

Лекция

Стратегическое маркетинговое  
управление

# Интернет-сайты, базы данных

- [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
- [www.marketingmix.ru](http://www.marketingmix.ru)
- [www.4p.ru](http://www.4p.ru)
- [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
- [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru)
- [www.sotovik.ru](http://www.sotovik.ru)
- [www.gortis.spb.ru](http://www.gortis.spb.ru)
- [www.sostav.ru](http://www.sostav.ru)
- [www.marketingandresearch.ru](http://www.marketingandresearch.ru)
- [www.dis.ru](http://www.dis.ru)
- [www.fom.ru](http://www.fom.ru)
- [www.monitoring.ru](http://www.monitoring.ru)
- [www.salespromotion.ru](http://www.salespromotion.ru)

# **Предпосылки возникновения стратегического маркетинг-менеджмента**

- Волны изобретений и нововведений**
- Единый европейский рынок**
- Насыщение основного ядра рынка**
- Ограничения концепции маркетинга**
- Глобальная конкуренция**
- Стандартизация против адаптации**
- Различная международная среда**
- Зеленый» маркетинг**

# «операционный» и «стратегический» маркетинг

- **Операционный маркетинг** – это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки.
- **Стратегический маркетинг** – это, прежде всего анализ **потребностей** физических лиц и организаций. Роль стратегического маркетинга – проследить эволюцию **заданного рынка** и выявлять различные существующие или потенциальные **рынки** или их **сегменты** на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

# стратегический маркетинг: основные понятия

**Роль** стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные стратегические возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие **потенциал для роста и рентабельности.**

**Задачей** стратегического маркетинга является уточнение **миссии** фирмы, **определение целей**, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

# стратегический маркетинг: основные понятия

«Стратегия маркетинга — рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг». Ф. Котлер

# стратегический маркетинг: основные понятия

«Стратегия маркетинга – это генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках, которая включает главные направления маркетинговой деятельности фирмы и инструментарий комплекса маркетинга (маркетинг-микс), с помощью которого разрабатывают и осуществляют маркетинговые мероприятия для достижения поставленных целей. Для каждого сегмента целевого рынка определяют стратегию товарной, ценовой, распределительной и сбытовой политики фирмы». Г.Л. Багиев

# стратегический маркетинг: основные понятия

Стратегия маркетинга состоит из трех частей:

- 1. Целевые рынки.
- 2. Комплекс маркетинга.
- 3. Уровень затрат на маркетинг.



# стратегический маркетинг: основные понятия

**1. Целевые рынки.** Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия и которые отличаются друг от друга по показателям предпочтительности, ответных реакций и доходности. Фирма должна сконцентрировать свои усилия и энергию на сегментах, которые она может обслужить лучше всего с конкурентной точки зрения. Для каждого из отобранных целевых сегментов нужно разработать отдельную стратегию маркетинга.

# **стратегический маркетинг: основные понятия**

- **2.Комплекс маркетинга.**  
Необходимо определить стратегии для таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров и их обосновать.

# стратегический маркетинг: основные понятия

- **3.Уровень затрат на маркетинг.**  
Должны точно указать размеры бюджета маркетинга, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий. Скорее всего, более высокий бюджет, обеспечит и более высокий сбыт, однако необходимо разработать бюджет, который обеспечил бы наивысшую рентабельность.

# стратегический маркетинг: основные понятия

Основные признаки, которые отражают суть понятия «маркетинговая стратегия»:

- основной инструмент стратегического управления организацией;
- разработка эффективных (планирование) маркетинговых мероприятий (маркетинг-микс);
- продвижение (реализация) товаров на рынок (характеристика товарного предложения предприятия);

# стратегический маркетинг: основные понятия

Основные признаки, которые отражают суть понятия «маркетинговая стратегия»:

- программа маркетинговой деятельности предприятия;
- достижение маркетинговых целей;
- выбор целевого рынка;
- удовлетворение потребностей (нужд) потребителей; борьба за потребителя путем удовлетворения его потребностей;
- определение потенциальных покупателей.

# стратегический маркетинг: основные понятия

Наличие у предприятия обоснованной маркетинговой стратегии позволяет:

- - уменьшить степень 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;

# стратегический маркетинг: основные понятия

Наличие у предприятия обоснованной маркетинговой стратегии позволяет:

- - разрабатывать программы маркетинга, ориентированные на достижение поставленных целей;
- - информировать сотрудников о целях маркетинговой деятельности и приоритетах распределения ресурсов;
- - мотивировать сотрудников путем взаимоувязки возможностей достижения и личных целей (карьера, зарплата, престиж и т.п.) с эффективностью маркетинговой деятельности;
- - создать необходимые предпосылки для оценки и контроля результатов маркетинговой деятельности

# ***задачи стратегического маркетинга***

- Анализ и прогнозирование потребностей и спроса
- Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка
- Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы
- Анализ связей фирмы с внешней средой
- Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов
- Прогнозирование воспроизводственных циклов товаров фирмы
- Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы



## ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

1. Определение миссии организации;
2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
3. Оценка и анализ внешней среды;
4. Оценка внутренней среды организации;
5. Анализ стратегических альтернатив;
6. Выбор стратегии;
7. Реализация стратегии;
8. Оценка изменений.

# *Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией*

## 1. Определение миссии организации

**Миссия организации** - это основная общая цель организации, ее предназначение:

- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели организации и служит сотрудникам хорошим стимулом;
- помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;
- облегчает подготовку организации к будущему.

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

## **2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей.**

ключевые **пространства**, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

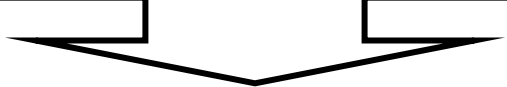
1. *Положение на рынке.*
2. *Потребители.*
3. *Уровень продаж.*
4. *Инновации.*
5. *Персонал*
6. *Производительность*
7. *Ресурсы.*
8. *Прибыльность.*
9. *Управленческие аспекты*
10. *Соц. ответственность*

# *Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией*

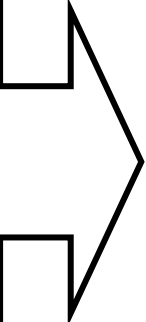
## **3. Анализ внешней среды.**

- Тенденции рынка: емкость, стадию жизненного цикла, уровень насыщения рынка и т.д.
- Поведение покупателей: поведение при закупке, пользовании и обладании
- Конкуренцию: анализ конкурентных сил в отрасли, идентификация наиболее опасных конкурентов, оценка силы приоритетного конкурента и т.д.
- Эволюцию среды: анализ экономической, технологической, социальной, политической, экологической и международной среды;

Компании из других отраслей,  
предлагающие товары -заменители

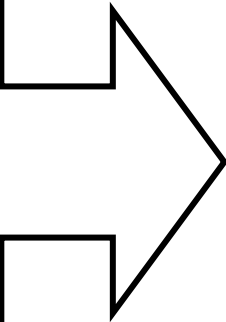


Поставщики  
сырья,  
комплектую  
щих и  
прочих  
ресурсов

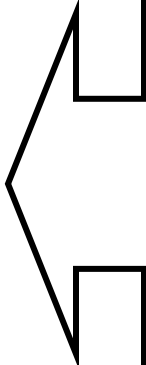


Конкуренция между  
продавцами внутри  
отрасли

Конкурентное  
давление,  
создаваемое  
борьбой за  
конкурентные  
преимущества и  
улучшение  
рыночного  
положения



Покупатели



Потенциальные новые конкуренты



# Обобщение результатов анализа среды

- Основные экономические характеристики отрасли
- Анализ конкурентной среды
- Движущие силы
- Конкурентные позиции основных игроков
- Анализ конкурентов
- Ключевые факторы успеха
- Перспективы отрасли и ее общая привлекательность

# *Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией*

## **4. Анализ внутренней среды**

**Управленческий маркетинговый анализ** – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем:

# среда маркетинга: методы анализа

- *PIMS-анализ* (profit impact of marketing strategy) или анализ уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыльности и наличности, основан на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных и ситуационных переменных) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать наличность. Цель проведения данного анализа заключается в определении, какие стратегии следует выбирать в конкретных рыночных условиях.



# Внутренняя среда маркетинга:

**относят те элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия:**

- Основные фонды предприятия
- Состав и квалификация персонала
- Финансовые возможности
- Навыки и компетенция руководства
- Использование технологии
- Имидж предприятия
- Опыт работы предприятия на рынке

# Среда маркетинга: Матрица SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

# Ключевые факторы успеха

- В технологиях
- В производстве
- В сбыте
- В маркетинге
- В профессиональной подготовке
- Организационные возможности
- Прочие КФУ

# РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИЗА:

- **Привлекательность рыночных условий:**
  - скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4-10 лет);
  - скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до 3 лет);
  - стадия жизненного цикла.
- **Сила конкурентных позиций:**
  - рыночная доля;
  - относительная рыночная доля;
  - относительное качество продукта;
  - относительная ширина продуктовой линии.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

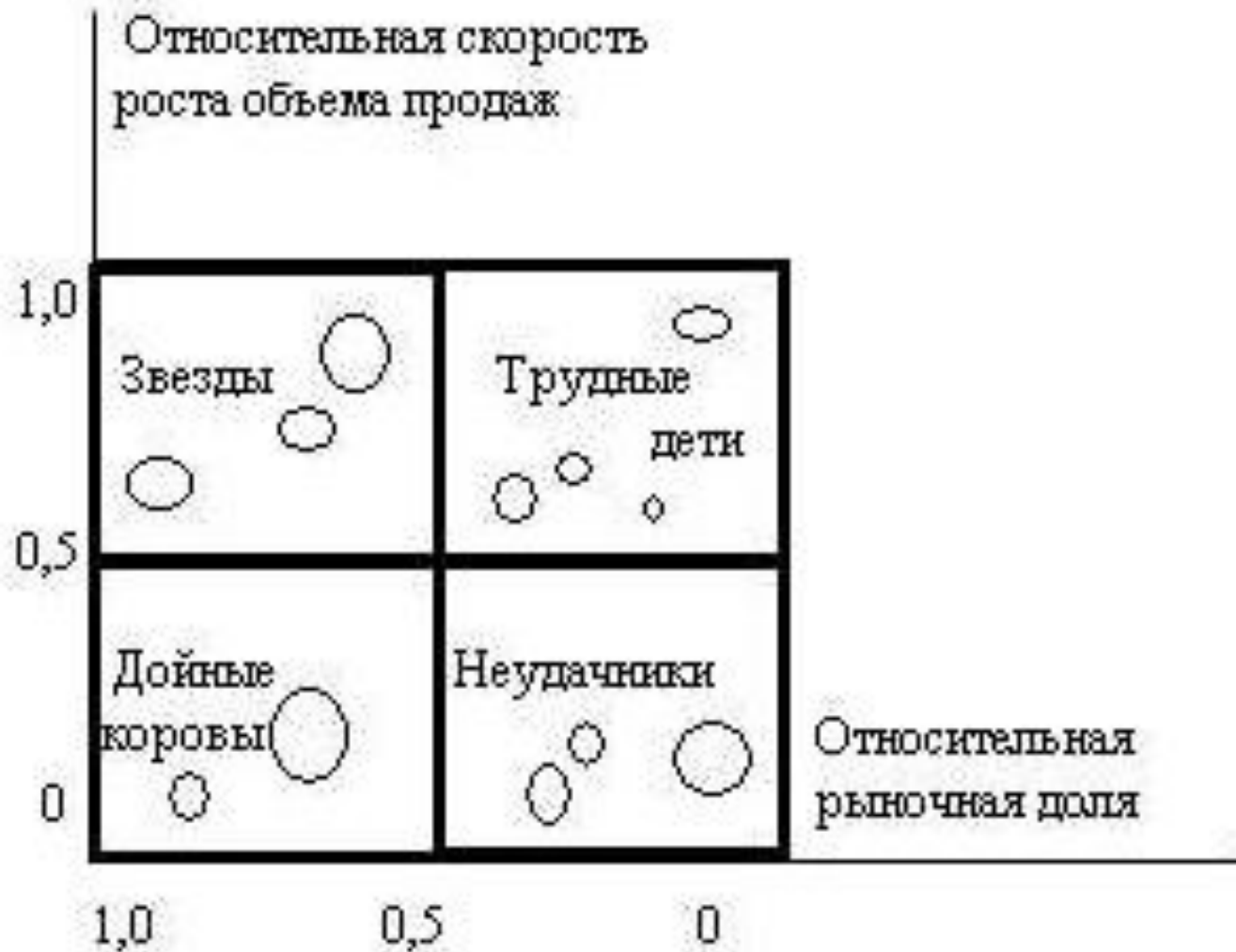
## **5. Выбор стратегии маркетинга**

### ***5.1. Понятие стратегической единицы бизнеса и корпоративного портфеля***

**Стратегическая бизнес-единица** – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одной корпорации, называется в стратегическом менеджменте **корпоративным портфелем**.

## 5. Выбор стратегии маркетинга МАТРИЦА БКГ



# **стратегический маркетинг: основные понятия**

## **Классификация маркетинговых стратегий**

- Базовые стратегии**
- Стратегии роста**
- Конкурентные стратегии**

# **стратегический маркетинг: основные понятия**

## **Базовые стратегии:**

- 1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках;
- 2. Стратегии дифференциации;
- 3. Стратегии специализации.



# стратегический маркетинг: основные понятия

- **Стратегии роста:**
  - 1. Стратегии интенсивного роста:
    - 1.1. Стратегия глубокого проникновения на рынок;
    - 1.2. Стратегия развития рынка;
    - 1.3. Стратегия развития товара.
  - 2. Стратегии интегрированного роста:
    - 2.1. Стратегии интеграции «назад»;
    - 2.2. Стратегии интеграции «вперед»;
    - 2.3. Стратегии горизонтальной интеграции.

# стратегический маркетинг: основные понятия

- **Стратегии роста:**
- 3. Стратегии диверсифицированного роста:
- 3.1. Стратегия концентрической диверсификации;
- 3.2. Стратегия чистой диверсификации.

# стратегический маркетинг: основные понятия

- 4. Стратегии сокращения:
  - 4.1. Стратегия ликвидации
  - 4.2. Стратегия “сбора урожая”
  - 4.3. Стратегия сокращения
  - 4.4. Стратегия сокращения расходов

# стратегический маркетинг: основные понятия

## Конкурентные стратегии:

- 1. Стратегии лидера:
  - 1.1. Расширение первичного спроса;
  - 1.2. Оборонительная стратегия;
  - 1.3. Наступательная стратегия;
  - 1.4. Стратегии демаркетинга.
- 2. Стратегии «бросающего вызов»:
  - 2.1. Фронтальная атака;
  - 2.2. Фланговая атака.
- 3. Стратегии «следующего за лидером».
- 4. Стратегии специалиста.

# Базовые стратегии

*1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках* - стратегия подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В основе стратегии лежат низкие издержки по сравнению с конкурентами. Для того чтобы иметь низкие издержки, компании придется обслуживать достаточно много разных сегментов рынка, так как чем больше масштабы производства, тем меньше издержки на него

# Базовые стратегии

## Стратегия лидерства за счет минимизации издержек.

Стратегия минимизации издержек основана на использовании эффекта освоения, производственного эффекта масштаба, маркетингового эффекта масштаба.

# Базовые стратегии

## Стратегия лидерства за счет минимизации издержек.

необходимы следующие рыночные условия:

- - Спрос на продукцию эластичен по цене и достаточно однороден;
- - Преобладает ценовая конкуренция;
- - Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;
- - Наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;
- - Отраслевая продукция стандартизована, покупатели могут приобрести ее у разных продавцов;
- - Предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости.

# *Базовые стратегии*

## **Стратегия лидерства за счет минимизации издержек.**

**при использовании данной стратегии возможны опасности:**

- - Появление технологических новинок, сводящих на нет преимущество в издержках;
- - Диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам.
- - Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.
- - Инфляционный рост издержек, повышающий себестоимость;
- - Изменение предпочтений потребителей в пользу качества товаров.



# Базовые стратегии

*Стратегии дифференциации* - целью стратегий является придание товару отличительных свойств, обеспечивающих наилучший выбор для потребителей которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной рыночной силой.

# ***Базовые стратегии***

## **Стратегия дифференциации.**

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.

# ***Базовые стратегии***

## **Стратегия дифференциации.**

необходимы следующие **рыночные условия**:

- - Существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;
- - Существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;
- - В отрасли преобладает неценовая конкуренция;

# ***БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ***

## **Стратегия дифференциации.**

Использование стратегии ограничивается возможностью наступления **следующих рисков**:

- - Уровень цены на продукцию может стать таким большим, что для покупателей финансовые соображения могут стать важнее приверженности торговой марке;
- - Фирма не способна правильно оценить то, что составляет ценность для покупателей;
- - Появление имитации товара.

# Базовые стратегии

*Стратегии специализации* – основывается на концентрации на нуждах одного сегмента или группы потребителей, без стремления охватить весь рынок. Цель стратегии состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента

# **БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ**

## **Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)**

*Условия для реализации стратегии.*

- - Наличие узких рыночных ниш;
- - Размер ниши обеспечивает прибыль и имеет перспективы роста;
- - Конкуренты не рассматривают данную рыночную нишу в качестве ключевого фактора своего успеха.

# Базовые стратегии

## Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)

Возможны разновидности стратегии.

- 1. *Стратегия вакантной ниши*, т.е. концентрация на клиенте или потребителях, проигнорированных или не замеченных лидером. Например, небольшие внутренние авиалинии.

# Базовые стратегии

## Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)

- 2. **Стратегия специалиста.** Фирма-специалист направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями.



# Базовые стратегии

Стратегии специализации  
(фокусирования, концентрации)

3. ***Стратегия «У нас лучше, чем у них»***, ориентированная на превосходное качество товара, либо на его уникальные свойства. Например, фирма Тиффани обеспечивает высшее качество в обработке алмазов и т.д.

# Базовые стратегии

Стратегии специализации  
(фокусирования, концентрации)

- 4. **Стратегия «характерного имиджа»**. Например, фирма «Доктор Пеппер», привлекает внимание потребителей особым вкусом напитков

# Базовые стратегии

## Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)

### *Возможные риски:*

- - Различия в ценах специализированных товаров и аналогичных товаров на всем рынке могут заставить покупателя отказаться от специализированных товаров и услуг;
- - Проникновение в рыночную нишу конкурентов

# Стратегии роста

*1. Стратегия интенсивного  
(концентрируемого) роста*

актуальна, когда фирма не до конца использовала возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует.

# Стратегии роста

*1.1. Стратегия глубокого проникновения на рынок* - стратегия направлена на увеличение объемов продаж имеющихся товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга (путем интенсивной рекламы, применения разнообразных инструментов стимулирования сбыта, привлечения новых покупателей.)

# Стратегии роста

*1.2. Стратегия развития рынка* - имеет цель увеличение объемов продаж путем внедрения ныне существующим товаров на новые сегменты рынка. Подобная стратегия подразумевает значительные объемы инвестиций для их освоения, носит достаточно агрессивный характер и предполагает высокий уровень конкурентной борьбы за предпочтения потребителей.

# Стратегии роста

*1.3. Стратегия развития товара* направлена на рост продаж за счет разработки новых или усовершенствованных товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Данная стратегия может быть реализована путем оптимизации ассортимента реализуемых товаров, улучшения важных для потребителей характеристик товаров, повышения уровня их качества, внедрения на рынок новых товарных марок.

# Стратегии роста

## *2. Стратегия интегрированного роста*

- стратегии этого типа оправдана в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и/или когда фирма может, получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали



# Стратегии роста

*2.1. Стратегии интеграции «назад»* - заключается в попытках фирмы заполучить во владение или усилить контроль над поставщиками.

*2.2. Стратегии интеграции «вперед»*- заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения.

*2.3. Стратегии горизонтальной интеграции* - целью стратегий является усиление позиций фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов.

# Стратегии роста

## *3. Стратегии*

### *диверсифицированного роста* -

оправдана в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее.

# Стратегии роста

- *3.1. Стратегия концентрической диверсификации* - предполагает освоение товаров, которые с технической и (или) маркетинговой точки зрения связаны с существующими товарами фирмы.
- *3.2. Стратегия чистой диверсификации* - в этом случае фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля.

# Стратегии роста

*4. Стратегии сокращения* - реализуются тогда, когда предприятие нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п.

# Стратегии роста

- **4.1. Стратегия ликвидации** - представляет собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда предприятие не может вести дальнейший бизнес;
- **4.2. Стратегия “сбора урожая”** предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Организация уменьшает свою деятельность, как с точки зрения продуктов, так и рынков, она уменьшает инвестирования во все элементы комплекса маркетинга и стремится максимизировать прибыль или минимизировать издержки даже при уменьшении объема продаж .

# Стратегии роста

- **4.3. Стратегия сокращения**, заключается в том, что предприятие закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия реализуется диверсифицированными предприятиями тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям предприятия бизнесов;
- **4.4. Стратегия сокращения расходов**, основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Реализация этой стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

# Конкурентные стратегии

1. *Стратегии лидера.* «Фирма-лидер» рынка товара занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Обычно лидер - эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка.

# Конкурентные стратегии

## *1.1. Расширение первичного спроса.*

Стратегия расширения спроса, направленная на обнаружение новых потребителей товара, пропаганду новых применений существующих товаров или на увеличение разового потребления товара.

Подобная стратегия обычно выбирается на начальных стадиях ЖЦТ, пока глобальный спрос еще расширяется, а взаимное давление конкурентов, при наличии большого потенциала роста, еще невелико



# Конкурентные стратегии

*1.2. Оборонительная стратегия* - направлена на сохранение предприятием имеющейся доли рынка, удержание своих позиций, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

# Конкурентные стратегии

Возможны различные оборонительные стратегии: инновации и технологического совершенствования с целью усложнить задачу конкурентов; консолидации рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка; конфронтации, т.е. прямой атаки путем ценовой войны или рекламной борьбы.

# Конкурентные стратегии

*1.3. Наступательная стратегия* -  
предполагает активную  
агрессивную позицию предприятия  
с целью завоевания или  
расширения занимаемой доли  
рынка.

# Конкурентные стратегии

Использование данной стратегии целесообразно, если доля рынка ниже необходимого минимума или резко сократилась в результате действий конкурентов; для более быстрого внедрения на рынок нового товара; при осуществлении расширения производства, затраты на которое могут окупиться лишь при значительном объеме продаж; когда появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить долю рынка в результате потери своих

# Конкурентные стратегии

*1.4. Стратегия демаркетинга* – ее цель сокращение доли рынка, путем снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения

# Конкурентные стратегии

*2. Стратегии «бросающего вызов»*- характерны для фирм, не занимающих доминирующей позиции. Они могут выбрать стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов. Цель стратегии - занять место лидера

# Конкурентные стратегии

*2.1. Фронтальная атака* заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего (как правило, 3:1).

# Конкурентные стратегии

*2.2. Фланговая атака* предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован.



# Конкурентные стратегии

## *3. Стратегии «следующего за лидером».*

« Следующий за лидером» - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями конкурентов. Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка

# Конкурентные стратегии

Стратегия «следования за лидером» подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

# Конкурентные стратегии

**4. Стратегии специалиста.** Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Для того чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна: обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа

# Конкурентные стратегии

Перед фирмой в поисках ниши возникает проблема, как установить критерий, на основе которого проводить специализацию. Такой критерий может быть связан с технической характеристикой товара, его отличительным свойством или с любым элементом маркетингового давления.

***Основные этапы цикла  
стратегического  
маркетингового  
управления организацией***

# Процесс стратегического управления



# Связь между стратегической установкой, целями и задачами организации



# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

1. Определение миссии организации;
2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
3. Оценка и анализ внешней среды;
4. Оценка внутренней среды организации;
5. Анализ стратегических альтернатив;
6. Выбор стратегии;
7. Реализация стратегии;
8. Оценка изменений.



# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

## **1. Определение миссии организации**

**Миссия организации** - это основная общая цель организации, ее предназначение:

- формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;
- снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;
- выражает цели организации и служит сотрудникам хорошим стимулом;
- помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;
- облегчает подготовку организации к будущему

# Разработка стратегического видения

- Стратегическое видение – это маршрут движения компании в будущее, определяет технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности образ компании, какой она должна стать в будущем.

Миссия компании обычно описывает нынешний бизнес компании. В миссии содержится общая характеристика сегодняшних возможностей организации, ее целевой аудитории, видов деятельности и структуры бизнеса

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

## **2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей.**

ключевые пространства, в рамках которых  
предприятие определяет свои цели:

- 1. Положение на рынке.*
- 2. Потребители.*
- 3. Уровень продаж.*
- 4. Инновации.*
- 5. Персонал*
- 6. Производительность*
- 7. Ресурсы.*
- 8. Прибыльность.*
- 9. Управленческие аспекты*
- 10. Соц. ответственность*

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

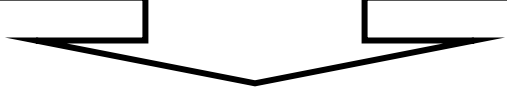
- **Критерии качества поставленных целей:**
- Цели должны быть конкретными и измеримыми.
- Конкретный горизонт планирования достижения целей: долгосрочная цель (более 5 лет), среднесрочная (1-5 лет), краткосрочная (в пределах одного года).
- Цель должна быть достижимой. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.
- Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с неожиданными изменениями внешней и внутренней среды.
- Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно согласованными.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

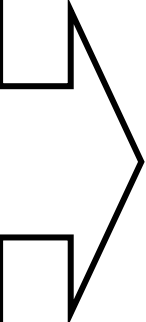
## **3. Анализ внешней среды.**

- Тенденции рынка: емкость, стадию жизненного цикла, уровень насыщения рынка и т.д.
- Поведение покупателей: поведение при покупке, пользовании и обладании
- Конкуренцию: анализ конкурентных сил в отрасли, идентификация наиболее опасных конкурентов, оценка силы приоритетного конкурента и т.д.
- Эволюцию среды: анализ экономической, технологической, социальной, политической, экологической и международной среды;

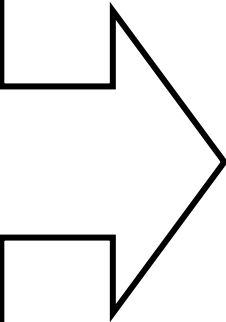
Компании из других отраслей,  
предлагающие товары -заменители



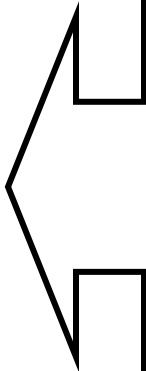
Поставщики  
сырья,  
комплектую  
щих и  
прочих  
ресурсов



Конкуренция между  
продавцами внутри  
отрасли  
  
Конкурентное  
давление,  
создаваемое  
борьбой за  
конкурентные  
преимущества и  
улучшение  
рыночного  
положения



Покупатели



Потенциальные новые конкуренты



# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## ***Угроза появления товаров-заменителей***

- Фирмы одной отрасли промышленности нередко вступают в ожесточенную конкурентную борьбу с фирмами другой отрасли, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.
- Угроза конкуренции, вызванная товарами – заменителями высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей на ее переключение низки и потребители полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## ***Конкурентная сила поставщиков.***

- Поставщики являются значительной конкурентной силой, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами потребителями, регулируя цены, качество, возможности использования своей продукции, а также ее доставку.



# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## ***Конкурентная сила покупателей***

- Покупатели становятся влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности воздействовать на цены, качество, уровень обслуживания и продаж.

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

*Влияние на конкуренцию в отрасли фирм,  
собирающихся выйти на данный рынок.*

- Серьезность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов: барьеров на пути проникновения на рынок и реакции фирм, уже действующих на рынке, на приход новичка.
- Конкурентная угроза вхождения в отрасль новых фирм велика, когда низки входные барьеры, когда фирмы, давно действующие на рынке, пассивны в отстаивании своих позиций, когда новички рассчитывают на получение хорошей прибыли в данной отрасли.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

***Соперничество между продавцами  
внутри отрасли.***

- Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли оказывает конкуренция между продавцами.

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

**Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции:**

- - Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм.
- - Конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно.
- - Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с одной марки товара на другую невелики.
- - Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет конкурента.

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции:

- - Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных маркетинговых решений.
- - Конкуренция становится интенсивней, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок больше затрат на то, чтобы остаться и принять участие в конкурентной борьбе.
- - Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **4. Анализ внутренней среды**

**Управленческий маркетинговый анализ** – это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем:

# *Внутренняя среда маркетинга:*

**Элементы и характеристики, которые находятся внутри самого предприятия:**

- Основные фонды предприятия
- Состав и квалификация персонала
- Финансовые возможности
- Навыки и компетенция руководства
- Использование технологии
- Имидж предприятия
- Опыт работы предприятия на рынке

# *Внутренняя среда маркетинга:*

- **Привлекательность рыночных условий:**
  - скорость роста отрасли в долгосрочной перспективе (4-10 лет);
  - скорость роста отрасли в краткосрочной перспективе (до 3 лет);
  - стадия жизненного цикла.
- **Сила конкурентных позиций:**
  - рыночная доля;
  - относительная рыночная доля;
  - относительное качество продукта;
  - относительная ширина продуктовой линии.



# *Внутренняя среда маркетинга:*

- **Использование бюджета по следующим направлениям:**
  - затраты на маркетинг по отношению к объему продаж;
  - затраты на НИОКР по отношению к объему продаж;
  - затраты на новые продукты по отношению к объему продаж.
- **Текущие изменения в положении на рынке:**
  - изменение рыночной доли.

## *Внутренняя среда маркетинга:*

- *Стратегическая бизнес-единица* – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. СБЕ – важный элемент стратегического маркетинга.

# *Внутренняя среда маркетинга:*

- Фирмой Дженерал электрик был выработан ряд критериев для выделения СБЕ.
- Стратегическая бизнес-единица имеет определенный круг заказчиков и клиентов.
- Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
- Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

## *Внутренняя среда маркетинга:*

- Совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одной корпорации, называется **В стратегическом маркетинг-менеджменте корпоративным портфелем.**

# Среда маркетинга: Матрица SWOT-анализа

- **SWOT-анализ** — заключается в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:
- **Strengths** (сильные стороны),
- **Weaknesses** (слабые стороны),
- **Opportunities** (возможности) и
- **Threats** (угрозы).

# Среда маркетинга: Матрица SWOT-анализа

- Сильные (S) и слабые (W) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (O) и угрозы (T) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

# Среда маркетинга: Матрица SWOT-анализа

	<b>Положительное влияние</b>	<b>Отрицательное влияние</b>
<b>Внутренняя среда</b>	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
<b>Внешняя среда</b>	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **Анализ внутренней среды**

- Составить цепочку ценностей для фирмы;
- Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
- Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;
- Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).



# **Обобщение результатов анализа среды**

- **Основные экономические характеристики отрасли**
- **Анализ конкурентной среды**
- **Движущие силы в отрасли**
- **Конкурентные позиции основных игроков**
- **Анализ конкурентов**
- **Ключевые факторы успеха**
- **Перспективы отрасли и ее общая привлекательность**

# Ключевые факторы успеха

- В технологиях
- В производстве
- В сбыте
- В маркетинге
- В профессиональной подготовке
- Организационные возможности
- Прочие КФУ

***Основные этапы цикла  
стратегического маркетингового  
управления организацией***

**5. Выбор стратегии маркетинга**

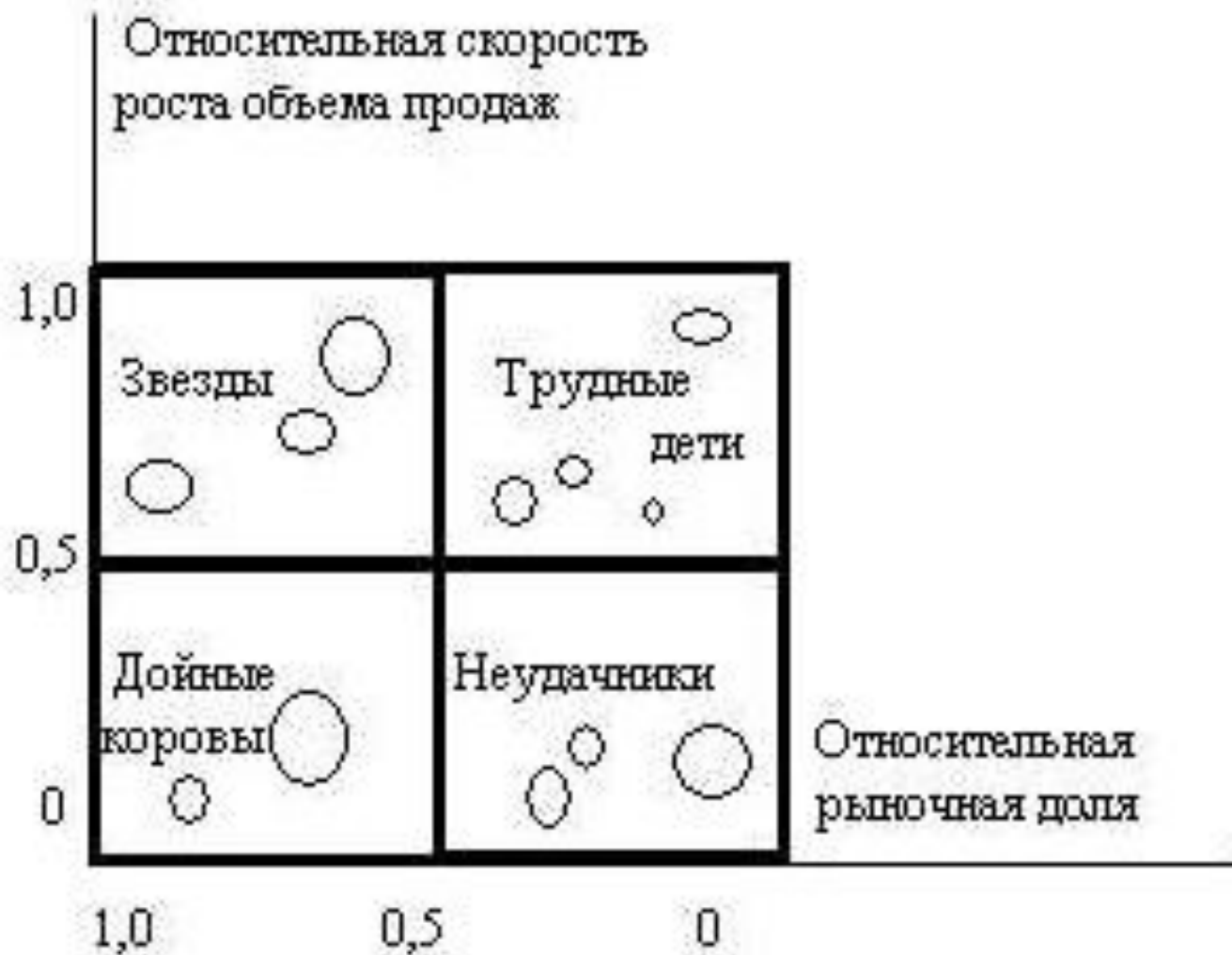
# Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией

## Разработка стратегии



# Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией

## 5. Выбор стратегии маркетинга



# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

Новые продукты чаще всего появляются в растущих отраслях и имеют статус **товара-«проблемы»** (трудные дети). Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

**Товары-«звезды»** - это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать достаточную долю динамично развивающегося рынка.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

**Дойные коровы** – это товары, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста и обеспечивающие корпорации значительные доходы, основанные на эффекте кривой опыта и используемые для инвестирования в новые проекты.



# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

**Товары-«собаки»** (неудачники)- это те продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможности роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у этих бизнес-единиц нулевые или отрицательные и единственно правильным решением является прекращение вида бизнеса.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

*Сбалансированный портфель* предприятия должен включать: 2-3 товара-«коровы», 1-2 товара- «звезды», несколько товаров-«проблем» в качестве задела на будущее и как можно меньшее число товаров-«собак».

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

Несбалансированный портфель, как правило, содержит: один товар-«корову», несколько товаров-«проблем», много товаров-«собак» и ни одного товара-«звезды».

# **Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией**

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

*Портфельный анализ оказывает положительный эффект по следующим направлениям:*

- Стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия;
- Дает простую и наглядную картину сравнительной силы каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;
- Показывает способность каждой бизнес-единицы генерировать или потреблять финансовые ресурсы;
- Стимулирует изучение и анализ внешней среды;

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

*Основная критика матрицы БКГ сводится к следующему:*

- В матрице предусмотрены только два измерения рост рынка и относительная доля рынка и не рассматриваются многие другие факторы
- Игнорируется взаимозависимость бизнес-единиц;
- Игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

# Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией

## 5. Выбор стратегии маркетинга

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	слабая
Привлекательность отрасли	высокая	<i>Победитель 1</i>	<i>Победитель 2</i>	<i>Знак вопроса</i>
	средняя	<i>Победитель 3</i>	<i>Средний бизнес</i>	<i>Проигравший 1</i>
	низкая	<i>Производитель прибыли</i>	<i>Проигравший 1</i>	<i>Проигравший 2</i>

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **• 5. Выбор стратегии маркетинга**

Матрица Мак-Кинзи имеет три достоинства:

- Во-первых, она вводит промежуточные значения между понятиями «высокая - низкая» и «сильная - слабая».
- Во-вторых, она использует значительно более широкий набор стратегически значимых переменных.
- В-третьих, данная матрица указывает направления движения ресурсов корпорации к видам бизнеса, которые вероятнее всего смогут лучше развиваться.

# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

Если анализ корпоративного портфеля показал:

- Содержится мало бизнес-единиц, действующих в привлекательных отраслях;
- Отсутствует пропорция между числом подразделений, находящихся на стадиях зрелости и спада;
- Содержится много «вопросительных знаков»;
- Содержится недостаточно «дойных коров»;
- Ключевые виды деятельности не обеспечивают необходимую прибыль;
- Содержатся виды деятельности, в которых



# ***Основные этапы цикла стратегического маркетингового управления организацией***

## **5. Выбор стратегии маркетинга**

### **Стратегические решения:**

- Изменить стратегические планы некоторых бизнес-единиц;
- Добавить новые хозяйственные подразделения в портфель деловой активности;
- Отказаться от слабых или убыточных бизнес-единиц;
- Создать альянсы в качестве попытки изменить условия, являющиеся причиной низких результатов деятельности;
- Пересмотреть цели корпорации (ориентироваться на более скромные результаты).