

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ МАРКЕТИНГА

- 1. Планирование МГ: сущность, виды планов, роль маркетинга в стратегическом планировании.**
- 2. Типы стратегий развития бизнеса.**
- 3. Этапы планирования маркетинга.**
- 4. Матричные методы стратегического планирования.**

Планирование как процесс
разработки планов —
непрерывный поиск и
использование новых путей и
способов совершенствования
деятельности организации в
условиях изменяющейся внешней
среды

ПЛАН — модель поведения
организации.

**ПЛАН — система мероприятий,
направленных на достижение
целей, их содержание,
обеспеченность ресурсами,
объемы, сроки,
последовательность, сроки
выполнения работ.**

**Планирование обеспечивает увязку
целей фирмы с ее
потенциальными возможностями**

В рыночной экономике функция планирования рассматривается на:

- макроуровне;
- мезоуровне;
- микроуровне.

На каждом уровне наряду с планированием, осуществляется **прогнозирование и программирование**

Существует обширная
классификация планов

1. По виду решаемых задач:

- стратегические планы;
- тактические планы;

2. По времени:

- краткосрочные планы;
- среднесрочные;
- долгосрочные.

3. По широте охвата:

- бизнес-планы;
- маркетинг-планы.

Стратегический план —

фундамент для других видов планирования. Оно начинается с определения глобальных целей и миссии компании и представляет собой процесс установления и сохранения стратегического соответствия между целями и возможностями компании с одной стороны, и изменяющимися возможностями рынка — с другой.

Стратегическое планирование —
многоуровневый процесс,
включающий в себя:

- страт.планы для организации;**
- страт.планы для каждого подразделения;**
- страт.планы в региональных представительствах;**
- страт.планы в различных функциональных подразделениях (вкл. маркетинг)**

Маркетинг играет ключевую роль в стратегическом планировании организации, т.к. он обеспечивает:

- методологию разработки

- стратегического плана (принципы, модели, методы выбора и обоснования стратегии);

- информационную базу для разработки стратегии (информация о рынке, ее потенциале, конкурентной среде, нуждах потребителей и пр.);

- инструментарий реализации стратегии («4P»).

ПРИЧИНЫ планирования МГ

- изменения факторов внешней среды;
- рост значимости МГ политики в системе принятия стратегических решений;
- переход к МГ концепции управления;
 - рост затрат на МГ;
 - глобализация рынков;
 - рост инноваций;

Планирование маркетинга тесно связано с планированием деятельности предприятия в целом.

Цели предприятия могут быть:

- **количественными** (объем прибыли, выручки, доля рынка, производительность труда и т.д.);
- **качественными** (имидж, охрана окружающей среды, социальные цели).

Цели маркетинга выступают как **инструменты** обеспечения целей предприятия.

Уровни целей:

1. Цели предприятия.

2. Цели маркетинга.

3. Цели отдельных элементов

комплекса маркетинга (цели товарной, ценовой, распределительной, коммуникативной политик)

Например:

1. Цель предприятия: выход на новые рынки сбыта

2. Цель маркетинга: завоевание 10% доли рынка в течении 1 года.

3. Цели маркетинг-микса:

цель товарной политики: разработка нового товара;

цель ценовой политики: формирование оптимальной цены на товар;

цель распределительной политики: построение оптимальной сбытовой сети

цель коммуникационной политики:
информирование потенциальных покупателей

2 вопрос: Типы стратегий развития бизнеса

Понимание стратегии

2 подхода:

1. Стратегия — конкретный долгосрочный план достижения цели.
Выработка стратегии — нахождение цели и составление плана.
2. Стратегия — долгосрочное качественно определенное направление развития, приводящее организацию к ее целям.

М. ПОРТЕР выделил 3 основных подхода к выработке стратегий:

1. ЛИДЕРСТВО в минимизации издержек.

Фирмы, реализующие такой подход должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, эффективную технологию и развитую сферу НИОКР, эффективную систему распределения продукции. При этом маркетинг может быть не развит.

2. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ в производстве продукции

Фирмы, реализующие такой подход должны иметь высокий потенциал для проведения НИОКР, эффективную систему управления качеством, эффективный маркетинг, чтобы обеспечить высокое качество продукции и сервисное обслуживание. При этом цена на продукцию может быть высокой.

3. КОНЦЕНТРАЦИЯ на сегменте

Такая стратегия позволяет досконально изучить конечного потребителя и адаптировать продукцию к его запросам. При этом возможно применение как 1-го так и 2-го подходов.

БАЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

**Стратегии отражают 4 различных
подхода к росту организации и
связаны с изменениями 5 элементов:**

- товаров;**
- рынков;**
- отрасли;**
- положением организации внутри
отрасли;**
- технологии.**

1 группа: Стратегии концентрированного роста

В эту группу входят стратегии, связанные с изменениями продукта и (или) рынка.

1.1. Стратегия усиления позиции на рынке (продукт — «старый», рынок — «старый») за счет интенсификации маркетинга.

1.2. Стратегия развития рынка — поиск новых рынков для «старых» продуктов.

1.3. Стратегия развития продукта — вывод на освоенный рынок новых продуктов

2 группа: Стратегии интегрированного роста

Связаны с расширением организации путем добавления новых структур.

2.1. Стратегия обратной

вертикальной интеграции — рост за счет приобретения либо усиления контроля за поставщиками (создание дочерних структур, осуществляющих поставку, либо скупка организаций - поставщиков)

**2.2. Стратегия вперёд идущей
вертикальной интеграции**
Рост за счет приобретения
или создания своих каналов
сбыта (создание собственной
сбытовой сети).

3 группа: Стратегии диверсифицированного роста

Организация направляет свои усилия на производство новых продуктов, смену отрасли и технологии.

Факторы, обуславливающие выбор стратегии:

насыщение рынков, на которых работает организация;
высокая прибыльность бизнеса;
возможность оптимального использования производственных ресурсов;
отсутствие возможности расширения бизнеса в рамках данной отрасли.

3.1. Стратегия централизованной диверсификации —

базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе (например: машиностроительные предприятия могут выпускать суда, подводные лодки, нефтяные платформы).

3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации -

предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии производства.

Новый продукт ориентируется на потребителей основного продукта и является сопутствующим ему.

Например: фотоаппараты — фотопленка.

3.3. Стратегия конгломеративной диверсификации —

расширение за счет производства технологически несвязанных с основным производством новой продукции, которая реализуется на новых рынках.

Например: концерн Даймлер-Бенц в конце 80-х г. включал в себя авиастроение, электротехническое производство, автомобилестроение.

4 группа: Стратегии сокращения

Применяются в периоды спада, изменения рыночной конъюнктуры, после длительного периода роста с целью перегруппировки сил.

Направлены на целенаправленное и спланированное сокращение производства.

4.1. Стратегия ликвидации —
пределный случай сокращения
(банкротство).

4.2. «Сбор урожая» - отказ от
долгосрочного развития в пользу
максимизации прибыли в краткосрочном
периоде.

Такая стратегия применяется к
бесперспективному бизнесу. стратегия
включает сокращение затрат,
постепенное сокращение бизнеса.

4.3. Стратегия сокращения — организация закрывает или продает свои подразделения или бизнес.

**Цель: получение средств для
развития более
перспективных СЭБ или
начала новых СЭБ, которые
соответствуют новым целям.**

4.4. Стратегия сокращения расходов — поиск возможностей сокращения издержек ориентирована на устранение небольших источников затрат.

Может носить временный характер (прекращение производства неприбыльных товаров, закрытием неприбыльных мощностей).

3 вопрос: Процесс планирования маркетинга — упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом внешней среды, постановкой целей маркетинга, осуществлением планирования, реализацией плана, контролем за выполнением плана.

Этапы планирования маркетинга:

1. АУДИТ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ и разработка SWOT-анализа.

2. ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ.

Цели могут быть увязаны с результатами деятельности. Систематизация целей осуществляется путем разработки дерева целей, позволяющего детализировать общие цели, определять наиболее значимые.

3. Выбор стратегии маркетинга.

Для реализации целей разрабатывают стратегию.

Стратегия включает главные направления маркетинговой деятельности и инструментарий маркетинга.

Основными моделями, наиболее часто используемыми для разработки стратегии маркетинга, являются матричные методы:

- матрица БКГ;
- матрица Маккинзи;
- матрица Ансоффа;
- модель Портера.

После разработки стратегии разрабатывается **тактический план** (отражает среднесрочные цели) и **оперативный план** маркетинговых действий (отражает краткосрочные цели маркетинга).

4. Разработка маркетингового комплекса.

Тактическое планирование маркетинга — разработка целей организации на конкретном рынке и по конкретной номенклатуре товаров в определенный период времени. Тактика формируется на основе стратегии и упорядочивает пути и средства, формы и способы осуществления маркетинга.

5. Формирование программ действий (оперативное планирование маркетинга) включает:

- детализация тактических программ в планах мероприятий;
- установление временных приоритетов при реализации мероприятий;
- определение ответственных за осуществление мероприятий;
- обоснование затрат и времени на выполнение;
- расчет и распределение финансовых средств для реализации плана маркетинга.

Для более полного учета стратегии при планировании маркетинг-микса рекомендуют использовать табличные формы по элементам мз политики

6. Расчет бюджета маркетинга

Бюджет отражает прогнозы доходов, затрат и прибыли.

Подходы к составлению бюджета маркетинга.

1. «Снизу-вверх» - бюджет разрабатывается специалистами по маркетингу и передается на утверждение

2. «Снизу-вверх/ сверху-вниз» -отдел маркетинга разрабатывает рекомендации, которые корректируются высшим руководством.

3. «Сверху-вниз/снизу-вверх» - высшее звено определяет бюджетные ограничения, отдел маркетинга формирует постатейные бюджеты с учетом ограничений.

Методы расчета бюджета маркетинга

1. **Метод финансирования от возможностей** — бюджет формируется по остаточному принципу.

2. **Метод фиксированного процента** — бюджет формируется как доля от фактического, прошлого или планового объема продаж.

3. **Метод «ориентация на конкурента»** - уровень затрат на маркетинг примерно равен уровню затрат ближайшего конкурента.

4. Метод максимальных расходов.

5. Метод на основе целей и задач —
финансируются мероприятия для
достижения поставленных целей.

6. Метод учета программы
маркетинга - с учетом
альтернативных планов.

7. Разработка программы контроля.

8. Реализация плана — процесс преобразования маркетинговой стратегии в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей.

Матричные методы стратегического анализа

- 1. Метод BCG**
- 2. Матрица Маккинзи**

***Матрица Бостонской
консультативной группы
(БКГ-матрица) - инструмент для
стратегического анализа и
планирования в маркетинге.
Создана основателем Бостонской
консалтинговой группы Брюсом Д.
Хендерсеном для анализа бизнес-
портфеля предприятия.***

В основе Бостонской матрицы лежит 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").**

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса (СХП или СЭБ) используются

два критерия:

1. Темп роста отраслевого рынка.

(Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие).

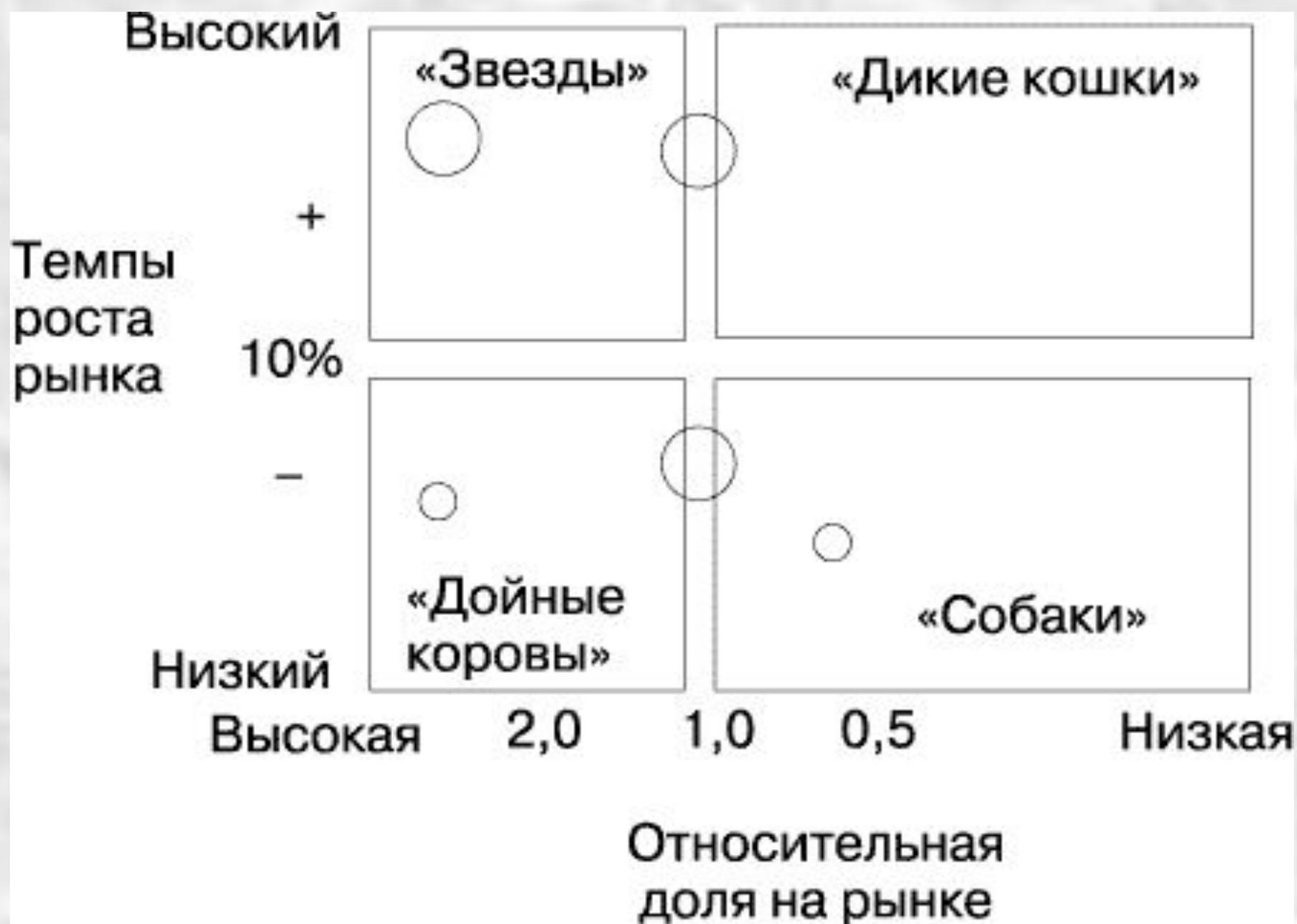
2. Относительная доля рынка. Относительная

доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Пример: Если бизнес-единице принадлежит 10% рынка, на котором самый крупный конкурент владеет долей 20%, то относительная доля данного бизнеса составит 0,5 (10/20)

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей.

Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы:





"Звезды" (быстрый рост рынка/высокая доля) – это рыночные лидеры.

Они приносят значительную прибыль благодаря своей

конкурентоспособности, но также

нуждаются в значительном

финансировании для поддержания

высокой доли динамичного рынка.

Применяемая стратегия к таким СХП

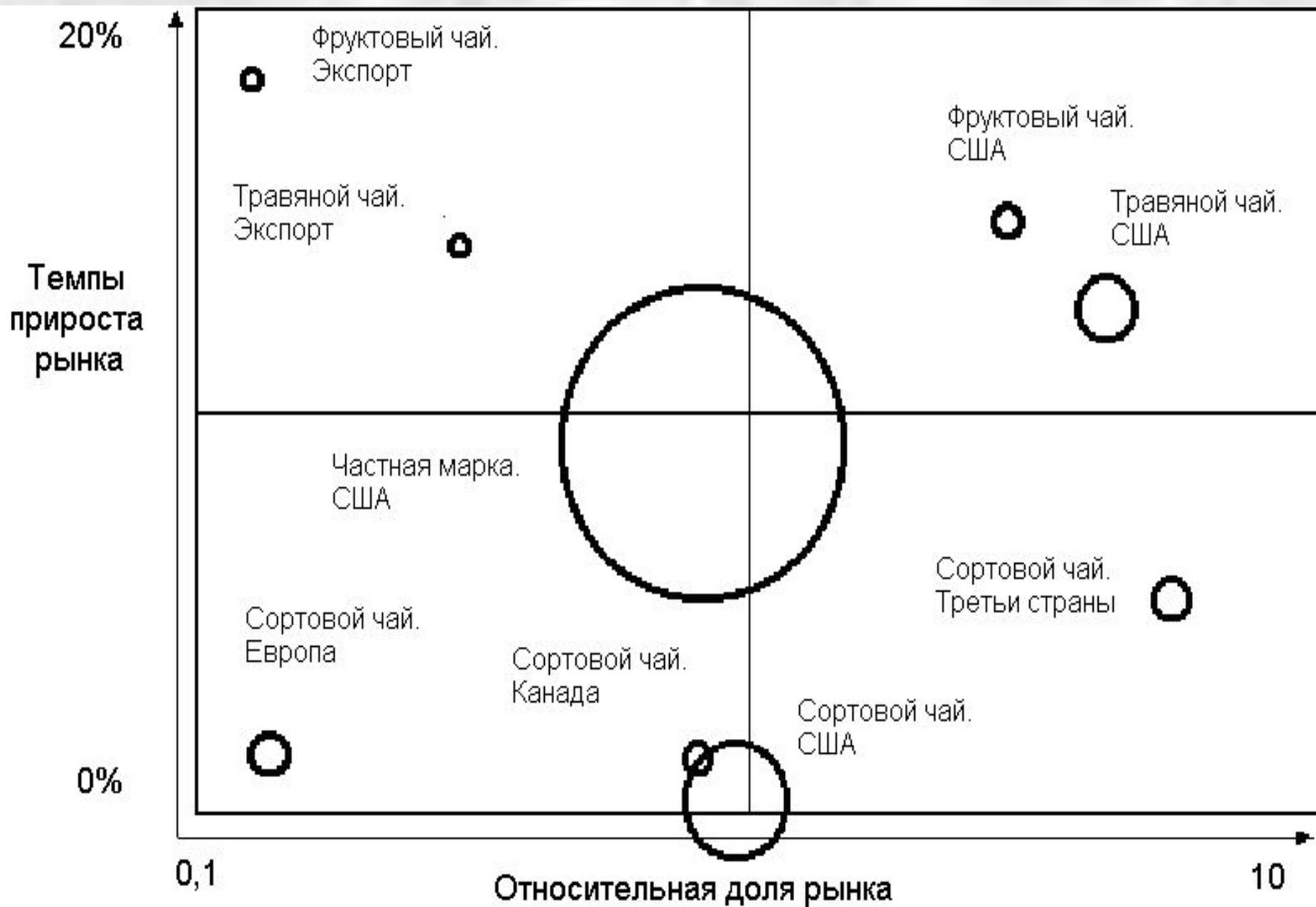
- стратегия инвестирования.

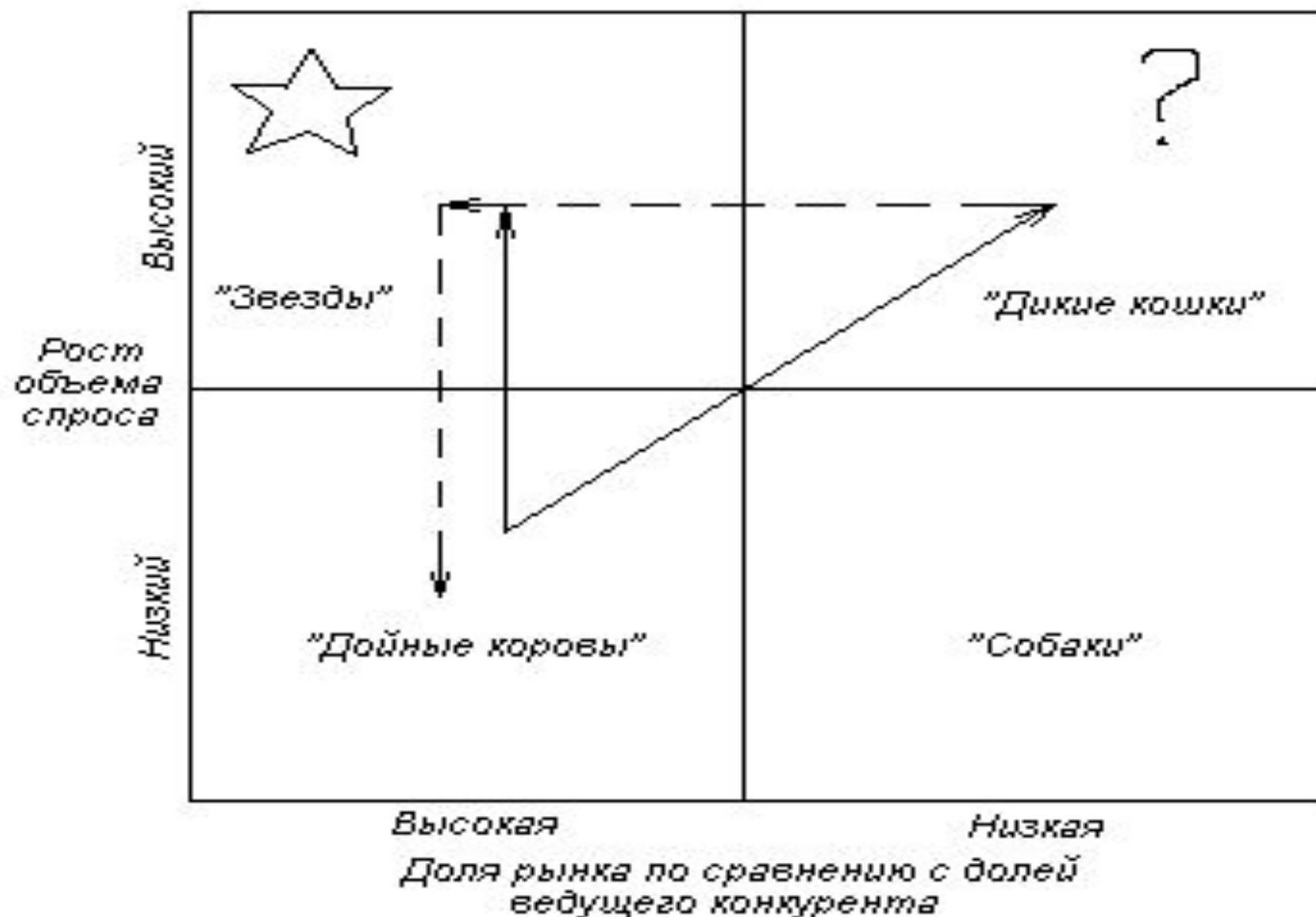
"Дойные коровы" (медленный рост рынка/высокая доля на нем): СХП, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – **"сбор урожая"**.

"Проблемы" (Знаки «?») - (быстрый рост/малая доля): СХП этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров (стратегия инвестирования) или прекратить их финансирование.

"Собаки" (медленный рост/малая доля) — это СХП, которые занимают небольшую относительную долю на стагнирующем рынке. Как правило — это товары, переживающие этап «ухода с рынка». Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия — прекращение инвестиций и скромное существование.

В идеале **сбалансированный номенклатурный портфель** предприятия должен включать 2–3 товара – "коровы", 1–2 – "Звезды", несколько "проблем" в качестве задела на будущее и, возможно, небольшое число товаров – "собак".





Матрица БКГ может отражать движение товара по этапам жизненного цикла.

Товар рождается как «знак вопроса», успешное инвестирование в товар переводит его в «Звезды», постепенное старение и замедление рынка делает товар - «Дойной коровой» и умирает товар как «Собака».

К преимуществам Матрицы БКГ :

- объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);
 - наглядность получаемых результатов и простота построения.
 - она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара
 - проста и доступна для понимания
- легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную политику

- сильное упрощение ситуации;
- учет только двух факторов (мало!!!);
- Отсутствие учета финансового аспекта;
 - Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли;
- Допущение что снижение рынка вызвано окончанием ·· жизненного цикла товара;
 - сложность сбора информации для построения матрицы.

Матрица МакКинзи - разработана консалтинговой компанией "МакКинзи" (McKinsey) совместно с корпорацией "Дженерал Электрик" (General Electric). Она получила название "экран бизнеса". Матрица включает 9 квадрантов, а анализ в ней осуществляется по следующим параметрам:

- привлекательность отрасли;
- конкурентная позиция в отрасли.

Анализируемые виды бизнеса (СЭБ) отображаются на сетке матрицы в виде кружков.

Размер кружка соответствует объему продаж на данном рынке, а доля бизнеса компании показывается как сегмент в этом кружке.

		Конкурентная позиция		
		хорошая	средняя	плохая
Привлекательность отрасли	высокая	Успех	Успех	Вопросительный знак
	средняя	Успех	Средний бизнес	Поражение
	низкая	Доходный бизнес	Поражение	Поражение
		5		1

Рис. 13. Матрица «Привлекательность отрасли — конкурентная позиция»

Каждая из осей матрицы условно делится на 3 части, в результате чего сетка оказывается состоящей из 9 клеток.

В данной матрице выделяются 3 области стратегических позиций:

- область победителей;
- область проигравших;
- средняя область (позиции, в которых стабильно генерируется прибыль, средние позиции бизнеса и сомнительные виды бизнеса)

По отношению к тем СЕБ (продуктам), которые попали в **квадраты "Успех"**, фирма должна применять стратегию развития. Эти бизнесы имеют хорошую конкурентную позицию в привлекательных отраслях, поэтому явно им принадлежит будущее.

Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате **"Вопросительный знак"**, могут иметь хорошее будущее, но для этого фирме следует приложить

большие усилия по улучшению их конкурентной позиции. Бизнесы (продукты), оказавшиеся в квадрате **"Доходный бизнес"**, являются источником получения денег. Они очень важны для поддержания нормальной жизни фирмы. Но они могут умереть, так как привлекательность для фирмы отрасли, в которой они находятся, низкая.

Попадание в квадрант "Средний бизнес" не дает возможности однозначно судить о дальнейшей судьбе СЕБ. По отношению к ней решение может быть принято только по результатам анализа состояния всего портфеля бизнесов (продуктов).

Относительно СЕБ, попавшей в квадрант "**Поражение**", следует сделать вывод, что она находится в очень нежелательной позиции, требует достаточно быстрого и эффективного вмешательства с целью предотвращения возможных серьезных негативных последствий для фирмы.

Привлекательность отрасли

Высокая

Удвоить объемы производства или свернуть бизнес

Стратегия усиления конкурентных преимуществ

Стратегия лидерства в данном виде бизнеса

Средняя

Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес

Продолжить бизнес с осторожностью

Стратегия роста

Низкая

Стратегия свертывания бизнеса

Стратегия частичного свертывания

Стратегия генерации денежной наличности

Низкая

Средняя

Высокая

Конкурентоспособность фирмы

Сбалансированный портфель должен иметь в своем составе в основном бизнесы, находящиеся в квадратах **"Успех"**, немного бизнесов, находящихся в квадрате **"Вопросительный знак"**, и строго определенное число бизнесов, находящихся в квадрате **"Доходный бизнес"**. Их количество должно быть достаточным для того, чтобы обеспечивать поддержание "успешных" бизнесов и "вопросительных знаков"

Привлекательность отрасли
оценивается на базе критериев:

- интенсивность конкуренции;
- прибыльность отрасли;
 - рост отрасли;
 - размер отрасли;
- технологическая стабильность;
 - сезонность и пр.

Конкурентоспособность бизнеса

можно оценить на базе таких критериев:

- доля рынка, контролируемая компанией;
 - эффективность системы маркетинга;
- уровень издержек компании;
 - потенциал развития;
 - производительность;
- исследовательский потенциал;
 - имидж компании на рынке;
- конкурентоспособность цены, товара и др.

Алгоритм оценки степени привлекательности отрасли:

1. Устанавливается набор параметров привлекательности отрасли.

2. Определяется относительная значимость каждого параметра .

Тем параметрам, которые с точки зрения фирмы наиболее важны для оценки привлекательности отрасли, даются более высокие веса. И соответственно менее важным - меньшие веса. Для удобства проведения расчетов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Каждому из параметров дается оценка степени его привлекательности для компании в оцениваемой отрасли.

Эта оценка параметров ведется в зависимости от того, насколько заключенная в параметре характеристика отрасли несет в себе возможности для достижения целей фирмы. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 - наиболее привлекательный, 1 - наименее привлекательный параметр. Например, если фирма стремится к расширению, а отрасль совсем не растет, то параметр роста отрасли получит оценку 1. Это будет означать, что он несет в себе угрозу для фирмы.

4. Расчет интегральной оценки привлекательности отрасли.

Оценка относительной значимости каждого параметра умножается на соответствующую оценку привлекательности этого параметра и все эти произведения складываются.

Максимальная оценка привлекательности отрасли может быть 5, а минимальная - 1.

ПРИМЕР

Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительны й вес	Оценка привлекательност и	Результат
1. Рост	0,2	5	$0,2 \cdot 5 = 1$
2. Технологическая стабильность	0,5	2	$0,5 \cdot 2 = 1$
3. Прибыльность	0,2	1	$0,2 \cdot 1 = 0,2$
4. Размер	0,1	5	$0,1 \cdot 5 = 0,5$
Оценка привлекательности отрасли			$1 + 1 + 0,2 + 0,5 = 2,7$

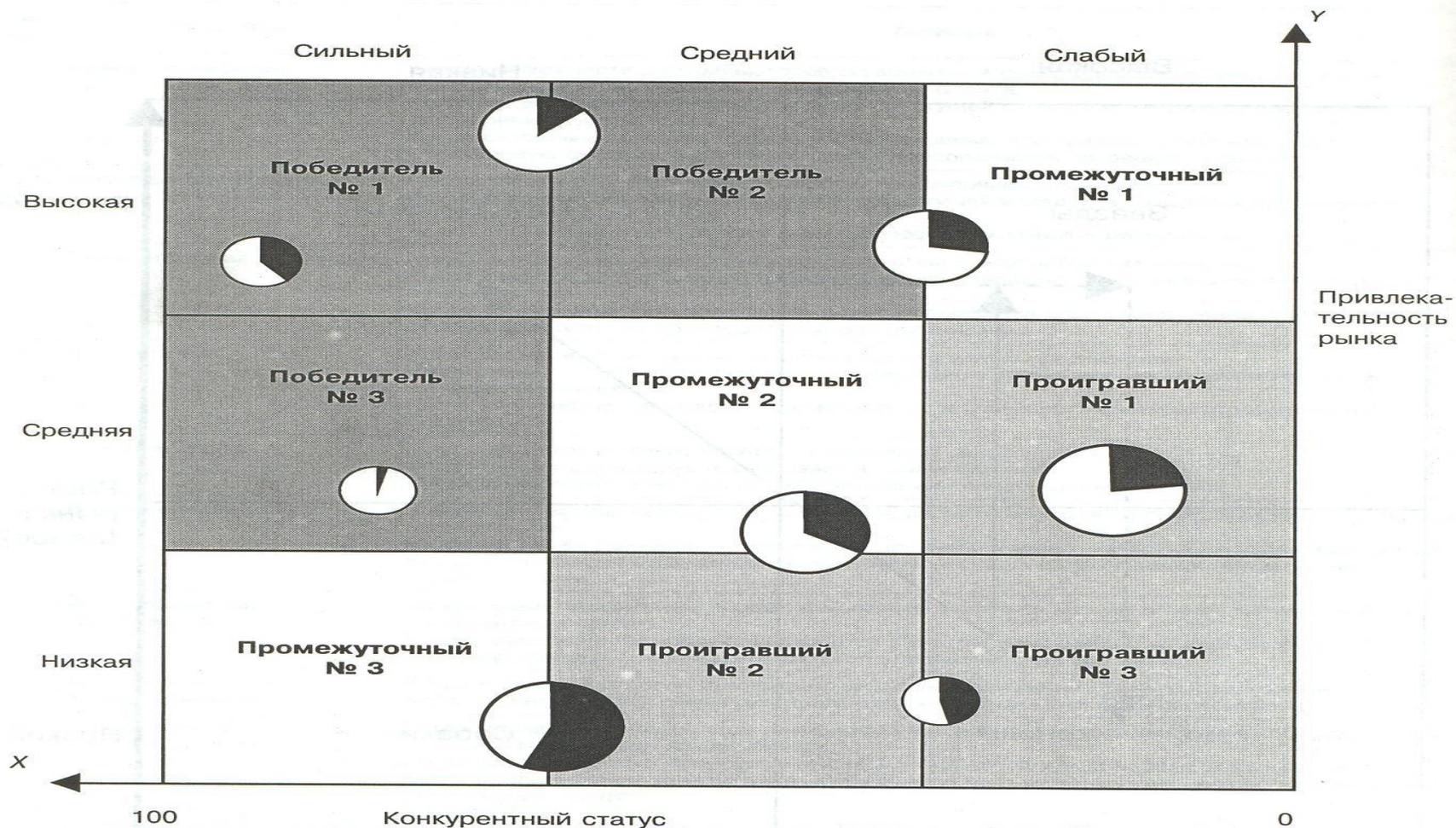
Для того чтобы оценить конкурентную позицию СЕБ в отрасли применяется аналогичная процедура (смотри пример).

Пример:

Ключевые факторы успеха	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1. Исследовательский потенциал (ноу-хау)	0,3	5	$0,3 \cdot 5 = 1,5$
2. Издержки производства	0,2	2	$0,2 \cdot 2 = 0,4$
3. Качество продукции	0,2	3	$0,2 \cdot 3 = 0,6$
4. Доля рынка	0,3	1	$0,3 \cdot 1 = 0,3$
Оценка конкурентной позиции			$1,5 + 0,4 + 0,6 + 0,3 = 2,8$

После расчета интегральных оценок строится матрица МакКинзи.

МАТРИЦА MCKINSEY



Приоритеты для инвестирования

