

Тема 9. ВЫБОР СТРАТЕГИЙ МАРКЕТИНГА

- 1. Маркетинговая стратегия: понятие, базовые направления, стратегические определяющие.**
- 2. Модели, используемые для разработки стратегии маркетинга.**

Для реализации поставленных целей формируется маркетинговая стратегия, которая самым тесным образом связана с общей стратегией. По мнению преподавателя Гарвардской школы бизнеса Д. Хансена, "80 % стратегии предприятия — это стратегия маркетинга".

СТРАТЕГИЯ — общий, недетализированный план какой-либо деятельности, охватывающий длительный период времени, способ достижения сложной цели, являющейся неопределённой и главной для управленца на данный момент, в дальнейшем корректируемой под изменившиеся условия существования управленца-стратега. Задачей стратегии является эффективное использование наличных ресурсов для достижения основной цели.

Стратегия маркетинга — принципиальные, средние или долгосрочные решения, дающие ориентиры и направляющие отдельные мероприятия маркетинга на достижение поставленных целей.

Маркетинговая стратегия – это формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период.

ЦЕЛЬ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ: определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка.

К обязательным компонентам маркетинговой стратегии можно отнести:

- - возможности и угрозы, существующие на рынке;
- - пустующие ниши на рынке, наличие неудовлетворенных потребностей или потребителей на рынке;
- - перспективные рыночные сегменты;
- - наиболее актуальный в данной рыночной ситуации спектр товаров либо услуг;
- - оптимальная стратегия предложения товара;
- - способы повышения конкурентоспособности товаров или услуг;
- - специфика ценовой политики в различных сегментах рынка;
- - специфика сбытовой политики в различных сегментах рынка.

Стратегия маркетинга — это результат стратегического маркетингового планирования, содержащий описание составляющих будущего успеха предприятия на различных товарных рынках/в различных целевых сегментах.

стратегия сегментации - углубление степени насыщения предлагаемыми товарами и услугами всех групп потребителей, выбор максимальной глубины рыночного спроса, включая мельчайшие его оттенки;

стратегия диверсификации - освоение производства новых товаров, новых рынков, включая не просто дифференциацию товаров, но и распространение предпринимательской деятельности на совершенно новые и не связанные с основными видами деятельности фирмы области;

стратегия интернационализации - освоение новых, зарубежных рынков.

В рамках общей стратегии разрабатываются более конкретные частные стратегии, которые могут быть различными. Для их описания используются следующие стратегические определяющие, которые по сути дают стратегии свое имя:

- * пространственное выделение рынка (локальный, региональный, национальный);
- * знакомство с рынком (старый рынок, родственный рынок, новый рынок);
- * степень обработки рынка (один сегмент, несколько сегментов, весь рынок);
- * способ обработки рынка (дифференцированный, недифференцированный);
- * отношение к конкурентам (пассивное, нейтральное, агрессивное);
- * использование комплекса маркетинга (товарная, ценовая, сбытовая, коммуникационная стратегия);
- * отношение к темпам роста (быстрый рост, умеренные темпы, сокращение производства).

Модели, используемые для разработки стратегии маркетинга.

- Матрица "товар - рынок";
- Модель конкуренции М. Портера.

Матрица "товар - рынок"

В зависимости от новизны рынка и товара различают так называемые векторы расширения рыночной активности фирмы:

- ◎ «Старый рынок – старый товар» (стратегия глубокого внедрения на рынок).
- ◎ «Старый рынок – новый рынок» (стратегия разработки нового товара).
- ◎ «Новый рынок – старый товар» (стратегия расширения границ рынка).
- ◎ «Новый рынок – новый товар» (стратегия активной экспансии, или стратегия диверсификации).

Модель предназначена для разработки стратегий в зависимости от обновления рынка и товара.

Товар \ Рынок	Существующий	Новый
Существующий	глубокое проникновение на рынок	Разработка товара
Новый	Развитие рынка	Диверсификация

Модель конкуренции М. Портера выделяет следующие базовые стратегии:

- Массового маркетинга;
- Дифференцированного маркетинга;
- Концентрированного маркетинга.

Тактика **массового маркетинга** ориентируется на широкие потребительские рынки с использованием одного базового плана маркетинга. Организация полагает, что потребители имеют очень сходные желания в отношении характеристик товаров и услуг. Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. Все действия предприятия должны быть направлены на снижение затрат.

Предпосылки использования данной стратегии:

- Большая доля рынка или другие существенные преимущества (доступ к дешевому сырью);
- Строительство производственных сооружений эффективной величины;
- Строгий контроль расходов;
- Использование возможностей снижения затрат.

Цель массового маркетинга – максимизировать сбыт, т.е. продавать как можно больше продукции одного вида.

Стратегия **концентрированного маркетинга** предполагает, что организация концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товар в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп покупателей.

Лидерство достигается через низкие затраты и цены или уникальность товара, или того и другого вместе.

Предпосылки использования данной стратегии:

- Осуществление тщательной сегментации рынка;
- Способность выделить необходимый сегмент рынка;
- Предприятие должно работать на сегменте рынка эффективнее, чем конкуренты, придерживающиеся стратегий массового и дифференцированного маркетинга.

Основная идея стратегии **дифференцированного маркетинга** состоит в том, что организация производит различные виды одного товара, отличающиеся от продукции конкурентов и имеющие что-то неповторимое с точки зрения потребителей. Фактором дифференциации могут служить: особо улучшенное качество, специфические сырьевые материалы, упаковка и т.д.

Предпосылки применения данной стратегии:

- Достаточная известность предприятия;

- Возможность проведения широких маркетинговых исследований;
- Применение материалов высокого качества и дизайна;
- Интенсивная работа с потребителями;
- Учет соотношения «цена – качество».

Выбрав привлекательный для себя сегмент рынка, организация определяет, какие позиции ее товар будет занимать на данном сегменте по сравнению с аналогичными товарами фирм конкурентов. Определение этого положения и означает *позиционирование товара* на рынке.

Характеристика и использование Модели Бостонской консультационной группы.

Применение матрицы «доля рынка – рост рынка», разработанной экспертами Бостонской консалтинговой группы («Boston Consulting Group»), занимающейся управленческим консалтингом, в конце 1960-х годов, под руководством Брюса Хендерсона.

Матрица Бостонской консалтинговой группы представляет собой модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Она является инструментом стратегического портфельного анализа положения на рынке товаров, компаний и подразделений исходя из их рыночного роста и занимаемой доли на рынке.

В основе матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) лежит:

а) модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии:

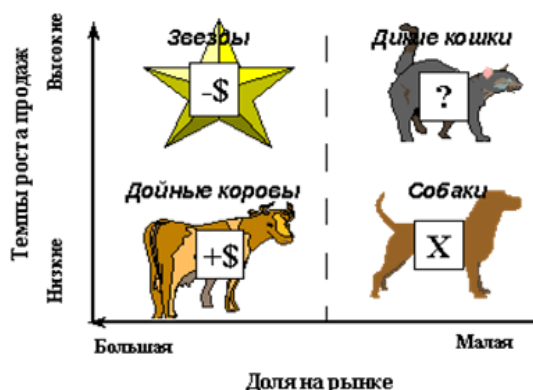
1. выход на рынок (товар-«проблема»);
2. рост (товар-«звезда»);
3. зрелость (товар-«дойная корова»);
4. спад (товар-«собака»).

б) денежные потоки и прибыль предприятия.

Матрица выделяет четыре типа товаров (рисунок):

- «звезды»: дают значительные прибыли, но требуют больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста
- «дойные коровы»: сбыт товара стабилен, дают доход больший, чем затраты, необходимые для поддержания доли на рынке. Маркетинговая стратегия ориентируется на «напоминающую рекламу»
- «дикие кошки» («трудный ребенок», «вопросительный знак», «проблема», «темные лошадки»): требуют значительных вложений, имеет слабый сбыт и неясные конкурентные преимущества

- «собаки»: не имеют поддержки потребителей, хотя и присутствуют на рынке достаточно долго.



Рисунок– Матрица стратегий Бостонской консультационной группы

В результате анализа с использованием матрицы БКГ возможны следующие стратегии:

- развитие товара-«проблемы» до уровня «звезды»;
- осуществление инвестиций в рост «звезды»;
- поддержание прибыльности «дойных коров» и инвестиции в другие подразделения;
- ликвидация подразделения или «сбор урожая».

Эта модель позволяет компании классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам роста рынка, выявить наиболее перспективные и, напротив, самые «слабые» продукты или подразделения предприятия. Построив матрицу БКГ, менеджер или маркетолог получает наглядную картину, на основе которой он может принять решение о том, какие товары (подразделения, ассортиментные группы) стоит развивать и беречь, а какие следует ликвидировать.

Таблица – Преимущества и недостатки матрицы стратегий Бостонской консультационной группы

Преимущества	Недостатки
<ul style="list-style-type: none"> • продуманная теоретическая основа (вертикальной оси соответствует жизненный цикл товара, горизонтальной – эффект масштаба производства); • объективность оцениваемых параметров (темп роста рынка, относительная доля рынка); • простота построения; • наглядность и понятность; 	<ul style="list-style-type: none"> • трудно четко определить долю рынка; • оцениваются только два фактора, тогда как другие не менее важные упускаются из рассмотрения; • не все ситуации можно описать в рамках 4-х исследуемых групп; • не работает при анализе отраслей с низким уровнем конкуренции; почти не учитывается динамика показателей, тренды; • матрица БКГ позволяет выработать

• большое внимание уделяется денежным потокам.	стратегические решения, но ничего не говорит о тактических моментах в реализации этих стратегий.
--	--

Матрица БКГ получила наибольшее распространение и определяет базисные образцы действий, используемых для стратегического планирования и распределения ресурсов предприятия между ее стратегическими бизнес-единицами.

Характеристика модели General Electric

Использование матрицы General Electric/«Дженерал Электрик – МакКинзи». Данная матрица впервые была разработана компанией МакКинзи для "Дженерал Электрик" в 1970-х годах.

Матрица General Electric/«Дженерал Электрик – МакКинзи» это метод, используемый в бренд-маркетинге и управлении продуктом, чтобы помочь компании решить, какие продукты следует развивать.

Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании. Каждый продукт, бренд, услуга отображается на основе своей привлекательности рынка/конкурентоспособности.

Привлекательность отрасли	Конкурентная позиция		
	хорошая	средняя	слабая
Высокая	Победитель 1	Победитель 2	"Знак вопроса"
Средняя	Победитель 3	Средний бизнес	Проигравший 1
Низкая	Производитель прибыли	Проигравший 2	Проигравший 3

Рисунок– Матрица General Electric

Анализ в осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность стратегической зоны хозяйствования (СЗХ);
- позиция в конкуренции.

Отличие Матрица General Electric от матрицы БКГ заключается в том, что в матрице БКГ по оси абсцисс используется статический (фиксированный) показатель (доля рынка или рентабельность), а в матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» используется уже динамический показатель, т.е. не рентабельность, а ее изменение и т.д.

Также, в отличие от матрицы БКГ, эта матрица применима во всех фазах циклов спроса и технологии и при самых различных условиях конкуренции.

В матрице «Дженерал Электрик – МакКинзи» выделяются три области стратегических позиций:

- область победителей;
- область проигравших;
- средняя область, в которую входят позиции, в которых стабильно генерируется прибыль от бизнеса, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса.

Рассмотрим позиции матрицы:

Победитель 1 – наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные конкурентные преимущества. Стратегия нацелена на защиту положения путем дополнительных инвестиций.

Победитель 2 – высокая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ предприятия. Стратегической задачей предприятия является, определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций.

Победитель 3 – средняя рыночная привлекательность, но явные преимущества на рынке. Для такого предприятия необходимо, прежде всего, определить привлекательные сегменты для инвестирования.

Проигравший 1 – характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Целесообразно отыскать возможности улучшения положения в областях с низким риском, а в крайней ситуации – покинуть рынок.

Проигравший 2 – низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ. Целесообразно снижение риска, защита бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а при случае продажа бизнеса.

Проигравший 3 – низкая привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ организации в данном бизнесе. В таком положении следует получать максимальную прибыль, воздержаться от инвестиций, либо выходить из данного вида бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, называют «пограничными».

Знак вопроса характеризуется незначительными конкурентными преимуществами, но привлекательным рынком. Возможны следующие решения: развитие стратегических зон хозяйствования в направлении усиления преимуществ или выделение ниши на рынке и инвестирование в ее развитие. В случае, если данные варианты нерациональны, следует реализовать стратегию выхода из данной стратегической зоны хозяйствования.

Средний бизнес характеризуется средней привлекательностью рынка и средними конкурентными преимуществами. Такое положение определяет осторожную линию поведения: инвестировать выборочно и только в прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Производители прибыли характеризуются низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ стратегических зон хозяйствования. Управлять инвестициями следует с точки зрения получения эффекта в краткосрочной перспективе.

Стратегии для матрицы McKinsey представлена на рисунке.

<i>Конкурентный статус</i>	Сильный	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Реинвестировать прибыль или извлечь максимальную выгоду	Инвестировать или удержать позиции
	Средний	Медленно уходить	Извлечь максимальную выгоду или уйти	Инвестировать, реинвестировать прибыль
	Слабый	Уходить быстро, медленно или остаться	Остаться или медленно уходить	Инвестировать, реинвестировать, уходить
		Низкая	Средняя	Высокая
<i>Привлекательность рынка</i>				

Рисунок – Стратегии матрицы GeneralElectric

Рекомендации матрицы «Дженерал Электрик – МакКинзи» таковы:

- инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;
- инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;
- инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;
- снизить уровень инвестиций с намерением "собрать урожай", например, путем продажи бизнеса;
- прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Матрица применяется при наличии в компании большого количества отдельных стратегических бизнес-единиц и продуктовых линеек. Она является удобным инструментом определения приоритетности инвестирования в различные виды бизнеса и для перераспределения ресурсов. Данная матрица может использоваться на всех уровнях внутри компании: элементы бизнес-портфеля могут анализироваться на

корпоративном уровне при помощи этой матрицы, а на уровне бизнес-единиц могут анализироваться отдельные продукты.

Виды спроса и задачи маркетинга

Товарному предложению на рынке противостоит спрос. Это важнейший элемент рыночного механизма, поскольку спрос определяет ту часть товарного предложения, которая может быть реализована в обмен на платежные средства населения.

Спрос – это вынесенные на рынок конкретные платежеспособные потребности, которые могут быть удовлетворены при наличии товарного предложения.

Выделяют следующие типы маркетинга:

1. *Конверсионный маркетинг.* Применяется при отрицательном или негативном спросе. Рынок находится в состоянии отрицательного спроса, если большая часть потенциальных потребителей недолюбливает товар и согласна на определенные издержки, лишь бы избежать его покупки.

Причины отрицательного спроса: вредность товара для здоровья, неприятные ощущения при потреблении товара, товар вышел из моды, отрицательный имидж фирмы-производителя товара.

Задача маркетинга - проанализировать, почему рынок испытывает неприязнь к товару и может ли план, программа маркетинга изменить негативное отношение рынка переделкой товара, снижением цен, более активным стимулированием и рекламой.

2. *Стимулирующий маркетинг.* Применяется в условиях отсутствия спроса. В данном случае потребители могут быть не заинтересованы в товаре или безразличны к нему.

Причины отсутствия спроса: отсутствие информации, новизна изделия, несоответствие рынка сбыта, потеря ценности товара.

Задача маркетинга - выявление способов увязки присущих товару выгод с естественными интересами и потребностями человека.

3. *Ремаркетинг.* Применяется при снижающемся спросе.

Причины: снижение качества товара, появление товаров-заменителей, снижение престижности товара, моральное старение товара.

Задача маркетинга - проанализировать причины падения спроса, оценить перспективы восстановления спроса, разработать комплекс мероприятий, направленных на оживление спроса.

4. *Развивающийся маркетинг.* Применяется при скрытом спросе, который имеет место при возникновении у потребителя желания, которое невозможно удовлетворить с помощью имеющихся на рынке товаров и услуг.

Задача маркетинга - своевременно выявить спрос, оценить величину потенциального рынка и создать эффективные товары и услуги на новом качественном уровне, способные удовлетворить спрос, то есть превратить его из потенциального в реальный.

5. *Синхромаркетинг*. Применяется при нерегулярном или колеблющемся спросе. В этом случае сбыт колеблется на сезонной, ежедневной и почасовой основе.

Задача маркетинга - изыскать способы сгладить колебания в распределении спроса во времени с помощью гибких цен.

6. *Поддерживающий маркетинг*. Применяется при полноценном спросе. В этом случае спрос полностью соответствует возможностям фирмы, которая удовлетворена своим торговым оборотом.

Задача маркетинга - поддерживать существующий уровень спроса возможно дольше, несмотря на меняющиеся потребительские предпочтения и усиливающуюся конкуренцию.

Средства поддержания спроса: политика цен, модернизация товара, изменение условий продажи, реклама, проверка целесообразности издержек на маркетинговые операции.

7. *Демаркетинг*. Применяется при чрезмерном спросе. В этом случае уровень спроса постоянно и существенно выше, чем фирма может удовлетворить.

Задача маркетинга - снизить спрос до разумных пределов.

Методы: увеличение цен, сокращение или прекращение рекламы, выдача лицензий другим фирмам.

8. *Противодействующий маркетинг*. Применяется при иррациональном спросе, который создает угрозу благополучию общества в целом или безопасности отдельных его индивидов (алкоголь, табак, оружие).

Задача маркетинга - ликвидировать или максимально снизить спрос.

Методы: повышение цен, запрет или ограничение рекламы, антиреклама, ограничение доступа товара, формирование общественного мнения, негативного по отношению к потребителям данного товара.

Если реализация стратегии происходит не так, как планировалось, то следует, обращаясь к таким стандартным методам, как пересмотр бюджета, реорганизация отдельных видов деятельности и трудовых процессов, перестановка кадров, развитие новых возможностей, изменение корпоративной культуры и системы оплаты труда.

Кроме того, для оценки и определения преимуществ стратегии применяются три критерия:

- *Соответствие среде*. Хорошая стратегия должна соответствовать условиям отрасли и конкуренции, рыночным возможностям и угрозам, другим аспектам внешней среды. При этом стратегия должна учитывать сильные и слабые стороны компании, ее компетентность, конкурентные возможности. Стратегия, не соответствующая внутренней и внешней среде компании, не приведет к достижению желаемых результатов;

- *Конкурентное преимущество*. Хорошая стратегия обеспечивает стабильное конкурентное преимущество. Чем сильнее конкурентное преимущество, обеспечиваемое стратегией, тем выше ее эффективность и отдача;

- *Эффективность.* Хорошая стратегия многократно повышает эффективность работы компании. Лучше всего правильность выбора стратегии подтверждается улучшением двух показателей – прибыльности и упрочением конкурентной и рыночной позиций компании.

Практика подтверждает правильность тезиса о том, что стратегический подход к маркетингу сегодня необходим для быстрой адаптации предприятия в условиях насыщенных рынков, предъявляющих спрос на высокодифференцированные товары, и усилившейся неценовой конкуренции, формирующей соответствующие спрос и товарное предложение на рынках. Ценность стратегического маркетинга для предприятия состоит в том, что он акцентирует внимание на ключевых, долговременных факторах его успеха, концентрируя усилия на выработке наиболее важных для него долгосрочных ориентиров, связанных, прежде всего, с принятием стратегических решений.