышения емкости рынка проникновения. В реальности компания может качественно развивать рынок.
- Отдельные положения модели не являются общепринятыми (например, теория жизненного цикла товара становится менее жесткой в отношении малоприбыльных продуктов, находящихся в стадии упадка, она предлагает использовать стратегию рыночной ниши до тех пор, пока продукт не станет невыгодным).
- 8. Модель не учитывает возможную взаимосвязь единицы внутри портфеля.

## 2.3. Матрица McKinsey.



Положение в конкурентной борьбе

кафедра маркетинга

РМЦПК

## 2.3. Матрица McKinsey.

<b>Активность рынка</b>	<b>высокая</b>	Инвестирование или уход с рынка	Инвестирование	Удерживать или расширять лидерство на рынке
	<b>средняя</b>	Постепенное сокращение инвестиций	Рост или уход с рынка	Удерживать лидерство на рынке
	<b>низкая</b>	Уход с рынка	Постепенное сокращение инвестиций, изъятие основного капитала	Изъятие основного капитала, избирательная оборонительная стратегия
		<b>низкая</b>	<b>средняя</b>	<b>высокая</b>

Позиция в конкурентной борьбе

## 2.3. Портфельный анализ и доля рынка. Матрица GE.

ВАРИАЦИЯ МОДЕЛИ GE, ПРЕДЛОЖЕННАЯ ДЖ. ДЭЙЕМ

Привлекательность рынка/отрасли		<b>Развивайтесь селективно</b>	<b>Инвестируйте в развитие</b>	<b>Защищайте позицию</b>
	<b>Сильная</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон</li> <li>- Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Боритесь за лидерство</li> <li>- Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых вы сильны</li> <li>- Укрепляйте свои уязвимые участки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инвестируйте в развитие по максимуму</li> <li>- Концентрируйте свои усилия на сохранении сильных сторон</li> </ul>
		<b>Небольшое расширение</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Развивайтесь селективно</b>
	<b>Средняя</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ищите способы развития без высокого риска; в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Защищайте существующую программу</li> <li>- Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Инвестируйте в привлекательные отрасли</li> <li>- Развивайте способность противостоять конкуренции</li> <li>- Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности</li> </ul>
		<b>Выходите из бизнеса</b>	<b>Извлекайте доход</b>	<b>Защищайтесь и меняйте ориентиры</b>
	<b>Слабая</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену</li> <li>- Сократите постоянные издержки и избегайте инвестиций</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Защищайте свои позиции в наиболее прибыльных сегментах</li> <li>- Обновляйте ассортимент</li> <li>- Минимизируйте инвестиции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Старайтесь зарабатывать сегодня</li> <li>- Сконцентрируйтесь в привлекательных сегментах</li> <li>- Защищайте свои сильные стороны</li> </ul>
	<b>Слабое</b>	<b>Среднее</b>	<b>Сильное</b>	
		<b>Конкурентное преимущество</b>		

## 2.3. Портфельный анализ и доля рынка. Матрица DPM.



## 2.3. Портфельный анализ и доля рынка. Матрица DPM.

### Ограничения модели GE.

- Сложность и трудоемкость определения факторов для оценки привлекательности и силы бизнеса по многим показателям.
- Возможны логические ошибки определения весовых коэффициентов из-за изменений макро- и микросреды.
- Синтетический характер показателей может скрывать серьезные проблемы как рынка, так и потенциала компании при хорошем уровне интегрального показателя.
- Финансовые показатели, включаемые в оценку, могут вступить в противоречие со стратегическими возможностями.
- Модели не учитывают возможное влияние и взаимосвязь отдельных частей бизнес-портфеля.



### 3. Стратегии развития

#### Матрица И. Ансоффа



## 3.1. Направления стратегического развития. Стратегии роста.

### 1. Проникновение на рынок:

- Стимулирование покупок,
- Увеличение доли рынка,
- Привлечение покупателей от конкурентов,
- Привлечение новых потребителей,
- Поиск новых возможностей использования.

### 2. Развитие рынка:

- Выход на новые потребительские сегменты,
- Выход на новые территориальные рынки,
- Выход на новые сбытовые сети.

### 3. Развитие продукта:

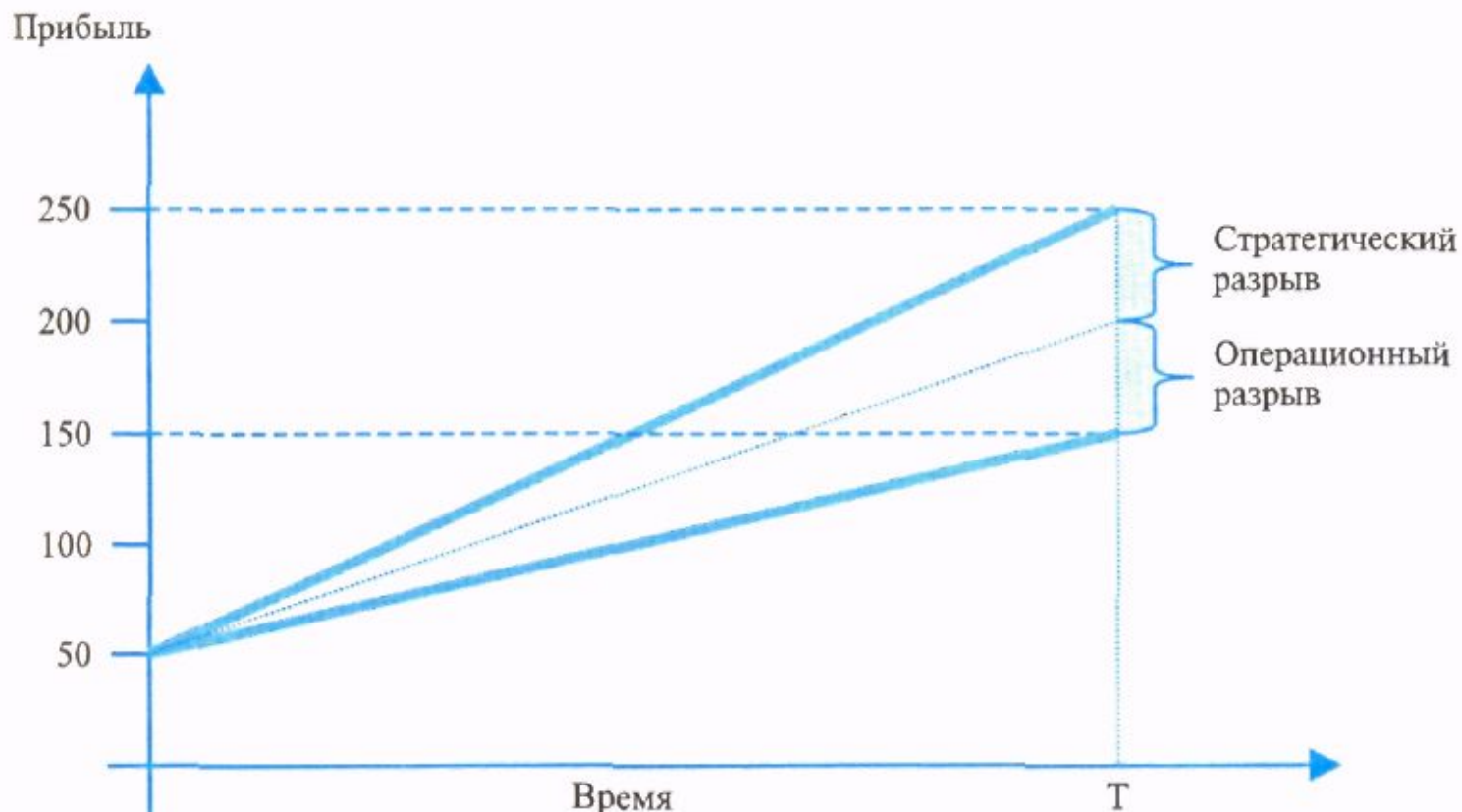
- Инновации,
- Новая марка,
- Модификация ассортимента,
- Совершенствование параметров продукции.

### 4. Диверсификация:

- Новая продукция для новых рынков.

## 3.2. Стратегии развития

**GAP-анализ** – это анализ расхождения между поставленными целями компании и ожидаемыми результатами от неизменной политики действий. В анализе общее несоответствие разделяется на операционный и стратегический разрыв.



## 3.2. Стратегии развития

Операционный разрыв может быть заполнен 2-мя способами:

- Путем повышения производительности и снижения издержек,
- Путем дальнейшего проникновения на рынок (увеличение доли рынка). *Это квадрант «Проникновение на рынок» матрицы И. Ансоффа.*

Стратегический разрыв может быть заполнен 3-мя способами:

- Расширением рынка. *Это квадрант «Развитие рынка» матрицы И.Ансоффа,*
- Развитием товара. *Это квадрант «Развитие продукта» матрицы И.Ансоффа,*
- Диверсификация и продажа новых товаров на новых рынках. *Это квадрант «Диверсификация» матрицы И.Ансоффа*

## 3.2. Стратегии развития

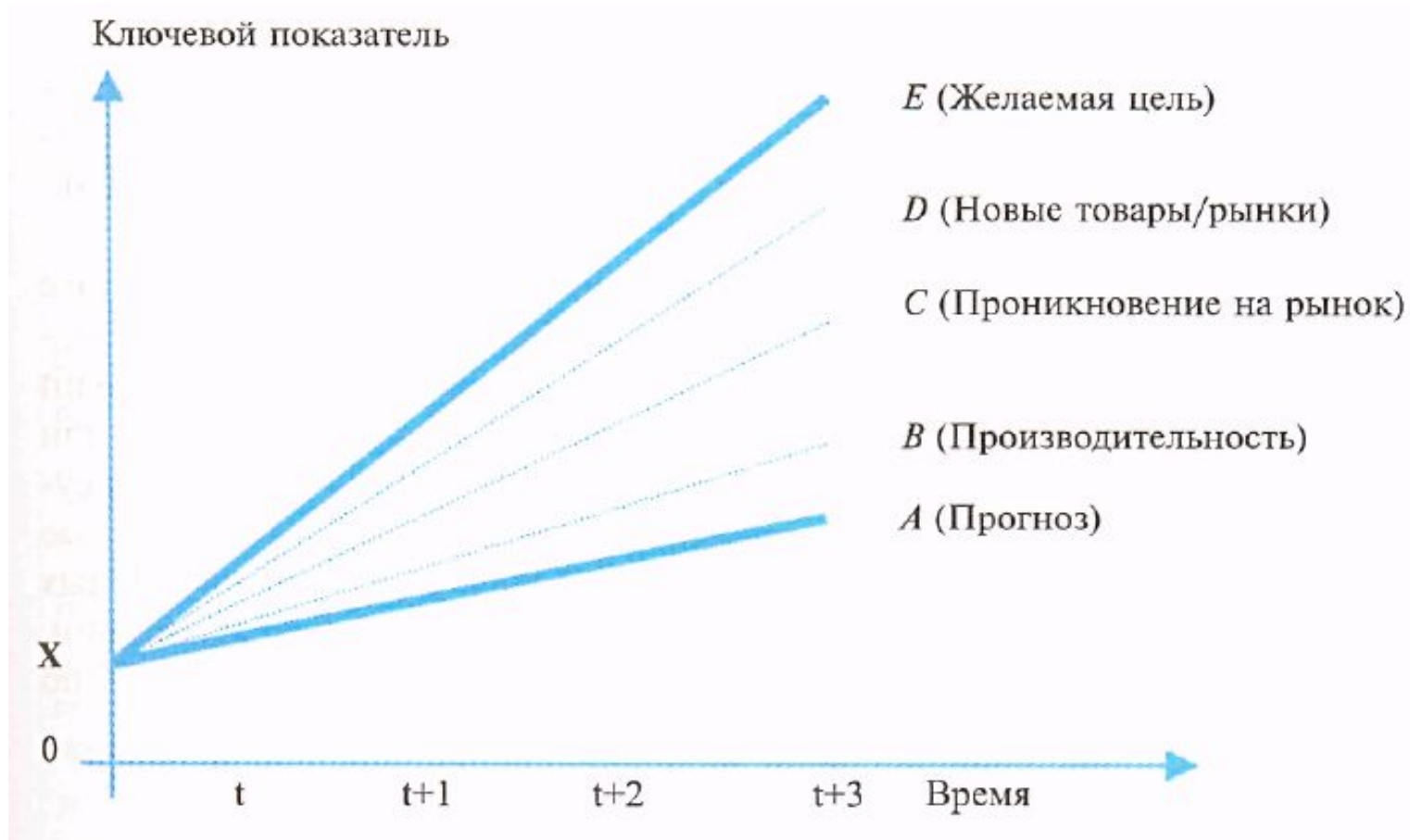
***NB!!!***

***Важно помнить, что нерешенные вопросы производительности труда или недоиспользование потенциала рынков, в которые уже вложены инвестиции, в случае развития стратегии по варианту стратегического разрыва увеличивает недополученный результат и в новых условиях.***

***!!!NB***

## 3.2. Стратегии развития

### GAP-анализ для матрицы И. Ансоффа



### 3.3. Направления стратегического развития. Стратегии роста.

Матрица направления развития.

		Тип стратегии	
		<i>Диверсификация</i>	<i>Интеграция</i>
Область деятельности	<i>Новые области</i>	Чистая диверсификация	Вертикальная интеграция
	<i>Сходные области</i>	Концентрическая диверсификация	Горизонтальная интеграция

### 3.3. Направления стратегического развития. Стратегии роста.

Диверсификация оправдана, если производственная цепь предприятия представляет мало возможностей для роста.

Чистая диверсификация направлена на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой деятельностью. Предприятие отказывается от своей прежней деятельности.

**Концентрическая диверсификация** представляет собой путь поиска новых видов деятельности за пределами той производственной цепочки, в которой оно действовало, и поиска новых направлений, учитывающих ее потенциал. Такая компания остается в сфере прежней деятельности, при этом выходит на новые рынки с новым продуктом, что обеспечивает синергетический эффект.

**Политика маркетинга в рамках диверсификации** направлена на:

- Максимальное использование своего технологического ноу-хау для совершенствования товара, инноваций.
- Существенное повышение рыночного имиджа предприятия, марки продукции, каналов сбыта, коммуникативных связей с целью привлечения внимания со стороны потенциальных потребителей.



### 3.3. Направления стратегического развития. Стратегии роста.

Интеграция имеет смысл, когда предприятие намерено повысить свою прибыльность путем повышения контроля над важными звеньями в производственной цепи.

Вертикальная интеграция означает принятие руководством предприятиями предшествующей стадии производственной цепочки или интеграция с предприятиями последующей производственной цепи для повышения качества, обеспечения требуемого качества изделий, доступа к новой технологии.

Горизонтальная интеграция – установление контроля или поглощения конкурентов для увеличения доли рынка.

Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста предполагает:

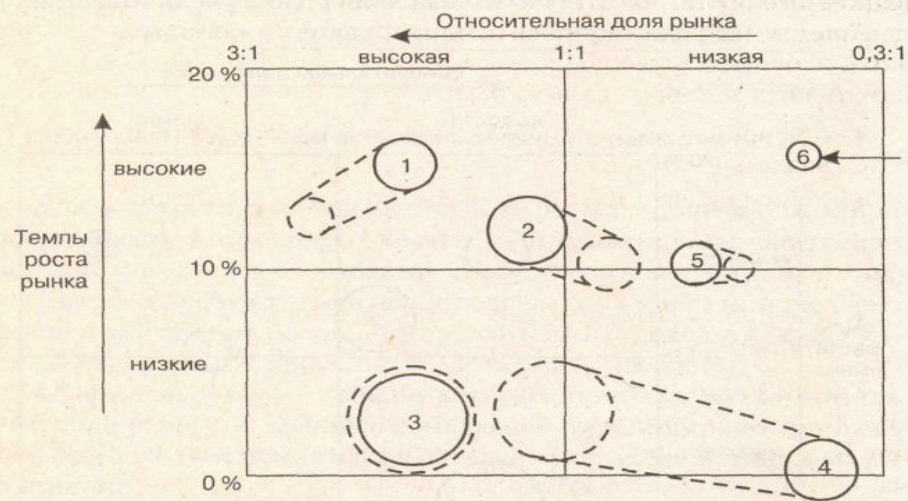
- Обеспечение конкурентных преимуществ на рынке,
- Развитие продукта с использованием новых технологий,
- Использование современных методов распределения,
- Гибкую политику цен,
- Активное продвижение товара.

## 2. Портфельный анализ.

Портфель проекта.

Товары	Доля товара в общем объеме продаж		Темпы роста рынка		Относительная доля рынка	
	20X0, %	19X7, %	20X0, %	19X7, %	20X0	19X7
Товар 1	15	10	15	12	2:1	2,8:1
Товар 2	20	15	12	10	1,2:1	0,8:1
Товар 3	30	36	2	2	2:1	2:1
Товар 4	20	35	2	0	0,4:1	0,1:1
Товар 5	10	5	10	10	0,55:1	0,45:1
Товар 6	5	0	15		0,4:1	

Рис. 6.5. Данные для использования в матрице портфеля товаров



### 3. Анализ портфеля и стратегическое планирование.

Рис. 11-8. Анализ портфеля и стратегическое планирование



#### Стратегические планы

##### Наступательные стратегии

###### **Инвестировать и расти**

Инвестировать, чтобы увеличить объем рынка или свою долю на нем

###### **Инвестировать для улучшения позиции компании**

Инвестировать, чтобы улучшить и/или укрепить собственную позицию на рынке

###### **Выйти на новый рынок**

Инвестировать, чтобы выйти в новый сегмент или развивать новые товарные рынки

##### Оборонительные стратегии

###### **Защитить собственные позиции**

Инвестировать, чтобы защитить свою долю рынка и поддержать конкурентные преимущества

###### **Оптимизировать существующую позицию**

Оптимизировать соотношение объема продаж и цены с маркетинговыми издержками, чтобы максимизировать прибыль

###### **Максимизировать выручку**

Управлять положением на рынке, чтобы обеспечить максимальный денежный поток при ограниченных маркетинговых ресурсах

###### **Пожинать плоды / уходить с рынка**

Управлять продуктом с целью максимизации краткосрочного денежного потока или минимизации потерь

### 3. Анализ портфеля и стратегическое планирование.

Рис. 11-9. Предполагаемые результаты реализации альтернативных стратегий

Dell Computer Реальные и планируемые результаты	Результаты 2000 г.	Наступательная стратегия-2004: рост доли рынка	Оборонительная стратегия-2004: сохранение доли рынка	Фактический результат 2004 г.
Спрос, \$ млрд	248,00	310,00	310,00	290,00
Доля рынка, %	10,2	15,0	10,2	14,3
Выручка, \$ млрд	25,3	46,5	31,6	41,4
Маржа, %	20,7	18,0	18,0	18,2
Прибыль до уплаты налогов, \$ млрд	5,2	8,4	5,7	7,6
Маркетинговые расходы, % от объема продаж	9,4	9,4	9,4	8,5
Маркетинговые расходы, \$ млрд	2,4	4,4	3,0	3,5
Чистая эффективность маркетинга, \$ млрд	2,8	4,0	2,7	4,0
Маркетинговая рентабельность продаж (ROS), %	11,3	8,6	8,6	9,7
Маркетинговая рентабельность инвестиций (ROI), %	119	91	91	114

### 3. Анализ портфеля и конкурентные стратегии.

Рис. 11-10. Наступательные и оборонительные маркетинговые стратегии

