



Стратегическое
маркетинговое
планирование

**Маркетинг – современная
концепция менеджмента**

**Стратегия – генеральный
план действий
предприятия**



Маркетинговая стратегия – генеральный план действий предприятия на рынке, ориентированных на удовлетворение рыночных запросов с учетом внешней среды и внутренних возможностей предприятия.

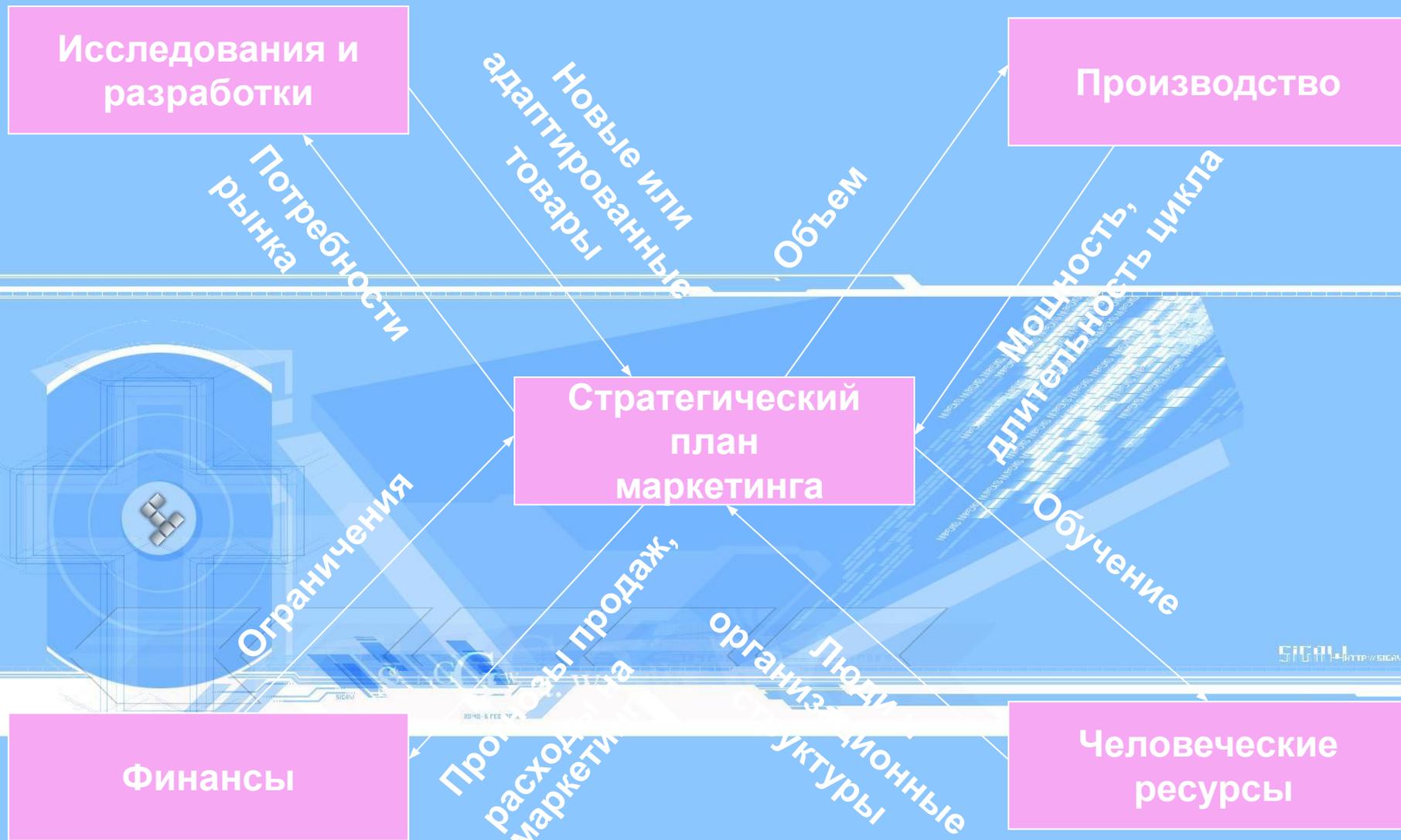
Стратегическое маркетинговое планирование заключается в создании четкой картины будущего предприятия, а также в разработке способов его достижения и доведение принятых решений до тех, кто отвечает за их выполнение.

Процесс разработки стратегии



- **Каким бизнесом мы занимаемся и какова миссия фирмы на выбранном базовом рынке?**
- **Каковы целевые товарные рынки или сегменты и в чем заключается стратегия позиционирования в каждом сегменте базового рынка?**
- **Каковы основные факторы привлекательности в каждом сегменте и какие опасности и возможности для развития существуют во внешней среде?**
- **Каковы отличительные качества, а также сильные и слабые стороны и конкурентные преимущества фирмы в каждом сегменте?**
- **Учитывая направления деятельности и продуктовый портфель фирмы, какую стратегию развития следует избрать?**
- **Как выбранные стратегические направления переводятся в операционные маркетинговые программы: в решение о товаре, сбыте, ценообразовании и коммуникациях?**

Шесть ключевых вопросов стратегического плана маркетинга



Межфункциональные взаимосвязи стратегического плана маркетинга

Миссия

детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей стратегий на различных уровнях развития

Формирование миссии

включает в себя:

- выяснение какой предпринимательской деятельностью занимается фирма;
- определение рабочих принципов фирмы под давлением внешней среды;
- выявление культуры фирмы.

Основные черты миссии:

- концентрируется на ограниченном количестве целей;
- в ней подчеркиваются основные направления политики и приоритеты компании;
- определяет основные поля конкуренции (отрасль, вид продукции, основные навыки и компетенции, тип клиентов, географические регионы).

Примеры формулирования миссии компаний

- **Корпорация ФОРД** – предоставление людям дешевого транспорта.
- **КОДАК** – стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
- **McDonald's** – обеспечение горячей и вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату

Примеры формулирования миссии компаний

- **Корпорация ФОРД** – предоставление людям дешевого транспорта.
- **КОДАК** – стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
- **McDonald's** – обеспечение горячей и вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую плату
- **Motorola** – достойное служение интересам общества, предоставление клиентам продукции и сервиса высочайшего качества по доступным ценам, что позволит получать прибыль, необходимую для роста предприятия

Компоненты миссии

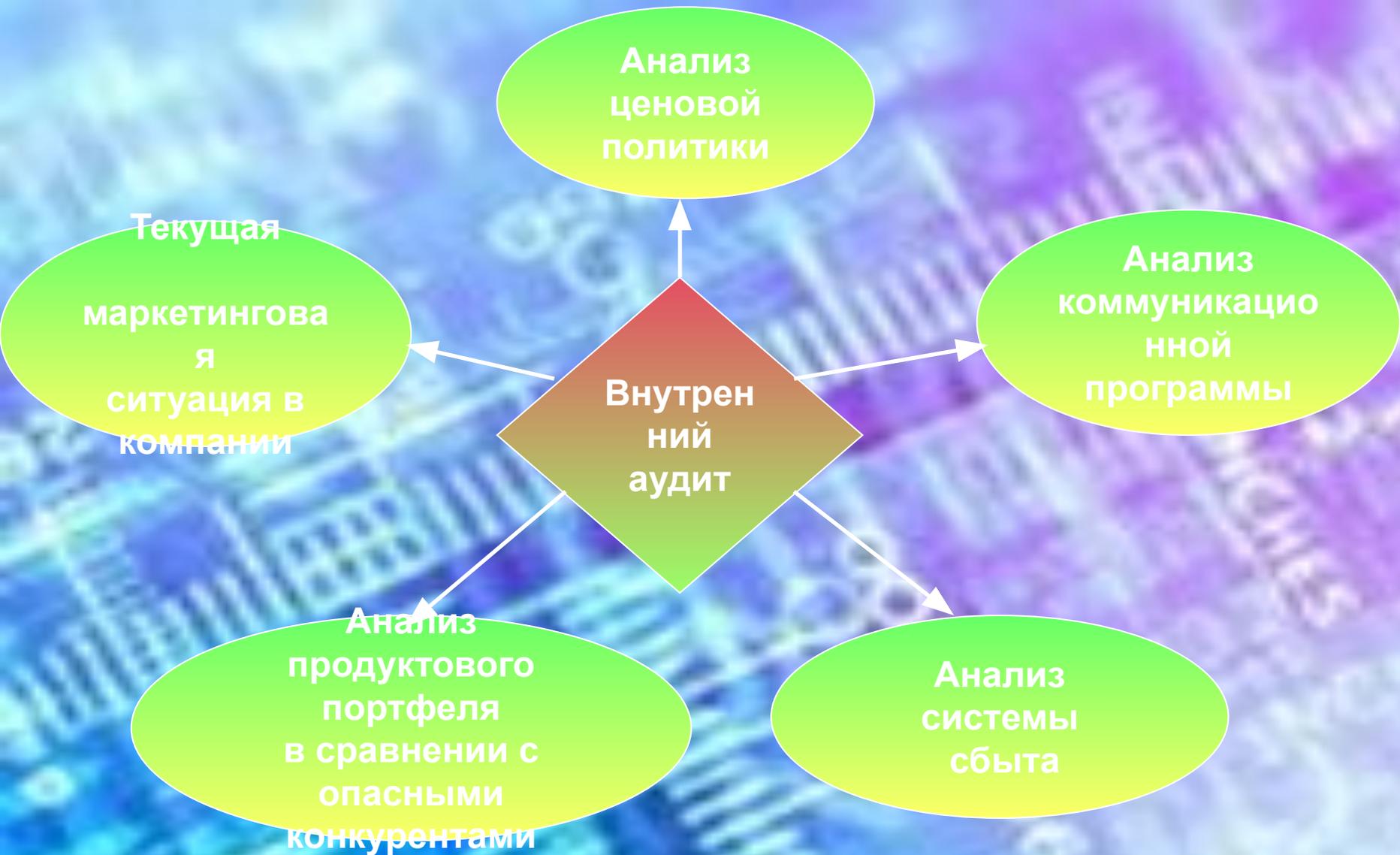


Определение бизнеса компании

Компания	Ориентация на товар	Ориентация на покупателя
Xerox	Производство копировального оборудования	Помощь в повышении производительности в офисах
Columbia Pictures	Мы снимаем фильмы	Мы развлекаем людей
Carrier	Мы производим кондиционеры и обогреватели	Мы помогаем управлять климатом в доме
Standard Oil	Мы продаем бензин	Мы поставляем энергию



Рис.5. Внешний аудит: анализ привлекательности рынка (анализ возможностей и рисков)



Внутренний аудит: анализ конкурентоспособности компании (анализ сильных и слабых сторон)

Маркетинговые цели

```
graph TD; A[Маркетинговые цели] --> B[СБЫТ]; A --> C[ПРИБЫЛЬ]; A --> D[ПОТРЕБИТЕЛИ]; B --- B1[•Выручка от реализации; •Объем продаж; •Доля рынка]; C --- C1[•Чистая прибыль; •Рентабельность капитала; •Валовая прибыль]; D --- D1[•Уровень осведомленности; •Уровень повторных покупок; •Позиционирование качества товара];
```

СБЫТ

- Выручка от реализации;
- Объем продаж;
- Доля рынка

ПРИБЫЛЬ

- Чистая прибыль;
- Рентабельность капитала;
- Валовая прибыль

ПОТРЕБИТЕЛИ

- Уровень осведомленности;
- Уровень повторных покупок;
- Позиционирование качества товара

Программа действий представляет собой детальное описание этапов, в которых указываются сроки всех мероприятий и ответственные исполнители

Маркетинговые цели и программы

Стратегия маркетинга

Стратегия маркетинга – это рациональные пути использования собственного потенциала для достижения поставленных маркетинговых целей.

Стратегия маркетинга – это генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках, способ конкретизации структуры комплекса маркетинга.

Она включает:



- ▣ **стратегию выбора целевого рынка** или стратегию сегментации;
- ▣ **стратегию позиционирования и создания конкурентного преимущества;**
- ▣ **стратегию существования товара (марки)** – стратегия комплекса маркетинга, которая состоит из комплексных мероприятий в области товара, цены, продвижения и распределения

Планирование нового бизнеса

В процессе стратегического планирования может возникнуть несоответствие между контрольными (текущими) показателями и прогнозируемыми (запланированными), так называемый стратегический разрыв, т.е. щель.

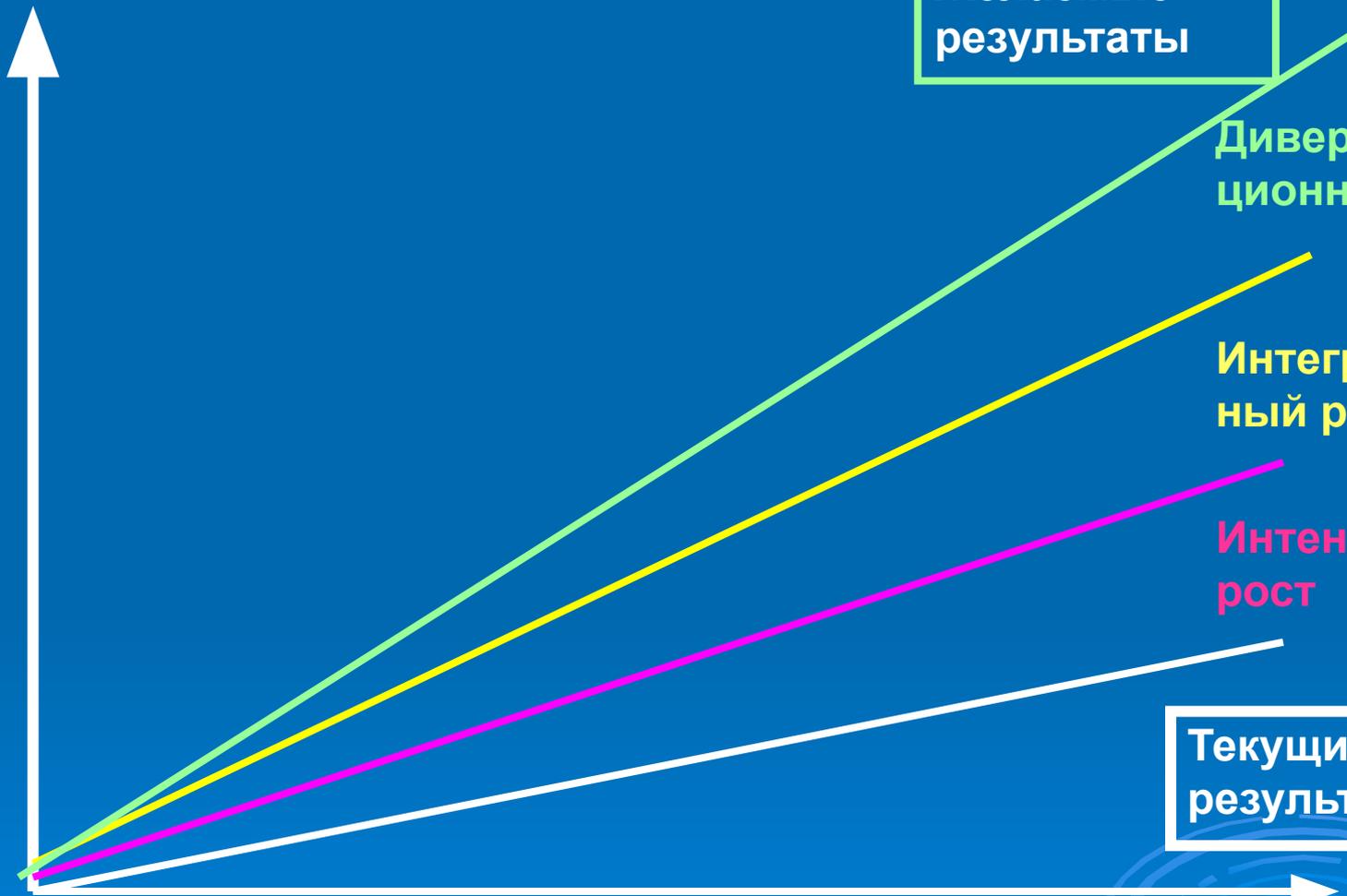
Анализ такого несоответствия или стратегического разрыва получил название **GAP-анализ**

Устранение разрыва возможно за счет:

- **Интенсивного роста** – за счет будущего роста текущего бизнес-портфеля.
- **Интеграционного роста** – за счет поиска вариантов создания или приобретения бизнеса, связанного с актуальными направлениями деятельности в рамках отрасли.
- **Диверсификационного роста** – освоение производства, не связанного с текущим бизнесом компании.

Стратегический разрыв

Объем продаж



Время в годах

Возможности интенсивного роста



Матрица «продукт –рынок», предложенная
И. Ансоффом



		Товар	
		старый	новый
Рынок	старый	Проникнове- ние на рынок	Развитие товара
	новый	Развитие рынка	Диверси- фикация

Возможности интеграционного роста

- Используются, когда у сферы деятельности прочные позиции или когда возможно получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли



- Регрессивная интеграция – попытка фирмы поставить под контроль своих поставщиков
- Прогрессивная интеграция – попытка фирмы поставить под контроль систему распределения
- Горизонтальная интеграция – попытка фирмы поставить под контроль своих конкурентов

Возможности диверсификационного роста

- Оправдан в случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для роста или возможности за пределами отрасли гораздо привлекательнее



- Концентрическая диверсификация – пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары
- Горизонтальная диверсификация – пополнение своего ассортимента изделиями, которые не связаны с выпускаемыми, но могут вызвать интерес существующих клиентов
- Конгломератная диверсификация – пополнение своего ассортимента изделиями, не имеющими отношения ни к применяемой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам



Разрыв – это разница между текущими и запланированными результатами деятельности предприятия

Развитие предприятия и анализ разрывов

«Жесткие вопросы» проверки устойчивости стратегического плана:

- **Пригодность:** обеспечивает ли стратегия устойчивое преимущество в свете потенциальных угроз и возможности развития бизнеса, а также в свете характеристик самой фирмы?
- **Обоснованность:** реалистичны ли предположения? Как можно оценить качество информации, на которой они основаны?
- **Осуществимость:** обладаем ли мы необходимыми навыками, ресурсами и целеустремленностью?
- **Последовательность:** логична ли стратегия? Согласованы ли между собой все ее элементы?
- **Уязвимость:** каковы риски и возможные чрезвычайные ситуации?
- **Адаптивность:** можем ли мы сохранить свою гибкость? Сможем ли мы в будущем отказаться от стратегии?
- **Финансовая привлекательность:** какую экономическую выгоду мы получим? Оправдаю ли прогнозируемые результаты вероятный риск?

Факторы уязвимости	Факторы стабильности
Погоня за модой	Опора на «вечные ценности»
Узкое использование	Разнообразное использование товаров
Технологическая зависимость	Многочисленные технологии
Один канал сбыта	Сеть из нескольких каналов сбыта
Большие капиталовложения	Лизинг, аренда, совместная собственность
Заданные извне жесткие условия	Отсутствие жестких условий
Развитие на базе неподконтрольных нам товаров	Развитие на базе неизменных потребностей

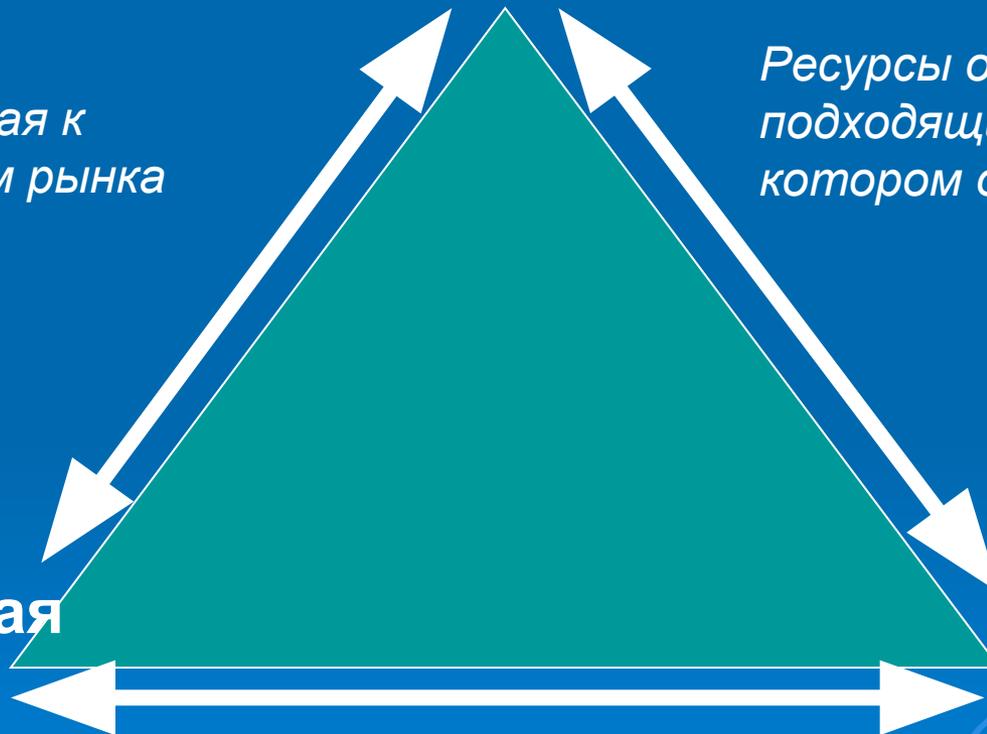
Рис.10. Факторы уязвимости и стабильности стратегии

Стратегическое соответствие

Потребности и условия рынка

*Стратегия,
адаптированная к
потребностям рынка*

*Ресурсы организации,
подходящие для рынка, на
котором она работает*



*Ресурсы организации, необходимые для
внедрения стратегии*

**Маркетинговая
стратегия**

**Ресурсы
организации**

Процесс выработки маркетинговой стратегии



Ситуационный анализ (SWOT-анализ)

Внутренние

Внешние

Благоприятные моменты

Сильные стороны

Что мы умеем хорошо делать по сравнению со своими конкурентами

Возможности

Какие перемены открывают для нас новые возможности

Опасные моменты

Слабые стороны

В чем мы проигрываем своим конкурентам

Угрозы

Каких опасностей необходимо избегать, а каким оказать противодействие

Стратегические выводы по результатам SWOT-анализа

Внешние возможности

Угрозы

*Силь-
ные
сторо-
ны*

Задействовать имеющиеся сильные стороны в областях, где открываются возможности

Использовать имеющиеся сильные стороны для оказания противодействия угрозам

*Сла-
бые
сторо-
ны*

Создать новые сильные стороны, чтобы выгодно использовать внешние возможности

Создать новые сильные стороны, чтобы оказать противодействие угрозам

Стратегическая направленность

Улучшение показателей

Увеличение продаж

Повышение продуктивности

Расширение рынка

- Новое использование
- Новое пользователи
- Увеличение частоты использования
- Новые продукты

Увеличение доли

- Завоевание доли
- Приобретение доли
- Создание союзов

Увеличение прибыли

- Увеличение цены
- Добавление стоимости
- Изменение номенклатуры продукции

Сокращение затрат

- Капитальные затраты
- Постоянные расходы
- Переменные расходы

Пути к конкурентному преимуществу

