

# **Выбор стратегии маркетинга**

## Стратегический маркетинг -

анализ возможностей предприятия на рынке, выбор системы целей, разработка и формулировка планов и осуществление маркетинговых мероприятий, ориентированных на снижение рыночного риска, обеспечение длительного и устойчивого развития предприятия

**Стратегия маркетинга** – часть корпоративной стратегии предприятия, определяющая, каким образом стратегии компании и СПБ могут быть реализованы на уровне продуктово-рыночного комплекса.

### Задачи:

1. Расширение бизнеса, развитие технологического потенциала и рост производства
2. Создание новых товаров
3. Освоение новых рынков

# Корпоративные стратегии

## **Определяют:**

- способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями
- пути наилучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка

## **Направлены на :**

- увеличение объема предпринимательской деятельности,
- удовлетворение рыночного спроса,
- создание новых сфер деятельности

# Корпоративные стратегии

## Портфельные стратегии



способы управления различными сферами деятельности предприятия  
(BCG, General Electric/McKinsey)

## Стратегии роста



способы достижения наиболее полного использования внутреннего потенциала для удовлетворения требований рынка (И. Ансофф)

## Конкурентные стратегии



способы достижения конкурентных преимуществ на рынке на основе использования слабых сторон конкурентов (М. Портер)

# Функциональные стратегии

## Определяют:

- способы воздействия на целевые рынки с помощью комплекса маркетинговых усилий
- пути лучшего использования маркетинг – микс для удовлетворения нужд целевых рынков

### Стратегии сегментирования



выбор наиболее привлекательных сегментов рынка

### Стратегии позиционирования



способы достижения наиболее привлекательного положения продукции предприятия относительно продукции конкурентов

### Стратегии комплексного маркетинга



способы формирования маркетинг-микс для достижения целей предприятия: рост объема продаж, доля на рынке, имидж предприятия

# Инструментальные стратегии

## Определяют:

- способы наилучшего использования отдельных элементов комплекса маркетинга
- пути повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке

### Товарные стратегии



способы соответствия ассортимента и качества товаров предприятия потребительским предпочтениям

### Ценовые стратегии



способы привлечения потребителей с помощью стимулирования ценами

### Стратегия распределения



способы организации обеспечения доступности товара потребителю (в нужное время в нужном месте)

### Стратегия продвижения



способы доведения информации до потребителя о продукции предприятия

# Корпоративные стратегии



- **Бизнес-портфель** – совокупность производимых компанией товаров и услуг, сгруппированные в СБЕ
- **Портфельный анализ** – результаты направлений деятельности компании в матричном виде
- **Портфельные стратегии** – способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия

# Инструменты для построения портфельной стратегии:

- Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), называемая матрица «рост – доля рынка»  
(*Boston Consulting Group, 1970*)
- Матрица «привлекательность – конкурентоспособность», разработанная исследовательской группой «МакКинси» по заказу корпорации «Дженерал Электрик»  
(*General Electric/McKinsey, 1978*)

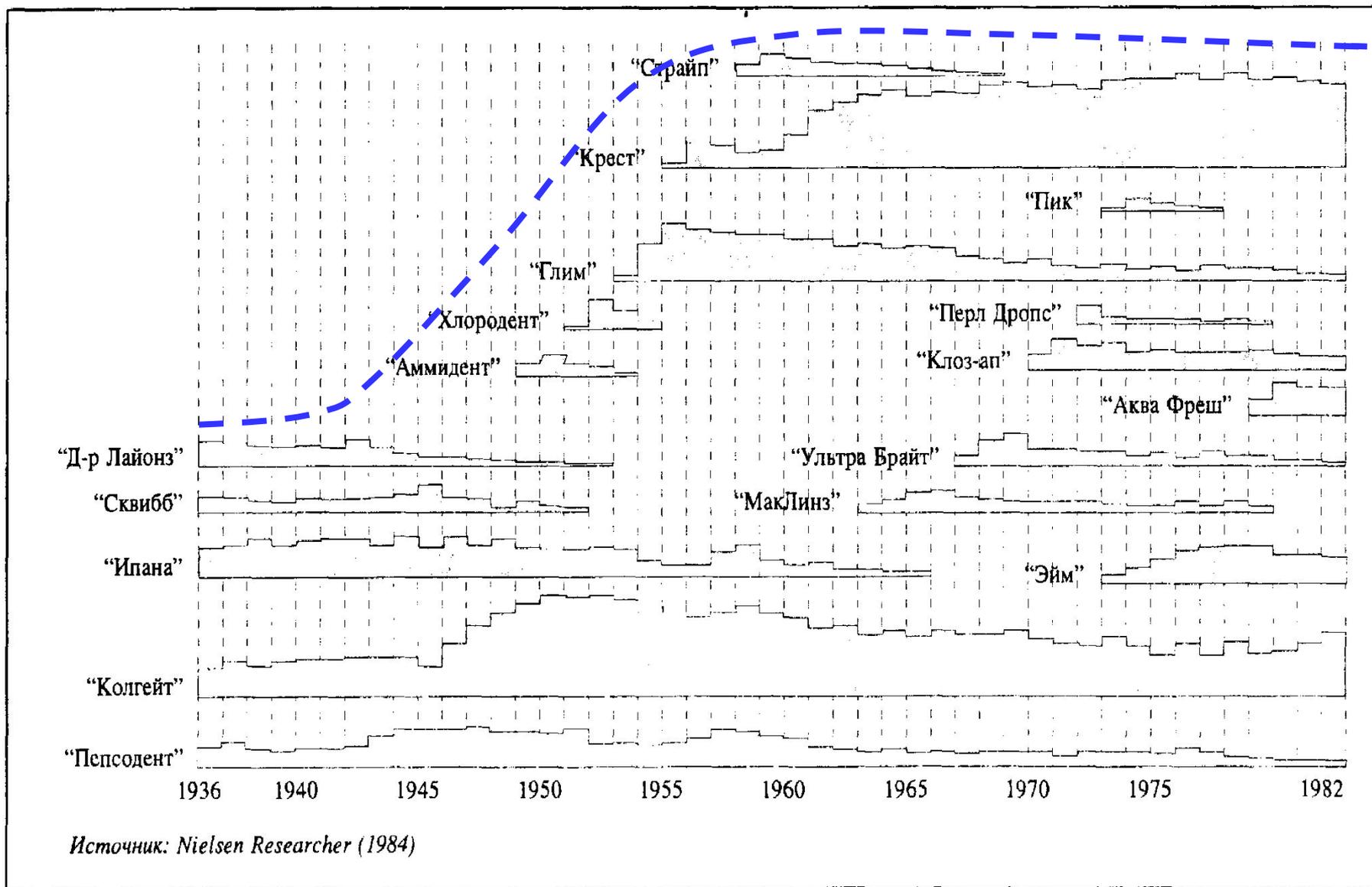
# Матрица «рост – доля рынка» (БКГ)

## Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ:

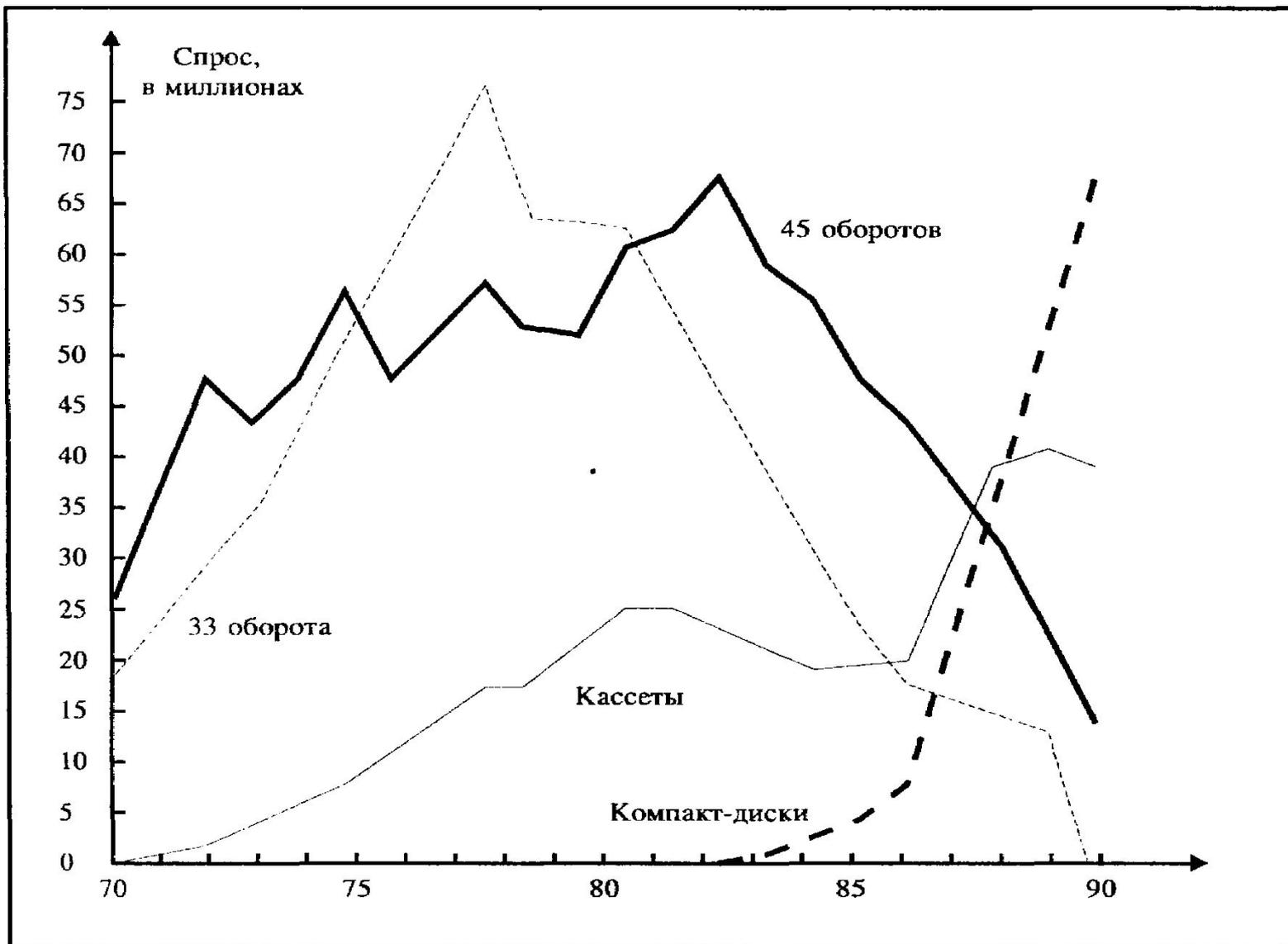
- **Эффект опыта**
- **Модель ЖЦТ**
- **Прибыльность связана с долей рынка**

«Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, **уменьшаются** на фиксированный процент при каждом удвоении объема выпуска»

# Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ: модель ЖЦТ

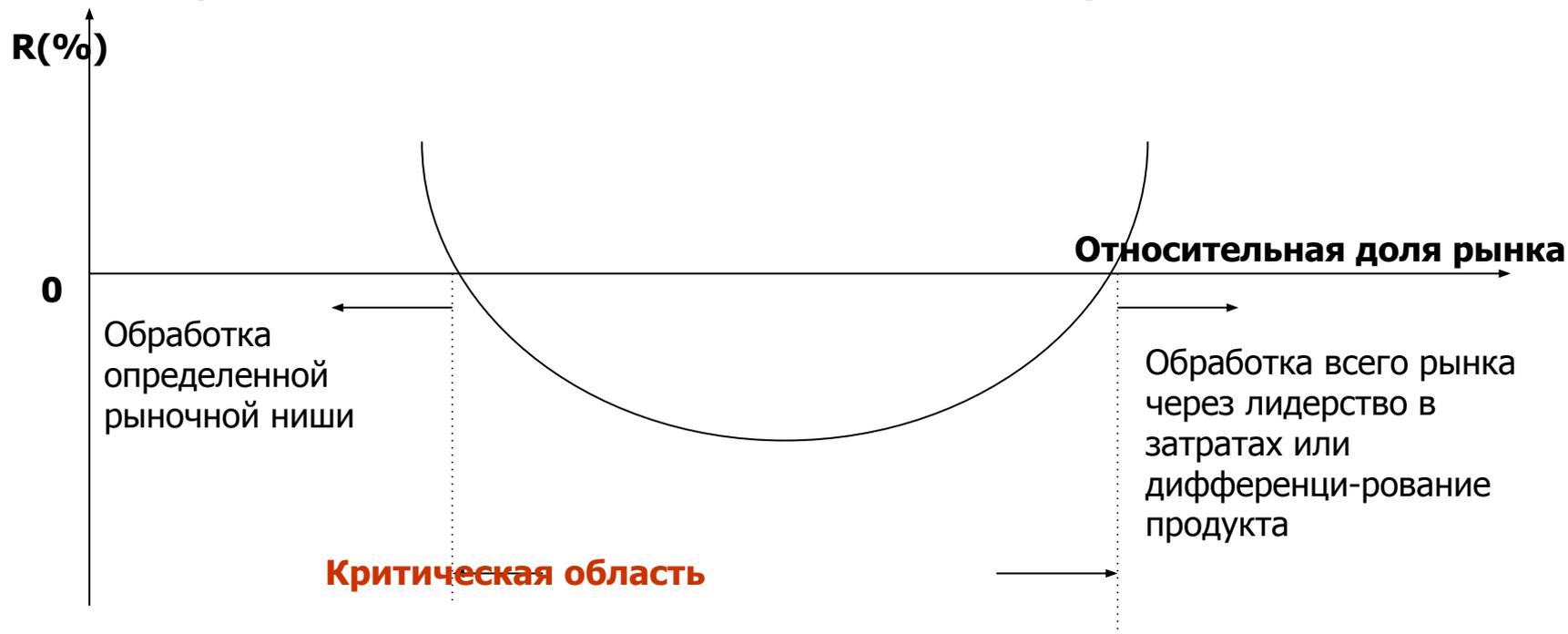


# Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ: модель ЖЦТ



Цикл жизни аудио- и видеотоваров во Франции

# Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ: прибыльность связана с долей рынка



## Правило:

Предприятия, **не имеющие средств** для достижения лидерства на рынке, должны сконцентрировать свою работу на определенном **сегменте** и наращивать на нем преимущество по отношению к конкурентам

# Матрица «рост – доля рынка» (БКГ)

## Критерии:

- темп прироста целевого сегмента (рынка) – индикатор привлекательности рынка,

$$\Delta T = (V^t - V^{t-1}) / V^{t-1} \times 100\%$$

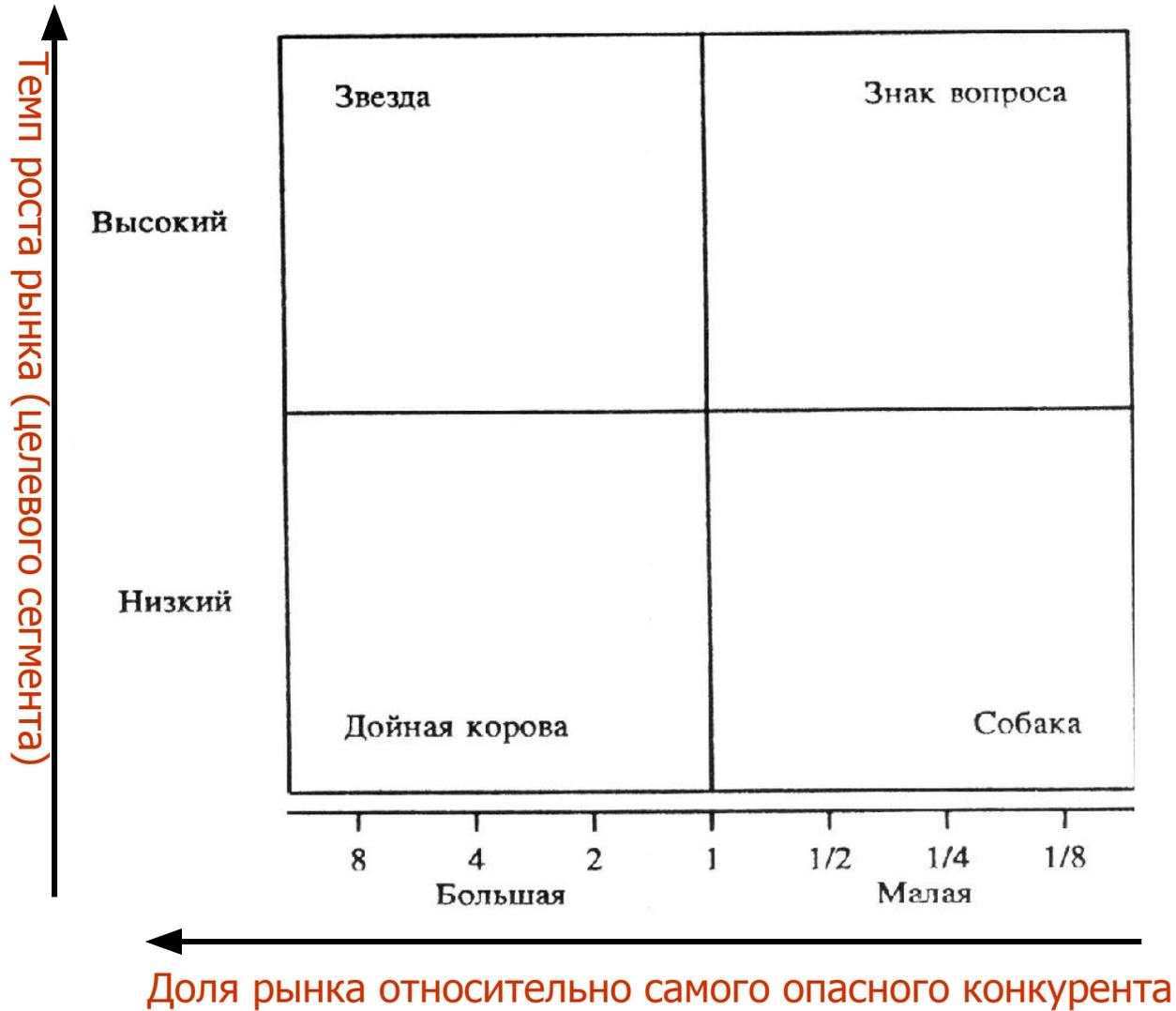
$V^t$  – емкость целевого сегмента в период t

$V^{t-1}$  – емкость целевого сегмента в предыдущий период t-1

- доля рынка относительно самого опасного конкурента - индикатор конкурентоспособности фирмы

$$D_A = 30\%; D_B = 20\%; D_C = 15\%; D_F = 10\%; D_{\text{прочих}} = 25\% \Rightarrow D_{A/\text{СОК}} = 30\% : 20\% = 1,5$$

# Матрица «рост – доля рынка» (БКГ)

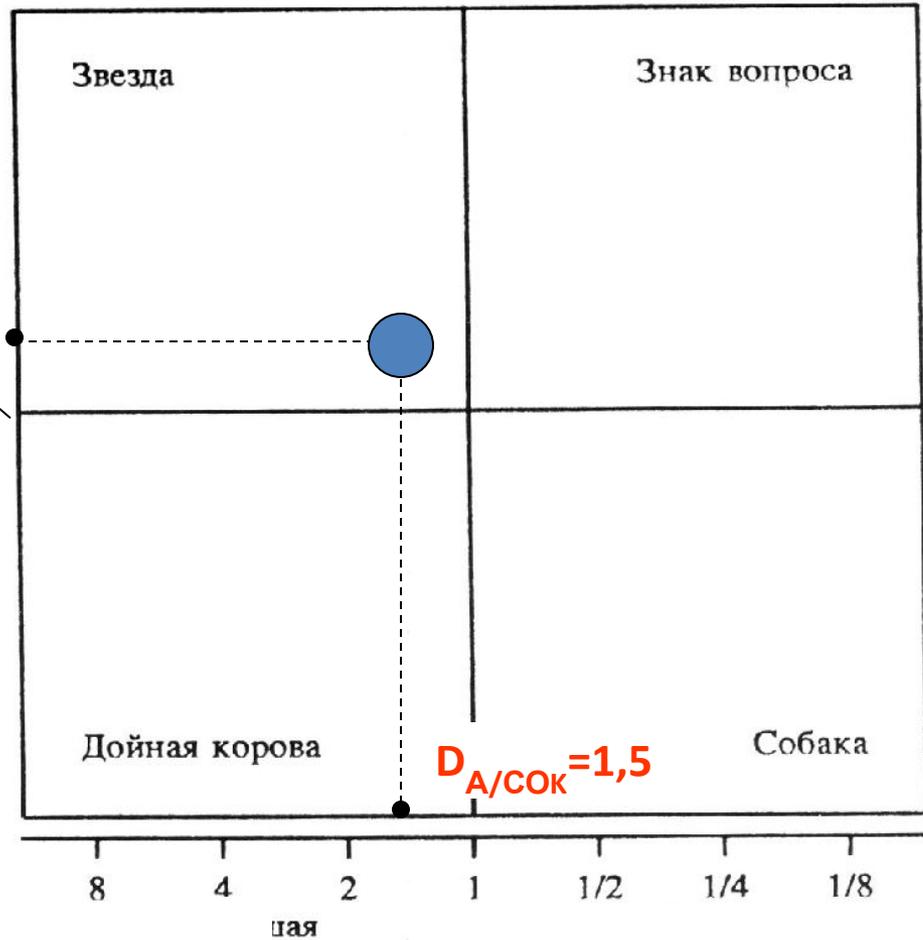


# Матрица «рост – доля рынка» (БКГ)

Граница раздела -

1. Средний темп прироста для рынков, входящих в бизнес-портфель предприятия
2. Средний темп развития экономики на рынке (темпы прироста ВВП)

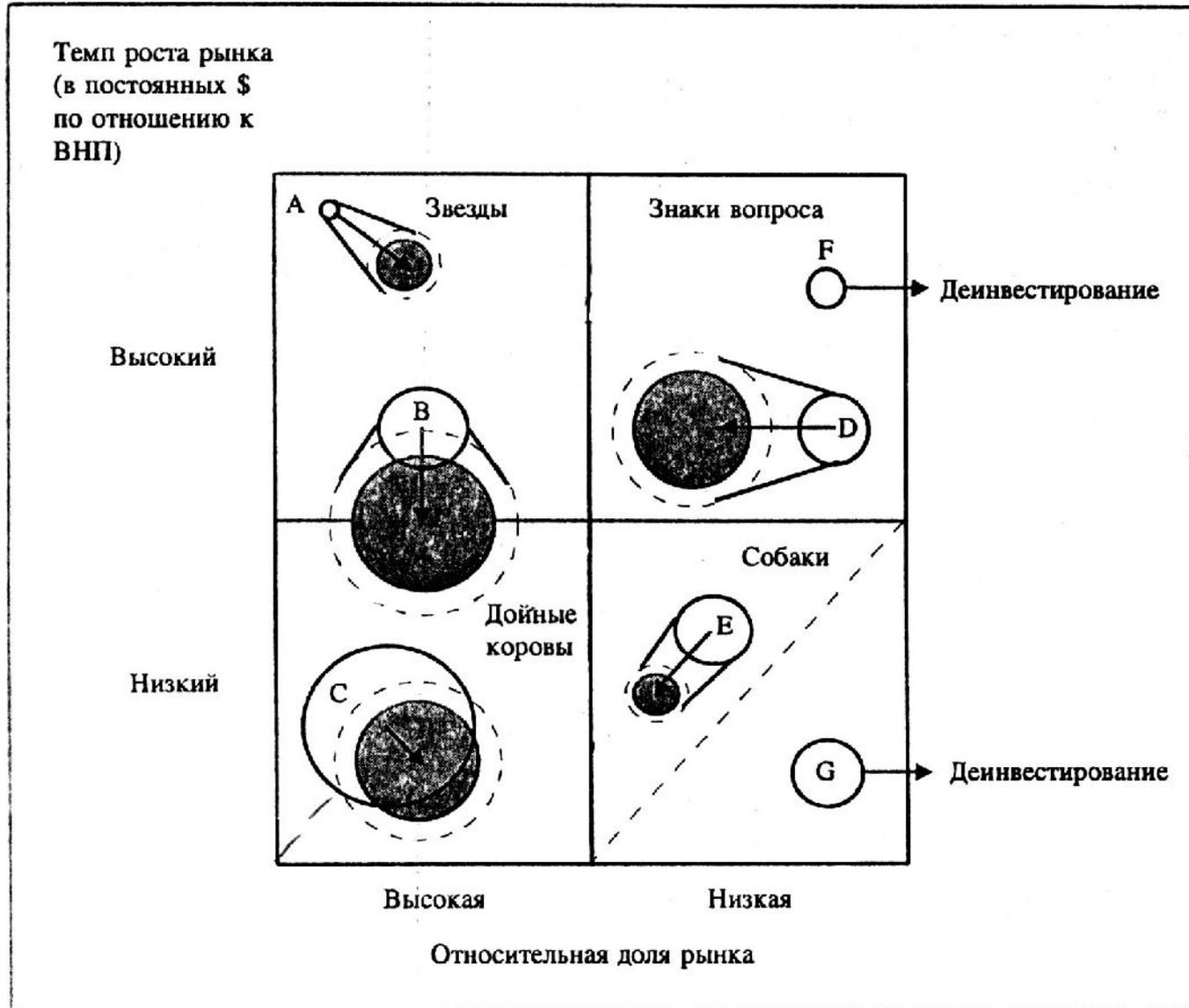
$\Delta$   
 $T$



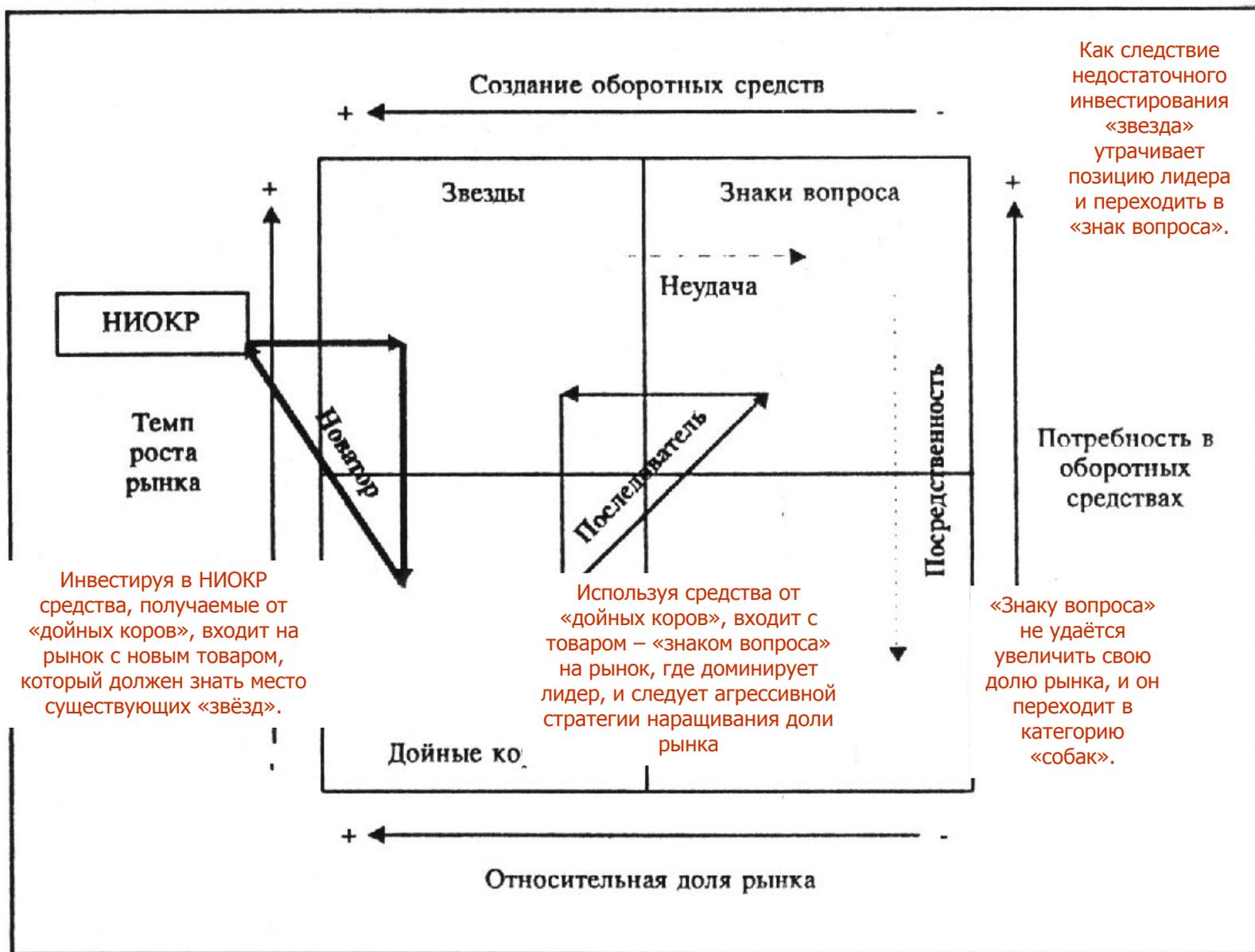
# Типы товаров в модели БКГ

<p><b>ЗВЕЗДА</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Товары – лидеры на быстро растущем рынке. Требуют значительных средств для поддержания роста.</li><li>• Благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли;</li></ul>	<p><b>ЗНАК ВОПРОСА</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Требуют значительных средств на поддержание роста.</li><li>• Имеют шансы на успех, поскольку рынок ещё расширяется.</li><li>• Если не оказать этим товарам финансовой поддержки, они будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Товары, способны дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка.</li><li>• Являются источником финансовых средств для развития, диверсификации или исследований.</li><li>• Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».</li></ul> <p><b>ДОЙНАЯ КОРОВА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Находятся в невыгодном положении по издержкам, имеют мало надежд на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба в основном завершена.</li><li>• Сохранение таких товаров обычно ведёт к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение.</li><li>• Приоритетная стратегия – деинвестирование либо скромное существование</li></ul> <p><b>СОБАКА</b></p>

# Динамический анализ в матрице БКГ



# Основные сценарии развития товаров



# Основные сценарии развития товаров

«Траектория новатора». Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», входит на рынок с новым товаром, который должен занять место существующих «звёзд».

«Траектория последователя». Используя средства от «дойных коров», входит с товаром – «знаком вопроса» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка

«Траектория перманентной посредственности». «Знаку вопроса» не удаётся увеличить свою долю рынка, и он переходит в категорию «собак».

«Траектория неудачи». Как следствие недостаточного инвестирования «звезда» утрачивает позицию лидера и переходит в «знак вопроса».

# Стратегии маркетинга для основных типов товаров

<p><b>ЗВЕЗДА</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Оборонная стратегия – защита доли рынка</li><li>• Модификация товара (на основе повторных инвестиций)</li><li>• Снижение цены, повышение производительности</li><li>• Привлечение новых клиентов</li></ul>	<p><b>ЗНАК ВОПРОСА</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• «Наращивание» путем значительных инвестиций для получения высокой доли новых продаж</li><li>• «Наращивание» путем выкупа продуктов – конкурентов</li><li>• Фокусирование усилий в нише, где возможно доминирование</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Сохранение доли на рынке</li><li>• Инвестиции в модернизацию процесса производства</li><li>• Инвестиции в модернизацию товаров</li><li>• Поддержка лидирующего положения по цене</li><li>• Поддержка продуктов категорий «Знак вопроса» и «Звезда»</li></ul> <p><b>ДОЙНАЯ КОРОВА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Фокусирование усилий на сегменте рынка, в котором можно сохранить лидирующие позиции, который можно защитить от конкурентов</li><li>• «Снятие урожая» (снижение до минимума всех затрат на поддержку)</li><li>• Сворачивание производства товара, перераспределение ресурсов</li></ul> <p><b>СОБАКА</b></p>

# Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### Критерии:

- привлекательность рынка товара,
- сила позиции бизнеса (конкурентоспособность фирмы)

		Сила позиции бизнеса (конкурентоспособность)		
		Сильная	Средняя	Слабая
Привлекательность рынка	Слабая	Финансировать рост	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказ от инвестиций
	Средняя	Финансировать рост	Получать прибыль. Отказ от инвестиций	Провести отбор
	Сильная	Получать прибыль. Отказ от инвестиций	Провести отбор	Провести отбор

# Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### **Факторы привлекательности рынка (хозяйственного направления):**

- размер рынка и возможности его роста,
- норма прибыли,
- уровень цен,
- чувствительность к цене,
- состояние конкуренции,
- барьеры выхода на рынок,
- социальная роль,
- правовые ограничения и др.

# Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### Оценка привлекательности рынка

Критерии	Весовая значимость	Диапазон оценок		
		низкая	средняя	высокая
		1-2	3-6	7-10
Размер рынка, млн. руб.	0,10	Менее 33	33 - 100	Более 100
Темп роста, %	0,25	< 10	10 - 20	> 20
Прибыльность, %	0,30	< 10	10 – 15	> 15
Острота конкуренции	0,15	Низкая	Средняя	Высокая
Возможность неценовой конкуренции	0,10	Товар стандартизирован	Товар слабо дифференцирован	Товар сильно дифференцирован
Концентрация клиентов, тыс. чел.	0,10	< 200	200 – 2000	> 2000
Итого	1,00	-	-	-

# Портфельные стратегии Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### Оценка привлекательности рынка

Критерии	Весовая значимость	Балльная оценка	Диапазон оценок фактора	
Размер рынка, млн. руб.	0,10 <sup>x</sup>	1-2 <sup>=</sup>	0,1-0,2	
Темп роста, %	0,25	7-10	1,75-2,5	
Прибыльность, %	0,30	7-10	2,1-3,0	<b>Σ</b>
Острота конкуренции	0,15	7-10	1,05-1,5	
Возможность неценовой конкуренции	0,10	3-6	0,3-0,6	
Концентрация клиентов	0,10	3-6	0,3-0,6	↓
Итого	1,00	-	5,6-8,4	

Интегральный показатель привлекательности рынка =  $(5,6 + 8,4)/2 = 7,0$

# Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### **Факторы конкурентоспособности фирмы (силы позиции бизнеса):**

- чистый доход,
- возможности производства,
- финансовое положение,
- эффективность продаж,
- конкурентоспособность цены,
- образ на рынке,
- культура предприятия,
- стиль руководства и др.

# Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### Оценка конкурентоспособности (силы позиции) бизнеса

Критерии	Весовая значимость	Диапазон оценок		
		низкая	средняя	высокая
		1-2	3-6	7-10
Относительная доля рынка	0,18	< 1/3 лидер	> 1/3	Лидер
Издержки	0,20	> прямого конкурента	≈ прямому конкуренту	< прямого конкурента
Отличительные свойства	0,10	Товар типа «как все»	Товар слабо дифференцирован	«Уникальные предложения»
Степень освоения технологии	0,15	Осваивается с трудом	Осваивается легко	Освоена полностью
Метод продаж	0,25	Посредники не контролируются	Посредники контролируются	Прямые продажи
Известность - имидж	0,12	Отсутствуют	Имидж размыт	Сильный имидж
Итого	1,00	-	-	-

# Портфельные стратегии

## Матрица General Electric

«привлекательность – конкурентоспособность»

### Оценка конкурентоспособности (силы позиции) бизнеса

Критерии	Весовая значимость	Балльная оценка	Диапазон оценок фактора
Размер рынка, млн. руб.	0,18 ×	1-2 =	0,18-0,36
Темп роста, %	0,20	3-6	0,6-1,2
Прибыльность, %	0,10	7-10	0,7-1,0 Σ
Острота конкуренции	0,15	3-6	0,45-0,9
Возможность неценовой конкуренции	0,25	3-6	0,75-1,5
Концентрация клиентов	0,12	3-6	0,36-0,72 ↓
Итого	1,00	-	3,04-5,68

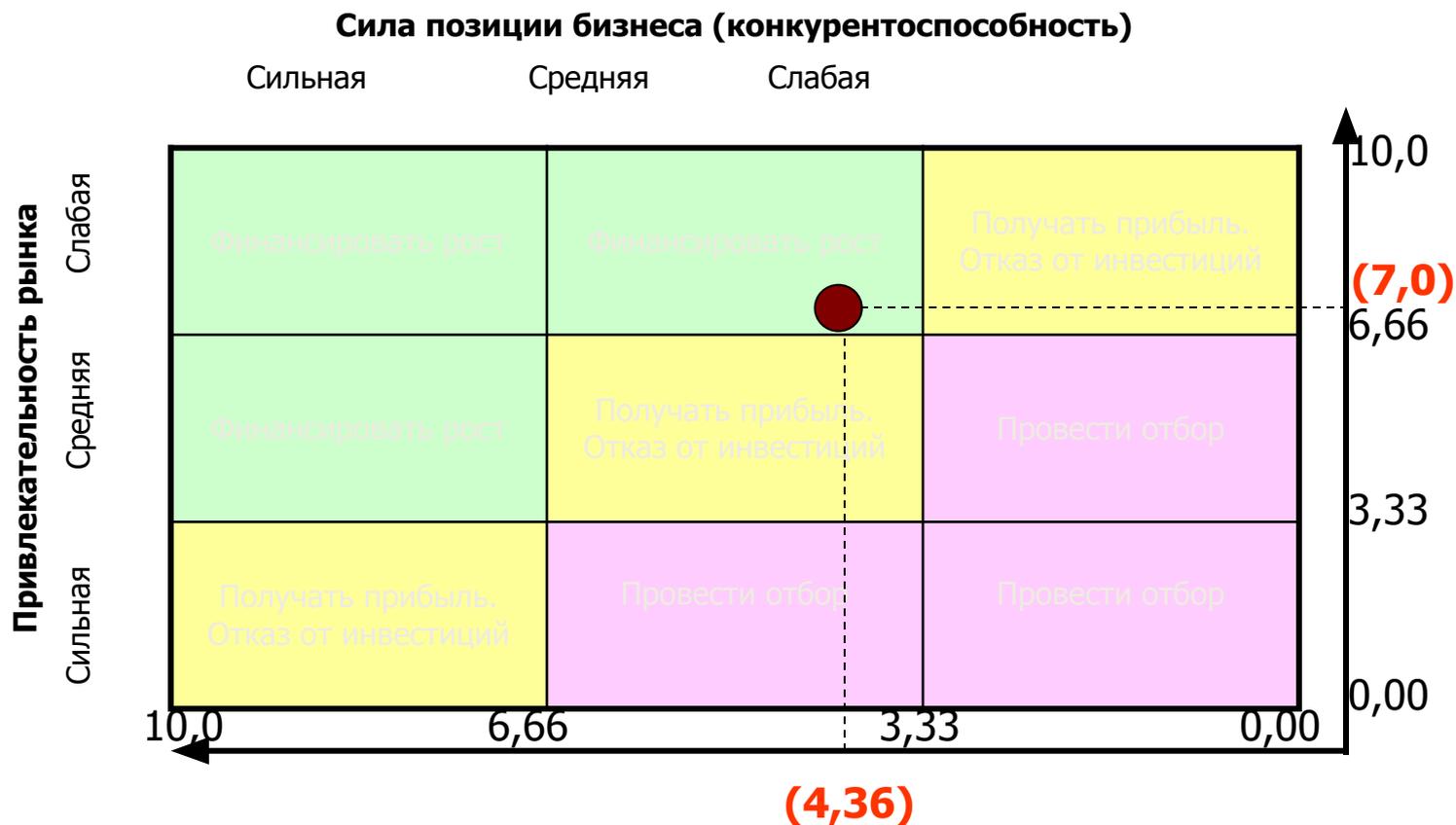
Интегральный показатель силы бизнеса =  $(3,04 + 5,68)/2 = 4,36$

# Матрица General Electric

## «привлекательность – конкурентоспособность»

### Результаты оценок

- привлекательность рынка товара – **7,0**
- сила позиции бизнеса (конкурентоспособность фирмы) – **4,36**



# Интерпретация многокритериальной матрицы

Привлекательность рынка	высокая	<p>Соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация – <b>агрессивный рост, инвестировать</b>, чтобы удержать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка</p>	<p><b>Инвестировать</b>, в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности</p>	<p>конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знак вопро-са». Стратегия – <b>селективный рост</b></p>
	средняя	<p><b>Инвестировать</b>, чтобы восстановить утерянную позицию. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая</p>	<p>Снизить уровень инвестиций с намерением <b>«собрать урожай»</b>. Это означает размен позиции на денежные средства, например путём продажи бизнеса</p>	<p><b>Деинвестировать и уйти с рынка</b> или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надёжного конкурентного преимущества</p>
	низкая	<p>Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия <b>«низкой активности»</b> заключается в защите своего положения без существенных затрат</p>	<p><b>Деинвестировать и уйти с рынка</b> или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надёжного конкурентного преимущества</p>	<p>Привлекательность и преимущество находятся на низком уровне; стратегическая ориентация – <b>продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование</b></p>
		Высокая	средняя	низкая
				← Конкурентоспособность фирмы →

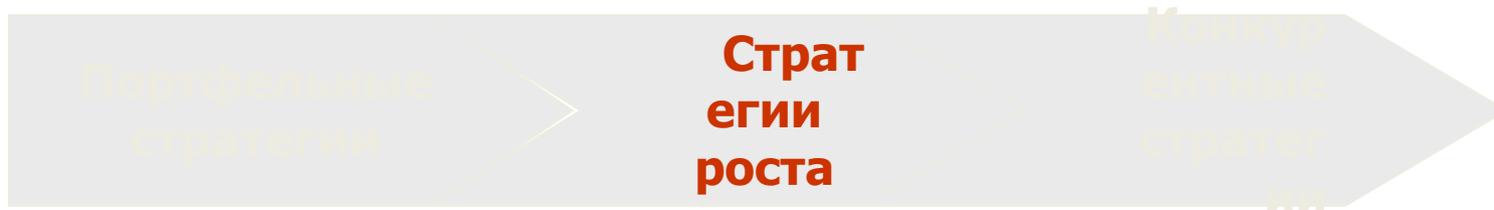
# Портфельные стратегии

## Матрица General Electric/McKinsey

### «привлекательность – конкурентоспособность»

Тип корпоративной стратегии	Вид маркетинговой политики
<p>Наступательная стратегия (финансирование роста)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Постоянное исследование потребностей рынка</li> <li>• Активное продвижение товаров</li> <li>• Обновление ассортимента</li> <li>• Формирование новых каналов распределения</li> <li>• Подготовка торгового персонала</li> <li>• Создание положительного образа</li> </ul>
<p>Оборонительная стратегия (получение прибыли, отказ от инвестиций)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Замена нерентабельной продукции</li> <li>• Создание стимулирующих цен</li> <li>• Сокращение сроков доставки товара</li> <li>• Поиск новых рыночных ниш</li> </ul>
<p>Стратегия деинвестирования (проведение отбора, продолжение деятельности без инвестиций или уход)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сокращение производства товаров</li> <li>• Свертывание связей со СМИ</li> <li>• Отказ от стимулирования продаж</li> </ul>

# Корпоративные стратегии



**Рост предприятия** – проявление видов его деловой активности.

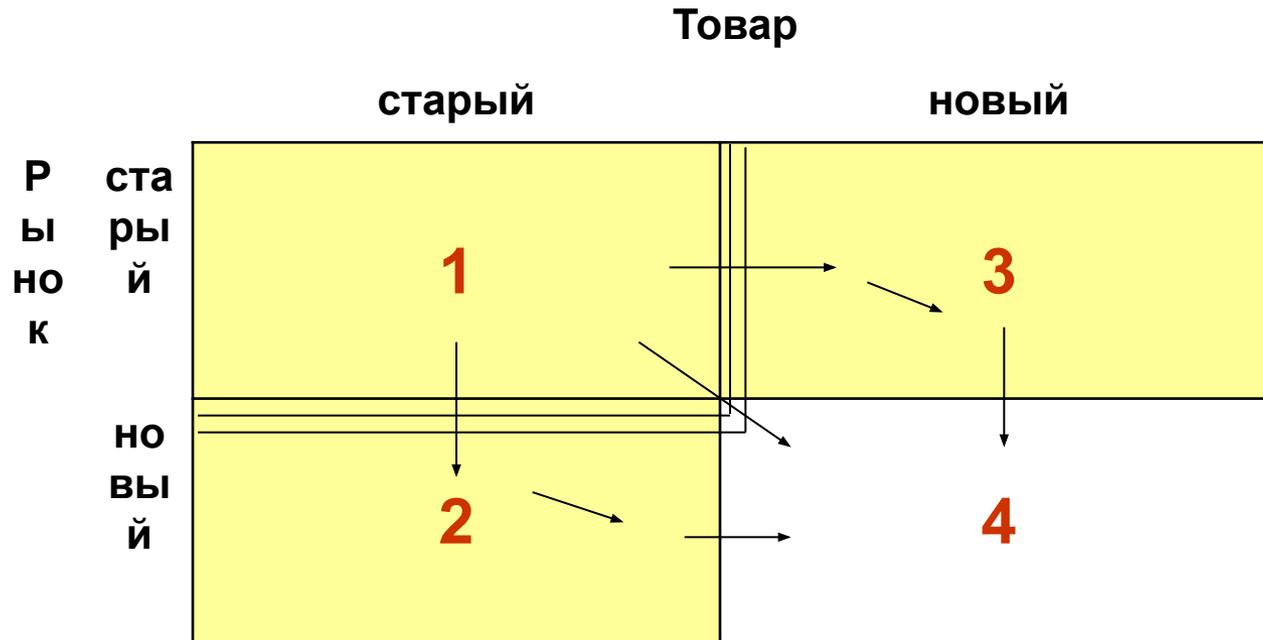
## **Возможности роста:**

- Интенсивный рост (концентрированный)
- Интегрированный рост
- Диверсификация

## **Инструменты для построения конкурентной стратегии:**

- Модель роста **И. Ансоффа** («товар – рынок»),
- Матрица **внешних приобретений** («область деятельности – тип стратегии»)

# Модель роста И. Ансоффа



- 1** – обработка рынка/проникновение на рынок  
(успех – 50%, затраты – базисные)
- 2** – развитие рынка (успех – 20%, затраты – 4-х кратные)
- 3** – развитие товара (инновация)  
(успех – 33%, затраты – 8-и кратные)
- 4** – диверсификация (новый товар на новый рынок)  
(успех – 5%, затраты – 12-и кратные)

стратегии  
интенсивного  
роста

# Матрица внешних приобретений

(«область деятельности - тип стратегии»)

## Помогает:

- реализовать стратегию приобретения как одного из возможных способов роста предприятия за счет выбора **интегрированного или диверсифицированного пути роста**,
- определить **место предприятия в производственной цепочке** в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям

		Тип стратегии	
		Диверсификация	Интеграция
Область деятельности	Новые области	«Дивергентные приобретения»	«Вертикальная интеграция»
	Сходные области	«Конвергентные приобретения»	«Горизонтальная интеграция»

# Матрица внешних приобретений

(«область деятельности - тип стратегии»)

## Стратегии интегрированного роста

**Интеграция имеет смысл, когда** предприятие намерено повысить свою прибыльность путем повышения контроля над стратегически важными для него звеньями в производственной цепи, т.е. установить взаимоотношения с другими элементами маркетинговой системы отрасли, в том числе и их приобретение

- **Вертикальная интеграция** означает:
  - во-первых, интеграцию (руководство) с предприятиями предшествующей стадии производственной цепи для обеспечения гарантированного качества и количества поставляемой продукции, доступа к новой технологии и др. (*обратная вертикальная интеграция*),
  - во-вторых, интеграцию с предприятиями последующей стадии производственной цепи с целью обеспечения гарантированной продажи и лучшего изучения своих потенциальных потребителей
- **Горизонтальная интеграция** преследует цель установить контроль или поглотить определенных конкурентов для увеличения доли в привлекательных областях рынка и обеспечения лидерства

# Матрица внешних приобретений

(«область деятельности - тип стратегии»)

## Стратегии диверсификации

**Диверсификация оправдана, если** производственная цепь, в которой находится предприятие, предоставляет мало возможностей для роста:

- **Дивергентные приобретения** (чистая диверсификация) направлены на выход в новые для предприятия области рыночной деятельности, которые не связаны с ее прошлой коммерческой и технологической деятельностью (*не связанные между собой виды деятельности + различные рынки*)
- **Конвергентные приобретения** (концентрическая диверсификация) представляют собой путь поиска новых видов деятельности за рамками той производственной цепочки, где оно действовало, и поиска новых направлений, учитывающих его реальный технологический и коммерческий потенциал (*синергетический эффект + расширение потенциального рынка*)