

# Стратегический маркетинг



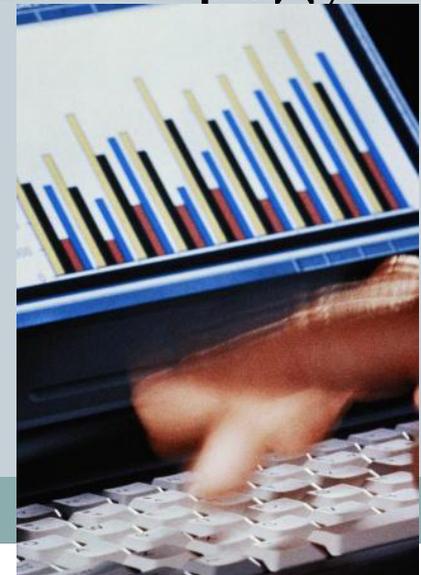
- 1. ПОНЯТИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ И ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА**
- 2. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ**
- 3. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МАРКЕТИНГА**



# Маркетинговая стратегия – это



- Средство достижения цели
- Генеральное стратегическое направление деятельности предприятия, с которым должны увязываться все аспекты м.плана
- Совокупность решений организации относительно выбора целевого рынка и продукта для рынка



# Разработка маркетинговых стратегий



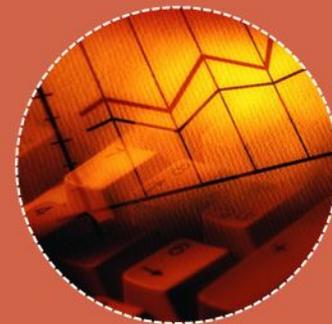
Цели  
предприятия



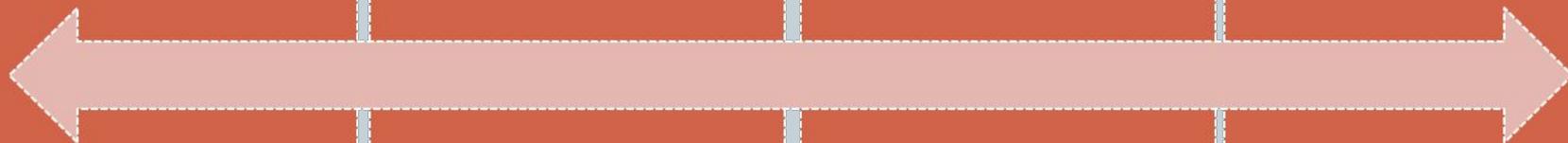
Ситуационный  
анализ  
внешней и  
внутренней  
среды



Маркетинговые  
цели П.



Маркетинговые  
стратегии  
Маркетинговые  
программы

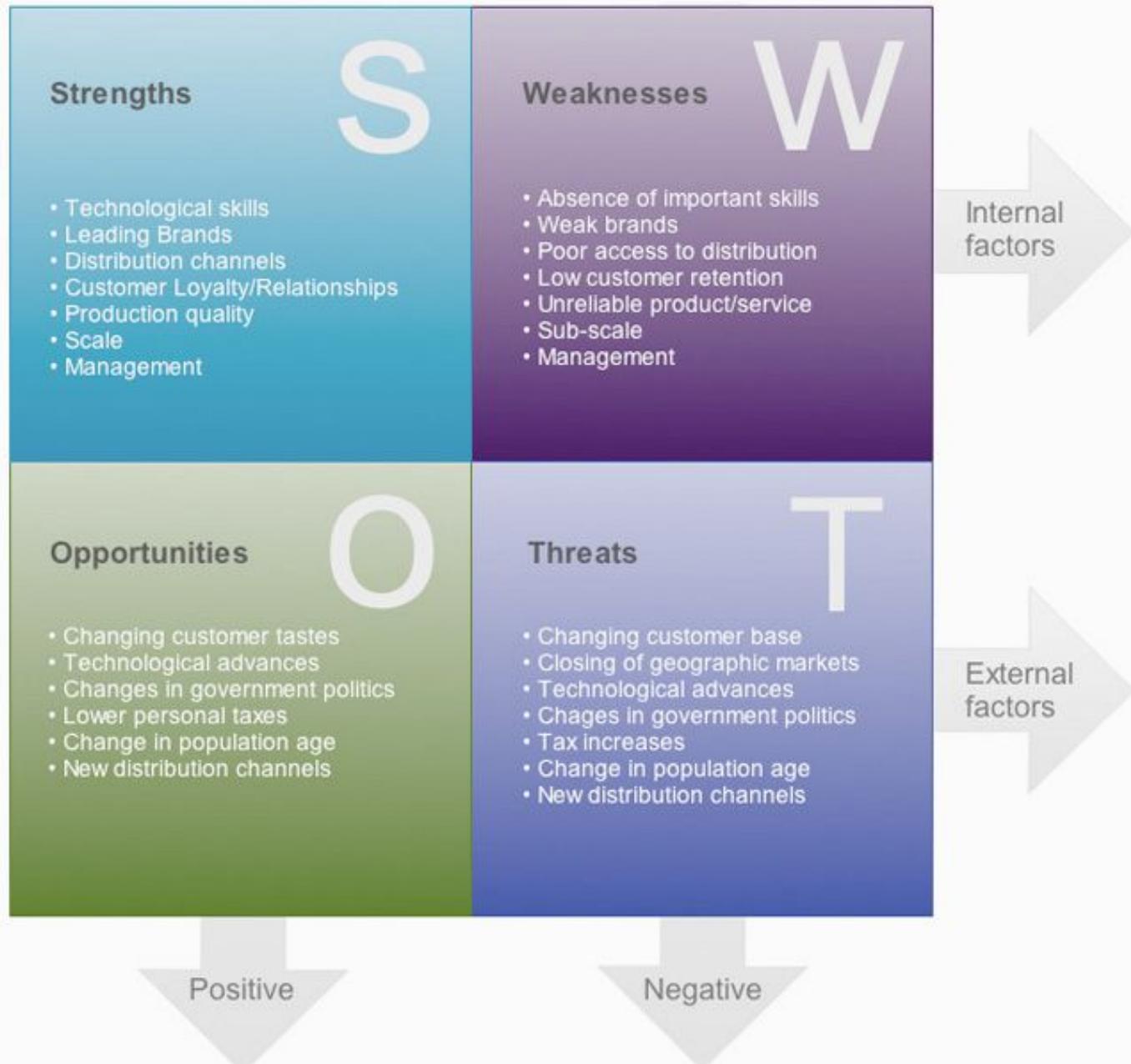


# Инструменты стратегического анализа



- SWOT-анализ
- Матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы)
- Матрица Мак-Кинси

# SWOT Analysis



# SWOT-анализ

## Сильные стороны:

опыт,  
оборудование,  
навыки персонала,  
беспристрастность,  
ассортимент продукции,  
эксплуатационная характеристика  
продукта

## Слабые стороны:

возраст продукта,  
знание покупателей,  
цены,  
ресурсы

## Возможности:

рост рынка,  
законы,  
внутренний рынок,  
потребности покупателей,  
Восточная Европа,  
борющиеся конкуренты,  
поддержка правительства

## Угрозы

зарубежные рынки,  
субсидии ЕС,  
закт о производстве в черте  
города,  
новые технологии

**Примечание.** Этот SWOT-анализ плох тем, что содержит беспорядочные заявления, формулировок слишком пространны и нечетко сформулированы, многие взгляды носят внутренний характер и не учитывают мнение рынка.

# SWOT-анализ

		<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- принципиально новая конструкция</li> <li>- качественные материалы</li> <li>- качество обработки</li> <li>- увеличение надежности работы оборудования за счет увеличения срока службы вентиля</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- консерватизм потребителей</li> <li>- не испытан в работе</li> <li>- цены выше конкурентов</li> </ul>
<b>Возможности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Износ и большая потребность в замене оборудования</li> <li>- В случае принятия рынком выход на большие объемы</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Возможностей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Стать основным поставщиком в данном плане запорной арматуры для энергокомпаний</li> <li>- Разработка новых продуктов для завоеванных рынков</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Возможностей</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Испытание в работе и получение положительных заключений</li> <li>- Снижение цен за счет увеличения объемов</li> </ul>
<b>Угрозы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Увеличение срока выхода на рынок при неудовлетворительных результатах испытаний</li> <li>- Повышение цен на материалы</li> <li>- Противодействие со стороны конкурентов: снижение цен, разработка новой конструкции</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Сильных сторон и Угроз</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продвижение продукции с акцентированием на достоинствах</li> <li>- Доработка конструкции</li> <li>- Снижение цен за счет увеличения объемов</li> </ul>	<p><b>Стратегия при сопоставлении Слабых сторон и Угроз</b></p> <p>Анализ ситуации с возможными решениями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дальнейшая проработка</li> <li>- закрытие проекта</li> </ul>

# Матрица Бостонской консультативной группы



# ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ

высокая

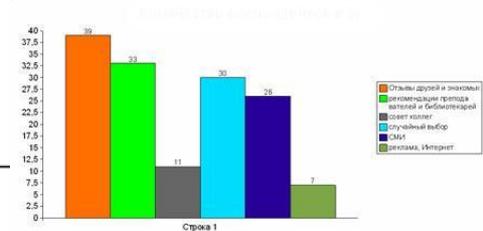
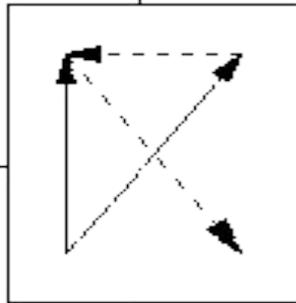
низкая

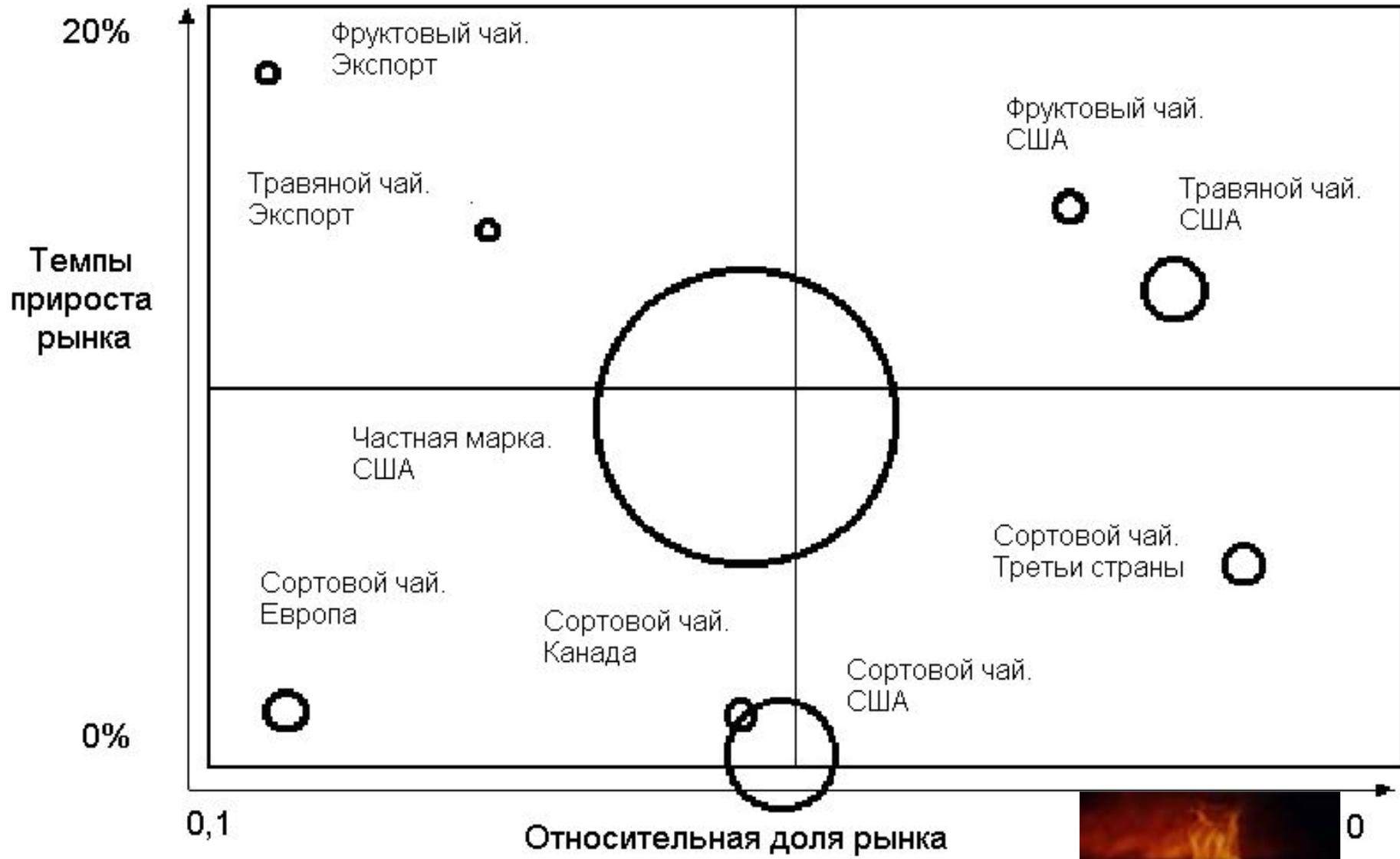
ТЕМПЫ РОСТА ОТРАСЛИ

высокие

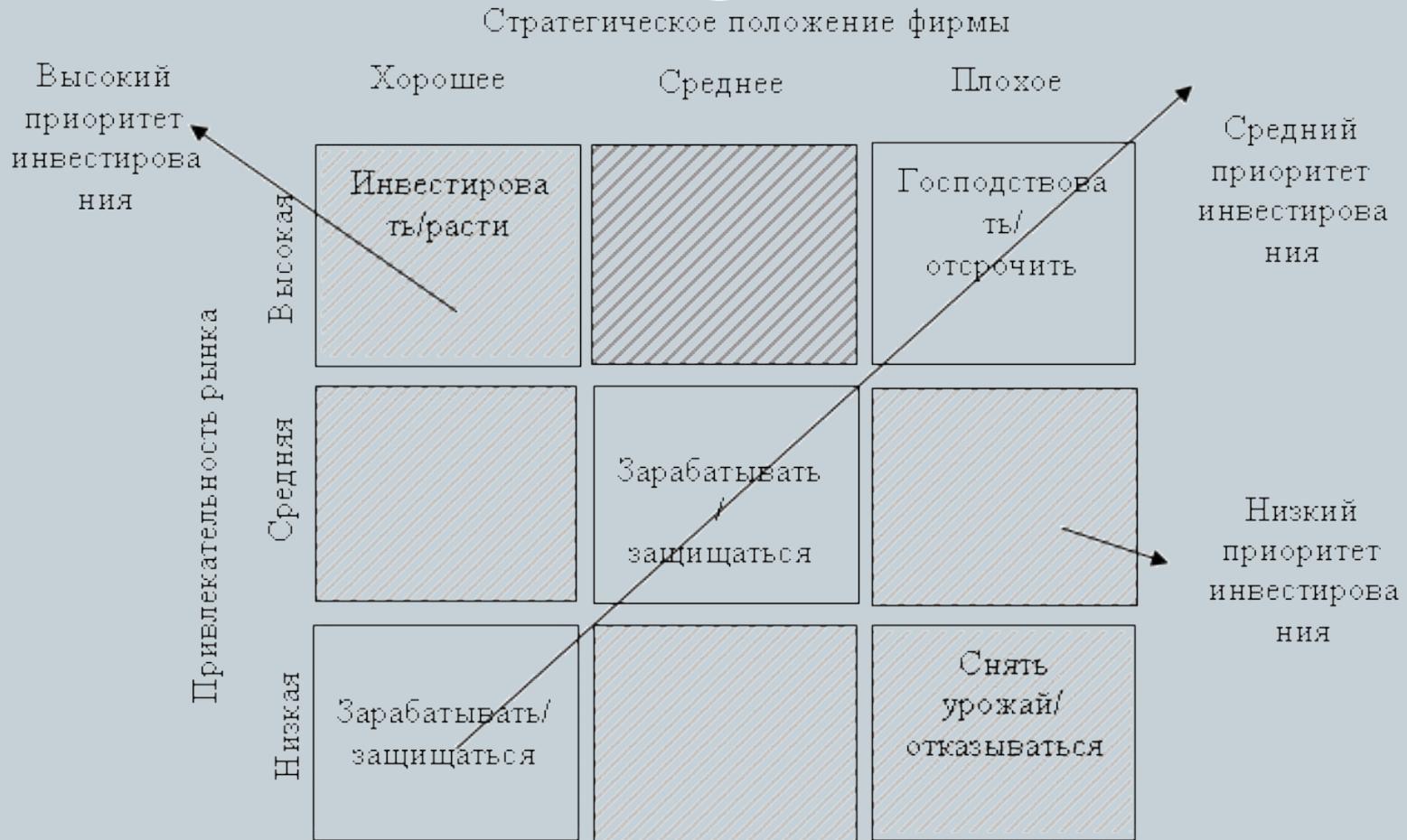
низкие

<p>Обозначение стратегической хозяйственной единицы:</p>	<p>Маркетинговая стратегия:</p>	<p>Обозначение стратегической хозяйственной единицы:</p>	<p>Маркетинговая стратегия:</p>
<p><b>“Звезда”</b></p>	<p>Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке</p> 	<p><b>“Трудный ребенок”</b> <b>(“Вопросительный знак”)</b></p> 	<p>Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка</p>
<p>Обозначение стратегической хозяйственной единицы:</p>	<p>Маркетинговая стратегия:</p> <p>Использование прибыли для помощи растущим стратегическим хозяйственным единицам, поддержания существующего положения</p> 	<p>Обозначение стратегической хозяйственной единицы:</p> <p><b>“Собака”</b></p> 	<p>Маркетинговая стратегия:</p> <p>Уменьшение усилий или продаж</p>





# Матрица Мак-Кинси



## 2. Виды стратегий

- Стратегии роста
- Глобальные стратегии
- Стратегии расширения рыночной активности
- Стратегии выбора целевого рынка и конкурентного преимущества
- «Военные стратегии»
- Пр.



# Стратегии роста



интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная интеграция (контроль над поставщиками)	Горизонтальная диверсификация (расширение номенклатуры за счет схожих товаров)
Расширение границ рынка (развитие рынка)	Прогрессивная интеграция (контроль над системой распределения)	Вертикальная диверсификация (производство продуктов и услуг на предыдущей или следующей ступени производственного процесса)
Совершенствование товара	Горизонтальная интеграция (контроль над конкурентами)	Конгломератная диверсификация

# Глубокое внедрение на рынок



- привлечение новых клиентов, переманивание их у конкурентов, скидки, акции и пр.

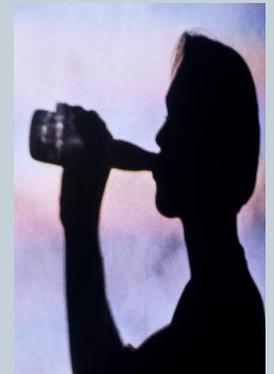


**ПРЕЗИДЕНТ**

СТОМАТОЛОГИЧЕСКАЯ  
КЛИНИКА

# Стратегия развития рынка :

- Скандинавский концерн - «Балтика»
- Бельгийская фирма – «Толстяк»
- Датская фирма Carlsberg – «Carlsberg», «Невское», «Туборг»
- Турецкая фирма Эфес – «Эфес», «Старый мельник» и пр.



# Стратегии расширения рыночной активности (матрица деловой активности И.Ансоффа)



продукт /рынок	Существующий	Новый
Существующий	<b>Проникновение на рынок</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Занятие рынка</li><li>• Вытеснение конкур.</li></ul>	<b>Развитие рынка</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• интернационализация</li><li>• сегментирование рынка</li></ul>
Новый	<b>Развитие продукта</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• продуктовые инновации</li><li>• дифференцирование продукции</li></ul>	<b>Диверсификация</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Вертикальная</li><li>• Горизонтальная</li><li>• Конгломератная</li></ul>



# ДИВЕРСИФИКАЦИЯ



- **ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** — расширение ассортимента, состава выпускаемой продукции за счет производства новых изделий, отличающихся от уже выпускаемых
- **Вертикальная ДИВЕРСИФИКАЦИЯ** - производство продуктов и услуг на предыдущей или следующей ступени производственного процесса
- **Конгломератная диверсификация** - пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой технологии, ни к существующим товарам фирмы.



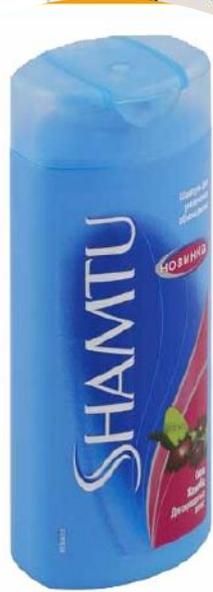


# Конгломератная диверсификация



- Газпром – банки, СМИ, страхование, энергетика, торговля газовым оборудованием и пр.
- SONY – бытовая и профессиональная электроника (телевизоры, магнитолы, диктофоны, плееры, наушники, мобильные телефоны, цифровые фотоаппараты и пр),
- сфера развлечений, включая производство кинофильмов, телевизионных и музыкальных программ, игровых консолей и компьютерных игр;
- финансово-инвестиционная деятельность (включая: различные виды страхования, банковские услуги, лизинговая деятельность, кредитование, др.),
- осуществление Интернет проектов и т.д.





Новая Компания Л.



[www.hoztovari.ru](http://www.hoztovari.ru)

18

# Глобальные стратегии



## Географическое расширение рынка

- Освоение новых рынков, экспорт товаров, капитала
- Создание предприятий за рубежом

## Диверсификация

- Освоение производства новых товаров, товарных рынков, в том числе видов бизнеса, не связанных с основной деятельностью

## Сегментация

- насыщение предлагаемыми товарами всех групп потребителей (включая все нюансы и оттенки спроса)



Холдинг «Сухой»  
является крупнейшим  
российским  
поставщиком  
авиационной техники  
на экспорт.



# Поставки ракетного комплекса во Вьетнам



# глобальные товары ТОР - 2010

TOP 100 Most Valuable Global Brands 2010							
#	Brand	Brand Value 2010 (\$M)	% Brand Value Change 2010 vs. 2009	#	Brand	Brand Value 2010 (\$M)	% Brand Value Change 2010 vs. 2009
1	Google	114,260	14%	26	TOYOTA	21,769	-27%
2	IBM	86,383	30%	27	中国工商银行	20,929	-8%
3	Apple	83,153	32%	28	Gillette	20,663	-10%
4	Microsoft	78,344	0%	29	LV	19,781	2%
5	Coca-Cola	67,983	1%	30	Walmart	18,746	16%
6	McDonald's	66,005	-1%	31	Subway	18,012	12%
7	Marlboro	67,047	16%	32	Nintendo	17,894	-2%
8	中国移动	62,616	-14%	33	Pampers	17,434	-8%
9	3G	46,054	-25%	34	for	17,283	N/A
10	volafone	44,404	-17%	35	CISCO	16,719	-7%
11	ICBC	43,927	16%	36	Bank of America	16,608	12%
12	hp	39,717	48%	37	Bank of America	16,393	6%
13	Walmart	39,421	-4%	38	Budweiser	15,991	20%
14	BlackBerry	30,708	12%	39	ExxonMobil	15,476	N/A
15	amazon.com	27,459	29%	40	Shell	15,112	N/A
16	UPS	26,492	-5%	41	Disney	15,000	-35%
17	TESCO	25,741	12%	42	Bank of America	14,980	0%
18	VISA	24,883	52%	43	NOKIA	14,866	-58%
19	ORACLE	24,817	16%	44	accenture	14,734	-2%
20	verizon	24,676	39%	45	ICICI Bank	14,454	N/A
21	SAP	24,291	3%	46	Wendy's	14,303	-2%
22	at&t	23,714	18%	47	Colgate	14,224	15%
23	HSBC	23,408	23%	48	Intel	14,210	-38%
24	中国银行	21,960	4%	49	L'OREAL	14,129	-6%
25	Bank of China	21,816	-9%	50	Bank of China	14,018	6%

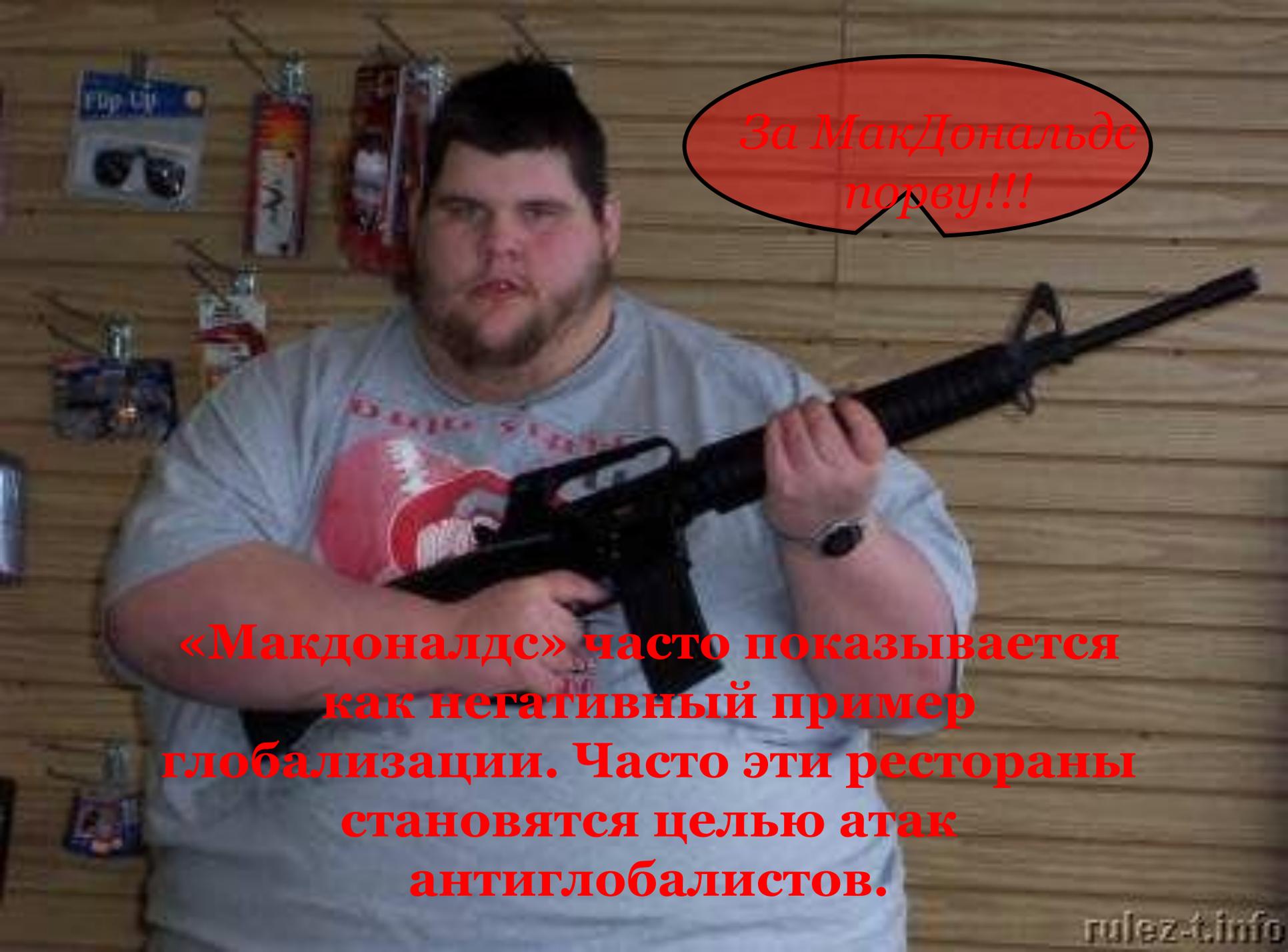
TOP 10 - 2011

1. Apple (\$ 153,285; +84%).
2. Google (\$ 111,498; -2%).
3. IBM (\$ 100,849; +17%).
4. McDonald's (\$ 81,016; +23%).
5. Microsoft (\$ 78,243; +2%).
6. Coca-Cola (\$ 73,752; +8%).
7. AT&T (\$ 69,916; без изменений).
8. Marlboro (\$ 67,522; +18%).
9. China Mobile (\$ 57,326; +9%).
10. General Electric (\$ 50,318; +12%).

Google

IBM®



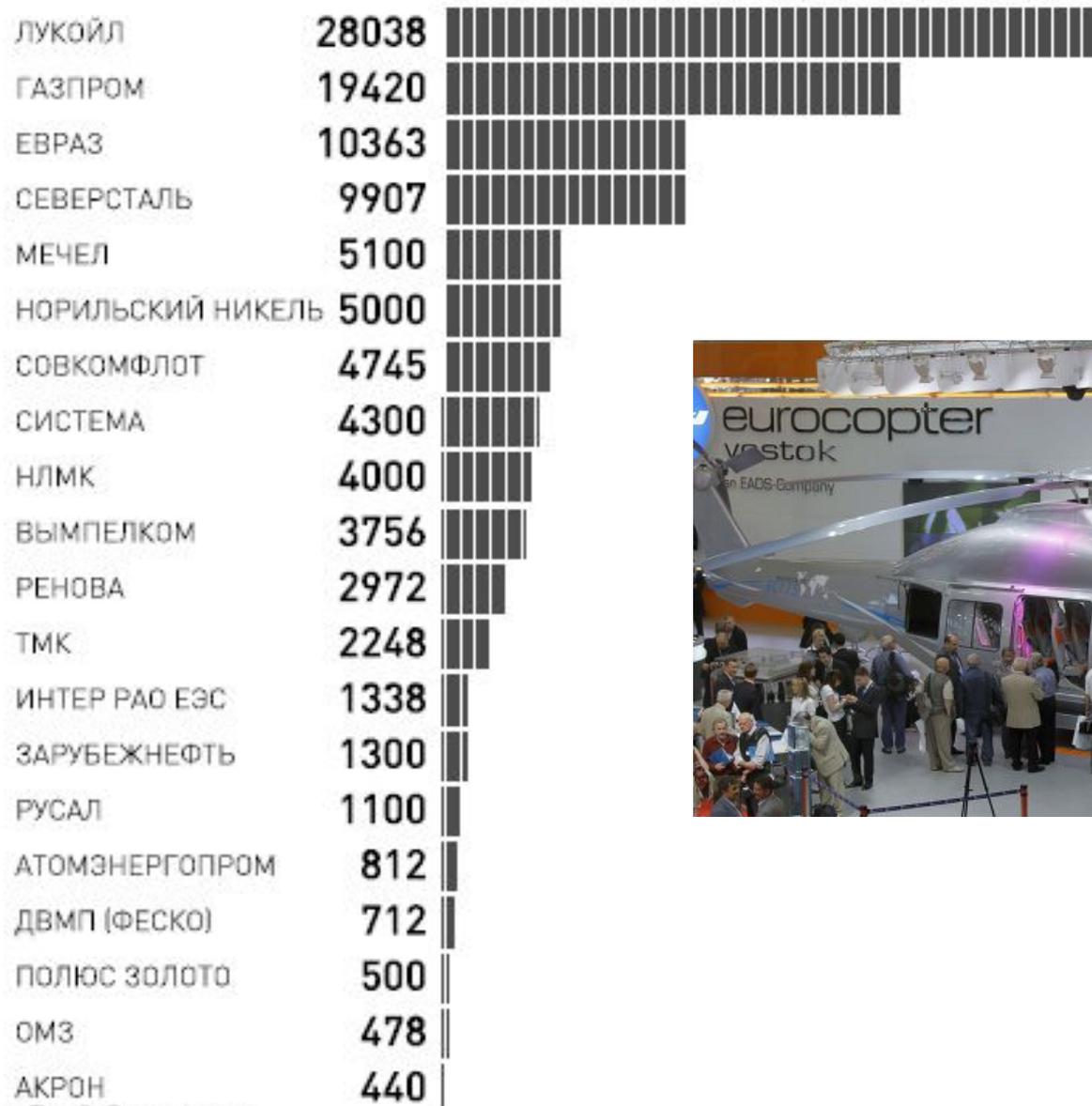


*За МакДональдс  
порву!!!*

**«Макдоналдс» часто показывается  
как негативный пример  
глобализации. Часто эти рестораны  
становятся целью атак  
антиглобалистов.**

## 20 ВЕДУЩИХ НЕФИНАНСОВЫХ ИНВЕТОРОВ ЗА РУБЕЖОМ. ВЕЛИЧИНА ЗАРУБЕЖНЫХ АКТИВОВ, МЛН ДОЛЛ.

Источник: ИМЭМО РАН



ИНФОГРАФИКА «РГ» / МАР

# Развитие ТНК

ТНК·BP



Экспорт товаров

Передача лицензий

Передача фирменной  
марки (франчайзинг)

Зарубежное предприятие

Дочерняя фирма

Зарубежный филиал

27 иностранных компаний и банков, осуществляют крупномасштабные инвестиции в экономику Российской Федерации.

*Основными из них являются:*

Австралия – «БиЭйчПи Биллитон»;

Великобритания - "БАТ";

Великобритания / США "БП Амоко";

Индия – «Группа САН»;

Норвегия – «Теленор»;

США - "Кока-кола", "Марс", "Пепси Кола", "Проктер энд Гэмбл", "Форд Мотор Компани", "Экссон Мобил", "Юнайтед Текнолоджиз";

Франция - "Рено", "Шлюмберже";

Швеция /Швейцария -"Тетра Пак";

Швейцария - "Нестле";

Япония - "Мицубиси Корпорейшн".



# Наиболее крупные иностранные фирмы, представленные в Рязанской области:



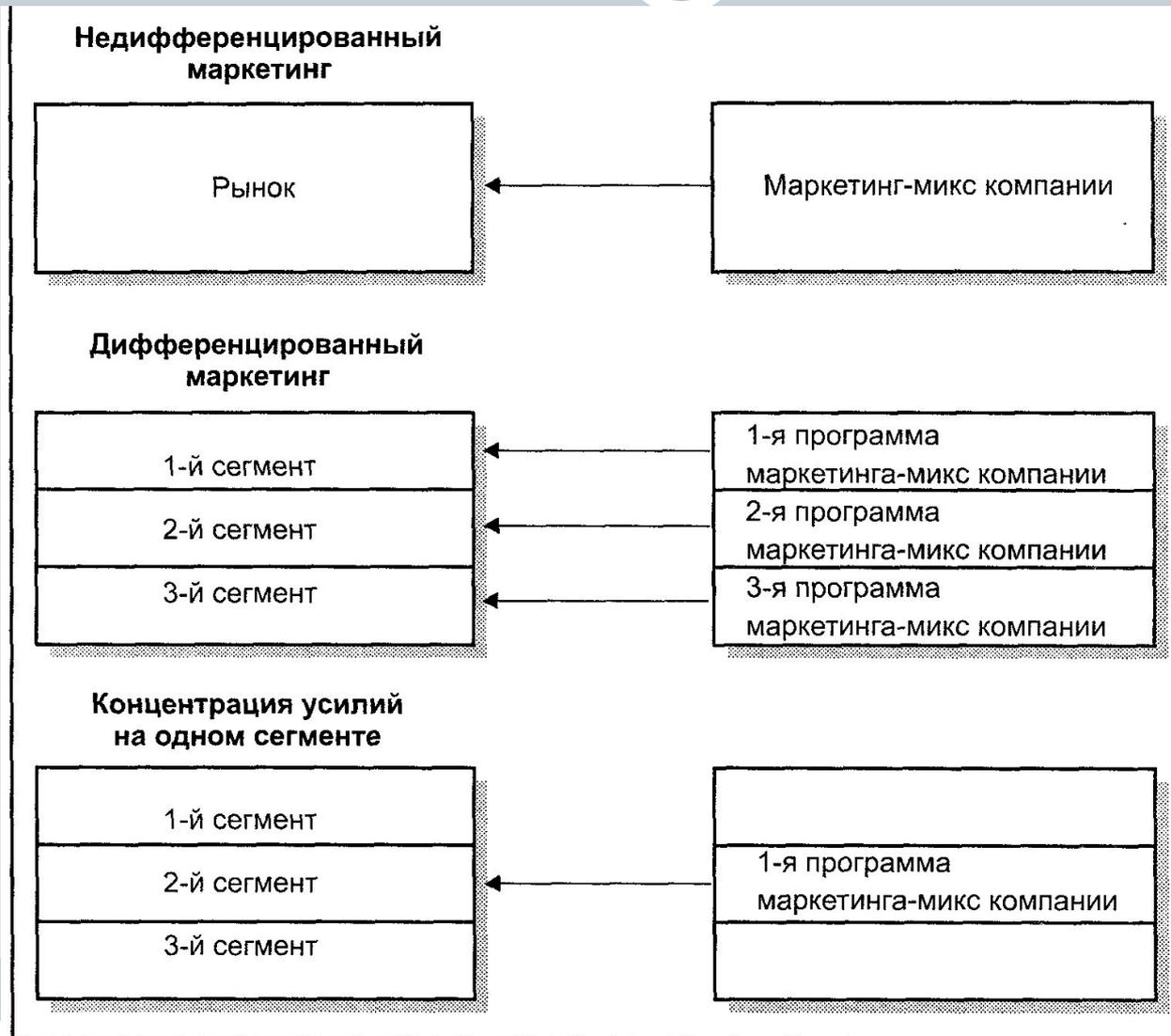
- — **«Гардиан Индастрис Корпорейтед»** (США) — завод по производству стекла и стеклопокрытия;
- — **«Аутомотив Лайтинг»** (Германия) — производство автомобильной светотехники;
- — **«Луаст Индастри СА»** (Бельгия) предприятие по производству извести из карбонатных пород и другие.
- — **группа компаний Техно-Николь**: в ее состав входят введенные в эксплуатацию предприятия по производству гидроизоляционных материалов и утеплителей **«Техноплекс»**, **«Технофлекс»**, **«Техно»**, **«Шинглас»**.
- В Рязанском районе ведется строительство фармацевтического производства **«Форт»** по выпуску вакцинных препаратов против многих опасных инфекций.

# Наиболее крупные совместные предприятия Рязани и Рязанской области:



- – **ЗАО «НБ-РЕТАЛ»** – производство преформ для жидких и сыпучих пищевых продуктов (Литва);
- – **ООО «Рязаньвест»** – производство кожаной обуви (Германия);
- – **ООО «СФАТ-Рязань»** – ремонт и обслуживание железнодорожных вагонов (Англия);
- – **ООО «Компания смазочных материалов ТНК-Тексако»** – продажа смазочных масел (США);
- – **ООО «ТАТСУНО С-БЕНЧ»** – производство и реализация топливнораздаточных колонок (Япония, Чехия);
- – **ЗАО «Изабель»** – производство швейных изделий (Италия);
- – **ООО «Эжен Бужеле Вайн»** – розлив безалкогольных напитков, пива и легкого вина (Кипр).

# стратегия выбора целевого рынка



# «Военные стратегии»



## Атакующая

- Активная, агрессивная позиция фирмы на рынке
- Цель: завоевать и расширить рыночную долю

## Оборонительная

- Сохранение рыночной доли
- Цель: удержание позиций

## С.отступления

- Сокращение рыночной доли
- Постепенное сворачивание операций
- Ликвидация бизнеса

# Использование атакующей стратегии целесообразно



1. Если доля на рынке ниже необходимого минимума или в результате действий конкурентов резко сократилась и не обеспечивает необходимого минимума



2. Внедрение на рынок нового продукта



3. фирмы-конкуренты теряют свои позиции и появляется возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю

# Оборонительная( удерживающая) с.



1. при удовлетворительной позиции фирмы



2. В случае недостатка средств для проведения атакующей позиции



3. В ситуации, когда фирма опасается осуществлять атакующую стратегию из-за возможных активных ответных мер со стороны конкурентов

# Стратегия отступления



- Как правило, является вынужденной.
- Задачи:
- Не нарушить связи и деловые контакты по бизнесу
- Не нанести удар по прежним партнерам
- Обеспечить трудоустройство сотрудников



# Стратегии М.Портера



## ТИП КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА

*Низкие издержки*

*Дифференциации*

Ориентация  
на весь рынок

Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия широкой дифференциации

Стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности

Ориентация  
на отдельный сегмент

Сфокусированная стратегия низких издержек

Сфокусированная стратегия дифференциации

ЦЕЛЕВОЙ РЫНОК

## М. Портер выделяет пять вариантов стратегий, для усиления конкурентных позиций.



- Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.
- Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов.
- Стратегия оптимальных издержек дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации.



● Сфокусированная стратегия или стратегия рыночно ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.

● Сфокусированная стратегия или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.



# Разработка маркетинговой программы



- Определение целевого рынка
- Определение маркетинговой концепции
- Постановка управленческих целей и задач
- Определение управленческой и маркетинговой стратегии
- Консолидированный бюджет маркетинга и его исполнение
- Комплекс маркетинга
- Составление реального плана работы фирмы
- Реализация плана
- Оценка эффективности м. программы



**Идентификация бизнесов компании**



**Анализ и прогноз отраслевых тенденций. Поиск перспективных продуктов и технологий**



**Анализ текущего состояния и перспектив развития целевых и смежных рынков. Прогноз спроса и его структуры**



**Прогноз долгосрочной конкурентной позиции компании по каждому бизнесу (продукту). Анализ и прогноз рыночной позиции конкурентов**



**Позиционирование компании на рынке и прогноз конкурентной позиции компании в целом в зависимости от продуктово-рыночного портфеля и изменений во внутренней среде компании**