

# ***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 вперед 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).

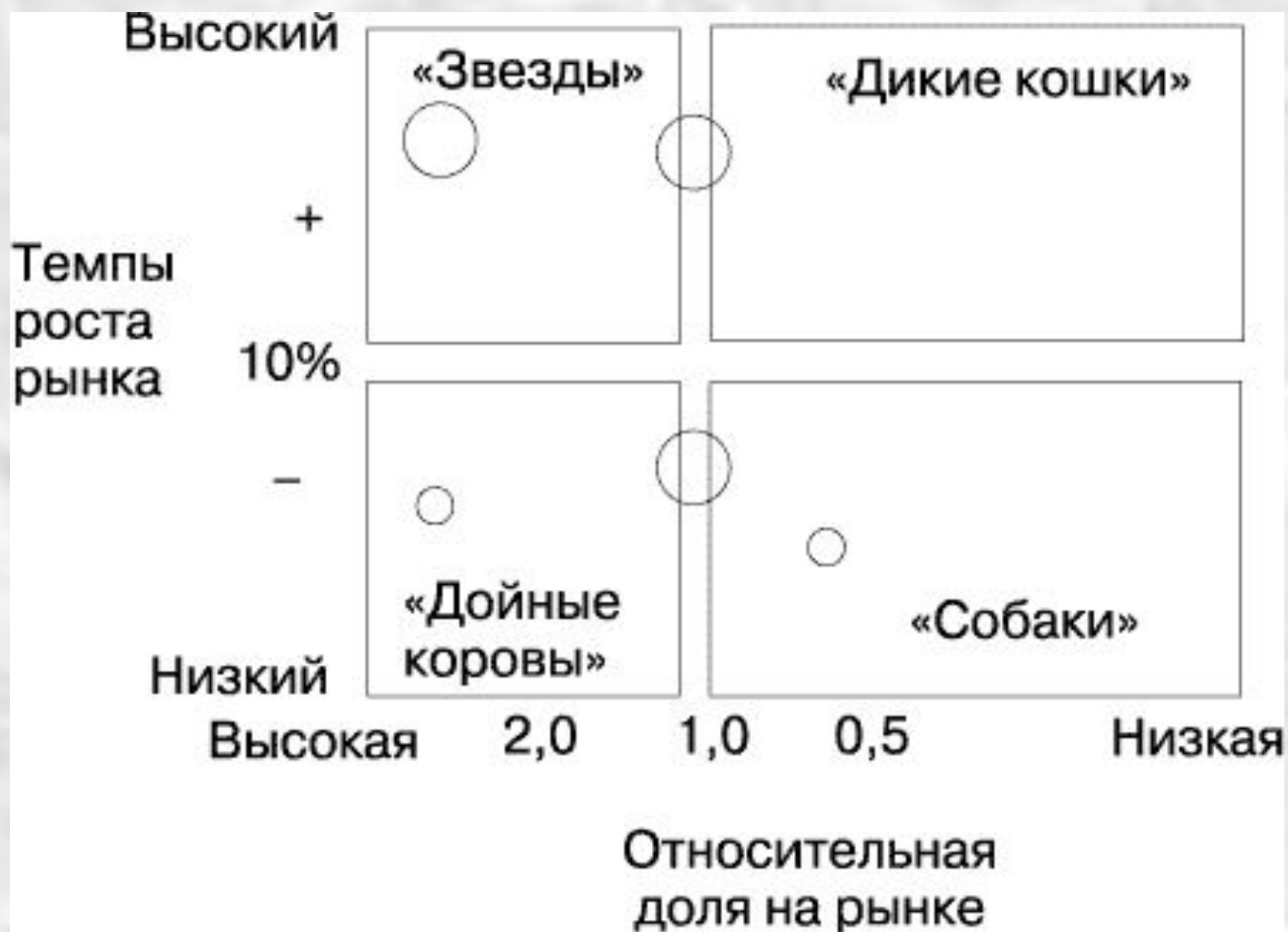
**2. Относительная доля рынка.** Относительная

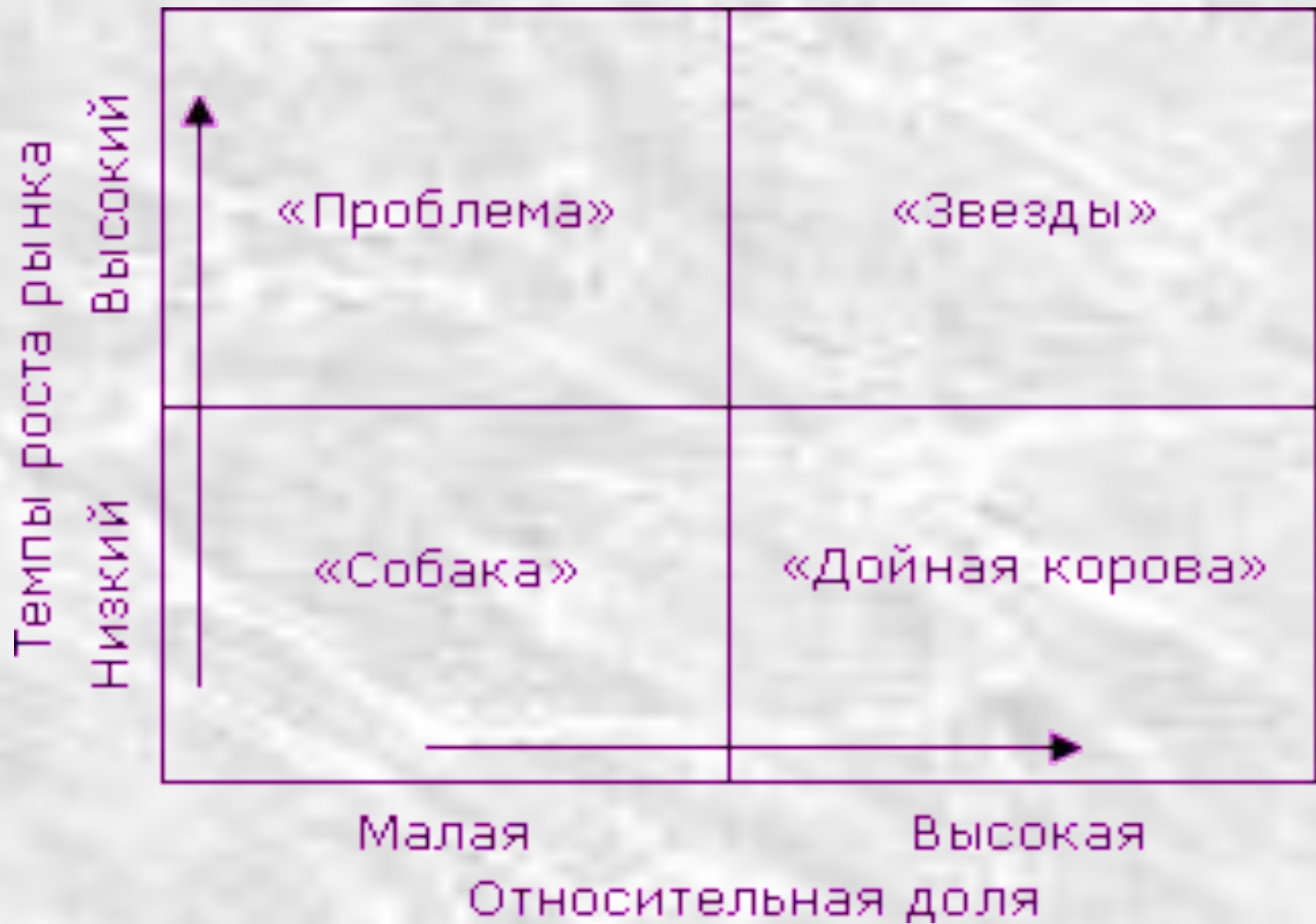
доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

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.**

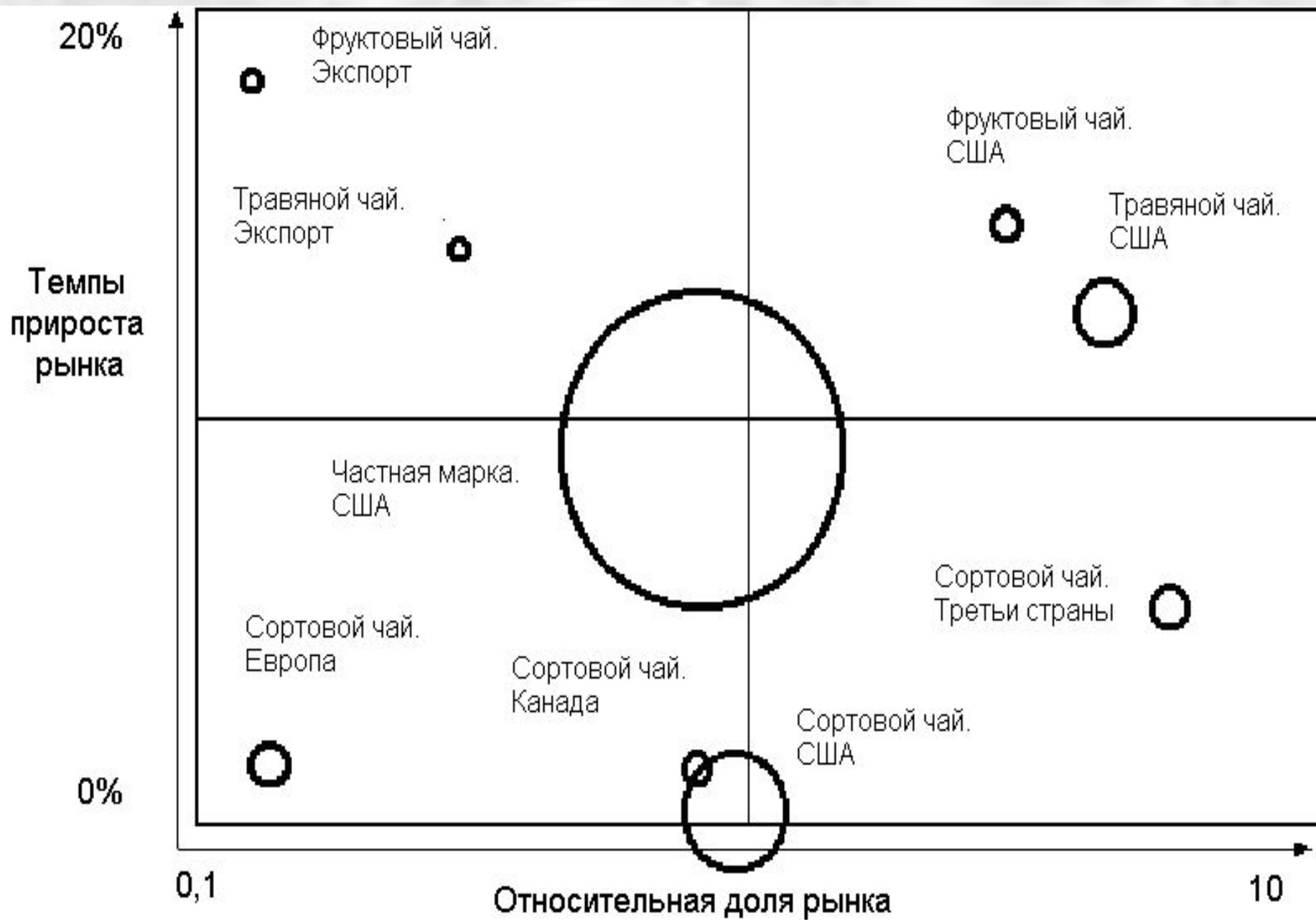
**"Дойные коровы"** (медленный рост рынка/высокая доля на нем): СХП, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – **"сбор урожая"**.

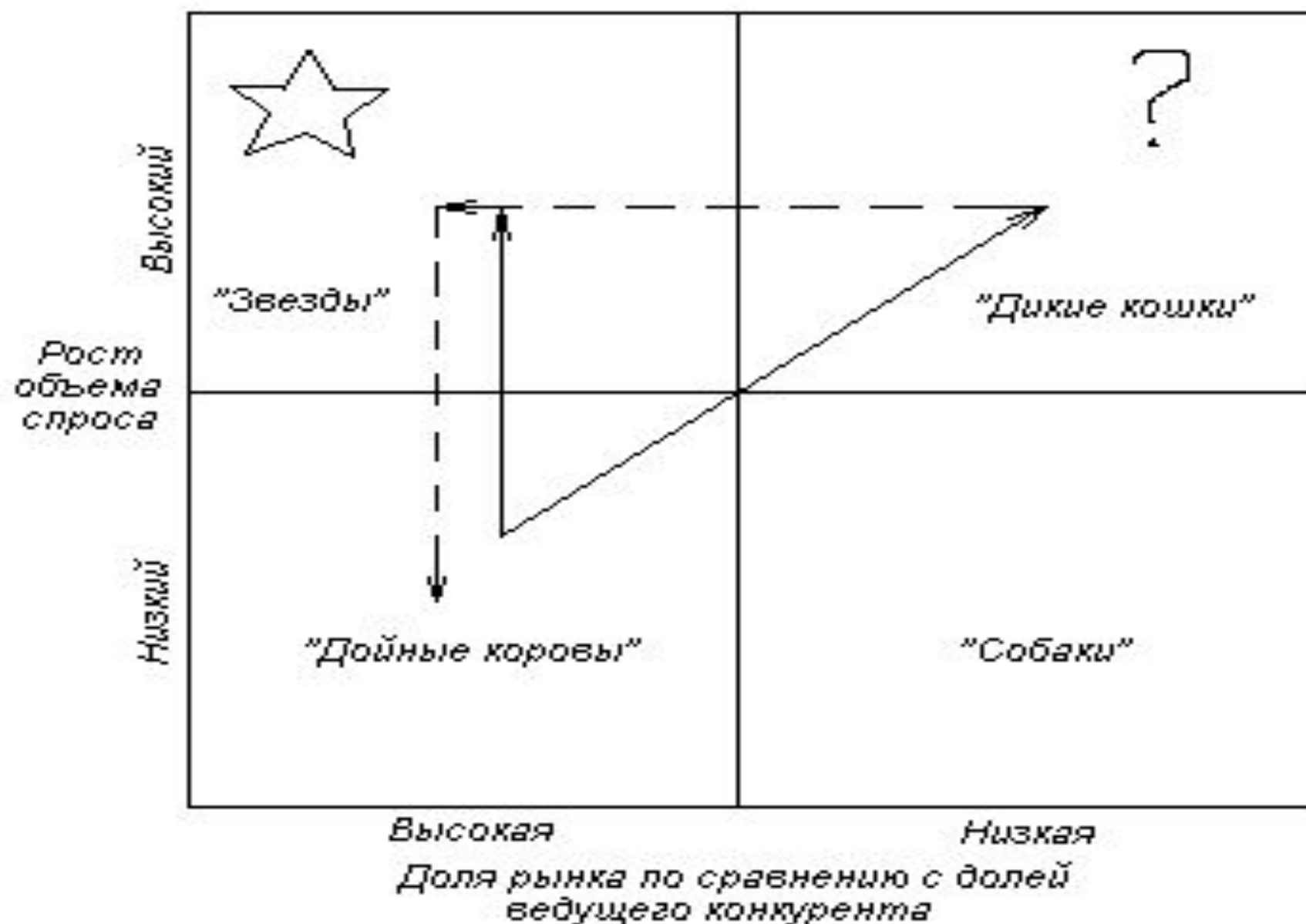
"Проблемы" (Знаки «?») - (быстрый рост/малая доля): СХП этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров (стратегия инвестирования)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

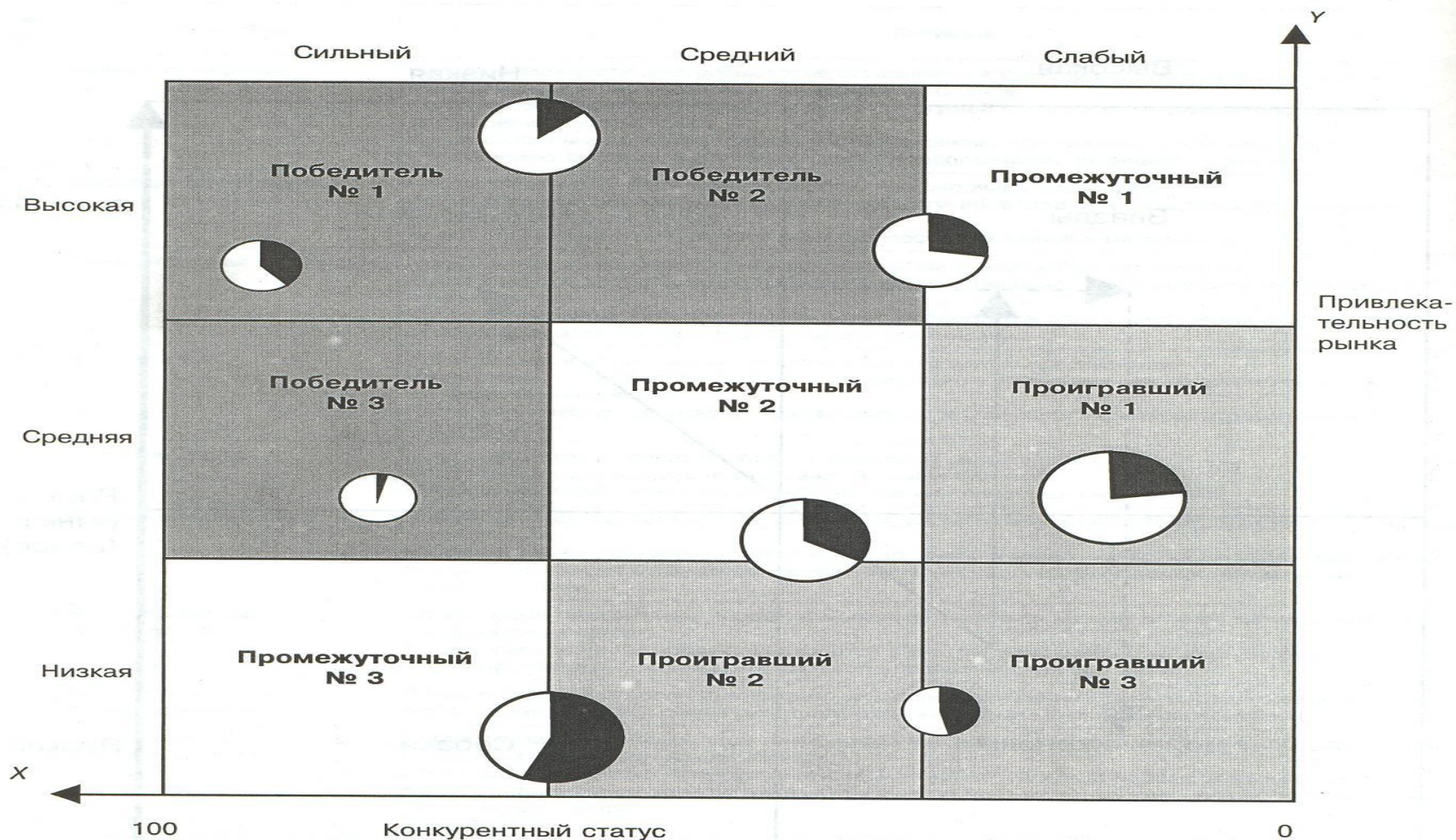
# Пример:

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

