

Маркетинговая стратегия

Немного о стратегии

- **Стратегия** ([др.-греч.](#) *στρατηγία* — «искусство полководца») — [наука](#) о [войне](#), в частности наука [полководца](#), общий, недетализированный [план военной деятельности](#), охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, позднее вообще какой-либо деятельности человека.
- [Тактика](#) является инструментом реализации стратегии и подчинена основной цели стратегии. Стратегия достигает основной цели через решение промежуточных тактических задач по оси «ресурсы — цель».
- По мнению [Карла Клаузевица](#)^[1] ведение войны подразумевает два совершенно различных вида деятельности:
 - организация отдельных [боев](#) и ведение их;
 - увязка их с общей целью войны.
- Первая называется *тактикой*, вторая — *стратегией*.
- Тактика нужна для того, чтобы выиграть битву. Стратегия нужна для того, чтобы выиграть войну.



Классификация маркетинговых стратегий



Вид маркетинговой стратегии	Описание
Корпоративная стратегия	Закljučается в разработке миссии, бизнес-целей и ценностей компании; определяет вектор развития компании и ассортимента, отражает основные амбиции компании в отрасли и задаёт правильные приоритеты всей маркетинговой деятельности.
Деловые стратегии	Определяют характер взаимодействия компании с рынком, устанавливают приоритетность распределения ресурсов (персонал, бюджет, сырьё, опыт) и акцентируют внимание на увеличении прибыли компании.
Функциональные стратегии	Описывают тактические действия по улучшению маркетинг-микса товара

Классификация деловых стратегий

Вид деловой стратегии	Описание
Портфельная стратегия	Определяет сбалансированность ассортимента компании, устанавливает принципы, последовательность и акценты в развитии каждой товарной группы, определяет новые привлекательные рынки.
Стратегия конкурентной борьбы	Определяет способ входа на новые рынки, принципы охвата рынков, методы укрепления и повышения конкурентоспособности продукции компании на ключевых рынках продаж.
Стратегия роста	Позволяет определить основные источники роста продаж и прибыли компании в долгосрочном периоде.

Портфельные стратегии

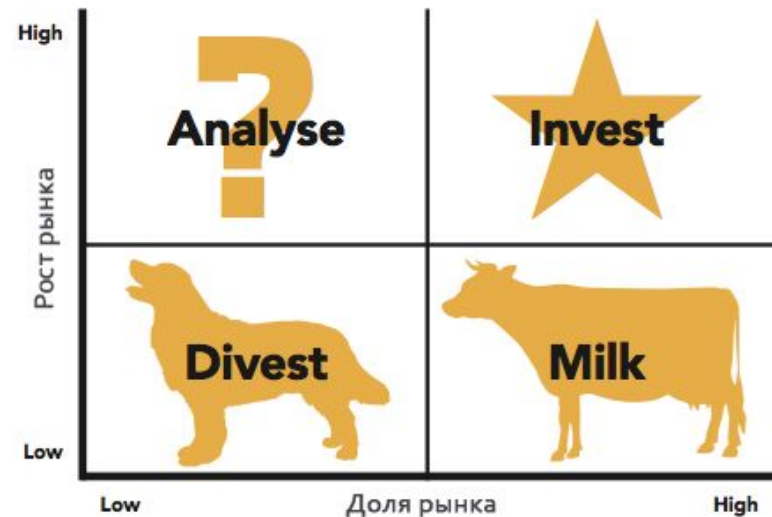
- **Портфельные стратегии** используются в маркетинге для расстановки приоритетов при управлении несколькими брендами или несколькими товарными группами в рамках одной торговой марки или целого предприятия.
- **Матрица БКГ, или матрица «рост-доля рынка»** (Бостонская Консалтинговая Группа) помогает ответить на вопрос «Инвестиции в развитие каких товаров и услуг будут наиболее прибыльными?» и разработать долгосрочные стратегии развития каждой единицы ассортимента.
- **Матрица GE/McKinsey** помогает выбрать наиболее стабильный товарный сегмент для бизнеса, учитывая конкурентоспособность товара компании и потенциал целевого рынка.

Матрица БКГ: предположения модели и сферы применения

Предположения:

- 1) лидирующая компания в сегменте имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке,
- 2) для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара.

Это означает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстро растущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.



Сферы применения БКГ-матрицы

- Отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой. Например, страхование и производство газированных напитков
- Отдельные группы товаров, реализуемые предприятием на одном рынке. Например, страхование жизни, страхование автомобилей, страхование жилых помещений и т.п.
- Отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров. Например, страхование автомобилей может быть: ОСАГО, КАСКО, дополнительное страхование, и т.п.

Построение матрицы БКГ

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Вопросительные знаки» или «Трудные дети»	«Звезды»
	Низкий (менее 10%)	«Собаки»	«Дойные коровы»
		Низкая (меньше 1)	Высокая (больше 1)
		Относительная доля рынка	

- **Относительная доля рынка** – отношение доли рынка товара компании к доле рынка ведущего конкурента (все в анализируемом сегменте).
- **Темп роста рынка** - средневзвешенное значение темпов роста среди всех сегментов рынка, на которых действует компания.
- Объем продаж отражается размером окружности.

Описание квадрантов БКГ-

матрицы

Знаки вопроса

1. Начальная точка для новых товаров
2. Высокий темп роста продаж
3. Требуется высокая инвестиция в поддержку и развитие
4. Низкая норма прибыли в краткосрочном периоде

Звезда

1. Лидер растущего рынка
2. Высокий темп роста продаж
3. Высокий уровень прибыли
4. Дальнейший рост требует значительных инвестиций

Собаки

1. Низкая норма прибыли или убыточность
 2. Ограниченные возможности по росту продаж
- Новый товар, потерпевший неудачу, или товар падающего рынка
- В данную категорию часто попадают социально значимые товары

Дойная корова

1. Лидер стагнирующего рынка
2. Высокий уровень прибыли
3. Дальнейший рост практически невозможен
4. Расходы на удержание позиций ниже, чем получаемая прибыль



Выводы, получаемые по БКГ-матрице

- Сбалансирован портфель или есть явные отклонения от идеального портфеля?
- Какие товарные группы стоит развивать, какие товарные группы следует сокращать?
- Приоритеты в развитии ассортимента компании?
- Способна ли прибыль от текущих проектов обеспечить поддержку новых товаров?
- Достаточно ли у компании товаров, способных обеспечить будущие денежные доходы?
- Какой стратегии в развитии каждой товарной группы стоит придерживаться для максимизации будущих доходов?
- Стоит ли ввести какие-то дополнительные товары в ассортимент?

Матрица GE/McKinsey

Матрица GE/McKinsey, или матрица «привлекательность рынка-конкурентоспособность» — это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании.

Особенности:

- 1) использование весовых коэффициентов
- 2) учет трендов развития

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)		высокий потенциал	высокий потенциал
	средняя (4-7 баллов)	низкий потенциал		высокий потенциал
	низкая (0-3 балла)	низкий потенциал	низкий потенциал	

Этапы разработки матрицы McKinsey



1. Выбор критериев для измерения привлекательности сегментов и оценки уровня конкурентоспособности компании в каждом сегменте
2. Определение веса (= важность) каждого критерия привлекательности и конкурентоспособности
3. Оценка каждого сегмента по выбранным критериям привлекательности и конкурентоспособности
4. Определение потенциала каждого сегмента на основе потребительских и рыночных трендов
5. Выбор целевых сегментов и распределение ресурсов компании

Показатели для оценки привлекательности сегмента

Рыночные факторы

- текущий размер сегмента
- уровень развития сегмента и его потенциальная емкость в натуральном и стоимостном выражении
- темп роста сегмента за последние 3 года
- возможность дальнейшего расширения ассортимента бренда при входе в сегмент
- количество игроков в сегменте и динамика их продаж
- наличие рекламной поддержки в сегменте.

Потребительские факторы

- размер целевой аудитории
- культура потребления товаров в сегменте (развита или не развита)
- уровень знания и лояльности к товарам конкурентов
- существование неудовлетворенных/скрытых потребностей

Тенденции рынка

- прогноз роста сегмента на ближайшие 5 лет (в стоимостном и натуральном выражении)
- анализ потребительских трендов (существуют ли предпосылки к изменению поведения потребителей)
- анализ рисков, вызванных изменением макросреды
- существование предпосылок для появления новых игроков рынка и ужесточение конкуренции

Показатели для оценки конкурентоспособности товара в сегменте

Факторы, описывающие силу конкурентного преимущества компании

- Наличие у товара УКП

Ресурсы компании

- сила торговой марки компании
- ресурсы в области финансов, маркетинга, квалификации персонала, распределения, канала продаж, логистики и т.п.
- скорость принятия решений
- скорость реакции на изменения рынка

Сила конкуренции

- существование угроз со стороны новых участников рынка
- интенсивность конкуренции (насколько рынок поделен, насколько перенасыщен, насколько сильны и активны конкуренты)
- возможности игроков сформировать барьеры или дать ответный ход при входе компании в сегмент
- возможности занять место в канале продаж и достичь целевого потребителя

Возможные стратегии по McKinsey

		Конкурентоспособность сегмента		
		низкая (0-3 балла)	средняя (4-7 баллов)	высокая (8-10 баллов)
Привлекательность сегмента	высокая (8-10 баллов)	№1	№2	№3
	средняя (4-7 баллов)	№4	№5	№6
	низкая (0-3 балла)	№7	№8	№9

Выводы, получаемые на основе матрицы GE/McKinsey

- какое из направлений бизнеса следует развивать
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью

Понятие УКП

- **Устойчивое конкурентное преимущество, или УКП** (sustainable competitive advantage, SCA) — это устойчивая во времени ценность, значимость, создаваемая компанией для своих потребителей, в рамках единой рыночной, основанной на особом сочетании ресурсов и способностей стратегии, которую не может быть повторена конкурентами в течение длительного времени.
- Фирма обладает УКП, если она реализует такую стратегию создания ценностей и преимуществ, которая не может быть немедленно реализована ни одним действующим или потенциальным конкурентом, при том что эти другие конкуренты не способны скопировать, компенсировать выгоды, получаемые от этой стратегии
- **Цель УКП** – дать обладателю рыночное преимущество среди конкурентов, а зачастую и первенство на рынке. Устойчивое конкурентное преимущество дает возможность бизнесу поддерживать и улучшать свои конкурентные позиции на рынке и выживать в борьбе с конкурентами.
- Стратегия должна основываться на использовании более одного УКП.

Концепции источников формирования УКП

- **Институциональная концепция**

источник УКП - интеграция фирмы в окружающую её бизнес-среду, её информационное поле и систему отраслевых и рыночных связей.

- **Рыночная концепция**

успешность фирмы в конкурентной борьбе зависит от специфики отрасли, вида и масштаба конкуренции, поведения самой фирмы.

- **Ресурсная концепция**

источник УКП - уникальная комбинация оригинальных и трудно копируемых специфических видов ресурсов, т.к. рыночное положение фирмы основывается на уникальном сочетании её материальных и нематериальных ресурсов и управлении ими.

Основные критерии УКП

- **Ценность**

должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании

- **Уникальность**

должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов, для него не должно быть сопоставимой замены среди товаров на рынке

- **Защищенность**

должно быть сложно копируемым/юридически защищенным, чтобы обеспечить долгосрочную стабильность бизнесу

- **Полезность/прибыльность**

должно приносить пользу деятельности компании, повышать прибыльность бизнеса.

Дополнительные критерии УКП

- **Значительность**

чтобы выделяться на фоне остальных, т.к. скромное превосходство не всегда влияет на рынок

- **Устойчивость**

к изменениям среды и действий конкурентов

- **Видимость**

использовать влияющие на покупателей аспекты бизнеса, связать УКП с позицией компании, делать видимыми с помощью дизайна и рекламы

Примеры УКП

- Ваш продукт уникален по одному или нескольким свойствам
- Ваш продукт уникален по комбинации свойств
- В Вашем продукте содержатся уникальные ингредиенты
- Ваш продукт имеет особую форму, внешний вид, объем, упаковку, способ доставки или продажи
- Ваш продукт может выполнять определенные действия лучше, быстрее, эффективнее
- Ваша компания имеет наиболее квалифицированный персонал
- Вы владеете уникальными технологиями и методами
- Вы создаете реальные инновации в отрасли
- Вы владеете доступом к ограниченным ресурсам, сырью
- Вы предоставляете послепродажное обслуживание
- Вы способны обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ФОРМУЛА УТП

Имя товара	+ в чем Вы лучше конкурентов?	+ Почему?
Google	Лучшая поисковая система для любого вида информации	Потому что постоянно улучшает, совершенствует и развивает технологии

Стратегические направления

- Стратегическое направление – это комплексная концепция, классифицирующая подходы компании к созданию УКП.
- Основные стратегические направления
 - Дифференцирование
 - Низкие издержки
 - Фокусирование
 - Упреждение
 - Синергизм
 - Инновационность, глобальное мышление, предпринимательский стиль, использование ИТ,

4 типа стратегий по М.Портеру

Тип конкурентного преимущества		
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

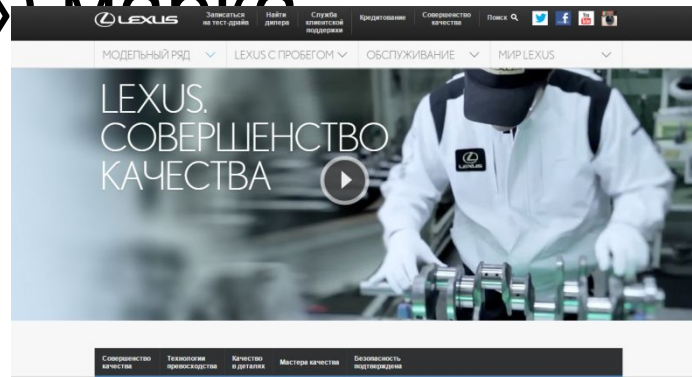
Стратегия дифференцирования

- **Стратегия дифференцирования** - создание уникального товара или услуги, совершенствование обычного стандартизированного товара с целью продажи его по более высокой цене и получении более высокой нормы прибыли.
- **Критерии успешного дифференцирования**
 - Ценность для потребителя (а не с позиции фирмы)
 - Ценность должна восприниматься потребителем (брендинг)
 - Защита от копирования



Два подхода к дифференцированию

- Стратегия высокого качества – премиальная (а не «экономичная» или «выгодная») марка



- Стратегия сильных торговых марок и марочного капитала

Управление тотальным качеством (УТК)

- Преданность высшего руководства идее повышения качества
- Наличие у команд по повышению качества достаточных полномочий, кружки качества
- Ориентация на технологический процесс
- Совокупность систем – систем рационализаторских предложений, систем оценки, систем поощрения работников
- Концентрация на жалобах и неудовлетворенности покупателей и вызвавших их причинах
- Мониторинг ключевых показателей качества
- Подключение к системе УТК поставщиков компании
- Качество определяется как степень удовлетворения клиента

Признаки высокого качества

- **телекоммуникационное оборудование.** Качество определяется профессионализмом команды мастеров-установщиков;
- **томатный сок.** Чем он гуще, тем качественней;
- **чистящие средства.** Запах лимона означает высокую чистящую способность;
- **супермаркеты.** Свежесть овощей и зелени определяет качество товарного ассортимента в целом;
- **автомобили.** «Вкусный» звук захлопывающихся дверей означает высокое качество сборки и прочный, безопасный кузов;
- **одежда.** Чем выше цена, тем выше должно качество.



Стратегия создания сильных торговых марок

- Торговая марка способна
 - оказывать помощь в интерпретации и обработке информации
 - внушать уверенность при принятии решения о покупке
 - придавать товару эмоциональную окраску
- Марочный капитал - совокупность активов и пассивов, связанных с марочным названием и символом, увеличивающих или уменьшающих ценность товара/услуги для компании и/или ее покупателей:
 - Воспринимаемое качество
 - Осведомленность о торговой марке
 - ощущение знакомства
 - сигнал присутствия, опытности, реальной ценности
 - вспомнит ли при принятии решения о покупке
 - Ассоциации с торговой маркой
 - Лояльность торговой марке
 - Снижение расходов на удержание
 - Барьер для новых конкурентов
 - Образ надежного и успешного продукта
 - Запас времени на действия конкурентов

Необходимые условия для реализации стратегии дифференцирования

- наличие уникальных свойств продукта
- высокая квалификация трудовых ресурсов (маркетинга, исследователей, разработчиков)
- возможность создания репутации высокого качества товара
- возможности защиты созданного конкурентного преимущества товара (патенты)
- высокие инвестиции, необходимые для разработки уникальных свойств и донесения данных свойств товара до целевого рынка (прямой рекламы продукта)

Что дает стратегия дифференцирования

- **Результаты применения стратегии дифференцирования**
 - позволяет продавать товар дороже цены обычного товара
 - позволяет уйти от прямой конкуренции
 - позволяет снизить негативное влияние на продажи компании лидеров рынка
 - может сформировать высокую лояльность к бренду
- **Когда применять**
 - на насыщенном рынке
 - когда есть возможность вкладывать в рекламу
- **Риски применения стратегии дифференцирования**
 - возможна значимая разница в ценах, которая отпугнет целевых потребителей даже при наличии уникальных свойств продукта
 - потеря уникальности товара по причине быстрого копирования уникальных свойства более дешевыми субститутами

Классификация функциональных стратегий

Виды функциональных стратегий	Описание функциональных стратегий маркетинга
Ассортиментная стратегия	Описывает принцип развития и значение каждой товарной группы в портфеле компании, определяет широту и правила ротации ассортимента, принципы дифференциации продуктов между собой. Включает план по разработке новых продуктов.
Стратегия продвижения	Определяет целевой рынок для продвижения и основные цели коммуникации, включает план рекламных мероприятий, отражает ключевые медиапоказатели рекламных компаний бренда, принципы поддержки новинок и основного ассортимента компании, определяет размер рекламного бюджета.
Стратегия дистрибуции	Определяет метод дистрибуции, ключевые каналы продаж, принцип работы с торговыми посредниками и устанавливает цели по количественной и качественной дистрибуции товаров компании.
Стратегия ценообразования	Устанавливает принцип ценовой конкуренции в отрасли, правила расчета отпускных и розничных цен, размеры скидок и акций для покупателей, принципы повышения цен и уровень рентабельности продуктов.
Стратегия выбора целевого рынка	Определяет основные принципы сегментации рынка и основные сегменты для продвижения товара компании в отрасли.