

Лекция 2. Основы разработки маркетинговой стратегии предприятия

1. Алгоритм разработки стратегии
2. Методы анализа маркетинговой среды

Основные понятия

- ▶ **Стратегия** – последовательность действий для достижения стратегических целей организации.
- ▶ **Маркетинговая стратегия** – общий план развития каждого элемента маркетинга.



Этапы разработки стратегии маркетинга

- ▶ Анализ маркетинговой среды
- ▶ Определение видения развития и целей
- ▶ Выбор стратегии
- ▶ Выполнение стратегии
- ▶ Оценка и контроль



Анализ маркетинговой среды

- ▶ **Факторы микросреды**
- ▶ **Факторы макросреды (факторы прямого воздействия и факторы косвенного воздействия)**

Факторы микросреды

- ▶ **Факторы микросреды** – наиболее контролируемые факторы деятельности организации (менеджмент, персонал, маркетинг, финансы, НИР, производство и др.)

Факторы макросреды

Факторы ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Конкуренты
Потребители
Посредники
Поставщики
Посредники
Функциональные
КОМПАНИИ

Факторы КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Экономическая среда
Демографическая среда
Природная среда
Технологическая среда
Культурная среда
Политико-правовая среда

Миссия, видения, цели организации

- ▶ **Миссия – основная цель организации, философия и предназначение, смысл существования организации.**

Миссия определяется на этапе становления организации. Формулируется в кратком и расширенном виде.

Миссия организации

- ▶ **Краткая формулировка миссии** направлен на формирование имиджа организации в обществе.
- ▶ **Развернутая формулировка миссии** – предназначена для внутреннего пользования. Включает: цель функционирования организации, область деятельности, философию организации, методы достижения целей, методы взаимодействия организации с обществом.

Видение организации

Видение – словесное описание будущего желаемого состояния организации .

Цели организации

Цель – желаемый результат, который должен быть достигнут к определенному сроку.

Требования к формулировке целей:

- ▶ **Достижимость**
- ▶ **Реалистичность**
- ▶ **Гибкость**
- ▶ **Конкретность**
- ▶ **Измеримость**
- ▶ **Совместимость**



Процесс целеполагания включает:

- ▶ Осмысление результатов анализа среды
- ▶ Разработка видения развития
- ▶ Выработка целей

Базовые стратегии

- ▶ **Стратегии роста**
 - Концентрированный рост
 - Интегрированный рост
 - Диверсифицированный рост
- ▶ **Стратегии сокращения**



Методы анализа маркетинговой среды

- ▶ Матричные методы
- ▶ Ситуационные методы



SWOT-анализ

	Возможности 1 2 3 ...(маx до 5)	Угрозы 1 2 3 ...(маx до 5)
Сильные стороны 1 2 3 ...(маx до 5)	Стратегия концентрированного роста	Стратегия интегрированного роста
Слабые стороны 1 2 3 ...(маx до 5)	Стратегия дифференцированного роста	Стратегия сокращения

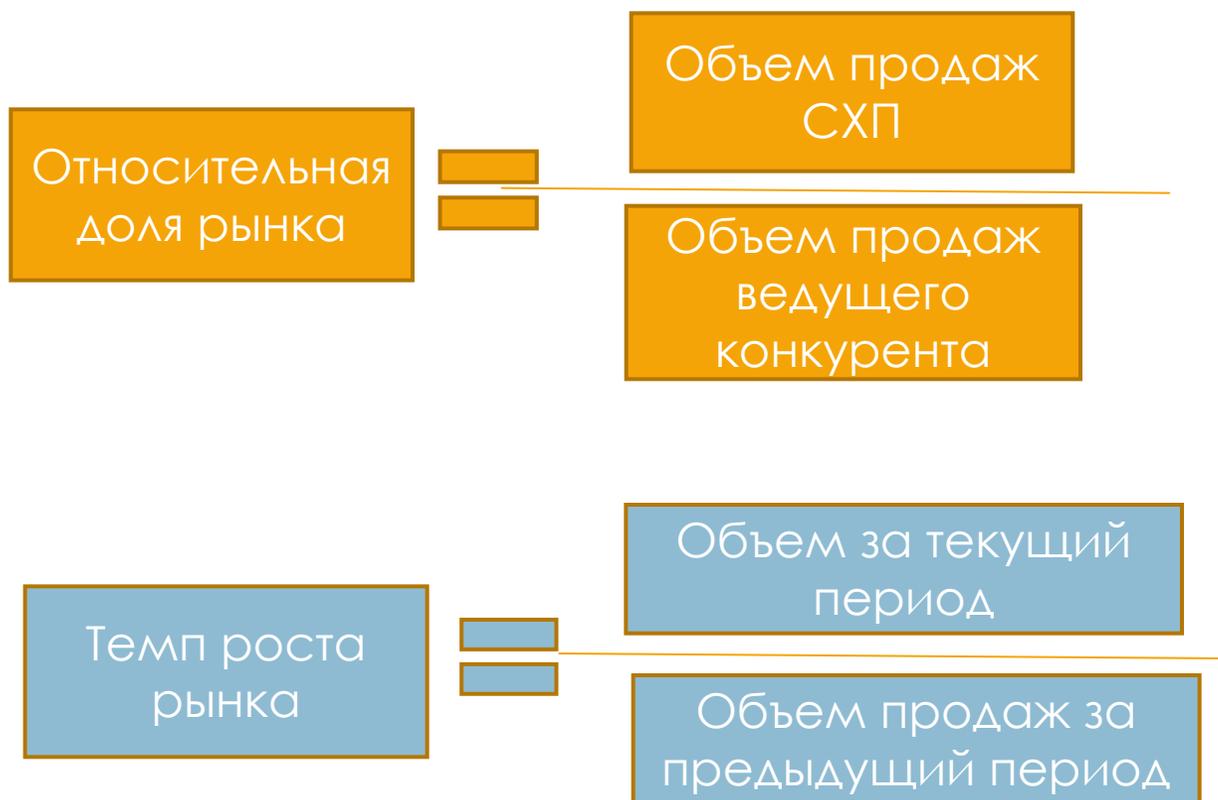
Анализ внутренней среды. МАТРИЦА БКГ



Матрица Маккинси



Матрица БКГ



PEST-анализ

Политические факторы:

- Законодательство в области труда и социальной помощи населению
- Ограничения на импорт
- Увеличение налогов на торговлю в онлайн-магазинах

Социо-культурные факторы:

- Увеличение спроса в условиях демографического роста
- Привлечение социально-активного населения
- Отношение к натуральным тканям

Экономические факторы:

- Рост курса доллара стимулирует экспорт и препятствует импорту
- Уровень инфляции и безработицы
- Стоимость энергоресурсов и сырья
- Одна из самых высоких наценок на рынке

Технологические факторы:

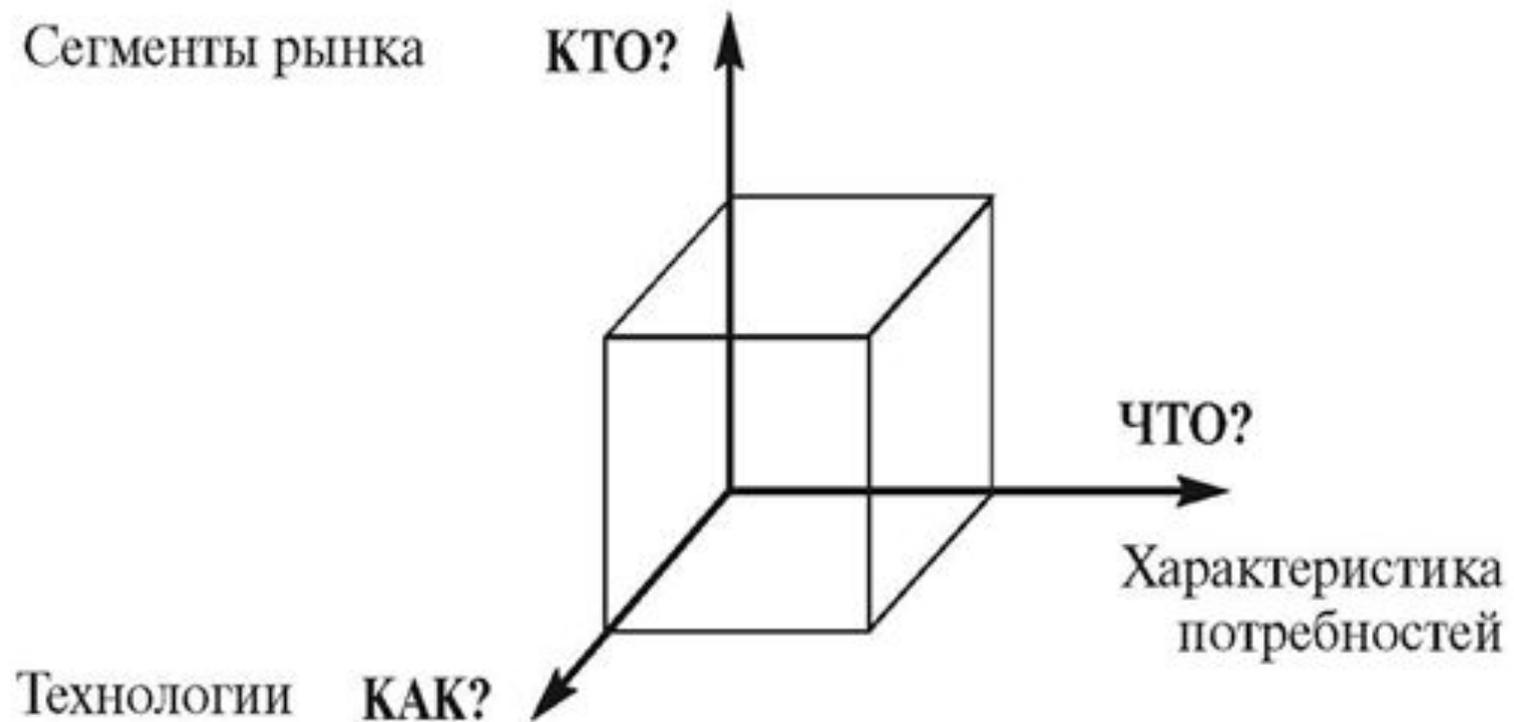
- Уникальная технология обработки трикотажа
- Автоматизация деятельности торговых представителей

Матрица Ансоффа «Товар-Рынок»

Матрица Ансоффа



Модель Абеля



Карта позиционирования бренда

Шаг первый

Для построения карты позиционирования используют обычно 2 линии x и y . В качестве переменных используются два любых значимых для потенциальной аудитории характеристик товара, например переменные:

цена и качество,

цена и комфорт,

необходимость и роскошь и т.д.

Шаг второй

После того, как будут выбраны оба критерия для оценки позиции или восприятия конкурирующих продуктов нужно собрать данные для размещения конкурирующих товаров на карте позиционирования.

Шаг третий

Размещение конкурирующих продуктов на карте позиционирования в зависимости от полученных данных исследования.

Шаг четвертый

Интерпретация полученных данных.

Карта позиционирования бренда

Карта позиционирования (восприятия)



Модель пяти конкурентных сил Портера

Факторы, определяющие привлекательность отрасли:

- ▶ рыночная власть покупателей;
- ▶ рыночная власть поставщиков;
- ▶ угроза вторжения новых участников;
- ▶ опасность появления товаров — заменителей;
- ▶ уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция.

Модель пяти конкурентных сил М. Портера



Метод ABC-анализа

ABC-анализ позволяет:

- ▶ **Выделить** позиции, которые вносят наибольший вклад в суммарный результат.
- ▶ **Анализировать три группы** вместо большого списка.
- ▶ **Работать сходным образом** с позициями одной группы.

Группы обозначаются латинскими буквами ABC:

- ▶ *A — самые важные*
- ▶ *B — средней важности*
- ▶ *C — наименее важные*

Метод ABC-анализа

Можно анализировать (ранжировать) любые объекты, если у них есть числовая характеристика.

Например:

- ▶ Ассортимент по объему продаж
- ▶ Клиентов по объему заказов
- ▶ Поставщиков по объему поставок
- ▶ Дебиторов по сумме задолженности
- ▶ Запасы по занимаемой площади склада

Метод ABC-анализа

Методика основана на принципе Парето (принцип 20/80), открытом итальянским экономистом Парето в 1897 году. В наиболее общем виде он формулируется так: «20% усилий дают 80% результата». В нашем случае: 20% ассортимента дают 80% выручки.

- ▶ **Группа А** дает **80%** выручки, содержит **20%** наименований
- ▶ **Группа В** дает **15%** выручки, содержит **30%** наименований
- ▶ **Группа С** дает **5%** выручки, содержит **50%** наименований

разбиение на группы выполняется по сумме выручки, а доля от числа наименований — какая получится.

Пример: При анализе клиентской базы выяснилось, что в группу А, дающую 80% заказов входит всего 5% клиентов вместо рекомендуемых 20%. Значит при уходе одного-двух клиентов из этой группы произойдет резкое падение выручки.

Алгоритм проведения:

- ▶ Выбрать цель анализа. Например: оптимизация ассортимента.
- ▶ Выбрать объект анализа. Товары или товарные группы.
- ▶ Выбрать параметр (числовую характеристику) по которому будем производить разбиение на группы. Выручка.
- ▶ Отсортировать список по параметру в порядке убывания. Расположить товары в порядке убывания выручки.
- ▶ Подсчитать общую сумму параметра по списку. Сумма выручки по всем товарам списка.
- ▶ Вычислить долю параметра каждой позиции списка в общей сумме. $(\text{Выручка по товару}) / (\text{сумма выручки}) * 100\%$.
- ▶ Вычислить для каждой позиции списка долю нарастающим итогом. Например, для десятого товара: $(\text{доля 1-го товара}) + (\text{доля 2-го товара}) + \dots + (\text{доля 10-го товара})$. Для последнего товара доля нарастающим итогом равна 100%.
- ▶ Найти позицию списка, в которой доля нарастающим итогом ближе всего к 80%. Это будет нижняя граница группы А. Верхняя граница группы А – первая позиция в списке.
- ▶ Найти позицию списка, в которой доля нарастающим итогом ближе всего к 95% $(80\% + 15\%)$. Это будет нижняя граница группы В.
- ▶ Все, что ниже — группа С.
- ▶ Подсчитать количество позиций списка в каждой группе. Число наименований товаров в каждой группе.
- ▶ Подсчитать общее количество позиций списка. Общее число наименований товаров.
- ▶ Подсчитать долю количества позиций в каждой группе от общего количества. $(\text{Число товаров в группе}) / (\text{общее число товаров}) * 100\%$.
- ▶ Сравнить получившиеся значения с рекомендуемыми.

Алгоритм проведения ABC-анализа

1	A	B	C	D
2		N	Товары	Выручка
3				тыс. руб.
4		1	Товар 1	4 400.00
5		2	Товар 2	4 000.00
6		3	Товар 3	3 400.00
7		4	Товар 4	3 000.00
8		5	Товар 5	2 200.00
9		6	Товар 6	2 000.00
10		7	Товар 7	1 100.00
11		8	Товар 8	900.00
12		9	Товар 9	700.00
13		10	Товар 10	600.00
14		11	Товар 11	500.00
15		12	Товар 12	400.00
16		13	Товар 13	300.00
17		14	Товар 14	200.00
18		15	Товар 15	200.00
19		16	Товар 16	150.00
20		17	Товар 17	140.00
21		18	Товар 18	130.00
22		19	Товар 19	120.00
23		20	Товар 20	110.00
24		21	Товар 21	105.00
25		22	Товар 22	100.00
26		23	Товар 23	100.00
27		24	Товар 24	100.00
28		25	Товар 25	100.00
29		26	Товар 26	100.00
30		27	Товар 27	100.00
31		28	Товар 28	100.00
32		29	Товар 29	100.00
33		30	Товар 30	100.00
34				25 555.00

1. Цель анализа — оптимизация ассортимента.
2. Объект анализа — товары.
3. Параметр по которому будем производить разбиение на группы — выручка.
4. Список товаров отсортировали в порядке убывания выручки.
5. Подсчитали общую сумму выручки по всем товарам.

Алгоритм проведения ABC-анализа

N	Товары	Выручка	Выручка
		тыс. руб.	Доля %
1	Товар 1	4 400.00	17.2%
2	Товар 2	4 000.00	15.7%
3	Товар 3	3 400.00	13.3%
4	Товар 4	3 000.00	11.7%
5	Товар 5	2 200.00	8.6%
6	Товар 6	2 000.00	7.8%
7	Товар 7	1 100.00	4.3%
8	Товар 8	900.00	3.5%
9	Товар 9	700.00	2.7%
10	Товар 10	600.00	2.3%
11	Товар 11	500.00	2.0%
12	Товар 12	400.00	1.6%
13	Товар 13	300.00	1.2%
14	Товар 14	200.00	0.8%
15	Товар 15	200.00	0.8%
16	Товар 16	150.00	0.6%
17	Товар 17	140.00	0.5%
18	Товар 18	130.00	0.5%
19	Товар 19	120.00	0.5%
20	Товар 20	110.00	0.4%
21	Товар 21	105.00	0.4%
22	Товар 22	100.00	0.4%
23	Товар 23	100.00	0.4%
24	Товар 24	100.00	0.4%
25	Товар 25	100.00	0.4%
26	Товар 26	100.00	0.4%
27	Товар 27	100.00	0.4%
28	Товар 28	100.00	0.4%
29	Товар 29	100.00	0.4%
30	Товар 30	100.00	0.4%
		25 555.00	100.0%

6. Вычислили долю выручки по каждому товару в общей сумме выручки.

Алгоритм проведения ABC-анализа

N	Товары	Выручка	Выручка Доля	Выручка Доля нарастающим
		тыс. руб.	%	%
1	Товар 1	4 400.00	17.2%	17.2%
2	Товар 2	4 000.00	15.7%	32.9%
3	Товар 3	3 400.00	13.3%	46.2%
4	Товар 4	3 000.00	11.7%	57.9%
5	Товар 5	2 200.00	8.6%	66.5%
6	Товар 6	2 000.00	7.8%	74.3%
7	Товар 7	1 100.00	4.3%	78.7%
8	Товар 8	900.00	3.5%	82.2%
9	Товар 9	700.00	2.7%	84.9%
10	Товар 10	600.00	2.3%	87.3%
11	Товар 11	500.00	2.0%	89.2%
12	Товар 12	400.00	1.6%	90.8%
13	Товар 13	300.00	1.2%	92.0%
14	Товар 14	200.00	0.8%	92.7%
15	Товар 15	200.00	0.8%	93.5%
16	Товар 16	150.00	0.6%	94.1%
17	Товар 17	140.00	0.5%	94.7%
18	Товар 18	130.00	0.5%	95.2%
19	Товар 19	120.00	0.5%	95.6%
20	Товар 20	110.00	0.4%	96.1%
21	Товар 21	105.00	0.4%	96.5%
22	Товар 22	100.00	0.4%	96.9%
23	Товар 23	100.00	0.4%	97.3%
24	Товар 24	100.00	0.4%	97.7%
25	Товар 25	100.00	0.4%	98.0%
26	Товар 26	100.00	0.4%	98.4%
27	Товар 27	100.00	0.4%	98.8%
28	Товар 28	100.00	0.4%	99.2%
29	Товар 29	100.00	0.4%	99.6%
30	Товар 30	100.00	0.4%	100.0%
		25 555.00	100.0%	

7. Вычислили для каждого товара долю нарастающим итогом.

Алгоритм проведения ABC-анализа

N	Товары	Выручка	Выручка Доля	Выручка Доля нараста ющим	Группа ABC
		тыс. руб.	%	%	
1	Товар 1	4 400.00	17.2%	17.2%	A
2	Товар 2	4 000.00	15.7%	32.9%	A
3	Товар 3	3 400.00	13.3%	46.2%	A
4	Товар 4	3 000.00	11.7%	57.9%	A
5	Товар 5	2 200.00	8.6%	66.5%	A
6	Товар 6	2 000.00	7.8%	74.3%	A
7	Товар 7	1 100.00	4.3%	78.7%	A
8	Товар 8	900.00	3.5%	82.2%	B
9	Товар 9	700.00	2.7%	84.9%	B
10	Товар 10	600.00	2.3%	87.3%	B
11	Товар 11	500.00	2.0%	89.2%	B
12	Товар 12	400.00	1.6%	90.8%	B
13	Товар 13	300.00	1.2%	92.0%	B
14	Товар 14	200.00	0.8%	92.7%	B
15	Товар 15	200.00	0.8%	93.5%	B
16	Товар 16	150.00	0.6%	94.1%	B
17	Товар 17	140.00	0.5%	94.7%	B
18	Товар 18	130.00	0.5%	95.2%	C
19	Товар 19	120.00	0.5%	95.6%	C
20	Товар 20	110.00	0.4%	96.1%	C
21	Товар 21	105.00	0.4%	96.5%	C
22	Товар 22	100.00	0.4%	96.9%	C
23	Товар 23	100.00	0.4%	97.3%	C
24	Товар 24	100.00	0.4%	97.7%	C
25	Товар 25	100.00	0.4%	98.0%	C
26	Товар 26	100.00	0.4%	98.4%	C
27	Товар 27	100.00	0.4%	98.8%	C
28	Товар 28	100.00	0.4%	99.2%	C
29	Товар 29	100.00	0.4%	99.6%	C
30	Товар 30	100.00	0.4%	100.0%	C
		25 555.00	100.0%		

8. Нашли товар для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 80%. Это нижняя граница группы А. Верхняя граница группы А – первая позиция в списке.

9. Нашли товар для которого доля нарастающим итогом ближе всего к 95% (80%+15%) . Это нижняя граница группы В.

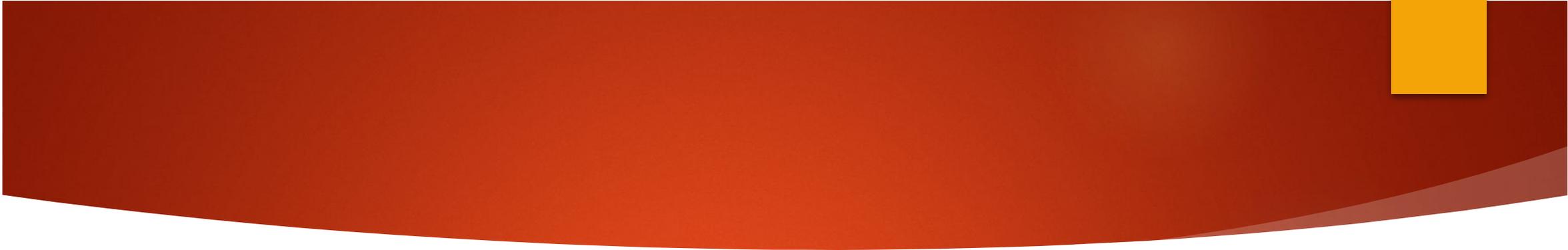
10. Все, что ниже — группа С.

11. Подсчитали количество наименований товаров в каждой группе. А — 7, В — 10, С — 13.

Общее количество товаров в нашем примере 30.

12. Подсчитали долю количества наименований товаров в каждой группе. А — 23.3%, В — 33.3%, С — 43.3%.

13. Сравнили результат ABC-анализа с рекомендуемыми значениями.



Спасибо за внимание!