

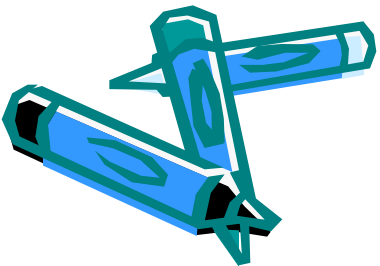
***КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ***

***«МАРКЕТИНГ»***

***Д.Э.Н., ПРОФЕССОР***

***ГАЛЕЕВА***

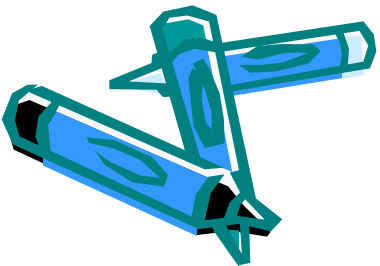
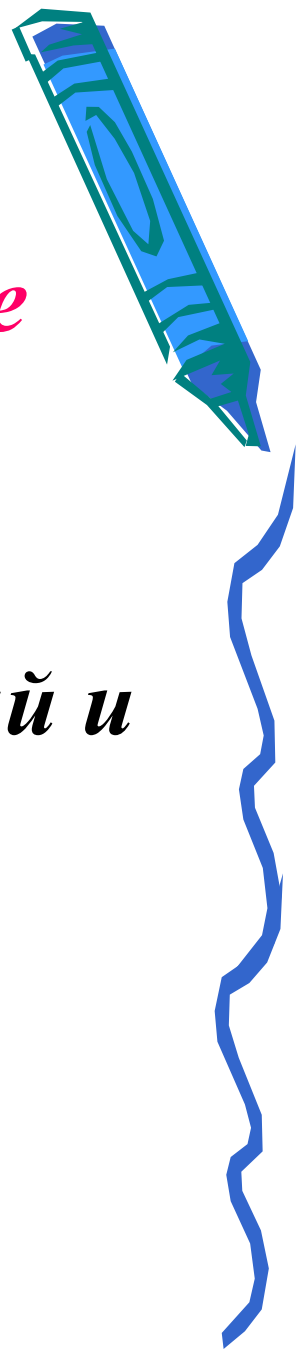
***ЕВГЕНИЯ ИСАЕВНА***



# *Тема 10. Стратегическое моделирование в маркетинге*

## *Вопросы:*

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

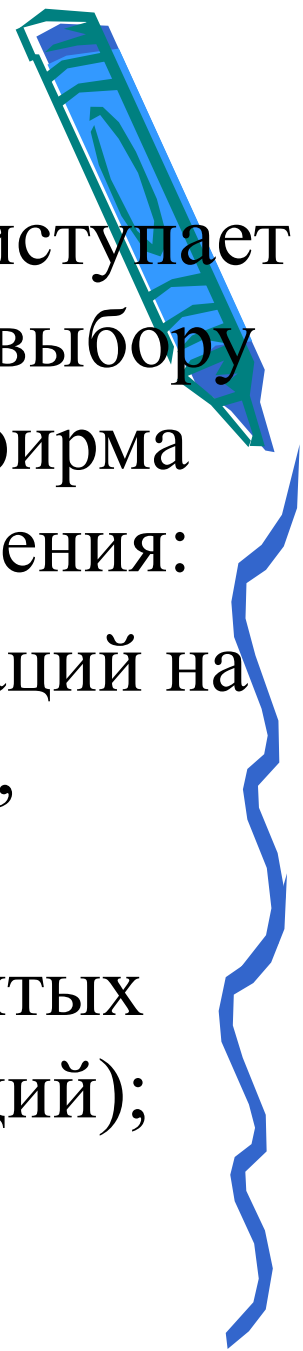
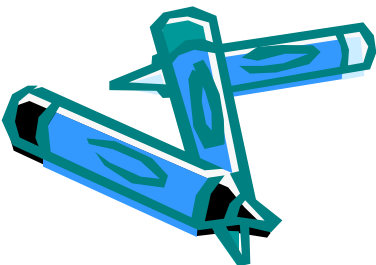


## 1. Стратегическая матрица

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);

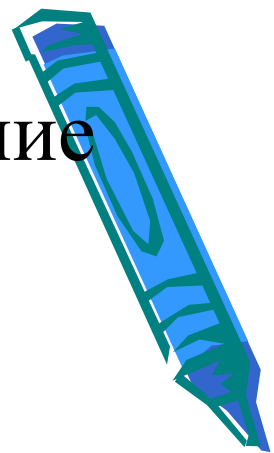
- **стратегию обороны** (сохранение занятых позиций, отказ от дальнейших инвестиций);



**- 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).

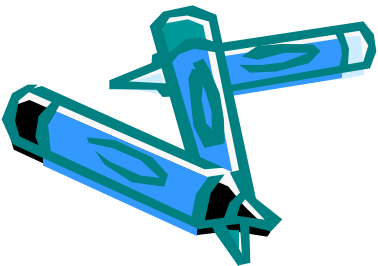


*Впервые* метод стратегического моделирования был предложен *в 50-х годах XX века* американским экономистом *Ансоффом*.

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**

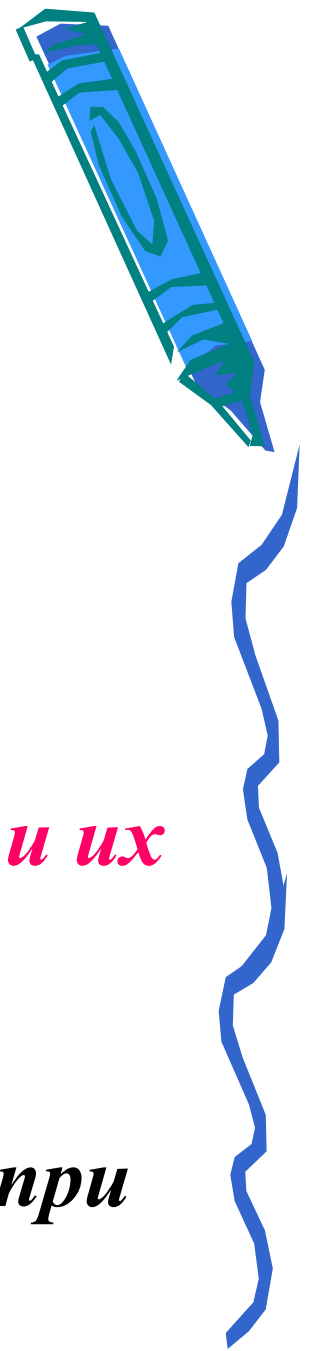
- инновационная стратегия;
- диверсификационная стратегия;
- стратегия проникновения;
- стратегия развития.

*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

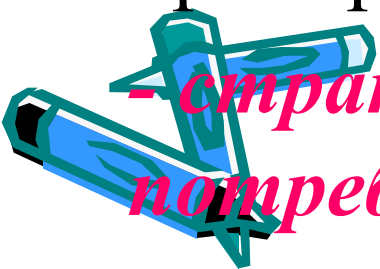
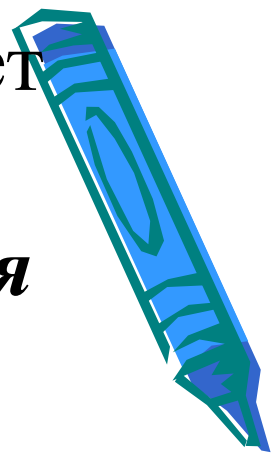


*появлении нового товара.* Она позволяет быстро получить прибыль за счет платежеспособных клиентов (*стратегия снятия сливок*).

- *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



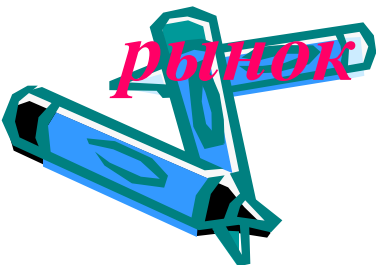
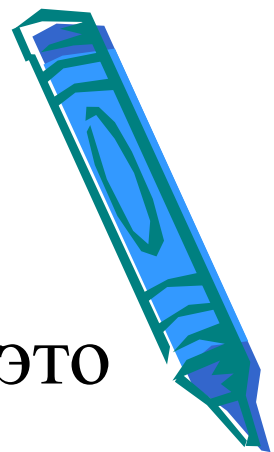


определенную продукцию фирмы и установление на нее доступной цены.

*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



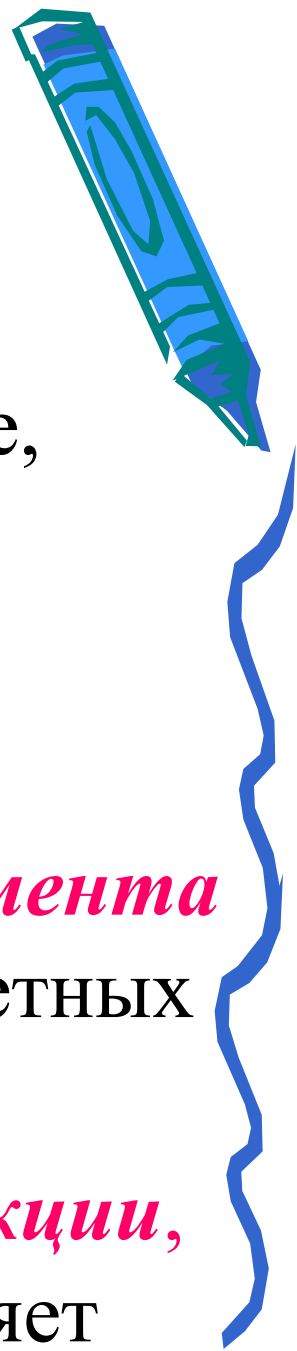
увеличение сбыта своих товаров на уже освоенных рынках.

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.

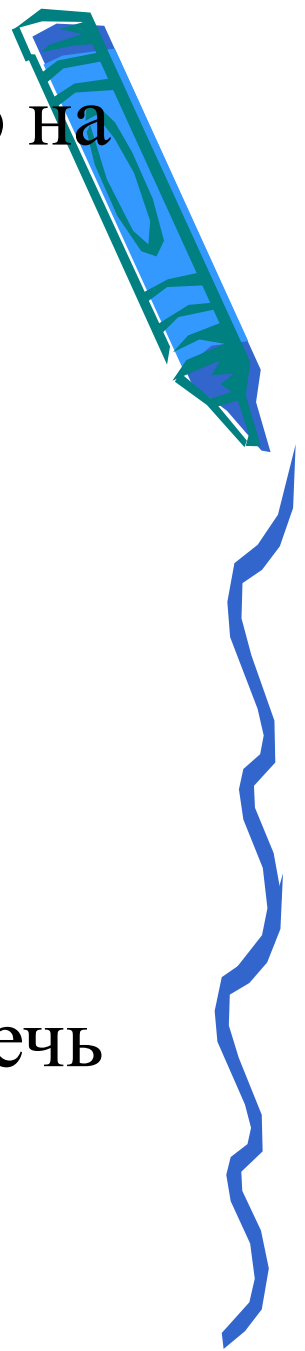





**Рис. 2. Матрица БКГ**


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*.





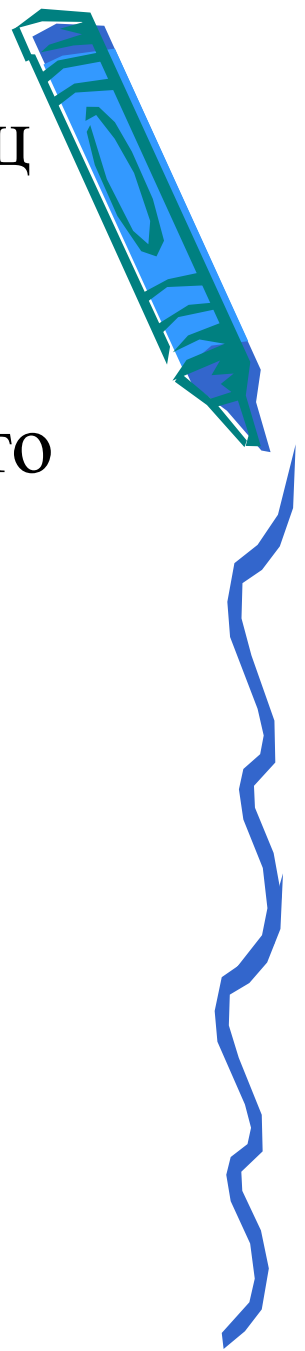
3. Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке, занимает позицию *«Трудный ребенок»*. Она имеет возможность сохранить свою позицию и обеспечить себя прибылью (*стратегия обороны*), а, получив дополнительные ресурсы, перейти в позицию *«Звезды»*.



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.

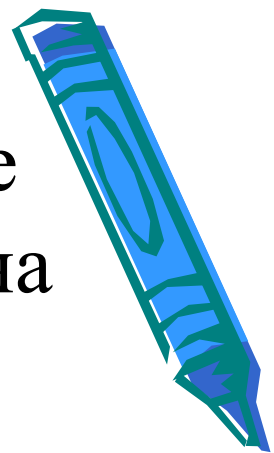


В данную модель вводились другие факторы и в результате была построена матрица *по комплексу факторов*.

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;



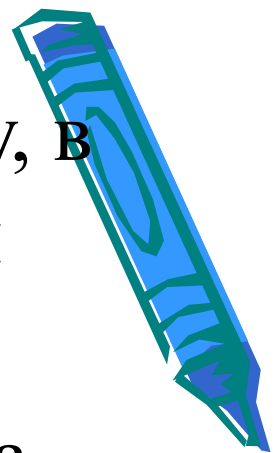


$V_i$  – балл, присваиваемый  $i$ -му фактору, в соответствии с его количественной или качественной характеристикой;

$F_i$  – 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

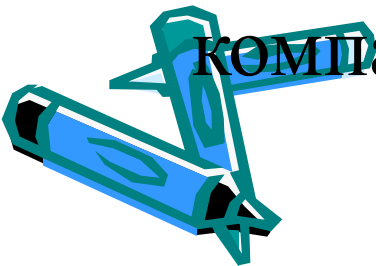
**Рис. 3. Матрица Шелл и Мак-Кинси**



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;

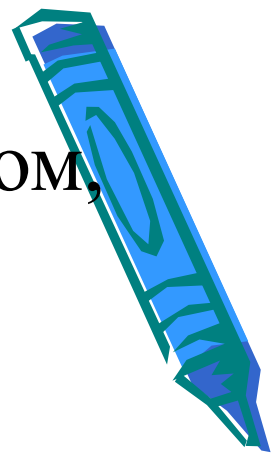


- оценка конкурентоспособности в целом, выявление способов повышения конкурентоспособности;
- анализ методов стимулирования сбыта и обоснование выбора наиболее эффективных.

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

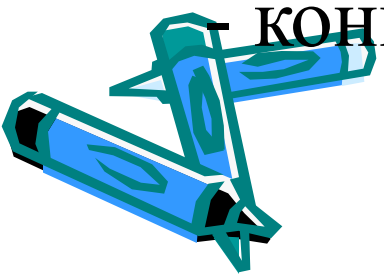
### *Оперативный анализ в маркетинге*

- 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.

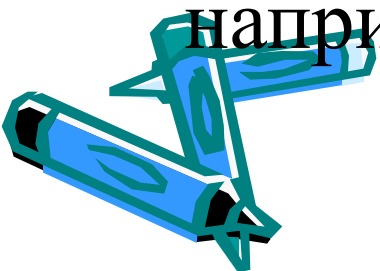




## *Методы маркетингового анализа,*

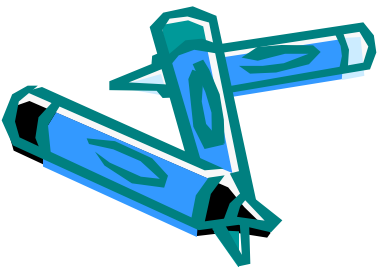
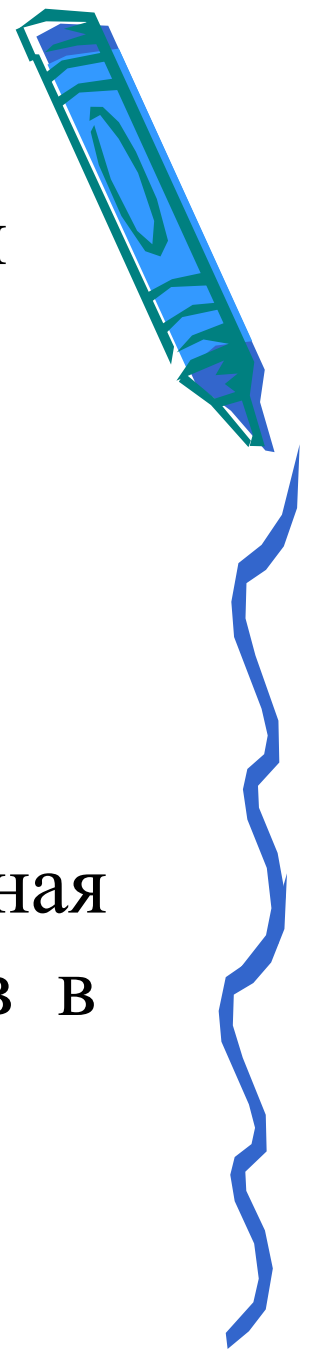
применяемые на практике:

- 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.

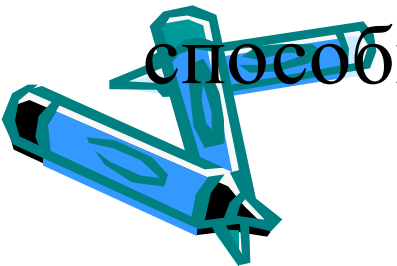
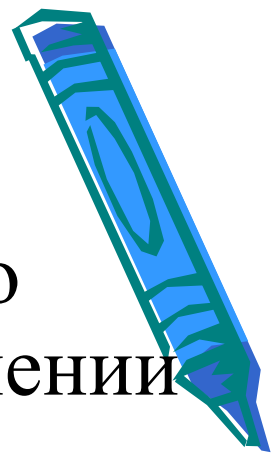
***Маркетинговый анализ компании*** – стратегический анализ, выявляющий комплекс взаимосвязей компании с окружающей маркетинговой средой.




## 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:**

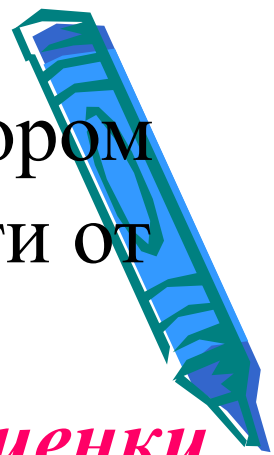
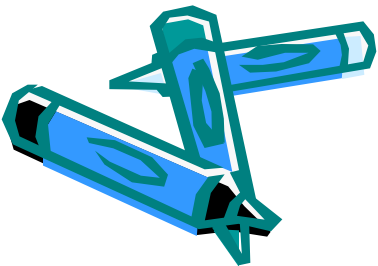
**Это универсальный метод**, который применим в разных сферах экономики и управления. Его можно адаптировать к объекту исследования любого уровня (продукт, предприятие, регион, страна и пр.).



*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*.

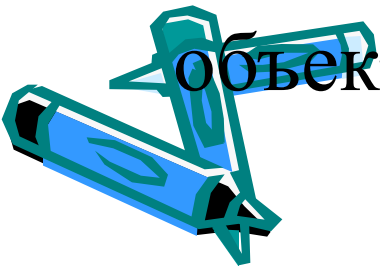
*Недостатки SWOT-анализа*



*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.

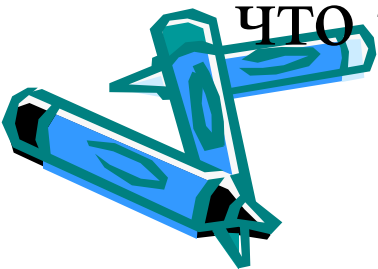
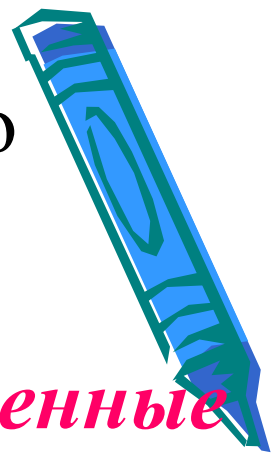




*Результаты SWOT-анализа* обычно представлены в виде *качественного описания*, в то время как для оценки ситуации часто требуются *количественные параметры*.

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

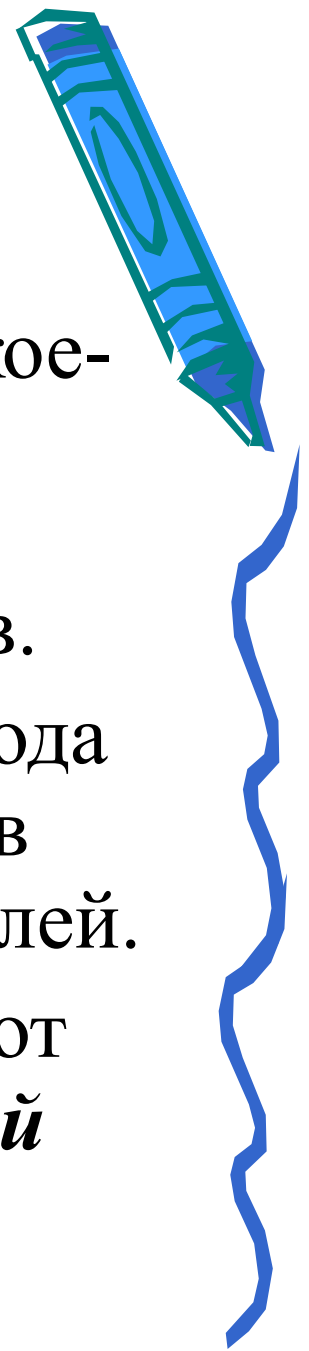
*Для качественного SWOT-анализа* необходимо привлечение большого массива информации из самых разных источников, что требует значительных усилий и затрат.



***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

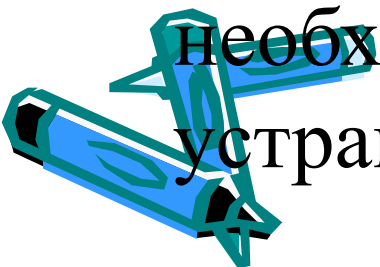
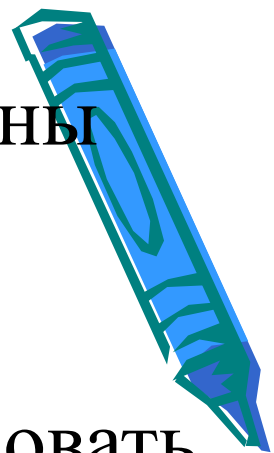
	Возможности 1. 2. 3. · · ....	Угрозы 1. 2. 3. · · ....
Сильные стороны 1. 2. 3. · · ....	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. · · ....	ПОЛЕ «СВ»	ПОЛЕ «СУ»

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)***.



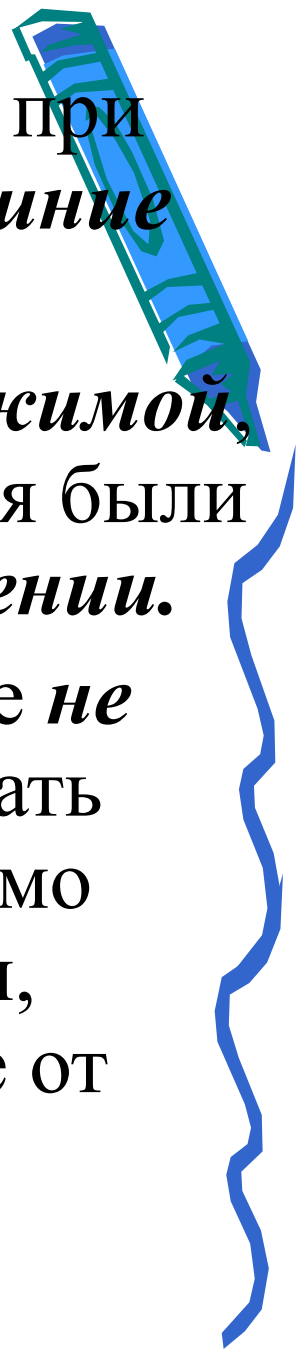
# SWOT-анализ

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

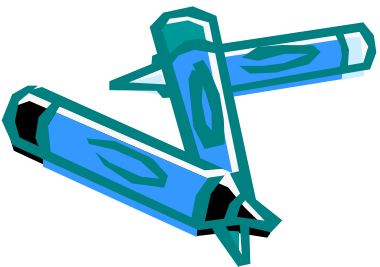
**Потенциальные преимущества** фирмы при анализе – это ее **сильные стороны и внешние угрозы**, соединенные вместе (СИУ).

**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



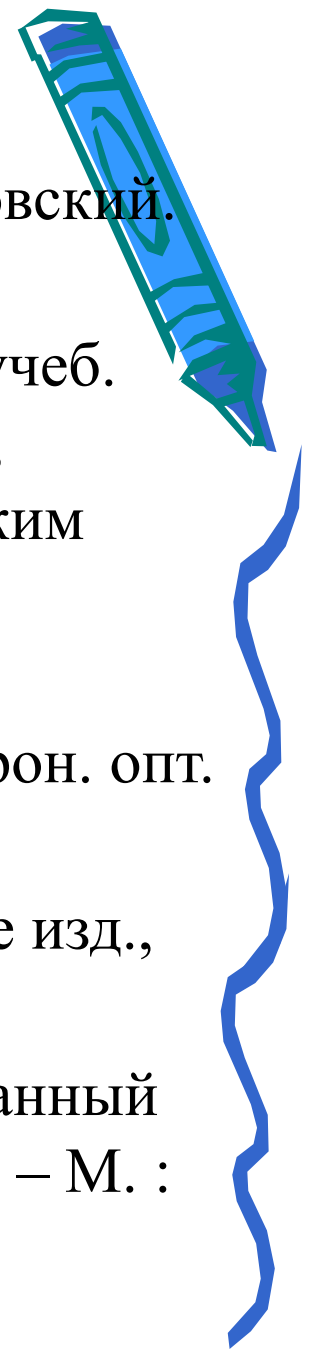
## 1. Основная литература:

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.

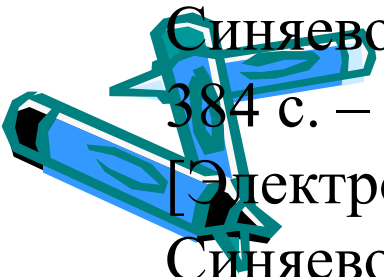
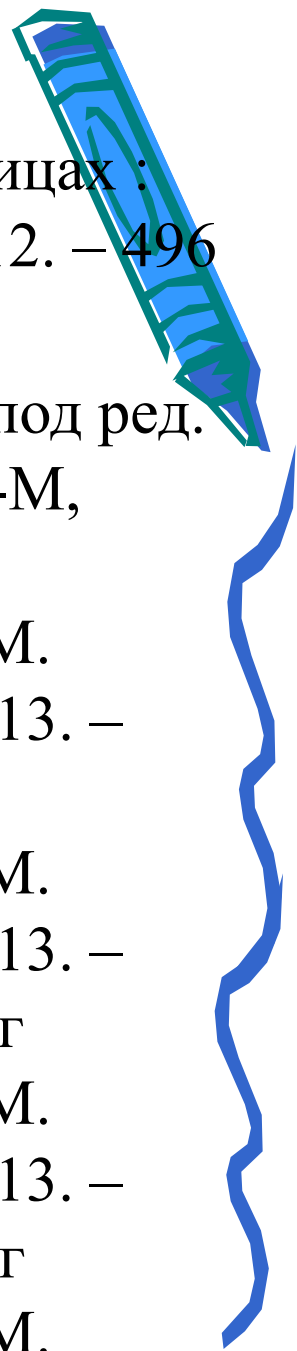
12. Маркетинг [Электронный ресурс] : учеб. пособие / под ред. И. М. Синяевой. – М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2013. – 384 с. – Режим доступа : [http](http://12.Маркетинг)

[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

