



## 13. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

### 13.1 Особенности стратегического маркетинга

### 13.2 Этапы стратегического планирования

*Ключевые слова:* стратегия, стратегическое планирование, этапы стратегического планирования, стратегия замораживания, стратегия снятия сливок, стратегия «цена-количество», стратегия предпочтения.

### 13.1 Особенности стратегического маркетинга

Слово «стратегия» пришло в маркетинг из военного лексикона. В основу стратегического планирования положен принцип, сформулированный еще Наполеоном: «Концентрация сил в нужном месте и в нужное время».

**«Концентрация сил»** – это комплексное применение системы маркетинга, включая его средства, методы, законы и основные положения;

**«в нужном месте»** – выбор соответствующего сегмента рынка;

**«в нужное время»** – расчет своих сил для решения поставленных задач и их своевременное осуществление.

Главный принцип стратегии – это концентрация мощи против слабости, в роли последней может выступать заорганизованность противника – конкурента, внезапность, недостаток людских ресурсов и т.д.

Главный секрет стратегии – в решающий момент, в решающей точке сконцентрировать подавляющую мощь против самого уязвимого места противника, а для этого нужно иметь резервы. В маркетинге их роль могут выполнять «ниши рынка», человеческие, финансовые и другие ресурсы.

Г.К.Жуков не имел ни одного военного поражения в своей жизни, так как следовал простому принципу, который стал его стилем жизни: «внезапность, концентрация мощи, глубокие стремительные прорывы». Надо заметить, что в условиях жесткой конкуренции эти положения не утратили своей значимости.

Понятие «стратегия» стало использоваться в менеджменте и маркетинге в 60–х годах, когда проблемы влияния окружающей среды на деятельность фирмы стали первостепенными.

Существует множество толкований слова «стратегия», которые друг друга дополняют. Стратегия – это набор правил для принятия решения, которыми предприятие должно руководствоваться в своей деятельности. Еще эти правила называют «стратегией бизнеса» и они определяют:

- какие виды продукции осваивать;
- какие технологии использовать;
- куда и кому сбывать продукцию;
- каким образом добиваться превосходства над конкурентами.

Процесс выработки стратегии не завершается какими-либо немедленными действиями, обычно он заканчивается установлением общих

положений, выполнение которых обеспечивает рост и укрепление позиции предприятия.

Цель – более высокий уровень принятия решения – это может быть программа фирмы или маркетинга, стратегия – средство ее достижения, критерий – способ оценки стратегий и выбор лучшей из них в конкретных условиях.

Обращаться к стратегии вынуждает изменение окружающей среды. Цель должна быть указана в уставе предприятия и в ее лозунгах. Изначально она представляется ясной, но со временем события усложняют картину и поэтому ее следует менять, а следом анализировать производственно–хозяйственную деятельность, чтобы выявить перспективы с учетом влияния окружающей среды.

Стратегическое планирование исходит из положения, что будущее для компании не обязательно должно быть лучше прошлого и что его нельзя предсказать методом экстраполяции. Этим оно отличается от долгосрочного планирования. Смысл стратегического маркетинга состоит в своевременном выявлении важнейших изменений во внешней среде и приспособление к ним. Для этого фирма должна вкладывать средства в те мероприятия, которые позволяют определить данные изменения. Однако внешняя среда очень динамична и довольно часто непредсказуема – поэтому информация и интуиция бизнесмена должны быть важными элементами маркетинговой деятельности.

Информация – главная преимущественная стратегия обновляющихся компаний, говорит Уотермен Р., а адаптация – их главное стратегическое оружие. Под стратегией он понимает два положения:

- план распределения ресурсов и достижения успеха в конкурентной борьбе;
- последовательное, неторопливое приближение к будущему (целям компании) на основе использования принципов маркетинга.

Цели должны быть реальными, ориентированными на перспективу, основанными на финансовых возможностях и выраженными количественно. В противном случае не будет намерений и стимула работать (играть) – в качестве аналогии можно привести игру в футбол без ворот.

В структуру маркетинга при стратегическом планировании следует включать и людей, то есть компания должна нанимать на работу высококвалифицированных специалистов всех уровней и, прежде всего, в области управления и маркетинга. Сегодня повышение эффективности производства за счет внутренних ресурсов уходит на второй план, а на первый выходит ориентация всего хозяйственного механизма на рынок и удовлетворение его потребностей.

Для стратегического планирования приемлем «принцип Родена»: «...отсекать все лишнее», то есть не пытаться сразу найти лучшее решение, а отбросить, отфильтровать все те варианты действий, которые или не позволяют достичь цели, или позволяют, но не эффективными способами.

Кроме того, необходимо использовать элементы ситуационного анализа. Рассмотреть несколько сценариев (стратегий) развития фирмы, и, исходя из ситуации (влияния окружающей среды), реализовывать тот или иной, или различные их комбинации.

Стратегическое планирование не надо смешивать с долгосрочным, где за основу берется временной интервал, а не содержание - цели фирмы и, соответственно, маркетинга как структурного ее подразделения.

Преимущества от стратегического планирования заключаются в следующем:

1) оно подстегивает руководителей фирмы мыслить перспективно и лучше понимать структуру маркетинга: изучать потребителей; планировать выпуск продукции; вести гибкую ценовую политику и т. д.;

2) координирует принимаемые фирмой решения по различным направлениям, включая альтернативные действия или их комбинацию;

3) делает фирму более подготовленной к внезапным переменам;

4) заставляет ее оценивать свои сильные и слабые стороны;

5) вырабатывает у руководителей фирмы навыки ясного и четкого формулирования задач, которые увязаны со стратегическими целями организации;

6) создает основу для распределения ресурсов.

Решение о выборе стратегии является индивидуальным для каждой фирмы. Ее разработка и осуществление требует строжайшей дисциплины, творческого подхода и неустанных усилий, обеспечивающих выживание в конкурентной борьбе, которая пронизывает все решения компании при разработке стратегии маркетинга. И это же обстоятельство очень часто заставляет компании разрабатывать агрессивные рыночные стратегии, которые направлены на завоевание новых рынков, новых сегментов покупательского спроса. Привязанность компании к одним и тем же рынкам и методам сбыта не может обеспечить ей длительного коммерческого успеха, а иногда является и главной причиной ее краха. Фирма должна быть в состоянии постоянного поиска новых видов продукции и новых областей применения своей традиционной продукции.

Разработанная стратегия маркетинга всегда в дальнейшем конкретизируется в каких-то количественных величинах; при этом определяющее значение имеют аналогичные показатели у конкурентов. Таким образом, в процессе принятия решения о стратегии маркетинга фирма должна постоянно учитывать возможности конкурентов и изменения в стратегии конкурентной борьбы. Вторым важным моментом при разработке стратегии маркетинга является *учет требований потребителей*. Стратегия маркетинга не должна исходить от самого продукта. Как считают специалисты, маркетинг начинается со стремления фирмы решить проблемы клиента. В качестве третьей компоненты здесь может выступать *окружающая среда фирмы*.

**Стратегическое планирование** – это выбор наилучших путей достижения поставленных целей средствами маркетинга в рамках данной системы ограничений (условий), которые мы называем окружающей средой.

## 13.2 Этапы стратегического планирования

Весь процесс принятия решения о выборе стратегии маркетинга можно представить в виде следующих шести этапов:

### 1) Разработка программы фирмы

Программа фирмы – это формулировка ее конечных (стратегических) целей. В принципе она может быть с самого начала и ясна (устав компании), но по мере роста фирмы и появления новых товаров и рынков может возникнуть потребность в ее корректировке.

В программе должна быть указана сфера деятельности фирмы и ее место на рынке – обозначены границы, а именно:

- какие товары и услуги выпускаются;
- какие технологии используются;
- какие группы потребителей обслуживаются;
- какие функции выполняются.

Программа не должна быть очень узкой или слишком широкой. Она должна быть оптимальной, учитывающая следующие особенности:

а) выходит фирма на рынок с новой продукцией или прекращает реализацию прежней;

б) завоевывает новые сегменты рынка, расширяясь при этом, или сокращает сферу своей деятельности.

Затем программа разворачивается в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого уровня управления.

Перед каждым управляющим ставится конкретная задача (цель), за решение которой он несет ответственность. Это еще называется управление «методом решения задач» или «деревом целей».

Различают близкие, средние и долгосрочные цели.

*Близкой целью* может быть, например, ликвидация пробелов в ситуации на каком-либо рынке (ротационные воздуходувки, к примеру, могут быть проданы не только для энергетики, а и для горнодобывающей промышленности).

*Средней целью* может быть освоение нового рынка при помощи традиционного для компании продукта.

*Долгосрочной целью* является очень часто разработка нового продукта.

Цели должны отвечать определенным требованиям. Они должны быть реальными и достижимыми, иметь количественное выражение, быть определенным образом упорядочены.

Для любой организации балансирование краткосрочных и долгосрочных целей является наиболее сложной проблемой, но баланс должен быть обязательно достигнут. Некоторые организации придают большое значение выполнению каких-то краткосрочных целей (например, получение прибыли), а другие делают акцент на долгосрочную перспективу. Если фирма вкладывает больше средств в рекламу и мало расходует на исследования и разработки, то текущие объемы продаж у нее возрастают, а будущие сокращаются. Если

фирма не модернизирует свой основной капитал, она может увеличивать прибыль на ближайший момент, но оборудование изнашивается, и прибыль, в конце концов, упадет. Если фирма разрабатывает новый продукт, она не должна ждать немедленной прибыли и не стремится окупить затраты за 4–5 лет, но в будущем ее положение на рынке будет прочным.

Количественное выражение цели должно быть сформулировано как можно более точно. Например, постановка такой цели, как «повысить прибыль на инвестированный капитал» является не очень удачной. Конкретнее можно сформулировать так: «Повысить прибыль на инвестированный капитал до 7,5%». Формулировка «Повысить прибыль на инвестированный капитал до 7,5% в течение двух лет» является наиболее приемлемой. Чем более конкретно будет сформулирована цель в отношении количества, времени и места, тем больше пользы это принесет при разработке стратегии, а также при проведении маркетинговых мероприятий и осуществлении контроля.

Чаще всего постановка цели в количественном выражении осуществляется через показатель прибыли. Это является причиной многочисленных исследований, проводимых специалистами по маркетингу для выяснения влияния тех или иных рыночных факторов на размер или норму прибыли. Результаты исследований учитываются фирмами при разработке стратегии маркетинга.

В результате исследования, проведенного Американским институтом маркетинга совместно с Гарвардской школой бизнеса, было выяснено, что *ключевым фактором*, определяющим уровень прибыли (было названо 37 факторов), *является доля компании* на данном товарном рынке. На основе анализа результатов коммерческой деятельности 524 компаний различных отраслей промышленности была выявлена зависимость между этими двумя величинами. Она представлена ниже на рисунке 28.

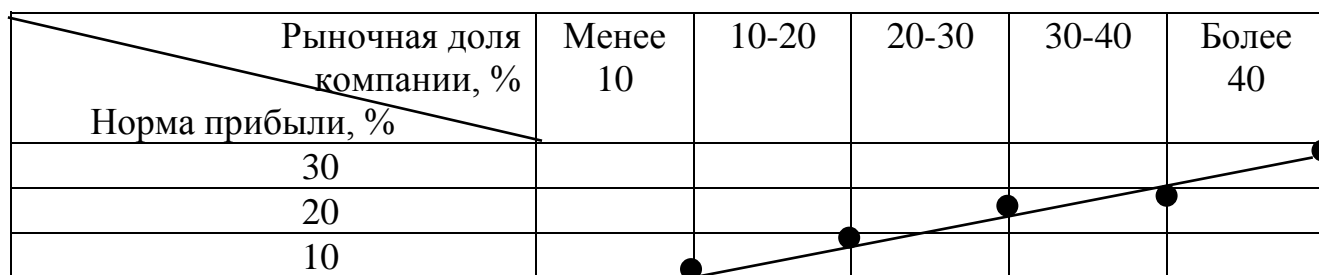


Рисунок 28 – Зависимость нормы прибыли от величины доли компании на рынке

Как показывает график, увеличение рыночной доли компании на 10% сопровождается ростом нормы прибыли в среднем на 5%. Выявленная зависимость является причиной того, что многие фирмы при планировании маркетинга ставят себе цель завоевать определенную долю на рынке. Ее величина зависит от многих факторов, исследованием которых также занимаются эксперты по маркетингу. К ним относятся, прежде всего, такие показатели, как доля на данном рынке основных конкурентов; объем ресурсов

фирмы, который она может направить на стимулирование сбыта и повышение качества продукции; степень удовлетворенности покупательского спроса на данном рынке и т.д.

Целей может быть очень много, поэтому их следует проранжировать по степени важности, выделив среди них следующие:

- увеличение прибыли, доли на рынке, объемов продаж, производительности труда;
- улучшение качества продукции;
- снижение затрат;
- рациональное использование ресурсов;
- совершенствование управления и расширение сбытовой сети и другие.

Если выдвигается несколько целей, то они могут быть несогласованными между собой. Поэтому предприятию следует определиться, каким конфликтующим целям оно отдает предпочтение. Среди них следует выделить следующие восемь пар основных альтернативных задач:

- 1) краткосрочная прибыль – долгосрочный рост;
- 2) валовая прибыль – конкурентоспособность;
- 3) усилия в сфере прямого маркетинга – усилия, связанные с выявлением и развитием рынка;
- 4) проникновение на существующий рынок – развитие новых рынков;
- 5) использование благоприятных возможностей в качестве источника долговременного роста «сопряженных» или «сторонних»;
- 6) целью деятельности фирмы является получение прибыли (коммерческий маркетинг) – цель не связана с получением прибыли (некоммерческий маркетинг);
- 7) рост фирмы – стабильность;
- 8) окружающая безопасная среда – высокий риск.

## **2) Создание стратегических хозяйственных подразделений (СХП)**

СХП – это самостоятельное структурное подразделение компании, которое отвечает за конкретную товарную группу или товарный ассортимент. Это подразделение концентрирует свою деятельность на конкретном рынке и имеет своего управляющего, который наделен властью и контролирует все функции, объединяя их в единую стратегию.

В качестве СХП на предприятии могут выступать отделения фирмы, конкретный товарный ассортимент, марочный товар и т. д. Как показывает практика, в компании их количество не должно превышать тридцати – это оптимальная величина.

В принципе СХП может быть всего несколько, включая одно, но их следует отобрать, учитывая свои возможности.

Стратегические подразделения имеют следующие общие характеристики:

- конкретную ориентацию и точный целевой рынок;
- одного из руководителей маркетинга во главе;
- собственную стратегию;
- контроль над своими ресурсами и явно отличительные преимущества;

– четко обозначенными конкурентами.

Каждое СХП составляет кратко- и долгосрочные планы, которые должны быть увязаны с программой фирмы и быть более гибкими. Важную роль в стратегическом плане маркетинга играют приоритеты.

Стратегии зависят от этапов жизненного цикла продукции. Исследования показали, что предприятия, выпускающие продукцию производственного назначения, важность маркетинговых целей связывают с такими показателями как:

- долей фирмы на рынке;
- разработкой нового продукта и сбытом его основным потребителям;
- политикой ценообразования;

Что касается конечных потребителей, то здесь следующая картина:

- доля прибыли;
- стимулирование сбыта;
- разработка нового продукта;
- политика ценообразования.

### **3) Определение целей и задач маркетинга для каждого СХП**

Как уже отмечалось, программа фирмы разворачивается в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого СХП с конкретным планом маркетинга.

Таким образом, каждое хозяйственное подразделение устанавливает собственные цели маркетинга, которые можно количественно и качественно охарактеризовать как:

а) количественные цели: увеличение доли на рынке, прибыли, объемов продаж, емкости рынка и т.д.;

б) качественные цели: образ компании, инновационность компании, положение в отрасли, интенсивность конкуренции и т.д.

Эти цели можно объединить. Например, положение фирмы можно определить по доле ее на рынке, а инновационность – по количеству зарегистрированных патентов.

### **4) Ситуационный анализ (СА)**

Фирма в ходе СА определяет свои маркетинговые возможности и проблемы, с которыми она может столкнуться и разрабатывает различные сценарии поведения на рынке.

Ситуационный анализ ищет ответы на два общих вопроса:

- каково нынешнее положение фирмы;
- в каком направлении она движется?

С этой целью изучают окружающую среду, оценивают способности организации, определяют ее сильные и слабые стороны и оценивают реакцию конкурентов на ту или иную стратегию компании. При этом выявляются рентабельные и перспективные СХП, и принимаются решения о ликвидации бесперспективных, убыточных.

СА фирмы могут проводить сами (10%) или специализированными маркетинговыми службами (90% случаев) 1–2 раза в год. Это очень

дорогостоящее мероприятие и его проводят всегда высококвалифицированные специалисты: маркетологи, аудиторы, контроллеры и т.д.

СА можно сравнить с осмотром самолета перед полетом. Его можно представить в виде циклической схемы.

### **Циклическая схема управления фирмой:**

1) Ситуационный анализ:

- а) положение, в котором находится фирма;
- б) прогноз, что ее ожидает с учетом реального положения дел;
- в) влияние внешних факторов.

2) Маркетинговый анализ и синтез:

- а) определение цели, что надо сделать, чтобы выправить ситуацию;
- б) оценка цели, почему именно надо сделать так;
- в) принятие решений, какими должны быть задачи.

3) Стратегическое планирование:

- а) выдвижение стратегий, что надо сделать, чтобы достичь цели;
- б) выбор лучшей стратегии;
- в) разбивка стратегических планов на задачи и действия.

4) Tактическое планирование:

- а) определение тактики (как действовать);
- б) разработка оперативного плана (кто, когда, где, почему, что и сколько должен сделать);
- в) реализация оперативного плана.

5) Маркетинговый контроль:

- а) сбор данных (каковы результаты деятельности);
- б) оценка данных (сравнение целей и фактических результатов);
- в) коррекция данных, если цели и результаты не совпадают;
- г) принятие решения о проведении ситуационного анализа.

### **5) Разработка интегрированной стратегии роста фирмы**

Стратегия маркетинга состоит в использовании его структуры, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь цели организации. В решении о структуре маркетинга главное – это комплексное сочетание планирования, продвижения, реализации и цен на данные виды продукции.

Стратегические планы маркетинга необходимо строить для каждого СХП, но стратегии при этом должны быть между собой скоординированы с учетом их взаимодействия и взаимозависимости. Эти планы опираются на данные маркетинговых информационных систем, маркетинговых исследований, отделов сбыта, бухгалтерии и т.д. Они используют конкретный анализ производительности труда и плановые модели распределения ресурсов, а также прогнозируют способность организации разрабатывать, поддерживать и защищать занимаемое ею положение на рынке. План маркетинга учитывает как краткосрочные, так и долгосрочные последствия решений; объединяет анализ окружающей среды, и планы на случай непредвиденных обстоятельств, что облегчает процесс адаптации к возникающим изменениям.



В зависимости от ситуации и опыта персонала компания может использовать различные подходы к планированию стратегии маркетинга. Известны три типа стратегий маркетинга, отличающиеся друг от друга отношением фирмы к показателю рыночной доли.

Созидательная стратегия предполагает активные действия фирмы, направленные на завоевание и расширение своей доли на рынке. Такую стратегию могут проводить только фирмы, обладающие значительным запасом финансовых ресурсов, так как расширение доли редко достигается в короткий срок и требует обычно серьезных затрат.

Из 600 компаний, обследованных Американским институтом маркетинга, лишь 120 смогли увеличить свою долю на рынке на 2% и более за трехлетний период.

В тех случаях, когда положение на рынке у фирмы удовлетворительное, или у нее не хватает средств, чтобы проводить активную рыночную стратегию, фирма выбирает *стратегию замораживания*. Такая стратегия предполагает сохранение данной величины рыночной доли. Она обычно принимается зрелыми промышленными компаниями на традиционных для них товарных рынках.

Однако неожиданное техническое изобретение конкурирующей фирмы может не только резко сократить размер прибыли данной компании, но и окончательно подорвать ее конкурентные позиции, вызвав моральный износ ее традиционной продукции.

В отличие от «созидательной стратегии», цель которой заключается в расширении доли на рынке, *«стратегия снятия сливок»* направлена на резкое увеличение размера и нормы прибыли в возможно более короткий срок на основе сокращения этой доли. Эта стратегия чаще всего является результатом необходимости. Фирме могут срочно понадобиться наличные деньги, например, для покрытия задолженности банку. В этом случае фирма «продает» часть своей рыночной доли конкуренту.

При выборе стратегии фирма во многих случаях руководствуется поведением потребителя на рынке. Если в основе этого поведения лежит цена как основной параметр при решении о покупке, то фирма выбирает *«стратегию цена–количество»*. Эта стратегия является типичной при сбыте многих видов продукции, производимых с помощью хорошо отработанных и апробированных технологий и уже давно продающихся на рынке. При этом производитель должен позаботиться о большом количестве сбываемого товара и о низких производственных затратах, чтобы держать низкие цены на товар.

В качестве примера можно привести фирму «Гоета». Усиление позиций на рынке и понижение цен являются важными стратегиями этой фирмы.

*«Стратегия предпочтения»* использует различные инструменты политики сбыта, не зависящие от конкуренции в области цен. Конечная цель этой стратегии – создать стабильные преимущества перед конкурентами. Сюда можно отнести качество, дизайн, упаковку продукции, сервисное обслуживание, поставку запасных частей и т.д. Выбор, интенсивность

применения каждого из элементов такой стратегии зависят от потребностей покупателей. Успех стратегии предпочтения определяется тем, удалось ли найти такую комбинацию из всех элементов, которая создаст изготовителю предпочтение со стороны потенциальных потребителей.

Стратегия «цена–количество» и стратегия «предпочтения» представляют типы стратегий, находящихся на противоположных полюсах. Между ними находятся многие модификации и переходные формы. Сомнительной представляется стратегия, содержащая элементы обоих типов, которая, несмотря на это, не может в полной степени реализовать ни одни из них.

Различают стратегии маркетинга и по отношению к конкурентам. Одна из основных таких стратегий называется «ми–ту» или «стратегия приспособления, подлаживания». Цель ее: максимально близко повторять действия конкурентов по таким параметрам, как продукция, канал сбыта, цены, общение. На другом полюсе находится «стратегия резкого отличия», при которой предлагается товар, резко отличающийся от товара конкурента.

Обе эти стратегии можно комбинировать. Так, «Фирма» может применять стратегию «подлаживания» относительно продукта, но стремиться к резкому отличию в сфере распределения продукта.

### 1) Стратегия роста фирмы на основе трехуровневого анализа, который проводится в следующей последовательности

**Первый уровень: интенсивный рост** – данная стратегия оправдана, если фирма не до конца использовала присущие ее товарам и рынкам возможности. Для выявления возможностей интенсивного роста используется матрица по товарам и рынкам, которая указывает на три разновидности такого роста (рисунок 29).

		Рынок	
		старый	новый
Т о в а р ы	с т а р ы й	$Z_t=1$ (базисные затраты) 1. Стратегия глубокого внедрения на рынок	$Z_t=4$ 2. Стратегия развития (расширения границ) рынка 20%
	н о в ы й	$Z_t=8$ 3. Стратегия совершенствования товара 33%	$Z_t=12 \div 16$ 4. Стратегия диверсификации 5%

где  $Z_t$  - затраты

Рисунок 29 – Матрица по товарам и рынкам

а) *глубокое внедрение на рынок* – оно эффективно, когда рынок растет и насыщается. Фирма должна найти пути сбыта существующих товаров на прежних рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

б) *расширение границ рынка* эффективно, если местная фирма стремится расширить сферу деятельности благодаря внедрению существующих товаров на новые рынки.

в) *совершенствование товара* заключается в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенствования товаров для ныне существующих рынков.

Последняя стратегия (стратегия диверсификации) будет рассмотрена ниже.

В верхнем левом углу каждого квадранта матрицы показаны затраты (Зт), связанные с отдельными альтернативами. За основу берется первая – базисная стратегия. Результаты эти получены эмпирическим путем.

В нижнем углу – вероятности некоторых стратегий.

При использовании матрицы ее клетки заполняются произведением соответствующих вероятностей на величины потенциальных объемов продаж. Это служит целям качественного определения планового объема продаж или развития бизнеса.

**Второй уровень: интеграционный рост** – он оправдан, если у СХП прочные позиции на рынке и фирма может получить дополнительные выгоды в рамках данной отрасли. Здесь можно наметить следующие три пути развития:

а) *регрессивная интеграция* – это когда фирма стремится поставить под контроль всех поставщиков;

б) *прогрессивная интеграция* – это когда фирма стремится поставить под контроль или заполучить систему распределения (обе эти стратегии а) и б) в совокупности образуют вертикальную маркетинговую систему);

в) *горизонтальная интеграция* – это когда фирма стремится поставить под контроль или заполучить ряд предприятий конкурентов (это горизонтальная маркетинговая система).

**Третий уровень: диверсификационный рост** – он оправдан, если отрасль не дает возможности фирме для дальнейшего роста или он ее не устраивает. На рисунке 17 в четвертом квадранте показана данная стратегия.

## **2) Модель Портера**

Эта модель исходит из положения, что для получения больших прибылей фирма должна иметь сильную позицию по отношению к конкурентам за счет низких издержек, уникальности (незаменимости) предложения и объема обработки рынка. То есть здесь как крупные фирмы, так и малые имеют равный шанс достичь требуемого уровня рентабельности. А также наличие средней позиции - попасть «в яму». Чтобы ее ликвидировать, надо сконцентрировать свою стратегию на одном сегменте (рисунок 29).

Модель Портера рассматривает две концепции плана маркетинга: целевой рынок и стратегическое преимущество. На их основе она генерирует следующие три стратегии, которые показаны на рисунке 30.

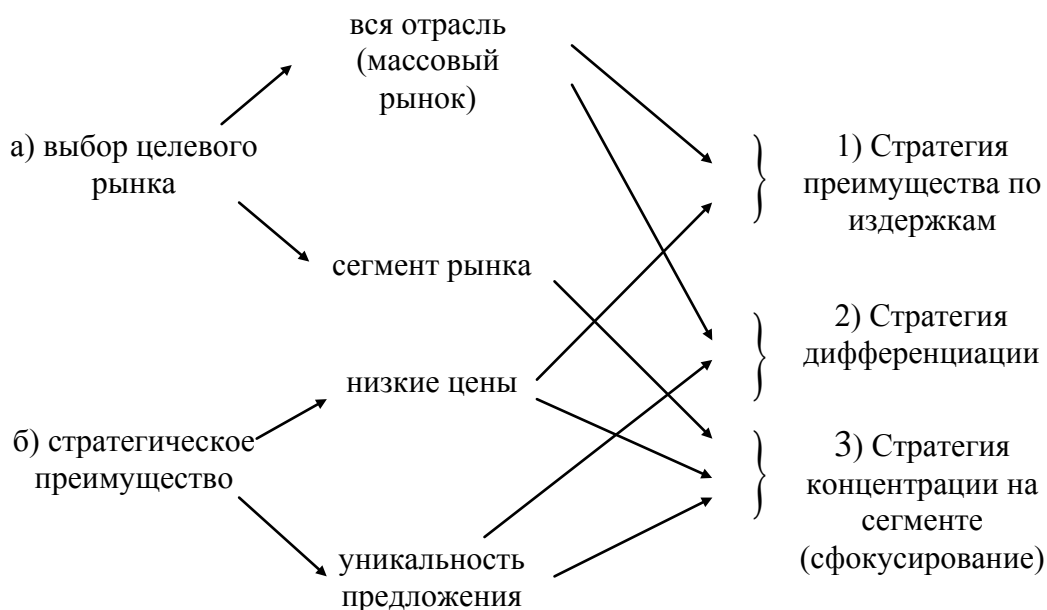
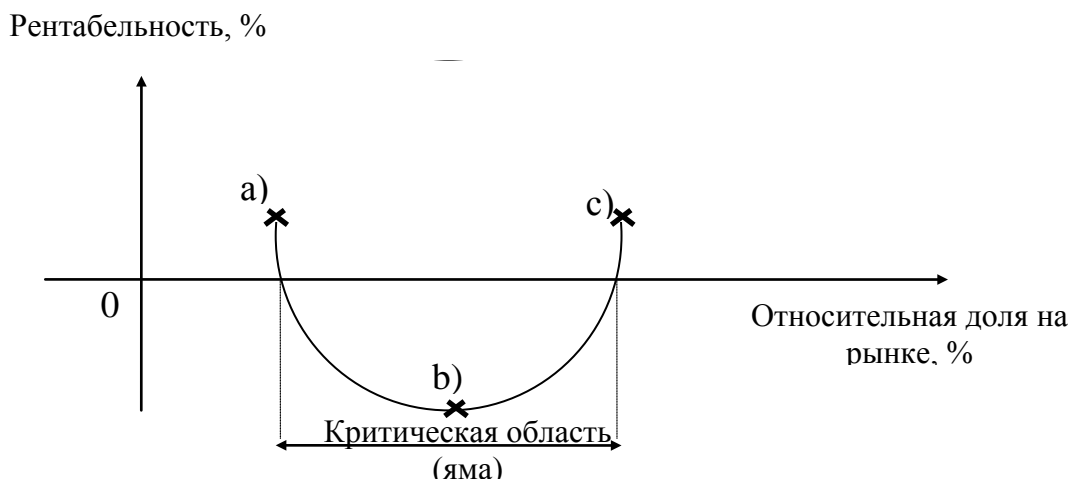


Рисунок 30– Стратегии модели Портера

**Стратегия преимущества по издержкам** (лидерство в области затрат) – все действия и решения предприятия должны быть направлены на минимизацию затрат. Предприятие ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства возможна минимизация удельных издержек и установление низкой цены на товар. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами и привлекать тех потребителей, для которых главная мотивация – уровень цен.

**Стратегия дифференциации** – основная идея этой стратегии в том, что в глазах потребителей товар предприятия должен четко отличаться от товаров конкурентов. Затраты в этом случае играют второстепенную роль. Предприятие нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, эксплуатационных характеристик и т.д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители достаточно лояльны к товару.

**Стратегия концентрации** – предприятие выбирает отдельный сегмент рынка и устанавливает низкие цены на товар либо делает уникальное предложение с учетом особенностей этого сегмента. Концентрация своих усилий на одном сегменте, предприятие создает товары, предназначенные для удовлетворения специфических запросов потребителей, и приобретает особую репутацию.



где точка a) - соответствует хорошо сконцентрированной стратегии;  
 точка b) - это плохо сконцентрированная или дифференцированная стратегии, или отсутствует ценовое лидерство (яма);  
 точка c) - характеризует ценовое лидерство или хорошо дифференцированную стратегию.

Рисунок 31 –Связь между рентабельностью и долей компании на рынке по модели Портера

Как видно из рисунка, эта зависимость носит U-образный характер.

### 3) Матрица «Бостон Консалтинг Групп» (БКГ)

Эта матрица позволяет компании классифицировать каждое из своих СХП по доли на рынке относительно конкурентов и темпам годового роста отрасли. Она основывается на концепции жизненного цикла продукции (ЖЦП) и концепции кривой опыта. Последняя исходит из положения, что при удвоении объемов производства затраты на единицу продукции снижаются на 30% (она получена опытным путем).

Многие специалисты считают, что абсолютный показатель доли на рынке здесь имеет второстепенное значение и в качестве точки отсчета используют рынки 2-х или 4-х самых крупных компаний конкурентов. А уже на их базе определяются показатели относительной доли на рынке (рисунок 32).

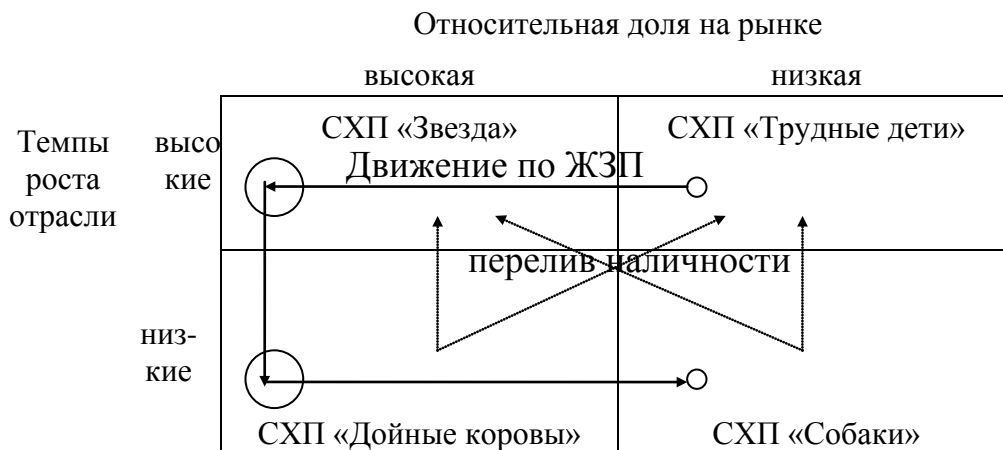


Рисунок 32 –Матрица БКГ

Величина кругов характеризует емкость рынка и долю компании на нем.

а) «Звезда» – занимает лидирующее положение на рынке в развивающейся отрасли. Она дает больше прибыли, но и требует очень больших затрат на поддержание высоких темпов роста. По ЖЦП – она соответствует фазе роста. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в дойную корову.

б) «Дойная корова» – занимает лидирующее положение в зрелой или сокращающейся отрасли. За счет высоких прибылей данное СХП по ЖЦП соответствует фазе зрелости. Этот товар обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам трудно их переманить.

в) «Трудный ребенок» («Теленок», «Трудные дети» и т. д.) – это новое растущее СХП или фирма. Состояние его неустойчивое, так как ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Этому СХП по ЖЦП соответствует фаза внедрения. Поддержка со стороны потребителей невелика, отличительные преимущества товара неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов.

г) «Собаки» («Хромые утки» и т.д.) – это СХП с ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Несмотря на длительное пребывание на рынке, успехи его незначительные. Поэтому здесь может быть несколько вариантов:

- пока они дают прибыль, инвестировать ее в «Звезды» или «Трудных детей»;
- выйти на специализирующийся рынок или вообще уйти с него;
- до минимума сократить обслуживание или извлечь прибыль за счет ликвидации.

#### **4) Матрица привлекательности для рынка и эффективности предпринимательства**

В предыдущих подходах А; Б; В; использовались одномерные координаты:

А – товары и рынки;

Б – рентабельность и доля на рынке;

В – темпы роста отрасли и доля на рынке;

В данной матрице эти две координаты будут многомерными, то есть оценивается по нескольким показателям одновременно. В таблице 22 и на рисунке 21 приведен пример ее использования.

Здесь каждое СХП оценивается с точки зрения двух факторов:

а) деловая активность для отрасли (притягательность);

б) эффективность предпринимательства для компании.

Если один из этих факторов отсутствует, то результаты будут безуспешными.

На рисунке 21 показано семь СХП, которые получены по аналогии с СХП, обозначенное индексом «А».



Рисунок 33 – Матрица «Привлекательности рынка – эффективности бизнеса»  
На примере компании «Дженерал электрик».

Согласно этой матрице ни сильная фирма на непритягательном сегменте, ни слабая фирма на притягательном сегменте не будут иметь успеха.

В таблице 28 даны притягательные факторы для этой фирмы (СХП), а для других фирм и СХП они будут иными.

Можно более точно определить значения некоторых СХП. Как видно из рисунка, матрица делится на три зоны:

**I зона.** «А» и «В» – заштрихованные три ячейки указывают на желательный бизнес. «А» - самый лучший из них, так как находится в зоне с высокой и средней оценкой двух главных факторов и имеет достаточно большой размер рынка ≈40% (лидер). Эти СХП надо развивать, инвестировать туда капитал - стратегия инвестиций и роста.

**II зона** – «С», «F», «D» – расположена по диагонали в кругах. Здесь бизнес с низкой и средней степенью привлекательности и неплохой эффективностью. В этом случае лучше продолжить отбор и изучение данных

видов СХП. Здесь стратегические решения принимаются в зависимости от ситуации.

**III зона.** Для ячеек «Е», «Г» – бизнес здесь лишен урожая – «стратегия исчерпания». План портфеля заказов и сделок компании (бизнес) дополняется определенным количеством ожидаемого оборота и прибыли. Если между плановыми и фактическими показателями будет большой разрыв, то компания должна искать пути его ликвидации. Это будет план развития нового дополнительного бизнеса.

Эта модель разработана специалистами компании «Дженерал Электрик» и консультативной фирмой «Маккинзи». Она представляет собой развитие матрицы БКГ, PIMS и модели «Маккинзи».

### **5) Программа воздействия рыночной стратегии на прибыль (PIMS)**

Эта модель позволяет установить взаимосвязь между различными параметрами, которые оценивают работу фирмы. Она содержит около тридцати переменных, позволяющих выявить 67% факторов успеха компании – это показали результаты эмпирических исследований.

Информация о каждом СХП при этом собирается и агрегируется по отраслям. Здесь, как и в предыдущей модели, рассматриваются две многомерные координаты.

**Доход от инвестиций.** На него больше всего влияют следующие факторы:

- а) относительная доля на рынке трех ведущих конкурентов;
- б) стоимость, добавленная компанией (то есть является она лидером, либо ее вес незначительный);
- в) рост отрасли (на каком этапе ЖЦП находится СХП);
- г) качество продукции;
- д) уровень инноваций.

В рамках программы PIMS качество измеряется с помощью переменных, характеризующих товары и услуги. Каждой переменной присваивается бальная оценка, которая отражает ее значение для потребительского восприятия качества товара и услуги. Проводится сравнение с тремя крупнейшими конкурентами компании, каждая из которых получает соответствующую оценку.

На основе этого сравнения определяется показатель относительного качества продукции, который отражает то, как качество продукции компании воспринимают покупатели с качеством продукции ее главных конкурентов.

При этом необходимо учитывать следующие особенности:

- поставщики – всегда переоценивают значимость переменных, характеризующих продукцию;
- потребители – делают акцент на переменные, связанные с обслуживанием;
- между ценой и качеством существует взаимосвязь.

**Движение денежных средств.**



а) растущий рынок требует от компании средств, так как их (инвестиции) постоянно надо вкладывать в его развитие.

б) относительно высокая доля на рынке улучшает их поступление.

*Информация затем направляется заказчику в следующей форме.*

а) стандартные сообщения – информация о среднем доходе от инвестиции, конкуренции, технологии и структуре издержек.

б) сообщения по анализу стратегий – здесь делается описание изменений в стратегии (их динамика) на короткий и длительный периоды таких характеристик, как рентабельность капитала и движение наличных средств.

в) сообщение об оптимальных стратегиях – излагаются стратегии, которые показывают максимальный результат.

г) сравнительные сообщения – анализируются применения схожих у конкурентов (удачливых и неудачливых) стратегий.

### **Тактическое планирование и контроль**

*Тактика* – это набор конкретных действий, выполняемых с целью реализации заданной маркетинговой стратегии. Фактически это достижение промежуточных целей, но здесь необходимо учитывать последовательность проведения тех или иных мероприятий, правильно выбирать время и первенствовать на рынке, то есть использовать принцип «дерева целей».

При этом необходимо осуществлять контроль, то есть следить за результатами и через определенное время сравнивать плановые показатели с фактическими. В случае их отклонения вносить соответствующие корректировки, а если они существенные, то полностью менять стратегию и тактику.

В принципе маркетинговый контроль можно разбить на три составляющих:

1) *Контроль за выполнение годовых планов*, об этом уже говорили выше. Его осуществляют руководители среднего и высшего звена, используя такие методы, как:

- анализ возможного сбыта;
- анализ доли на рынке;
- анализ затрат на маркетинг и сбыт;
- наблюдение за отношением клиентов (жалобы, предложения и т.д.);
- корректировка планов.

2) *Контроль прибыльности* – внутрифирменная ревизия, ее проводят: контролер по маркетингу, аудитор и другие. Здесь определяется: какие СХП зарабатывают деньги, а какие терпят убытки и принимается решение о их ликвидации.

3) *Стратегический контроль*, его проводят высшее руководство и служба маркетинга. При этом выявляются лучшие маркетинговые возможности, которые может использовать фирма и проверяется их эффективность. Для этого проводится ситуационный анализ.