

# Маркетинговая стратегия

# Немного о стратегии

- **Страте́гия** ([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](#)<sup>[1]</sup> 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	Заключается в разработке миссии, бизнес-целей и ценностей компании; определяет вектор развития компании и ассортимента, отражает основные амбиции компании в отрасли и задает правильные приоритеты всей маркетинговой деятельности.
Деловые стратегии	Определяют характер взаимодействия компании с рынком, устанавливают приоритетность распределения ресурсов (персонал, бюджет, сырье, 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

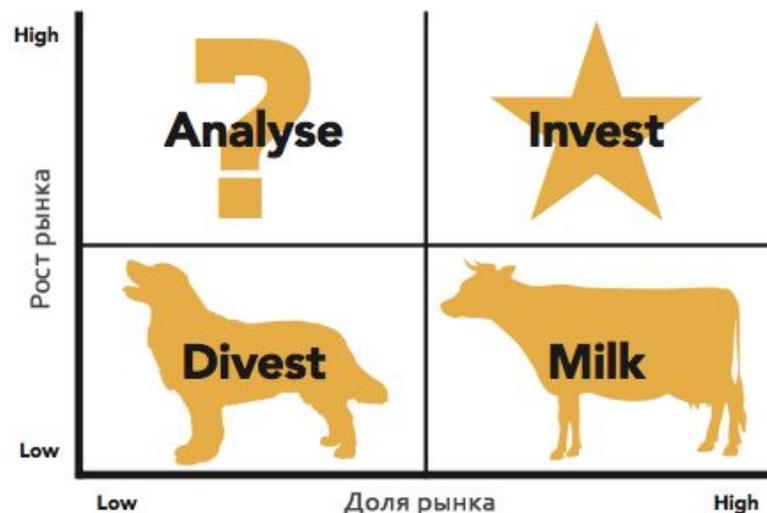
- **Портфельные стратегии** используются в маркетинге для расстановки приоритетов при управлении несколькими брендами или несколькими товарными группами в рамках одной торговой марки или целого предприятия.
- **Матрица БКГ, или матрица «рост-доля рынка»** (Бостонская Консалтинговая Группа) помогает ответить 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



# 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?
<b>Google</b>	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	<b>1. Лидерство в издержках</b>	<b>2. Дифференциация</b>	
Узкий рынок	<b>3. Фокус на издержках</b>	<b>4. Фокус на дифференциации</b>	

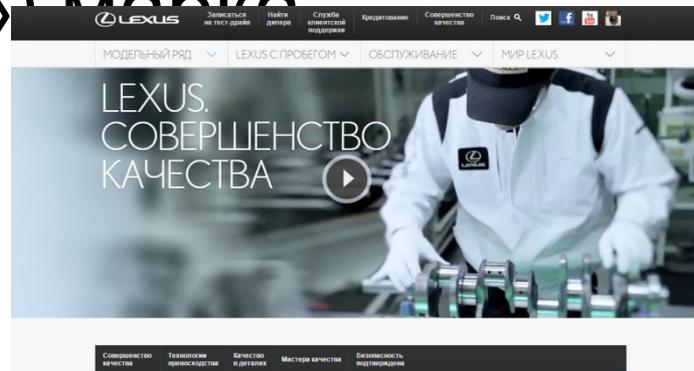
# Стратегия дифференцирования

- **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 быть 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.