

Учреждение образования
«БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

С. В. Шишло, Ю. Н. Андросик

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

**Тексты лекций для магистрантов специальности
1-26 81 05 «Маркетинг»
очной и заочной форм обучения**

Минск 2017

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.291.3я73
Ш65

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом Белорусского государственного технологического университета.

Рецензенты:

доктор экономических наук,
профессор, профессор кафедры международного туризма
Белорусского государственного университета *Л. Н. Давыденко*;
доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры
логистики и ценовой политики Белорусского государственного
экономического университета *И. И. Полещук*

Шишло, С. В.

Ш65 Стратегический маркетинг : тексты лекций для магистрантов специальности 1-26 81 05 «Маркетинг» очной и заочной форм обучения / С. В. Шишло, Ю. Н. Андросик. – Минск : БГТУ, 2017. – 174 с.

Издание содержит тексты лекций по дисциплине «Стратегический маркетинг», соответствующие базовой программе курса. Рассмотрены понятия, идеи и концепции стратегического маркетинга. Описываются сегментация и позиционирование в стратегическом анализе.

Предназначено для магистрантов экономических специальностей очной и заочной форм обучения, заинтересованных в изучении особенностей стратегического маркетинга.

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.291.3я73

© УО «Белорусский государственный
технологический университет», 2017
© Шишло С. В., Андросик Ю. Н., 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ИДЕИ И КОНЦЕПЦИИ.....	8
1.1. Понятие маркетинговой стратегии и тактики. Возникновение и развитие стратегического маркетинга	8
1.2. Современное понимание стратегического маркетинга: суть, цели, задачи, проблемы. Отличие стратегического маркетинга от операционного	14
1.3. Элементы стратегии маркетинга и модели разработки стратегий.....	17
1.4. Специфика стратегического маркетинга. Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления	21
ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ.....	25
2.1. Основные этапы стратегического управления	25
2.2. Стратегическое маркетинговое планирование	27
2.3. Организация стратегического маркетинга.....	32
2.4. Стратегический маркетинговый контроль.....	33
ТЕМА 3. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ	36
3.1. Понятие базовой стратегии. Классификации базовых стратегий	36
3.2. Базовые стратегии роста предприятия.....	37
3.3. Базовые маркетинговые стратегии роста фирмы	41
3.4. Сравнительная характеристика маркетинговых стратегий роста	46
ТЕМА 4. МАРКЕТИНГ-АУДИТ	50
4.1. Назначение аудита маркетинга	50
4.2. Внешний маркетинговый аудит.....	51
4.3. Внутренний маркетинговый аудит.....	55
4.4. SWOT-анализ	57
ТЕМА 5. СЕГМЕНТАЦИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ	62
5.1. Сегментация рынка, основные принципы и критерии сегментирования.....	62
5.2. Методы сегментации рынка	64
5.3. Процесс сегментации рынка, выбор стратегий охвата.....	67

5.4. Стратегическое позиционирование: цели, направления, уровни	70
ТЕМА 6. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	77
6.1. Конкурентный анализ рынка.....	77
6.2. Конкурентный бенчмаркинг	80
6.3. Конкурентные стратегии предприятия	84
6.4. Понятие и виды конкурентных преимуществ	92
ТЕМА 7. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ.....	96
7.1. Стратегические цели и задачи на различных стадиях жизненного цикла товара.....	96
7.2. Маркетинговые стратегии для участников новых рынков	102
7.3. Маркетинговые стратегии для растущего рынка	104
7.4. Маркетинговые стратегии для зрелого рынка	107
7.5. Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках.....	109
ТЕМА 8. ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ	110
8.1. Области использования матричных методов, виды матриц	110
8.2. Матрица BCG – анализ темпов роста и доли рынка	116
8.3. Матрица GE/McKinsey – анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса	120
8.4. Матрица ADL – анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.....	127
8.5. Матрица Shell/DPM – анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности	137
ТЕМА 9. ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ.....	143
9.1. Стратегические решения в товарной политике	143
9.2. Стратегические решения в политике распределения	147
9.3. Стратегические решения в коммуникационной политике	150
9.4. Стратегические решения в ценовой политике.....	153
ТЕМА 10. МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ: ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ.....	160
10.1. Сущность маркетинга взаимоотношений	160
10.2. Характеристика отношений в маркетинге взаимоотношений	162
10.3. Управление взаимоотношениями с клиентами. CRM-системы	167
ЛИТЕРАТУРА	173

ВВЕДЕНИЕ

В условиях становления рыночной экономики для отечественных предприятий существует необходимость учета тенденций, происходящих во внешней маркетинговой среде. С целью адаптации к ним и выбора способа рыночного поведения, обеспечивающего предприятию выгодную позицию не только в настоящий момент, но и на перспективу, необходимо определение собственного видения, целей и задач, конкурентного позиционирования, целевых рынков и сегментов. Весь спектр указанных задач рассматривается в рамках дисциплины «Стратегический маркетинг».

К предпосылкам актуализации изучения дисциплины в нашей стране можно отнести: все возрастающее конкурентное давление со стороны зарубежных производителей, в особенности ощутимое на рынке потребительских товаров; наращивание компетенций потребителей; повышение роли позиционирования и, как следствие, брендинга продукции; ускорение процессов внедрения, активизации продвижения новых товаров и услуг; обострение необходимости построения партнерских отношений с ключевыми клиентами в условиях сужающегося спроса на зрелых рынках; активизации поиска новых региональных рынков и потребительских ниш.

Столь серьезные задачи требуют достаточной подготовленности специалистов, что подразумевает не только владение профессиональными знаниями по специальности «Маркетинг», но и углубление их в конкретной области с учетом современных тенденций развития мировой и отечественной экономики.

В связи с этим *цель преподавания дисциплины «Стратегический маркетинг»* состоит в получении магистрантами теоретических знаний и практических навыков в области разработки маркетинговых стратегий товаропроизводителей с учетом существующих во внешней среде возможностей и угроз, а также имеющихся навыков, умений и ресурсов, способствующих созданию уникального рыночного предложения, рассчитанного на наиболее привлекательные рыночные сегменты.

Основные задачи преподавания дисциплины заключаются в обучении молодых специалистов:

- осуществлению процесса управления стратегическим маркетингом, стратегического маркетингового планирования и контроля;
- формулировке и выбору наиболее перспективных базовых стратегий роста организации;

- проведению аудита маркетинговой среды;
- оценке эффективности осуществления маркетинговых функций на стратегическом и тактическом уровнях;
- оценке привлекательности целевых рынков/сегментов;
- подготовке концепций позиционирования организации/марки на целевых сегментах;
- оценке конкурентных позиций организации и разработке эффективных конкурентных стратегий;
- разработке маркетинговых стратегий с учетом стадий жизненного цикла рынка;
- оценке бизнеса, марочного, брендового портфеля предприятия и разработке предложений по его рационализации;
- подготовке стратегических решений в товарной, ценовой, коммуникационной политике распределения для выбранных сегментов;
- составлению стратегического плана маркетинга.

В результате изучения дисциплины магистранты должны:

– **знать:**

- а) методы и приемы в стратегическом маркетинговом планировании;
- б) методику и инструменты проведения маркетингового аудита;
- в) особенности сегментации как основного элемента маркетинговой стратегии;
- г) особенности разработки концепции позиционирования;
- д) пути реализации маркетинговых стратегий;
- е) особенности разработки стратегии маркетинга взаимоотношений;

– **уметь:**

- а) применять методы стратегического маркетингового планирования;
- б) проводить маркетинговый аудит на предприятии;
- в) разрабатывать стратегические альтернативы и обосновывать выбор стратегии.

Изучение дисциплины «Стратегический маркетинг» как вузовской дисциплины тесно связано с такими дисциплинами, как «Микроэкономика (продвинутый уровень)», «Теория отраслевых рынков», «Основы маркетинга», «Поведение потребителей», «Промышленный маркетинг», «Информационные технологии в экономике и управлении».

По результатам изучения дисциплины магистранты должны владеть следующими компетенциями:

- АК-2. Формировать цели и задачи принятия решений;
- АК-6. Использовать фундаментальные экономические знания в профессиональной деятельности;

- СЛК-2. Формировать и аргументировать собственные суждения и профессиональную позицию;
- СЛК-3. Анализировать и принимать решения по социальным, этическим, научным и техническим проблемам, возникающим в профессиональной деятельности;
- СЛК-7. Адаптироваться к новым ситуациям социально-профессиональной деятельности, реализовывать накопленный опыт, свои возможности;
- ПК-1. Принимать оптимальные управленческие решения;
- ПК-3. Осваивать и внедрять современные инновационные подходы в управлении, экономике, маркетинге.

Тема 1

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ: ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ИДЕИ И КОНЦЕПЦИИ

План

1.1. Понятие маркетинговой стратегии и тактики. Возникновение и развитие стратегического маркетинга.

1.2. Современное понимание стратегического маркетинга: суть, цели, задачи, проблемы. Отличие стратегического маркетинга от операционного.

1.3. Элементы стратегии маркетинга и модели разработки стратегий.

1.4. Специфика стратегического маркетинга. Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления.

1.1. Понятие маркетинговой стратегии и тактики. Возникновение и развитие стратегического маркетинга

Понятие стратегии и тактики в маркетинге. Понятие «стратегия» заимствовано из военного дела, дословно переводится с греческого как искусство полководца, по сути, представляя собой науку о войне, а точнее о ведении военных действий. Другими словами, *стратегию* можно интерпретировать как общий план военных действий, охватывающий длительный период времени, предполагающий достижение сложной цели – победы над противником. С течением времени, под стратегией стали понимать общий (генеральный) план действий вообще в любой сфере деятельности.

В свою очередь *тактика* также происходит из военного дела и переводится как построение войск или искусство ведения боя, то есть охватывает изучение, разработку, подготовку и осуществление всех видов действий, также средств и приемов для достижения цели. Отсюда можно вывести *отличие стратегии от тактики*: стратегия ставит цель и определяет общий план (вектор) действий, тактика определяет задачи для достижения цели, способы их решения и задает конкретный план действий; временной горизонт планирования и разработки стратегии всегда шире такового для тактики. Стратегия – это своего рода

взгляд сверху, предполагает видение всей картины, всего пути к цели в целом, тактика же – своего рода работа на местах, предполагает видение только части картины, отдельных шагов к цели.

Далее следует вспомнить определение маркетинга, а точнее задаться вопросом о том, как вы его себе представляете. Следует опасаться понимания маркетинга только как рекламы, инструмента давления на покупателя или анализа рынка, как способа эксплуатации потребителей и генерации потребностей.

Согласно определению Ф. Котлера **маркетинг** – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена. Ж.-Ж. Ламбен предлагает определять маркетинг как социальный процесс, направленный на удовлетворение потребностей и желаний индивидов и организаций посредством создания свободного конкурентного обмена товаров и услуг, формирующих ценность для покупателя. Американская ассоциация маркетинга дает такое определение – это процесс планирования и воплощения замысла, ценообразование, продвижение и реализация идей, товаров и услуг посредством обмена, удовлетворяющего цели отдельных лиц и организаций. Отсюда следует, что основная **цель маркетинга** – удовлетворение потребностей (как правило, потребность удовлетворяется предложением нужного товара или услуги), **основная задача** – организовать «правильный» обмен (как правило, обмен предполагает получение сторонами ценности или выгоды), то есть воздействовать на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало фирме достигать ее целей. В последующем от этого вывода можно отталкиваться для понимания и усвоения основных понятий, идей и концепции стратегического маркетинга.

Определившись с содержанием понятий стратегия, тактика и маркетинг, можно приступить к рассмотрению понятий стратегия маркетинга (или маркетинговая стратегия) и тактика маркетинга (или маркетинговая тактика). *В широком смысле стратегия маркетинга* – это общий план действий, задающий основные ориентиры компании и направляющий отдельные маркетинговые решения на достижение долгосрочных целей. *В узком смысле* – это разработанное на основании изучения потребительского спроса, конъюнктуры, действий конкурентов общее направление деятельности компании на определенный период, позволяющее решать основные задачи компании с учетом имеющихся у нее ресурсов в условиях меняющейся рыночной ситуации (*определений «в узком смысле слова» может быть много, подробнее см. вопрос 3*).

Тактика маркетинга будет предполагать действия и операции, комплекс маркетинговых инструментов и мероприятий для решения задач и достижения целей стратегического плана.

По сути, стратегия и тактика образуют *две грани маркетинга, или два измерения*:

1) стратегический маркетинг – это аналитическое измерение маркетинга, предполагает *анализ* (всестороннее рассмотрение и изучение целого и его частей, взаимосвязей между ними) потребностей и запросов, существующих и потенциальных возможностей, поиск целевого рынка, оценку рыночного потенциала, поиск конкурентного преимущества, разработку стратегии маркетинга;

2) операционный маркетинг – это операционное измерение маркетинга, предполагает разработку и реализацию конкретных *действий* в рамках товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политик, использование комплекса маркетинговых инструментов и разработку тактики маркетинга.

Если стратегия маркетинга опирается на прогнозирование и предвидение долгосрочных перспектив развития рынков и потребностей покупателей, то тактика отражает конъюнктурные (текущие) изменения рынка и принципы формирования спроса на имеющийся ассортимент товаров фирмы.

Возникновение и развитие стратегического маркетинга. Формирование стратегического маркетинга как самостоятельной дисциплины связано, с одной стороны, с развитием понимания маркетинга, с осознанием его научной значимости и необходимости, а с другой стороны – с эволюцией подходов к пониманию стратегического управления деятельностью организации. Другими словами, *стратегический маркетинг формируется на стыке маркетинга и стратегического менеджмента (управления)*.

Если задаваться вопросом, как это случилось и почему, то можно дать следующий совет для нахождения правильного ответа. Управление (или менеджмент) организацией можно принимать за константу (с точки зрения маркетолога, не изучавшего менеджмент). В расчет принимается эволюция маркетинга, которая известна как последовательность появления концепций маркетинга: концепция совершенствования производства, далее концепция совершенствования товара, затем концепция интенсификации коммерческих усилий, после концепция маркетинга и концепция социально-этичного маркетинга. Вспоминая исторический контекст, можно прийти к следующему: маркетинг с течением времени приобретает все большую и большую значимость;

интегрирующая функция маркетинга все более и более усиливается; спектр целей и решаемых задач становится все шире и шире, – и все это происходит на фоне возрастания сложности социальной и экономической жизни, их взаимного переплетения. Понятное дело, что менеджмент «не мог проигнорировать» такое явление, сначала маркетинг становился частью менеджмента, его отдельной функцией, потом равноправным партнером, затем начал составлять с ним единое целое.

Кратко изложим основные исторические аспекты формирования стратегического маркетинга.

В период массового производства (1890–1950 гг.) маркетинг формируется как практическая область знаний, способствующая реализации произведенной продукции. С 1910 по 1925 г. на ряде фирм организуются отделы по изучению рынка. Затем появляются первые публикации, в которых маркетинг представляется *как искусство управления сбытом*. *Рыночные условия*: массовое производство. Рынок требует доступности товаров, спрос не насыщен. Ориентация менеджмента: расширение и развитие потенциала, построение сильных организационных структур, понижение затрат на изготовление посредством планирования. Понимание маркетинга: развиваясь как учение о товаре и его распространении, маркетинг остается тактической дисциплиной.

После Второй мировой войны происходит расширение массового производства, маркетинг приобретает важное практическое значение и рассматривается *как совокупность различных видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров от производителя к конечному или промежуточному потребителю*.

Последующие процессы укрупнения производства приводят к монополизации многих рынков. Перед предприятиями-монополистами встают проблемы дальнейшего роста и поиска новых ненасыщенных рынков. На помощь должны прийти глобальные маркетинговые исследования. Важной становится и сбалансированность отдельных элементов маркетинговой деятельности при разработке и выведении на рынок новых товаров. Поэтому в 1960 г. предлагается модель «4Р», требующая согласованной разработки таких элементов, как товар, цена, сбыт и продвижение. Начиная с 1960-х гг. маркетинговое планирование последовательно рассматривается как все более подходящее средство для преодоления растущей нестабильности окружающей среды. *Рыночные условия*: превращение рынка производителя в рынок потребителя. Некоторые рынки характеризуются насыщением, появляются неудовлетворительные стандарты продукции. Ориентация менеджмента: краткосрочное планирование, краткосрочное бюджетирование, краткосроч-

ное финансирование, расчет затрат. Ось интересов – прогнозирование позиций предприятия на имеющихся рынках и поиск новых рынков. Понимание маркетинга: **маркетинг как концепция следования за рынком, в отличие от следования за продукцией, пересекается с идеями стратегического планирования.** Идеи стратегического планирования и концепции маркетинга переплетаются, что и приводит к созданию основ стратегического маркетинга.

В 1970-х гг., в условиях роста риска и неопределенности рыночной среды, формируются системы управления, предназначенные для подготовки предприятия к будущему. Отношение к маркетингу отличается в отраслях по производству промышленных и потребительских товаров. В промышленных компаниях отвергаются необходимость проведения специальных маркетинговых исследований и их роль в управлении предприятием в стабильных рыночных условиях. В компаниях, связанных с производством потребительских товаров и оказанием услуг, **роль маркетинга видится в управлении продажами.** Он рассматривается как основа сбытовой деятельности, **средство оперативного управления.** *Рыночные условия:* повышение риска и неопределенности рыночной среды. Ориентация менеджмента: долгосрочное планирование с опорой на внутренний мониторинг, анализ рынков и рисков, стратегический анализ рыночной среды. Понимание маркетинга: маркетинг ориентирован на торговлю, сбыт, частично на потребителя, маркетинг как тактическая функция управления.

В 1980-е гг. необходимость систематического анализа окружающей среды, в которой действует компания, ее собственных сильных и слабых сторон способствует введению маркетинговых подходов в разработку стратегии предприятия. Производители начинают обращать больше внимание на удовлетворение запросов потребителей, рассматривая товар или услугу как набор выгод для целевых потребителей. Оперативный маркетинг сводится к исследованиям рынка и мониторингу эффективности рыночных мероприятий. В компаниях, предлагающих потребительские товары, **маркетинговое планирование рассматривается как логическое продолжение стратегического.** *Рыночные условия:* усиление конкуренции на ряде рынков, падение спроса. Ориентация менеджмента: стратегическое планирование, переход к разработке и реализации корпоративной стратегии, использование новых методов, основанных на многовариантном выборе. Понимание маркетинга: маркетинг начинают рассматривать как функцию менеджмента, ориентированную на проведение стратегического анализа.

Глобализация экономики в 90-х предопределяет *развитие маркетинга как стратегии адаптации предприятия к международной конкуренции*. На этом этапе наблюдается разделение маркетинга по трем плоскостям: маркетинг как философия (образ мыслей, убеждений топ-менеджмента), маркетинг как стратегия и маркетинг как тактика. Возникают споры относительно большей важности оперативного (тактического), или стратегического маркетинга. Для крупных компаний признается стратегическая роль маркетинга, в то время как для компаний, ориентированных на конечного потребителя, значимым является именно оперативный маркетинг. *Рыночные условия*: преобладание коммуникаций в предпринимательской деятельности, развитие глобальных систем. Ориентация менеджмента: стратегическое управление, переосмысление принципов менеджмента, формирование нового понимания стратегии, появление идеи саморазвивающейся организации, идеи лидерства как фундамента корпоративной культуры.

Стратегический менеджмент – процесс непрерывного изменения компании и формирования ее устойчивой конкурентоспособности. Понимание маркетинга: *учение о маркетинге как функции и инструменте предпринимательства, понимание концепции маркетинга на различных уровнях управления, признание значимости стратегического маркетинга, развитие теории рыночных сетей, коммуникаций и взаимодействия, ориентированных на социальный и экономический эффект*.

Развитие концепции маркетинга как стратегического маркетинга происходит и сейчас. Изменения управленческого мышления сопровождаются соответствующими *изменениями в понимании маркетинга*. А именно:

- 1) маркетинг становится составной частью стратегии организации, определяет ее долгосрочные конкурентные преимущества;
- 2) участвует в организационных изменениях, требуя создания более гибких и демократических структур управления;
- 3) способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает мотивацию сотрудников, их заинтересованность в конечных результатах деятельности;
- 4) ориентирует на формирование долгосрочных отношений с клиентами и потребителями;
- 5) изменяет мышление и приоритеты всех сотрудников организации, а не только топ-менеджеров;
- 6) осуществляется переход от маркетинга в отделе к маркетингу в организации;

- 7) переход от организации маркетинга по товарным единицам к маркетингу по рыночным сегментам;
- 8) переход от материальных активов к нематериальным активам;
- 9) переход от концентрации на прибыльных сделках к концентрации на пожизненной доходности покупателя;
- 10) переход от финансовых показателей к маркетинговым метрикам.

1.2. Современное понимание стратегического маркетинга: суть, цели, задачи, проблемы.

Отличие стратегического маркетинга от операционного

Имея представление о том, что такое стратегия, что такое маркетинг, понимая причины появления стратегического маркетинга, его исторические корни и связь с менеджментом (управлением), можно перейти к содержательной части понятия «стратегический маркетинг». Для лучшей проработки понятия приведем несколько определений.

Определение 1. Стратегический маркетинг – это направленная на долгосрочный успех деятельность по изучению рыночных возможностей и способностей предприятия, приводящая к разработке соответствующих целевым сегментам маркетинговых стратегий и тактик.

Определение 2. Стратегический маркетинг – процесс стратегического управления компанией, основанный на принципах ориентации на клиента, активного влияния на рынок, построения гибкой информационной системы, позволяющей видеть все возможности и угрозы внешней среды, управлять знаниями и развивать конкурентные преимущества компании, создавать продукты, востребованные рынком.

Определение 3. Стратегический маркетинг – это в первую очередь анализ потребностей индивидов и организаций. С маркетинговой точки зрения покупателю не нужен продукт как таковой, ему необходимо решение проблемы, которое обеспечивает товар или услуга.

Определение 4. Стратегический маркетинг – это деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и выпускаемых ею товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков. Стратегический маркетинг является первой стадией жизненного цикла объектов и первой общей функцией управления (менеджмента).

Анализируя определения, выделим ключевые слова, которые в них используются для раскрытия понятия: рыночные возможности и

способности предприятия, возможности и угрозы внешней среды, целевой сегмент, востребованный продукт, конкурентные преимущества, маркетинговая стратегия и тактика. Из приведенных определений и ключевых слов можно вывести цели и задачи стратегического маркетинга.

Основная цель стратегического маркетинга, если *кратко*, то анализ потребностей, если *развернуто*, то заставить организацию эволюционировать параллельно с базовым (целевым) рынком и идентифицировать различные товарные рынки или сегменты, существующие или потенциальные, посредством анализа всего подлежащего удовлетворению многообразия потребностей для повышения конкурентоспособности компании.

К **задачам стратегического маркетинга** следует отнести:

- 1) постановку стратегических маркетинговых целей по конкретным товарам и рынкам;
- 2) разработку маркетинговых стратегий и планов;
- 2) оценку привлекательности рынков, способностей и компетенций компании;
- 3) разработку стратегии сегментации выбранных рынков;
- 4) разработку стратегии конкурирования на целевых сегментах;
- 5) разработку стратегии позиционирования товара, марки, компании на целевых сегментах;
- 6) подготовку стратегических решений по «4P» для освоения целевых сегментов;
- 7) формирование долгосрочных отношений с покупателями;
- 8) создание конкурентных предложений и сильной торговой марки, бренда;
- 9) предоставление ценности покупателям и продвижение ценностей;
- 10) обеспечение долгосрочного роста компании.

Важно научиться отличать стратегические и тактические идеи, понимать разницу между операционным и стратегическим маркетингом, между соответствующими целями и задачами, а также видеть взаимосвязь между ними. Операционный маркетинг – это активная сторона маркетинга, активный процесс, целенаправленные действия и операции. Стратегический маркетинг – это аналитическая сторона маркетинга, аналитический процесс, то есть логика и осмысливание целей.

Более глубоко эту взаимную связь рассмотрим после изучения *отличий между оперативным и стратегическим* подходами в осуществлении маркетинговой деятельности (представлены в табл. 1).

Сравнение оперативного и стратегического маркетинга

Оперативный маркетинг	Стратегический маркетинг
Ориентация на действие, выглядит как маркетинговое мероприятие	Аналитическая ориентация, выглядит как стратегическое решение или ориентир
Существующие рыночные возможности, возможности и рынки четко определены	Новые рыночные возможности, возможности и рынки находятся в стадии поиска
Стабильная среда, нет изменений в краткосрочном периоде либо они незначительны	Динамичная среда, изменения происходят на всех уровнях фирмы и повсеместно в среде
Реактивное поведение, появляется стимул и следует быстрая реакция маркетинга на него	Упреждающее поведение, действия носят превентивные характер и стимулы, реакция уже прогнозируется
Повседневный менеджмент, выполняются текущие функциональные обязанности и рутинные задачи	Долгосрочный менеджмент, идет работа с перспективами, с форсайтом – инструментом предвидения и оценки стратегических направлений и решений
Задействован только отдел маркетинга	Межфункциональная организация, требуется сотрудничество и координация всех служб и отделов
Создание «4Р» и его подкрепление	Создание новых цепочек ценности
Краткосрочная рентабельность	Долгосрочная рентабельность

Если вспомнить две грани (два измерения маркетинга), проанализировать отличительные особенности операционного маркетинга от стратегического, можно визуально подытожить и представить ту работу, которую выполняет стратегический и операционный маркетинг (рис. 1).

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ Аналитическая ориентация	ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ Ориентация на действия
АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ Определение базового рынка	ВЫБОР В КАЧЕСТВЕ ЦЕЛЕЙ СУЩЕСТВУЮЩИХ СЕГМЕНТОВ
СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА Стратегические бизнес-единицы и сегменты	ПЛАН МАРКЕТИНГА Цели, позиционирование, тактика
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ Рыночный потенциал и жизненный цикл товара	МАРКЕТИНГ-МИКС Товар, дистрибуция, цена, коммуникации
АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ Поиск конкурентного преимущества	МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ	ИСПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

Рис. 1. Две грани маркетинга

Исходя из рассмотренных определений, ключевых слов, целей и задач стратегического маркетинга, его отличительных особенностей от

операционного маркетинга, можно сделать вывод, что **суть стратегического маркетинга** соответствует схеме: *понимание рынка* (оценка внутренней и внешней ситуаций, определение ключевых факторов, на которые должна быть нацелена маркетинговая стратегия) – *выбор стратегии* (решения относительно распределения ресурсов и приоритетов между целевыми рынками, сегментами; разработка соответствующих ценностных предложений для них) – *определение действий* (согласование, координация, распределение тактических мероприятий).

Это говорит о том, что стратегический маркетинг, в отличие от более ранних концепций маркетинга, особое внимание уделяет рассмотрению макросреды деятельности фирмы и ориентации на выгоду всех заинтересованных лиц. *Роль стратегического маркетинга* состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные стратегические возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау (секретам производства), обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Выполняя данную задачу, стратегический маркетинг сталкивается с определенными трудностями.

К наиболее *важным проблемам в сфере стратегического маркетинга* сегодня относят:

- 1) необходимость перехода от функционального к корпоративному маркетингу (основные функции маркетинга: аналитическая, производственная, сбытовая, коммуникационная, интеграционная);
- 2) переоценку брендинговой политики компаний в сторону ее оптимизации;
- 3) переориентацию продажи товаров на предоставление решений проблем потребителей;
- 4) поиск и освоение стратегических сегментов, требующих создания особых цепочек ценностей;
- 5) переход к взаимодействию производителя и продавца;
- 6) внедрение новых подходов в управлении, инновациях, маркетинге для более активного освоения интернет-среды;
- 7) активизацию деятельности компаний в области маркетинга взаимоотношений.

1.3. Элементы стратегии маркетинга и модели разработки стратегий

В предыдущих вопросах мы сначала рассмотрели понятие стратегии и интерпретировали ее как общий план действий, далее познакомились с понятием стратегии маркетинга в широком и узком смысле

слова. При этом мы установили, что определений «стратегия маркетинга» в узком смысле слова может быть много. Закономерно возникает вопрос: сколько и можно ли их посчитать? Если нельзя посчитать, то на что следует опираться, чтобы их формулировать?

Чтобы уметь формулировать определения «стратегия маркетинга», необходимо четко определить для себя, что значит «стратегия». Ранее мы интерпретировали стратегию как общий план действий. Настало время идти дальше и интерпретировать стратегию как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Из чего состоит этот набор? Здесь можно выделить четыре группы правил:

1) правила, используемые при оценке результатов деятельности фирмы в настоящем (задания) и будущем (ориентиры);

2) правила, по которым складываются отношения фирмы (проблема – продукт) с ее внешней средой (потребность – покупатель);

3) правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации (руководитель – подчиненный);

4) правила, по которым фирма ведет свою повседневную деятельность (действия).

Анализируя интерпретации стратегии как плана действий и набора правил, можно дать обобщенное определение стратегии, представляя ее так: **стратегия как комплекс «5Р»:**

1) plan – стратегия как общий план действий компании;

2) pattern – стратегия как шаблон/образец действий компании;

3) position – стратегия как позиционирование компании;

4) perspective – стратегия как перспектива развития компании;

5) ploy – стратегия как тактический маневр компании.

Таким образом, комбинируя известные вам определения «маркетинг» и «стратегия» (концепцию «4Р» для маркетинга и концепцию «5Р» для стратегии), можно формулировать определения стратегии маркетинга, давать свои интерпретации (либо названия, если будете вычленять основную идею и ключевые слова) теоретического и практического характера, определять основные элементы стратегии маркетинга.

Итак, приведем несколько определений «стратегия маркетинга».

Определение 1. Стратегия маркетинга – набор стратегических решений относительно выбора целевых сегментов и разработки концепции позиционирования товара (марки) на них, а также их воплощения в подробных программах продвижения, распределения, ценообразования.

Определение 2. Стратегия маркетинга – это рациональное логическое построение (логическая конструкция), руководствуясь которым фирма рассчитывает решить свои маркетинговые задачи.

Определение 3. Стратегия маркетинга – приведение возможностей предприятия в соответствие с ситуацией на рынке, то есть нужно сбалансировать и согласовать внутреннюю среду с внешней средой.

Стратегий может быть много, главное – выбрать подходящую для каждого рынка и каждого товара, чтобы она отвечала требованиям достижения целей маркетинга.

Закономерно задать вопрос о том, что включает в себя стратегия. Что в ней должно быть, чего быть не должно? **Ключевыми элементами стратегии маркетинга** принято считать:

1) формулировку общих маркетинговых целей – ожидания по продажам, доли рынка, уровню лояльности потребителей, уровню узнаваемости, предпочтительности марки и другим показателям;

2) формулировку инвестиционных целей для марки, товара, сегмента, ожидаемые результаты от вложения средств в определенные товары, марки, сегменты рынка;

3) стратегию конкуренции – определение линии поведения компании относительно реальных и потенциальных конкурентов на основе оценки ее конкурентного потенциала, возможностей завоевания и удержания конкурентных преимуществ;

4) стратегию сегментации – выбор компанией целевых сегментов, путей их освоения;

5) концепцию позиционирования – идею представления товара на целевом сегменте в отношении конкурентов, включающую четкое описание рациональных и эмоциональных выгод целевого потребителя;

6) стратегические решения по «4Р» – маркетинговые инструменты донесения выбранной концепции позиционирования до целевых потребителей;

7) стратегическое обоснование – эмпирическое или теоретическое доказательство для каждого элемента стратегии (результаты полученных исследований, экспертные оценки специалистов компании, заключения консалтинговых агентств и др.).

Анализируя элементы стратегии, видно, что эти элементы представляют собой цепочку «цели – задачи – решения – обоснование», которая увязана, в свою очередь, с цепочкой «потребности – ценности – товары – рынки – потребители». Необходимо помнить, что стратегия маркетинга опирается на понимание рынка (анализ рынка), а ее результатом является комплекс маркетинговых мероприятий (сово-

купность действий). По сути, конкретное содержание стратегии определяется стоящими перед компанией целями и задачами, и воплощается в *стратегическом маркетинговом плане* (или стратегическом плане маркетинга) компании – финальной точке *стратегического планирования*.

Маркетинговые стратегии могут строиться различными способами и по различным схемам (моделям). Другими словами, понимая то, каким образом получается стратегия, вы будете понимать, «откуда растут или должны расти ноги» у стратегического маркетингового плана. Рассмотрим модели подробно.

1. **Модель планирования** – стратегические решения принимаются с помощью последовательного спланированного поиска оптимальных решений для точно определенных проблем. Процесс планирования высоко рациональный и базируется на конкретных данных.

2. **Модель интерпретации** – при планировании организация воспринимается как товарищество с одинаковыми ценностями, убеждениями, ощущениями. Стратегия становится результатом доминирования определенных ценностей, взглядов, идей, принципов работы, межличностных взаимодействий и отношений мотивации.

3. **Политическая модель** – стратегия разрабатывается как компромисс в конфликтах или поиск соглашений между заинтересованными сторонами (одни отстаивают, к примеру, идею поиска новых рынков, тогда как другие убеждены в необходимости пересмотра марочного портфеля компании). Стратегия является результатом переговоров и противостояния.

4. **Модель логического прироста** – стратегия возникает из стратегических подсистем, каждая из которых присвоена одному из стратегических вопросов (в этом случае компанию следует рассматривать как систему, где можно выделить производственную подсистему, финансовую, маркетинговую, сбытовую и другие). Стратегические цели основаны на осознании потребностей, а не на аналитическом планировании, такие цели могут быть определены неконкретно, по причине недостаточности информации. В ряде компаний стратегия маркетинга выстраивается как совокупность неких тактических приемов, опробованных и доказавших свою состоятельность с течением времени.

5. **Экологичная модель** – стратегия разрабатывается на основе анализа окружающей среды. Согласно этой модели выживает та организация, которая лучше адаптируется к изменениям внешней среды.

6. **Модель проницательного руководства** – стратегия определяется руководством (например, наиболее важные решения, особенно в

период кризиса, могут исходить и от самого владельца/руководителя компании, который обладает хорошим рыночным чутьем, способен сплотить коллектив, привить новые способы работы).

1.4. Специфика стратегического маркетинга. Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления

Специфика стратегического маркетинга. В предыдущих вопросах мы узнали, что стратегический маркетинг как дисциплина не стоит на месте, находится в развитии, в том числе испытывает влияние менеджмента. Также мы с вами отмечали изменения, которые происходят и в понимании маркетинга. Это приводит к тому, что современный стратегический маркетинг приобретает следующие *черты*:

1) глобальность, связана с бурным развитием мирового рынка, усилением интернационализации, возрастающей степенью однородности потребностей и продукции, с развитием процесса стандартизации и интеграции, с формированием единого информационного производства;

2) активность товаропроизводителей, которая заключается в активных конкурентных стратегиях, в создании новых потребностей и новых форм удовлетворения потребностей, в том числе новых форм продажи и доставки товаров;

3) интегрированность, заключается в непрерывности процесса разработки стратегии и тактики, которые воплощаются в элементах комплекса маркетинга;

4) мониторинг среды, базируется на современных методах сбора и анализа информации, создания баз данных;

5) формирование длительных взаимоотношений с целевым клиентом, которые предполагают как определение ценностей для клиента, так и социальное и эмоциональное взаимодействие с потребителями.

В процессе развития стратегического маркетинга более явственно проявляются его отличительные особенности, которые формируют специфику стратегического маркетинга. **Специфика стратегического маркетинга:**

1) рассматривает потребителя не как пассивный объект воздействия, а как активного и полноправного агента рынка с долгосрочной программой собственной деятельности;

2) рассматривает производителя не как организацию, главной целью которой является максимизация прибыли, а как члена экономического сообщества, главной целью которого является выживание и развитие путем обеспечения потребностей всех прочих экономических субъектов, заинтересованных в его деятельности;

3) рассматривает взаимодействие потребителя и производителя не как борьбу, а как равноправное сотрудничество с регулярным обменом информацией в расчете на длительную перспективу совместного существования (т. е. симбиоз);

4) не только уделяет особое внимание регулярному информационному обмену между потребителем и производителем, но и вносит новое содержание в само понятие «маркетинговой информации», использует новые методы сбора и анализа этой информации, а также ее применения для прогнозов потребностей и потребительского поведения;

5) предлагает концепцию исследования потребительского поведения, где основное внимание уделяется процессам выработки стратегии потребления на основе изучения психологии потребителя;

6) ориентирует маркетинговую деятельность не только на интересы потребителя, но и на выгоды всех субъектов, заинтересованных в деятельности данного производителя (конкретной фирмы).

Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления. Для определения места маркетинговой стратегии в общей (общекорпоративной) стратегии компании необходимо понимать, как устроена компания, как она управляется, как функционирует, как развивалась. Как правило, действующие компании проходят три шаблонных стадии своего развития – от простой структуры однопрофильной фирмы, минуя функциональную структуру (где появляется специализация деятельности на функции: производство, маркетинг, финансы), к дивизиональной (филиальной) структуре, то есть к крупной диверсифицированной компании.

Предприятие на третьей стадии развития фокусирует внимание на управлении различными производственными линиями в нескольких отраслях (различными видами бизнеса). Такие предприятия растут, диверсифицируя выпуск продукции и расширяя географию своей деятельности. Эти предприятия развиваются в направлении к филиальной структуре с центральным штабом и децентрализованными оперативными подразделениями, причем каждое подразделение, или *стратегическая бизнес-единица СБЕ*, является функционально организованной компанией во второй стадии развития. Таким образом, различ-

ные единицы бизнеса можно рассматривать как самостоятельные производственно-коммерческие подразделения, объединяющие все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции на конкретном рынке.

Если рассматривать крупную диверсифицированную компанию с дивизиональной структурой, то она имеет четыре уровня стратегических решений, которые отражают иерархию стратегий (формируют стратегическую пирамиду):

- 1) корпоративный;
- 2) деловой;
- 3) функциональный;
- 4) операционный.

1. Корпоративная стратегия – это общий план управления диверсифицированной компанией, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях и подходы к управлению отдельными видами деятельности.

Корпоративное планирование включает планирование для нескольких единиц корпорации одновременно. Стратегия является общим планом управления и распределяется на деятельность каждой единицы корпорации. На общекорпоративном уровне, существующем в крупных корпорациях и предприятиях с диверсифицированным портфелем, маркетинг рассматривается как философия бизнеса, общий управленческий подход, и в таком случае с учетом маркетинговых принципов должны разрабатываться основные цели предприятия, его миссия.

2. На деловом уровне управления определяются цели, направления и перспективы развития стратегических бизнес-единиц (относительно обособленных направлений бизнеса, СБЕ), характеризующихся своими конкурентами и структурно обособленных. Маркетинг на этом уровне играет стратегическую роль. Планирование заключается в разработке бизнес-плана, частью которого является стратегия маркетинга с описанием всех ее элементов. Для каждой СБЕ определяются целевые покупатели, рассчитывается прогнозная емкость выбранных сегментов, описывается концепция позиционирования, возможные действия относительно конкурентов.

Стратегия бизнес-единицы включает в себя план управления сферой деятельности предприятия и состоит из множества подходов по достижению наилучших результатов работы в конкурентной сфере деятельности.

Деловая стратегия – комплекс мер и подходов для успешного позиционирования и развития стратегической бизнес-единицы с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции.

3. Функциональная стратегия – планы, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии.

Функциональная стратегия включает в себя: план действий отдельного подразделения определенной хозяйственной единицы. Маркетинг на функциональном уровне предполагает реализацию функций и задач отдела маркетинга.

4. Операционная стратегия – стратегия, определяющая принципы управления отдельными звеньями организационной структуры (например, отдела маркетинга или отдела логистики) и цепочки создания добавленной стоимости (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама). По сути, это стандарты бизнес-процессов. На оперативном уровне специалисты по маркетингу исполняют свои ежедневные функциональные обязанности, реализуя тем самым намеченные стратегические цели и задачи.

Таким образом, согласно стратегической пирамиде управление организацией строится на нескольких взаимосвязанных уровнях, на каждом из которых маркетинг имеет свое значение, решает свои (более глобальные или ежедневные) задачи.

Тема 2

УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ

План

- 2.1. Основные этапы стратегического управления.
- 2.2. Стратегическое маркетинговое планирование.
- 2.3. Организация стратегического маркетинга.
- 2.4. Стратегический маркетинговый контроль.

2.1. Основные этапы стратегического управления

Определение 1. Шендел Д. Е. и Хатен К. рассматривают стратегический менеджмент «как процесс определения (установления) *связи организации с ее окружением*, состоящей в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Определение 2. Хиггинс Д. М. определяет стратегическое управление как «процесс управления с целью *осуществления миссии* организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением».

Определение 3. Пирс Д. А. и Робертсон Р. Б. определяют стратегическое управление «как *набор решений и действий* по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

Таким образом, **стратегическое управление (менеджмент)** – это система целенаправленных действий организации, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности организации над уровнем результативности конкурентов.

Задача стратегического управления заключается в том, чтобы подготовить организацию к возможным изменениям рыночной ситуации, противостоять неблагоприятным воздействиям внешней среды в долгосрочной перспективе.

Процесс стратегического управления состоит из нескольких этапов.

1. Формирование стратегического видения и миссии.
2. Постановка целей.
3. Оценка и анализ внешней среды.
4. Управленческое исследование сильных и слабых сторон.
5. Анализ стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Реализация стратегий.
8. Оценка стратегий.

Иначе этапы стратегического управления можно представить так. Обязательно следует увязывать процесс стратегического управления с целями, задачами СМК и элементами стратегии маркетинга. Это формирует представление о процессе разработки стратегии маркетинга шире, чем по классическим этапам.

Этапы разработки маркетинговой стратегии: исследование состояния рынка, оценка текущего состояния, анализ конкурентов и оценка конкурентоспособности компании, постановка целей маркетинговой стратегии, сегментация рынка и выбор целевых сегментов (исследование потребителей), анализ стратегических альтернатив и выбор маркетинговой стратегии, разработка позиционирования, предварительная экономическая оценка стратегии и инструменты контроля.

На этапе стратегического анализа руководство отслеживает наиболее важные для компании факторы, называемые стратегическими факторами. Стратегические факторы – это направления развития внешней среды, которые, во-первых, имеют высокую вероятность реализации и, во-вторых, высокую вероятность влияния на функционирование предприятия. Цель анализа стратегических факторов – выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT-анализ). Хорошо проведенный управленческий анализ (или бизнес-диагностика деятельности предприятия), дающий реальную оценку его ресурсов и возможностей, является отправной точкой разработки стратегии маркетинга предприятия.

Второй этап стратегического менеджмента – **формирование альтернативных направлений развития предприятия**, их оценка и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического маркетинга перемещается на **процесс ее реализации**. Стратегия маркетинга воплощается в жизнь *через разработку программ, бюд-*

жетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. Наконец, результаты реализации стратегии оцениваются, и с помощью системы обратной связи осуществляется контроль деятельности организации, в ходе которого может происходить корректировка предыдущих этапов. Необходимо отметить, что в реальности процесс разработки стратегии маркетинга может быть итеративным (циклическим).

Итерация (лат. *iteratio* – повторяю) – повторение какого-либо действия; цикл, шаг итерации (или 1-я, 2-я итерация) можно считать одним шагом цикла. Так, определение и отбор стратегии может происходить на этапе анализа внешней среды. Вместе с тем процесс оценки стратегии может потребовать дополнительного анализа внешней среды. Кроме того, со временем стратегия может меняться, поэтому необходим мониторинг и ежегодная корректировка стратегических решений и планов.

2.2. Стратегическое маркетинговое планирование

Функции управления: планирование, организация, координация, мотивация, контроль.

Управление стратегическим маркетингом подразумевает реализацию данных функций в сфере маркетинга, то есть управление стратегическим маркетингом можно разложить на составляющие:

- стратегическое маркетинговое планирование (СМП);
- организация стратегического маркетинга;
- координация в стратегическом маркетинге;
- мотивация в стратегическом маркетинге;
- стратегический маркетинговый контроль.

Зачастую *управление стратегическим маркетингом сводится к стратегическому маркетинговому планированию*. Результатом СМП является стратегический план маркетинга (СПМ).

План маркетинга составляется: для помощи в определении конкурентного преимущества; создания благоприятных отличий компании от ее конкурента; обеспечения эффективных взаимосвязей с клиентами; получения ресурсов и поддержки высшего руководства; информирования сотрудников функциональных подразделений о приоритетных направлениях развития; увеличения адаптации к требованиям среды; пересмотра и оптимизации бизнес-портфеля; определения целей и стратегий.

Разделы плана маркетинга. План выпуска товаров должен включать следующие разделы: текущая маркетинговая ситуация, опасности и возможности, задачи и проблемы, стратегия маркетинга. В начале плана должна даваться краткая сводка основных целей, показателей и рекомендаций.

Текущая маркетинговая ситуация. В первом основном разделе плана дается характеристика целевого рынка, положения фирмы на этом рынке, оцениваются величина рынка, его основных сегментов, нужды клиентов, делается обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указываются каналы распределения.

Опасности и возможности. Этот раздел дает взгляд на перспективу и представление об опасностях и возможностях, которые могут возникнуть перед товаром. Опасность – это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий может привести к подрыву живучести товара или к его гибели. Маркетинговая возможность – это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества. Необходимо оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

Задачи и проблемы. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма стремится достичь в период действия плана. Например, предприниматель стремится добиться 15%-й доли рынка. Предположим, что нынешняя доля рынка – всего 10%. Возникает ключевая проблема, которую следует рассмотреть: каким образом можно увеличить долю рынка?

Стратегия маркетинга. Это рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она должна точно указать:

1) сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия (это должны быть сегменты, которые она может обслужить лучше всего);

2) комплекс маркетинга (необходимо изложить конкретные стратегии для товаров, организации продаж на местах, рекламы, стимулирования сбыта, цен и распределения товаров);

3) уровень затрат на маркетинг (нужно точно указать размеры бюджета, необходимого для реализации стратегии маркетинга).

Программа действий. Это планы мероприятий, которые должны дать ответы на вопросы:

- 1) что будет сделано;
- 2) когда;

- 3) кем;
- 4) сколько это будет стоить?

Например, для стимулирования сбыта необходимо разработать план мероприятий по стимулированию с перечислением льготных предложений и сроков их действия, участия в специализированных выставках, организации новых экспозиций в местах продаж.

Бюджеты. Это прогнозы, планы прибылей и убытков. В графе «Доходы» дается прогноз количества реализуемых товарных единиц и их средней цены. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Разность между доходами и расходами дает сумму ожидаемой прибыли. Утвержденный бюджет служит основой для снабжения, выполнения графиков производства, найма рабочей силы и проведения маркетинговых мероприятий.

Порядок контроля. Обычно цели и ассигнования расписывают по месяцам и кварталам. Это означает, что высшее руководство фирмы может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять производства, не сумевшие добиться установленных показателей. Наиболее важные показатели могут контролироваться ежедневно.

Единый процесс стратегического маркетингового планирования отображен на рис. 2. Процесс стратегического маркетингового планирования рекомендуется начинать с определения общекорпоративных миссий, целей и стратегий, а заканчивать контролем и оценкой результатов.

<i>Стратегическое планирование:</i>	<i>Оперативное маркетинговое планирование:</i>
<ul style="list-style-type: none"> – разработка миссии и целей предприятия или бизнес-подразделения; – определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей; – разработка конкурентных стратегий для целевых рынков; – формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам; – разработка стратегий сегментации; – подготовка концепций позиционирования по целевым рынкам; – подготовка стратегических решений по элементам комплекса маркетинга; – прогнозная оценка результатов 	<ul style="list-style-type: none"> – постановка тактических маркетинговых целей; – планирование детальных маркетинговых мероприятий по целевым сегментам на текущий год; – разработка бюджета маркетинговых мероприятий; – реализация запланированных мероприятий; – контроль достигнутых результатов

Рис. 2. Процесс стратегического маркетингового планирования

Цели маркетинга подчиняются стратегическим целям.

Технология **SMART (СМАРТ)** – современный подход к постановке работающих целей, позволяет на этапе целеполагания обобщить всю имеющуюся информацию, установить приемлемые сроки работы, определить достаточность ресурсов, предоставить всем участникам процесса ясные, точные, конкретные задачи.

SMART является аббревиатурой, расшифровка которой – Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time bound. Каждая буква аббревиатуры SMART означает критерий эффективности поставленных целей.

Specific: Конкретный. Цель должна быть конкретной, что увеличивает вероятность ее достижения. *Понятие «Конкретный» означает, что при постановке цели точно определен результат, который Вы хотите достичь.* Сформулировать конкретную цель помогут ответы на следующие вопросы: какого результата я хочу достичь за счет выполнения цели и почему? Кто вовлечен в выполнение цели? Существуют ли ограничения или дополнительные условия, которые необходимы для достижения цели? Всегда действует правило: *одна цель – один результат.* Если при постановке цели выяснилось, что в результате требуется достичь нескольких результатов, то цель должна быть разделена на несколько целей.

Measurable: Измеримый. Цель по SMART должна быть измеримой. На этапе постановки цели необходимо установить конкретные *критерии для измерения* процесса выполнения цели. В постановке измеримой цели помогут ответы на вопросы: когда будет считаться, что цель достигнута? Какой показатель будет говорить о том, что цель достигнута? Какое значение у данного показателя должно быть для того, чтобы цель считалась достигнутой?

Achievable or Attainable: Достижимый. Цели по SMART должны быть достижимы, так как *реалистичность выполнения задачи* влияет на мотивацию исполнителя. Если цель не является достижимой – вероятность ее выполнения будет стремиться к нулю. Достижимость цели определяется на основе собственного опыта с учетом всех имеющихся ресурсов и ограничений. Ограничениями могут быть: временные ресурсы, инвестиции, трудовые ресурсы, знания и опыт исполнителя, доступ к информации и ресурсам, возможность принимать решения и наличие управленческих рычагов у исполнителя цели.

Relevant: Значимый. Для определения значимости цели важно понимать, какой вклад решение конкретной задачи внесет в достижение глобальных стратегических задач компании. В постановке значимой цели поможет следующий вопрос: Какие выгоды принесет ком-

пании решение поставленной задачи? Если при выполнении цели в целом компания не получит выгоды – такая цель считается бесполезной и означает пустую трату ресурсов компании.

Time bound: Ограниченный во времени. Цель должна быть *ограничена по выполнению во времени*, а значит должен быть определен финальный срок, превышение которого говорит о невыполнении цели. Установление временных рамок и границ для выполнения цели позволяет сделать процесс управления контролируемым. При этом временные рамки должны быть определены с учетом возможности достижения цели в установленные сроки.

Стратегические маркетинговые цели любого бизнеса формируются в строгой последовательности, которая носит название «*дерево целей*» (или «*карта стратегических целей*»).

Итогом постановки целей и выбора стратегий должно служить определение целевых рынков, с которыми предприятие будет работать в дальнейшем. В качестве целевых рынков могут выбираться отдельные географические регионы, часто страны, категории стран, либо рынки товаров, товарных категорий, требующие разных подходов по их освоению и удержанию. *Для обоснованности выбора целевых рынков и товаров необходимо использовать матричные методы.*

Для **оценки (тестирования) рынка и позиции** предприятия на нем осуществляются конкурентная разведка, маркетинговые исследования, результаты которых можно оформлять в виде SWOT.

Разработка конкурентных стратегий должна происходить с учетом зрелости рынка, так как каждая стадия жизненного цикла рынка характеризуется особым состоянием экономической и конкурентной среды. Выбор той или иной конкурентной стратегии требует адаптации маркетинговых стратегий, усиления или снижения значимости сегментации рынка и позиционирования предприятия на различных сегментах.

При необходимости **разбиения рынка на сегменты** (перехода на целевой маркетинг) важно знать различные методы сегментации, выделить его наиболее важные переменные, с помощью которых предприятие сможет увидеть наиболее привлекательные сегменты.

Тщательное изучение выделенных сегментов приводит к разработке подходящей идеи представления товара на них, называемой **концепцией позиционирования**. Концепция позиционирования предопределяет стратегические решения по элементам комплекса маркетинга, с помощью которых она будет доноситься до потенциальных потребителей.

Завершающим этапом стратегического маркетингового планирования является *оценка возможных рисков, прогнозирование результатов, обоснование правильности предпринятых шагов*. Товаропроизводители, работающие на быстро изменяющихся рынках, могут также включать в стратегический маркетинговый план запасной план действий.

Оперативный план маркетинговых мероприятий предназначен для подготовки более конкретных, мелких шагов для реализации стратегического маркетингового плана. Он включает определение спектра маркетинговых мероприятий по работе с каждым ключевым сегментом рынка в течение ближайшего периода, содержит календарный график и схему распределения бюджета между различными мероприятиями с учетом их важности.

2.3. Организация стратегического маркетинга

Организация стратегического маркетинга – это деятельность по обеспечению процесса стратегического маркетингового планирования с учетом структуры управления организацией, работы ее информационных систем, координации между различными уровнями управления и структурными подразделениями организации.

Упор идет на выработку стратегий в рамках различных организационных структур, как отдела, так и компании.

В организации стратегического маркетинга важную роль играют подходы к процессу управления.

Руководство низших уровней может выполнять стратегические задачи. На деловом уровне могут также приниматься решения относительно выведения новых товаров без согласования с центром. *Характерной чертой децентрализованной организационной структуры* является дублирование усилий и расхождение в стратегиях, чрезмерное разрастание ассортимента, невозможность достижения экономии от эффекта масштаба. С другой стороны, бизнес-подразделения, филиалы способны более гибко реагировать на запросы обслуживаемых рынков, владеют более оперативной информацией. Самостоятельность в принятии решения ускоряет процесс внедрения выбранных маркетинговых стратегий.

В компаниях с центральным контролем стратегическое планирование отсутствует на нижних уровнях, нет самостоятельности подразделений в отношении разработки и внедрения новых товаров. Такая

организационная форма обычно приводит к стандартизированным стратегическим маркетинговым решениям. Например, новый продукт разрабатывается так, чтобы с самого начала продаваться на всех возможных рынках, результаты же рыночных исследований на одном сегменте распространяются и на другие. В данном случае дочерние фирмы способны утратить собственное стратегическое видение, что приводит к замедлению реакции на действия конкурентов. Задача центрального руководства должна сводиться к четкому разграничению функций на различных уровнях управления.

При организации стратегического маркетинга значимым является *организационное оформление двух функций* – маркетинга и сбыта. В одном случае маркетинг может являться вспомогательной функцией, реальной же властью обладает отдел сбыта.

Когда в структуре управления выделяется должность заместителя директора по сбыту и должность заместителя директора по маркетингу, сбытовики больше внимания обращают на продукты, проблемы реализации, клиентов сегодняшнего дня, тогда как менеджеры по маркетингу сосредоточены на будущих возможностях. Поэтому важна координация между действиями сотрудников сбыта и планами менеджеров по маркетингу. При подчинении же двух отделов сбыта и маркетинга вице-президенту по маркетингу легче достигается координация между их действиями.

2.4. Стратегический маркетинговый контроль

Стратегический маркетинговый контроль является деятельностью по оценке разработанных стратегических планов маркетинга, сопоставлению запланированных маркетинговых целей и стратегий с достигнутыми в период их реализации результатами для своевременной корректировки принятой стратегической линии поведения предприятия.

Основными задачами стратегического контроля в маркетинге являются:

- анализ принятых стратегических решений, координация стратегических планов;
- информационная поддержка управления маркетингом при технико-экономическом обосновании и внедрении новых товаров;
- оценка работы специалистов, занимающихся разработкой маркетинговых стратегий;

– своевременная смена, адаптация маркетинговых целей и стратегий к изменяющимся условиям среды.

Главным *результатом стратегического маркетингового контроля* становится корректировка маркетинговых планов и стратегий предприятия.

Следует выделить три наиболее важные *направления стратегического контроля* в маркетинге.

Тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий. Проблемы организационного характера могут стать причиной разработки неэффективных маркетинговых стратегий. В качестве *объектов контроля* процесса разработки маркетинговых стратегий должны выступать: мнения и отношения руководителей к процессу планирования; знания и умения сотрудников по разработке маркетинговых стратегий; маркетинговая информационная система; функциональные (в рамках отдела) и межфункциональные (между различными службами, отделами) связи и взаимоотношения и др.

Тестирование маркетинговых стратегий. Подготовленные варианты маркетинговых стратегий также нуждаются в тестировании на предмет содержания всех необходимых элементов и соответствия целям и стратегиям более высокого уровня управления. Кроме того, важным является их согласование с тактическими мероприятиями, посредством которых они будут реализовываться.

Тест на качество стратегии маркетинга предполагает положительные ответы на приведенные ниже вопросы:

- четко ли сформулированы цели маркетинга по отдельным товарам, рынкам, сегментам;
- насколько поставленные цели соответствуют миссии предприятия;
- можно ли рассматривать цели маркетинга как способ достижения стратегических целей предприятия;
- дано ли в плане маркетинга исчерпывающее описание текущей ситуации по элементам: макроокружение; микроокружение;
- проанализированы ли результаты текущей деятельности предприятия по показателям: продажи по сегментам и товарам, рыночные доли, эффективность реализации элементов комплекса маркетинга, операций и ресурсов;
- выделены ли результаты анализа в виде SWOT; названы ли основные возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны внутренней среды;
- имеется ли описание целевых рынков, сегментов с оценкой их привлекательности;

- дана ли характеристика конкурентной позиции предприятия на выделенных целевых рынках и сегментах;
- сформированы ли приоритеты конкурентного поведения предприятия на целевых рынках, сегментах;
- разработаны ли модели позиционирования, учитывающие особенности целевых сегментов и компетенции предприятия;
- дан ли подробный план мероприятий по всем элементам комплекса маркетинга, призванный поддержать выбранные способы позиционирования;
- составлены ли альтернативные планы поведения предприятия с учетом непредвиденных событий или возможных событий.

Следующее направление стратегического маркетингового контроля – это **тестирование результатов внедрения маркетинговых стратегий (аудит маркетинга)**. Являясь заключительной стадией стратегического маркетингового планирования, стратегический контроль осуществляется путем сопоставления планируемых и фактических результатов. Нередко эта стадия становится началом для разработки новых маркетинговых стратегий или корректировки принятых.

Тема 3

БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГОВОМ ПЛАНИРОВАНИИ

План

- 3.1. Понятие базовой стратегии. Классификации базовых стратегий.
- 3.2. Базовые стратегии роста предприятия.
- 3.3. Базовые маркетинговые стратегии роста фирмы.
- 3.4. Сравнительная характеристика маркетинговых стратегий роста.

3.1. Понятие базовой стратегии. Классификации базовых стратегий

Базовая стратегия – это стратегия, которая описывает общее направление развития компании, его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

Наряду с названием «базовая стратегия» выделяют в качестве синонимов такие словосочетания, как «эталонная стратегия», «общая стратегия», «рыночная стратегия», «корпоративная стратегия», «портфельная стратегия», «стратегия рыночного поведения». Тем не менее, следует понимать, что эти понятия близки по смыслу, но различаются по содержанию. Базовая стратегия на различных уровнях управления меняет свое содержание от более общего к более конкретному. Базовая стратегия для крупной диверсифицированной компании и базовая стратегия для ее СБЕ будут представлять собой разные стратегии (хотя бы по признаку цели).

Следует понимать, что должна в себя включать базовая стратегия (направленность и содержание базовой стратегии можно определять исходя из степени реализации основных идей концепции «3С»: самостоятельность, самокупаемость, самофинансирование):

- стратегические решения по распределению ресурсов между хозяйственными подразделениями на основе портфельного анализа;
- диверсификации производства с целью снижения хозяйственного риска и получения эффекта синергии;
- изменению структуры компании;

- полной или частичной интеграции компании;
- единой ориентации подразделений.

Для разработки базовой стратегии следует отобрать и развить основные элементы стратегии (см. п. 1.3) по различным уровням управления, обеспечить постановку стратегических целей и задач, поиск оптимальных стратегических решений с учетом идей «ЗС».

Для удобства разработки базовых стратегии и классификации всего разнообразия базовых стратегий, встречающихся на практике, можно разбить базовые стратегии на три класса (*три стратегические альтернативы*):

- 1) стратегия сокращения, которая направлена на сворачивание деятельности по конкретным видам деятельности, продуктам, рынкам;
- 2) стратегия стабильности, которая направлена на сохранение текущей позиции фирмы, то есть сохраняется и поддерживается текущий набор видов деятельности компании, продуктов, рынков;
- 3) стратегия роста, которая направлена на рост и развитие компании и ее СБЕ, то есть на наращивание и усиление деятельности компании, в том числе по продуктам, рынкам.

В реальных условиях хозяйствования диверсифицированные компании применяют различные комбинации подобных стратегий.

3.2. Базовые стратегии роста предприятия

Стратегия роста – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Можно выделить следующие разновидности **стратегии роста**:

- 1) интенсивный рост – рост за счет развития деятельности на уже занимаемых рынках;
- 2) интегрированный рост – развитие за счет объединений с организациями конкурирующего профиля, своими поставщиками или посредниками;
- 3) диверсифицированный рост – развитие за счет поиска и выхода компании на новые товарные рынки с новыми товарными предложениями путем использования новых технологий, поглощения, слияния с организациями, уже присутствующими на выбранных рынках.

1. Стратегии интенсивного (концентрированного) роста – стратегии, связанные с изменением продукта и рынка. В случае следо-

вания им организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отраслевой принадлежности. Что касается рынка, то она ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо переходит на новый рынок. Ее стратегиями являются:

а) стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с конкретным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для ее реализации требуются большие маркетинговые усилия. При этом допускается осуществление «горизонтальной интеграции», при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами;

б) стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

в) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном ею рынке.

2. Стратегии интегрированного роста – стратегии бизнеса, которые предполагают расширение организации при добавлении новых структур. Обычно их применяют, если у организации есть сильный бизнес, но она не может использовать стратегию концентрированного роста, однако в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Организация осуществляет интегрированный рост, как путем приобретения дополнительной собственности, так и путем внутреннего расширения. При этом в обоих случаях ее положение внутри отрасли меняется. Основные стратегии:

а) стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

б) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посредниче-

ские услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста – эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т. п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

а) стратегия горизонтальной диверсификации, которая предполагает приобретение или разработку таких новых продуктов, которые можно продать текущим потребителям или клиентам компании. В такой стратегии компания опирается на имеющийся уровень продаж и технологию производства;

б) стратегия вертикальной (центрированной) диверсификации, представляет собой движение компании «вверх или вниз» по производственной цепочке. Другими словами, компания выходит на предшествующие своему производственному циклу этапы или движется вперед на последующие. Стратегия вертикальной диверсификации снижает зависимость компании от решений третьих лиц, мешает третьим лицам получать сверхприбыль и замыкает все важные процессы внутри одной фирмы;

в) стратегия концентрической диверсификации, также называется стратегией *связанной (родственной) диверсификации*. Такая стратегия означает расширение производственного портфеля за счет продуктов (или направлений бизнеса), позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании. Другими словами, следуя стратегии концентрической диверсифика-

ции, компания создает дополняющие товары или вводит дополняющие услуги, способствующие облегчить и улучшить потребление основного продукта. Такой тип диверсификации часто используют небольшие компании, а новые созданные продукты, как правило, тесно связаны с основным бизнесом компании;

г) стратегия конгломеративной диверсификации, также называется стратегией *несвязанной (неродственной) диверсификации* и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, которые не улучшают деятельность друг друга. Следуя стратегии конгломеративной диверсификации, компания развивает совершенно новые направления бизнеса и получает доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли. Иногда такой вид диверсификации в будущем позволяет компании получить доступ к новым технологиям, способным улучшить текущий продукт. К такой стратегии компания прибегает, когда она может эффективно применить свои знания и опыт на новых рынках; когда имеет технологии, позволяющие ей получить конкурентные преимущества на новых рынках; когда новые рынки и отрасли обладают значимо высоким потенциалом.

4. Стратегия ограниченного роста. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

5. Стратегия сокращения (последнего средства) реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции. Ее разновидностями являются следующие:

а) стратегия разворота (сокращения и переориентации, «сбора урожая») – используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от про-

изводства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

б) стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) – если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

в) стратегия сокращения расходов (экономии) достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными *отличительными особенностями*, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды;

г) стратегия ликвидации применяется в случае достижения критической точки (банкротства), происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки, как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

6. Стратегия сочетания (комбинированная) представляет собой любое сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

3.3. Базовые маркетинговые стратегии роста фирмы

Матрица Ансоффа и стратегии роста бизнеса. Матрица Игоря Ансоффа – модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар – ры-

нок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя: какой величины будет рост компании в ближайшие 3–5 лет; за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли; какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста.

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Четыре стратегии роста. Игорь Ансофф в своей модели «товар – рынок» выделял четыре возможных стратегии роста бизнеса:

1) стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy) означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;

2) стратегия развития рынка (market development strategy) предполагает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;

3) стратегия развития товара (product development strategy) исходит из того, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;

4) стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

Элементы матрицы Ансоффа. Матрица предлагает выбрать одну из возможных четырех стратегий роста компании, используя две характеристики:

1) рынок, на котором желает функционировать компания;

2) товар, который планирует продавать компания.

Согласно теории Ансоффа, параметр, который влияет на выбор подходящей стратегии роста – новизна рынка или товара для компании.

Два вида рынков. Под «рынком» в модели Ансоффа понимается отдельный сегмент потребителей или целевая аудитория компании.

Существующий рынок – означает рынок, на котором компания уже функционирует определенное время, имеет определенный опыт работы и репутацию. Существующий рынок – это существующие потребители – текущая целевая аудитория компании; группа людей, которая покупает товар компании на сегодняшний момент и к кому адресованы все рекламные сообщения.

Новый рынок – означает рынок, на котором у компании нет опыта работы, на данный рынок компания желает выйти для расширения

возможностей своего бизнеса. Новый рынок или новые потребители – та группа людей, которая сейчас не покупает товар компании по каким-либо причинам: существующий товар не привлекателен; аудитория не знает о существовании товара компании; компания не рассматривала данный сегмент как возможных потребителей товара и т. п.

Новыми рынками могут являться потребители новых регионов или потребители текущего региона, но другого сегмента.

Два вида товаров. Новый продукт – товар, которого еще не существует в ассортиментном портфеле компании, товар, который планируется выпустить для привлечения новых потребителей или взамен существующего товара. Новый товар не имеет истории продаж. **Существующий продукт** – товар, который существует в ассортиментном портфеле компании и имеет историю продаж.

1. Стратегия проникновения на рынок. Относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя такую стратегию, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.

Стратегия проникновения на рынок относится к высокочувствительным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

Тактические решения стратегии проникновения. Решения, которые активно внедряются специалистами по маркетингу при выборе стратегии проникновения на рынок, направлены на быстрый захват рынка и масштабную экспансию. При работе с целевой аудиторией необходимо повышать ее лояльность и мотивировать текущих потребителей покупать товар компании чаще, придумывать новые условия и ситуации использования продукта с целью достичь максимального 100%-го охвата рынка.

В работе с ценообразованием продукта предприятию рекомендуется внедрять ценовые акции, поддерживающие лояльность потребителей, и постепенно повышать цены в рамках ценовой эластичности. А при планировании стратегии дистрибуции и распределения товара – ставить цель максимального охвата существующих каналов распределения и активно использовать акции для сбытовых сетей, посредников.

Ассортиментная стратегия при проникновении на рынок может включать следующие решения: промо-спайки, промо-предложения на продукт для сохранения его актуальности на рынке; постоянное совершенствование и улучшение воспринимаемого качества товара.

При продвижении товара компания должна стремиться инвестировать в построение прочной связи с целевой аудиторией; в снижение переключения на товары-конкурентов; в построение лояльности. Таких результатов можно добиться за счет развития рекомендаций и отзывов о продукте, за счет развития значимых отличий на уровне продукта, с помощью промо-акций, направленных на рост лояльности к бренду и частоты использования.

2. Стратегия развития рынка. Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом.

Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

Тактические решения стратегии развития рынка. При работе с целевой аудиторией компания должна стремиться увеличивать осведомленность товара и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду, а устанавливая цены, использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ, готовности потребителя платить высокую цену за товар. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Усилия дистрибуционной политики в стратегии развития рынка направлены на построение дистрибуции в ключевом канале продаж, а ассортиментная стратегия заключается в адаптации товара под потребности рынка и выпуск продуктов, стимулирующих пробную покупку. Например, компания может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку.

Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке

(среди новой целевой группы). Рекомендуется использовать высокоохватные медиа с низкой стоимостью размещения. Если товар компании обладает выраженным конкурентным преимуществом, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная кампания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки. Выгодно проводить акции для каналов распределения, облегчающие построение дистрибуции и уровня заметности на новом рынке.

3. Стратегия развития товара. Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании. Основным источником роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

Виды новых товаров:

- усовершенствованные товары или товары нового поколения;
- товары в новой упаковке;
- товары в новом объеме;
- абсолютные новинки от бренда;

В стратегии развития товара важно максимально исключить каннибализацию текущего ассортимента, т. е. переключение потребителей с текущих товаров на новые расширения. Если все же компания понимает, что новый товар полностью заменит существующий товар, то каннибализация должна быть прибыльной и обеспечивать рост продаж, т. е. новый товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.

Тактические решения стратегии развития товара. При работе с целевой аудиторией все усилия компании должны быть направлены на знакомство с новым товаром, формирование культуры использования товара, формирование пробных покупок. При установлении цен компании рекомендуется использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ или стратегию низких цен для достижения максимального охвата аудитории новым продуктом.

Стратегия распределения товара должна быть направлена на построение дистрибуции в ключевом канале продаж рынка. А ассорти-

ментная стратегия должна концентрировать свои проекты на промо-предложениях для стимулирования пробных покупок, кросс-промо с текущим ассортиментом.

В продвижении товара компания должна стремиться увеличивать знание по новым вариациям товара, в рекламных сообщениях делать акцент на преимуществах товара, проводить акции для каналов продаж для построения дистрибуции новых продуктов; акции для потребителей с целью совершения пробных покупок.

4. Стратегия диверсификации. Стратегия диверсифицированного роста предполагает разработку новых товаров для новых рынков. Данная стратегия является самой рискованной из предложенных стратегий роста. Причины выбора стратегии диверсификации – распределить риски компании между разными сферами бизнеса (в случае, если один вид бизнеса будет не успешным, второй обеспечит компании рост) или уйти с существующих рынков, которые имеют отрицательные темпы роста и низкую норму прибыли. Компания при выборе стратегии диверсификации должна иметь возможность инвестирования и выделения дополнительных ресурсов для развития нового бизнеса.

3.4. Сравнительная характеристика разных стратегий роста

Процесс выбора стратегий роста включает следующие шаги:

- выяснение текущей стратегии;
- анализ портфеля продукции;
- набор стратегий развития организации;
- оценка выбранной стратегии.

Выяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления о том, в каком состоянии находится организация, и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы выяснения текущей стратегии.

Один из возможных подходов предложен Томсоном и Стрикландом. Они считают, что существует пять факторов как внешней, так и внутренней среды, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией. К ним относятся следующие.

Внешние факторы:

- размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность продукции;
- общий характер и природа недавних приобретений организации и продаж ею части своей собственности;

- структура и направленность ее деятельности;
- возможности, на которые она была ориентирована;
- отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы:

- цели организации;
- критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции;
- отношение к финансовому риску, как со стороны руководства, так и в соответствии с ее реальной практикой и осуществляемой финансовой политикой;
- уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР;
- стратегии отдельных функциональных сфер (маркетинга, производства, в кадрах, финансах, НИОКР).

По Ансоффу выбор стратегии проводится следующим образом.

Вводная часть. Оценку источников роста по Ансоффу лучше всего проводить с помощью таблиц, оценивая каждую стратегию Ансоффа по ряду параметров. Каждому параметру присваивается «зеленая», «желтая» или «красная» метка, которые означают целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка компании. Чем больше «зеленых» меток, тем выше потенциал в реализации стратегии. Чем больше «красных меток», тем ниже вероятность успешной реализации стратегии.

Оценку стратегий роста рекомендуется проводить именно в указанном порядке, что устанавливает приоритетность в их реализации. Логика такой приоритетности следующая: компания должна идти по пути наименьших затрат и наименьшего сопротивления, а соответственно:

- сначала искать пути роста бизнеса на существующем рынке с существующим товаром;
- затем рассматривать возможности распространения успеха существующего товара на новом рынке;
- затем искать ниши для новых продуктов на текущих рынках;
- и уже в самом конце рассматривать варианты диверсификации бизнеса.

Первый шаг: рассмотрите возможность реализации стратегии проникновения. Стратегия проникновения заключается в том, чтобы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?», необходимо оценить:

- темп роста рынка;
- уровень потребления товара;
- частоту использования товара;
- уровень дистрибуции (покрытия) товара;
- уровень знания товара компании;
- экономию на масштабе при росте продаж;
- уникальность товара компании (в сравнении с ключевыми конкурентами);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

Второй шаг: рассмотрите возможность реализации стратегии развития рынка. Стратегия развития рынка заключается в том, чтобы распространить успех текущего товара на новых рынках. При этом, новыми рынками могут быть как новые географические территории, так и новые группы потребителей.

Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?», необходимо оценить:

- успех компании в текущей деятельности;
- интенсивность внутриотраслевой конкуренции нового рынка;
- силы входных барьеров на новом рынке;
- темпы роста нового рынка;
- уникальность товара (в сравнении с ключевыми конкурентами нового рынка);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

Третий шаг: рассмотрите возможность реализации стратегии развития товара. Стратегия развития товара заключается в том, чтобы увеличить долю текущего рынка за счет выпуска новых продуктов. Новым товаром может быть: усовершенствованный товар, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка. Для того, чтобы ответить на вопрос «Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?», необходимо оценить:

- темпы роста и величину текущего рынка;
- конкурентоспособность текущего товара;
- внутриотраслевую конкуренцию;
- угрозы входа новых игроков;
- инновационность текущего рынка;
- уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке.

Четвертый шаг: рассмотрите возможность реализации стратегии диверсификации. Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых

направлений бизнеса на новых рынках. Для того, чтобы ответить на вопрос «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?», необходимо оценить:

- темпы роста текущих рынков компании;
- конкуренцию на текущих рынках;
- инвестиционные возможности компании;
- уровень компетенции компании;
- конкурентоспособность текущих товаров.

Объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ. Последним этапом анализа является обобщение результатов. Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Посмотрите на картину в целом. Опишите шансы компании в реализации каждой стратегии, разработайте ключевые направления работ.

Тема 4

МАРКЕТИНГ-АУДИТ

План

- 4.1. Назначение аудита маркетинга.
- 4.2. Внешний маркетинговый аудит.
- 4.3. Внутренний маркетинговый аудит.
- 4.4. SWOT-анализ.

4.1. Назначение аудита маркетинга

Определение 1. Аудит маркетинга, являясь важной стадией разработки маркетинговой стратегии, представляет собой, с одной стороны, всестороннее исследование интересующих организацию рынка, сил, влияющих на этот рынок, основных тенденций его развития, а с другой – контроль состояния маркетинговой деятельности предприятия, соответствия реализуемых маркетинговых стратегий и тактик рыночным требованиям и поставленным целям. **Результатом проведения аудита** должно быть выявление возможностей и проблем в данной сфере, а также предложение рекомендаций, направленных на улучшение ситуации, и составление плана по дальнейшему улучшению экономических показателей.

Определение 2. Аудит маркетинга представляет собой всеобъемлющую, систематическую, независимую и периодическую проверку внешней среды маркетинга, целей, стратегий и отдельных видов маркетинговой деятельности для организации в целом или для отдельных хозяйственных единиц. **Цель аудита маркетинга** – выявление областей, где существуют проблемы и новые возможности, и выдача рекомендаций по разработке плана повышения эффективности маркетинговой деятельности.

Определение 3. Аудит маркетинга – это систематическая, беспристрастная проверка и оценка рынка, деятельности конкурентов, а также маркетинговых действий предприятия. **Цель аудита** – определение адекватных маркетинговых целей и соответствующих инструментов маркетинга.

Аудит маркетинга будет наиболее эффективным, если его проводить не по всему предприятию, а по бизнес-направлениям, сегментам или группам товаров.

Аудит бывает **внешний**, который предполагает анализ и оценку неконтролируемых предприятием факторов, и **внутренний** – анализ и оценку подконтрольных предприятию факторов.

4.2. Внешний маркетинговый аудит

Внешний маркетинговый аудит целесообразно разделить на *аудит макроокружения* и *аудит микроокружения*.

Аудит макроокружения призван ответить на следующие вопросы:

- какие факторы макросреды оказывают решающее влияние на деятельность предприятия;
- какова сила влияния каждого макрофактора;
- какова направленность влияния каждого макрофактора;
- как можно использовать возможности и угрозы макросреды;
- какова вероятность наступления и (или) использования возможностей и угроз макросреды.

Среди факторов макросреды, которые традиционно подвергаются анализу в ходе аудита, следует назвать *природные, демографические, экономические, политико-правовые, научно-технические, социально-культурные*.

Среди *природных* факторов чаще всего анализируют уровень использования потенциала природных ресурсов; источники топливно-энергетических ресурсов; экологические показатели: нормативы и уровень их соблюдения; развитость системы государственного контроля охраны окружающей среды и регулирования интенсивности использования запасов топлива, энергии, сырья.

При оценке факторов *демографической* среды учитывают структуру, численность, плотность и воспроизводственные характеристики населения; рождаемость, смертность, устойчивость семейных союзов, религию, этническую однородность.

К важным *экономическим* характеристикам среды относятся: финансовое положение рабочих, служащих, пенсионеров, их покупательная способность; показатели финансово-кредитной системы, экономическая конъюнктура и инфляция; развитость системы налогообложения; цены и тенденции потребления населения, эластичность спроса.

Среди *политико-правовых* факторов следует назвать: развитость правовой защиты населения и бизнеса; наличие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость и стабильность

формирования и развития рыночных отношений; роль общественных образований в системе выработки и принятия государственных и правительственных решений.

Научно-техническую среду характеризуют такие факторы, как состояние и развитие научно-технического прогресса в отраслях экономики; степень внедрения новых технологий и уровень их разработанности в общественном производстве; показатели экономической и технической безопасности существующих и перспективных технологий.

Для оценки **социально-культурной** среды учитываются следующие характеристики: культурные и нравственные показатели потребителей, организационная и потребительская культура; устойчивость обычаев и обрядов, динамика культуры поведения.

Список может дополняться или из него могут исключаться маловажные факторы в зависимости от специфики деятельности предприятия.

Аудит микроокружения означает сбор и анализ информации относительно: рынка, потребителей, конкурентов, партнеров по бизнесу (посредников и поставщиков).

Аудит рынка включает следующие компоненты:

1) рынок в целом – размер, рост и тенденции (стоимость, объем); потребители (покупатели), их демографические изменения, психографическое и покупательское поведение;

2) характеристики рынка, события и тенденции:

– товары: основные покупаемые товары, области применения товаров, характеристики товаров (вес, размеры, упаковка, аксессуары, сопутствующие товары и др.);

– цены: уровень и диапазон цен, сроки и условия продажи, обычная торговая практика, официальное регулирование и др.;

– каналы: основные каналы товародвижения и сети товаросопровождения, типы закупок, покупательная способность, географическое положение, ассортимент, торговый оборот, потребности, вкусы, отношения, люди, принимающие решения, основа для принятия решения о закупках;

– взаимодействие: основные способы взаимодействия, например интернет, методы торговли, реклама, прямой отклик, выставки, связи с общественностью и т. д.;

– отраслевая практика: торговые ассоциации, правительственные органы и структуры, история отношений компаний с государственными органами.

Аудит конкурентов проходит по направлениям:

- структура отрасли: взаимоотношения компаний в отрасли, крупнейшие рынки, закрепленность на рынке (репутация), степень незагруженности мощностей, производственный потенциал, потенциал распределения, методы маркетинга, классификация конкурентов, степень диверсификации в других областях ведущими компаниями отрасли, вновь входящие на рынок компании, слияния, поглощения. Банкротства, основные перспективы, международные связи, ключевые сильные и слабые стороны;

- доходность отрасли: финансовые и нефинансовые барьеры входа, доходность отрасли и связанная с этим деятельность отдельных компаний, структура эксплуатационных расходов, инвестирование, рентабельность инвестиций. Объем инвестиций, стоимость инвестируемого капитала, источники отраслевой прибыли и др.

При **аудите конкурентной среды** необходимо решить задачи:

- проанализировать реальные и потенциальные конкурирующие товары;

- определить настоящих и потенциальных конкурентов;

- проанализировать данные о конкурентах, их текущем состоянии, перспективных планах;

- постоянно исследовать слабые и сильные стороны и перспективные возможности товаров конкурентов;

- формировать сценарии вероятного поведения, стратегии и тактики конкурентов.

Проводя **аудит посредников**, необходимо акцентировать внимание на вопросах:

- какие уровни каналов и для каких рынков используются;

- как можно сегментировать посредников предприятия;

- насколько эффективно работают основные группы посредников;

- какие методы работы используются с каждой группой;

- каковы степень эксклюзивности посредников и их территориальный охват.

Большое значение имеет также **аудит потребителя**. Лист оценки потребителя включает следующие вопросы:

- кто является конечным пользователем товара;

- какие сегменты можно выделить на рынке;

- кто является целевым потребителем (сегментами);

- каков уровень доходов целевых потребителей;

- каково среднестатистическое потребление продукции;

- где средний покупатель обычно приобретает этот товар;

- по какой средней цене целевой потребитель готов приобрести товар предприятия;
- какой тип упаковки предпочитает потребитель;
- удовлетворен ли потребитель этой продукцией;
- какие критерии выбора продукции использует целевой потребитель;
- к какой категории качества покупатели относят продукцию предприятий;
- какие факторы могут повлиять на смену торговой марки;
- каким образом можно установить эффективную связь с целевым потребителем;
- какие аргументы могут быть использованы для продвижения продукции целевому потребителю.

Заполнение листа оценки потребителя зачастую требует предварительного проведения первичных маркетинговых исследований.

Аудит рынка можно проводить, используя модель пяти конкурентных сил М. Портера. В модели рассматривается пять факторов, которые предопределяют рыночную ситуацию и воздействуют на конкурентную позицию изучаемой организации. К ним относятся: потенциальные конкуренты; внутриотраслевая конкуренция; товары-заменители; потребители и поставщики.

Воздействие потенциальных конкурентов определяется наличием барьеров входа, в качестве которых могут рассматриваться: достигнутое предприятиями отрасли преимущество в издержках или разнообразии ассортимента; требования к объему необходимого для вхождения в отрасль капитала; доступность существующих каналов распределения; ограничения законодательного характера (лицензии, патенты, таможенные барьеры) и др.

Внутриотраслевая конкуренция зависит от таких факторов, как зрелость рынка; возможности модифицировать товар, тем самым избегая ценовой конкуренции; наличие неиспользуемых производственных мощностей; узнаваемость, уникальность товаров конкурентов; материальные или моральные издержки переключения потребителя с одного товара на другой; степень концентрации (многочисленности) конкурентов в изучаемом географическом сегменте и др.

Товары/услуги-заменители также способны повлиять на конкурентную позицию предприятия. К примеру, относительно низкая цена на международную связь посредством Skype, ICQ значительно снизила востребованность телефонных международных переговоров. Сила влияния товаров-заменителей определяется уровнем их каче-

ства, ценой, способностью/желанием потребителей заменять один товар другим и др.

Потребители-компании воздействуют на рынок посредством таких параметров, как уровень их концентрации, объем закупок; информированность относительно конкурентных предложений; способность договариваться, заключать эксклюзивные договора с посредниками. Воздействие индивидуальных потребителей определяется следующими факторами: объем закупок, степень приверженности маркам-конкурентам, возможность оказывать влияние на качество и внешний вид товара, требования к определенным характеристикам товара. Сила влияния потребителей зависит и от степени их приверженности различным маркам. Существуют категории товаров, в которых на решение потребителей о покупке сильное воздействие оказывает именно приверженность. Происходит так, что ужесточаются требования со стороны потребителей к внешнему виду и качеству товаров.

Группа поставщиков является мощным фактором воздействия на отраслевую ситуацию в следующих случаях: продукция поставщиков уникальна, они построили мощную систему издержек переключения на конкурентов; у предприятий (как в случае с энергетическими ресурсами) нет возможности использовать ресурсы-субституты; поставщики не испытывают конкурентного давления; отрасль поставщиков сильно концентрирована или монополизирована.

4.3. Внутренний маркетинговый аудит

Аудит внутренней среды представляет собой оценку конкурентоспособности предприятия по сравнению с его основными соперниками и направлен на выявление сильных и слабых сторон. М. МакДональд предлагает проводить внутренний аудит по двум направлениям: собственно компании и операций и ресурсов.

Аудит собственно компании включает следующие блоки:

- объемы продаж (общие, по географическому положению, отраслевому типу, потребителям, продуктам);
- доли рынка;
- рентабельность;
- методы маркетинга;
- организация маркетинга;
- контрольные данные продаж (маркетинга);
- характеристика элементов комплекса маркетинга.

Характеристика элементов комплекса маркетинга в свою очередь включает: исследование рынка; разработку продукта; номенклатуру продуктов; качество продуктов; упаковку; единицу продаж; уровни запасов; дистрибуцию; поддержку дилеров; ценообразование; скидки; кредиты; рекламу; стимулирование продаж; связи с общественностью; послепродажное обслуживание; организацию выставочной деятельности; торговые точки и др.

Аудит операций и ресурсов должен содержать следующие блоки.

Цели маркетинга: установлены ли маркетинговые цели и согласованы ли они с корпоративными целями?

Стратегия маркетинга: какова стратегия достижения поставленных целей? Доступны ли ресурсы для достижения целей? Достаточно ли этих ресурсов и насколько оптимально они распределены по элементам комплекса маркетинга?

Структура: структурированы ли маркетинговые обязанности и полномочия по функциональным, продуктовым, территориальным линиям, а также группам конечных потребителей?

Информационная система: предоставляет ли МИС точную, в достаточном количестве и своевременную информацию об изменениях на рынке?

Система планирования: является ли система маркетингового планирования хорошо продуманной и эффективной?

Система контроля: существуют ли внутри группы механизмы и порядок осуществления контроля, следящие за выполнением запланированных задач?

Функциональная эффективность: эффективны ли взаимодействия внутри функциональной группы?

Межфункциональная эффективность: существуют ли проблемы между маркетингом и другими корпоративными функциями? Стоит ли в компании вопрос о противопоставлении централизованного маркетинга децентрализованному?

Анализ рентабельности: отслеживается ли рентабельность товаров, рынков и для выявления точек самой высокой операционной рентабельности и самых больших операционных издержек?

Анализ экономической эффективности: превышает ли какая-либо текущая маркетинговая деятельность запланированные издержки? Обосновано это превышение или издержки могут быть сокращены?

Каждый из блоков должен быть проанализирован, чтобы выделить факторы, которые могут считаться критическими для деятельности компании.

4.4. SWOT-анализ

SWOT-анализ – итоговый результат аудита маркетинга и содержит его основные элементы. Он описывает в виде возможностей и угроз основные положительные и отрицательные воздействия факторов внешней среды – итог внешнего аудита маркетинга, в виде сильных и слабых сторон – итог внутреннего аудита маркетинга.

SWOT – это аббревиатура от слов Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

Strength – сила, сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело, или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. д.

Weakness – слабость, слабые стороны данного предприятия – отсутствие чего-то важного для его функционирования или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит его в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. д.

Opportunities – возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. Примером рыночных возможностей являются: ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т. п. Возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данное предприятие.

Threats – угрозы, события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на реализацию стратегии предприятия. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. д.

SWOT-анализ помогает предприятию ответить на следующие вопросы:

– использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии; если компания не имеет

отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать;

– являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и (или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства; какие слабости требуют корректировки исходя из стратегических соображений;

– какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам.

Во избежание ошибок и чтобы извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, необходимо следовать следующим **правилам**.

Правило 1. Тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа.

Правило 2. Выяснить различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели.

Правило 4. Объективно использовать разностороннюю входную информацию.

Правило 5. Избегать пространных и двусмысленных заявлений.

Правило 6. При проведении SWOT-анализа следует иметь в виду, что сильные стороны предприятия могут быть взаимосвязаны с его слабыми сторонами.

Правило 7. SWOT-анализ должен быть осмысленным.

Правило 8. SWOT-анализ должен быть непротиворечивым.

Помните, что метод SWOT-анализа является лишь удобным **инструментом для систематизации имеющейся информации**.

Методика SWOT-анализа

Шаг первый: определите сильные и слабые стороны продукта.

Первым шагом в проведении SWOT-анализа является определение сильных и слабых сторон товара или услуги. Для этого составьте сравнительный анализ внутренних ресурсов компании или товара с ключевыми конкурентами.

Те параметры, которые оказались лучше, чем у конкурентов – *сильные стороны* Вашего продукта (такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами).

Параметры, которые оказались хуже, чем у конкурентов – *слабые стороны* Вашего продукта (такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными).

В результате сравнительного анализа может получиться множество факторов, среди которых можно очень легко запутаться: расставьте приоритеты по уровню влияния факторов на объем продаж и прибыль компании; оставьте по 6–8 ключевых факторов. Остальные могут пригодиться в будущем – возьмите их на заметку.

Шаг второй: определите угрозы и возможности для роста бизнеса

Вторым шагом SWOT-анализа является определение возможностей и угроз для роста бизнеса в будущем. Для этого проводится анализ внешних факторов окружающей среды, оценивается уровень влияния каждого фактора на продажи компании, вероятность возникновения.

Возможности компании – факторы внешней среды, которые позволят компании увеличить объем продаж или нарастить прибыль.

Угрозы компании – факторы внешней среды, которые могут снизить объем продаж или уровень прибыли компании в будущем.

Часто для поиска угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа используется метод PEST-анализа, который достаточно полно помогает рассмотреть влияние политических, экономических, социальных и технологических факторов внешней среды на прибыль компании в будущем.

Шаг третий: составление таблицы SWOT-анализа

Таблица SWOT-анализа помогает структурировать всю полученную информацию. Таблица состоит из четырех квадрантов, в квадрантах последовательно перечисляются сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Все найденные факторы вносятся в ячейки таблицы в порядке важности (от самого важного к наименее важному). Важность фактора определяется по его вкладу в объем продаж и прибыль компании.

Проверьте, действительно ли:

- найденные сильные стороны товара повышают прибыль и конкурентоспособность продукта компании;
- найденные слабые стороны товара снижают прибыль и конкурентоспособность продукта компании;
- найденные возможности способны повысить удовлетворенность клиентов и прибыль компании;
- выявленные угрозы могут снизить прибыль компании и удовлетворенность продуктом в ближайшие 5 лет.

Теперь, когда заполнили таблицу SWOT-анализа и проверили реалистичность всех факторов в таблице, можно переходить к написанию выводов к проведенному SWOT-анализу.

Шаг четвертый: подготовка выводов.

Ниже перечислены основные вопросы, на которые необходимо ответить после составления SWOT-анализа, после чего направления дальнейших работ будут очевидны.

1. Выявите или разработайте основное конкурентное преимущество товара на основе сильных сторон.

2. Опишите способы развития возможностей компании за счет сильных сторон продукта.

3. Опишите, каким образом можно преобразовать слабые стороны в сильные, а угрозы – в возможности для роста.

4. Если такие преобразования невозможны, как компания может избежать слабых сторон и угроз, а также минимизировать их влияние на бизнес компании.

5. Каким образом выявленные преимущества можно сделать очевидными для потребителя?

6. Каким образом слабые стороны скрыть от потребителя?

7. Каким образом в короткий срок реализовать возможности и нейтрализовать угрозы?

Итог SWOT – разработка решений на пересечении выделенных факторов. В отношении пар «Сильные стороны – Возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия с целью получения отдачи от возможностей, появившихся во внешней среде. Для пар «Слабые стороны – Возможности» стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся на предприятии слабости. Для пар «Сильные стороны – Угрозы» стратегия должна предполагать использование силы предприятия для устранения угроз. И, наконец, для пар «Слабые стороны – Угрозы» предприятие должно выработать такую стратегию, которая позволила бы ему избавиться от слабостей, а также попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Анти-SWOT-анализ. Его разработка связана с необходимостью учитывать риск во время планирования маркетинговой деятельности и готовить решения на случай непредвиденных событий. Во время проведения анализа необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) что будет, когда Возможности не совпадают с ожиданиями;
- 2) что будет, когда Угрозы произойдут в ненужное время;
- 3) когда конкуренты сделают слабыми Сильные стороны.

Сильные стороны и возможности: как можно не реализовать сильные стороны, использовать возможности; как завышенные ожидания не позволят использовать Сильные стороны.

Сильные стороны и угрозы: как и когда Сильные стороны не позволят ликвидировать угрозы; как усиление угроз уменьшит ваши Сильные стороны.

Слабые стороны и возможности: как и при каких условиях изменение слабых сторон не позволит использовать возможности; как и при каких условиях ожидания возможностей не позволят ликвидировать слабые стороны.

Слабые стороны и угрозы: как и при каких условиях угрозы могут усилить Слабые стороны.

Тема 5

СЕГМЕНТАЦИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

План

- 5.1. Сегментация рынка, основные принципы и критерии сегментирования.
- 5.2. Методы сегментации рынка.
- 5.3. Процесс сегментации рынка, выбор стратегий охвата.
- 5.4. Стратегическое позиционирование: цели, направления, уровни.

5.1. Сегментация рынка, основные принципы и критерии сегментирования

Сегментация рынка – *обязательный компонент маркетинга*, представляющий собой процесс деления единого потребительского рынка на некоторое количество сегментов по какому-либо фактору (признаку). *Результат сегментации* – получение сегмента с заданными параметрами.

Для чего нужна сегментация? Чтобы лучше отвечать запросам потребителей (как правило, покупают тот товар, который в большей степени адаптирован к потребностям покупателя, лучше ее удовлетворяет), чтобы выгодно использовать новые возможности рынка (изучение целевого сегмента позволяет лучше узнать потребителя, то есть позволяет видеть новые рыночные возможности) и концентрировать свои силы (распыление усилий и ресурсов, как правило, приводит к проигрышу на рынке, концентрация сил приводит к усилению позиций на рынке).

Следует различать *сегментирование товаров и сегментирование покупателей*.

Сегментирование товаров используют для определения и структурирования рынка. Разделение рынка таким образом позволяет оценить значимость каждого сегмента и его развитие, идентифицировать конкурентные товары, определить источники рыночного развития, подсчитать долю рынка и рост рынка. Основопологающим критерием формирования товарных сегментов является **принцип замещения (принцип субституции)**: легко замещающие друг друга товары относятся к одному сегменту. Основная ошибка в сегментации товарных

рынков состоит в том, что часто производители сегментируют свой рынок в зависимости от категорий товаров, то есть по товарным группам. На самом деле сегменты должны определяться по характеристикам покупателей и потребителей.

Сегментирование потребителей часто не соответствует сегментированию товаров, так как одни и те же покупатели могут приобретать товары из разных сегментов. Более того, сегментирование товаров не дает представление о причинах покупки, о поведении или потребностях покупателей, то есть о том, что составляет основу маркетингового подхода.

Сегментирование потребителей товара заключается в том, чтобы разбить их на однородные группы по критериям так, чтобы эти группы были отличными от других (по-разному реагировали на стимул) и могли быть выбраны в качестве целевой аудитории.

Маркетинговое сегментирование можно сформулировать более точно так: деление рынка с целью идентифицировать различные группы потребителей.

Отдельный потребитель редко имеет отличительные особенности, по которым можно однозначно определить, к какому сегменту он относится. В зависимости от выбранного критерия сегментации потребитель может попасть в разные сегменты. **Критерий сегментирования** должен быть достаточно ясным для того, чтобы какого-либо индивидуума можно было отнести к определенному сегменту, и единственным, чтобы в дальнейшем группы, объединенные по этому критерию (признаку), четко отличались друг от друга. Если вдруг большое количество индивидуумов можно отнести сразу к нескольким сегментам, то причиной этому могут быть не только неправильные описательные характеристики сегментных групп, но и тот факт, что анализ рынка становится настолько сложным, что теряется целесообразность его проведения. Если такие критерии, как пол, возраст, уровень доходов, позволяют четко обозначить определенные группы потребителей или большие сегменты, то такой критерий, как искомая выгода, требует более тонкого и детального подхода.

На практике используются четыре критерия сегментирования:

1) демографические, географические, социальные и экономические (на их основе можно предугадать покупательское поведение, они удобны в использовании, несложно собрать);

2) личностные критерии и критерии образа жизни (иначе психографические характеристики, первые почти не используются, вторые используются);

3) критерии поведения (основаны на моделях поведения и действиях, поддающихся наблюдению, становятся актуальными в силу data mining, например, статус пользователя и лояльность, объем потребления, роль в процессе покупки (потребитель или покупатель), по способу использования товара);

4) критерии желаемого преимущества (используются в основном на промышленном рынке).

Две первые категории критериев схожи с общими характеристиками индивидуума, две другие частично связаны с видами товаров и типами потребностей.

Справедливо, что сегментирование рынка не должно проводиться по какому-либо одному критерию. Чаще всего используется комбинированный подход с одновременным использованием нескольких критериев. Однако чтобы пользоваться несколькими критериями одновременно, на практике следует объединять полученные сегменты в более крупные, показательные.

5.2. Методы сегментации рынка

В современном маркетинге существуют не только обширные классификации признаков сегментации, предлагаются и разные модели, с помощью которых совокупность потребителей делится по выбранным признакам. К таким моделям относят **неформализованные** (представляющие качественные характеристики для описания сегментов с невозможностью их математического описания) и **формализованные** (содержащие числовые параметры изучаемых сегментов).

Методы могут быть **эмпирические** (базирующиеся на первоочередном сборе информации о потребителях) и **теоретические** (основанные на первоочередной формулировке рабочей гипотезы и ее последующей проверки с помощью сбора фактической информации о сегментах).

На эмпирическом уровне модели выполняют измерительную и описательную функции: измерение характеристик потребителей и фиксацию результатов эмпирического исследования, выражение их в понятиях маркетинга. *На теоретическом уровне* модели выполняют объяснительную функцию. С их помощью раскрывается сущность исследуемых явлений, проверяется истинность стратегических положений, системы гипотез, проводится оценка будущего состояния рассматриваемой системы маркетинга.

Совокупность усредненных оценок по всем изучаемым свойствам товара либо потребителя принято называть **профилем потребителя** для конкретного сегмента.

В зависимости от количества используемых признаков сегментации выделяют *однопараметрические и многопараметрические модели* деления рынков.

Однопараметрические методы предполагают выделение одной главной переменной сегментации. Аналитик устанавливает структуру классификатора, по которому потребители относятся к сегменту. Определяются количество возможных сегментов и их отличительное свойство, задаваемое через диапазон значений важнейшего параметра. Для выделенной переменной устанавливаются конкретные значения (или интервалы изменения значения), каждому из которых ставится в соответствие сегмент. Таким образом, к отдельному сегменту относятся те потребители, которые обладают значением анализируемой переменной из интервала, закрепленного за сегментом. Обычно при таком подходе сегменты считаются выделенными уже после однократного выполнения классификационной процедуры.

Многопараметрические подходы используются чаще и предполагают анализ совокупности признаков сегментации, которыми описываются свойства изучаемых потребителей. Здесь возможно два подхода. При первом сегментационные признаки подвергаются анализу последовательно один за другим. Такой подход реализуется посредством составления дерева сегментов. На каждом шаге выделяются сегменты, которые могут быть подвергнуты разбиению с помощью следующего анализируемого признака. Аналитик сам определяет последовательность применения признаков для сегментации потребителей и отнесения их к сегментам. При втором подходе все выбранные признаки изучаются совместно и одновременно (здесь чаще всего используется кластерный анализ).

Также встречается деление на *априорные и кластерные методы сегментации*.

Априорные методы сегментирования используются тогда, когда исследователь на этапе, предшествующем маркетинговому исследованию, может выдвинуть гипотезу сегментирования рынка. Для этого ему необходимо иметь представления относительно нужд, потребностей, желаний потребителей, переменных сегментирования, которые могут использоваться для задания сегментов. Другими словами, маркетолог должен иметь хорошее представление относительно базиса сегментирования и возможных зависимых переменных.

Имеется в виду, что характеристики потребителя (например, потребности, интенсивность потребления, ключевые элементы мотивации и их значения) выступают в качестве независимых переменных, а переменные сегментирования (пол, возраст, регион и т. п.) в ходе исследования с последующей статистической обработкой выступают в качестве зависимых переменных. При использовании данного метода сначала выдвигается гипотеза сегментирования рынка (сетка сегментирования), а затем она проверяется в ходе маркетинговых исследований. Поэтому данные методы называются априорными, т. е. доопытными.

Кластерные методы достаточно схожи с априорными методами с той только разницей, что они не определяют зависимую переменную (переменную сегментирования), а ищут естественные кластеры, находящиеся в базе данных по потребителям, полученной в ходе маркетинговых исследований. В этом случае сначала производится группировка респондентов из числа потенциальных потребителей с помощью специальной аналитической процедуры в естественные кластеры – сегменты рынка. После этого определяются переменные, с помощью которых можно было бы формально задать рыночный сегмент. Данный подход известен также как *post hoc* метод.

Важно понимать, что **кластеризация и классификация** – это разные процедуры. В первом случае ищутся естественные группы (кластеры), во втором – формирование групп происходит по искусственно заданным критериям.

Существует и **гибридная сегментация** – это деление рынка по приоритетному признаку, усиливающееся кластерной группировкой. Дискриминантная сегментация применяется для установки профиля сегментов, нахождения связей между различными признаками. Дискриминантная сегментация обычно базируется на использовании множественного дискриминантного или регрессионного анализа (дискриминантный анализ показывает, какие переменные разделяют возникающие наборы данных или группы). Сопряженная сегментация представляет собой одновременную оценку размеров сегмента, его предпочтений и позиционирования товара.

Мультиатрибутивная сегментация (сегментация по товару) основывается на определении характеристик товара, наиболее важных для потребителей, и оценке их присутствия в товаре предприятия, для чего строятся таблицы предпочтений потребителей и возможностей предприятия. Результатом является определение наиболее подходящих образцов или вариантов товара для каждого сегмента.

5.3. Процесс сегментации рынка, выбор стратегий охвата

Сегментирование рынка предполагает макросегментацию и микро-сегментацию.

Макросегментация – это разбиение рынка товара на части в зависимости от типа удовлетворяемой им потребности (в рамках базового рынка находятся потенциальные рынки, которые определяются по трем направлениям: каковы потребности (функции), которые необходимо удовлетворить; какие группы потребителей необходимо удовлетворить; какие существуют для этого технологии. Другими словами, рынок компании определяется по нескольким подходам: **по товару, по клиентам, по технологии (отраслевой подход)**. В данном контексте, макросегментирование по функциям – это выявление рынка в терминах товара, по потребителям – выделение клиентских рынков, по технологии – отраслевой подход для определения рынка. Уточнение своего потенциального рынка по этим трем направлениям позволяет компании четко выделить свой рынок, с одной стороны, и сформировать стратегическое видение рынка в целом, увидеть новые технологические, клиентские или товарные рынки).

Функции потребностей, группы потребителей и технологии, характерные для определенного товара, выступают в качестве переменных сегментации (на макроуровне). На основе полученных переменных строят сетку сегментации.

Правила построения сетки сегментации

1. Построение начинается с максимально полного списка переменных сегментации, чтобы не пропустить значимых критериев.

2. При построении сетки сегментации учитывают только те переменные, которые действительно имеют стратегическое значение.

3. Переменные, имеющие сильную взаимную корреляцию, сгруппировывают.

4. Невозможные (несуществующие) комбинации исключают.

5. Если различия между некоторыми переменными сегментов незначительны или размеры данных сегментов слишком малы, то их объединяют.

6. Сетка сегментации должна включать не только существующие, но и потенциальные сегменты.

Для определения стратегически важных для предприятия (фирмы) сегментов необходимо провести тестирование, то есть применительно

к каждому рассматриваемому сегменту получить ответы на следующие вопросы.

Каковы темпы спроса на нем?

Каков уровень проникновения фирмы в каждый сегмент?

Где находятся самые важные клиенты?

Где находятся прямые конкуренты?

Каковы специфические требования каждого сегмента в отношении сервиса, качества, цены и т. д.?

Микросегментация – это разбиение каждого полученного сегмента рынка (в результате проведения макросегментации) на части в зависимости от типа потребителей.

Макро- и микросегментация осуществляется в рамках следующих основных этапов сегментирования:

- формирование признаков сегментации;
- выбор метода и осуществление сегментации;
- интерпретация полученных сегментов;
- выбор целевых рыночных сегментов (таргетирование);
- позиционирование товара;
- разработка плана маркетинга, охватывающего маркетинг-микс.

Прохождение данных этапов позволяет компании решить следующие проблемы: 1) сформировать стратегическое видение своего бизнеса, увидеть свой рынок и бизнес; 2) четко идентифицировать своих конкурентов; 3) сфокусироваться на потребностях наиболее привлекательных с точки зрения компании групп потребителей.

По результатам сегментации выбираются один или несколько наиболее предпочтительных сегментов рынка. **Выбор компанией целевых сегментов осуществляется по критериям:** возможности и потенциал компании; размер сегмента и потенциал роста; требуемый объем инвестиций; прибыльность сегмента; степень риска; характер конкуренции; долговечность сегмента; мобильность сегмента (частота смены покупателей внутри сегмента); отличие сегмента по отношению к другим сегментам; доступность (по затратам на коммуникацию, распределение); простота входа в сегмент и рыночная власть покупателей и поставщиков. По данным критериям определяется привлекательность сегмента.

После выявления привлекательных сегментов, их нужно оценить с точки зрения соответствия сильным, деловым сторонам фирмы, выяснить, есть ли у нее необходимый опыт, ресурсы и другие предпосылки для работы с данным сегментом.

Выбор и обслуживание наиболее привлекательных для предприятия целевых сегментов определяется **стратегий охвата рынка**.

Говоря о стратегиях охвата рынка, имеют в виду три вида маркетинга: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный.

Недифференцированный маркетинг заключается в том, что фирма обращается ко всему рынку с одной маркетинговой программой и сосредоточена не на различиях, а на сходстве потребителей, экономя на рекламе, маркетинговых исследованиях и производстве товара.

Когда к такой стратегии прибегают несколько фирм, возникает интенсивная конкуренция крупных сегментов, в то же время в мелких сегментах потребности потребителей не удовлетворены.

Дифференцированный маркетинг заключается в том, что фирма выступает на нескольких сегментах, и разрабатывает на них комплекс маркетинга. Рынок предприятий при этом расширяется, но затраты велики, поэтому данную стратегию чаще используют крупные предприятия.

Концентрированный маркетинг – концентрация усилий на большой доле. Это ведет к хорошему знанию рынка, лучшему удовлетворению потребностей, экономии на основе специализации, поэтому данная стратегия привлекательна для малых и средних фирм. Однако риск повышен т. к. сбыт зависит от одного сегмента, и в выбранный сегмент может внедриться конкурент.

Недифференцированному маркетингу соответствует *стратегия функциональной сегментации*; дифференцированному – *стратегия селективной сегментации* и концентрированному – *стратегия фокусной сегментации*.

Стратегия функциональной сегментации означает производство или продажу одного товара (группы товаров) различным сегментам рынка без учета их особенностей.

Предприятия, реализующие *стратегию селективной сегментации*, создают специальное товарное предложение для каждого из обслуживаемых сегментов рынка.

И, наконец, *стратегия фокусной сегментации* используется предприятием, которое предлагает множество товаров и услуг представителям одного сегмента.

Выбор стратегии охвата рынка зависит от следующих факторов:

– ресурсы фирмы (при ограниченности ресурсов выбирается концентрированный маркетинг);

– степень однородности продукции (для однородной продукции подходит недифференцированный маркетинг, для разнородной – другие виды маркетинга);

– этап жизненного цикла товара (на этапе выхода на рынок целесообразно предлагать один вид товара и использовать недифференцированный или концентрированный маркетинг);

– стратегии потребителей (при однородности вкусов, потребностей, реакций покупателей можно применять недифференцированный маркетинг);

– стратегии конкурентов (если они проводят сегментирование, то применять недифференцированный маркетинг опасно).

5.4. Стратегическое позиционирование: цели, направления, уровни

Вне зависимости от того, в какой стадии находится товар – уже существует или еще только планируется, его нужно позиционировать.

Определение 1. Позиционированием товара называют процесс, в ходе которого фирма выбирает наилучший способ представления товара на рынке/сегменте по отношению к конкурентам и в сознании потребителя.

Определение 2. Позиционирование товара – это способ, в соответствии с которым потребители идентифицируют тот или иной товар по его важнейшим характеристикам.

Определение 3. Позиционирование – определение места конкретного товара по отношению к товарам конкурентов в сознании потребителей.

А действительно ли это необходимо? Без позиционирования товар компании не будет иметь отличительных свойств, и потребитель идентифицирует его как «один из многих». Почему? Потому что потребитель не обязан запоминать товар, в своем выборе он движется по пути наименьшего сопротивления и обращает внимание только на яркие, четкие, однозначные заявления, которые за несколько секунд помогают определить характеристики продукта. **Конкурентное позиционирование не нужно** на монополистических рынках или рынках, на которых характеристики товара не являются причиной выбора продукта. Во всех остальных случаях позиционирование важно для предприятия.

Позиционирование товара необходимо для обеспечения преимущественного положения товара на рынке. Другими словами, **цель позиционирования** – придание бренду или торговой марке отличительного смысла в глазах покупателей. При постановке цели мы должны ответить на вопрос: почему потребитель целевого сегмента должен покупать товар данного предприятия. **Позиция товара** – 1) место, за-

нимаемое данным товаром в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами; 2) набор ассоциаций, которые потребитель связывает с торговой маркой. Для формирования конкретной позиции необходима в первую очередь концепция позиционирования, после – стратегия позиционирования. **Концепция и стратегия позиционирования** – это инструмент реализации стратегии дифференциации. Будем далее оперировать терминами концепция и стратегия позиционирования как синонимами. Позиционирование исходит из реального восприятия товаров потребителем и их предложений. Оно основывается на оценке потребительских достоинств товара, возможностях расширения круга потенциальных потребителей, фактора престижности товара, выделении его сильных сторон по отношению к товарам конкурентов. Позиционирование определяет характер восприятия фирмы целевыми покупателями.

Историческая справка. Автором термина позиционирования товара является Джек Траут. Траут подробно описал теорию позиционирования продукта в своей статье журнала «Промышленный маркетинг», которая была опубликована в июне 1969 г. Статья вызвала высокий интерес маркетингового сообщества, и позже, в 1981 г. в своей книге «Позиционирование, битва за умы» Джек Траут и Эл Райс подробно раскрыли понятие «позиционирование товара», дополнив его множеством примеров и наглядных бизнес-кейсов. **Причина возникновения теории позиционирования** – желание найти способ выделить товар среди аналогичных по свойствам и характеристикам продуктов посредством маркетинговых коммуникаций. **Теория позиционирования гласит**, что потребитель не может запомнить характеристики всех товаров на рынке по причине их многочисленности, поэтому он запоминает методом ассоциаций, наделяя каждый товар определенными атрибутами, которые важны ему при покупке товара.

Отсюда можно сделать вывод, что *позиция любого товара* на рынке трудно поддается четкому определению и может быть как *реальной, так и оценочной*. Факторами, определяющими позицию товара на рынке, является, прежде всего, его качество и цена, а также дизайн, сервис, система скидок, имидж фирмы, ее продукции и др.

Любая концепция позиционирования бренда должна быть проверена на соответствие **шести критериям**: желаемая позиция, однозначность, отличие от конкурентов, долгосрочность, увеличение ценности, фокус.

Во-первых, позиционирование должно отражать желаемую, а не фактическую позицию бренда на рынке. Желаемая позиция на рын-

ке – положение, которое обеспечивает бренду максимальный объем продаж и прибыли в условиях существующей конкуренции.

Во-вторых, при разработке позиционирования предприятия необходимо опираться на представление потребителей о конкурентах для того, чтобы сформулировать более выгодное предложение от бренда компании и правильно дифференцировать свой товар.

В-третьих, позиционирование продукции должно строиться на важных для потребителя свойствах и увеличивать ценность товара. В противном случае, даже хорошо донесенное позиционирование товара не принесет ожидаемого уровня продаж. Потребитель будет знать о продукте то, что хочет компания, но не будет совершать выбор в пользу товара компании.

В-четвертых, позиционирование бренда должно быть долгосрочным. Позиционирование товара – длительный и сложный процесс, поэтому характеристики товара, являющиеся основой позиционирования, должны оставаться актуальными на протяжении 5–7 лет минимум.

В-пятых, позиционирование фирмы должно быть единым в каждом элементе комплекса маркетинга товара. Одно и то же позиционирование должно отражаться в рекламе, в свойствах продукта, в цене и местах продажи продукта.

И **в-шестых**, позиционирование продукта компании должно быть однозначным и понятным для целевой аудитории.

Здесь возникает вопрос, что позиционировать: компанию или продукт? **Позиционирование продукта** применяется, когда товары компании сильно дифференцированы друг от друга и существует риск того, что неудачи одного продукта могут перекинуться на остальные товары в случае использования позиционирования компании. Чаще компании используют подход двустороннего брендинга: разрабатывают стратегию позиционирования товара и компании одновременно. Например, компания Ford позиционирует свою компанию на идеи высокого качества – «Качество прежде всего» (англ. Quality is Job One), и разрабатывает отдельные программы позиционирования для своих продуктов Ford Taurus, Ford Focus и т. д.

Весь процесс позиционирования выглядит следующим образом: он начинается с анализа и сегментирования рынка и заканчивается разработкой стратегии позиционирования компании.

Правила позиционирования:

– начинать с сегментации рынка на основе потребностей потребителей;

- использовать интуицию исследователей во время позиционирования;
- разработать карту позиций конкурентов на рынке по основным параметрам товара, потребностям потребителя;
- использовать карту позиционирования для определения возможностей позиционирования товара на рынке;
- разработать дифференцированный товар;
- разработать пути защиты позиции;
- защита позиций;
- формирование цены на товар, согласно позициям.

Чтобы не допустить ошибки в позиционировании, следует себя перепроверить по следующим направлениям.

1. В основе позиционирования лежит 2–3 важные характеристики продукта.

2. Четко определена целевая группа товара, из позиционирования очевидно, что товар рассчитан «не для всех потребителей».

3. Если в основе позиционирования заложена цена, то она не является единственным параметром.

4. Если товар позиционируется против основного лидера рынка, то он имеет абсолютное превосходство в отдельной конкретной области.

5. Для одного целевого рынка используется только один вид (стратегия) позиционирования товара.

6. В основе позиционирования заложены обещания и свойства товара, которые компания в состоянии выполнить.

7. Позиционирование не предусматривает кардинальное репозиционирование товара. А если предусматривает, то разработано промежуточное позиционирование товара.

8. Если существующее позиционирование товара было успешным, то новое позиционирование его только улучшает, а не меняет.

9. При разработке позиционирования было рассмотрено достаточное количество альтернатив, а не выбран первый удачный вариант.

Есть три варианта позиционирования:

- укрепление в сознании потребителей текущей позиции марки;
- поиск новой незанятой позиции, которая представляет ценность для достаточно большого числа потребителей;
- вытеснение конкурентов с их позиции (т. е. необходимо «вытеснить» их или «потеснить» в сознании потребителя) либо осуществление репозиционирования, которое связано, как правило, с проникновением в новые потребительские сегменты или на новый рынок.

Маркетологи могут следовать нескольким стратегиям позиционирования. Известно **семь подходов** к стратегии позиционирования: 1) использование характеристик продукта или выгоды потребителя (необходимо связать объект с характеристикой продукта или выгодой потребителя); 2) подход «цена – качество» (позиционирование по двум параметрам товара); 3) подход «использования или применения» (необходимо связать продукт с использованием или применением, как правило, более частым); 4) подход «пользователь продукта» (необходимо ассоциировать продукт с потребителем или классом потребителей, известными личностями); 5) подход «класс продукта» (необходимо позиционировать продукт как класс других продуктов, например, маргарин почти как масло); 6) подход «культурный символ» (используют глубоко укоренившиеся культурные символы для установления различий между своей торговой маркой и торговой маркой конкурентов); 7) «конкурентный» подход (присутствует явная или неявная ссылка на одного или больше конкурентов).

В основе этих стратегий лежат определенные ассоциативные связи, влияющие на восприятие этих товаров потребителями.

Существуют четыре основных **ошибки, связанных с позиционированием**, которых фирмам нужно стремиться избежать.

1. **Поверхностное позиционирование**, т. е. вообще утрата данной фирмой какой-либо четко выраженной позиции.

2. **Однoboкoe позиционирование**, т. е. создание у покупателей слишком узкого представления о данной фирме.

3. **Неоднозначное позиционирование** – создание у покупателей путанного представления о данной фирме.

4. **Спекулятивное неблагоприятное позиционирование** (попытка создать у потребителей слишком преувеличенное представление о возможностях фирмы, достоинствах ее товаров и торговых марок).

Преуспевающие фирмы, как правило, придерживаются четко выраженных отличительных преимуществ и избегают резкой смены своей рыночной позиции. В случае, **когда сделана ошибка позиционирования, можно сделать** модификацию товара; модификацию веса атрибута; модификацию взгляда на марки конкурентов; модификацию взгляда на марку; притяжение внимания к атрибуту, который игнорируется; модификацию уровня атрибута.

С целью наглядности представления позиций товаров в сознании потребителей используют карты позиционирования или карты восприятия. Это графическое представление позиций конкурентных марок относительно друг друга по отношению наиболее значимых свойств товара.

При использовании карт позиционирования необходимо помнить:

- два потребителя могут разместить одну и ту же марку в разных пунктах системы координат;
- две торговые марки могут быть похожи по показателям, но только в ситуации «Х»;
- две марки, которые размещаются рядом, не всегда соответствуют идеальному пункту для каких-либо групп потребителей;
- ответы респондентов могут изменяться в зависимости от того, как они понимают вопросы.

Одно из основных преимуществ использования карты позиционирования – возможность легко найти свободную рыночную нишу и закрепить товар компании в ней, значимо дифференцируясь от всех конкурентов.

Каждый товар рынка занимает на карте позиционирования определенное место. Соответственно расположив все товары по нужным ячейкам, можно найти наиболее конкурентные сегменты и незанятые свободные ниши. Но следует помнить, что карта восприятия – это всего лишь удобный метод визуализации информации о представлениях потребителя, и она является одним из последних этапов разработки стратегии позиционирования.

Различают два основных вида карт позиционирования: построенных с помощью двух осей и с помощью множества осей.

Первый способ является самым распространенным, т. к. его может использовать любой специалист по маркетингу. Он заключается в том, чтобы расположить все товары рынка на двух осях X и Y . В основе такой карты позиционирования заложены только две основных характеристики товара, которые можно описать двумя противоположностями. В результате получается четыре квадранта, в которых на основе опроса потребителей размещаются основные бренды рынка. Случается, что в таких картах остается пустым (незаполненным) один квадрант, который представляет комбинацию несочетаемых характеристик.

Второй способ часто используется маркетинговыми исследовательскими агентствами для визуализации ключевых сегментов рынка и представляет собой построение карты позиционирования с множеством осей – возможных характеристик товара. Такие карты строятся с помощью специальных статистических программ, не имеют четких осей, бывают сложны в интерпретации, но помогают понять взаимосвязь ключевых свойств товаров.

Таким образом, **позиционирование** товара в умах покупателей или репозиционирование существующего на рынке товара **включает ряд шагов:**

1. Определите соответствующий **набор конкурентных товаров**, обслуживающих целевой рынок.

2. Установите **набор определяющих атрибутов**, очерчивающих «товарное пространство», в котором расположены позиции текущих предложений.

3. Соберите **информацию**, исследовав выборку покупателей и потенциальных клиентов **о восприятии** каждого товара по определяющим атрибутам.

4. Определите **текущее положение** товара в товарном пространстве (позиционирование) и силу его позиции.

5. Определите наиболее предпочтительную для покупателей **комбинацию определяющих атрибутов**.

6. Изучите **соответствие** между предпочтениями рыночных сегментов и текущей позицией товара (рыночное позиционирование). Определите **позиции**, которые могут занять новые дополнительные товары.

7. Составьте **заключение** о позиционировании и выработайте предложения по дальнейшей разработке и осуществлению маркетинговой стратегии.

Эти шаги применимы к товарам и услугам, на внутренних и международных рынках, к новым и существующим товарам. Это не означает, что определяющие атрибуты товара и восприятие потребителями разных конкурентных предложений останутся неизменными в разных странах или других рыночных сегментах; для большинства товаров они скорее будут отличаться.

После того как менеджеры выбрали соответствующий набор конкурентных предложений, обслуживающих целевой рынок (*шаг 1*), они должны сформулировать набор критических или определяющих атрибутов товара, важных для покупателей на этом целевом рынке (*шаг 2*).

Шаг 3 включает сбор информации у выборки покупателей относительно их восприятия разных предложений, а на *шаге 4* исследователи анализируют эту информацию, чтобы определить текущее положение, которое товар занимает в умах покупателей, силу его позиции, а также позиции конкурентов.

После этого менеджеры устанавливают наиболее предпочтительные для покупателей комбинации определяющих атрибутов, что предполагает сбор дополнительных данных (*шаг 5*). Это делает возможным исследование соответствия между предпочтениями данного целевого сегмента покупателей и текущими позициями конкурентных предложений (*шаг 6*). Наконец, на *шаге 7* менеджеры составляют краткое заключение, в котором сообщается, какое решение о позиционировании они приняли.

Тема 6

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

План

- 6.1. Конкурентный анализ рынка.
- 6.2. Конкурентный бенчмаркинг.
- 6.3. Конкурентные стратегии организации.
- 6.4. Понятие и виды конкурентных преимуществ.

6.1. Конкурентный анализ рынка

Анализ конкурентов рынка в маркетинге – это обязательный первый шаг перед разработкой маркетинговой стратегии товара. Он включает в себя подробное изучение деятельности основных игроков отрасли, предполагает анализ цен, рекламы, ассортимента и заканчивается подробным SWOT-анализом конкурентов. Правильный анализ и оценка конкурентной среды предприятия позволяет создать устойчивое конкурентное преимущество продукта.

Основная цель конкурентного анализа любой отрасли или рынка – получить достаточную информацию о сильных и слабых сторонах конкурента, о его стратегии, намерениях и возможностях для повышения эффективности собственных действий.

Сравнительный анализ конкурентов в отрасли может быть проведен очень подробно (вплоть до прогнозирования поведения конкурентов на несколько лет вперед), а может быть проведен достаточно емко для решения краткосрочных задач. Возможные ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентного окружения:

- разработка маркетинговой стратегии, стратегии позиционирования товара;
- прогнозирование плана продаж;
- разработка ассортимента и товарной политики;
- установление цены на товар;
- разработка товара: выбор свойств и ключевых характеристик продукта;
- разработка стратегии продвижения продукта.

Основные правила конкурентного анализа: четко понимать цели анализа деятельности конкурентов (анализировать и собирать информацию можно бесконечно, главное собирать ее целенаправленно), предварительно определить границы конкуренции и обозначить ключевых конкурентов, не отказываться от проведения маркетинговых исследований конкурентов.

Для оценки реакции конкурентов следует собирать *следующую информацию*.

О текущих и будущих целях: чего пытаются достичь конкуренты; почему они пытаются достичь этого; удовлетворены ли они собственными достижениями? Понимание того, чего стремится достичь конкурент, может помочь определить направление, в котором будет двигаться конкурент, и степень агрессивности, с которой он будет следовать намеченному курсу.

О текущих стратегиях: какие целевые рынки интересуют конкурентов; что находится в центре внимания стратегии; какое сочетание элементов маркетинга они применяют; как они организуют маркетинг? Благодаря пониманию стратегий, используемых конкурентами в стремлении к достижению своих целей и выполнению задач, фирма может выявить возможности и угрозы, вытекающие из действий конкурентов.

О ресурсах и способностях конкурентов: какова культура маркетинга у конкурентов; какие маркетинговые активы и возможности может использовать конкурент; какие производственные и операционные ресурсы может привлечь; какими финансовыми ресурсами обладает?

Об основных убеждениях: представления конкурента о себе самом, об особенностях конкуренции в отрасли. На основании знания убеждений конкурента и особенностей его поведения в прошлом можно делать предположения относительно его будущих намерений.

О будущих стратегиях конкурентов, их возможностях вступления в конкурентную борьбу: удовлетворен ли конкурент своим положением на данный момент; какие вероятные действия или изменения в стратегии предпримет конкурент; в чем уязвимость конкурента; чем можно спровоцировать наиболее сильное и эффективное воздействие со стороны конкурента?

При недостаточном объеме информации о конкурентах или их большом количестве можно воспользоваться упрощенной картой аудита конкурента (табл. 2).

Карта аудита конкурента

Показатель	Значение
Доля рынка конкурента	
Обслуживаемые сегменты	
Особенности позиционирования	
Основные ценности для потребителей	
Сильные стороны конкурента	
Слабые стороны конкурента	
Последовательность тактических мероприятий	
Возможные стратегические шаги	
Мероприятия в ответ	

М. Портер предлагает проводить конкурентный анализ следующим образом:

1. Характеристика внутриотраслевой конкуренции и ее прогноз.
2. Составление конкурентной карты рынка.
3. Выбор ключевых, косвенных и прямых конкурентов.
4. Сравнительный анализ отдельного продукта и полного ассортимента компании с прямыми и косвенными конкурентами.
5. Сравнительный анализ условий ценообразования и ценовых стратегий.
6. Сравнительный анализ дистрибуции и распределения продукта.
7. Сравнительный анализ позиционирования и сформировавшегося имиджа бренда.
8. Сравнительный анализ методов и используемых каналов продвижения, в том числе и бюджетов.
9. Сравнительный анализ целевой аудитории, осведомленности и приверженности к продукту.
10. Сравнительный анализ используемых технологий, качества персонала и прочих ресурсов.
11. Составление укрупненного сравнительного SWOT-анализа конкурентов.
12. Анализ конкурентных преимуществ предприятия.

Предлагаемый анализ базируется на концепции пяти сил Портера. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели М. Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей;
- рыночная власть поставщиков;

- угроза вторжения новых участников;
- опасность появления товаров-заменителей;
- уровень конкурентной борьбы и внутриотраслевая конкуренция.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

6.2. Конкурентный бенчмаркинг

Бенчмаркинг (benchmarking) представляет собой процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной организации с продуктами, услугами или процессами другой организации. Иногда проводят сравнение внутри одной и той же организации. Цель этого процесса заключается в поиске улучшений тех аспектов, по которым проводится сравнение. Как правило, бенчмаркинг применяет организация, которая хочет улучшить свою деятельность.

Для сравнения со своими процессами (или продуктами) выбирается компания, занимающая лидирующие позиции в том или ином вопросе. Не обязательно выбирать прямых конкурентов, чтобы провести бенчмаркинг. Для сравнения может выбираться компания из другой сферы деятельности, или работающая с другой группой потребителей.

Бенчмаркинг позволяет применить в своей работе лучшие практики других компаний. Но сначала необходимо добиться полного понимания своих собственных процессов, т. к. невозможно провести адекватное сравнение, не имея представления о собственной деятельности. Для этого нужно знать границы рассматриваемых процессов,

выполняемые операции, текущий уровень исполнения процессов и другие параметры, характеризующие работу.

Выделяют *три основных вида бенчмаркинга*.

Стратегический бенчмаркинг. Чтобы определить наилучший способ поддержания своей конкурентоспособности, компании выявляют выигрышные стратегии (как правило, за пределами своей отрасли) успешных фирм и внедряют их у себя. Кроме того, сравнивают стратегические цели в порядке выделения новых стратегических решений.

Бенчмаркинг по показателям деятельности (**конкурентный бенчмаркинг**). Этот вид бенчмаркинга основан на сравнительном анализе продукции и услуг вашей компании. Сравнительный анализ в основном сосредоточен на показателях качества продукции и услуг, характеристиках товара, цене, выгоде, надежности, дизайне и степени удовлетворенности клиентов, но может включать все, что имеет измеримые показатели, в том числе и процессы. Бенчмаркинг по показателям деятельности помогает определить, насколько хороши ваши продукты и услуги по сравнению с товарами ваших конкурентов.

Бенчмаркинг процесса. Основа этого вида бенчмаркинга состоит в изучении компаний, деятельность которых подобна вашей, с целью выявить наилучшие практики, которые можно применить к собственным бизнес-процессам для того, чтобы повысить их эффективность. Бенчмаркинг процесса является отдельным видом, но он, как правило, вытекает из конкурентного бенчмаркинга. Это связано с тем, что компании сначала определяют слабые конкурентные точки своей продукции или услуг, а затем сосредотачиваются на ключевых процессах, чтобы устранить эти недостатки.

В дополнение к видам выделяют *четыре способа осуществления бенчмаркинга*. Важно выбрать оптимальный из них: это уменьшит затраты на бенчмаркинг и повысит шансы найти «наилучшие стандарты», на которые действительно можно положиться.

Внутренний бенчмаркинг. В крупных организациях, которые работают в географически удаленных друг от друга местах или управляют производством большого числа как разнообразной продукции, так и услуг, одни и те же функции и процессы осуществляются разными командами, подразделениями или отделами. В одних подразделениях это делается хорошо, в других хуже. Внутренний бенчмаркинг используется для сравнения работы отдельных команд, подразделений или отделов, чтобы выделить те, которые работают лучше и распространить их знания и опыт внутри компании на другие команды для достижения более высокой производительности. Это, как правило,

используется компаниями, которые недавно расширились географически, но еще не создали надлежащих систем обмена знаниями между подразделениями. Если же такие системы имеются, то нет необходимости использовать внутренний бенчмаркинг для реализации наилучших практических навыков.

Внешний или конкурентный бенчмаркинг. Некоторые авторы используют эти термины как взаимозаменяемые, но есть несколько различий между ними. Во-первых, конкурентный бенчмаркинг относится к деятельности, когда компания сравнивает себя с конкурентами внутри своей отрасли. В то время как внешний бенчмаркинг осуществляется как внутри, так и за пределами отрасли, с целью поиска наилучших примеров ведения бизнеса, таким образом, включает в себя и конкурентный бенчмаркинг. Во-вторых, конкурентный бенчмаркинг может использоваться только с бенчмаркингом по показателям деятельности для сравнительного анализа своих продуктов и услуг. Стратегический бенчмаркинг или бенчмаркинг процесса не являются жизнеспособными вариантами, потому что очень трудно найти конкурента, который захочет поделиться конфиденциальной информацией с вами, и вы никогда не потесните вашего конкурента, если будете использовать его стратегию или процессы. Кроме того, внешний бенчмаркинг более выгоден к применению по причине широких возможностей поиска наилучших примеров ведения бизнеса.

Функциональный бенчмаркинг. Менеджерам функциональных подразделений полезно проанализировать, насколько хорошо работают их подразделения по сравнению с аналогичными в других компаниях. Довольно легко можно определить наилучшие маркетинговые, финансовые, кадровые или операционные департаменты в других компаниях, поскольку они превосходят других именно в том, что они делают, и затем применить их методы в своих функциональных областях. При этом способе компании могут рассматривать широкий диапазон организаций, не связанных даже с отраслью, и вместо улучшения отдельных процессов, они могут улучшать целые функциональные области.

Общий бенчмаркинг. Общий бенчмаркинг относится к сравнениям, которые «сосредоточены на отличных рабочих процессах, а не на практике ведения бизнеса в конкретной организации».

Преимущества бенчмаркинга:

- легко понять и использовать;
- если выполнен правильно, то низкочатратная деятельность дает существенную прибыль;
- приносит новые идеи для компании;

– предоставляет вам понимание того, как другие компании организуют свои операции и процессы;

– увеличивает осведомленность о ваших расходах и уровнях производительности по сравнению с вашими конкурентами;

– облегчает сотрудничество между командами, бизнес-единицами и подразделениями.

Недостатки бенчмаркинга:

– вам нужно найти партнера по бенчмаркингу;

– иногда невозможно назначить метрику для измерения процесса;

– вам, возможно, потребуется нанять консультанта;

– если ваша организация не имеет опыта бенчмаркинга, первоначальные затраты могут быть существенными;

– менеджеры часто сопротивляются изменениям, необходимым для повышения производительности;

– некоторые из лучших практических опытов ведения бизнеса не смогут быть целиком применены к вашей организации.

Универсальной процедуры проведения бенчмаркинга нет. Каждая организация разрабатывает ее сама. Вот несколько правил, которые облегчают процесс.

1. Выберите только те свои продукты, услуги или процессы, выполнение которых оставляет желать лучшего. Сравнивая процессы, с которыми все хорошо, вы впустую тратите время и деньги, и это не принесет желаемых результатов.

2. Определите конкретные показатели и процессы для измерения. Будьте осторожны, чтобы не выбрать слишком обширные процессы, которые не могут быть измерены, и, следовательно, вы не сможете сравнить их правильно.

3. Подготовьте компанию к переменам. Ваша организация должна преодолеть сопротивление изменениям для реализации новых наилучших подходов к ведению бизнеса.

4. Соберите команду с подходящей квалификацией. Хотя бенчмаркинг прост в применении, это не означает, что его может реализовать кто угодно. Включите в команду людей, которые будут отвечать за реализацию изменений и имеющих соответствующую квалификацию.

5. Участвуйте в бенчмаркинг-сетях и используйте соответствующее программное обеспечение для облегчения процесса. Есть различные бенчмаркинг-сети, где компании-участники могут найти партнеров по бенчмаркингу или получить информацию о необходимых метриках. Такое участие значительно облегчает процесс за счет сокращения расходов и времени, затраченных на поиск нужных данных.

6. Рассмотрите лучшие стандарты и идеи за пределами вашей отрасли. Многие значительные открытия могут быть сделаны при изучении компаний, которые совершенно не связаны с вашей организацией.

Одним из современных направлений конкурентного анализа является конкурентная разведка. **Конкурентная разведка** – это целенаправленная постоянная корпоративная система сбора, обработки, анализа конкурентных сведений и использования полученной объективной информации о деловой среде, а также ресурсах, уязвимых элементах, намерениях конкурентов, действующая в рамках существующего законодательства и этических норм с целью минимизации возможных рисков, получения преимуществ в организации бизнеса и дополнительной прибыли.

Результатом конкурентной разведки является проанализированная информация, на основании которой можно принимать взвешенные и своевременные управленческие решения и таким образом получать конкурентное преимущество.

Конкурентная разведка осуществляется в рамках действующего законодательства и основывается на обработке огромных массивов информации из открытых источников. Развитию данного направления способствует появление информационных технологий и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам. Кроме сбора вторичной информации проведение конкурентной разведки предусматривает проведение наблюдений, экспертных оценок, использование маркетинговых технологий анализа внешней среды, прогнозирование, бенчмаркинг и др.

6.3. Конкурентные стратегии предприятия

Определение 1. Стратегия конкуренции – это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояния конкурентам и укрепление позиции на рынке.

Цель конкурентной стратегии – достижение превосходства над конкурентами в предоставлении потребителям пользующихся спросом товаров и услуг и получение за счет этого конкурентного преимущества и лидерства на рынке.

Кроме того, в конкурентную стратегию входят наступательные и оборонительные действия, распределение и перераспределение ресурсов для поддержания долгосрочных конкурентных возможностей и выгодной конкурентной позиции, а также тактические действия,

предпринимаемые при изменении рыночной конъюнктуры. Предприятия во всем мире стараются разработать неординарные стратегии конкуренции. Поскольку конкурентные действия компании разрабатываются с учетом особенностей ее позиций на рынке и общей ситуации в отрасли, существует бесчисленное множество вариантов конкурентных стратегий – конкурентных стратегий столько же, сколько конкурентов.

Определение 2. Согласно мнению М. Портера, **конкурентная стратегия** – это поиск благоприятной конкурентной позиции в отрасли. Она направлена на то, чтобы создать выгодные и устойчивые позиции против сил, которые определяют отраслевую конкуренцию.

Существуют разные *подходы к классификации конкурентов*. В зависимости от конкурентной активности выделяют следующие группы конкурентов:

- неповоротливые конкуренты отличаются замедленной реакцией или вообще игнорируют предпринимаемые соперником шаги, занимаются доением «денежных коров», не замечают изменения тактики конкурентов, могут ощущать нехватку средств для адекватного ответа;

- разборчивые конкуренты реагируют только на определенные типы атак, например на снижение цен, но не на увеличение рекламных расходов;

- конкуренты-«тигры» реагируют на любые покушения на свои владения;

- непредсказуемые конкуренты не имеют определенной модели поведения. В одном случае они отвечают ударом на удар, в другом – не реагируют на аналогичные воздействия. Их решение трудно предугадать, так как они скорее зависят от экономического положения предприятия, чем определяются обоснованными, адаптированными к рыночной ситуации решениями.

Особенности фокусирования конкурентов на тех или иных сегментах, товарах позволяют выделить их следующие разновидности. Наиболее опасными для предприятия являются его **прямые конкуренты**, работающие на тех же сегментах и со схожими товарами. **Товарные конкуренты** – это компании, производящие схожую продукцию для различных сегментов.

Косвенными конкурентами являются фирмы, производящие товары-заменители, используемые для получения тех же выгод потребителями. И конкуренты, которых компания рассматривает в самую последнюю очередь, – это производители иных товаров или услуг, рас-

считанных на других потребителей. В качестве **неявных конкурентов** рассматриваются производители товаров-заменителей значительно более высокого качества, престижных, эксклюзивных товаров.

В зависимости от занимаемого положения и достигнутой доли рынка конкуренты могут занимать следующие позиции.

Лидерская позиция: оказывает решающее воздействие на работу или поведение других.

Сильная позиция (претендент на лидерство): имеет широкий выбор стратегий, может применять независимую стратегию, не рискуя своим положением в краткосрочной перспективе, слабо подвержен воздействию со стороны конкурентов.

Благоприятная позиция (специалист): имеет специфическое конкурентное преимущество, часто относящееся к нише; имеет хорошие возможности улучшения позиции, несколько возможных вариантов стратегий.

Удовлетворительная позиция (слабый бизнес): производительность, достаточная для продолжения бизнеса.

Худшая позиция (аутсайдер): недостаточная производительность, заметная конкурентная слабость; неустойчивое положение; должен добиться улучшения или уйти.

Рассмотрим более подробно возможные стратегические направления деятельности компаний в зависимости от занимаемого положения на рынке.

Стратегии лидера рынка. Стратегия постоянного наступления состоит в том, что агрессивно настроенные лидеры пытаются быть первыми в создании значительных конкурентных преимуществ и завоевывают солидность. Ключом к постоянному наступлению является инновационная деятельность. Данная стратегия реализуется за счет выхода с новыми продуктами, совершенствования качества товаров, улучшения обслуживания покупателей, поиска путей снижения издержек.

Стратегия обороны и укрепления состоит в том, чтобы затруднить доступ на рынок новым фирмам, а претендентам на лидерство – выстоять, укрепить позиции. Задача прочной обороны – удержание существующей доли рынка, укрепление существующего положения на рынке, защита всех имеющихся у фирмы конкурентных преимуществ. Конкретные оборонительные действия могут включать:

– попытки поднять конкурентный барьер через увеличение затрат на рекламу, более высокий уровень сервисного обслуживания и увеличение расходов на исследования и разработки собственных товарных марок;

- более выраженная персонификация обслуживания;
- попытка закрыть для конкурентов возможные свободные ниши рыночного пространства;
- сохранение разумных цен и привлекательного вида товара;
- создание служб изучения спроса;
- заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и посредниками;
- инвестирование, обеспечивающее конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие фирмы;
- патентование альтернативных технологий.

Предприятия – **претенденты на лидерство**, способные предпринимать наиболее опасные ходы против доминирующей компании, в качестве конкурентных стратегий могут избирать:

1) лобовую (фронтальную) конкуренцию: атака осуществляется на сильные позиции лидера, чтобы подчеркнуть свое превосходство по параметрам, наиболее важным для потребителей;

2) фланговую атаку: искусство ведения боевых сражений исходит из необходимости найти брешь или слабые места в обороне противника и атаковать именно по ним с целью заставить противника врасплах и воспользоваться его слабостями, что часто используют более осторожные претенденты на лидерство;

3) удар-отход – стратегия, предполагающая кратковременные выпады в сторону лидера рынка с целью дестабилизировать ситуацию, проверить собственные силы по неприоритетным для лидера направлениям (сегментам, рынкам, товарам);

4) ложная атака состоит в том, что иногда претенденты на лидерство отвлекают внимание главного конкурента ложными сообщениями о намерениях, например продвигаться в какой-либо географический регион или заняться производством новой продукции, хотя на самом деле не собираются этого делать;

5) окружение – это агрессивная форма поведения, при которой претендент бросает вызов лидеру сразу по всем направлениям, требующая значительных финансовых ресурсов;

6) следование за лидером – это разновидность стратегий реагирования, предполагающая копирование основных ходов лидера, необязательно это должно быть полное копирование марок конкурентов, это может быть реагирование на снижение лидером цен или проведение агрессивной рекламной кампании.

Предприятия с **благоприятной позицией** («партизаны») могут специализироваться по конечным потребителям; в зависимости от

размеров клиента; на особых клиентах; по географическому признаку; на производстве продукта (услуги) с определенными характеристиками (например, в аренду – только подержанные автомобили); на индивидуальном обслуживании; на определенном соотношении цены и качества; по каналам распределения (предприятие специализируется на обслуживании единственного канала сбыта).

В отличие от всех предыдущих, фирмы с **удовлетворительной конкурентной позицией** вынуждены использовать лишь небольшое количество конкурентных стратегий, которые, однако, не помогут им улучшить положение. Среди таких стратегий выделяют:

- «сбор урожая» на данном рынке;
- уход с данного рынка на другой;
- работа с дешевой продукцией либо использование новых методов дифференциации;
- сохранение и удержание объемов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции на существующих уровнях;
- минимальное реинвестирование: реинвестиции в бизнес – на уровне едва достаточного минимума с целью получить краткосрочные прибыли или максимизировать краткосрочный приток средств.

Предприятия **со слабой конкурентной позицией**, так называемые «аутсайдеры», вынуждены провести радикальную реорганизацию производства, объединиться с другими предприятиями, сократить ассортимент товара и значительно снизить расходы на маркетинг либо просто покинуть данный рынок.

Следует отметить, что диверсифицированные компании на различных рынках могут занимать различные позиции и, следовательно, должны использовать конкурентные стратегии, соответствующие положению конкретной бизнес-единицы.

Существует пять базовых стратегий конкуренции:

1. **Стратегия лидерства по издержкам** – привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства. Предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги, что привлекает большое количество покупателей.

Для установления преимущества по издержкам есть два пути достижения: делать работу лучше, чем конкуренты, эффективно осуществляя операции во внутренней цепочке ценностей и управляя факторами, которые определяют уровень издержек в цепочке ценностей; совершенствование цепочки ценностей компании вплоть до объединения операций или отказа от высокочрезмерных действий в цепочке ценностей (модернизация, реконструкция, упрощение разработки

товара, перенос производственных мощностей ближе к потребителю, использование менее капиталоемкой рациональной технологии, нахождение путей для устранения использования дорогостоящих материалов и комплектующих изделий). Пример – совместные действия различных подразделений могут обеспечить экономию на масштабах производства, сократить время на создание новой технологии и/или достичь полной загрузки мощностей; уменьшая спецификации на приобретаемые материалы; внося меньше отличительных черт относительно товаров конкуренции.

Условия успешной стратегии лидерства по издержкам: ценовая конкуренция среди продавцов особенно сильна; производимый продукт имеет стандартные характеристики, отвечающие требованиям потребителей; большинство покупателей используют продукт одинаковым образом; затраты покупателей на переключение с одного товара на другой достаточно низкие; существует большое количество покупателей, имеющих серьезную силу для снижения цены.

Два способа получения значительной дополнительной прибыли для лидера по издержкам: снизить цены на продукт за счет снижения затрат и привлечь больше покупателей; без изменения цены.

Недостатки стратегии: стратегия чревата затяжной войной цен; снижение издержек не всегда является исключительной собственностью компании, и конкуренты могут легко их повторить; снижая издержки необходимо уделять внимание другим факторам (улучшение товара).

2. Стратегия широкой дифференциации – привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов. Она становится привлекательной, когда потребительские запросы и предпочтения становятся разнообразными и не могут более удовлетворяться стандартными товарами. Для того чтобы стратегия дифференциации была успешной, фирма должна изучать запросы и поведение покупателей, знать, чему покупатели отдают предпочтение, что они думают о ценности товара и за что готовы платить.

Успешная дифференциация позволяет фирме: установить повышенную цену на товар; увеличить объем продаж (т. к. основную массу потребителей привлекают отличительные характеристики товара); завоевать лояльность покупателей к своей товарной марке (некоторые покупатели становятся очень привязанными к дополнительным характеристикам товара). Пример: доставка не более чем за 48 часов запасных частей по всему миру, в случае нарушения сроков – доставка бесплатно фирмой (Caterpillar).

Стратегия дифференциации лучше всего работает на тех рынках, где: 1) существует много способов изменения товаров, и большинство покупателей осознает эти различия как имеющие ценность; 2) потребности покупателей и/или способы использования продукта различны; 3) небольшое количество конкурентов применяет аналогичный подход к дифференциации.

Как правило, дифференциация обеспечивает более длительное конкурентное преимущество, когда она базируется на: техническом совершенстве; качестве изделий; превосходном обслуживании клиентов. Такие отличительные характеристики осознаются покупателями и имеют ценность, более того, навыки и опыт, требуемые для производства этих характеристик, трудно скопировать конкурентами и использовать с выгодой для себя.

Способы придания товару отличительных потребительских свойств: снижение затрат потребителей на использование товара; увеличение эффективности использования товара потребителем; придание потребительских свойств, обеспечивающих нематериальное преимущество; создание дополнительной потребительской ценности за счет конкурентных возможностей, которых нет, и не может быть у конкурентов.

Недостатки стратегии: нет гарантии, что дифференциация принесет конкурентное преимущество; возможно быстрое копирование удачных отличительных признаков.

3. Стратегия оптимальных издержек – повышение потребительской ценности за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов и ниже. Избрав эту стратегию, предприятие должно снизить издержки и соответственно цены, сохранив либо повысив качество продукции. Подразумевает ориентацию на низкие издержки, одновременно предоставляя покупателям больше, чем минимально приемлемое качество, обслуживание, характеристики и привлекательность товара. Конкурентное преимущество состоит в близости к параметрам «качество – обслуживание – характеристики – привлекательность» и превосходстве по издержкам над конкурентами.

Отличительными чертами компаний, успешно реализующих стратегию оптимальных издержек, являются: умение разработать и внедрить дополнительные атрибуты товара с меньшими затратами; предложить продукцию, отличную от аналогов конкурентов по ценам, приемлемым для покупателя. Стратегия имеет наибольшую привлекательность с точки зрения возможности конкурентного маневрирования. Она позволяет создать исключительную ценность для покупате-

ля, балансируя между стратегией низких издержек и дифференциации. Следовательно, дает возможность фирме использовать конкурентное преимущество как одной стратегии, так и другой, создавая превосходную покупательскую ценность.

Недостатки стратегии: существует риск оказаться между предприятиями с одинаковыми двумя стратегиями; лидеры по издержкам могут вытеснить компанию с сегмента покупателей, чувствительных к цене; те, кто использует широкую дифференциацию, вытесняют компанию с сегмента, ценят качество и индивидуальный дизайн.

4. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек – ориентация предприятия на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства.

5. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации продукции – ориентация на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет предложения товаров, лучше удовлетворяющих потребности покупателей. Их отличия в том, что они ориентированы на узкую часть рынка. Целевой сегмент или ниша могут быть определены исходя из географической уникальности, особых требований к использованию товара или особых характеристик товара, которые привлекательны только для данного сегмента.

В данной стратегии можно достичь преимущества если: 1) иметь более низкие издержки, чем у конкурентов; 2) иметь возможность предложить потребителям что-то, отличное от конкурентов. Сфокусированная стратегия по издержкам предполагает, что фирма опережает конкурентов за счет более низких издержек производства. Сфокусированная стратегия дифференциации зависит от покупательского сегмента, который требует уникальных характеристик и атрибутов товара (как правило, она нацелена на элитных покупателей, которые хотят получать товары с первоклассными характеристиками).

Сфокусированные стратегии привлекательны при следующих условиях: 1) сегмент имеет хороший потенциал для роста; 2) достаточно дорого и сложно фирмам, работающим на различных сегментах, отвечать требованиям покупателей специализированной ниши; 3) фирма не имеет достаточно ресурсов для обслуживания более широкой доли рынка; 4) в отрасли есть много различных сегментов, что позволяет компании выбрать свою нишу, соответствующую ее силам и способностям.

Недостатки: существует возможность, что конкуренты вытеснят с сегмента; нужды и предпочтения потребителей могут трансформи-

роваться в нужды и предпочтения, характерные для большинства; сегмент может оказаться привлекательным, что приведет к снижению прибыли.

6.4. Понятие и виды конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество, основанное на низких издержках, отражает способность фирмы разработать, выпускать и продавать сравнимый товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Продавая товар по такой же цене, что и конкуренты, фирма в этом случае получает большую прибыль. Преимущество в издержках достигается благодаря более низким производственным и маркетинговым затратам.

Чтобы добиться превосходства по издержкам, необходимо учитывать несколько факторов:

- эффект от масштаба производства: при производстве большего количества продукции предприятие добивается меньших издержек на единицу продукции, поскольку постоянные затраты распределяются на большее количество произведенных единиц. Эффект масштаба чаще отмечается в производственном секторе, чем в сфере услуг;

- влияние опыта и обучения. Многие исследователи, в том числе представители Бостонской консультационной группы (BCG), эмпирически доказывают, что наблюдается сокращение затрат при увеличении объемов производства за счет обучения работников;

- использование мощностей: равномерное использование мощностей позволяет добиться большей рентабельности, в то время как значительные перерывы, связанные с сезонными падениями спроса, могут значительно увеличить затраты;

- использование видов деятельности компании, связанных с производством и маркетингом продукта, – процедуры контроля качества и приемочного контроля могут оказывать существенное влияние на затраты по обслуживанию и возврату дефектных продуктов. Внешние связи с поставщиками или посредниками также могут привести к снижению затрат;

- взаимоотношения: с другими СБЕ в общем бизнес-портфеле могут способствовать обмену опытом и получению положительного эффекта в функциональных видах деятельности;

- степень интеграции – решение о прямой или обратной интеграции, заключение эксклюзивных договоров также могут привести к значительной экономии;

– выбор времени. Часто первый инициатор в отрасли может получить преимущество по затратам, закрепив за собой лучшие места ведения бизнеса, дешевое или качественное сырье, либо позиции технологического лидера. Согласно Дж. Трауту, на рынке лидером также становится марка, первой вошедшая в сознание потребителей;

– политический выбор – решения об ассортименте близких изделий, о самом продукте, уровне качества, обслуживании, характеристиках, источниках кредитования и т. д. влияют на расходы; правильнее снижать затраты на те составляющие товаров, которые незначительно влияют на потребительскую ценность;

– факторы, связанные с местоположением и учреждением: географическое размещение производств ближе к источникам ресурсов или ближе к потребителям позволяет сократить издержки по транспортировке, а размещение, например, в СЭЗ – сократить административные затраты на организацию и ведение бизнеса.

Конкурентное преимущество в себестоимости обеспечивает предприятию рост объемов продаж за счет снижения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные изделия. Низкие цены также ужесточают входной барьер для потенциальных конкурентов.

Конкурентное преимущество в дифференциации – это способность обеспечить покупателя большей ценностью в виде нового качества товара, особенных потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Она позволяет фирме диктовать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Стратегия дифференциации продукции заключается в ориентации на выпуск особенной продукции, являющейся модификацией стандартного изделия. Такая продукция незаменима для потребителя, которого не устраивают стандартные изделия. Основная идея дифференциации состоит в сосредоточении усилий на продукции, пользующейся ограниченным спросом, что позволяет уклониться от ценовой конкуренции с более мощными предприятиями и дает возможность конкурировать с ними за специфические группы потребителей.

Конкурентное преимущество в рыночной нише – это возможность получения конкурентного преимущества на основе более низких издержек и дифференциации в обособленном или зачастую единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психографического, поведенческого или демографического признаков. Основными рыночными условиями для достижения конкурентного преимущества в рыночной нише выступают: различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара; отсутствие

специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка; ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка.

Преимущества, основанных на внедрении новшеств, достигают предприятия-новаторы, первыми способные внедрять новые товары, технологии, схемы обслуживания клиентов.

Предприятия-новаторы достигают превосходства в условиях, если отсутствуют аналоги продукции; имеется потенциальный или латентный спрос на предлагаемые новшества; крупные предприятия или научно-технические лидеры готовы оказать поддержку внедрению новшеств. Типичным новатором является компания «Samsung», постоянно внедряющая новинки на многих целевых рынках.

Мелкие товаропроизводители, заинтересованные в быстром получении прибыли на вложенные средства и на начальных стадиях не имеющие твердых приоритетов развития, способны достигать **конкурентного преимущества, основанного на немедленном реагировании на потребности рынка**. Это стратегия гибкого приспособления, направленная на удовлетворение дефицита в какой-либо продукции или услуге обычно на локальном уровне. Свои прибыли такие предприятия получают за счет высокой цены на дефицитную продукцию, в которой заинтересованы потребители. У такой продукции практически нет заменителей, поэтому предприятие вправе диктовать цены.

Маркетинговое преимущество базируется на уникальности товара, услуги, прочной репутации товарной марки, предоставлении более качественной услуги благодаря скорости доставки и реакции на запросы потребителей, технологическом лидерстве, предложении полного ассортимента товаров. Маркетинговое преимущество, таким образом, является преимуществом более высокого порядка, поскольку в его основе может лежать достижение нескольких видов конкурентных преимуществ, охарактеризованных выше.

Преимущество, основанное на более эффективном управлении – это способность принимать правильные, соответствующие реальности управленческие решения, приводящие к приобретению других видов конкурентных преимуществ.

Преимущество, основанное на сочетании видов деятельности, достигается предприятиями, способными использовать синергетические эффекты, когда один вид деятельности поддерживает другой в рамках бизнес-портфеля.

Конкурентные преимущества могут быть очевидными для производителя или потребителя.

Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах товара, которые образуют «ценность покупателя» ввиду сокращения издержек или повышения эффективности. Оно увеличивает рыночную силу фирмы, т. е. ее способность заставить рынок принять цену товара более высокую, чем у приоритетных (самых опасных) конкурентов, но не обеспечивающих соответствующего отличительного качества. Внешнее конкурентное преимущество – это преимущество, очевидное для потребителей.

Внутреннее конкурентное преимущество базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя» и меньшую себестоимость, чем у конкурента. Оно может создаваться благодаря проведению стратегии доминирования по издержкам за счет внедрения организационного и производственного нововведения фирмы. Внутреннее конкурентное преимущество очевидно для самого производителя и может быть неизвестным как конкурентам, так и потребителям.

Тема 7

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

План

- 7.1. Стратегические цели и задачи на различных стадиях жизненного цикла товара.
- 7.2. Маркетинговые стратегии для участников новых рынков.
- 7.3. Маркетинговые стратегии для растущего рынка.
- 7.4. Маркетинговые стратегии для зрелого рынка.
- 7.5. Маркетинговые стратегии для сужающегося рынка.

7.1. Стратегические цели и задачи на различных стадиях жизненного цикла товара

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) – концепция, разработанная Т. Левиттом. Первая статья с описанием этой концепции – «Применение концепции жизненного цикла продукта» – впервые опубликована в 1965 г. В ней была представлена четырехэтапная модель жизненного цикла продукта, включающая следующие стадии:

- 1) внедрения;
- 2) роста;
- 3) зрелости;
- 4) упадка.

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) отображает процесс изменения объема продаж, как в денежном, так и в количественном отношении, начиная с момента его выхода на рынок и заканчивая полным упадком и уходом с рынка.

Концепция жизненного цикла товара предполагает, что если товар был успешно выведен на рынок, то дальше он постепенно расширяет и углубляет сферы влияния. При этом увеличивается темп роста продаж. На данном этапе на рынок поступают аналогичные товары конкурентов; объем рынка увеличивается за счет вложений в их продвижение. Однако по причине того, что ни один рынок не может расширяться до бесконечности, темп роста замедляется и товар вступает в фазу «зрелости». Затем наступает этап насыщения рынка: на нем ра-

ботаает слишком много компаний, начинаются ценовые войны, некоторые компании вытесняются с рынка, пока и сам рынок не приходит в упадок.

На стадии внедрения спрос на продукт фактически отсутствует, а темпы роста продаж низкие. Цель для маркетолога – формирование осведомленности о продукте. На стадии внедрения товара на рынок экономическая ситуация характеризуется следующими параметрами:

- перед фирмой могут возникнуть проблемы использования технологии, которая еще недостаточно освоена;
- сохраняется неопределенность в выборе производственного процесса;
- каналы реализации проявляют осторожность по отношению к новому товару, который еще не доказал своей эффективности;
- потенциальные покупатели не спешат изменять свои привычки потребления, за исключением покупателей-новаторов;
- рынок характеризуется как временная монополия, длительность которой зависит от силы патентной защиты.

Поэтому основной целью предприятия является быстрое формирование первичного спроса, для достижения которого необходимо: добиться известности существования товара; информировать рынок о выгодах, которые предоставляет инновация; побудить потребителей испытать товар; ввести товар в сбытовые сети.

При переходе к стадии роста происходит значительное увеличение темпов роста продаж, но появляются конкуренты. Цель для маркетолога – увеличение объема продаж продукта, что подразумевает увеличение доли рынка. К особенностям экономической ситуации на стадии роста относятся:

- использование устной коммуникации, повышающей уровень охвата рынка;
- обеспечение заметности товара благодаря его наличию в местах продаж;
- выход на рынок новых конкурентов;
- изменение экономической и конкурентной среды;
- рост продаж возрастающими темпами;
- ориентация на группы потребителей с ранним восприятием новинки;
- большое количество новых конкурентов;
- широкое распространение технологии.

Когда **продукт достигает стадии зрелости**, уровень продаж стабилизируется, а темпы роста продаж замедляются. Цель для маркетоло-

лога – удержание, а по возможности – увеличение доли рынка. В стадии зрелости замедление темпов роста первичного спроса происходит ввиду высоких уровней охвата и проникновения, предельного покрытия рынка каналами реализации, стабилизации технологии. Рынок на этой стадии сильно сегментирован, фирмы стараются удовлетворить все множество потребителей. Характеристики экономической и конкурентной среды:

- спрос увеличивается незначительно, пропорционально темпам глобального экономического роста;
- на товары длительного спроса доминирует спрос на замену;
- рынки гиперсегментированны;
- структура рынка характеризуется как олигопольная;
- стандартизация технологии.

Добиваясь конкурентного преимущества и сохранения рыночной доли, предприятия ведут поиск незанятых рыночных ниш и значительно дифференцируют свой товар по качеству, используют другие модели позиционирования.

Ко времени **наступления стадии упадка** продукт теряет привлекательность для потребителя и продажи падают. Цель для маркетолога – минимизация потерь при выводе товара. На данной стадии необходимо принятие решения о выведении товара с рынка. Наступление стадии спада обуславливает структурное снижение спроса. Под влиянием технологического прогресса появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие с той же функцией.

Предпочтения, вкусы, навыки потребления со временем модифицируются, товары выходят из моды. Социальные, экономические, политические изменения среды, такие как изменения норм безопасности, гигиены, экологической защиты, делают товары устаревшими или запрещенными. К общим рекомендациям для руководителей по управлению в условиях спада можно отнести следующие:

- постоянно изучать потребности клиентов и четко формулировать соответствующие стратегические решения;
- не стараться охватить больше рынков, сегментов, клиентов, а сосредоточиться на наиболее перспективных в долгосрочном плане;
- сократить до разумных пределов свой ассортимент;
- проанализировать свои товаропроводящие сети, исключить неэффективные каналы;
- постараться повысить эффективность затрат на продвижение и работу сотрудников сбыта;

- сократить расходы в непродуктивных областях бизнеса. Это касается малоприбыльных рынков и клиентов;
- выделить клиентов, дающих наибольшую часть выручки и закрепить их за лучшими менеджерами;
- запретить отделу сбыта предоставлять большие скидки;
- попытаться отбить у конкурентов тех клиентов, которые привлекательны для предприятия;
- в первую очередь работать с ключевыми продуктами, рынками и клиентами.

Стоит отметить, что *этап разработки продукта, включаемый во многие диаграммы жизненного цикла товара, не относится непосредственно к ЖЦТ и иллюстрирует отрицательную прибыльность* на этапе разработки, которую необходимо учитывать при планировании финансового результата.

Полезность модели ЖЦТ для маркетолога состоит в том, что она показывает взаимозависимость инструментов маркетинга и конкурентной ситуации на каждом из этапов ЖЦТ. Поскольку экономическая и конкурентная среда изменяется на каждом этапе ЖЦТ и, как следствие, меняются стратегические цели – каждый этап требует своей маркетинговой программы или адаптации существующей.

Каждый этап ЖЦТ характеризуется изменением характеристик ключевых факторов, таким образом, маркетолог может оценить, каким образом будет меняться ситуация, и принять решение об используемых инструментах маркетинга (табл. 3).

Таблица 3

Характеристика ключевых факторов на этапах ЖЦТ

Ключевые факторы	Стадия ЖЦТ			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
Стратегическая цель	Формирование осведомленности о продукте	Увеличение объема продаж продукта	Удержание доли рынка	Минимизация потерь при выводе товара
Маркетинговый посыл	Толкование	Конкурентоспособность	Ценности бренда	Корпоративные ценности
Товар	Минимизация недостатков	Добавление новых свойств товара	Модификации товара	Создание новых товаров
Спрос на продукт	Минимальный	Растущий	Стабильный	Сокращающийся
Цена	Высокая	Снижение цены из-за конкуренции	Стабильные цены	Распродажа

Ключевые факторы	Стадия ЖЦТ			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
Потребители	Новаторы	Раннее большинство	Большинство и позднее большинство	Отстающие
Конкуренция	Практически отсутствует	Число конкурентов растет	Число конкурентов сохраняется	Число конкурентов сокращается
Распределение	Прямые продажи	Ограниченное распределение	Широкое распределение	80:20
Сбыт	Поиск партнеров в каналах сбыта	Расширение числа партнеров в каналах сбыта	Поддержание лояльности среди партнеров в каналах сбыта	Сохранение отношений с партнерами в каналах сбыта
Коммуникации (основные цели)	Цели информирования	Цели позиционирования	Цели лояльности	Цели стимулирования

Таким образом, предприятия заинтересованы в том, чтобы сократить фазу введения на рынок; ускорить процесс роста; продлить как можно дольше фазу зрелости; замедлить фазу упадка.

Модель жизненного цикла товара: недостатки. Основной недостаток модели ЖЦТ – невозможность прогноза продаж на следующем этапе жизненного цикла на основе данных о продажах на его предыдущих этапах. Этап продукта в жизненном цикле не может быть точно определен. Поэтому он не может служить основой для принятия решений по продукту и для планирования.

В 1990 г. Вуд в своей работе показал, что переход с одной стадии жизненного цикла продукта не определен во времени – *трудно предсказать, когда начнется следующая стадия, как долго она продлится и каких уровней достигнет сбыт*. Кроме того, многие продукты выпускаются десятилетиями, что говорит о том, что ***переход к стадии упадка не неизбежен***.

Кривые жизненного цикла могут значительно отличаться для отдельных товаров. В 1997 г. Ф. Котлер выявил различные виды кривой, отличных от традиционной (кривая стиля, моды, увлечения и другие), на которую влияют различные факторы. В определенные моменты может оказаться, что продукт достиг зрелости, когда он фактически достиг временной стабилизации на этапе роста.

Из-за перечисленных недостатков *с точки зрения операционного маркетинга модель жизненного цикла практически неприменима.*

Модель жизненного цикла товара: применение. Какую же практическую пользу может получить маркетолог из модели ЖЦТ? Кроме общего понимания закономерностей и взаимосвязей между этапами жизненного цикла, рыночной ситуации и стратегии, она является основой для управления ассортиментом.

Прогнозирование динамики продаж нового товара. Дать прогноз о продажах нового товара, который компания начинает производить, может помочь знание типичного ЖЦТ для аналогов. Построить план продаж можно по аналогии с товарами, которые уже проходили этап вывода на рынок. Если компания регулярно выводит на рынок новые товары, то статистика отгрузок может дать информацию о том, какая динамика продаж нового товара будет наиболее вероятна. То есть, скорее всего, для аналогичных товаров в сохраняющихся рыночных условиях кривая этапа роста будет аналогичной. Разумеется, реальные показатели продаж вряд ли будут соответствовать расчетным на сто процентов, но в этом случае появляется возможность анализа по отклонениям и корректировки расчетной модели.

Управление ассортиментом. Напрямую использовать модель ЖЦТ для управления ассортиментом сложно. В то же время модель ЖЦТ лежит в основе таких моделей стратегического управления продуктовым портфелем, как матрицы BCG и GE. Что касается практического управления ассортиментом на тактическом уровне, то стоит обратить внимание на ABC- и XYZ-анализ. «Сочетание ABC- и XYZ-анализов выявляет безусловных лидеров (группа AX) и аутсайдеров (CZ). Оба метода хорошо дополняют друг друга. Если ABC-анализ позволяет оценить вклад каждого продукта в структуру сбыта, то XYZ-анализ позволяет оценить скачки сбыта и его нестабильность. Рекомендуется делать совмещенный анализ, где в ABC-анализе используются два параметра – объем продаж и прибыль. Всего при проведении такого многомерного совмещенного анализа получается 27 групп товаров. Результаты такого анализа можно использовать для оптимизации ассортимента, оценки рентабельности товарных групп, оценки логистики, оценки клиентов оптовой компании».

Управление разработкой новых товаров. «В общем случае выручка компании складывается из суммы выручек по отдельным товарным группам.

Соответственно, при планировании вам необходимо предусмотреть ввод в ассортимент новых товаров. Вместо тех, жизненный цикл

которых заканчивается. При этом под ЖЦТ здесь имеется в виду путь товара именно в вашей компании».

Управление товарными запасами. «Берутся данные о количестве фактов продаж позиций за анализируемый период – количество чеков или накладных, в которых присутствует позиция – и делается ABC-анализ. Затем берутся данные о количестве фактов продаж этих же позиций за такой же период, предшествующий анализируемому, и первое значение по каждой позиции делится на второе. В результате получаем двухфакторную матрицу.

В этой матрице все вводимые позиции будут появляться в левом нижнем углу, так как из-за отсутствия продаж в прошлом периоде, отношение будет стремиться к бесконечности, что уж точно больше 1,1. При этом вряд ли новая позиция сразу попадет в группу «А». Далее возможны варианты. Если продажи позиции растут, то она постепенно поднимается по левому столбцу вверх, потом происходит насыщение и позиция начинает смещаться на достигнутом уровне вправо и под конец смещается еще правее, после чего начинается движение по правому столбцу вниз. Либо продажи новой позиции изначально не интенсивны, тогда она постепенно смещается из левого нижнего угла в правый нижний. В любом случае, нарисованная траектория напоминает нам ту самую кривую жизненного цикла».

7.2. Маркетинговые стратегии для участников новых рынков

Учитывая разные конкурентные стратегии и склонность предприятия к риску, оно **может выбирать роль первопроходца или последователя** в разработке и предложении рынку нового товара.

Компании-первопроходцы (*новаторы*) берут на себя огромные риски в ожидании монопольных сверхприбылей, рассчитывая на получение более устойчивой конкурентной позиции при дальнейшем развитии рынка. Есть несколько *потенциальных источников конкурентных преимуществ* для таких компаний.

Новатор имеет *возможность выходить на наиболее привлекательные рыночные сегменты раньше своих конкурентов*. Это явление называется преимуществом первого хода. Кроме того, новатор *может создавать продукты с помощью атрибутов, наиболее значимых для большинства потребителей*. Новая марка новатора может стать эталоном и первой войти в сознание потребителей.

Новатор определяет правила игры, его деятельность в области всех элементов комплекса маркетинга устанавливает **стандарты поведения** для конкурентов-последователей.

Преимущества распределения. Новатор имеет самый большой выбор при создании сети распределения, посредники с большим желанием сотрудничают с первыми марками, что особенно актуально для промышленных рынков.

Компании-новаторы *быстрее добиваются эффектов масштаба и опыта*. Это, в свою очередь, способствует укреплению финансового положения новатора, *создает барьеры для входа* потенциальных конкурентов.

Высокие издержки переключения покупателей, первыми принявших новый товар, способствуют сохранению приверженности первому продавцу, если это касается оборудования, сложных технических решений и программных продуктов. В то же время новаторы *могут* нести значительно более высокие издержки на привлечение покупателей к новому товару, обоснование его полезности и потребительских свойств по сравнению с ранее используемыми заменителями.

У новатора есть *большие шансов использовать дефицитные ресурсы* и работать с наиболее крупными поставщиками.

В отличие от стратегии новатора стратегия **последователя** выглядит более сдержанной и менее рискованной, хотя может не позволить занять предприятию лидирующее положение. *Для последователей существует свой набор источников конкурентных преимуществ*, к которым относятся возможности использования в своих интересах ошибок позиционирования новатора, его ошибок в разработке товара, а также маркетинговых ошибок.

Кроме того, *последователь может применить самую новую технологию, избежать ограниченности ресурсов новатора*.

Среди *маркетинговых стратегий*, которыми может воспользоваться новатор при выходе на рынок, выделяют проникновение на рынок и «снятие сливок». **Стратегия проникновения на рынок** означает установление низких цен на новый продукт на ранних стадиях ЖЦТ с целью завоевания расположения максимального числа потребителей. На последующих стадиях ЖЦТ происходит постепенное увеличение цен, часто сопровождаемое модификацией товара или услуги.

Стратегия «снятие сливок» реализуется за счет установления высоких цен на новый товар, что подчеркивает его уникальность, с последующим снижением цены. Стратегия рассчитана на первоначальное принятие товара сегментами потребителей-новаторов с более

высокими доходами, которые являются лидерами мнений и способны повлиять на дальнейшую популярность товара среди более широких групп потребителей.

7.3. Маркетинговые стратегии для растущего рынка

Стратегии растущего рынка для лидеров. Стратегической задачей лидера является *сохранение лидирующей позиции* по доле рынка в условиях возрастающей конкуренции по мере расширения рынка. Для этого необходимо *выполнение двух маркетинговых задач*: удержание текущих потребителей, обеспечивая их лояльность, и совершение ими повторных покупок; стимулирование спроса со стороны покупателей-консерваторов.

Удержание текущих покупателей осуществляется посредством:

1) поддержания (повышения) удовлетворенности и лояльности потребителей. Возможными маркетинговыми ходами в этом случае являются:

- увеличение внимания к контролю качества продукции;
- увеличение выгод для покупателей за счет новых модификаций продукции;
- использование напоминающей рекламы, подчеркивание отличительных конкурентных преимуществ товара;
- улучшение обслуживания, формирование штата сотрудников по работе с ключевыми клиентами;
- расширение возможностей послепродажного обслуживания;
- налаживание эффективной обратной связи с потребителями;

2) поощрения повторных покупок. С этой целью следует:

- расширить производственные мощности, чтобы избежать дефицита запасов;
- усовершенствовать систему управления запасами и систему материально-технического снабжения;
- периодически использовать мероприятия по стимулированию продаж, добиться широкого розничного охвата и более выгодного представления товаров в местах продаж, укрепить отношения с наиболее значимыми посредниками;
- рассмотреть возможности заключения долгосрочных контрактов с ключевыми потребителями;

– рассмотреть возможность разработки автоматических систем повторных заказов;

3) снижения привлекательности переключения покупателей на других поставщиков. Для этого необходимо:

– разработать вторую торговую марку, более подходящую по требованиям другому сегменту;

– расширить товарный ассортимент в попытке охватить новые сегменты;

– предвосхищать или реагировать на действия конкурентов по снижению цен или проведению акций по продвижению продукции.

При выполнении стратегической задачи стимулирования избирательного спроса покупателей-консерваторов и позднего большинства необходимо:

1) добиться позиционирования, сходного с предложениями конкурентов или потенциальными предложениями путем:

– разработки второй торговой марки, более подходящей по требованиям другому сегменту;

– осуществления модификации или усовершенствования товара, чтобы соответствовать более качественным товарным предложениям конкурентов;

– соответствия более низким ценам конкурентов или более активной их деятельности по продвижению товара;

– рационализации рынка – ухода из более мелких или медленно растущих сегментов, чтобы сосредоточить свою деятельность на сегментах с большим потенциалом;

2) добиться позиционирования, дифференцированного по отношению к предложениям конкурентов или потенциальным предложениям. Для этого необходимо:

– расширить товарный ассортимент, развивая позиции, предназначенные для удовлетворения потребностей потребителей разных сегментов, выделенных на основе различных потенциальных сфер применения товара или географических областей внутри рынка;

– создать уникальные каналы распределения для эффективного достижения определенных сегментов потенциальных потребителей;

– разработать многочисленные рекламные кампании по стимулированию продаж, нацеленные на определенные сегменты потенциальных потребителей.

Стратегии растущего рынка для последователей. Реализация конкурентных стратегий фирмой-последователем выглядит отличной от фирм-новаторов, поскольку основной целью последователя является

ся *завоевание обособленного рыночного сегмента*. В то же время роль последователя при условии наличия у него достаточных ресурсов и навыков может смениться на роль претендента на лидерство, главной целью которого является увеличение доли рынка. **Претендент способен увеличить свою рыночную долю за счет повторных покупок потребителей и спроса на замену.**

При этом он вступает в прямую конкуренцию с лидером либо старается наступать по флангам, создавая более совершенные товары нового поколения. Когда рынок находится на ранней стадии роста, еще остается возможность привлечения потенциальных покупателей, не нашедших воплощения своих нужд и потребностей в товарах конкурента-лидера. Существуют следующие маркетинговые действия, способствующие достижению цели роста доли рынка претендентом.

Для удовлетворения спроса на замену необходимо:

1) добиться позиционирования, сходного с предложением целевого конкурента на основном целевом рынке путем:

– разработки продукта со свойствами и эксплуатационными характеристиками, превосходящими показатели конкурента;

– использования лучшего дизайна товара, технологии производства, взаимоотношений с поставщиками, достижения более низких издержек производства;

– установления более выгодных цен;

– увеличения расходов на коммуникационную политику и в частности на сравнительные рекламные сообщения, мероприятия по стимулированию продаж, обучение торгового персонала;

– развития розничной сети, достижения широкого целевого охвата, лучшего места на полках, представления лучшими посредниками;

– улучшения качества обслуживания потребителей путем разработки более эффективной системы управления запасами, материально-технического снабжения, создания условий эффективного послепродажного обслуживания;

2) усилить технологическую дифференциацию по отношению к предложению конкурента на его основном рынке путем:

– разработки нового поколения товаров, основанных на новой технологии, которая обеспечит лучшие эксплуатационные характеристики и дополнительные преимущества;

– создания осведомленности среди потребителей, поддержания спроса на замену посредством активных мероприятий по выведению товара на рынок;

– активизации мероприятий по стимулированию посредников, проведения обучающих программ для дилеров.

Для стимулирования избирательного спроса среди покупателей, последними принимающих товар, необходимо:

1) стремиться к позиционированию, сходному с предложениями основного конкурента в сформировавшихся рыночных сегментах;

2) добиться дифференцированного позиционирования, направленного на неосвоенные или недостаточно развитые сегменты рынка, для чего следует:

– разработать дифференцированную товарную марку с уникальными характеристиками для освоения сегмента потребителей, неуловленных марками конкурента (фланговая атака);

– создать несколько товарных позиций или марок, учитывающих региональные особенности потенциальных сегментов (стратегия окружения);

– стимулировать избирательный спрос, используя рекламные кампании или акции по стимулированию продаж;

– создать специальные каналы распределения для выделенных потенциальных сегментов;

– разработать программы обслуживания, чтобы снизить воспринимаемые риски опробования и решить уникальные проблемы, с которыми сталкиваются покупатели в целевых сегментах.

При разработке стратегии наступления, для претендентов на лидерство важным становится решение о том, на кого направить свои атакующие действия. Есть несколько альтернатив:

1) атаковать лидера рынка по рыночной доле внутри его целевого рынка – по существу это фронтальная атака на основании более современных технологий или более обширных и массовых кампаний по продвижению и распределению товара;

2) атаковать другую фирму-претендента по целевому сегменту;

3) атаковать одного или нескольких более мелких конкурентов, имеющих ограниченные ресурсы.

7.4. Маркетинговые стратегии для зрелого рынка

Стратегия проникновения на рынок за счет новых потребителей предполагает превращение потребителей целевого сегмента, не пользующихся товаром, в пользователей. Для этого необходимо осуществление таких маркетинговых действий, как:

- увеличение потребительской ценности товара посредством добавления характеристик, выгод, услуг;
- увеличение ценности товара путем его включения в интегрированную систему;
- стимулирование дополнительного первичного спроса посредством акций по продвижению товара, подчеркивающих его основные характеристики; реклама, ориентированная на целевой сегмент; мероприятия по стимулированию продаж, ориентированные на опробование товара;
- изменения в организации сети распределения; увеличение доступности товара.

Стратегия проникновения на рынок за счет имеющихся потребителей, осуществляемая посредством увеличения частоты использования товара, предполагает использование таких маркетинговых ходов, как:

- приближение запасов товара к месту его конечного потребления;
- предложение дополнительных размеров и нового дизайна упаковки;
- поощрение покупок более крупного объема за счет предложения скидок за количество, вознаграждений потребителя в виде подарков, участия в рекламных играх, комплектного предложения;
- использование напоминающей рекламы, подчеркивающей основные преимущества товара для разных случаев использования.

Стратегии перепозиционирования и развития рынка базируются на следующих маркетинговых мероприятиях:

- разработке дифференцированной товарной марки или товарной группы, имеющей уникальные характеристики и цены, подходящие для сегмента, который в незначительной степени удовлетворен существующими предложениями;
- разработке многочисленных товарных позиций, предложении товарных марок с характеристиками или ценой, нацеленными на более мелкие сегменты или другие географические регионы;
- оценке эффективности производства товара под частными марками;
- разработке соответствующих коммуникационных средств;
- создании уникальных каналов распределения, в том числе с более широким географическим охватом;
- разработке программ обслуживания для снижения риска апробирования товара;
- проникновении на глобальные рынки, где данная товарная категория находится на начальном этапе своего жизненного цикла.

7.5. Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках

Возможные маркетинговые действия, соответствующие разным стратегиям на сужающихся рынках, представлены в табл. 4.

Таблица 4

Маркетинговые действия в стратегиях на сужающихся рынках

Маркетинговые цели и стратегии	Возможные маркетинговые действия
Стратегия сбора урожая Максимизировать поступление денежной наличности, сохранить и повысить величину прибыли	Исключить расходы на НИОКР и вложения в бизнес. Уменьшить бюджет на маркетинг и распределение продукции, сократив расходы на рекламу, мероприятия по стимулированию сбыта, поддержание каналов реализации, сфокусировать внимание на повторных покупках. Необходимо искать пути снижения производственных издержек, повышать цены, если необходимо
Стратегия поддержания позиции Сохранить долю рынка в краткосрочном периоде, в том числе за счет снижения прибыли	Сохранить расходы на НИОКР, направленных на улучшение качества товара, сохранить на прежнем уровне затраты на рекламу и стимулирование продаж, продолжить мероприятие по проникновению в сети распределения, сфокусировать деятельность торгового персонала на повторных покупках, снижать цены, если необходимо для сохранения доли рынка
Стратегия прибыльного уцелевшего Увеличить долю на сужающемся рынке, вынудить более слабых конкурентов покинуть рынок	Сигнализировать конкурентам, что фирма намерена остаться в отрасли и добиться увеличения доли рынка, сохранив или увеличив бюджет на рекламу и стимулирование продаж; сохранив охват сетью распределения, добиться переключения потребителей на продукцию фирмы; добиваться усовершенствования товара или снижения издержек. Рассмотреть возможность углубления товарного ассортимента для привлечения оставшихся сегментов. Снизить цены, если необходимо. Рассмотреть возможность соглашения о производстве запасных частей или товаров под частными марками для более мелких конкурентов
Стратегия ниши Усилить позицию в одном или нескольких сегментах, обладающих более высоким потенциалом, чем другие	Усовершенствовать товар в целях адаптации к требованиям выбранного сегмента; предлагать товар сегментам под частными марками; использовать целевое воздействие рекламными мероприятиями и акциями по стимулированию продаж; заключить эксклюзивные договоры с посредниками, работающими с выделенным сегментом; разработать специальные сервисные программы

Тема 8

ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

План

- 8.1. Области использования матричных методов, виды матриц.
- 8.2. Матрица BCG – анализ темпов роста и доли рынка.
- 8.3. Матрица GE/McKinsey – анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса.
- 8.4. Матрица ADL – анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке.
- 8.5. Матрица Shell/DPM – анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности.

8.1. Области использования матричных методов, виды матриц

Суть матричных методов анализа заключается в выборе 2–4 ключевых критериев, один из которых откладывается по вертикальной, другой по горизонтальной оси, а два других могут определять радиус окружности и угол сектора.

В стратегическом планировании и маркетинге применяется много матриц той или иной направленности. Существует необходимость систематизации этих матриц, а также поэтапного внедрения матричного подхода на всех этапах стратегического анализа и планирования.

Уровни стратегического планирования в матричном измерении. В стратегическом планировании можно выделить уровень корпорации, бизнес-уровень, функциональный уровень.

Матрицы стратегического планирования *на уровне корпорации* анализируют входящие в корпорацию бизнесы, т. е. помогают осуществлять портфельный анализ, а также анализ ситуации в корпорации в целом. *Бизнес-уровень* включает матрицы, которые имеют отношение к данной бизнес-единице. Матрицы и относятся чаще всего к одному товару, анализируют свойства этого товара, ситуацию на рынке данного товара и т. д. Матрицы *функционального уровня* исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются маркетинг, управление персоналом.

Существующие матрицы стратегического анализа и планирования исследуют различные аспекты данного процесса. Классификация матриц необходима для выявления закономерностей и особенностей применения матричного метода в стратегическом анализе и планировании.

Матрицы по существующим признакам можно классифицировать следующим образом:

– **по количеству исследуемых ячеек.** Чем больше ячеек содержит матрица, тем она сложнее и более информативна. В этом случае возможно деление матриц на четыре группы. К первой группе относятся матрицы, состоящие из четырех ячеек. Во второй группе находятся матрицы, состоящие из девяти ячеек, в третьей – из шестнадцати, в четвертой – более шестнадцати ячеек;

– **по объекту изучения.** Классификация по объекту изучения делит матрицы на группы в зависимости от изучаемого объекта. В матрице «Осведомленность – отношение» объектом изучения является персонал, так же как и в матрице «Влияние оплаты на взаимоотношения в группе». Другим объектом исследования выступает портфель компании. В этой группе примерами могут служить матрицы Shell/DPM, BCG;

– **по получаемой информации.** Данная классификация разделяет матрицы на две группы по получаемой информации: либо количественной, либо смысловой. В этой группе примером матрицы, образованной за счет информации в виде числа, является матрица вектора экономического состояния организации, а образованной за счет логической информации – матрица основных форм объединений.

Внедрение матричного инструментария в анализ и планирование маркетинга предполагает прохождение нескольких этапов.

На первом этапе предлагается произвести первичный анализ деятельности предприятия. Для этой цели подобраны три матрицы. Матрица SWOT широко описана в литературе. Матрица МСС предполагает анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей. Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, в которой представлены числовые данные основных показателей предприятия. Из этой матрицы можно почерпнуть информацию для других матриц, а также на основе этих данных сделать различные выводы уже на данном этапе.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Здесь анализируются рынки, на которых функционирует предприятие, а также отрасль в целом. Основными в подгруппе «Рынок» являются матрица BCG, исследующая зависимость темпов

роста и доли рынка, и матрица GE, анализирующая сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли и имеющая две разновидности: вариант Дэйа и вариант Мониенсона. Подгруппа «Отрасль» содержит матрицы, исследующие отраслевое окружение, закономерности развития отрасли. Основной в данной подгруппе является матрица Shell/DPM, исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

Следующие этапы стратегического планирования – *анализ дифференциации и анализ качества*. Дифференциация и качество выступают в данном случае как составляющие, с помощью которых возможно получение требуемого результата. В группе «Дифференциация» находятся три матрицы. Матрица «Улучшение конкурентной позиции» позволяет наглядно выявить закономерности и зависимости дифференциации от охвата рынка. Матрица «Дифференциация – относительная эффективность затрат» выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации. Матрица «Производительность – инновации/дифференциации» показывает зависимость между производительностью данной бизнес-единицы и внедрением инноваций.

Объект исследования группы «Анализ качества» – выявление факторов и закономерностей, влияющих на такой аспект, как качество производимой продукции. Группа может включать две матрицы. Матрица «Стратегии установления цен» позиционирует продукты в зависимости от качества и цены. Матрица «Качество – ресурсоемкость» определяет соотношение качества произведенного продукта и ресурсов, на него потраченных.

Группы «Анализ управления» и «Анализ маркетинговой стратегии» не входят в процесс пошагового внедрения матричного метода в стратегическое планирование. Эти группы являются обособленными. Матрицы, из которых состоят данные группы, могут применяться на всех стадиях стратегического планирования и затрагивают вопросы функционального планирования. Группа «Анализ управления» состоит из двух подгрупп. Первая подгруппа – «Руководство» – рассматривает руководство компании в целом, процессы, влияющие на руководство, менеджмент компании. Подгруппа «Персонал» рассматривает процессы, протекающие между сослуживцами, влияние различных факторов на работоспособность персонала.

В предложенной схеме стратегического анализа и планирования в каждой группе матрицы взаимодействуют друг с другом, но нельзя опираться на результат или вывод только одной матрицы – необходимо учитывать выводы, получаемые из каждой матрицы в группе. После

проведения анализа в первой группе проводится анализ в следующей. Анализ в группах «Управление» и «Маркетинговая стратегия» осуществляется на всех этапах анализа в стратегическом планировании.

Матричный инструментарий представлен в табл. 5.

Таблица 5

Матричный инструментарий в анализе и планировании деятельности организации

№	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
1	Первичный анализ	SWOT	Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз
2		MCC	Анализ соответствия миссии предприятия и его основных возможностей
3		Вектора экономического развития предприятия	Анализ статистических данных
4	Анализ рынка/ отрасли Рынок	BCG	Анализ темпов роста и доли рынка
5		GE	Анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности
6		ADL	Анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке
7		Hofer-Schendel	Анализ положения среди конкурентов в отрасли и стадии развития рынка
8		Ансоффа («рынок – продукт»)	Анализ стратегии по отношению к рынкам и продуктам
9		Портера (пяти конкурентных сил)	Анализ стратегических перспектив развития бизнеса
10		Эластичности конкурентной реакции на рынке	Анализ действия фирмы по факторам конкурентоспособности товара в зависимости от эластичности реакции приоритетного конкурента по товару
11		Группировки товара	Анализ группировки товара
12		Воздействие – неопределенность	Анализ уровня воздействия и степени неопределенности при выходе на новый рынок

Продолжение табл. 5

№	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
13	Отрасль	Купера	Анализ привлекательности отрасли и силы бизнеса
14		Shell/DPM	Анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности
15		Стратегий переживающего спад бизнеса	Анализ конкурентных преимуществ в отраслевом окружении
16		Основных форм объединений	Анализ объединения в отраслевом окружении
17	Анализ дифференциации	Улучшения конкурентной позиции	Анализ дифференциации и охвата рынка
18		Дифференциация – относительная эффективность затрат	Анализ дифференциации и относительной эффективности затрат
19		Производительность – инновации/дифференциации	Анализ инноваций/дифференциации и производительности
20	Анализ качества	Цена – качество	Позиционирование продукта в зависимости от качества и цены
21		Качество – ресурсоемкость	Анализ зависимости качества от ресурсоемкости
22	Анализ маркетинговой стратегии	Стратегии расширения марочных семейств	Анализ зависимости отличительных преимуществ и сегментации целевого рынка
23		Осведомленность – отношение к марке товара	Анализ зависимости маржи валовой прибыли и ответной реакции сбыта
24		Маркетинговых каналов	Анализ зависимости темпов развития рынка и ценности, добавляемой каналом
25		Контакт – уровень приспособления услуг	Анализ зависимости уровня приспособления услуг к требованиям клиентов от степени контакта с клиентом
26		Диагностика маркетинга	Анализ зависимости стратегии от осуществления стратегии

№	Уровни решения задач	Матрица	Основные характеристики
27	Анализ управления Руководство	Способов стратегического управления	Анализ зависимости стратегии и влияния планирования
28		Модели стратегического менеджмента	Анализ зависимости модели менеджмента от типа изменений
29		Херси – Бланшара	Анализ ситуативной модели руководства
30		Комбинации размерностей стилей руководства университета Огайо	Анализ комбинаций размерностей стилей руководства
31		Управленческая решетка	Анализ типов руководства
32	Персонал	Изменение – сопротивление в организации	Анализ зависимости изменений, происходящих в организации, и сопротивления этим изменениям
33		Влияния оплаты на взаимоотношения в группе	Анализ зависимости взаимоотношений в группе от дифференциации оплаты
34		Типов включения человека в группу	Анализ зависимости отношения к ценностям организации и отношения к нормам поведения в организации
35		Основные деловые способности	Анализ рынка и основных деловых способностей
36		Важность выполнения работы	Анализ зависимости выполнения работы от важности
37		Существующих формальных систем критерия качества работы	Анализ существующих формальных систем критерия качества работы
38		Результатов управления критериями качества работы	Анализ результатов управления критериями качества работы
39		Блейка – Моутона	Анализ зависимости выполнения работы от количества людей и от количества задач
40		Мак-Дональда	Анализ производительности

Матричные методы играют очень важную роль в стратегическом планировании и маркетинге. Многие инструменты анализа, в том числе *матричные методы, инвариантны по отношению к области их применения*, будь то стратегическое планирование или маркетинг. Однако использование только матричных методов не является достаточным, так как матрицы позволяют исследовать стратегическое планирование и маркетинг с отдельных сторон и не показывают полной картины, но в соединении с остальными методами матричный подход дает возможность наглядно увидеть закономерности в процессах, происходящих на предприятии, и сделать правильные выводы.

8.2. Матрица BCG – анализ темпов роста и доли рынка

Матрица БКГ (также называется матрицей «рост – доля рынка») разработана Бостонской Консалтинговой Группой в конце 1960-х гг. и является одной из первых моделей портфельного анализа.

В основе матрицы БКГ заложено **две гипотезы**:

1) лидирующая компания в сегменте обладает наибольшим опытом и имеет конкурентное преимущество в издержках производства, а значит и самый высокий уровень рентабельности на рынке;

2) для того, чтобы эффективно функционировать в быстрорастущих сегментах, компания должна инвестировать в развитие товара на высоком уровне; и наоборот, присутствие на рынке с низкими темпами роста позволяет сокращать расходы на развитие товара. В данном случае рыночная доля и прибыльность взаимосвязаны.

Основной смысл модели: матрица БКГ предполагает, что компания для обеспечения продуктивного прибыльного долгосрочного роста должна генерировать и извлекать денежные средства из успешных бизнесов на зрелых рынках и инвестировать их в быстрорастущие привлекательные новые сегменты, укрепляя в них положение своих товаров и услуг для получения в будущем устойчивого уровня дохода.

Общая рекомендация BCG сводилась к тому, что фирмы должны выходить только на те рынки, где они могут достигать положения лидера.

В рамках БКГ можно анализировать:

1) отдельные направления бизнеса компании, не связанные между собой;

2) отдельные группы товаров, реализуемые предприятием на одном рынке. Например, производство кирпичей, плитки, керамических изделий;

3) отдельные единицы товаров и услуг в рамках одной группы товаров. Например, керамический кирпич.

Построение матрицы БКГ начинается с расчета **трех показателей** по каждой товарной группе, включенной в модель: относительная доля рынка товара компании, темп роста рынка и объем продаж либо прибыли анализируемых товарных групп.

Относительная доля рынка рассчитывается делением абсолютной доли рынка товара компании на анализируемом сегменте на долю рынка ведущего конкурента в анализируемом сегменте. Относительная доля рынка откладывается по горизонтальной оси матрицы и является показателем конкурентоспособности товара компании в отрасли. Если значение относительной доли рынка товара компании больше единицы, то товар компании занимает сильное положение на рынке и имеет высокую относительную долю рынка. Если значение относительной доли рынка меньше единицы, то товар компании имеет более слабые позиции на рынке в сравнении с ведущим конкурентом и его относительная доля считается низкой.

Темп роста рынка откладывается по вертикальной оси матрицы БКГ и является показателем зрелости, насыщенности и привлекательности рынка, на котором компания реализует свои товары или услуги. *Рассчитывается как средневзвешенное значение среди всех сегментов рынка, на которых действует компания.* Если показатель темпа роста рынка больше 10% – рынок быстрорастущий или рынок с высоким темпом роста. Если показатель роста рынка меньше 10% – рынок медленно растущий или рынок с низким темпом роста.

Положение в матрице считается хорошим, если темп роста рынка более 10% в год и при этом доля рынка фирмы больше или равна доле, занимаемой ближайшим конкурентом или лидером рынка (относительная доля рынка стремится к единице). *Темп роста рынка сравнивается с темпом роста ВВП, при его превышении он считается высоким. Темп роста рынка считается низким, если он ниже темпа роста ВВП.* В качестве пограничного значения некоторые авторы предлагают рассматривать темп роста рынка, равный 10% годовых.

Для построения матрицы также используется третий показатель – **доля стратегических бизнес-единиц (СБЕ) в общем объеме продаж предприятия.** Показатель определяет диаметр окружности, с помощью которой изображается СБЕ (диаметр пропорционален доле СБЕ в об-

щем объеме продаж предприятия). При построении матрицы часто возникают трудности с определением рынка и своей доли на нем. Часто *на матрице БКГ указывают динамику позиций, чтобы увидеть тренд относительной доли рынка компании.*

Матрица **BCG** предлагает следующий жизненный цикл для СБЕ: средства вкладываются в «трудных детей» для того, чтобы сделать из них «звезд» (превратить в завтрашние источники существования), которые затем станут «дойными коровами» (сегодняшними источниками существования) и, наконец, должны будут уйти с рынка, превратившись в «собак», на смену которым должны прийти новые товары.

В результате построения матрицы БКГ все товарные группы или отдельные продукты компании разбиваются на четыре квадранта. Стратегия развития товарной группы зависит от того, в каком квадранте находится товар. **Каждый квадрант имеет отдельные рекомендации.**

«Звезды» – это товары или стратегические бизнес-единицы, которые имеют высокую относительную долю рынка и высокий темп его роста, но могут не приносить достаточно прибыли для покрытия инвестиций, необходимых для дальнейшего роста. Для поддержания или увеличения доли рынка может потребоваться изыскание средств из любых источников. *«Звезды» являются объектами инвестиций для дальнейшего роста.*

СБЕ, попавшие в ячейку **«дойные коровы»**, обладают высокой относительной долей рынка при низком темпе его роста. Они *являются источниками средств на реинвестирование в «звезды» или «трудные дети»* и ассоциируются с инвестиционной целью удержания (защиты) существующего положения на рынке. Существует два вида «дойных коров»: «коровы», от которых ожидается получение прибыли на протяжении значительного периода времени, и «коровы», близкие к «истощению». Продукты первого вида обычно имеют большое значение и сохраняют значительную рыночную долю. Это значит, что они должны постоянно защищаться от конкурентов и для их долговременного выживания должны быть предусмотрены необходимые средства. Основная ошибка – слишком большой расход полученной прибыли для поддержания проектов, которым еще нужно себя оправдать. Второй тип – это продукты, находящиеся в процессе замены, но все еще дающие существенную прибыль.

СБЕ-категории **«темные лошадки»** имеют высокий темп роста рынка, однако низкую его долю. Для увеличения доли рынка им могут понадобиться средства. Ключевое решение в этом случае заключается

в использовании средств, зарабатываемых «дойными коровами», для того, чтобы помочь «темным лошадкам» стать «звездой». В противном случае есть опасность превращения их в «собак». «Темные лошадки», таким образом, ассоциируются с инвестиционными целями удержания (защитой) положения на рынке либо отказом от бизнеса, или это может быть инвестиционная цель роста.

Товары или СБЕ, попавшие в категорию «собаки», имеют низкие темпы роста и долю рынка. Как и для «трудных детей», для них существует опасность превращения в «денежную ловушку», так как для поддержания доли рынка может потребоваться больше средств, чем зарабатывает сам товар. Собаки ассоциируются с инвестиционными целями изменения либо удержанием (защитой) положения на рынке, либо отказом от бизнеса.

Идеальный портфель должен состоять из двух групп товаров:

1) способных обеспечивать компанию свободными денежными ресурсами для возможности инвестирования в развитие бизнеса (звезды и дойные коровы);

2) находящихся на стадии внедрения на рынок и на стадии роста, нуждающихся в инвестировании и способных обеспечить будущую стабильность и устойчивость компании (вопросительные знаки).

Другими словами, товары первой группы обеспечивают текущее существование компании, товары второй группы обеспечивают будущие доходы компании.

В качестве **стратегий**, предлагаемых предприятию в зависимости от расположения его товаров и СБЕ, можно назвать следующие.

Сохранение лидерства – для ячейки «звезды» означает необходимость сохранения доли рынка. Поскольку такой рынок привлекателен, на нем появляется много конкурентов, а существующие конкуренты с целью расширения продаж стремятся обеспечить своим товарам и маркам хорошую маркетинговую поддержку. Основной задачей для доминирующих фирм является укрепление рыночной позиции с помощью имиджа товарной марки или лояльности поставщика.

Вызов лидеру – для ячейки «темные лошадки». В данной ячейке возможности увеличения доли рынка очень велики, поскольку еще не сложилось предпочтение определенной торговой марке или поставщикам, и большая часть спроса формируется новыми покупателями.

Генерация средств – для ячейки «дойные коровы». Целью фирмы в этом случае является генерирование доходов с небольшим или минимальным их обратным инвестированием. Такие товары занимают большую долю рынка и имеют небольшое количество новых конкурен-

тов. Внимание фирм сфокусировано на маркетинговых расходах, которые стимулируют уровень использования продукта либо направлены на изменение цен или структуры издержек в целях увеличения прибыли.

Поиск ниши – для ячейки «знаки вопроса». В случае если имеются привлекательные рынки, но товару недостает возможности занять большую их долю, то целью фирмы является поиск прибыльной ниши рынка. Фирмы концентрируют усилия на небольшом сегменте рынка, где покупатели имеют сходные потребности.

«Сбор урожая» – для ячейки «собаки». Осуществление данной стратегии по бизнес-единицам или товарам означает постепенный уход из рынка с целью перераспределения ресурсов в более привлекательные направления бизнеса. Маркетинговые ресурсы, затрачиваемые на такие виды бизнеса, постепенно уменьшаются в результате падения продаж, но положительное значение прибыли сохраняется.

Ограничения и недостатки матрицы БКГ

1. Темп роста рынка не может говорить о привлекательности отрасли в целом. Существует множество факторов, влияющих на привлекательность сегмента, – входные барьеры, макро- и микроэкономические факторы. Темп роста рынка не говорит, насколько тренд будет долгосрочным.

2. Темп роста рынка не говорит о прибыльности отрасли, так как при высоких темпах роста и низких входных барьерах может возникнуть интенсивная конкуренция и ценовая конкуренция, что сделает отрасль неперспективной для компании.

3. Относительная доля рынка не может говорить о конкурентоспособности товара. Относительная доля рынка – результат прошлых усилий и не гарантирует лидерство в продукте в будущем.

4. Матрица БКГ предлагает правильные направления инвестирования, но не содержит тактических указаний и ограничений в реализации стратегии. Инвестирование в развитие товара без явных конкурентных преимуществ может пройти неэффективно.

8.3. Матрица GE/McKinsey – анализ сравнительной привлекательности рынка и конкурентоспособности бизнеса

Ввиду значительной критики матрицы BCG, особенно из-за использования в ней только одного параметра для оценки привлекательности рынка и одного параметра – для оценки конкурентной позиции,

стали появляться и другие методы матричного анализа, учитывающие большое количество критериев и называемые **многофакторными моделями**. Так, компании «General Electric» и «McKinsey» совместно разработали *многофакторный подход, основанный на тех же функциональных идеях, что и метод BCG*. В качестве основных осей используются привлекательность отрасли по вертикали и сила бизнеса – по горизонтали.

Привлекательность рынка – это оценка его потенциала, а также способности обеспечить рост продаж и прибылей. Оценка должна быть объективной (с использованием внешних для компании данных). Критерии устанавливаются самой компанией, проводящей оценку. Они должны быть важны для достижения целей, но не должны зависеть от положения компании на рынке.

Бизнес-позиция – это оценка реальной силы позиции компании на рынке (т. е. степень, в которой компания может использовать преимущества рыночных возможностей), а также способности компании удовлетворять потребности рынка по сравнению с конкурентами.

В качестве **параметров привлекательности рынка** авторы модели рассматривают: доступность рынка, длительность его жизненного цикла, темпы роста, остроту конкурентной борьбы, возможности ценовой конкуренции, уровень концентрации клиентов и др.

К **факторам же, определяющим силу бизнеса**, принадлежат: относительная доля рынка, уровень издержек компании, степень освоения технологий, эффективность используемых методов продаж, известность и имидж бренда, др.

Чтобы определить положение в матрице бизнес-единицы или товара, необходимо вычислить взвешенную оценку по параметрам «привлекательность отрасли» и «сила бизнеса». Она рассчитывается как сумма единичных оценок по этим параметрам с учетом важности каждого единичного параметра для предприятия.

В качестве одного из основных достоинств модели GE(McKinsey) можно отметить то, что различным факторам (оси X и Y) могут даваться различные весовые коэффициенты в зависимости от их относительной важности для того или иного вида бизнеса в той или иной отрасли, что, безусловно, делает оценку каждого бизнеса более точной. Определение степени важности каждого единичного фактора и присвоение оценки каждому из них осуществляется экспертным путем.

Главной особенностью GE(McKinsey) явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы, такие как объем продаж, прибыль, отдача ин-

вестиций и т. п., но и субъективные характеристики бизнеса, такие как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. д.

В матрице выделяются **три области стратегических позиций**: область победителей; область проигравших; средняя область, в которую входят позиции, производящие прибыль, средний бизнес и сомнительный бизнес (табл. 6).

Таблица 6

Области стратегических решений в матрице GE/McKinsey

Привлекательность отрасли	Конкурентная позиция		
	Хорошая	Средняя	Слабая
Высокая	Победитель 1	Победитель 2	Знак вопроса
Средняя	Победитель 3	Средний бизнес	Проигрывающий 1
Низкая	Производитель прибыли	Проигрывающий 2	Проигрывающий 3

Виды бизнеса, которые попадают в **область «победителей»**, имеют лучшие или средние (по сравнению с остальными) значения факторов привлекательности рынка и преимуществ компании на рынке. *В отношении таких видов бизнеса, скорее всего, может быть принято решение по поводу дополнительных инвестиций. Подобные виды бизнеса обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.*

Для позиции, которая условно названа **«победитель 1»**, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться безусловным лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможное усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому *стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения преимущественно с помощью дополнительных инвестиций.*

Для позиции с условным названием **«победитель 2»** характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания не является лидером в своей отрасли, но в то же время не отстает от него слишком далеко. *Стратегической задачей такой компании является прежде всего определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.*

Позицию **«победитель 3»** занимают компании с такими видами бизнеса, у которых рыночная привлекательность держится на среднем

уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. *Для такой компании необходимо: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать средства именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и таким путем добиваться увеличения прибыльности своего предприятия.*

Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы, называют «**проигравшими**». Это такие виды, которые обладают, по крайней мере, одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. *Дополнительные инвестиции корпорации в подобные виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены, так как связь между такими инвестициями и массой прибыли компании отсутствует.*

Для «**проигравшего 1**» характерна средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке (средняя клетка в правом ряду). Для вида бизнеса в данной позиции целесообразно *улучшить положение в областях с низким уровнем риска, развивать те области, в которых данный бизнес имеет низкий уровень риска, стремиться по возможности превратить отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего из этого осуществить нельзя, то просто покинуть данную бизнес-область.*

Для «**проигравшего 2**» характерна низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на нем. Отрасль бизнеса, скорее всего, можно назвать непривлекательной. Компания, очевидно, не является лидером в этом виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении компании целесообразно *сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться с их предложением.*

Позиции «**проигравшего 3**» определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. В таком положении можно только *стремиться получать прибыль, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций или выходить из данного бизнеса.*

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «**пограничными**». Это такие виды бизнеса, которые могут расти при определенных условиях или, наоборот, сокращаться.

Если бизнес относится к **«сомнительным»**, что связано с относительно незначительными конкурентными преимуществами компании, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный бизнес, то возможны следующие стратегические решения: *развитие компанией преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны; выделение компанией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие или уход из бизнеса.*

«Средний бизнес» характеризуется отсутствием каких-либо особых качеств: средний уровень привлекательности рынка, средний уровень относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: *инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.*

Виды бизнеса компании, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой компании в данной отрасли, называют **«производителями прибыли»**. В таком положении главным является получение эффекта в краткосрочной перспективе, так как рынок находится в стадии спада. При этом *инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.*

Таким образом, наиболее важные стратегические результаты анализа матрицы «привлекательность/позиция в конкуренции» касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса компании. Виды бизнеса в трех клетках верхней левой части матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и сила/конкурентная позиция бизнеса благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестиций. Стратегическое предписание для хозяйственных подразделений, попадающих в этих три клетки, – **«расти и строить»**, при этом бизнес, попадающий в клетку «высокая/сильная» (верхний левый угол матрицы), предъявляет самые высокие требования к размеру инвестиций. Далее по приоритету стоят виды бизнеса, помещенные в три ячейки, расположенные по диагонали из левого низшего в правый верхний угол матрицы. Эти виды бизнеса обычно имеют средний приоритет. Они достойны стабильных реинвестиций, чтобы сохранять и защищать свои позиции в отрасли. Однако если бизнес в одной из этих трех ячеек имеет необычно привлекательную возможность, он может иметь более высокий инвестиционный приоритет и получить сигнал для использования более агрессивного стратегического подхода. Рекомендуемые стратегии для хозяйственных подразделений, расположенных в трех клетках в правом нижнем углу матрицы, это обычно **сбор урожая или сокращение** (в особых случаях, когда су-

ществует хорошая потенциальная возможность восстановления позиций, это может быть «обдумывание и пересмотр», использующий некоторые типы стратегии «разворота»).

Рекомендации матрицы «GE/McKinsey» таковы:

– инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;

– инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности;

– инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию. Такая стратегия трудно реализуема, если привлекательность рынка слабая или средняя;

– снизить уровень инвестиций с намерением собрать урожай, например, путем продажи бизнеса;

– прекратить инвестиции и уйти с рынка (или рыночного сегмента) с низкой привлекательностью, где предприятие не может добиться существенного конкурентного преимущества.

Часто компании имеют несбалансированные портфели. Различные типы такой несбалансированности и типичные коррективы отражены в табл. 7.

Таблица 7

Типы несбалансированности портфеля стратегической хозяйственной единицы фирмы

Основные проблемы	Типичные симптомы	Типичные коррективы
Слишком много «проигрывающих»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль Неадекватный рост	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в стратегической хозяйственной единице – «проигрывающий» Приобретение «производителей прибыли» Приобретение «победителей»
Слишком много «знаков вопроса»	Неадекватные финансовые потоки Неадекватная прибыль	«Раздевание» (ликвидация) «Сбор урожая» в выбранных «знаках вопроса»
Слишком много «производителей прибыли»	Неадекватный рост Излишние финансовые потоки	Приобретение «победителей» Выращивание/развитие выбранных «знаков вопроса»
Слишком много развивающихся «победителей»	Чрезмерные запросы средств Чрезмерные усилия в управлении Нестабильный рост и прибыль	«Раздевание» выбранных развивающихся «победителей» Приобретение «производителей прибыли»

Матрице «GE/McKinsey» присущи **общие недостатки** методов портфельного анализа. В их числе:

– трудности учета границ и масштаба рынка, большое количество критериев;

– субъективность оценок;

– статичный характер модели;

– слишком общий характер рекомендаций.

Из-за имеющихся недостатков матрица «Дженерал Электрик/МакКинзи» применима далеко не во всех случаях и так же, как и матрица БКГ, носит лишь рекомендательный характер. Тем не менее, девятиклеточная матрица «привлекательность/позиция в конкуренции» **имеет три достоинства**. Матрица «привлекательность отрасли/позиция в конкуренции» имеет более сильную концептуальную основу, чем матрица БКГ.

Во-первых, она *вводит промежуточные значения* между понятиями «высокая/низкая» и «сильная/слабая».

Во-вторых, она использует значительно *более широкий набор стратегически значимых переменных*. Матрица БКГ основывается только на двух показателях: темп роста отрасли и относительная доля рынка. Матрица GE с девятью клетками учитывает много факторов при оценке долгосрочной привлекательности отрасли и силы/позиции в конкуренции хозяйственного подразделения.

В-третьих, и это наиболее важно, девятиклеточная матрица *указывает направления движения ресурсов корпораций* к видам бизнеса, которые вероятнее всего достигнут конкурентного преимущества и смогут лучше всего функционировать. Трудно возражать против концентрации ресурсов в тех хозяйственных подразделениях, которые обладают большей привлекательностью и конкурентной силой, против избирательного подхода к инвестированию в подразделения, занимающие промежуточные позиции, против изъятия ресурсов из сфер деятельности, не обладающих привлекательностью и силой, если только они не обладают высоким потенциалом к восстановлению позиций.

Однако матрица GE, так же как и матрица БКГ, не обеспечивает реальных рекомендаций по разработке специфических стратегий; максимум, что может дать анализ матрицы «привлекательность/позиция в конкуренции», это ответ на вопрос, на какую стратегию ориентироваться в целом: агрессивное расширение, защита и оборона или сбор урожая – сокращение. Такое указание, являясь ценным для управления портфелем компании в перспективе, тем не менее, игнорирует вопрос о стратегической координации между различ-

ными видами деятельности, а также о том, какие стратегические подходы следует использовать и какие стратегические действия предпринимать на уровне хозяйственных подразделений. Другой слабостью данной матрицы является то, что по ней невозможно определить виды бизнеса, которые готовы стать победителями, так как их отрасли переходят в стадию начала быстрого роста.

8.4. Матрица ADL – анализ жизненного цикла отрасли и относительного положения на рынке

Модель ADL разработана известной в области управления консалтинговой компанией «Артур Д. Литтл» (Arthur D. Little). Как и другие матричные методы, модель предназначена для анализа бизнес-портфеля диверсифицированных предприятий с целью разработки адекватных стратегических направлений.

В основу матрицы заложена концепция жизненного цикла, согласно которой для каждой стадии должны разрабатываться стратегии для СБЕ. Помимо последовательных смен стадий жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из **пяти конкурентных позиций**: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и конкурентное положение бизнеса внутри отрасли.

Процесс стратегического планирования выполняется в три этапа.

На первом этапе, который называется «простой (естественный) выбор», стратегия для вида бизнеса определяется в соответствии с его позицией в матрице.

На втором этапе, в рамках каждого естественного выбора, сама точечная позиция вида бизнеса определяет характер специфического выбора.

На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. Выбор такой стратегии – это шаг от стратегического к оперативному планированию. ADL предлагает набор из 24 уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору. По оси *Y* в модели ADL откладывается стадия зрелости отрасли бизнеса, а по оси *X* – конкурентное положение вида бизнеса. Зрелость отрасли определяет-

ся как результат влияния определенных внешних сил на бизнес и квалифицируется четырьмя стадиями жизненного цикла бизнеса.

Чтобы использовать модель ADL, необходимо определить значение следующих переменных (табл. 8).

Таблица 8

Переменные, используемые в модели ADL

Переменные сильных сторон бизнеса (Ось X)	Переменные стадий жизненного цикла (Ось Y)
Общая конкурентоспособность Патенты Эффективность производства Гарантийное обслуживание Вертикальная интеграция Отношение менеджмента к риску	Стадия жизненного цикла Темпы роста рынка Характеристики конкуренции Приверженность клиента торговой марке Стабильность доли на рынке Препятствие на входе нетехнологического плана Широта производственных линий Развитие технологий

Внешние силы в общем случае не контролируются бизнесом, хотя допускается, что возможно оказывать некоторое влияние на них при определенных условиях, например при репозиции продукта на стадии зрелости или внедрении нового продукта, основываясь на новых технологиях. Различные стадии жизненного цикла отрасли характеризуются изменениями во времени в объемах продаж, движении наличности и прибыли производства в целом.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом.

Ведущая позиция. Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Она часто является результатом монополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов.

Сильная позиция. Сильный вид бизнеса имеет широкий диапазон выбора стратегий независимо от поведения своих конкурентов. Он уже обладает определенными конкурентными преимуществами. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем у самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

Заметная позиция. Такой вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо

концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует.

Прочная позиция. В данной позиции вид бизнеса добывается прибыли, специализируясь на работе в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном типе продукции.

Слабая позиция. Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться своим видом бизнеса (он может быть слишком мелким или могут отсутствовать важные ресурсы для его поддержания) либо ошибками, допущенными в прошлом при его развитии.

Четыре стадии ЖЦ отрасли можно охарактеризовать так.

Рождение. Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке. Объем продаж быстро растет, прибыли, как правило, нет, а скорее наоборот, только инвестиции. Поэтому поток денежной наличности здесь пока еще отрицательный. Идет поглощение денежной наличности для развития отрасли.

Рост. На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей. На стадии роста покупатели, доли и технологии становятся известны гораздо лучше, и вхождение в отрасль новых игроков оказывается гораздо более трудным делом. Объем продаж быстро увеличивается, появляется прибыль, объемы которой быстро нарастают, хотя поток денежной наличности все еще может быть отрицательным.

Зрелость. На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно. Зрелость характеризуется стабильностью известных покупателей, технологий, распределения долей на рынке, хотя конкуренция на рынке за его перераспределение все еще может продолжаться. Объем продаж достигает предельно высокого уровня, после чего наступает замедление роста и затем полная остановка, прибыли до-

стигают предельно высокого уровня и остаются на этом уровне или начинают немного снижаться, в то время как движение наличности становится или остается позитивным.

Старость. На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей. Главными характеристиками этой стадии являются падение спроса, уменьшение числа конкурентов и, во многих аналогичных производствах, сужение ассортимента товаров. Объем продаж резко падает, прибыли снижаются, движение наличности падает медленно; все параметры сходятся к нулю.

В матрице ADL отображается положение всех видов бизнеса компании. **Каждая клетка матрицы ассоциируется с определенной степенью прибыльности и денежными потоками.** Положение бизнес-единицы в матрице подразумевает выбор для него определенного стратегического решения и говорит о необходимости дополнительных инвестиций. Каждая ячейка матрицы входит в определенную область естественного выбора, для которой предусмотрен ряд стратегических решений. Также дается список уточненных стратегий, детализирующий пути достижения стратегических целей.

Базовая концепция модели ADL состоит в том, что бизнес-портфель организации, определяемый стадией жизненного цикла и конкурентным положением, должен быть сбалансированным. **Сбалансированный портфель согласно концепции модели ADL** имеет следующие особенности:

1) виды бизнеса находятся в различных стадиях своего жизненного цикла;

2) поток денежной наличности положителен или, по крайней мере, таков, что обеспечивает равенство суммы денежной наличности, генерируемой зрелыми или стареющими видами бизнеса, и суммы, расходуемой на развитие зарождающихся и растущих видов бизнеса;

3) средневзвешенная норма прибыли на чистые активы (RONA) (отношение прибыли до налогообложения к чистым активам, то есть к реальной стоимости имущества за вычетом долгов компании) по всем видам бизнеса удовлетворяет целям организации;

4) чем больше видов бизнеса, занимающих ведущее, сильное или благоприятное (заметное) положение, тем лучше бизнес-портфель организации.

Портфель, состоящий только из зрелых и стареющих видов бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, вероятно, будет на каком-

то этапе давать положительный поток денежной наличности и высокую норму прибыли, но многообещающим в более длительной перспективе его назвать нельзя. Портфель, объединяющий только зарождающиеся и растущие виды бизнеса, имеет хорошие перспективы, но может иметь отрицательный поток денежной наличности в данный момент.

Модель предполагает использование специального RONA-графа для балансировки бизнес-портфеля. Этот граф опирается на два параметра – показатель RONA, выраженный в процентах, и уровень реинвестиций и отображает вклад каждого вида бизнеса в деловой успех организации и внутреннее перераспределение денежной наличности. Сбалансированный портфель содержит все категории. Баланс достигается, когда поток генерируемой наличности больше или равен использованному потоку.

RONA-граф может использоваться и для балансировки бизнес-портфеля путем оценивания тех видов бизнеса, которые появляются в ожидаемых позициях каждой стадии жизненного цикла. Например, зарождающиеся виды бизнеса, как правило, имеют очень низкий или даже отрицательный RONA и поэтому являются активными потребителями денежной наличности.

Сбалансированный портфель должен иметь виды бизнеса во всех четырех типичных категориях. RONA-граф характеризует сбалансированный портфель и адекватную прибыльность следующим образом.

Генерирование потока наличности больше или равно использованию потока наличности.

Средневзвешенный показатель RONA соответствует корпоративным целям.

О сбалансированности портфеля можно судить, визуальнo проверяя RONA-граф, чтобы убедиться, что виды бизнеса находятся на нужных позициях.

Характеристика уточненных стратегий представлена ниже. Каждая клетка входит в определенную область «естественного выбора», которая в свою очередь указывает возможности «специфического выбора», а также на ряд «уточненных стратегий», которые могут быть применены в данном случае для данного вида бизнеса:

- A – Обратная интеграция
- B – Развитие бизнеса за рубежом
- C – Развитие производственных мощностей за рубежом
- D – Рационализация системы сбыта
- E – Нарастивание производственных мощностей
- F – Экспорт той же продукции

- G – Прямая интеграция
 - H – Неуверенность
 - I – Начальная стадия развития рынка
 - J – Лицензирование за рубежом
 - K – Полная рационализация
 - L – Проникновение на рынок
 - M – Национализация рынка
 - N – Методы и функции эффективности
 - O – Новые продукты/новые рынки
 - P – Новые продукты/те же рынки
 - Q – Рационализация продукции
 - R – Рационализация ассортимента продукции
 - S – Чистое выживание
 - T – Те же продукты/новые рынки
 - U – Те же продукты/те же рынки
 - V – Эффективная технология
 - W – Традиционная эффективность снижения стоимости
 - X – Отказ от производства
- Рассмотрим характеристику позиций на матрице ADL (табл. 9):

Таблица 9

Характеристика позиций в матрице ADL

Позиция	Характеристика	Рекомендации
Ведущая/рождение	Это, вероятно (но не обязательно), прибыльная позиция. Чистая денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через стратегию полного сосредоточения на увеличении доли рынка, быстрого роста (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V) или через стратегию удержания положения, начала нового бизнеса (E, I, L)	Следует инвестировать немного быстрее, чем этого требует рынок
Ведущая/рост	Прибыльная. Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции можно осуществить через удержание положения, достижение лидерства в ценообразовании (A, C, N, U, V, W) или удержание доли рынка, защиту положения (A, C, N, U, V, W)	Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов)

Позиция	Характеристика	Рекомендации
Прибыльная	Вероятно, но не обязательно, порождает чистый положительный поток денежной наличности. Естественное развитие позиции осуществляется через удержание положения, достижение лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W) или удержание доли рынка, защиту положения (А, С, N, U, V, W)	Следует продолжать инвестиции, чтобы поддержать сложившиеся темпы роста (и упредить влияние новых и/или возможных конкурентов), J
Ведущая/зрелость	Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через удержание доли, рост вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) или удержание положения, защиту положения (А, С, N, U, V, W)	Реинвестировать по мере необходимости
Ведущая/старость	Прибыльная. Производитель чистой денежной наличности. Естественное развитие можно осуществить через удержание положения, защиту положения (А, С, N, U, V, W)	Реинвестировать по мере необходимости
Сильная/рождение	Может быть неприбыльной. Денежная наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через попытку улучшить положение, старт (Е, I, L) или полное стремление к получению доли, быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)	Инвестируйте быстро, как того требует рынок
Сильная/рост	Вероятно прибыльная позиция. Вероятно чистая наличность берется в заем. Естественное развитие осуществляется через попытку улучшить положение, достичь лидерства в ценообразовании (А, С, N, U, V, W) или энергичное стремление к получению доли, быстрый рост (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)	Инвестируйте с целью увеличения темпов роста
Сильная/зрелость	Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие (выборочное развитие) может быть осуществлено через удержание положения, защиту положения (А, С, N, U, V, W) или удержание доли, рост вместе с производством (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)	Реинвестируйте по мере необходимости

Позиция	Характеристика	Рекомендации
Сильная/старость	Прибыльная позиция. Производитель чистой наличности. Естественное развитие может быть осуществлено через удержание положения, защиту положения (A, C, N, U, V, W) или сбор (D, H, K, M, Q, R, V, W). Выборочное развитие осуществляется через удержание, держась за нишу (C, D, N, Q, U)	Минимальные реинвестиции для поддержания положения
Заметная/рождение	Вероятно неприбыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через выборочное приобретение доли, сосредоточение, постепенное приобретение положения или полное стремление к получению доли, быстрый рост (B, C, E, G, L, N, O, P, T, V)	Инвестируйте избирательно
Заметная/рост	Минимально прибыльная. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие можно осуществить через попытку улучшить положение, лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке (A, C, N, U, V, W). Выборочное развитие можно осуществить через выборочное стремление к получению доли, постепенную дифференциацию	Избирательное инвестирование для улучшения положения
Заметная/зрелость	Умеренно прибыльная позиция. Производители чистой наличности. Естественное развитие осуществляется через надлежащую эксплуатацию, рост вместе с производством (A, B, C, F, G, J, N, P, T, U). Выборочное развитие осуществляется через нахождение своей ниши и ее защиту (A, G, I, M, R, T) или доказательство жизнеспособности	Минимальное и/или избирательное реинвестирование
Заметная/старость	Умеренно прибыльная. Сбалансированный поток наличности. Выборочное развитие можно осуществить через пожинание плодов, эксплуатацию рыночной ниши (B, C, T, L, N, P, U, V) или удержание, удержание ниши (C, D, N, Q, U) или поэтапный уход, уход (D, M, Q, R, W)	Минимальное инвестирование в эксплуатацию или отказ от инвестирования

Позиция	Характеристика	Рекомендации
Прочная/рождение	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Естественное развитие или выборочное развитие может быть осуществлено через выборочный поиск своего положения, сосредоточение (G, L, T) или доказательство жизнеспособности	Инвестируйте очень избирательно
Прочная/рост	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или поток наличности сбалансирован. Естественное или выборочное развитие выполняют через выборочный поиск своего положения, сосредоточение, дифференциацию (G, L, T) или доказательство жизнеспособности через стремительный поиск своей доли, успеть (D, E, L, M, P, Q, R)	Избирательное инвестирование
Прочная/зрелость	Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Выборочное развитие можно осуществить через нахождение ниши и удерживание в ней, удержать нишу (C, D, N, Q, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, рекомендуется выход через поэтапный выход, выход (D, M, Q, R, W)	Минимальное реинвестирование или отказ от инвестирования
Прочная/старость	Минимально прибыльная позиция. Поток наличности сбалансирован. Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход через поэтапный уход, уход (D, M, Q, R, W) или отказ, отказ (X)	Деинвестирование или отказ от инвестирования
Слабая/рождение	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем. Жизнеспособность можно доказать так: догнать, догнать (D, E, L, M, P, Q, R). Если нет, то выход, выход (D, M, Q, R, W) или выход, отказ от инвестирования (D, K, Q, R, S)	Отказ от инвестирования
Слабая/рост	Неприбыльная позиция. Чистая наличность берется в заем или движение наличности сбалансировано. Доказать жизнеспособность через сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или возобновление (D, M, O, P, Q, R, U). Если нельзя доказать, то выход через отказ (X)	Инвестируйте или откажитесь от инвестиций

Позиция	Характеристика	Рекомендации
Слабая/зрелость	Неприбыльная позиция. Чистая наличность может братья в заем или может быть производителем чистой наличности. Докажите жизнеспособность: сдвиг (D, L, M, N, Q, R, V, W) или обновление (D, M, O, P, Q, R, U). Если жизнеспособность нельзя доказать, то выход: поэтапный уход, уход (D, M, Q, R, W)	Инвестируйте избирательно или откажитесь от инвестиций
Слабая/старость	Неприбыльная позиция. Выход, Отказ (X)	Отказ от инвестиций

Сильные и слабые стороны модели Артур Д. Литтл (ADL/LC). Модель ADL может применяться как для изучения фактического конкурентного положения каждого вида бизнеса и стадии жизненного цикла его отрасли, так и для того, чтобы сбалансировать корпоративный бизнес-портфель, а также и для того, чтобы выбрать конкретные стратегии организации для балансировки своего бизнес-портфеля.

Подход ADL предполагает, что большинство отраслей попадает под схему жизненного цикла в установленном порядке, хотя форма цикла может различаться от отрасли к отрасли.

В традиционных отраслях стадия зрелости может длиться десятилетиями, в то время как в некоторых отраслях высоких технологий весь жизненный цикл может быть пройден за несколько лет или даже месяцев. Практика показывает, что производство на стадиях зарождения и роста является типичным потребителем денежной наличности, а на стадии зрелости и старения – типичным ее генератором. Также справедливо будет отметить, что более молодые и слабые виды бизнеса подвержены большей степени риска, чем более зрелые и сильные.

Важно отметить, что модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл. Однако зрелые рынки, например, могут превратиться в растущие рынки (так называемое, новое использование велосипеда). Механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены.

Кроме того, структура конкуренции (фрагментарная или концентрированная) как функция стадии жизненного цикла может быть различной в различных отраслях. Некоторые отрасли, обычно капиталоемкие, такие как автомобилестроение, начинаются как крайне фраг-

ментарные на стадии зарождения и становятся концентрированными на стадии зрелости. Другие отрасли, такие как производство банкоматов, начинаются как концентрированные и становятся фрагментарными с течением времени. Это противоречит основной теоретической посылке подхода ADL, согласно которой конкуренция фрагментарна на стадии зарождения.

Как отмечалось выше, основным недостатком модели ADL является то, что она очень схематична и может привести неопытных менеджеров к механическим и нетворческим решениям.

8.5. Матрица Shell/DPM – анализ привлекательности ресурсоемкой отрасли в зависимости от конкурентоспособности

В 1975 г. Британско-Голландская химическая организация Shell разработала и внедрила в практику стратегического анализа и планирования свою собственную модель, получившую название матрицы направленной политики (Direct Policy Matrix). Традиционные методы финансового прогнозирования оказывались бесполезными, когда речь заходила о выборе долгосрочной инвестиционной стратегии в таких условиях. В отличие от уже широко распространенных в то время моделей BCG и GE/McKinsey, модель Shell/DPM меньше всего полагалась на оценку достижений анализируемой организации в прошлом и главным образом сосредотачивалась на анализе развития текущей отраслевой ситуации.

Матрица Shell/DPM внешне похожа на матрицу GE/McKinsey и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в основу модели BCG. Вместе с тем, между ними имеются принципиальные различия. Но по сравнению с однофакторной BCG 2×2 матрицей, матрица Shell/DPM, как и матрица GE/McKinsey, являются двухфакторной матрицей размерности 3×3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса. Более того, многопараметрический подход, используемый для оценки стратегических позиций бизнеса в моделях GE/McKinsey и Shell/DPM, оказался на практике более реалистичным, чем подход, используемый матрицей BCG.

В модели Shell/DPM по сравнению с моделью GE/McKinsey сделан еще больший упор на количественные параметры бизнеса. Если критерий стратегического выбора в модели BCG основывался на

оценке потока денежных средств (Cash Flow), который, по сути, является показателем краткосрочного планирования, а в модели GE/McKinsey, наоборот, на оценке отдачи инвестиций (Return of Investments), являющейся показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает при принятии стратегических решений держать фокус одновременно на двух этих показателях.

Другая наиболее примечательная особенность модели Shell/DPM состоит в том, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на разных стадиях своего жизненного цикла. Поэтому рассмотрение изменения картины стратегического позиционирования видов бизнеса спустя некоторое время становится неотъемлемой частью моделирования на Shell/DPM.

Но, несмотря на видимые преимущества модели Shell/DPM как матрицы многопараметрического стратегического анализа, ее популярность оказалась ограниченной рамками ряда очень капиталоемких отраслей промышленности, таких, как химия, нефтепереработка, металлургия.

Основополагающей идеей модели Shell/DPM является идея, заимствованная из модели BCG. Состоит в том, что общая стратегия организации должна обеспечивать поддержание баланса между денежным излишком и его дефицитом путем развития новых перспективных видов бизнеса, основанных на последних научно-технических разработках, которые будут поглощать излишки денежной массы, порождаемые видами бизнеса, находящимися в фазе зрелости своего жизненного цикла. Модель Shell/DPM ориентирует менеджеров на перераспределение определенных финансовых потоков из бизнес-областей, порождающих денежную массу в бизнес-области с высоким потенциалом отдачи инвестиций в будущем.

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно сильные стороны организации (конкурентная позиция) и отраслевую (продукт – рынок) привлекательность.

Разбивка модели Shell/DPM на девять клеток (в виде матрицы 3×3) сделана не случайно. Каждая из девяти клеток соответствует специфической стратегии.

Позиция «Лидер бизнеса». Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается. *Возможные стратегии:* продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль

продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов); продолжать инвестировать, поступаясь сиюминутной выгодой во имя будущих прибылей.

Позиция «Стратегия роста». Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента. *Возможные стратегии:* стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса.

Позиция «Стратегия генератора денежной наличности». Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Она, если не лидер, то один из лидеров. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки. *Возможные стратегии:* бизнес, попадающий в эту клетку, является основным источником дохода организации. Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход.

Позиция «Стратегия усиления конкурентных преимуществ». Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом. Перед тем, как нести какие-либо издержки, в данном случае необходимо тщательно проанализировать зависимость экономического эффекта от капиталовложений в данной отрасли. *Возможные стратегии:* инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ. Необходимые инвестиции будут больше, чем ожидаемый доход, и поэтому могут потребоваться дополнительные капиталовложения для дальнейшей борьбы за свою долю рынка.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью». Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли. *Возможные стратегии:* инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения.

Позиция «Стратегии частичного свертывания». Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли). *Возможные стратегии:* поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, то предлагаемая стратегия будет не развивать данный вид бизнеса, а стараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

Позиция «Удвоить объем производства или свернуть бизнес». Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли. *Возможные стратегии:* инвестировать или покинуть данный бизнес. Поскольку попытка улучшить конкурентные позиции такой организации посредством атаки по широкому фронту потребовала бы очень больших и рискованных инвестиций, постольку она может быть принята только после детального анализа. Если устанавливается, что организация способна бороться за лидирующие позиции в отрасли, тогда стратегическая линия – «удвоение». В противном случае, стратегическим решением должно быть решение оставить данный бизнес.

Позиция «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство». Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли. *Возможные стратегии:* никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

Позиция «Стратегия свертывания бизнеса». Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли. *Возможные стратегии:* поскольку организация, попадающая в эту клетку, в целом теряет деньги, необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

В модели Shell/DPM могут быть использованы следующие переменные для характеристики конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли (табл. 10).

Таблица 10

Переменные конкурентоспособности организации и привлекательности отрасли, используемые в модели

Переменные, характеризующие конкурентоспособность организации (ось X)	Переменные, характеризующие привлекательность отрасли (ось Y)
Относительная доля рынка	Темпы роста отрасли
Охват дистрибьюторской сети	Относительная отраслевая норма прибыли
Эффективность дистрибьюторской сети	Цена покупателя
Технологические навыки	Приверженность покупателя торговой марке
Ширина и глубина товарной линии	Значимость конкурентного упреждения
Оборудование и месторасположение	Относительная стабильность отраслевой нормы прибыли
Эффективность производства	Технологические барьеры для входа в отрасль
Кривая опыта	Значение договорной дисциплины в отрасли
Производственные запасы	Влияние поставщиков в отрасли
Качество продукции	Влияние государства в отрасли
Научно-исследовательский потенциал	Уровень использования отраслевых мощностей
Экономия масштаба производства	Заменяемость продукта
Послепродажное обслуживание	Имидж отрасли в обществе

В модели Shell/DPM также **может учитываться время**. Следует отметить, что эта модель оказывается особенно эффективной для визуализации изменений и развития стратегических позиций во времени, поскольку она не привязывается к финансовым показателям, а следовательно, не испытывает на себе влияния факторов, которые могут обусловить ошибки (например, инфляции).

Сильные и слабые стороны модели Shell/DPM. Большинство основных теоретических допущений, имеющих место в модели Shell/DPM, похоже на допущения, сделанные в модели GE/McKinsey.

Выделение в качестве оси X конкурентоспособности бизнеса организации предполагает, что рынок представляет из себя олигополию. Именно поэтому для организаций со слабыми конкурентными позициями рекомендуется стратегия мгновенного или постепенного свер-

тивания такого бизнеса. Допускается, что существующий разрыв в конкурентных позициях организаций по виду бизнеса будет обязательно увеличиваться, если не найдется новый источник конкурентного преимущества.

Ось Y (привлекательность отрасли бизнеса) предполагает существование долгосрочного потенциала развития для всех участников этого бизнеса, а не только для рассматриваемой организации.

На практике распространены две основные ошибки при использовании модели Shell/DPM, которые, по сути, те же, что и для модели GE/McKinsey. Во-первых, менеджеры часто очень буквально понимают рекомендуемые этой моделью стратегии. Во-вторых, также часто встречаются попытки оценить как можно больше факторов, подразумевая, что это приведет к более объективной картине. На самом деле получается обратный эффект, и организации, чьи позиции оцениваются таким образом, как правило, всегда оказываются в центре матрицы.

Один из основных плюсов модели Shell/DPM состоит в том, что она решает проблемы объединения качественных и количественных переменных в единую параметрическую систему. В отличие от матрицы BCG, она не зависит непосредственно от статистической связи между рыночной долей и прибыльностью бизнеса.

В качестве критических замечаний можно сказать следующее:

- выбор переменных для анализа очень условен;
- не существует критерия, по которому можно было бы определить, какое число переменных требуется для анализа;
- трудно оценить, какие из переменных наиболее значимы;
- присваивание удельных весов переменным при конструировании шкал матрицы очень затруднено;
- трудно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям, так как переменные сильно привязаны к отрасли.

Тема 9

ПУТИ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВЫХ СТРАТЕГИЙ

План

- 9.1. Стратегические решения в товарной политике.
- 9.2. Стратегические решения в политике распределения.
- 9.3. Стратегические решения в коммуникационной политике.
- 9.4. Стратегические решения в ценовой политике.

9.1. Стратегические решения в товарной политике

Проведение эффективной товарной политики фирмы тесно связано с решениями фирмы по эффективному планированию товарного портфеля, своевременному выводу на рынок новых товаров для замены ими товаров, выпуск которых необходимо прекратить. Фирме нужно планировать, анализировать и постоянно улучшать товарную стратегию для обеспечения устойчивости ассортимента, постоянного сбыта и стабильной прибыли. Товарные стратегии, которые разрабатываются на перспективу, могут иметь три направления улучшения товарного микса: инновация, вариация и элиминация товара.

Инновация товара. Стратегия инновации товара определяет программу разработки и внедрения новых товаров. Инновация в существующих теории и практике является синонимом понятия «новшество». Она может быть представлена новыми продуктом или услугой, способом их производства и сбыта, новшеством в организационной, финансовой, научно-исследовательской, маркетинговой и других сферах деятельности. Инновации классифицируют по степени новизны для фирмы; по степени новизны для рынка и потребителя (интенсивность инноваций); по характеру идеи, с которой связано появление инновации (технологическая или маркетинговая). Так, по степени новизны для фирмы различают товары мировой новизны и новые для фирмы. Установлено, что мировую новизну имеет малая часть нововведений (10%), а большинство инноваций (70%) связано с восстановлением, расширением, модификацией имеющейся гаммы товаров.

Инновация товара предполагает разработку и внедрение новых товаров и по форме осуществления подразделяется на дифференциацию и диверсификацию товара.

Дифференциация товара представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций товара, которые делают его отличным от товаров-конкурентов.

Дифференциация основана на улучшении привлекательности товара за счет его разнообразия. Концептуально дифференциация – это разработка различных вариантов товарного предложения на двух уровнях: между конкурентами по однотипным товарам и между товарами одного производителя, ориентированными на разные сегменты рынка.

Целью дифференциации товара является увеличение его конкурентоспособности, повышение привлекательности товара с учетом особенностей отдельных рынков или сегментов рынка, преимуществ для потребителей.

Диверсификация товара применяется, когда фирма начинает вводить дополнительные товары, которые планируется предложить на новые рынки сбыта. Диверсификация выступает как эффективное средство обеспечения роста стабильности деятельности фирмы. Диверсификация позволяет фирме получить хорошие результаты по возрождению оборота и прибыли благодаря новым товарным предложениям для новых рынков, что в конечном итоге способствует, кроме всего прочего, эффективной политике по снижению предпринимательского риска.

При проведении диверсификации возможно изменение как товара, так и рынков или их комбинации. Для определения стратегических альтернатив при поиске способов освоения целевых рынков используется матрица «товар – рынок»

Вариация товара. Когда жизненный цикл товара приближается к стадии зрелости, нужно поддерживать объемы продаж товара. Одной из стратегий увеличения продолжительности этапа зрелости товара в его жизненном цикле является стратегия модификации (вариации) товара. Наряду со стратегиями модификации рынка и модификации маркетинговых мероприятий, модификация товара нацелена на расширение сферы применения существующих товаров и привлечение новых покупателей для его покупки.

Предметом вариации товара могут быть одна или несколько характеристик товара:

- физические и функциональные свойства (например, вид материала, техническая конструкция, качество оборудования и т. п.);
- эстетические свойства (дизайн, цвет, форма, упаковка);

- рыночная атрибутика товара (имя, марка, товарный знак);
- дополнительные услуги, которые сопровождают товар (гарантии, обслуживание покупателя, консультации и т. д.).

Итак, целью вариации является не коренное изменение существующей производственной программы, а ее небольшая коррекция.

Элиминация товара. Эффективная товарная политика предусматривает постоянный контроль и регулирование производственной программы и товарной номенклатуры предприятия.

Задача стратегии элиминации товара – выделение таких товаров, дальнейшая привлекательность которых на рынке сомнительна и поэтому они подлежат переаттестации.

Результаты проверки таких товаров являются основой для принятия решений о дальнейшей их судьбе: оставлять их в товарной номенклатуре или снимать с производства и выводить с рынка.

Стратегия элиминации не имеет однозначного решения о выходе с рынка или закрытия производства вообще. Возможны следующие решения:

- 1) выявление «стареющих» товаров;
- 2) разработка мероприятий для обеспечения функционирования фирмы в условиях стадии спада;
- 3) изъятие товара (товаров) по номенклатуре и продолжение деятельности по ассортименту;
- 4) снятие товара с рынка.

Для вывода товара с рынка используются такие стратегии элиминации:

- «сбор урожая» – постепенное снижение затрат на производство и сбыт, следовательно, уменьшение объемов продаж устаревшего продукта и возможно сохранение цены на него;
- «выдаивания» – резкое уменьшение расходов на маркетинг или снижение общих затрат и сохранение прибыли на заключительных стадиях жизненного цикла товара;
- «концентрация усилий» – все усилия маркетинга нацеливаются на сильный и привлекательный сегмент рынка, одновременно остальные сегменты выводятся из фазы сбыта;
- «усиление товарных линий» – исключение некоторых ассортиментных позиций с продуктовой линии, благодаря чему ресурсы концентрируются на наиболее выгодных для фирмы позициях;
- «исключения товарных линий» – выход фирмы из отраслей функционирования для концентрации на особо приоритетных, перспективных и эффективных направлениях.

Методики создания гениальных идей предлагают такие возможности для создания нового товара внутри существующего рынка.

1. Новинки, основанные на модуляциях, – меняют любую базовую характеристику товара или услуги, расширяя или сокращая значимость, значение или степень этой характеристики (соки: с содержанием сахара, большее количество содержания фруктов, свежесвыжатые, с витаминами, без добавок).

2. Новинки, основанные на изменении размера, объема, частоты или количества предлагаемых товаров или услуг (напитки: емкость 330 мл, 500 мл, 1 л, 2 л, упаковка 6 бутылок (банок) емкостью 330 мл).

3. Новинки, основанные на упаковке, – создают новые товары, меняя лишь контейнер, упаковку или среду предоставления услуги. Изменение упаковки может проводиться вместе с изменением размера (шоколад: шоколад марки «Рошен» продается в коробках разного типа, хотя вкус и форма шоколадных конфет во всех случаях одинаковы: одна из разновидностей шоколада упаковывается по 3 конфеты и распределяется по каналам импульсивной покупки, шоколад в коробках по 16 конфет продается в супер- и гипермаркетах для потребления семьей в домашних условиях; шоколад в круглых декоративных упаковках предназначен для подарка; в упаковках более высокого качества – для подарков).

4. Новинки, основанные на дизайне, – создают новый товар, обновляя его внешнее оформление (лыжи: большинство производителей лыж из года в год выпускают новинки, меняя дизайн и цвета. Материалы изменяются только в самых дорогих моделях).

5. Новинки, основанные на создании дополнений, – вводятся дополнительные составляющие или дополнительные услуги в основной товар или услугу (мыло: с увлажняющими компонентами, с цветочным запахом, антибактериальное).

6. Инновации, основанные на снижении усилий, связаны не с модификацией товара или услуги, а со снижением усилий и рисков при покупке (снижение «риска принятия неправильного решения»: когда фирма при продаже товара «гарантирует» минимальную цену товара. Она обязуется выплатить разницу в цене, если покупатель найдет цену меньшую на тот же товар в любом другом магазине. Тем самым фирма лишает необходимости покупателя тратить усилия на поиск низких цен, поскольку поддерживает их минимальный уровень (в противном случае большинство покупателей требовали бы свои деньги назад)).

9.2. Стратегические решения в политике распределения

Разработка стратегии распределения означает создание или выбор соответствующих маркетинговой стратегии предприятия, типов каналов распределения, определение степени интенсивности распределения и конкретной структуры канала. Стратегические решения в политике распределения касаются:

- определения приемлемых для предприятия методов и систем распределения;
- обоснования для каждого товара структуры канала реализации и функций его звеньев;
- выбора системы каналов товародвижения, наиболее приемлемых правовых, организационных, экономических форм сотрудничества;
- определения стандартов качества, которыми следует пользоваться при реализации продукции;
- установления группы (линейки) цен на каждый товар;
- принятия решений об исключении из ассортимента устаревших, нерентабельных товаров;
- оказания спектра услуг;
- определения элементов приспособления к конкретному рынку, сегменту;
- содействия формированию концепции позиционирования;
- предугадывания возможных рисков, условий их снижения;
- организации работы с покупателями;
- обеспечения должного уровня работы сбытового персонала;
- обоснования условий материального стимулирования посредников и продавцов;
- обеспечения проведения переговоров и заключения контрактов с партнерами.

Стратегия распределения включает:

- 1) определение целей, которые должны быть достигнуты благодаря использованию данной системы распределения;
- 2) выбор типа распределения;
- 3) определение степени интенсивности распределения;
- 4) выбор конкретных участников канала;
- 5) реализацию стратегии распределения;
- 6) определение эффективности стратегии распределения.

Цели политики распределения определяются маркетинговой стратегией и также зависят от выбора предприятием целевых сегментов и

разработанных для них концепций позиционирования. Важное значение в постановке целей распределения имеют: конкурентное положение предприятия; стадия жизненного цикла товара; конструктивные особенности товара; необходимость согласования политики распределения с другими элементами комплекса маркетинга.

Среди целей распределения можно назвать: максимальное обеспечение регионального охвата рынка; обеспечение необходимого уровня сервиса конечным потребителям; формирование наиболее подходящих партий товара и условий его приобретения; доработку товара в соответствии с запросами рынка и др.

Задачи, решаемые в политике распределения, и критерии измерения полученных результатов отражены в табл. 11.

Таблица 11

Задачи, решаемые в политике распределения

Задача	Критерии измерения полученных результатов	Соответствующий товар и уровень канала
Доступность товара		
Привлечение различных посредников Представление товаров в магазинах Территориальный охват рынков	Процент эффективного распределения Степень представления товара на прилавке магазина или площадь демонстрационного пространства, выделенная под товар и взвешенная относительно показателя значимости магазина Величина спроса различных типов потребителей; среднее время доставки	Потребительские товары (в особенности повседневного спроса) на уровне розничных продаж Потребительские товары на уровне розничных продаж Промышленные товары; потребительские товары на уровне оптовых продаж
Содействие продвижению товара		
Эффективное продвижение в местах продажи Поддержка процесса персональных продаж	Процент магазинов, где представлены демонстрационные витрины и информационные материалы, взвешенный относительно значимости магазина Процент рабочего времени продавцов, посвященного товару; количество продавцов, прошедших инструктаж относительно характеристик товара и особенностей его использования	Потребительские товары на уровне розничных продаж Промышленные товары; потребительские товары длительного пользования на всех уровнях канала; потребительские товары повседневного спроса на уровне оптовых продаж

Задача	Критерии измерения полученных результатов	Соответствующий товар и уровень канала
Оказание сопутствующих услуг		
Наладка, обучение пользованию, ремонт	Количество обслуживающего персонала, прошедшего технический инструктаж Количество жалоб потребителей	Промышленные товары, в особенности высокотехнологичные Потребительские товары длительного пользования на уровне розничных продаж
Сбор рыночной информации		
Мониторинг динамики объема продаж, уровня товарных запасов, действий конкурентов	Качество и своевременность получаемой информации	Все уровни распределения
Обеспечение эффективности распределения		
Зависимость величины издержек на распределение от объема продаж	Прибыль посредников и затраты на распределение, выраженные в процентном отношении к объему продаж	Все уровни распределения

Наиболее важным стратегическим решением для предприятия является выбор типа распределения, который зависит от факторов:

– доступ предприятия к рынку: часты ситуации, когда единственной возможностью выхода предприятия на целевой рынок является привлечение региональных посредников, имеющих развитую инфраструктуру и известных среди целевых потребителей;

– возможности наращивания ценности: необходимо, чтобы выбранный канал распределения представлял собой оптимальную комбинацию его участников с точки зрения создаваемой ценности. Оценка этого фактора предполагает анализ ключевых компетенций каждого участника канала, а также необходимость определенных компромиссов в отношении финансовой привлекательности, свободы выбора и степени контроля;

– финансовая привлекательность: определяется наличием требуемых ресурсов для реализации предполагаемой стратегии распределения и результатов сравнительного финансового анализа различных вариантов распределения;

– свобода выбора и степень контроля: руководству компании необходимо определить требуемую степень контроля над каналом и свободу выбора его участников. Свобода выбора имеет отношение к процедуре доступа в канал новых участников или выхода из него существующих. Традиционный канал предлагает незначительные возможности контроля над ним, однако характеризуется большой свободой выбора.

Традиционный канал предполагает продажу производителем товара через организованные на рынке каналы распределения (оптовых и розничных посредников). В то же время вертикально интегрированный канал (результат осуществления стратегии вертикальной интеграции вперед) создается с непосредственным участием самого производителя путем организации фирменной торговли, заключения контрактов на управление существующим каналом или организации совместного (часто с конкурентами) канала распределения.

Желаемый территориальный охват рынка сетью распределения, т. е. определение интенсивности распределения, также представляется важным шагом в разработке стратегии распределения. Далее происходит выбор конкретных участников канала распределения с точки зрения их финансовых возможностей, возможностей участия в коммуникационной политике предприятия, интенсивности роста, заинтересованности в сотрудничестве, выполнении договорных обязательств и др.

После реализации запланированных мероприятий происходит оценка их эффективности, которая также является частью внутреннего аудита маркетинга.

9.3. Стратегические решения в коммуникационной политике

С целью наиболее эффективного воздействия на целевых потребителей и обеспечения устойчивой работы предприятия в рамках общей маркетинговой стратегии разрабатывают соответствующую коммуникационную стратегию, которая реализуется посредством использования рекламы, стимулирования продаж, связей с общественностью, личных продаж.

Процесс разработки коммуникационной стратегии состоит из стадий:

1. Определение целей и задач.
2. Выбор стратегии.
3. Определение структуры комплекса коммуникаций.
4. Разработка бюджета коммуникаций.

5. Реализация коммуникационной стратегии.

6. Анализ полученных результатов.

Коммуникационные цели предприятия определяются рядом факторов: особенностями товара, стадией его жизненного цикла, конкурентным положением предприятия, особенностями осваиваемых сегментов, выбранной концепцией позиционирования. Так при выводе нового товара на целевые сегменты предприятию следует сформулировать коммуникационные цели следующим образом:

– ознакомление покупателей с товаром или повышение осведомленности о нем;

– формирование потребительского восприятия товара, торговой марки или компании;

– стимулирование и поощрение первоначальной покупки нового товара.

При переходе товара в стадию роста цели коммуникаций могут звучать так: усиление приверженности товару целевых потребителей; привлечение новых покупателей; увеличение частоты и объема покупок; усиление отстройки марки от товаров-конкурентов; увеличение лояльности целевых потребителей и др.

На стадии зрелости предприятие будет достигать таких коммуникационных целей, как удержание постоянных клиентов; информирование целевых потребителей о модификациях товара и предоставлении дополнительных услуг; сравнение товара с товарами конкурентов; проведение комплексных программ стимулирования и др.

После постановки целей, следует выбор коммуникационной стратегии. Специалисты выделяют два базовых вида коммуникационных стратегий: стратегия «проталкивания» и стратегия «притягивания».

Стратегия проталкивания – основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы. Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия, и продвигать свой товар любым доступным способом. Стратегия подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя. Стратегия может быть выбрана в случаях, когда:

– изготовитель выводит на рынок инновационный продукт, о котором необходимо информировать промежуточных и конечных потребителей;

– изготовитель располагает неограниченными финансовыми ресурсами и не опасается эффекта отторжения;

– существуют возможности создания сервисных, прокатных и учебных центров.

Для реализации стратегии проталкивания следует использовать следующие тактические приемы: реклама в специализированных каталогах и справочниках, персональные продажи, организация конференций, презентаций для представителей посредников, система скидок для розничных торговцев и продавцов, реклама в местах продажи, реклама на упаковке товара.

Стратегия притягивания – все усилия концентрируются на конечном спросе, т. е. на конечном пользователе, минуя посредников. Стратегия направлена на создание благоприятного отношения к товару или марке на уровне конечного спроса с тем, чтобы в идеале конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность стратегии проталкивания предприятие стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного насоса: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу. Стратегия может использоваться, когда товар отличается высоким качеством и может продавать «сам себя», планируется широкая коммуникационная программа представления товара на рынке.

Тактическими приемами реализации стратегии притягивания являются: осуществление связей с общественностью, реклама в СМИ, проведение лотерей, рекламных игр, предоставление купонов на льготную покупку товара, предоставление товара во временное пользование с последующей его оплатой, лизинг, если речь идет об оборудовании, сложной технике.

Некоторые ученые и практики выделяют также симбиозную, проактивную и интерактивную коммуникационные стратегии.

Симбиозная коммуникационная стратегия – это универсальная стратегия, отличающаяся минимальными затратами со стороны предприятия-изготовителя, отсутствием затрат и получением дополнительного дохода от пользования коммуникацией. Такие коммуникации создаются и поддерживаются снабженцами предприятий в виде электронных баз данных возможных поставщиков.

Проактивные коммуникации создаются на основе будущих запросов потребителей в виде передачи сообщений, опережающих конкурентов и ожидания потребителей.

Интерактивные коммуникации предполагают использование специальных каналов передачи информации, в которых возможно получение обратного отклика от потребителей. К таким каналам относят: телемаркетинговые системы, интернет-сайты, интернет-магазины, виртуальные биржи и др.

Для определения бюджета маркетинговых коммуникаций выделяют несколько методов:

- исчисления с учетом наличных средств – на коммуникации расходуется столько средств, сколько имеется у предприятия в наличии;
- фиксированного процента – ассигнования на коммуникационную политику устанавливаются как соответствующий процент от прошлой или ожидаемой суммы продаж;
- конкурентного паритета – затраты на коммуникации планируются на уровне затрат конкурентов;
- максимального дохода – затраты на коммуникации определяются в зависимости от того, как они повлияют на объемы продаж;
- соответствия целям и задачам предприятия – затраты на коммуникации планируются в зависимости от емкости целевых сегментов, потенциала товара, целей, которые стоят перед предприятием.

После определения приоритетных коммуникационных средств следует разработка планов их реализации. На крупных предприятиях отдельно составляются план рекламы, стимулирования продаж, личных продаж, связей с общественностью, участия в выставочно-ярмарочных мероприятиях с указанием сроков, бюджета и канала (места) проведения каждого мероприятия.

9.4. Стратегические решения в ценовой политике

Ценовая стратегия – это обобщающая модель действий по установлению и изменению цен, набор правил для принятия ценовых решений, обеспечивающих реализацию ценовой политики. Ценовые стратегии реализуются за счет наборов специальных ценовых тактик-приемов.

Ценовая стратегия способствует решению следующих стратегических задач:

- обеспечение желаемого уровня прибыльности, стабильное расширение производства товара;
- наращивание рыночной доли;
- выход на новые рынки;
- стимулирование спроса на новый для рынка товар;

- завоевание лидерства по конкурентоспособности товара;
- освоение новых рыночных сегментов;
- борьба с конкурентами;
- поддержание принятой концепции позиционирования;
- реакция на изменение рыночной конъюнктуры;
- завоевание и удержание лояльности целевых потребителей.

Таким образом, правильный выбор цены имеет огромное значение для реализации выбранной концепции позиционирования. Цена представляется в качестве сигнала потребителю, инструмента конкуренции, средства улучшения финансовых показателей, а также исполняет иные функции, предусмотренные маркетинговой стратегией, например, оказывает помощь в продвижении товара на рынке.

Сигнал потребителю. Цена служит средством оперативной коммуникации с потребителями. Она – первое, что достигает сознания потребителя, облегчая ему задачу сравнения различных торговых марок. Цена позволяет позиционировать торговую марку как товар исключительного качества или же непосредственно конкурировать с другими торговыми марками. Если потребителю достаточно сложно оценить качество товара, то цена выступает своеобразным мерилom его потребительской ценности.

Инструмент конкуренции. Цена позволяет совершать выпады в сторону конкурентов, с другой стороны, она дает возможность избегать непосредственной конкуренции с ними, позиционируя товар в другом ценовом сегменте.

Улучшение финансовых показателей. Поскольку цены и издержки определяют финансовые результаты деятельности компании, необходимо учитывать влияние ценовой стратегии на финансовые показатели как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Другие маркетинговые функции. Цена может принимать на себя функции по продвижению товара, его рекламе и выступать компенсатором его невысокого качества. Она также позволяет повысить эффективность отдельных компонентов маркетинговой программы.

Использование различных методов ценообразования отражает общую стратегию предприятия, уровень его ориентации на потребителей и конкурентов. Различные виды цен способствуют достижению различных стратегических задач в области маркетинга. Например, установление демпинговых цен используется для реализации стратегий выхода в новые географические регионы и проникновения на рынок. Демпинговые цены позволяют новым конкурентам завоевывать значительные доли рынка, преодолевая барьеры входа в него.

Установление цены зависит от таких факторов, как характер и объем спроса; этапы жизненного цикла товара; конкурентной борьбы; мощность товаропроводящей сети; предоставление потребителю необходимых удобств и услуг; эффективность маркетинговых коммуникаций; инфляционные ожидания на рынке; отраслевые особенности формирования цен; реакция потребителей на устанавливаемые ранее цены.

Что касается ценовой стратегии, то она должна постоянно проверяться на основе фактически достигнутых результатов, при необходимости корректироваться, соответствовать общей стратегии маркетинга, которой придерживается фирма. Ценовая стратегия – это обобщающая модель действий по установлению и изменению цен, набор правил для принятия ценовых решений, обеспечивающих реализацию ценовой политики. Ценовые стратегии реализуются за счет наборов специальных ценовых тактик-приемов. Рассмотрим их более подробно.

Стратегии дифференцированного ценообразования – ценовые стратегии, которые базируются на неоднородности покупательского спроса. Покупательский спрос на один и тот же продукт может меняться в связи с изменением некоторых факторов, аналогично дифференцируются и цены. Стратегия дифференцированных цен предусматривает применение разнообразных скидок и надбавок к среднему уровню цен. При этом учитываются расположение рынка, время покупки, категории покупателей.

Существует три разновидности стратегий дифференцированного ценообразования. Горизонтальная ценовая дифференциация – установление на один и тот же продукт различного уровня цен для разных групп потребителей (сегментирование рынка по продуктовым и потребительским критериям). Вертикальная ценовая дифференциация – установление на один и тот же продукт различного уровня цен для разных рынков (сегментирование по географическому критерию). Стратегии ценового выравнивания – установление цен в рамках всей гаммы товаров. Цены устанавливаются таким образом, чтобы прибыль успешно реализуемых товаров покрывала убытки по прочим товарам ассортимента.

Стратегия дифференцированных цен позволяет «поощрять» или «наказывать» покупателей, стимулировать или несколько сдерживать продажи различных товаров на различных рынках. Ее разновидностями являются стратегия льготных и стратегия дискриминационных цен.

Стратегии конкурентного ценообразования – это стратегии, в основе которых лежит соотношение между спросом и предложением, а также конкурентное положение предприятия. Конкурентное ценообра-

зование используется при проникновении на новый рынок. Например, снижаются цены в расчете на увеличение продаж, применяется «сигнализация» ценами, означающее, что определенная часть покупателей отождествляет информацию о ценах с информацией о качестве товаров, т. е. высокие цены служат «сигналом» высокого качества.

Ассортиментное ценообразование включает стратегии ценообразования на взаимозаменяемые и сопряженные продукты. К ассортиментному ценообразованию относят: установление цен на наборы товаров, когда цена набора ниже, чем сумма цен его составляющих; определение цен номинала, при котором за счет цен на одни товары можно получить сверхприбыль и за счет этого покрыть убыточность или низкую рентабельность других товаров; комплектное ценообразование, применяемое при продаже сопряженных видов продукции, когда покупка одного товара обуславливает покупку другого. В этом случае часть цены товара, обуславливающего покупку другого, перекладывается на него, а цена всего комплекта не изменится или даже увеличится.

Стратегии дискриминационных цен. Дискриминационные цены являются частью общей ценовой стратегии фирмы по отношению к определенным сегментам рынка и устанавливаются на самом высоком уровне, используемом для продажи данного товара. Они применяются по отношению к некомпетентным, ориентирующимся в рыночной ситуации покупателям, к покупателям, проявляющим крайнюю заинтересованность в приобретении данного товара, покупателям, нежелаемым для фирмы-продавца, а также при проведении политики ценового картелирования, т. е. заключении между фирмами различного рода соглашений по ценам. Использование такой стратегии возможно и при проведении правительством общей дискриминационной политики по отношению к стране, в которой функционирует фирма-покупатель: установление высоких ввозных или вывозных пошлин, установление обязательного правила пользования услугами местного посредника и др.

Стратегия льготных цен. Льготные цены на товары устанавливаются для покупателей, в которых фирма-продавец имеет определенную заинтересованность. Кроме того, политика льготных цен может проводиться как временная мера стимулирования продаж, например для привлечения покупателей на распродажи.

Льготные цены – это самые низкие цены, по которым фирма продает свои товары. Как правило, они устанавливаются ниже издержек производства и в этом смысле могут представлять собой демпинговые цены. Применяются в целях стимулирования продаж для постоянных

покупателей, в целях подрыва с помощью ценовой конкуренции слабых конкурентов, а также при необходимости освободить складские помещения от залежалого товара и т. д.

Стратегия единых цен, или установление единой цены для всех потребителей. Она укрепляет доверие покупателей, легко применима, удобна, не требует уторговывания, делает возможными продажи по каталогам, посылочную торговлю. Однако в ценовой практике данная стратегия применяется не часто и, как правило, ограничена временными, географическими и товарными рамками. Стратегия единых цен подходит для предприятий, реализующих массовый маркетинг.

Стратегия гибких, эластичных цен предусматривает изменение уровня продажных цен в зависимости от возможности покупателя торговаться и его покупательной силы. Гибкие цены, как правило, используют при заключении индивидуальных сделок по каждой партии неоднородных товаров, например для товаров промышленного назначения, длительного пользования и т. д.

Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен представляет собой продажу товаров по неизменным ценам в течение длительного периода. Стратегия характерна для массовых продаж, как правило, однородных товаров, по которым на рынке выступает большое число фирм-конкурентов, например цены на транспорт, конфеты, журналы и др. В этом случае независимо от места продажи в течение довольно длительного времени для любого покупателя товары продаются по одной и той же цене.

Стратегия нестабильных, меняющихся цен предусматривает зависимость цены от ситуации на рынке, спроса потребителей или издержек производства и продаж самой фирмы. Фирма устанавливает разные уровни цен для разных рынков и их сегментов.

Стратегия ценового лидера предусматривает либо соотнесение фирмой своего уровня цен с движением и характером цен фирм-лидера на данном рынке по конкретному товару (в зависимости от места фирмы на рынке и величины ее рыночной доли это могут быть лидеры № 1; № 2; № 3), либо заключение соглашения с лидером на данном рынке или его сегменте, т. е. в случае изменения цены лидером фирма также производит соответствующее изменение цен на свои товары. Данная стратегия цен внешне весьма привлекательна и удобна для фирм, желающих или не имеющих возможности проводить свои собственные разработки ценовой стратегии. Однако она опасна, поскольку чрезмерно сковывает ценовую инициативу фирмы, и также может привести к серьезным ошибкам и просчетам (напри-

мер, лидер применил ошибочную стратегию или предпринял обманный ход и т. д.).

Стратегия конкурентных цен связана с проведением агрессивной ценовой политики фирм-конкурентов и предполагает возможность проведения двух видов ценовой стратегии в целях укрепления монопольного положения на рынке и расширения рыночной доли, а также в целях поддержания нормы прибыли от продаж (стратегии «снятия сливок» и проникновения на рынок).

Стратегия «снятия сливок» – это установление уровня цены реализации, значительно повышающего себестоимость, с последующим его снижением. Она применима в условиях повышенного спроса при монопольном производстве товара и нацелена на быструю окупаемость вложенных в производство средств. Стратегия используется на этапе завоевания рынка.

Стратегия проникновения на рынок осуществляется с целью стимулирования спроса, вытеснения конкурентов и завоевания всего рынка или его значительной доли. Добившись указанной цели, продавец может повышать цену или увеличивать объемы производства и продаж для получения необходимой прибыли.

Стратегия престижных цен заключается в продаже товаров по высоким ценам и рассчитана на сегменты рынка, обращающие особое внимание на качество товара и товарную марку и имеющие низкую эластичность спроса, а также чутко реагирующие на фактор престижности. В этом случае потребители не приобретают товары или услуги по ценам, которые считают слишком низкими. Данная стратегия возможна в случае высокой престижности фирмы и ее товаров, а также минимальной конкуренции, при постоянных или увеличивающихся по мере сбыта относительных издержках производства и реализации. Стратегия престижных цен так же, как и стандартных и неокругленных, относится к группе ценовых стратегий, основанных на психологическом ценообразовании.

Стратегия неокругленных цен предусматривает установление их ниже круглых цифр. Такие цены покупатели воспринимают как свидетельство тщательного анализа фирмой своих цен и желания установить их на минимальном уровне. Кроме того, покупатели, получая сдачу, воспринимают такие цены как более низкие или сниженные.

Стратегия цен массовых закупок предполагает продажу товара со скидкой в случае закупки его в больших количествах. Такая стратегия дает эффект, если можно ожидать немедленного значительного увеличения покупок, потребления товара, привлечения к нему внимания по-

купателей конкурирующих фирм, решения задачи освобождения складов от устаревших, плохо продаваемых товаров.

Стратегия цен в зависимости от назначения товара. Существуют товары, которые могут иметь несколько назначений, и этот факт учитывается в ценообразовании. Так, новинка, если она приобретается для подарка, лучше будет продаваться по высокой цене. Напитки в ресторане за романтическим ужином также имеют более высокую цену.

Стратегия тесного увязывания уровня цен с качеством товара предусматривает установление цен на высоком уровне, соответствующем высокому уровню качества продукции и образу, формируемому фирмой у покупателей в отношении ее товаров.

Стратегия скидок с цен предполагает разработку системы ценового стимулирования посредников, торговцев и потребителей предприятия с ориентацией на жизненный цикл товара, особенности его продвижения. Система стимулирования может включать исполнение таких тактик, как установление скидок за покупку большего количества товара; «за платеж наличными»; при условии сдачи старого образца товара; сезонных; бонусных (постоянным покупателям); специальных (для покупателей, в которых фирма особенно заинтересована); дилерских; экспортных (сверх скидок на внутреннем рынке); прогрессивных (посредникам или конечным потребителям при покупке уже известного им товара большой партией); клубных; льготных (в целях стимулирования сбыта отдельных товаров) и др.

Тема 10

МАРКЕТИНГ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ: ОСНОВЫ СТРАТЕГИИ

План

- 10.1. Сущность маркетинга взаимоотношений.
- 10.2. Характеристика отношений в маркетинге взаимоотношений.
- 10.3. Управление взаимоотношениями с клиентами. CRM-системы.

10.1. Сущность маркетинга взаимоотношений

В научной литературе по маркетингу представлен многообразный спектр определений, отражающих как узкие, так и широкие его трактовки. В настоящее время значительное распространение получили более широкие трактовки маркетинга взаимоотношений.

Определение 1. Маркетинг взаимоотношений представляет собой интегрированные усилия по построению, поддержанию и развитию сети отношений с отдельными потребителями для взаимной пользы посредством взаимодействия, индивидуализации отношений на протяжении длительного времени.

Определение 2. Маркетинг взаимоотношений представляет собой совокупность действий, направленных на анализ, планирование, реализацию и контроль мер, которые вызывают, стабилизируют, усиливают и возобновляют деловые отношения с заинтересованными сторонами компании, главным образом с потребителями, а также на создание взаимной ценности в процессе этих отношений.

Определение 3. Маркетинг взаимоотношений есть процесс, который призван устанавливать, поддерживать и развивать взаимоотношения с потребителями и другими партнерами с целью достижения общих целей и извлечения прибыли.

Отличия традиционного маркетинга от маркетинга взаимоотношений состоит в следующем (табл. 12).

Таким образом, маркетинг взаимоотношений можно определить как действия, основанные на интерактивном взаимодействии, сетевых связях и взаимоотношениях. При этом маркетинг служит основой для выработки общих принципов управления сетями организаций, структурами рынка и общества, направлен на долгосрочные взаимовыгодные отношения с индивидуальными покупателями и базируется на

совместном создании ценности взаимодействующими партнерами. Несмотря на то что маркетинг взаимоотношений признает многообразие отношений рыночного взаимодействия, в отдельную приоритетную группу в нем выделяются отношения с клиентами.

Таблица 12

Отличия традиционного маркетинга от маркетинга взаимоотношений

Традиционный маркетинг	Маркетинг взаимоотношений
Ориентация на единственную продажу	Ориентация на удержание потребителя
Разовый контакт с покупателем	Непрерывный контакт с покупателем
Акцент на характеристиках продукта	Акцент на потребительскую ценность
Краткосрочный масштаб деятельности	Долгосрочный масштаб деятельности
Незначительный интерес к обслуживанию покупателя	Высокая значимость обслуживания покупателя
Ограниченные обязательства следования потребителю ожиданиям	Высокие требования к соответствию ожиданиям покупателя
Качество как основной интерес производственного звена или продавца	Качество как ответственность всех подразделений

Задачи маркетинга взаимоотношений можно сформулировать таким образом: выявлять и устанавливать, поддерживать и укреплять, а при необходимости и прекращать взаимоотношения с клиентами и кругом лиц, заинтересованных в работе в компании, с прибылью – так, чтобы достигались цели всех вовлеченных в них сторон; и осуществлялось это посредством взаимного обмена обещаниями и их выполнения.

Маркетинг взаимоотношений обеспечивает следующие преимущества для компании:

- достигается снижение издержек, особенно связанных с привлечением клиентов;

- у компании растут число и сумма покупок, поскольку постоянные потребители увеличивают расходы по возрастающей ставке, и итоговая прибыль превышает скидки этой категории потребителей. Потеря такого сегмента – потеря высокой прибыли;

- обеспечивается наличие ключевой группы потребителей, которая предоставляет фирме рынок для тестирования и выведения новых продуктов или предложений с меньшим риском, благодаря чему уменьшается неопределенность для фирмы в целом;

- выстраивается барьер для входа конкурентов на рынок за счет удержания стабильной базы потребителей, кроме того, стабильная база удовлетворенных потребителей является залогом удержания персонала фирмы.

С помощью маркетинга взаимоотношений потребитель также получает ряд выгод:

- тесное взаимодействие с компанией, которое приносит психологические выгоды (потребитель общается с постоянными сотрудниками, ему не приходится каждый раз привыкать к новым людям);

- получение социальных выгод (установление дружеских отношений с персоналом);

- взаимодействие с фирмой, которое дает и экономические выгоды (получение скидок и т. п.);

- приспособление поставщиком услуги под конкретного потребителя за счет долгого сотрудничества.

Принципы маркетинга взаимоотношений следующие:

- упор на длительное взаимодействие, противопоставляемое отдельным транзакциям, и, как следствие, на удержание потребителей против их привлечения;

- экономическое обоснование удержания потребителей, что включает нацеливание на прибыльных потребителей (потребительские сегменты);

- большее внимание к качеству, чем в традиционной концепции маркетинга;

- применение в маркетинге отношений расширенного комплекса маркетинга, поскольку традиционный комплекс (4P) недостаточен для построения долгосрочных взаимоотношений с потребителем;

- внутренний маркетинг как важная составляющая маркетинга взаимодействия.

Взаимоотношения состоят из ряда эпизодов взаимодействия потребителя и компании, причем приобретение услуги как минимум дважды является основным условием для возникновения взаимоотношений.

10.2. Характеристика отношений в маркетинге взаимоотношений

Взаимоотношения с клиентами. Маркетинг взаимоотношений в отличие от традиционного маркетинга приоритетом считает не захват и не манипулирование потребителем в интересах краткосрочной выгоды. Он сосредоточивает усилия не на том, что бы получить от потребителя, но на том, что можно сделать для потребителя, чтобы обеспечить его удовлетворенность. Цель маркетинга взаимоотношений – относиться к

потребителю как к ценному партнеру, выявлять его потребности и добиваться от него отдачи.

Одной из предпосылок появления маркетинга взаимоотношений является развитие сферы услуг. Концепция взаимоотношений составляется из серии эпизодов, а критическими должны считаться конкретные взаимодействия между клиентами и сотрудниками фирмы, которые особенно удовлетворяют или не удовлетворяют клиентов. Ориентация на обслуживание подталкивает к необходимости сдвига в управленческом мышлении – от акцентирования на ценности транзакции к развитию и совершенствованию ценности взаимоотношений. Многие авторы работ по маркетингу взаимоотношений наглядно представляют его выгоды, используя понятие «жизненный цикл взаимоотношений с клиентом», или «цепочки прибыли». Комплексная **модель отдачи от взаимоотношений** включает следующие компоненты:

- качество обслуживания в представлении клиента: сознательная оценка клиентом обслуживания, о котором он судит по ряду эпизодов, сравнивая уровень предоставляемых услуг с общепринятыми или собственными стандартами;

- ценность в представлении клиента: качество обслуживания сопоставляется потребителем с жертвами, которые требуются взамен его получения;

- жертвы, на которые согласен клиент ради взаимоотношений: под этим подразумевается все то, что требуется от потребителя для поддержания отношений с поставщиком в рамках всего набора эпизодов: деньги, которые он выкладывает за продукт, усилия, которые он затрачивает, добираясь до места, где оказываются услуги. При этом потребитель сравнивает эти «жертвы» с теми, которых потребовало бы общение с альтернативным поставщиком, руководствуясь общепринятыми или своими собственными стандартами;

- приверженность: намерения сторон взаимодействовать и их отношение к идее взаимодействия друг с другом; высокая ценность, придаваемая сторонами взаимоотношениям, положительно влияет на приверженность;

- удовлетворенность клиента: логическая и эмоциональная оценка потребителем уровня обслуживания, основанная на его личном опыте, который он приобрел во время всех эпизодов его взаимоотношений с поставщиком;

- связи поставщика и клиента: барьеры, препятствующие уходу клиента, привязывающие его к провайдеру и обеспечивающие поддержание взаимоотношений. Можно выделить несколько типов связей:

юридические, экономические, технологические, географические, временные, социальные, культурные, идеологические, познавательные и психологические;

– альтернативы: известные потребителю альтернативные провайдеры тех же услуг, что и у поставщика;

– прочность взаимоотношений: измеряется как покупательским поведением, так и коммуникационным. Лояльность (т. е. повторные обращения), которая тоже основывается на приверженности потребителя этому поставщику, указывает на более прочные взаимоотношения. Взаимосвязи, возникающие между провайдером услуги и клиентом, также влияют на поведение последнего;

– критические эпизоды: эпизоды обслуживания, имеющие решающее значение для продолжения взаимоотношений. Эпизод может рассцениваться как критический, если ценности, которыми обмениваются стороны, составляют относительно большую долю в имеющихся у них ресурсах, и исходя из опыта, приобретенного во время этого эпизода;

– патронат: доля наличных средств, затрачиваемых клиентом на данном рынке и приходящаяся на данного поставщика;

– долгосрочность взаимоотношений: время, в течение которого делятся взаимоотношения;

– сущность эпизодов: типы эпизодов и количество эпизодов каждого типа, происходящих между клиентом и провайдером за время взаимоотношений;

– доход от взаимоотношений: общая выручка, полученная от взаимоотношений с клиентом в течение финансового года;

– прибыльность взаимоотношений: доход от взаимоотношений за вычетом затрат на взаимоотношения;

– затраты на взаимоотношения: общие затраты, понесенные для обеспечения взаимоотношений с клиентом в течение финансового года.

Поэтому просчитывая все стороны деятельности, а также прибыль и отдачу от взаимоотношений с потребителями, компания должна решать, насколько взаимоотношения приемлемы и стоит ли их продолжать или отказаться.

Внутренние взаимоотношения. Качество взаимоотношений компании с ее клиентами определяется тем, насколько хорошо обходятся с ними сотрудники, работающие непосредственно с клиентами. Там, где взаимодействие клиента с работником поставщика осуществляется напрямую, без посредников, внутренний климат поставщика существенно влияет на степень удовлетворенности клиентов и их удержание. При этом, если в сфере обслуживания компания, как пра-

вило, контактирует со своими клиентами через собственных работников, то производственные компании используют для взаимоотношений с клиентами либо посредников, либо технологии.

Внутренний маркетинг способствует совершенствованию организации, ориентированной на клиента, помогает совершенствовать коммуникации, вырабатывать в работниках ответственность, отзывчивость и единство устремлений. Цель внутреннего маркетинга – выработать понимание внутреннего и внешнего клиента организации и устранить функциональные барьеры, препятствующие организационной эффективности.

Внутренний маркетинг концентрирует внимание на трех видах деятельности организации, которые способствуют повышению ценности ее продукта: на инновациях, эффективности процессов и поддержке клиентов. Он связан с удержанием в компании чутких и внимательных к клиенту работников, совершенствованием практики наделения работников полномочиями для наиболее полного удовлетворения нужд клиента. Концепция внутреннего партнерства подразумевает, что, если руководство компании ожидает от своих работников выдающегося уровня обслуживания клиента, оно должно быть готово многое делать для работников.

Вертикальные взаимоотношения. Внешние отношения организации развиваются в вертикальном и горизонтальном направлениях. Вертикальные взаимоотношения объединяют все или несколько звеньев цепи поставок – поставщиков компонентов, производителей, посредников. Горизонтальные взаимоотношения возникают между организациями, занимающими одинаковое положение в канале дистрибуции (в том числе конкурирующими) и стремящимися к сотрудничеству для достижения обоюдной выгоды.

Партнерство с поставщиком означает любые двусторонние взаимоотношения между отдельными звеньями вертикальной цепочки поставок. Партнерство с поставщиком представляет собой оборотную сторону партнерства с клиентом, поэтому к нему относятся общие аспекты взаимоотношений между партнерами, чаще всего, подобные отношения складываются в секторе промышленных товаров (B2B, бизнес – бизнесу). Партнерство – это взаимоотношения между организацией – поставщиком и организацией – клиентом, предполагающие, что обе стороны признают их как партнеров, причем главная цель обеих сторон – совместное пользование выгодами от повышения эффективности и продуктивности совместных обязательств, взятых на себя в рамках взаимоотношений. К числу преимуществ партнерства

относятся: более низкие транзакционные затраты; гарантия бесперебойности поставок; улучшенная координация действий поставщика и клиента; более надежные барьеры, препятствующие проникновению аутсайдеров на рынок.

Сотрудничество подобного типа между покупателями и продавцами может облекаться в разные формы, например, установление долгосрочных контрактных обязательств, раскрытие конфиденциальной информации, адаптация процессов производства, доставки и покупки к требованиям и нуждам как того, кто продает, так и того, кто покупает. Смыслом и целью партнерства является повышение эффективности функционирования системы создания добавленной стоимости. Выбирая стратегию партнерства, следует тщательно взвесить все выгоды и издержки сотрудничества с данным партнером, принимая во внимание то, что партнерство может иметь как положительные, так и отрицательные стороны. Во взаимоотношениях, которые не обновляются и не переосмысливаются, социальные контакты между работниками превращаются в дружеские связи, и в определенный момент нетребовательность и готовность прощать друг другу оплошности оборачивается экономической неэффективностью партнерства.

Горизонтальные взаимоотношения. Горизонтальное сотрудничество подразумевает взаимоотношения между конкурентами, а также между коммерческими организациями и комплементарными игроками, т. е. партнерами, которые в иерархическом положении находятся на одинаковой ступени. Горизонтальные взаимоотношения характерны почти исключительно для сектора B2B. Для характеристики взаимоотношений в этом секторе используются термины связи и сотрудничество.

Связи – личные связи между индивидуумами, при этом используются формальные и неформальные каналы сотрудничества, которые владельцы и руководители компаний стремятся выстроить друг с другом в целях получения необходимой информации и знаний, которые бы им позволили оптимизировать эффективность своей организации. Личные связи между сотрудниками разных компаний могут играть заметную роль в деятельности некоторых компаний, т. к. они могут быть достаточно тесными и продолжительными. С другой стороны, не стоит забывать, что законодательство может и пресекать подобные официальные связи в целях невозможности манипулирования рынком.

Сотрудничество – более формализованный тип взаимоотношений, т. к. субъектами его являются организации. Чаще всего, это кон-

трактные отношения, официальные совещания, выработка общих направлений, форм и методов сотрудничества. Сотрудничество часто используется компаниями для конкуренции на международных рынках, и может принимать следующие формы: союзы, альянсы, совместные предприятия, партнерства, совместные научно-исследовательские разработки, взаимное лицензирование, совместный брэндинг, совместный маркетинг и т. д. Сотрудничество, при этом, не стоит путать с альтруизмом или считать, что оно способно положить конец конкуренции.

Сотрудничество можно разделить на два типа: отраслевое и внешнее. Отраслевое сотрудничество – сотрудничество компаний, конкурирующих в одном и том же секторе рынка. Цель данного типа сотрудничества: обеспечение эффективности и производительности каналов дистрибьюции, предоставление услуг и иные формы поддержки, обеспечение роста и доминирования сектора рынка.

Внешнее сотрудничество осуществляют компании, относящиеся к разным отраслям. Компании привносят во взаимоотношения свои специфические умения и навыки, компетентность и активы. Такое сотрудничество направлено на использование преимуществ в новом секторе рынка или на дифференциацию в уже имеющемся рыночном секторе. Считается, что наибольший потенциал роста межотраслевого сотрудничества имеется в «новых секторах бизнеса», особенно в тех, которые связаны с прорывами в технологической области.

10.3. Управление взаимоотношениями с клиентами. CRM-системы

CRM (Customer Relationship Management) в переводе означает управление взаимоотношениями с клиентами, но это не программный продукт и не технология. CRM – это направленная на построение устойчивого бизнеса концепция и бизнес-стратегия, ядром которой является «клиентоориентированный» подход. Эта стратегия основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях ее жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними.

Результатом применения стратегии является повышение конкурентоспособности компании и увеличение прибыли, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удерживать старых.

Главная задача CRM-систем – повышение эффективности бизнес-процессов, сосредоточенных во фронт-офисе (общее наименование группы подразделений или процессов в организациях, отвечающих за непосредственную работу с клиентами, заказчиками), направленных на привлечение и удержание клиентов – в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом.

На уровне технологий CRM – это набор приложений, связанных единой бизнес-логикой и интегрированных в корпоративную информационную среду компании на основе единой базы данных. Специальное программное обеспечение позволяет провести автоматизацию соответствующих бизнес-процессов в маркетинге, продажах и обслуживании. На практике интегрированная система CRM обеспечивает координацию действий различных отделов, обеспечивая их общей платформой для взаимодействия с клиентами. С этой точки зрения назначение CRM – исправить ситуацию, когда отделы маркетинга, продаж и сервиса действуют независимо друг от друга, причем их видение заказчика часто не совпадает, а действия не согласованы.

С точки зрения управления бизнесом эффект от внедрения CRM проявляется в том, что процесс принятия решения за счет автоматизации переносится на более низкий уровень и унифицируется. За счет этого повышается скорость реакции на запросы, растет скорость оборота средств и снижаются издержки.

Функциональность CRM охватывает маркетинг, продажи и сервис, что соответствует стадиям привлечения клиента, самого акта совершения сделки (транзакция) и послепродажного обслуживания, то есть все те точки контакта, где осуществляется взаимодействие предприятия с клиентом:

– различные системы сбора информации о клиентах, частично включающих зачатки SFA (Sales Force Automation) – автоматизация деятельности торговых представителей;

– ряд маркетинговых баз данных, обеспечивающих анализ на уровне продукта (его продаж), но слабо интегрированных с источниками другой информации;

– системы доставки информации до клиента (прямая почтовая рассылка и т. д.);

– базовые аналитические инструменты, используемые для анализа поведения покупателя при дискретной покупке, но без учета его жизненного цикла.

Организация CRM предполагает использование CRM-систем. CRM-системы – это класс систем автоматизации, которые позволяют управлять взаимодействием с потребителями. Можно выделить три основные **цели использования CRM-систем**:

– оперативное (оперативный доступ к информации в ходе контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания);

– аналитическое (совместный анализ данных, характеризующих деятельность как клиента, так и фирмы, получение новых знаний, выводов, рекомендаций);

– коллаборационное (клиент непосредственно участвует в деятельности фирмы и влияет на процессы разработки продукта, его производства, сервисного обслуживания).

Группы задач, которые решают CRM-системы, позволяют реализовать базовые потребности организации по управлению взаимодействием с клиентами. К таким группам относятся:

– управление продажами. Позволяет автоматизировать выполнение заказов. Этот элемент CRM-системы отвечает за то, чтобы клиент получил свой заказ с необходимым качеством и в установленное время. Кроме того, с его помощью можно отслеживать все заявки клиента, создавать необходимые документы, сопровождающие продажи, и планировать последующие действия персонала по обслуживанию клиента;

– управление маркетингом. Этот элемент CRM-системы необходим для автоматизации и поддержки работы с клиентами, развития отношений с клиентами, проведения опросов и исследования рынка, проведения анализа полученной информации, регистрации потенциальных клиентов, выявления их потребности, составления маркетинговых планов;

– управление взаимодействиями. Этот элемент необходим для сбора и управления общей информацией о потребителях и клиентах. К такой информации относятся контактная информация, наименование компании (клиента), его профиль, история запросов, события, бизнес-отношения, обратная связь и др.;

– управление обслуживанием. Этот элемент CRM-системы обеспечивает планирование доставки товаров и услуг потребителю, получение обратной связи, претензий и запросов клиента на проведение обслуживания;

– анализ и отчетность. К этой группе задач относятся все задачи, связанные с получением информации об эффективности работы с клиентами и бизнеса в целом. Этот элемент CRM-системы позволяет проводить анализ информации о работе с клиентами по различным направлениям. Результаты анализа и отчетности могут применяться для принятия стратегических решений;

– интеграция. Эффективность CRM-системы во многом зависит от обмена информацией между ее элементами и с внешними системами. Для обеспечения этого обмена в структуру CRM-системы должны входить элементы, позволяющие обеспечить как внутреннюю, так и внешнюю интеграцию.

Каждый из этих элементов должен работать согласованно, обеспечивать обработку, хранение, обратную связь и управление всей информацией по процессу взаимосвязи с клиентами.

К основным **преимуществам CRM-системы** можно отнести следующие:

– повышение скорости принятия решений. За счет объединения разрозненных данных о клиентах ускоряется процесс обработки и анализа данных. В результате, ответственные за взаимодействие с клиентами могут видеть всю историю контактов, более оперативно отвечать на запросы и принимать по ним решения;

– повышение эффективности использования рабочего времени. CRM-системы позволяют автоматически отслеживать важные события, связанные с клиентами, и выдавать уведомления. Персоналу нет необходимости искать эту информацию в разрозненных источниках;

– повышение отдачи от маркетинговых мероприятий. Так как CRM-системы хранят всю информацию о клиенте и историю взаимодействия, то маркетинговые акции становятся более клиентоориентированными. У компании появляется возможность организовать маркетинговые мероприятия, направленные на каждого конкретного клиента;

– повышение достоверности отчетов. Систематизация информации повышает достоверность отчетов и точность прогнозов по продажам;

– определение ценности каждого клиента. Позволяет организации определить и спланировать потребности в ресурсах для работы с тем или иным клиентом. CRM-системы дают возможность установить приоритет привлечения ресурсов в зависимости от ценности клиента;

– сокращение бумажного документооборота. За счет автоматизации процесса взаимодействия с клиентом все документы могут быть переведены в электронный вид;

– сокращение оттока клиентов. За счет применения CRM-системы у персонала появляется доступ ко всем деталям взаимодействия с клиентом. Это улучшает качество и оперативность обслуживания запросов потребителей;

– устранение дублирования задач. CRM-системы могут интегрироваться с другими системами управления деятельностью, что устраняет двойную работу по передаче и обработке данных;

– упорядочивание процессов. CRM-системы позволяют объединить все процессы взаимодействия с клиентами в единую систему. Входы и выходы процессов становятся доступными для разных процессов, что упрощает управление контрактами, проектами, событиями, продуктами и пр., которые связаны с каждым конкретным клиентом;

– повышение культуры управления. Автоматизация процесса снижает зависимость решаемых задач от субъективных действий каждого из сотрудников. CRM-системы задают единые правила работы и взаимодействия с клиентами;

– защита и сохранность данных. За счет применения CRM-системы можно организовать централизованное управление доступом к данным о клиентах и обеспечить их сохранность.

Внедрение CRM-системы выводит организацию на новый уровень работы и качества обслуживания клиентов. Для эффективного и успешного внедрения необходимо учитывать множество факторов. Процесс внедрения всегда затрагивает клиентов организации, поэтому важно четко определить потребности компании (какие задачи должна решать CRM система) и детально спланировать весь процесс.

Для успешного внедрения CRM-системы руководство организации должно предпринять ряд шагов, к основным из них относятся:

1. Вовлечение ключевых заинтересованных сторон. Перед началом проекта необходимо определить все заинтересованные стороны (пользователей, клиентов, руководство, поставщиков и пр.) и провести оценку их ожиданий от внедрения CRM-системы. Многие CRM-проекты терпят неудачу, потому что заинтересованные лица не участвуют в процессе внедрения. Они должны принимать участие в оценке бизнес-задач, выработке стратегии внедрения, определении правил использования CRM в компании. Высшее руководство должно обеспечить финансовые и временные ресурсы на внедрение CRM-системы. Также, необходимо определить, кто получит выгоду от CRM-системы, например, заказчики, персонал, поставщики, деловые партнеры и др.

2. Определение CRM стратегии связано с выявлением критических взаимодействий между бизнес-целями, бизнес-процессами, людьми и программным обеспечением. CRM-стратегия необходима для улучшения этих взаимодействий. Прежде, чем приступать к внедрению программного обеспечения, необходимо определить преимущества от внедрения и установить ключевые показатели эффективности.

3. Определение целей внедрения CRM и расстановка приоритетов. Перед началом проекта по внедрению CRM-системы нужно четко сформулировать цели внедрения. При этом необходимо принимать во внимание социальные и организационные факторы, такие как структура компании, роли и подчиненность, сопротивление изменениям. Приоритет в достижении целей необходимо расставлять таким образом, чтобы затрагивались ключевые области взаимодействия с потребителями.

4. Разработка плана внедрения. После определения стратегии и целей внедрения CRM-системы составляется план внедрения. Он может состоять из нескольких планов, связанных с приоритетами в достижении целей. План должен содержать ответственных лиц, ключевые показатели и сроки.

5. Интеграция существующих систем. Если в организации применяются информационные системы, связанные с автоматизацией других процессов, то в план внедрения необходимо включить план интеграции этих систем с CRM-системой.

6. Определение поставщиков CRM-системы. Для выбора поставщиков CRM-системы необходимо сравнить потребности бизнеса (бизнес-задачи) с возможностями представленных на рынке CRM-систем. Следующим этапом выбора поставщиков будет сравнение стратегии внедрения и планов по внедрению и интеграции с предложениями поставщиков. На основании этих сравнений необходимо сформировать список потенциальных поставщиков CRM-системы.

7. Выбор поставщиков. CRM-система является сложным программным продуктом. При выборе поставщика необходимо учесть ряд факторов, связанных с технической поддержкой и обслуживанием CRM-системы.

8. Информирование заинтересованных сторон. Внедрение CRM-системы изменяет порядок и правила выполнения существующих процессов взаимодействия с потребителями. Для эффективного функционирования системы необходимо информировать заинтересованные стороны о правилах работы. Персонал организации (пользователи) системы должны быть обучены работе с системой, клиенты, поставщики, партнеры, должны быть информированы о новых правилах работы и изменениях, связанных с внедрением CRM-системы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб.: Питер, 2017. – 328 с.
2. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб.: Питер, 2008. – 800 с.
3. Ламбен, Ж.-Ж. Стратегический маркетинг: Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен. – М.: Наука, 1996. – 589 с.
4. Келлер, Л. Маркетинг. Менеджмент / Л. Келлер, Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2017. – 800 с.
5. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 144 с.
6. Кревенс, Д. Стратегический маркетинг / Д. Кревенс. – М.: Вильямс, 2017. – 512 с.
7. Дэй, Дж. Стратегический маркетинг / Дж. Дэй. – М.: Эксмо-Пресс, 2002. – 640 с.
8. Андерсон, К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / К. Андерсон, К. Керр. – М.: Фаир-Пресс, 2003. – 288 с.
9. Стратегический маркетинг для магистров / Д. Жильцов [и др.]. – М.: Инфра-М, 2016. – 400 с.
10. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг / Р. А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2008. – 5-е изд., перераб. и доп. – 368 с.
11. Разумова, С. В. Стратегический маркетинг / С. В. Разумова. – М.: БГЭУ, 2008. – 132 с.
12. Уолкер-мл., О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл., Х. Бойд-мл., Ж.-К. Ларше. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
13. Хулей, Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси; пер. с англ. – Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 778 с.
14. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний / под ред. А. Бравермана. – М.: Экономика, 2005. – 320 с.
15. Дойль, П. Маркетинг, менеджмент и стратегии / П. Дойль, Ф. Штерн. – СПб.: Питер, 2007. – 544 с.
16. Ландреви, Ж. Меркатор / Ж. Ландреви, Ж. Леви, Д. Линдон. – М.: МЦФЭР, 2006. – 1150 с.
17. Теория маркетинга: История, методология, концепции, стратегии / под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2002. – 464 с.

18. Хербинг, Р. Настольная книга директора по маркетингу: маркетинговое планирование. Полное пошаговое руководство / Р. Хербинг, С. Купер. – М.: Эксмо, 2009. – 832 с.
19. Шкардун, В. Маркетинговые основы стратегического планирования. Теория, методология, практика / В. Шкардун. – М.: Дело, 2008. – 384 с.
20. Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – СПб.: Питер, 2001. – 350 с.
21. Березин, И. С. Маркетинговый анализ: Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / И. С. Березин. – М.: Вершина, 2007. – 480 с.
22. Данько, Т. П. Управление маркетингом / Т. П. Данько. – М.: Инфра-М, 2009. – 3-е изд., перераб. и доп. – 363 с.
23. Дибб, С. Практическое руководство по сегментированию рынка / С. Дибб, Л. Симкин. – СПб.: Питер, 2001. – 240 с.
24. Гембл, П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудкок. – М.: Фаир-Пресс, 2002. – 512 с.
25. Гордон, Я. Х. Маркетинг партнерских отношений / Я. Х. Гордон. – СПб.: Питер, 2001. – 384 с.

Учебное издание

Шишло Сергей Валерьевич
Андросик Юрий Николаевич

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Тексты лекций

Редактор *Ю. Д. Нежикова*
Компьютерная верстка *Ю. Д. Нежикова*
Корректор *Ю. Д. Нежикова*

Издатель:

УО «Белорусский государственный технологический университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/227 от 20.03.2014.
Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.