

Тема 10. Стратегическое планирование в маркетинге

*Важнее делать правильные вещи,
чем делать вещи правильно.*

П. Друкер

1. Стратегии в маркетинге. Матрицы стратегического планирования в маркетинге
2. Виды маркетинговых стратегий
3. Методология разработки маркетинговой стратегии
4. Программа маркетинга и маркетинговый план
5. Бюджет маркетинга

1. Стратегии в маркетинге.

Матрицы стратегического планирования в маркетинге

Маркетинговая стратегия – выбор целевого рынка, определение конкурентной позиции и использование системы маркетинга для насыщения и удовлетворения выбранного рынка.



Формулирование стратегии. Пример IBM

IBM

5

1. QUALITY IN EXEC

- ONE

2. QUANTUM JUMP

- GBU

3. DYNAMIC ADJUST. TERRITORIES

- CASH
- SERVICE

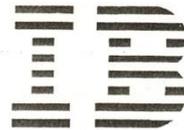
4. SERVICES BUSINE.

- TRADIT
- ADDITIC
- PROFES
- INN

5. SKILL INITIATIVE

- MAJOR I
- DEVELOP

IBM



Основополагаю

WE A

• EMF
ANC
OR

• OUF
LIST

WE W
FRIENI
LIVES,
ENDEA



From: L. V. Gerstner, Jr.
3S-25 / Armonk
RHQVM20/GERSTNER, T/L 251-4700
Subject: First Quarter 1997 Results

Dear Colleague:

Moments ago we released our first-quarter financial results to the media. Our earnings statement is available to you on the IBM home page, our intranet site (w3.ibm.com) and INEWS.

As you'll see, certain parts of our company turned in very strong results. Some units didn't. However, because IBM has a wide breadth of businesses, overall we had a good quarter.

Some factors, such as currency fluctuations and weak economies, are largely beyond our control. But there is one issue that is ours alone to focus on and to fix: execution. We have a winning strategy. We have the resources, customer relationships and products. Yet all that doesn't guarantee success. We have to make it happen.

The full potential of our company is extraordinary -- and unrealized. If we execute across IBM, in every business unit, in every geography, we will win in the marketplace.

I like to win. I know that you do, too. Let's make 1997 the year that we make IBM the undisputed industry leader.

Starting right now.

Lou

*Чел
Страт. инициативы
с/а
SE-02.*

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ

1. У нас всегда гарантированное количество товаров.
2. У нас всегда низкие цены.
3. У нас всегда широкий ассортимент.
4. У нас всегда высокое качество стандартизированного обслуживания.
5. Наши магазины в удобном расположении.

МОСКВА - САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
ВОРОНЕЖ - ЧЕЛЯБИНСК - УФА - ПЕРМЬ - УЛЬЯНОВСК

РАЗВИТИЕ КОМПАНИИ

1999 15 ФЕВРАЛЯ 1999 Г. РАСПАХНУЛ СВОИ ДВЕРИ ПЕРВЫЙ МАГАЗИН НОВОГО СТАНДАРТА "ПЯТЕРОЧКА". ЗА ПЕРВЫЙ ГОД РАБОТЫ БЫЛО ОТКРЫТО 17 МАГАЗИНОВ.

КРУПНЕЙШАЯ СЕТЬ УНИВЕРСАМОВ РОССИИ

ОСНОВНЫЕ ЗАПОВЕДИ КОМПАНИИ

- Слушай и уважай Покупателя.
- Слушай и уважай Партнера.
- Упрощай. Думай и говори просто.
- Принимай решения быстро.
- Цель должна быть достигнута любой ценой.
- Экономь на всем, что не приносит результата.
- Концентрируйся на том, что дает максимальный и быстрый результат.
- Делись знанием и верой с Партнером.
- Учись на чужих ошибках, извлекай пользу из неудач и поражений.
- Осознай, согласуй и действуй незамедлительно в соответствии с приоритетами.
- Будь профессионалом даже в мелочах.
- Наши возможности определяются целями, которые мы себе ставим.
- Начинай и заканчивай свой день с мыслями о том, как улучшить работу Компании. В этом источник твоей силы и свободы.

УТРЕННИЙ НАСТРОЙ

Я, Действительный Партнер
Крупнейшей в России сети магазинов,
Действую непрерывно и для достижения цели
Кратчайшим путем,
Цель должна быть достигнута любой ценой.

Я приложу все свои знания и опыт
С целью удовлетворения основных
Запросов наших клиентов и обеспечу:
Низкие цены,
Высокое качество товаров и обслуживания,
Устойчивый и широкий ассортимент,
Лучшее расположение магазинов.

Я сделаю все возможное, чтобы
Моя работа становилась проще и
Эффективнее с каждым днем
От моей активности зависит эффективность
Работы Компании, а значит и мое будущее.

Цели Компании ясны и понятны
Миллионы клиентов ждут
Результатов моей работы.
Работа приносит мне радость и свободу,
Я учусь и развиваюсь вместе с Компанией.

ГИМН КОМПАНИИ

Мы вместе в нашем деле.
Своей добьемся цели.
Ничто нас не собьет.
Вперед, "Пятерочка", вперед!

Работа нас сплотила.
В команде наша сила.
Единство наш оплот.
Вперед, "Пятерочка", вперед.
Страна нас ждет, вперед!

Мы - лидер в низких ценах.
И люди это ценят.
Удача нас ведет.
Вперед, "Пятерочка", вперед!

Всегда мы твердо знаем
Компания родная
К победам нас зовет,
Вперед, "Пятерочка", вперед!

И к цели мы с тобою
Дойдем любой ценою
Сияй, зари восход!
Вперед, "Пятерочка", вперед!
Страна нас ждет, вперед!

Подходы к планированию стратегии

Матрицы маркетингового планирования

1. Модель И. Ансоффа (1979 г.), или матрица планирования по товарам/рынкам, или векторы расширения деловой активности

Предусматривает:

- использование альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения объема рынка, развития рынка, разработки товара и диверсификации.

		Товар	
		Старый	Новый
Р ы н о к	С т а р ы й	<p>Проникновение на рынок</p> <p>Успех – 50%, затраты – 1-кратные</p> 	<p>Расширение товара</p> <p>Успех – 33%, затраты – 8-кратные</p> 
	Н о в ы й	<p>Расширение рынка</p> <p>Успех – 20%, затраты – 4-кратные</p> 	<p>Диверсификация</p> <p>Успех – 5%, затраты – 10-кратные</p> 

2. «Бостон консалтинг групп», BCG (основатель - Брюс Хендерсон, 1970 г.)

Особенности:

- позволяет классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли.
- чем больше доля подразделения на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и т.д.

		Относительная доля на рынке	
		Высокая	Низкая
Темпы роста отрасли	Высокие	<p>«ЗВЕЗДА»</p> <p>Стратегия:</p> <p>Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке</p>	<p>«ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК»</p> <p>Стратегия:</p> <p>Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка</p>
	Низкие	<p>«ДОЙНАЯ КОРОВА»</p> <p>Стратегия:</p> <p>Использование прибыли для помощи растущим товарам, поддержание существующего положения</p>	<p>«СОБАКА»</p> <p>Стратегия:</p> <p>Уменьшение усилий или продажа</p>

Новая матрица БКГ

«Тип отрасли- конкурентные преимущества»

Размер преи- муще- ства	Значитель- ный		ирован- если		
	Незначи- тельный		арные и		
		Большое		Ограни- ченное	
		Число путей достижения преимущества			

3. Модель М. Портера (1975 г.)

Особенности:

Рассматривает 2 основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них:

- выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов);
- стратегическое преимущество (уникальность или цена).

Базовые стратегии по М. Портеру

Конкурентное преимущество

**Уникальность
товара с точки
зрения
покупателей**

**Низкие
издержки**



**Степень
охвата
рынка**

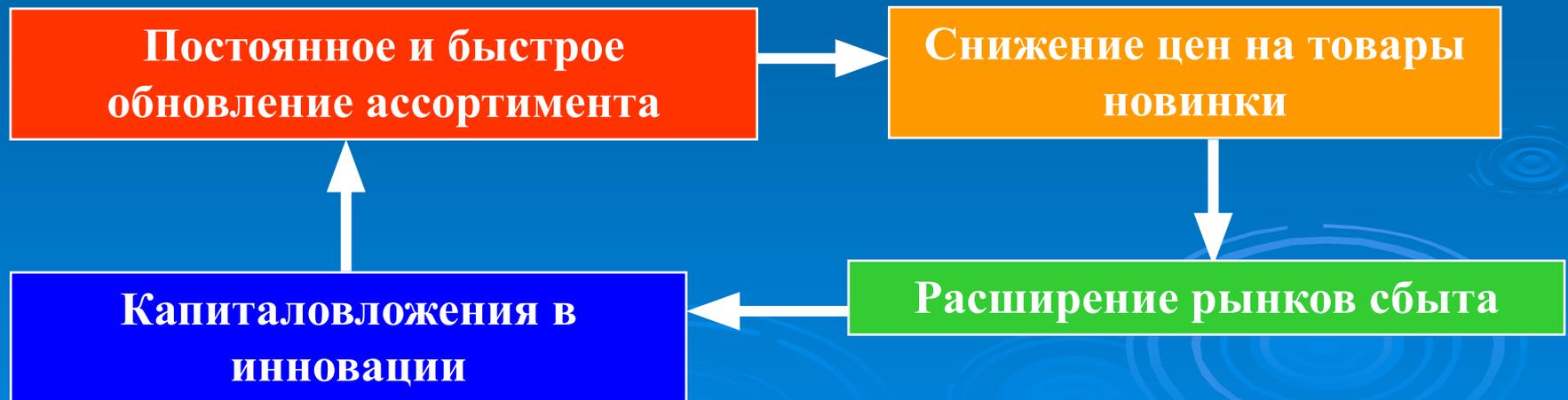
**Сектор
рынка**

**Часть
сектора**



4. PIMS (Profit Impact of Market Strategy, 1975 г.)

- Авторы – Р. Баззел, Б. Гейл, Р. Салтан.
- Матрица рыночной стратегии в отношении прибыли.
- сбор данных для установления взаимосвязи между экономическими параметрами и 2 характеристиками функционирования организации: доходом от инвестиций и движением наличных средств.

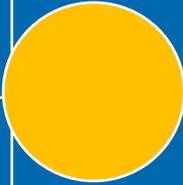
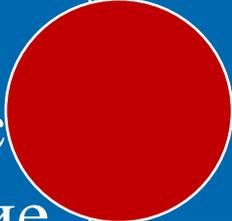


5. Матрица «привлекательность – конкурентоспособность» (General Electric (GE))

Привлекательность рынка зависит:

- от доступности рынка,
- его размера,
- наличия сбытовой сети и других индикаторов.

Многокритериальная матрица General Electric

Привлекательность	Высокая 100%	В Селективный рост		 С Агрессивный рост
	Средняя			
	Низкая 0%	А Деинвести- рование		Д Низкая активность
		Низкая 0%	Сред- няя	Высокая 100%
		Конкурентоспособность		

2. Виды маркетинговых стратегий

1. В зависимости от конкретных условий функционирования фирмы

1.1. Глобальные стратегии

- Стратегия интернационализации
- Стратегия диверсификации
- Стратегия сегментации

1.2. Локальные стратегии

- Стратегия массового недифференцированного маркетинга или стратегия преимущества по издержкам.
- Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам.
- Стратегия концентрированного целевого маркетинга.

2. Маркетинговые стратегии в зависимости от ЖЦТ

2.1. Этап внедрения

2.1.1. Стратегия быстрого «снятия сливок с рынка».

2.1.2. Стратегия медленного «снятия сливок с рынка»

2.1.3. Стратегия быстрого проникновения на рынок

2.1.4. Стратегия медленного проникновения на рынок

2.2. Этап роста

Стратегии:

- Улучшить качество товара, придать ему новые свойства и укрепить его положение на рынке.
- Выпустить новые модели товара и модификации, а также расширить номенклатуру.
- Выйти на новые сегменты рынка.
- Перейти к стимулированию сбыта.
- Снизить цены, чтобы привлечь потребителей.

2.3. Этап зрелости

2.3.1. Модификация рынка

2.3.2. Модификация продукта

2.3.3. Модификация маркетинга-микс

2.4. Этап спада

Стратегии:

- Увеличение инвестиций с целью захватить лидерство или укрепить позиции на рынке;
- Сохранение определённых уровней капиталовложений, пока не прояснится ситуация в отрасли;
- Сокращение инвестиций, отказ обслуживать группы менее выгодных потребителей и одновременно увеличить капиталовложение в прибыльные ниши;
- Отказ от инвестиций в целях быстрого пополнения денежных средств;
- Отказ от производства товара и продажа освободившихся основных средств с наибольшей выгодой;
- Решение об исключении товара из номенклатуры.

3. В зависимости от рыночного спроса, уровня конкуренции и доли рынка

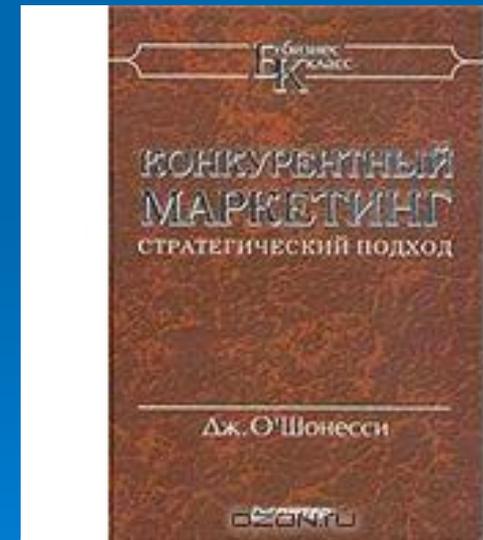
3.1. Стратегии лидерства

1. Стратегия лидерства
2. Стратегия претендента на лидерство («челенджера»)
3. Стратегия специализации на определенной рыночной нише (нишера)
4. Стратегия последователя

3.2. «Военные» стратегии

3 типа маркетинговой стратегии в зависимости от доли на рынке:

- атакующая,
- оборонительная,
- стратегия отступления.



3. Методология разработки маркетинговой стратегии

Факторы формирования маркетинговой стратегии

1. Тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды.
2. Состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные конкуренты и стратегические направления их деятельности.
3. Управленческие ресурсы и возможности самой фирмы.
4. Основная концепция развития фирмы, ее глобальные цели и задачи предпринимательской деятельности в основных стратегических зонах.

Формирование маркетинговой стратегии





Методология разработки маркетинговой стратегии



Этапы разработки маркетинговой стратегии

4. Программа маркетинга и маркетинговый план

Планирование – процесс определения целей, стратегий, а также мероприятий по их достижению за определенный период времени, исходя из предположений о будущих вероятных условиях выполнения плана.

Принципы планирования маркетинга в организации

- Системность;
- Комплексность;
- Вариантность;
- Оптимальность;
- Согласованность;
- Динамичность;
- Адаптивность.

Стратегическое планирование – управленческий процесс достижения и поддержания стабильного равновесия целей, возможностей и ресурсов организации и новых рыночных возможностей.

Цель стратегического планирования:

- создание и реформирование бизнеса и продукта компании, направленные на успешное ее развитие и достижение поставленных целей.

Планирование маркетинга – построение логической последовательности отдельных видов маркетинговой деятельности, определение целей компании и разработка планов для их достижения.

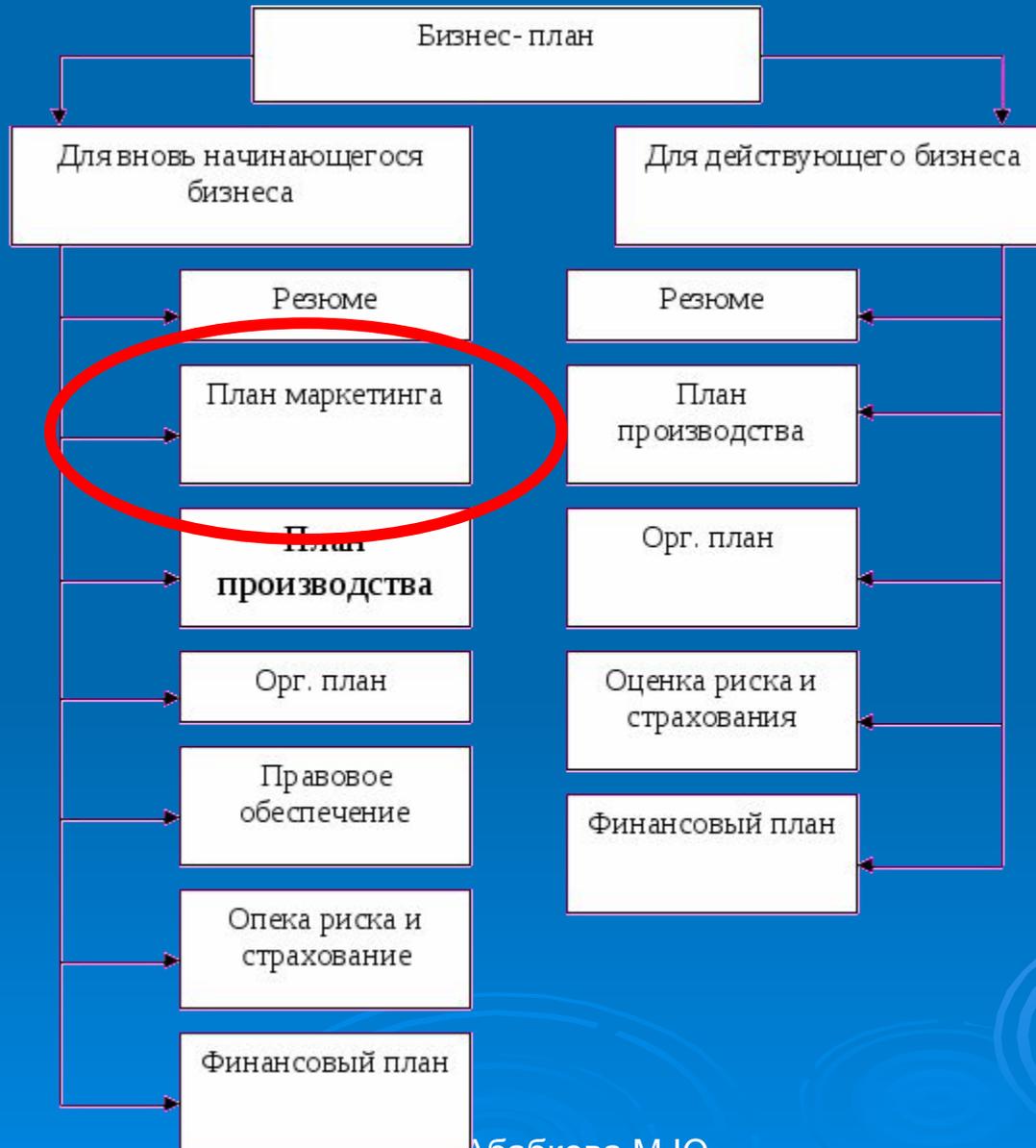


Планирование маркетинга

включает в себя:

- систему мероприятий, необходимых для достижения тех или иных целей,
- их содержание, обеспеченность ресурсами,
- объемы,
- методы,
- последовательность,
- сроки выполнения работ по производству и реализации продукции.

Структура бизнес-плана



Взаимосвязь маркетингового плана и бизнес-плана



Маркетинговый план содержит следующие элементы:

1. Краткий обзор и содержание;
2. Обзор текущей маркетинговой ситуации;
3. Анализ возможностей и проблем;
4. Финансовые и маркетинговые цели;
5. Разработка стратегии развития фирмы;
6. Разработка товарной политики;
7. Разработка комплекса продвижения;
8. Планирование товародвижения, сбыта, сервиса;
9. Разработка и реализация ценовой политики;
10. Информационное обеспечение политики маркетинга;
11. Бюджет маркетинга;
12. Анализ и контроль.

Виды маркетинговых планов в зависимости от длительности срока действия

- **Краткосрочные планы** – разрабатываются на период до 1 года. Имеют установленные цели и мероприятия по их достижению.
- **Среднесрочные планы** – разрабатываются на период от 1 года до 5 лет. Базируются на краткосрочных планах маркетинга и на использовании перспектив развития рынка и инвестиций.
- **Долгосрочные планы** – разрабатываются на период более 5 лет. Основа - прогнозы и анализ ЖЦТ.

5. Бюджет маркетинга

Бюджет маркетинга – план маркетинга, выраженный в натуральных и денежных единицах.

Способы составления бюджета

1. «Снизу-вверх»;
2. «Снизу-вверх/сверху-вниз»;
3. «Сверху-вниз/снизу-вверх».

Методики расчета бюджета маркетинга

1. Метод финансирования «от возможностей»;
2. Метод фиксированного процента;
3. Способ «ориентации на конкурента»;
4. Способ, ориентированный на цели и задачи фирмы;
5. Остаточный способ.