

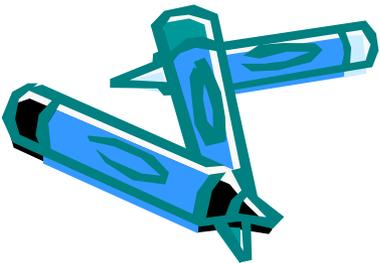
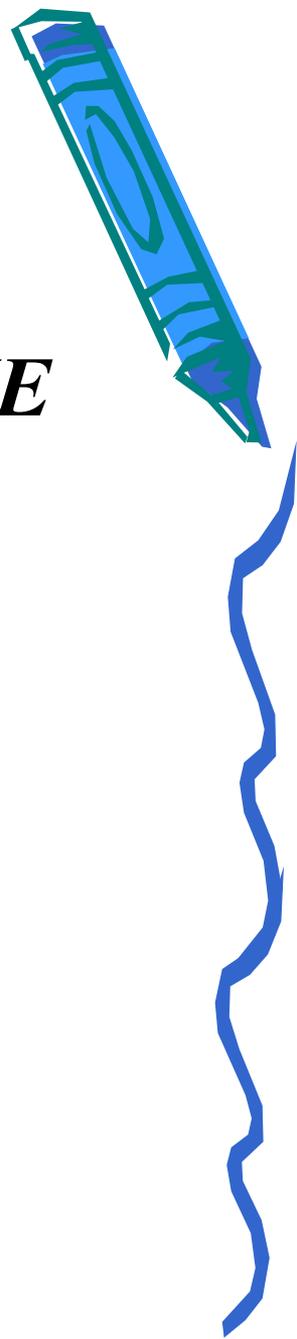
КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«МАРКЕТИНГ»

Д.Э.Н., ПРОФЕССОР

ГАЛЕЕВА

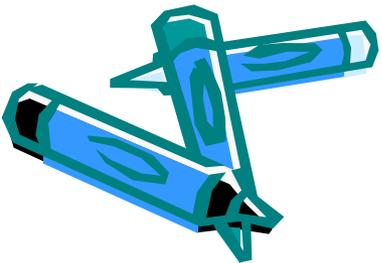
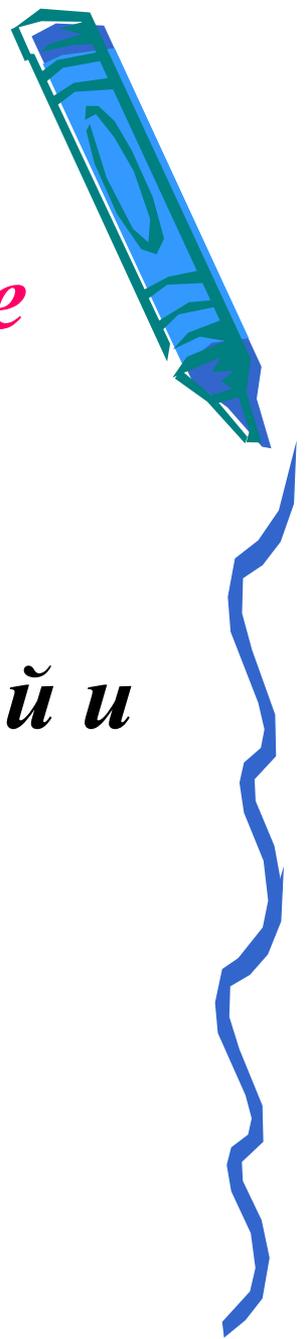
ЕВГЕНИЯ ИСАЕВНА



Тема 10. Стратегическое моделирование в маркетинге

Вопросы:

- 1. Стратегическая матрица*
- 2. Виды маркетинговых стратегий и их выбор*
- 3. Маркетинговый анализ*
- 4. SWOT - анализ*



1. Стратегическая матрица

После выбора стратегии компания приступает к стратегическому моделированию, т.е. выбору модели поведения на рынке. При этом фирма может выбрать следующие линии поведения:

- **стратегию атаки** (расширение операций на рынке, увеличение своей доли на рынке, дополнительные инвестиции);

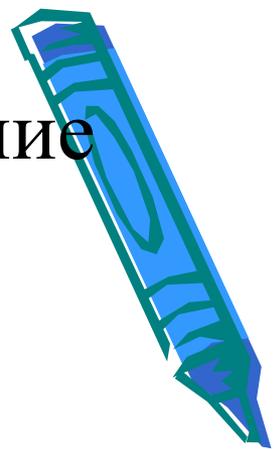
- **стратегию обороны** (сохранение занятых позиций, отказ от дальнейших инвестиций);



- стратегию отступления (сокращение операций на рынке, уход с рынка).

Стратегическая матрица – это пространственная модель выбора компанией определенной линии поведения, которая строится с помощью системы координат.

Иначе, это стратегическая решетка, которая строится по двум или более признакам (факторам), выражающим количественные и/или качественные характеристики признаков (факторов).



Впервые метод стратегического моделирования был предложен *в 50-х годах XX века* американским экономистом *Ансоффом*.

Он построил матрицу возможностей в системе координат товар/рынок, при этом использовал следующие характеристики:

- *товара (старый, новый);*
- *рынок (старый, новый).*

В зависимости от сочетания факторов, фирме предлагалась одна из стратегий (рис.1):

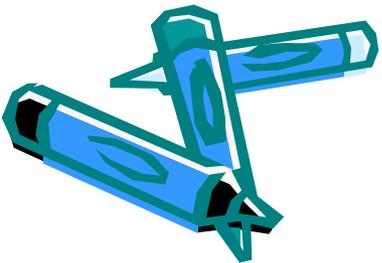




Рис. 1. Матрица Ансоффа

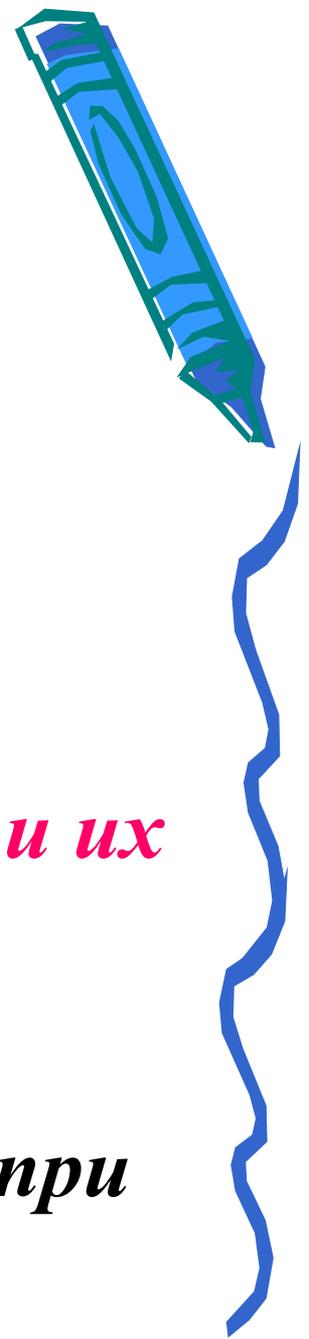
- инновационная стратегия;
- диверсификационная стратегия;
- стратегия проникновения;
- стратегия развития.

Матрица Ансоффа получила широкое распространение в мире.

2. Виды маркетинговых стратегий и их выбор

Инновационные стратегии:

- стратегия высоких цен, применяется при отсутствии жесткой конкуренции и

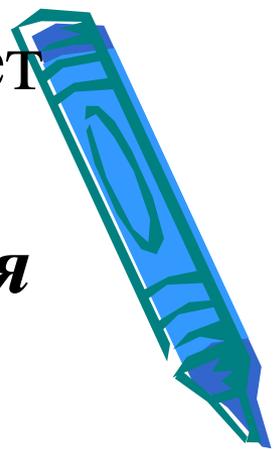


появлении нового товара. Она позволяет быстро получить прибыль за счет платежеспособных клиентов (*стратегия снятия сливок*).

- *стратегия проникновения на рынок*, когда на продукт устанавливаются *невысокие цены* из-за большого числа конкурентных товаров;

- *стратегия престижа* заключается в *убеждении потребителя*, что высокая цена соответствует высокому качеству товара, приобретение которого является престижным;

- *стратегия, базирующаяся на мнении потребителей* – это изучение спроса на

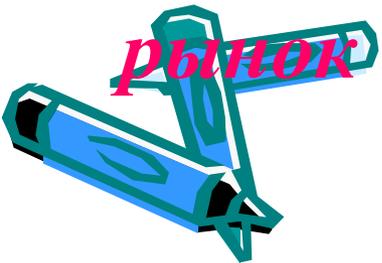
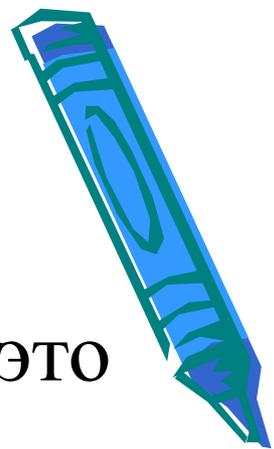


определенную продукцию фирмы и установление на нее доступной цены.

Диверсификационные стратегии – это расширение ассортимента выпускаемой продукции, переориентация на новые рынки сбыта, освоение новых видов продукции.

Данные стратегии повышают эффективность производства, снижают риск инвестиционного портфеля, предотвращают банкротство:

- стратегия глубокого проникновения на рынок (стратегия концентрации) – это



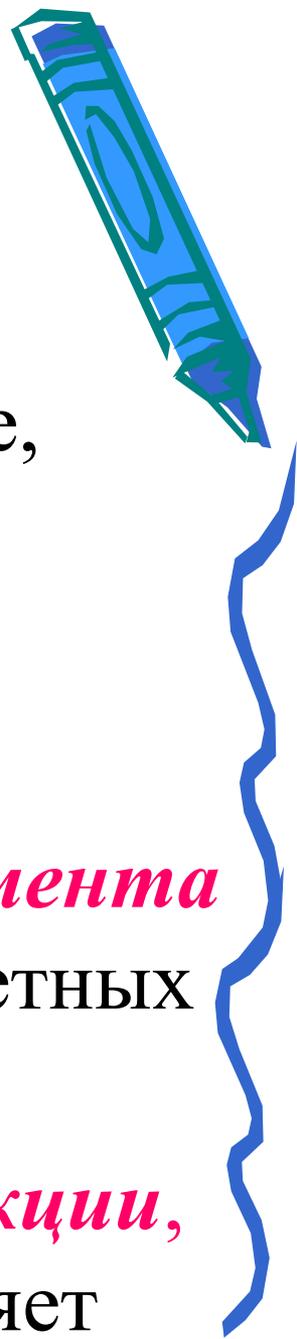
увеличение сбыта своих товаров на уже освоенных рынках.

При этом используют агрессивный маркетинг, интенсивное товародвижение, наступательное продвижение товаров, конкурентоспособные цены.

Стратегии развития:

- фиксация за собой определенного сегмента рынка – концентрация усилий на конкретных запросах клиентов;

- специализация в производстве продукции, не имеющей аналогов на рынке ПОЗВОЛЯЕТ



диктовать ценовую политику, не имея на рынке потенциальных конкурентов;

- *минимизация издержек производства*, это позволяет снизить цену на товары и получить прибыль.

Пользуется известностью и *матрица БКГ* (Бостонской консалтинговой группы), построенная по двум факторам – *темпы развития рынка/доля рынка*.

Она быстро завоевала популярность, благодаря простоте и наглядности анализа.

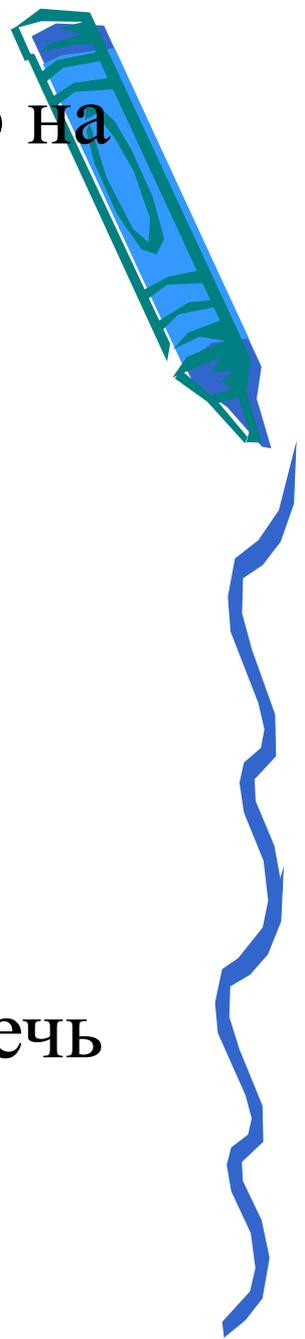


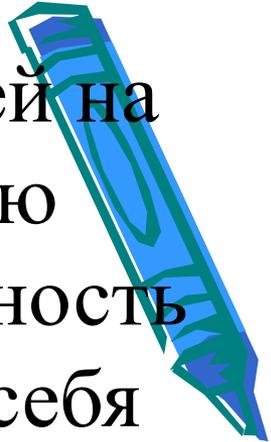


Рис. 2. Матрица БКГ

1. Фирма, имеющая значительную долю на перспективном развивающемся рынке, занимает *позицию «Звезды»*, которая обеспечивает ей *возможность наступательных операций*. «Звезды» популярны, привлекательны, быстро развиваются, но требуют значительных инвестиций.

2. Та же компания, попавшая на неперспективный рынок, старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке (*позиция «Дойной коровы»*). Она может использовать *стратегию обороны*.





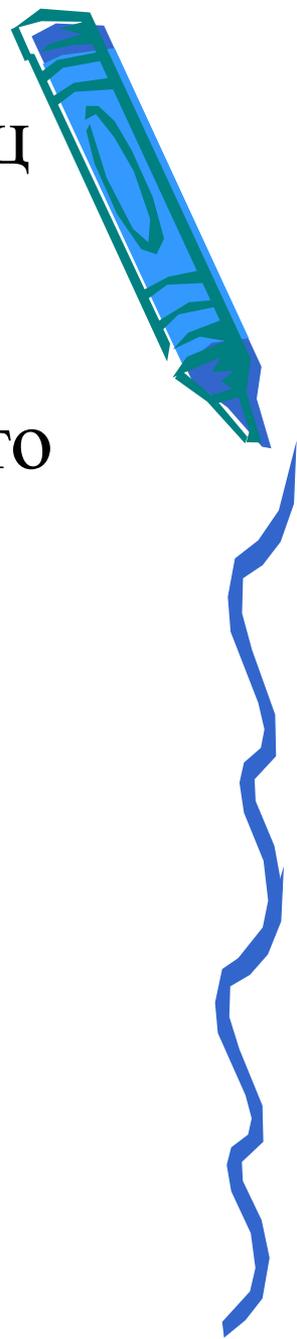
3. Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке, занимает позицию *«Трудный ребенок»*. Она имеет возможность сохранить свою позицию и обеспечить себя прибылью (*стратегия обороны*), а, получив дополнительные ресурсы, перейти в позицию *«Звезды»*.



4. Та же компания, попав на рынок мало перспективный (*позиция «Собака»*), вынуждена будет уйти с рынка. У таких компаний все плохо. Доход приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того.

Матрица БКГ была принята за образец многими маркетологами мира, она постоянно совершенствовалась, у нее увеличивалось число полей (*до 9-16*), что позволяло давать более дифференцированные рекомендации:

- немедленный уход с рынка;
- медленный уход с рынка, обеспечивающий получение прибыли;
- сокращение доли на рынке до определенного минимума и т.п.



В данную модель вводились другие факторы и в результате была построена матрица *по комплексу факторов*.

Из характеристик комплексов определялась многомерная средняя величина фактора (обычно экспертным путем) по формуле:

$$\bar{\mathbf{V}} = \Sigma \mathbf{V}_i \times \mathbf{F}_i / \Sigma \mathbf{F}_i,$$

где $\bar{\mathbf{V}}$ – средняя характеристика комплекса факторов;

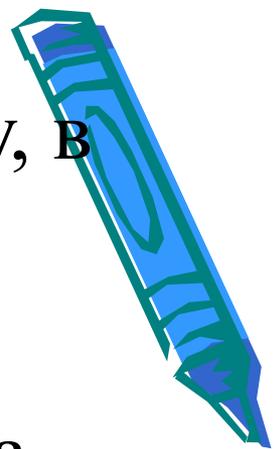


V_i – балл, присваиваемый i -му фактору, в соответствии с его количественной или качественной характеристикой;

F_i – ранг (или вес) каждого i -го фактора.

Методика стратегического моделирования использовалась также и консалтинговыми фирмами *«Шелл»* и *«Мак-Кинси»* (рис. 3).

1. При этом, фирма, попавшая на комбинацию факторов в квадрат *A*) могла использовать *наступательную стратегию* с *низким уровнем риска C-1.*



РЫНОЧНАЯ СИТУАЦИЯ

А) C-1	Б) C-2	БЛАГОПРИЯТНАЯ
В) C-2	Г) C-3	НЕБЛАГОПРИЯТНАЯ
СИЛЬНЫЕ	СЛАБЫЕ	ВОЗМОЖНОСТИ ФИРМЫ

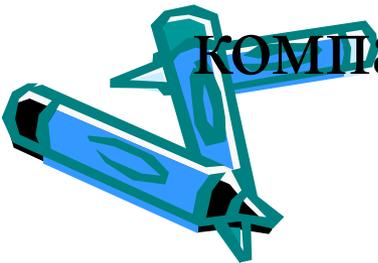
Рис. 3. Матрица Шелл и Мак-Кинси



2. Фирма, попавшая в квадраты **Б) и В)** могла придерживаться **стратегии обороны** со средним уровнем риска **С-2**.

3. В квадрате **Г)** фирме не оставалось ничего другого, как выбрать **стратегию отступления**, поскольку уровень риска был очень высок **С-3**.

Матричный способ стратегического моделирования обычно является составной частью анализа хозяйственного портфеля компании, или портфолио-анализом.



При разработке маркетинговой стратегии фирмы можно применять *U-образную модель Портера*, которая показывает, что с помощью *концентрированных маркетинговых усилий* компания, занимающая небольшую долю на рынке, может обеспечить себе не менее высокую эффективность инвестиций и текущих затрат, чем крупная фирма. Это аналог *стратегии концентрированного маркетинга* или *закона Парето 20/80*.



3. Маркетинговый анализ

Маркетинговый анализ – совокупность специальных видов анализа, особым образом решающих специфические маркетинговые задачи (например, портфельный анализ, в т.ч. с помощью матрицы БКГ или матрицы Мак-Кинси).

Цель маркетингового анализа – содействие подготовке принятия управленческих решений в *условиях неопределённости* рыночной ситуации.



Задачи маркетингового анализа:

- изучение рынка и обоснование рыночных тенденций;
- анализ основных факторов, влияющих на спрос;
- анализ и обоснование стратегии ценообразования;
- выявление реальных и потенциальных конкурентов предприятия;
- оценка слабых и сильных сторон деятельности, преимуществ и недостатков;

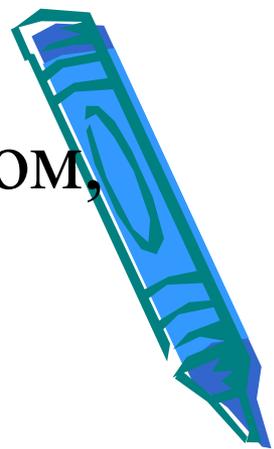


- оценка конкурентоспособности в целом, выявление способов повышения конкурентоспособности;
- анализ методов стимулирования сбыта и обоснование выбора наиболее эффективных.

В маркетинге выделяют два основных направления анализа: *оперативный анализ и стратегический анализ:*

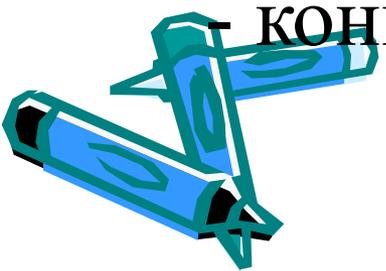
Оперативный анализ в маркетинге

- выявляет комплекс взаимосвязей фирмы с окружающей средой.



Это, прежде всего:

- оценка реакции рынка на маркетинговые мероприятия;
- анализ и моделирование покупательского поведения на рынке, как реакция на маркетинговую деятельность;
- изучение мнений и предпочтений потребителей;
- анализ потенциала собственной фирмы;
- конкурентный анализ.



Стратегический анализ в маркетинге —

это оценка состояния рынка, он включает:

- сбалансированность рынка;
- пропорциональность его развития;
- тенденции развития рынка;
- масштаб рынка;
- емкость рынка;
- устойчивость развития рынка;
- цикличность развития рынка;
- анализ и прогноз покупательского спроса.





Методы маркетингового анализа,

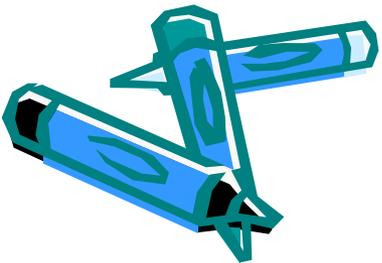
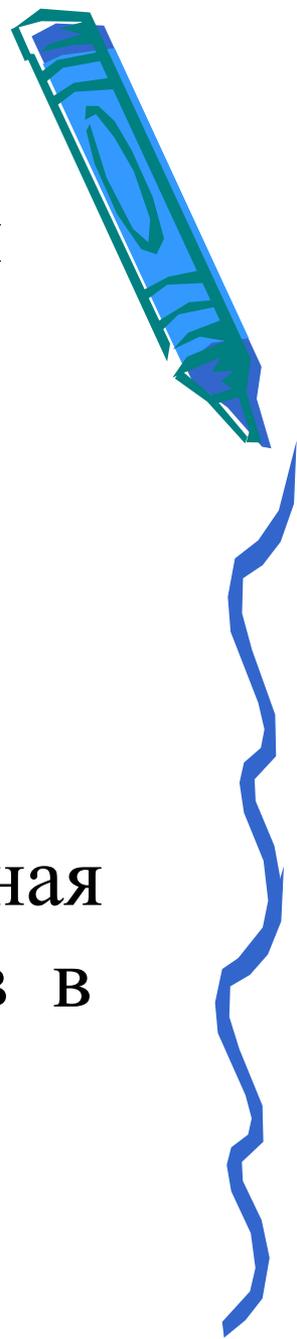
применяемые на практике:

- статистические методы анализа;
- математическое моделирование;
- моделирование процессов и рисков;
- эвристические методы (экспертных оценок);
- многомерные (матричные) методы анализа;
- гибридные методы анализа (применяются для исследования сложных процессов, например, проблем товародвижения).



Этапы маркетингового анализа:

- сбор данных в результате проведения маркетинговых исследований;
- обобщение массива данных путем их выражения через ограниченное число ключевых параметров;
- концептуализация данных – оценка результатов обобщения, коммуникативная обработка и интерпретация результатов в понятных для заказчика категориях;





- экстраполяция – определение, в какой степени данные выборки характерны для всей совокупности объектов внимания;
- формулирование выводов.

Маркетинговый анализ рынка – стратегический анализ прогноза развития рынка, спроса на продукцию, моделирование покупательского поведения.

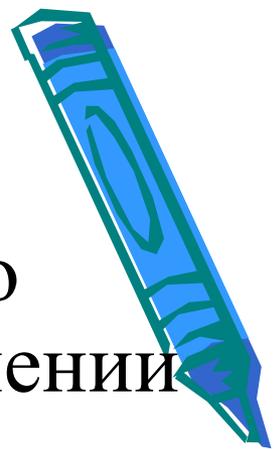
Маркетинговый анализ компании – стратегический анализ, выявляющий комплекс взаимосвязей компании с окружающей маркетинговой средой.



4. *SWOT*-анализ

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: *Strengths* (сильные стороны), *Weaknesses* (слабые стороны), *Opportunities* (возможности) и *Threats* (угрозы).

Сильные (*S*) и *слабые* (*W*) стороны являются факторами *внутренней среды* организации, то есть теми, на которые сама организация способна повлиять.



Возможности (О) и **угрозы (Т)** являются факторами **внешней среды**, то есть теми, которые могут повлиять на организацию извне и при этом не контролируются самой фирмой.

SWOT-анализ эффективен при начальной оценке текущей ситуации, однако он не может заменить выработку стратегии компании или качественный анализ динамики показателей.

Сильные стороны SWOT-анализа:

Это универсальный метод, который применим в разных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).



Это гибкий метод со свободным выбором анализируемых элементов в зависимости от поставленных целей. Может использоваться как *для оперативной оценки*, так и для *стратегического планирования* на длительный период.

Использование метода, *не требует специальных знаний* и наличия *профильного образования*.

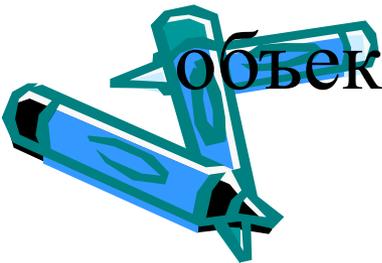
Недостатки SWOT-анализа



SWOT-анализ показывает только *общие факторы*, а конкретные мероприятия для достижения поставленных целей надо разрабатывать отдельно.

При SWOT-анализе происходит лишь *перечисление факторов без выявления основных и второстепенных* и детального анализа взаимосвязей между ними.

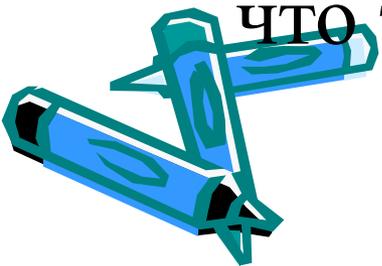
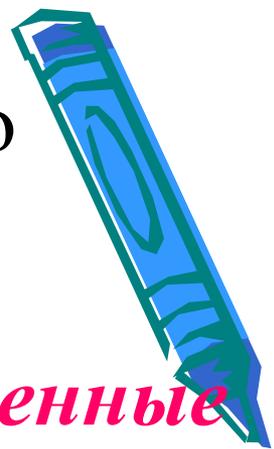
SWOT-анализ даёт в большей степени *статичную картинку*, чем развитие объекта в динамике.



Результаты SWOT-анализа обычно представлены в виде *качественного описания*, в то время как для оценки ситуации часто требуются *количественные параметры*.

SWOT-анализ является довольно *субъективным* и чрезвычайно зависит от позиции и знаний того, кто его проводит.

Для качественного SWOT-анализа необходимо привлечение большого массива информации из самых разных источников, что требует значительных усилий и затрат.



Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. ***Выводы***, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Для более полной отдачи от данного метода используется также построение вариантов действий, основанных на пересечении полей.

Для этого последовательно рассматривают различные ***сочетания факторов внешней среды и внутренних свойств компании.***



Матрица SWOT анализа

	Возможности 1. 2. 3. · ·	Угрозы 1. 2. 3. · ·
Сильные стороны 1. 2. 3. · ·	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. · ·	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СУ»

Выделяются те, что должны быть учтены при разработке стратегии.

Поле СИВ показывает, какие сильные стороны компании необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать компании для устранения внешних угроз.



Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться компании, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Стратегией развития считают комбинацию в SWOT-анализе, где есть ***сильные стороны и возможности (СИВ)***.

Ограничением стратегического развития называют комбинацию, которую составляют ***угрозы и слабые стороны (СЛУ)***.

Внутреннее преобразование может быть представлено комбинацией из ***возможностей внешней среды и слабых сторон компании (СЛВ)***.



SWOT-анализ

	Возможности: Реклама; Ассортимент продукции; Поставщики; добавление сопутствующих продуктов и услуг;	Угрозы: Возрастающее конкурентное давление; Изменение потребностей и вкуса; Нестабильная экономическая ситуация;
Сильные стороны: Хорошая репутация; Стабильная прибыль; Наличие долгосрочных договоров с основными поставщиками Разумная ценовая политика	Рекламная деятельность; Уменьшение издержек за счет более выгодных контрактов с поставщиками и изменения стратегии деятельности	Гибкая ценовая политика; Максимальное использование преимущества в области издержек
Слабые стороны: нет ясных стратегических направлений; Ухудшающаяся конкурентная позиция; Устаревшее оборудование; ниже среднего маркетинговые способности;	Поиск новых поставщиков; Изменение политики управления персоналом; Новая маркетинговая политика;	Развитие сервиса дополнительных услуг и открытие новых.

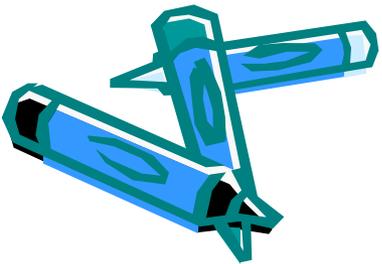
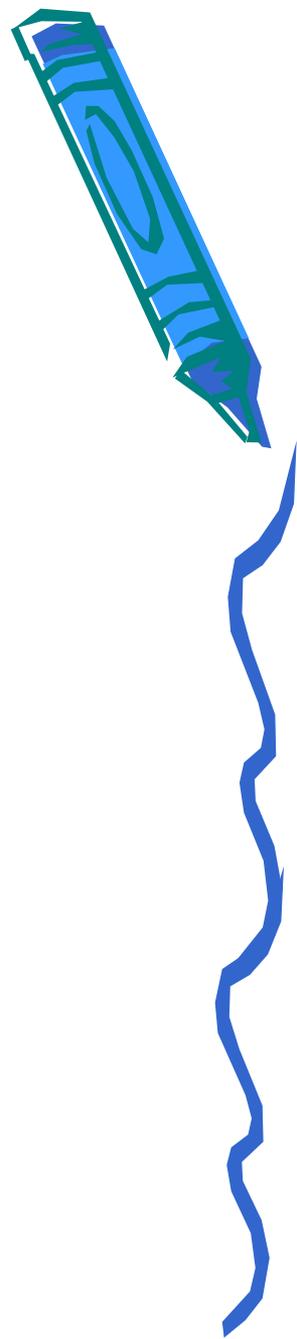
Потенциальные преимущества фирмы при анализе – это ее **сильные стороны и внешние угрозы**, соединенные вместе (СИУ).

Цель при анализе **должна быть достижимой**, конкретной и определенной, чтобы усилия были сконцентрированы **на основном направлении**.

Второстепенные качества при анализе **не столь важны**. Анализ должен обеспечивать **простор, для развития компании**. Помимо этого, необходимо указать те особенности, которыми обладает ваш бизнес, в отличие от других.



Спасибо за внимание!



Список литературы



1. Основная литература:

1. Крылова, Г. Д. Маркетинг : учебник / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М. : Магистр, 2009. – 493 с.
2. Кузнецова, Л. В. Основы маркетинга : учеб. пособие / Л. В. Кузнецова, Ю. Ю. Черкасова. – М. : Вузовский учебник, 2008. – 139 с.
3. Маслова, Т. Д. Маркетинг : учебник / Т. Д. Маслова. – 3-е изд., доп.. – СПб. : Питер, 2008. – 384 с.
4. Соловьев, Б. А. Маркетинг : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
5. Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 336 с. – Режим доступа : <http5>.
Соловьев, Б. А. Маркетинг [Электронный ресурс] : учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 336 с. – Режим доступа : <http://5>



2. Дополнительная литература:

6. Басовский, Л. Е. Маркетинг : курс лекций / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 219 с.
7. Басовский, Л. Е. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. Е. Басовский, Е. Н. Басовская. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 300 с. – Режим доступа : <http://znanium.com>.
8. Беляев, В. И. Маркетинг: основы теории и практики [Электронный ресурс] – М. : Кнорус, 2009. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM).
9. Годин, А. М. Маркетинг : учебник / А. М. Годин. – 9-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и К, 2012. – 656 с.
10. Данько, Т. П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник / Т. П. Данько, М. П. Голубев. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 416 с.



11. Завьялов, П. С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах : учеб. пособие / П. С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 496 с.

12. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. И. М. Синяевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 384 с. – Режим доступа : [http](http://12.Маркетинг)

[Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. И. М. Синяевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 384 с. – Режим доступа : [http://](http://12.Маркетинг)

[Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. И. М. Синяевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 384 с. – Режим доступа : <http://znanium>

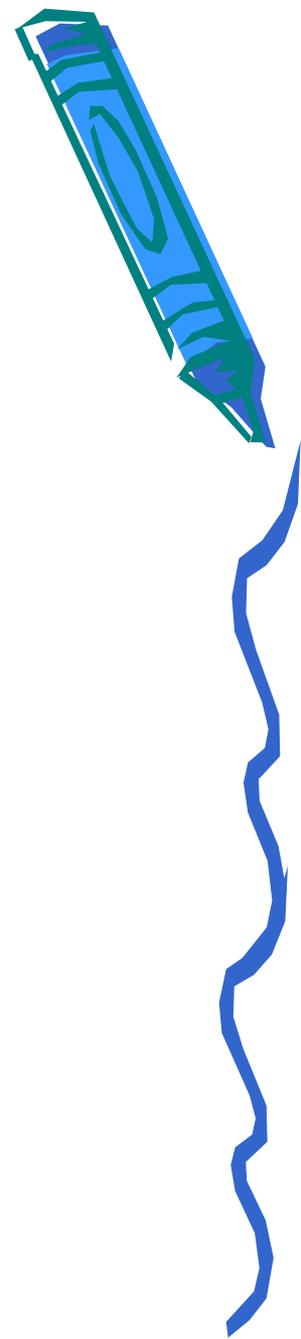
[Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. И. М. Синяевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 384 с. – Режим доступа : <http://znanium>.

[Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. И. М. Синяевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. –



3. Рекомендуемые журналы и газеты

1. Актуальные проблемы экономики и права.
2. Вопросы экономики.
3. Комерсантъ.
4. Маркетинг в России и за рубежом.
5. Нижнекамская правда.
6. Нижнекамское время.
7. Республика Татарстан.
8. Российская газета.
9. Российский экономический журнал.
10. Экономика и жизнь.
11. Экономист.
12. Экономический Вестник Республики Татарстан



3. Рекомендуемые Интернет-сайты

1. <http://www.marketing.spb.ru> – Сайт по маркетингу
2. <http://www.socreklama.ru> – Сайт «Социальная реклама»
3. <http://www.allinform.ru> – Желтые страницы Интернет
4. <http://www.rima.ru> – Маркетинговое образование в России

