

## **Лекция 1. Стратегический маркетинг как современная концепция стратегического управления**

### **Введение.**

Стратегический маркетинг исходит из того, что успех деятельности организации зависит от того, насколько удачно она сумеет адаптироваться к изменениям внешней среды. С целью адаптации к этим изменениям необходимо определиться с целями и задачами предприятия или организации на рынке собственными конкурентными позициями, выбором целевых сегментов рынка, что позволяет обеспечить конкурентоспособность организаций в долгосрочной перспективе.

Целью дисциплины является получение студентами теоретических знаний и практических навыков в области разработки маркетинговых стратегий поведения товаропроизводителей на рынке с учётом существующих во внешней среде возможностей и угроз, способствующих созданию уникального рыночного предложения и росту конкурентоспособности организаций.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать:

- Методы и приёмы стратегического маркетингового планирования;
- Особенности разработки и реализации различных маркетинговых стратегий;
- Уметь применять на практике методы стратегического маркетингового планирования; оценивать привлекательность целевых сегментов рынка; определять конкурентные позиции предприятия на рынке в различных СЗХ (стратегическая зона хозяйствования);
- Разрабатывать стратегические альтернативы и обосновывать выбор стратегий.

### **1. История возникновения и развития стратегического маркетинга.**

Формирование маркетинга как самостоятельной дисциплины связана, с одной стороны, - с развитием понимания и необходимости применения маркетинговой концепции управления организацией, а с другой – с эволюцией подходов к пониманию стратегического управления организацией. Другими словами, стратегический маркетинг сформировался на стыке маркетинга и стратегического менеджмента.

В период массового производства (1850 – 1930-е гг.) основной задачей предприятия являлся быстрый рост, связанный с повышением производительности труда и снижением себестоимости продукции. В эти годы маркетинг сформировался как самостоятельная практическая область знаний, способствующих росту прибыли предприятия.

В послевоенные годы следствие процессов укрупнения производства и монополизации рынков перед предприятиями встала проблема работы на насыщенных рынках, которая характеризуется обширным предложением и жёсткой конкуренцией. В эти годы для вывода на рынок новых товаров и выхода на новые рынки сбыта была разработана модель «4 Р». Маркетинг

стал пониматься как концепция следования за рынком в отличие от концепции следования за товаром, что предопределяет его связь с идеями стратегического планирования. Именно стратегическое планирование в 1960-е года стало рассматриваться как основное средство адаптации предприятия к растущей нестабильности внешней среды. В течении 1960-х годов идеи стратегического планирования и маркетинга тесно переплетаются, что и приводит к созданию стратегического маркетинга. Возрастание неопределенности рыночной среды и рынка потребовали новых подходов к управлению маркетинговой деятельности предприятия.

В 1970-х годах формируются системы управления, предназначенные для подготовки предприятия к будущим изменениям внешней среды. Общее название таких систем – долгосрочное планирование. Несмотря на разработку и внедрение идей стратегического маркетинга, в те годы он ещё считался преимущественно теоретической дисциплиной.

В 1980-е годы на основе систем долгосрочного планирования развивается стратегическое планирование, которое основано на разработке альтернативных вариантов развития предприятия. В эти годы сформировалось понятие СЗХ и СБЕ (стратегические бизнес-единицы). В эти же годы происходит дробление корпоративной стратегии деятельности предприятия на отдельные стратегии для СЗХ (СБЕ). Необходимость систематического анализа внешней среды, а также сильных и слабых сторон деятельности предприятия и разработкой стратегии для отдельных бизнес-единиц, способствовали усилению маркетинговых подходов к разработке стратегии предприятия.

В 1990-е годы, в следствие глобализации мировой экономики, усилении движения за защиту прав потребителей, усилением государственного регулирования, произошло разделение маркетинга по трем плоскостям:

- 1) Маркетинг как философия бизнеса;
- 2) Маркетинг как стратегия;
- 3) Маркетинг как тактика и практическая деятельность.

Стратегическая роль маркетинга становится приоритетной по сравнению с оперативным маркетингом.

В начале 21-го века появляется новое понимание стратегии маркетинга, целью которой является укрепление корпоративной культуры и формирование долгосрочных конкурентных преимуществ предприятия на рынке. При этом стратегический маркетинг способствует изменению приоритета и мышления не только руководящих работников и специалистов, но и всех работников предприятия.

### **3. Современное понимание стратегического маркетинга.**

Концепция стратегического маркетинга является одним из важнейших элементов адаптации предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Она (концепция) ориентирует предприятие на комплексное изучение одновременно всех факторов микро- и макросреды маркетинга. Результатом анализа является разработка стратегических решений и их

реализация с целью обеспечения устойчивого конкурентного положения предприятия на рынке.

Таким образом можно дать следующее определение стратегического маркетинга: «Стратегический маркетинг представляет собой направленную на долгосрочный коммерческий успех деятельности предприятия по изучению рыночных возможностей и разработке соответствующих целевым сегментам рынка маркетинговых стратегий». Целью стратегического маркетинга является создание исключительной потребительской ценности путём объединения корпоративной и маркетинговой стратегий в комплексную программу рыночной ориентации предприятия.

К задачам стратегического маркетинга относят:

- 1) Постановка стратегических маркетинговых целей по отношению к конкретным товарам и рынкам;
- 2) Всестороннее изучение тенденций внешней маркетинговой среды;
- 3) Оценка привлекательности рынков и конкурентных позиций предприятия на этих рынках;
- 4) Выбор наиболее привлекательных рыночных сегментов;
- 5) Оценка собственных возможностей предприятия;
- 6) Разработка маркетинговых стратегий и планов;
- 7) Разработка стратегических решений по каждому элементу комплекса маркетинга;
- 8) Обеспечение достижения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия на каждом из целевых рынков.

Отличие оперативного и стратегического подходов к управлению маркетингом на предприятии представлено в таблице 1.

Таблица 1. – Сравнение оперативного и стратегического маркетинга

№	Оперативный	Стратегический
1	2	3
1	Ориентация на действия (предполагает осуществление маркетинговых мероприятий)	Аналитическая ориентация (предполагает разработку стратегических решений и выбор ориентиров)
2	Ориентация на существующие рыночные возможности (возможности и рынки четко определены)	Ориентация на новые рыночные возможности (возможности и рынки находятся в стадии поиска)
3	Стабильная маркетинговая среда: нет изменений в краткосрочном периоде, либо они незначительны	Динамическая маркетинговая среда: изменения маркетингового окружения происходят постоянно
4	Реактивное поведение: происходят определенные события и следует быстрая ответная реакция на них	Упреждающее поведение: действия носят превентивный характер (будущие изменения и реакция на них уже прогнозируется)
5	Операционный менеджмент: выполняются текущие функциональные обязанности и повседневные задачи	Долгосрочный менеджмент: предполагает предвидение будущих возможностей и разработку перспективных стратегических решений

1	2	3
6	Решением маркетинговых проблем и задач занимаются только работники отдела маркетинга	Решением маркетинговых проблем и задач занимаются все работники предприятия, что предполагает сотрудничество и координацию работы всех подразделений предприятия
7	Разработка комплекса маркетинга и его реализация	Оценка привлекательности рынка и конкурентоспособности предприятия
8	Влияние на краткосрочную прибыльность и рентабельность работы	Влияние на долгосрочную прибыльность и рентабельность

Сущность стратегического маркетинга характеризует следующая схема:



Рисунок 1 - Сущность стратегического маркетинга

Выделяют следующие отличительные черты стратегического маркетинга:

- 1) Глобальность – связана с развитием мировых экономических связей и растущей взаимозависимостью национальных рынков;
- 2) Активность – связана с усилением конкуренции на различных рынках;
- 3) Интегрированность – предполагает взаимосвязь и взаимозависимость оперативного, тактического и стратегического маркетинга с приоритетом стратегического;
- 4) Постоянный мониторинг внешней маркетинговой среды.

## ***Тема 2. Стратегическое планирование как базовая функция стратегического маркетинга***

Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Результатом процесса стратегического планирования является стратегический план, который обеспечивает долгосрочное развитие предприятия. При этом важность и значение стратегического планирования заключается в том, что план:

1) отображает систему ценностей и взгляды руководства на будущее организации, что помогает ориентировать деятельность работников в нужном направлении;

2) объясняет исходную ситуацию и детализирует ограничения на деятельность предприятия, которая накладывает на неё внешняя среда;

3) является инструментом координации, которая обеспечивает согласованность целей отдельных подразделений предприятия и способствует выработке компромиссов между ними на базе объективных критериев;

4) план лежит в основе контроля за деятельностью организации и позволяет своевременно и объективно интерпретировать расхождение между желаемым и действительным;

5) повышает готовность организации оперативно реагировать на изменения внешней среды (при условии, что эти изменения предусмотрены планом)

В настоящее время пока ещё не существует единого стандарта составления стратегического плана маркетинга в отношении его структуры и степени детализации отдельных элементов. Однако, в основу любого такого плана положены:

— Анализ среды функционирования предприятия

— Анализ рынка и конкурентов, а также перечень мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей потребителя и усиление конкурентных позиций предприятия

Процесс планирования маркетинга включает стратегическое планирование – разработку стратегии маркетинга и тактическое, оперативное – разработку конкретных маркетинговых мероприятий (табл. 1)

Таблица 1 – Процесс планирования маркетинга

Стратегическое маркетинговое планирование	Оперативное маркетинговое планирование
1. Разработка миссии и целей	1. Постановка тактических маркетинговых целей
2. Анализ среды функционирования	2. Планирование детальных маркетинговых мероприятий по каждому из целевых сегментов рынка на текущий год
3. Анализ конкурентных позиций и конкурентоспособности	3. Разработка бюджета маркетинговых мероприятий

Продолжение таблицы 1

4. Определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей	4. Реализация маркетинговых мероприятий
5. Разработка конкурентной стратегий	5. Контроль достигнутых результатов (сравнение фактических результатов с плановыми)
6. Разработка маркетинговой	

стратегий	
7. Разработка стратегических решений по элементам комплекса маркетинга	
8. Прогнозная оценка результатов	

Стратегическое маркетинговое планирование ориентирует предприятие на перспективные рыночные сегменты, адаптируя к ним его ресурсы и возможности.

Оперативное маркетинговое планирование служит для разработки более конкретных шагов по укреплению конкурентных позиций предприятия на этих сегментах.

Как процесс, интегрированный в общекорпоративную систему планирования, планирование маркетинга включает несколько взаимосвязанных этапов:

**1 этап.** Маркетинговые стратегии должны подчиняться стратегическим решениям, принятым на высшем уровне управления и поэтому процесс стратегического маркетингового планирования рекомендуется начинать исходя из общекорпоративных миссий, целей и стратегий.

В наиболее общем виде миссия объясняет смысл существования организации. Она предопределяет ценности и принципы деятельности предприятия. Различают 3 вида миссий:

- 1) миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание вида деятельности и причина существования организации;
- 2) миссия-ориентация – широкое представление о системе ценностей организации и её отношении к потребителям и деловым партнёрам;
- 3) миссия-политика – даёт представление о будущем фирмы.

Как правило, в большинстве миссий организаций присутствует элементы всех этих типов. В процессе разработки миссий необходимо ответить на вопросы:

1. Мы верим в то, что (ценности организации)
2. Мы достигнем (главная цель)
3. Мы работаем для (целевой сегмент)
4. Нас отличает (преимущества)
5. Мы существуем ради (предназначение)
6. В своей работе мы полагаемся на (ресурсы, силы и т.д.)

Миссия, как правило, не имеет временных критериев, направлена на внешнюю среду, выражается в терминах, имеющих общий характер и имеет количественную характеристику. В отличие от миссии, цели всегда конкретны и ограничены во времени. Они показывают, когда результаты должны быть достигнуты.

Как правило, цели устанавливаются в следующих направлениях работы:

- 1) прибыльность и рентабельность
- 2) положение на рынке

- 3) производительность труда
- 4) объём реализации
- 5) выпуск новых видов продукции
- 6) выход на новые рынки
- 7) работа с клиентами и т.д.

Цели предприятия отличаются в зависимости от того, ориентировано ли оно на рост, стабильное развитие или сокращение. Например, если предприятие ориентируется на рост, то его основными целями могут быть: увеличение объёмов продаж, увеличение занимаемой доли на рынке, выход на новые рынки сбыта и т.д. Предприятие, не стремящееся к росту, могут преследовать такие стратегические цели, как повышение качества, рост прибыли и рентабельности и т.д.

Цели предприятия должны соответствовать принципу SMART:

- S – specific - конкретные
- M – measurable - измеримые
- A – achievable - достижимые
- R – relevant - значимые
- T – time-bound – ограниченные во времени

Общие корпоративные цели делятся на 2 большие группы:

- 1) финансовая – увеличение денежной выручки и объёмов продаж, рост прибыли и рентабельности, сокращение затрат и т.д.
- 2) стратегическая – повышение качества и конкурентоспособности продукции, расширение товарного ассортимента, повышение репутации и имиджа у потребителей, укрепление конкурентных позиций и т.д.

Цели маркетинга подчиняются корпоративным, финансовым и стратегическим целям и направлены на повышение имиджа, и предполагает постановку следующих маркетинговых целей:

- 1) интенсификация PR и имиджевой составляющей комплекса коммуникаций
- 2) оптимизация системной работы с основными потребителями при помощи CRM-технологий и др.

Маркетинговые цели устанавливаются на функциональном уровне и представляют собой желаемые результаты деятельности предприятия по отдельным товарным рынкам (сегментам) товарным группам (товарным маркам) и др.

Постановка целей является важнейшей частью процесса всего маркетингового планирования, так как именно они во многом определяют выбор общих стратегий развития предприятия, в основу выбора которых положена матрица «товар – рынок» (И. Ансофф). В этой матрице все товары делятся на 2 группы:

- А) существующие
- Б) новые

**2 этап.** После установления миссии и целей начинается диагностический этап, который подразумевает анализ и оценку внешней среды функционирования предприятия. В процессе такого анализа устанавливают

возможности и угрозы внешней среды, анализ деятельности конкурентов, а также интенсивность процесса изменений факторов внешней среды. При этом основные факторы внешней среды, которые предопределяют возможности и угрозы, можно разделить на 5 больших групп:

- 1) экономические
- 2) политические
- 3) рыночные
- 4) технологические
- 5) социальные

Анализ конкурентоспособности (который также часто отождествляют с анализом сильных и слабых сторон) ориентирован на внутренние факторы, находящиеся под контролем организации. В процессе такого анализа необходимо выяснить, обладает ли организация сильными сторонами, позволяющими использовать благоприятные возможности. Именно сильные стороны предопределяют тип конкурентного преимущества, на которые основывается базовая стратегия развития организаций, на основе которых и разрабатываются маркетинговые стратегии по элементам комплекса маркетинга. Слабые стороны, в свою очередь, могут усложнять проблему, связанную с угрозами внешней среды и ограничить конкурентные преимущества.

Итогом постановки целей и выбора стратегий является определение целевых рынков, в качестве которых могут быть выбраны отдельные географические регионы, рынки конкретных товаров или даже отдельных товарных категорий. Для обоснования выбора целевой аудитории широко используются матричные (портфельные) методы анализа, разработанные ещё в 1970-е гг. При этом каждый выбранный рынок должен был протестирован с точки зрения доминирующих на нём благоприятных и неблагоприятных тенденций. Кроме того, при выборе целевых рынков следует учитывать возможности самого предприятия. На основе проведенного анализа необходимо оценить основные стратегические альтернативы деятельности предприятия: ограниченный рост, динамичный рост, сокращение и сочетание.

Стратегии ограниченного роста придерживается большинство предприятий. Её применение предполагает установление стратегических целей в зависимости от существующего положения предприятия. Такая стратегия используется в зрелых отраслях с традиционной технологией, когда предприятие удовлетворено своим положением.

Динамичный рост предполагает повышение долгосрочных и краткосрочных целей и применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющимися технологиями.

Стратегия сокращения используется реже всего и предполагает ликвидацию, сокращение деятельности или переориентацию работы существующих подразделений.

Стратегия сочетания придерживаются крупные диверсифицированные предприятия, работающие одновременно в нескольких отраслях. Она

представляет собой сочетание каждой из трёх рассмотренных выше стратегий.

Завершающим этапом стратегического маркетингового планирования является оценка возможных рисков, прогнозирование результатов и обоснование правильности принятых решений.

Процесс маркетингового планирования предполагает проведение необходимых оперативно-тактических мероприятий, назначение ответственных лиц за их организацию, а также определение сроков реализации плана. Механизмом увязки стратегии и её реализации является разработка политики, тактики, процедур и правил: политика – общие ориентиры для действий и принятие решений; тактика – представляет собой конкретные краткосрочные действия; процедуры – предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации; правила – указывают, что нужно делать в определенной ситуации.

С точки зрения формальной структуры, план маркетинга включает следующие разделы:

- 1) резюме (краткая аннотация для высшего руководства)
- 2) текущая маркетинговая ситуация, которая включает описание рынка, обзор товаров, анализ конкуренции и распределение
- 3) возможности и угрозы
- 4) маркетинговые цели, которые предполагают обоснование целей в разрезе 4 P
- 5) маркетинговые стратегии, которые предполагают обоснование стратегий в области элементов комплекса маркетинга на различных целевых рынках, а также ориентировочные затраты. При этом, общее описание стратегии должно быть увязано с возможной реакцией предприятия на изменение элементов внешней среды
- 6) программа действий (годовой календарный план), где должно быть показано, что надо сделать, кто и когда это будет делать, предполагаемые затраты и результаты
- 7) бюджет маркетинга, в котором указывается 3 показателя: денежная выручка, затраты и прибыль
- 8) контроль выполнения плана

### Тема 3. Конкурентные стратегии

1. Модель пяти конкурентных сил М. Портера
2. Конкурентное преимущество и пути его достижения
3. Движущие силы отрасли
4. Базовые стратегии развития
5. Стратегии поведения в конкурентной борьбе
6. Базовые стратегии роста
7. Стратегии сокращения

**1.** Изучение внешней среды предполагает анализ ситуации в отрасли, а также условий конкуренции в ней, что является необходимой предпосылкой для разработки эффективной конкурентной стратегии.

Отрасль представляет собой совокупность предприятий (конкурентов), производящих и продающих аналогичные товары, которые конкурируют между собой на одном потребительском рынке.

Анализ конкуренции в отрасли предполагает определение источников конкурентной борьбы и оценку степени воздействия на неё конкурентных сил. В основу анализа природы конкуренции в отрасли лежит модель 5 конкурентных сил Майкла Портера (рис. 1)

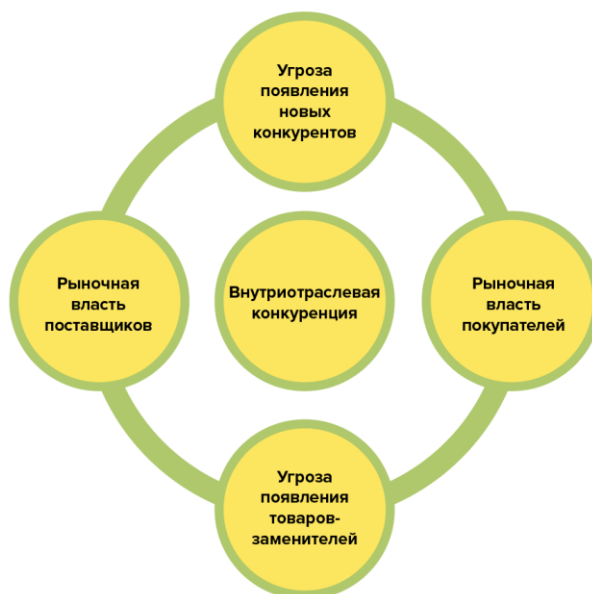


Рисунок 1. Модель 5 конкурентных сил М. Портера

Интенсивность конкуренции внутри отрасли проявляется в том, насколько интенсивно предприятия используют имеющиеся средства в конкурентной борьбе, выпуск новых и более качественных товаров, более низкие цены, более высокий уровень обслуживания покупателей и клиентов.

Конкуренция внутри отрасли может отличаться не только степенью интенсивности, но и принимать различные формы, обусловленные применением той или иной стратегией.

Степень серьёзности угрозы появления новых конкурентов зависит от величины входных барьеров в отрасль, а также ожидаемой реакции предприятий, действующих в отрасли на приход новых конкурентов. И, если входные барьеры низки, а фирмы, действующие на рынке пассивны, то новички могут рассчитывать на получение достаточной прибыли в данной отрасли.

Конкуренция, вызванная товарами-субститутами, высока если цена заменителя привлекательна, а затраты потребителей на переключении низки, а сами потребители считают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар. Эта конкурентная сила может быть как ценовой, так и неценовой. При этом, важным критерием, определяющим конкурентную силу заменителей, является дополнительные затраты потребителей, необходимые для их переключения на товар-заменитель.

Сила поставщиков товара зависит от сложившихся отраслевых обстоятельств и от значимости поставляемого товара для потребителя. Конкурентное влияние поставщиков снижается, если они поставляют к рынку действующих конкурентов стандартный товар и товары-заменители, и наоборот, возрастает, если они поставляют продукцию, у которой нет аналогов.

Если покупатели крупные, то сила их позиций увеличивается. Именно крупные покупатели увеличивают свою конкурентную силу путём увеличения возможностей воздействовать на цены, качество и другие условия продажи.

Стратегический смысл модели 5 сил состоит в том, что она помогает определить структуру конкуренции. Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда все эти 5 сил создают жёсткие условия на рынке: сильная конкуренция между товаропроизводителями, низкие входные барьеры, высокая конкуренция со стороны товаров-заменителей и др.

Эффективность конкурентной стратегии предприятия во многом определяется тем, насколько эффективно она обеспечивает защиту от этих 5 конкурентных сил, а также способствует созданию дополнительного конкурентного преимущества.

Важная задача анализа отрасли заключается в выявлении того, существует ли в ней опытная кривая, выражающая экономия издержек на эффекте масштаба производства. Исследование специалистов БКГ показывает, что по мере увеличения масштабов, себестоимость единицы продукции снижается на 15-30%.

Современная тенденция развития мировых рынков и дифференциация продукции снижает роль опытной кривой при разработке стратегии, однако её эффект по-прежнему проявляется в различных отраслях.

**2.** Оценив силы, влияющие на конкуренцию в отрасли, необходимо также оценить сильные и слабые стороны предприятия. После чего следует оценить привлекательность того или иного рынка, а также конкурентные преимущества организации на этом рынке с целью разработки базовой стратегии.

Основой для разработки стратегических и тактических решений является конкурентное преимущество организации. Конкурентное преимущество классифицируется по следующим признакам:

- 1) по отношению к организации:
  - a) Внешние (благоприятный социально-экономический климат страны, развитая информационная сеть, стабильная политическая система и т.д.)
  - b) Внутренние (высокая квалификация кадров, современная технология производства и т.д.)
- 2) сфера возникновения преимущества:
  - a) Природно-климатическая
  - b) Социально-политическая (развитые рыночные отношения, стабильное законодательство и т.д.)
  - c) Технологическая (технологии, высокий уровень развития НТП, наличие патентов, трансфер-технологии)
  - d) Культурная (наличие духовных ценностей, ориентированных на развитие человека)
  - e) Экономическая (высокая квалификация кадров, государственное регулирование экономики, стабильная налоговая система и т.д.)
- 3) по содержанию факторов конкурентного преимущества:
  - a) Качество товара
  - b) Цена товара
  - c) Затраты потребителя
  - d) Качество сервиса
- 4) метод получения преимущества:
  - a) По наследству – природные ресурсы
  - b) В результате обучения
  - c) Внедрение инноваций
- 5) метод реализации преимущества:
  - a) Рабочее место
  - b) Регион
  - c) Отрасль
  - d) Организация
  - e) Страна
- 6) Время (продолжительность) реализации преимущества:
  - a) Стратегическая (развитие НИОКР, система стратегического планирования)
  - b) Tактическая (современный маркетинг, мотивация труда персонала и др.)
- 7) вид эффекта от реализации преимущества:
  - a) Экономический (рост объёмов продаж, прибыли)
  - b) Экологический (уменьшение выбросов, отходов)
  - c) Социальный (уровень образования, продолжительность жизни и т.д.)

Базовые стратегии развития организации будут разными в зависимости от того, на какое конкурентное преимущество они будут опираться.

Конкурентное преимущество представляет собой характеристики и свойства товара, которые лучше товаров-конкурентов удовлетворяют потребности потребителей и создаёт для организации определённое превосходство над прямыми конкурентами.

Теорию конкурентных преимуществ разработал М. Портер, который по отношению к предприятию разделял их на 2 вида:

- 1) Внешние, которые основаны на отличительных особенностях товара, имеющих ценность потребителей
- 2) Внутренние, которые основаны на более низких издержках (низкая себестоимость)

Эти два типа конкурентного преимущества имеют разное происхождение и различную природу, и на практике обычно является несовместимыми, так как требуют различные подходы к достижению.

Конкурентное преимущество имеет относительный характер, так как определяется по отношению к тому или иному конкуренту на конкретном рынке.

Внешние, или маркетинговые, преимущества основаны на:

- Уникальности товара
- Широком ассортименте продукции
- Прочной репутации товарной марки
- Технологическом лидерстве и постоянном обновлении товарного ассортимента
- Высоком качестве сервисных услуг

Внутренние преимущества основаны на:

- Получении экономии в следствии эффекта масштаба производства
- Снижения издержек за счёт использования современных технологий, средств массовых коммуникаций, использовании логистики при распределении товара

Конкурентное преимущество всегда достигается за счёт реализации покупательской маркетинговой стратегии. Оно может быть значительным или незначительным.

Не следует забывать, что любое конкурентное преимущество может быть сведено к минимуму действиями конкурентов.

**3.** В любой отрасли (СЗХ) постоянно появляются различные нововведения (инновации). Такие процессы протекают с разной скоростью и способствуют изменению ситуации на рынке и, поэтому, предприятия вынуждены постоянно адаптироваться к таким изменениям.

Силы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер переменных отрасли, называются движущими силами.

Действующие движущие силы заставляют предприятие, конкурентов, поставщиков и потребителей менять свои действия и именно поэтому они становятся основными причинами, которые приводят к изменению конкуренции на рынке того или иного товара.

Стратегический анализ показывает, что наиболее важными движущими силами отрасли являются:

- 1) изменение в долгосрочных тенденциях экономического роста
- 2) глобализация отрасли
- 3) изменение в составе потребителей и способе использования товара
- 4) внедрение новых товаров
- 5) технологические усовершенствования
- 6) вход на рынок или уход с него крупных фирм
- 7) изменение структуры затрат и производительности труда
- 8) изменение предпочтений потребителей
- 9) влияние законодательства и государственной политики
- 10) появление новых социальных ценностей, ориентаций и образа жизни
- 11) развитие системы маркетинга

Анализ движущих сил имеет важное практическое значение при разработке маркетинговых стратегий по следующим причинам:

- Даёт возможность определить какие элементы внешней среды предприятия будут оказывать наиболее сильное влияние на его деятельность в ближайшей или отдаленной перспективе
- Позволяет прогнозировать влияние отдельных движущих сил на конкурентную ситуацию в отрасли: чтобы приспособиться к действиям движущих сил необходимо установить масштабы и последствия влияния каждой из них
- Предоставляет возможность адаптировать маркетинговые стратегии предприятия к действию движущих сил и изменениям конкуренции на рынке

**4. Портер выделяет 3 базовые стратегии по:**

- a) Целевому рынку (весь рынок или конкретные сегменты)
- b) По типу реализуемого конкурентного преимущества (издержки или качество товара) (рис. 2)

		Стратегическое преимущество	
		Неповторимость продукта с точки зрения покупателя	Преимущество в издержках
Стратегическая цель	Вся отрасль	Дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент рынка	Концентрация на сегменте	

Рисунок 2. Базовые стратегии развития М. Портера

Стратегия «лидерство в области затрат» предусматривает снижение себестоимости товара, что позволяет снизить цены на товары и привлечь большее количество покупателей, а полученную прибыль использовать для оптимизации маркетинговой деятельности.

Основными методами снижения издержек являются:

- 1) экономия за счёт эффекта масштаба производства (себестоимость единицы товара снижается на 15-20% при увеличении объёмов производства в 2 раза)
- 2) эффект «кривой обучения и опыта» - издержки сокращаются в связи с ростом производительности труда работников
- 3) повышение производительности труда за счёт использования современных технологий

Преимущества в отношении издержек создаёт эффективную защиту от конкуренции:

- Предприятие может защищаться от конкурентов даже в случае «ценовой войны» и получать прибыль при минимально допустимой цене
- Низкие издержки обеспечивают защиту предприятия от поставщиков, так как низкие издержки создают дополнительный барьер для входа на рынок других конкурентов и обеспечивают защиту от товаров-заменителей

Вместе с тем использование этой стратегии предполагает следующие риски: технологические изменения конкурентов могут нивелировать преимущества предприятия по издержкам; конкуренты могут использовать простые и недорогие способы копирования опыта предприятия по снижению издержек; лидерство по издержкам снижает внимание предприятия к совершенствованию товара.

Стратегия дифференциации становится привлекательной по мере того, как потребительские запросы и предпочтения становятся всё более разнообразными и не могут быть удовлетворены стандартными товарами. Организация пытается придать своему товару что-то необычное и уникальное, за что потребитель согласен платить более высокую цену. Усиленная дифференциация позволяет привлекать потребителей и формировать их лояльность к своим товарам.

Различают несколько подходов к созданию уникальной потребительской ценности:

1. Разработка товара, характеристики которого позволяют снижать совокупные затраты потребителей
2. Придание товару таких особенностей, которые повышают результативность его использования: большие функциональные возможности товара, улучшенный дизайн, повышенная долговечность)
3. Придание товару особенностей, которые повышают степень удовлетворения потребителей не за счёт экономии, а за счёт статуса, имиджа (создание бренда)

Создание бренда представляет собой искусство, но тем не менее существует ряд принципов успешного брендинга:

- Качество товара должно соответствовать ожиданиям потребителей
- В концепции бренда должна быть мощная эмоциональная составляющая, которая апеллирует к жизненным ценностям целевой группы потребителей
- В реализации концепции брендинга необходимо быть последовательным и не применять методы стимулирования сбыта к брендовым товарам

Дифференциация, так же, как и лидерство по издержкам, защищает организацию от конкурентных сил на рынке, но иным способом: снижает заменяемость товара, усиливает приверженность торговой марки, снижает чувствительность к цене и способствует росту рентабельности. Приверженность потребителей затрудняет приход на рынок новых конкурентов; высокая рентабельность позволяет противостоять давлению поставщиков. Отличительная способность товара и приверженность потребителя защищает от появления товаров-заменителей.

Вместе с тем стратегия данного типа не способствует завоеванию большей доли рынка, так как рассчитана не на всех, а на определённую группу потребителей. Применение стратегии дифференциации предполагает следующие риски:

- 1) Значение дифференциации снижается по мере того, как товар становится привычным
- 2) Конкуренты могут скопировать товар
- 3) Потребители могут перестать верить в ценность и уникальность товара

Стратегия концентрации ориентирована на нужды одного сегмента или конкретной группы потребителей без стремления охватить весь рынок. Целью этой стратегии является удовлетворение потребностей целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, но в рамках одного целевого сегмента.

Целевой сегмент (ниша) можно определить исходя из особых требований потребителей к использованию товара. В частности, авто мерседес рассчитаны на узкий сегмент богатых людей.

Вместе с тем стратегия концентрации предполагает следующие риски:

- В данный сегмент рынка могут обратить внимание сильные конкуренты
- Требования и предпочтения потребителей могут измениться

Данная стратегия предпочтительна для небольших компаний и фирм, имеющих ограниченные финансовые ресурсы.

**5.** В зависимости от конкурентного положения предприятия на рынке можно выделить два типа стратегий поведения в конкурентной борьбе:

1. Активные стратегии, при которых предприятия, предвидя действия конкурентов и возможные изменения во внешней среде, пытаются действовать первыми.

2. Реактивные стратегии, когда предприятия отвечают на действия конкурентов.

Такое разделение основано на том, является ли предприятие лидером на рынке, претендентом на лидерство, последователем или стремится избежать конкуренции.

Основными стратегиями **лидера на рынке** являются:

1. Расширения рынка – такую стратегию обычно выбирают на стадиях внедрения или роста ЖЦТ, когда ёмкость рынка растёт.
2. Оборонительная стратегия – направлена на сохранение своей доли рынка, используя при этом рекламу, массовые каналы реализации продукции, снижение цены и т.д.
3. Наступательная стратегия – используется для предотвращения прихода на рынок новых сильных конкурентов, делая для них рынок малопривлекательным.
4. Стратегия демаркетинга – когда предприятие стремится снизить спрос на свои товары, чтобы избежать обвинений в монополизме.

К основным стратегиям **претендента на лидерство** относятся следующие активные стратегии:

1. Фронтальная атака – предполагает использование против конкурента тех же самых маркетинговых приёмов, которые использует он сам (активная реклама, снижение цен и т.д.).
2. Фланговая атака - предполагает борьбу с лидером на тех сегментах рынка, на которых он имеет какие-либо слабости. Классическим приёмом такой атаки является предложение аналогичного товара по более низкой цене. В частности, в 1980-х годах компания «7Up» предприняло фланговую атаку на кока-колу и пепси, предложив свой напиток, не содержащий кофеина, рассчитанный на потребителей, которые заботятся о своём здоровье.
3. Окружение лидера – когда вызов лидеру рынка идёт сразу по всем позициям. В мировой практике это имело место в начале 1980-х годов, когда компания Colgate бросила вызов компании Procter & Gamble путём выпуска зубной пасты, направленной не только против кариеса, но и против болезней дёсен, зубного камня и т.д.

**Стратегия последователя.** Последователем является конкурент с небольшой долей рынка, который копирует поведение на рынке лидера. Применяемая им стратегия следования за лидером позволяет минимизировать риск ответных действий со стороны лидера. Целью такой стратегии является мирное сосуществование и сознательный раздел рынка. Такая стратегия применяется в отраслях олигополистической конкуренции, где возможности для дифференциации продукции невелики.

Типичными приёмами здесь являются следование за лидером в области ценообразования и стремление к преимуществам в области обслуживания и сервиса. При этом основное внимание уделяется стратегии, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

**Стратегии уклонения от конкуренции.** Такие стратегии применяют организации, которые стремятся получить прибыль, пока в данном сегменте не появился конкурент:

1. Стратегия рыночной ниши предполагает поиск таких сегментов рынка, которые слишком специализированные или их ёмкость слишком мала, чтобы привлечь лидера. Для того, чтобы рыночная ниша, на которую ориентируются предприятие-специалист была рентабельной, она должна удовлетворять следующим условиям: обладать потенциалом прибыльности, иметь определенный рост, быть малопривлекательной для конкурентов, иметь устойчивые барьеры входа, а также соответствовать специфическим возможностям предприятия. Критерий, на основе которого выбирается стратегия рыночной ниши, может быть связан с какой-либо технической характеристикой товара или с любым элементом маркетинга
2. Стратегия обхода конкурентов, при которой организация предлагает товары, не участвующие в конкуренции, или начинают обслуживать неконкурентные рынки
3. Стратегия сохранения существующего положения, которая является наиболее явной стратегией реагирования и позволяет уклоняться от конкуренции

**6. Стратегии развития организации в основном ориентированы на рост.** Выбор стратегии роста в основном зависит от сильных сторон предприятия, его потенциала, рыночных возможностей и т.д.

Различают три вида целей роста:

- 1) Рост по отношению к базовому рынку (существующему) – интенсивный рост
- 2) Рост по отношению к производственной цепочке (движению продукции к потребителю) – интегрированный рост
- 3) Рост предприятия в других сферах деятельности – диверсифицированный рост

Каждый из этих трех целей роста соответствует и определенное количество определенных возможностей:

— **Стратегия интенсивного роста** наиболее целесообразна в тех случаях, когда организация ещё не исчерпала своих возможностей на действующих рынках. К разновидностям таких стратегий относятся: 1) стратегия проникновения на рынок предполагает увеличение объёмов продаж уже выпускаемых товаров на уже освоенных рынках. Данная стратегия может осуществляться по трем направлениям: потребители, уже приобретающие товары фирмы; потребители, приобретающие продукцию конкурентов; возможные потребители, не приобретающие данные товары; 2) стратегия развития товара предполагает предложение рынку, на котором действует предприятие, нового товара. Она предполагает модификацию товаров, расширение товарного ассортимента, улучшение качества товара; 3) стратегия развития рынка,

которая предполагает предложение уже выпускаемых товаров новым рынкам сбыта

- **Стратегия интегрированного роста** предполагает контроль установления контроля предприятия за действиями поставщиков или контроль за действиями сбытовых партнеров. Стратегия интеграции «назад» используется для того, чтобы защитить стратегически важные источники сырья и снабжения. Стратегия интеграции «вперед» предполагает создание собственной сбытовой сети или установления контроля над каналами товародвижения и сбыта. Стратегия горизонтальной интеграции предполагает рост организации за счёт присоединения конкурентов в данной сфере деятельности
- **Стратегии диверсифицированного роста** оправданы в том случае, если действующие рынки не предоставляют предприятию возможностей для будущего развития: ёмкость рынка стабильна, позиции сильны и т.д. Такие стратегии наиболее рискованны, так как предполагают поиск новых источников сырья, квалификацию кадров, деловых партнёров в совершенно новых для предприятия сферах деятельности. Разновидностью таких стратегий являются стратегия концентрической диверсификации, когда организация начинает заниматься новыми видами деятельности, которые дополняют уже существующие в технологическом или коммерческом плане; конгломератная диверсификация, при которой организация осваивает новые виды деятельности, совершенно несвязанные с продукцией.

**7.** Стратегии сокращения реализуются в том случае, когда организация нуждается в перегруппировке сил (перезагрузке) после длительного роста в связи с необходимостью повышения эффективности работы или период спада экономики. Реализация данной стратегии проходит болезненно, однако, иногда именно эта стратегия является единственно возможным выходом из ситуации.

Выделяют 4 типа стратегии целенаправленного сокращения бизнеса:

- 1) Стратегия ликвидация представляет собой самый предельный вариант стратегии сокращения и осуществляется, когда организация уже не может вести свой бизнес
- 2) Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочных целей в бизнесе в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Используется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не предьявляет интерес потенциального покупателя, но который может принести доход при сокращении расходов на заработную плату, маркетинговую поддержку товаров, закупку сырья и т.д.
- 3) Стратегия сокращения затрат заключается в том, что организация закрывает или даже продаёт одно из своих подразделений.
- 4) Стратегия сокращения расходов, которая аналогична стратегии сокращения затрат, так как её основной идеей является поиск снижения

издержек. Основное их отличие заключается в том, что стратегия сокращения расходов носит временный или краткосрочный характер и её реализация связана с прекращением производства неприбыльных товаров, сокращением персонала, экономией ресурсов и т.д.

#### *Тема 4. Матричные методы в стратегическом анализе*

1. Понятие СХЕ
2. Матрица БКГ
3. Матрица General Electric (GE) – Мак-Кензи
4. Матрица Shell/DPM
5. Матрица ADL

1. Для разработки стратегии необходимо оценить текущее положение и перспективы развития отдельных видов деятельности организации, т.е. провести анализ хозяйственного и продуктового портфелей. Под стратегической хозяйствующей единицей понимают отдельные подразделения организаций, обладающие высокой степенью самостоятельности, которые имеют собственные цели и стратегии своего развития, а также широкую оперативную самостоятельность.

Для того, чтобы считаться СХЕ, структурное подразделение должно удовлетворять 3 критериям:

- 1) СХЕ должна обслуживать внешний, по отношению к организации, рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организаций
- 2) Иметь своих потребителей и конкурентов на рынке
- 3) Руководство СХЕ должно контролировать ключевые факторы успеха на рынке

Хозяйственный портфель представляет собой совокупность отдельных направлений деятельности и товаров организаций. Применительно к отдельным СХЕ, он характеризует совокупность товаров, которые предлагаются потребителю. В этом смысле понятие хозяйственного портфеля аналогично понятию товарная номенклатура.

Хозяйственный портфель должен соответствовать возможностям организации учитывать её сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды.

Специалисты по маркетингу должны периодически анализировать хозяйственный портфель с целью его оптимизации: развитие одних направлений и ликвидация других. На основе этих решений и разрабатывается конкретная стратегия для каждой СХЕ.

Портфельный анализ представляет собой инструмент, с помощью которого руководство организаций анализирует и оценивает деятельность отдельных СХЕ с целью инвестирования в наиболее прибыльное и перспективное направление и сокращение вложения средств в наименее перспективные проекты. Основным приёмом портфельного анализа является построение матриц, с помощью которых отдельные товары или СХЕ сравниваются между собой по различным критериям.

В стратегическом маркетинге используется множество аналитических подходов, которые позволяют решать задачи оценки текущего состояния

отдельных видов деятельности и перспектив их будущего развития: матрица БКГ, матрица GE, матрица Shell/DPM, матрица ADL/LC.

Степень привлекательности различных СХЕ в этих матрицах обычно оцениваются по двум направлениям:

- Привлекательность рынка (отрасли)
- Конкурентная позиция СХЕ на данном рынке

2. В матрице БКГ привлекательность рынка оценивается по показателю темпов роста его ёмкости, а конкурентная позиция данного вида бизнеса оценивается по относительной доли рынка. При этом относительная доля рынка (ось X) считается главной, так как отражает лидерство на рынке и возможность экономии издержек в следствии эффекта масштаба производства. Относительная доля рынка (относительно ведущего конкурента) изменяется в диапазоне от 0 до 1, если же СХЕ сама является лидером, то его относительная доля рынка будет больше 1. Скорость роста ёмкости рынка обычно оценивается за год. В классической матрице БКГ тем роста ёмкости рынка до 10% - низкий, а выше 10% - высокий.

Матрица БКГ имеет следующий вид:

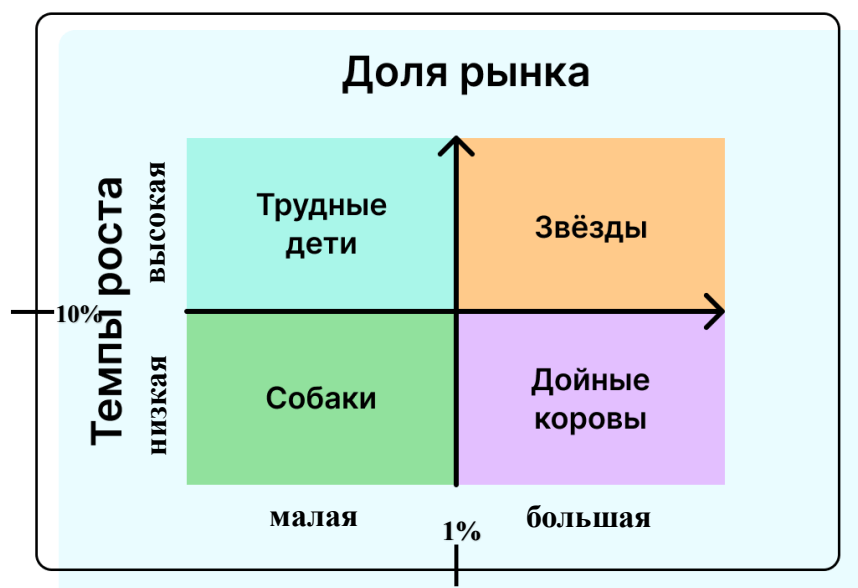


Рисунок 1. Матрица БКГ

В основу построения матрицы лежит модель ЖЦТ. В соответствии с которой каждый товар в своём развитии проходит 4 стадии:

- Внедрение на рынок (трудные дети)
- Роста (звёзды)
- Зрелости (дойные коровы)
- Спада (собаки)

Матрица БКГ позволяет классифицировать товары в соответствии с тем, какие доходы они приносят и какие инвестиции они требуют для своего развития (табл. 1):

Таблица 1 – Характеристика групп товаров матрицы БКГ

Товар	Доля на рынке	Прибыль	Варианты действий
«Трудные дети»	Низкая доля на быстрорастущем рынке	Низкая, растущая, нестабильная	Выжидательная позиция, крупные инвестиции/уход с рынка
«Звёзды»	Большая доля на быстрорастущем рынке	Высокая, стабильная, растущая	Инвестиции для продолжения роста
«Дойные коровы»	Высокая доля на рынке с низкими темпами роста	Высокая, стабильная	Источник денежных средств для развития других бизнес – единиц
«Собаки»	Небольшая доля с низкими темпами	Низкая, нестабильная	Уход с рынка и «сбор урожая»

В основу этой матрицы положены следующие допущения:

- 1) чем выше темп роста ёмкости рынка, тем больше возможностей для развития данной СХЕ
- 2) Чем больше доля рынка СХЕ, тем прочнее позиции в конкурентной борьбе

Вместе с тем матрица БКГ не часто используется в стратегическом анализе, так как довольно сложно установить долю рынка основных конкурентов, кроме того привлекательность рынка оценивается лишь по одному показателю – темпом ёмкости роста рынка, поэтому практической деятельностью предприятий более широко используется модифицированная матрица БКГ, в которой по вертикальной оси (у) откладываются среднегодовые темпы роста объёмов продаж конкретных товаров, а по горизонтальной оси – средняя рентабельность продукции. На основе анализа матрицы БКГ можно определить:

- 1) Возможную стратегию для конкретных групп товаров или СХЕ
- 2) Оценить потребности СХЕ в финансировании или определить потенциал рентабельности отдельных товаров
- 3) Сбалансировать товарный портфель предприятия (в идеале предприятие должно иметь группу товаров, приносящих свободные денежные средства – дойные коровы – собаки – а также группу товаров, способных обеспечить будущее развитие предприятия – звёзды, трудные дети). Следует иметь ввиду, что избыток товаров на рынке с быстрыми темпами роста может привести к потере финансовой независимости

**3.** Матрица GE была разработана специалистами компании консультационной группы Мак-Кензи и компании GE лишена недостатка матрицы БКГ, то есть упрощённой её детерминантов (осей). Вместо показателя роста объёмов продаж в ней используется показатель привлекательности бизнеса (отрасли), а вместо относительной доли рынка –

будущий конкурентный статус (сила позиции бизнеса). В специальной литературе эта матрица получила образное название «Экран бизнеса».

Индексы, характеризующие силу позиции бизнес-единицы в отрасли (ось X), определяются при помощи следующих показателей:

- a) Доля рынка
- b) Динамика изменения
- c) Рентабельность
- d) Цена
- e) Конкурентность товара
- f) Имидж торговой марки
- g) Производительность труда и т.д.

Привлекательность отрасли (ось Y) определяется с учётом размера рынка, темпов его роста, рентабельности, силы конкуренции, законодательных ограничений и т.д.

Для оценки силы позиции бизнеса и привлекательности отрасли можно использовать коэффициент значимости отдельных показателей. В матрице используются 3 уровня градации индексов:

1. Сильный (высокий)
2. Средний
3. Слабый (низкий)

Пересечение линий, характеризующих уровни значений, образуют решётку (матрицу GE), которая подразделяется на 3 зоны (рис. 2)

1 зона. Организация должна инвестировать (левые верхние квадранты)

2 зона. Организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне (диагональ «левый низ – правый верх»)

3 зона. Следует получить максимально возможную прибыль, а затем покинуть зону (правые нижние квадранты)

		Конкурентоспособность товара, направления или бизнеса		
		низкая	средняя	высокая
Привлекательность рынка	высокая	Избирательность	Инвестирование и рост	Инвестирование и рост
	средняя	«сбор урожая»	Избирательность	Инвестирование и рост
	низкая	«сбор урожая»	«сбор урожая»	Избирательность

Рисунок 2. Матрица GE

На основе анализа матрицы GE предлагается следующие стратегии для СБЕ, попавшие на различные квадранты матрицы:

*1 квадрант* – сохранение и укрепление позиций на рынке: инвестирование для обеспечения максимальных темпов роста и концентрация усилий по укреплению сильных сторон бизнеса

*2 квадрант* – инвестирование с целью борьбы за лидерство: выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности и укреплении слабых сторон бизнеса

*3 квадрант* – обеспечение выборочного роста, предполагает специализацию на основе сильных сторон, поиск путей ликвидации слабых сторон или уход с рынка, если отсутствуют перспективы роста объёмов продаж

*4 квадрант* – крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты с целью противодействия конкурента

*5 квадрант* – защита существующих позиций и концентрация инвестиций в наиболее прибыльные и наименее рискованные сегменты рынка

*6 квадрант* – ограниченный рост за счёт деятельности, не связанной с большим риском или «сбор урожая» путём рационализации производственно-сбытовой деятельности

*7 квадрант* – сохранение позиций путём концентрации на наиболее привлекательных сегментах и защита сильных сторон

*8 квадрант* – зарабатывание денег путём модернизации выпускаемых товаров и минимизация издержек

*9 квадрант* – уход с рынка, что предполагает срочную распродажу товарных запасов и снижает до минимума текущих издержек

**4.** Матрица Shell/DPM (Direct Policy Matrix) – матрица направленной политики, которая внешне похожа на матрицу GE и является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, которая лежит в основе матрицы БКГ. Данная матрица позволяет описывать фактические или ожидаемые позиции (конкурентоспособность и привлекательность) во времени, определять возможные стратегии и принимать соответствующие управленческие решения.

Если критерий стратегического выбора в матрице БКГ основан на потоке денежной наличности, которая является показателем краткосрочного планирования, а в матрице GE он, наоборот, основан на оценке возврата инвестиций, которая является показателем долгосрочного планирования, то модель Shell/DPM предлагает ориентироваться на оба эти показателя для принятия стратегических решений.

Другой особенностью этой модели является то, что в ней могут рассматриваться виды бизнеса, находящиеся на различных стадиях ЖЦ и, поэтому, она предлагает возможности изменений стратегического позиционирования.

В модели DPM ось X отражает конкурентоспособность СБЕ (или его будущий конкурентный статус) с использованием следующих переменных: относительная доля рынка, степень развития и эффективность функционирования сбытовой сети, широта и глубина товарного

ассортимента, технологические навыки, качество продукции, эффективность производства, сервисные услуги, местоположение, доступ к источникам сырья и т.д.

Ось У отражает общее состояние и перспективы развития отрасли (привлекательность), темпы роста отрасли, средняя норма прибыли и её стабильность, уровень конкуренции, сила поставщиков, государственное регулирование, степень использования производственных мощностей и др.

Каждой из 9 клеток матрицы Shell соответствует своя стратегия (рис. 3)



Рисунок 3. Матрица Shell/DPM

1 квадрант – удвоить объёмы производства или свернуть бизнес

2 квадрант – стратегия увеличения конкурентных преимуществ

3 квадрант – стратегия лидера бизнеса или сохранение позиций

4 квадрант – осторожное ведение бизнеса

5 квадрант – сохранение позиций и изучение перспектив дальнейшего развития

6 квадрант – стратегия риска

7 квадрант – стратегия свёртывания бизнеса

8 квадрант – стратегия частичного свёртывания бизнеса

9 квадрант – стратегия генератора денежной наличности («дойные коровы»)

Представленная на матрице кривая показателей имеет оптимальную траекторию развития СБЕ: от увеличения объёмов производства (интенсивного роста) – к стратегии усиления конкурентных преимуществ – к стратегии лидера бизнеса – к стратегии генератора денежной наличности – к стратегии свёртывания бизнеса.

Преимуществом этой модели следует отнести то, что в ней качественные и количественные переменные объединены в единую систему и не зависят от взаимосвязи доли рынка и прибыльности бизнеса.

Вместе с тем, к недостаткам модели относится то, что выбор переменных для её построения весьма условен. Кроме того, неизвестно оптимальное количество переменных для каждой оси и довольно сложно установить их приоритетность. Кроме того, применение этой матрицы



специализируется в рыночной нише. Он может долго сохранять своё положение, но не имеет шансов его улучшить.

Слабая позиция означает, что данный вид бизнеса имеет ряд недостатков и практически не имеет шансов выжить самостоятельно.

Процесс разработки стратегий на основе анализа матрицы ADL/LC включает 3 этапа:

1. Простой (естественный) выбор, то есть стратегия развития определяется на основе положения данного вида на матрице (естественное развитие, избирательное, доказательство)
2. В рамках каждого естественного выбора сама точечная позиция вида бизнеса предопределяет характер специфического выбора, который во многом определяется общим стратегическим руководством
3. Осуществляется выбор уточненной стратегии, которая соответствует каждому специфическому выбору и представляет собой переход от стратегического к оперативному планированию.

При этом компания ADL предлагает 24 стратегии, которые получили название в соответствии с буквами английского алфавита:

- A – обратная интеграция
- B – развитие бизнеса за рубежом
- C – развитие производственных мощностей за рубежом
- D – рационализация системы сбыта
- E – наращивание 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 и новые рынки
- P – новые продукты и те же рынки
- Q – рационализация продукции
- R – рационализация ассортимента продукции
- S – чистое выживание
- T – те же продукты и новые рынки
- U – те же продукты и те же рынки
- V – эффективная технология
- W – традиционная эффективность снижения стоимости
- X – отказ от производства

Таблица 2 – Специфические и уточнённые стратегии

№	Специфические стратегии	Уточнённые стратегии
Ведущая конкурентная позиция		
1	Увеличение доли рынка и	B, G, E, S, I, M, O, T, V, E, I, L

	быстрый рост Удержание положения	E, I, L
--	-------------------------------------	---------

Продолжение таблицы 2

2	Доминирующая позиция и рост Удержание позиций и лидерство в ценах Удержание доли рынка (защита)	A, C, N, V, W, U A, C, N, V, W, U
3	Доминирующая позиция и зрелость Удержание доли рынка – рост Удержание позиций – защита	A, B, C, F, G, H, N, P, T, U A, C, N, U, V, W
4	Удержание позиций – спад	A, C, N, U, V, W
Сильные конкурентные позиции		
5	Улучшение положения Стремление к быстрому росту	E, I, L B, C, E, G, L, M, O, P, T, V
6	Попытка улучшить позиции (лидерство по ценам) Быстрый рост	A, C, N, U, V, W B, C, E, G, L, N, O, P, T, I, V
7	Удержание и защита позиций Удержание позиций с попытками роста	A, C, N, U, V, W A, B, C, F, G, J, N, P, T, U
8	Удержание, защита Сохранение бизнеса	A, C, N, U, V, W D, G, K, M, O, R, V, W
Заметная конкурентная позиция		
9	Увеличение доли рынка – быстрый рост, концентрация	B, C, E, G, L, M, O, P, T, V
10	Выборочное увеличение доли рынка, постепенная дифференциация	A, C, N, U, W, V
11	Защита позиций, доказательство жизнеспособности Ограниченный рост	A, G, I, M, R, T A, B, C, F, G, N, P, T, U
12	«Сбор урожая» Постепенный уход	B, C, T, L, M, P, U, V D, N, Q, R, W
Прочная позиция		
13	Доказательство жизнеспособности	J, L, T
14	Поиск доли рынка - захват	D, F, L, N, P, Q, R
15	Удержание ниши Постепенный уход	C, D, N, Q, U D, M, Q, R, W
16	Постепенный уход Отказ	D, R, M, Q, W X
Слабая конкурентная позиция		
17	Усилить позиции, догнать	D, L, E, M, P, Q, R

	конкурентов Отказ от инвестиций – выход	D, K, Q, R, S
--	--	---------------

Продолжение таблицы 2

18	Доказать жизнеспособность	D, L, M, N, Q, R, V, W
19	Обновление Постепенный уход	D, M, O, P, Q, R, U D, M, Q, R, W
20	Выход - отказ	X

## ***Тема 5. Стратегические решения в отношении комплекса маркетинга***

В отношении разработки комплекса маркетинга могут использоваться 3 стратегических решения: недифференцированный маркетинг, когда предприятие стремится охватить весь рынок, используя одно и то же товарное предложение, ценовую, коммуникационную и сбытовую политику; дифференцированный маркетинг, когда для каждого сегмента рынка разрабатывается собственный комплекс маркетинга; концентрированный маркетинг, когда для каждого сегмента рынка разрабатывается индивидуальный комплекс маркетинга.

В области товарной политики основными товарными стратегиями являются: товарная дифференциация, товарная специализация, товарная диверсификация.

Основными решениями в области товарной политики является: расширение товарной номенклатуры и выпуск новых товаров, модификация имеющихся товаров; производство товаров по заказу, сокращение товарной номенклатуры, снятие товаров с производства и решение о выпуске товарных марок с созданием бренда.

В области ценовой политики предприятие может использовать 3 типа ценовой стратегии:

- 1) Стратегия дифференцированного ценообразования, которая предусматривает применение разнообразных скидок и надбавок к среднему уровню цен в зависимости от спроса
- 2) Конкурентное ценообразование, в основе которого лежит соотношение между спросом и предложением, а также конкурентные позиции предприятия
- 3) Ассортиментное ценообразование, которое применяется к взаимосвязанным и взаимодополняемым товарам, то есть набор взаимосвязанных товаров стоит дешевле, чем сумма составляющих его товаров

В области коммуникационной политики выделяют 2 базовые стратегии:

- Стратегия проталкивания, когда основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их включить товары предприятий в свой ассортимент, создать необходимые условия, выделить товарам предприятий хорошее место в торговом зале, а также заинтересовать покупателей покупкой этих товаров. Данная стратегия целесообразна в том случае, когда предприятие выводит на рынок новый инновационный товар
- Стратегия втягивания, когда маркетинговые усилия концентрируются на конечных потребителях. Эта стратегия направлена на конечных потребителей. Эта стратегия направлена на создание благоприятного отношения потребителей к товарам предприятия с целью того, чтобы сами потребители требовали от посредников наличия товаров предприятия на полках магазинов

Стратегические решения в области сбытовой политики касаются выбора метода сбыта товаров (экстенсивный, селективный, эксклюзивный, прямой). При выборе оптимального сегмента рынка (рыночная ниша), предприятие может использовать 2 стратегических подхода:

- 1) Метод «муравья», когда предприятие осваивает один сегмент рынка за другим
- 2) Метод «стрекозы», который предполагает одновременный выход предприятия на максимально возможные количества сегментов рынка для того, чтобы в последующем осуществить подбор наиболее привлекательных из них.