



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.**

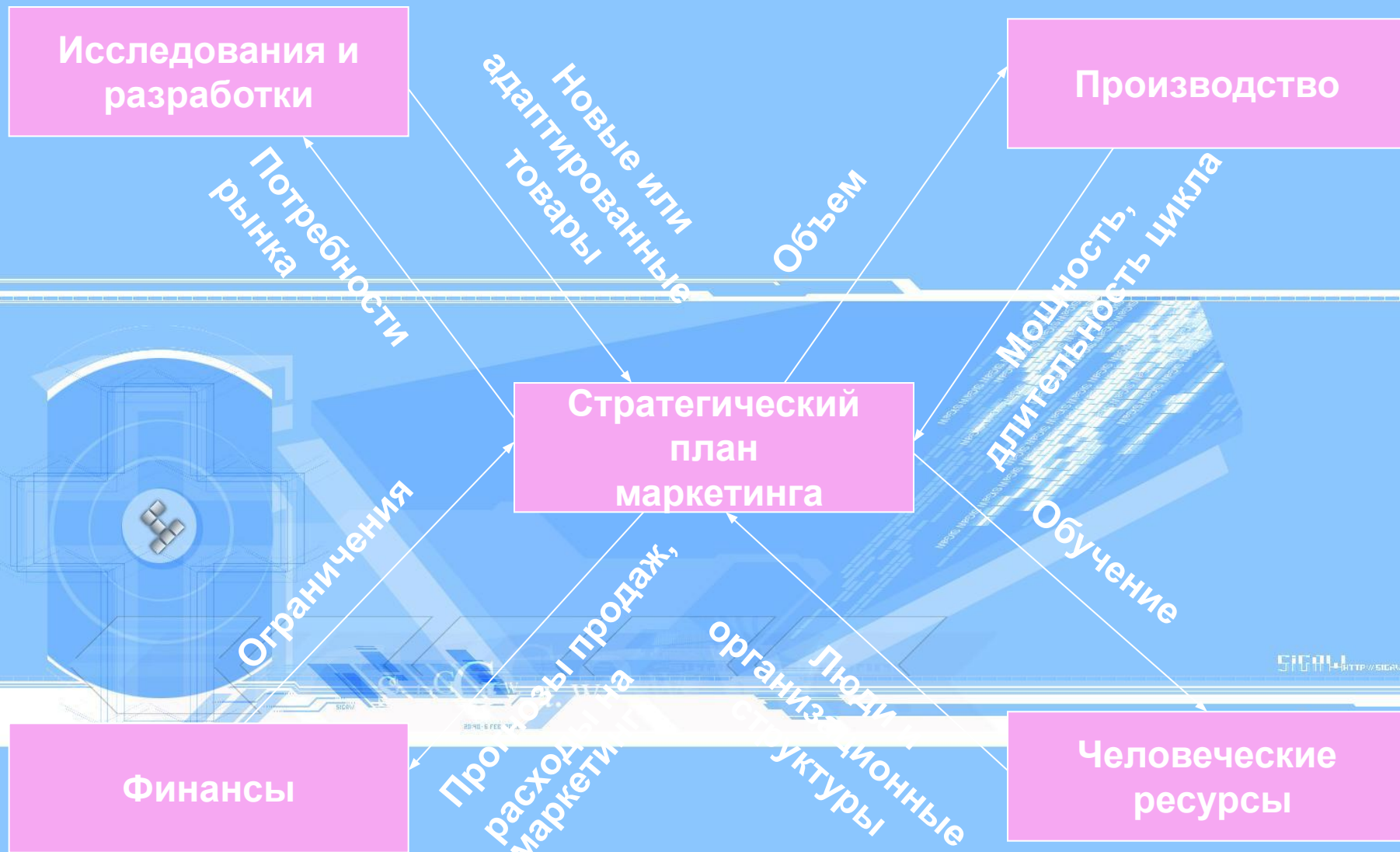
**Стратегическое маркетинговое планирование заключается в создании четкой картины будущего предприятия, а также в разработке способов его достижения и доведение принятых решений до тех, кто отвечает за их выполнение.**

# 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

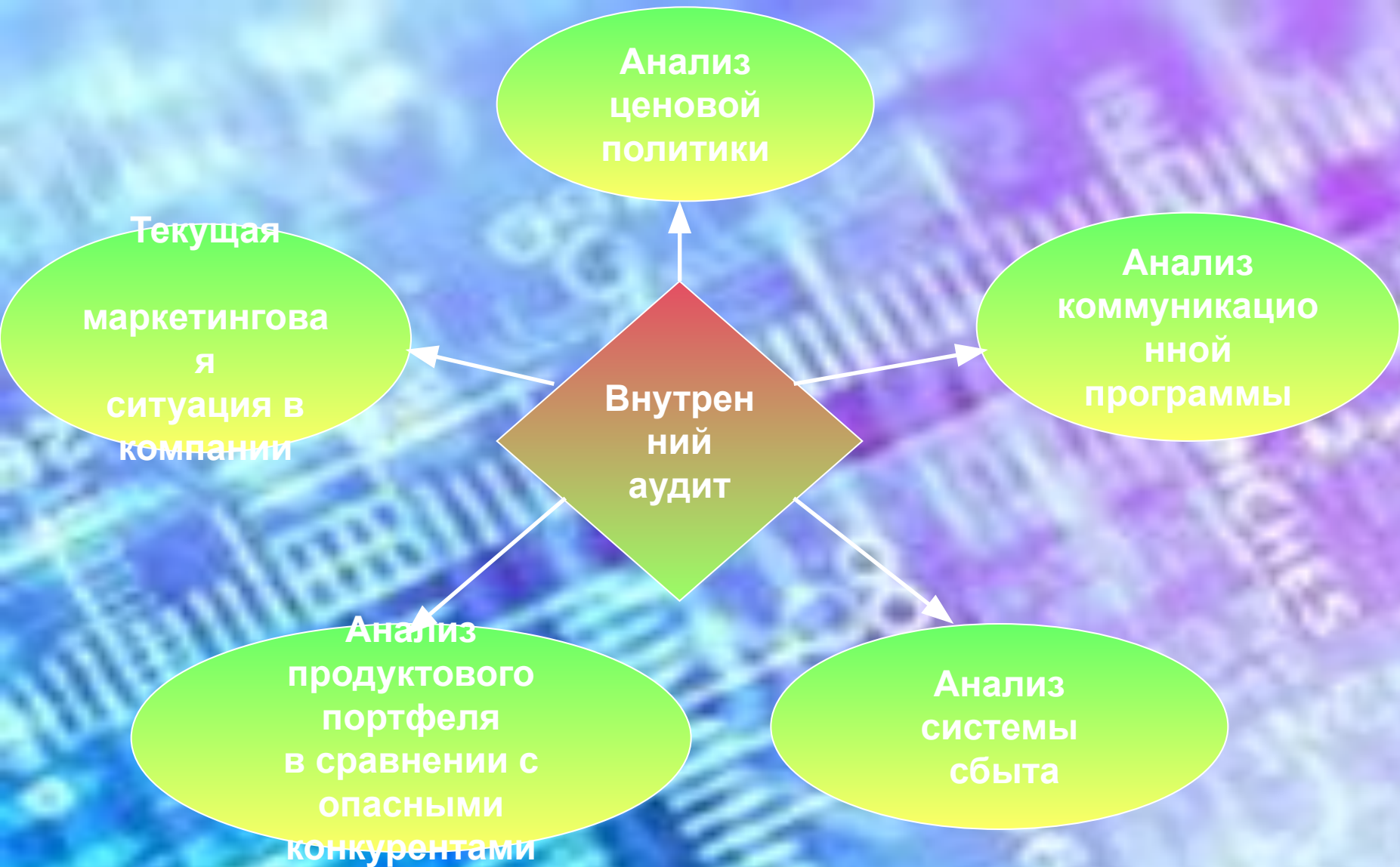


# Определение бизнеса компании

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**

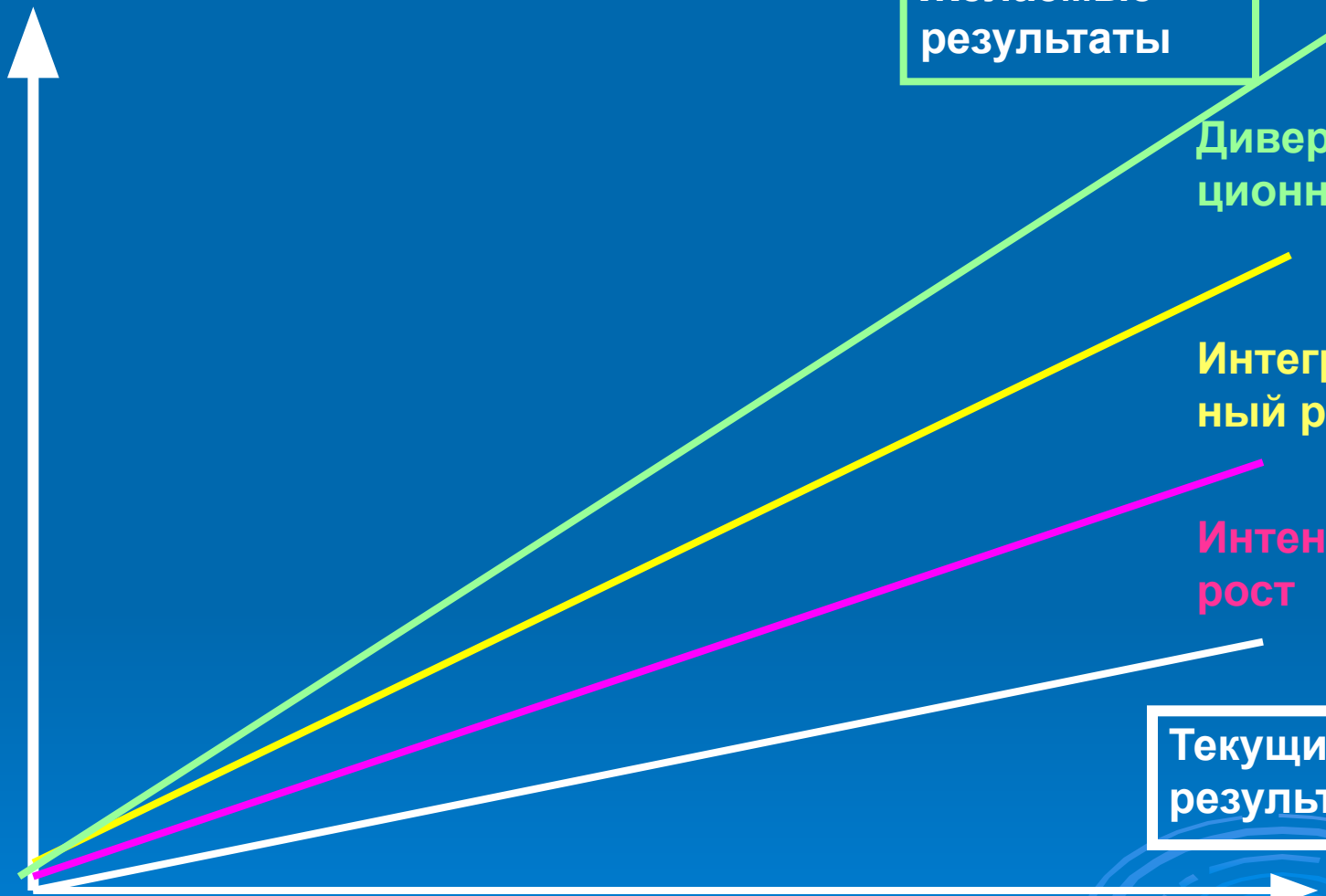
Устранение разрыва возможно за счет:

- **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



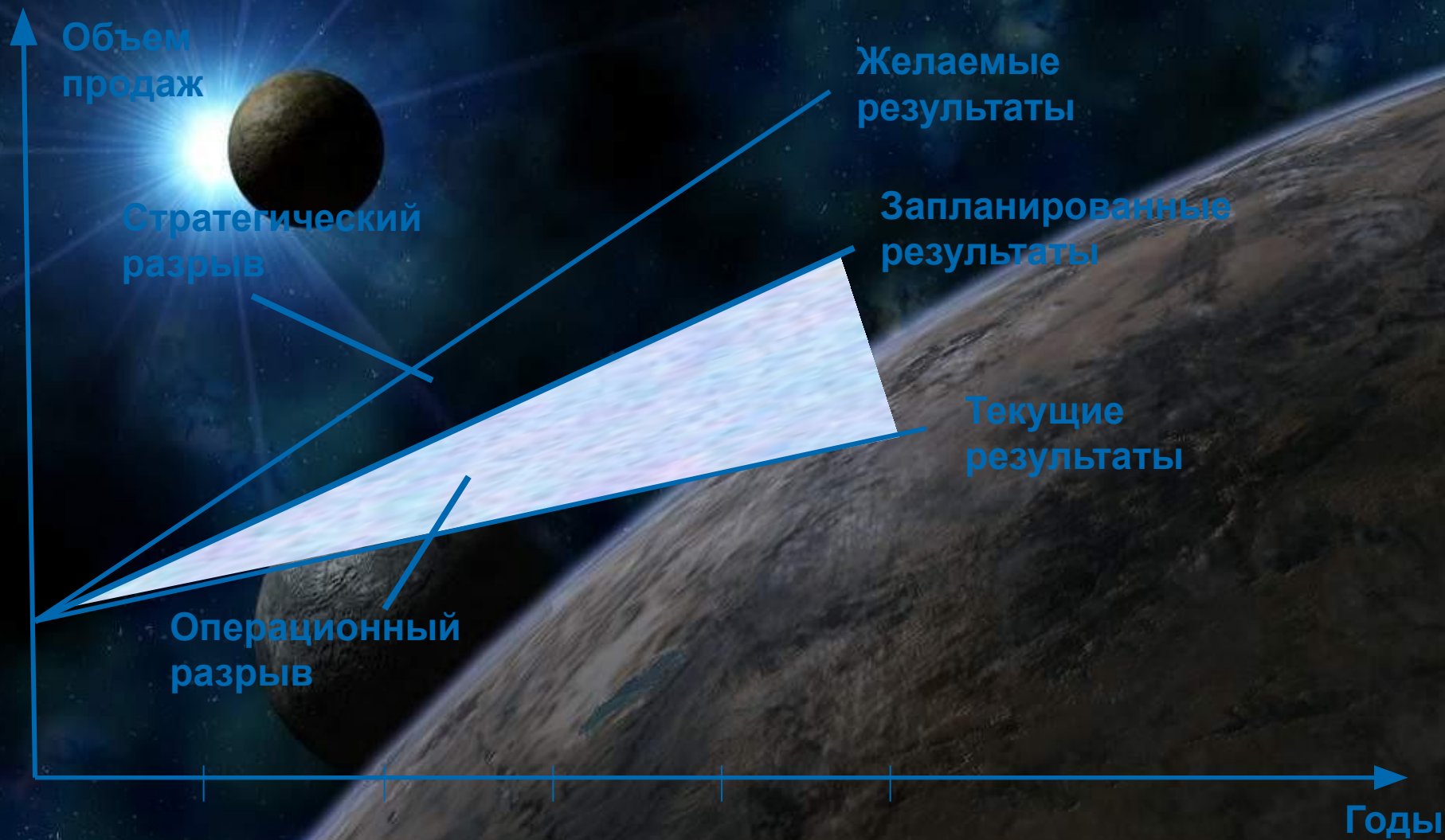
- Регрессивная интеграция – попытка фирмы поставить под контроль своих поставщиков
- Прогрессивная интеграция – попытка фирмы поставить под контроль систему распределения
- Горизонтальная интеграция – попытка фирмы поставить под контроль своих конкурентов

# 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?

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

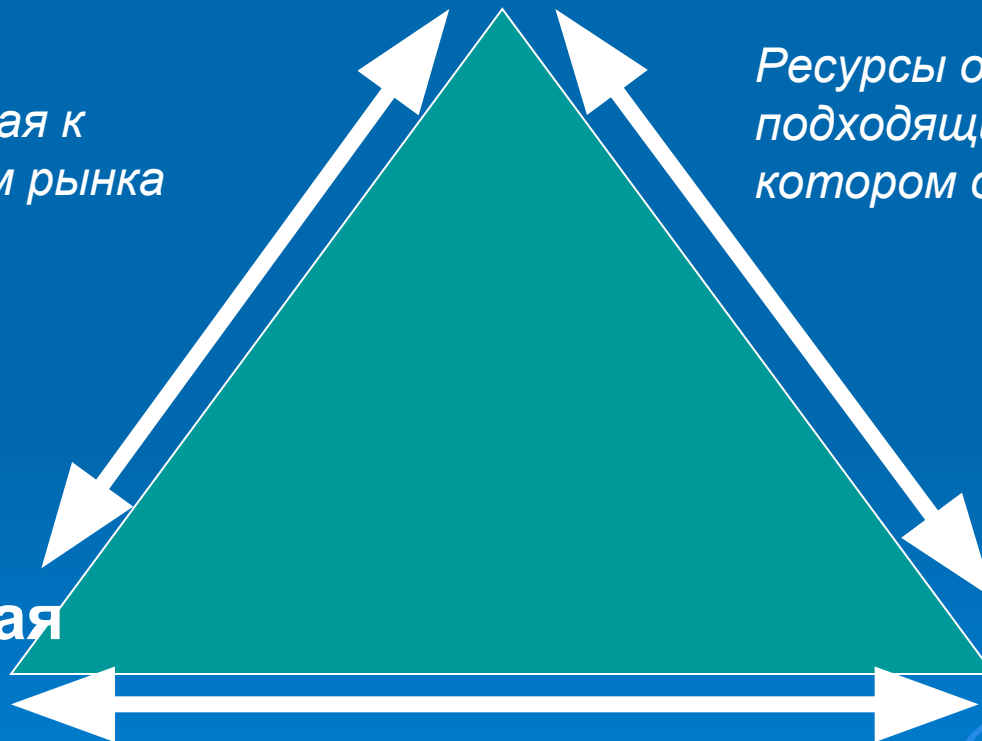
**Рис.10. Факторы уязвимости и стабильности стратегии**

# 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

