

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
Учреждение образования
«Витебский государственный технологический университет»

А.А. Савосина

МАРКЕТИНГ

РАЗДЕЛ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ»

Конспект лекций

для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»

Витебск
2021

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.291.3я73
С 19

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент кафедры гражданского
права и гражданского процесса
УО «ВГУ» им. П.М. Машерова Трацевская Л.Ф.;

заместитель директора ЧУП «ЭдТранс» Долженков Н.В.

Рекомендовано к изданию редакционно-издательским
советом УО «ВГТУ», протокол № 9 от 28.05.2021.

Савосина, А. А.

С 19 Маркетинг. Раздел «Стратегический маркетинг» : конспект лекций /
А. А. Савосина. – Витебск : УО «ВГТУ», 2021. – 162 с.
ISBN 978-985-481-686-9

В конспекте лекций, подготовленном в соответствии с типовой учебной программой, представлен круг вопросов стратегического маркетинга. Рассматривается современная концепция стратегического маркетинга. Излагаются методики проведения сегментирования и позиционирования, разработка конкурентных стратегий, а также пути роста, развития и сокращения предприятий.

Адресовано студентам, преподавателям и аудитории, интересующейся вопросами теории и методологии маркетинга.

УДК 658.8(075.8)
ББК 65.291.3я73

ISBN 978-985-481-686-9

© УО «ВГТУ», 2021

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Сущность стратегического маркетинга	8
1.1 История возникновения и развития стратегического маркетинга	8
1.2 Современное понимание стратегического маркетинга	10
1.3 Понятие и элементы стратегии маркетинга	11
1.4 Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления	13
2 Управление стратегическим маркетингом	14
2.1 Стратегическое маркетинговое планирование	14
2.2 Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования	17
2.3 Организация стратегического маркетинга	19
2.4 Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга	20
2.5 Стратегический маркетинговый контроль	21
3 Базовые стратегии роста предприятия	23
3.1 Общая характеристика стратегий роста предприятия с использованием матрицы «товар – рынок»	23
3.2 Модифицированная матрица «товар – рынок»	27
3.3 Направления диверсифицированного роста	28
3.4 Виды и преимущества интегрированного роста	29
3.5 Стратегии сохранения или сокращения позиции на рынке	30
3.6 Использование матрицы «товар – рынок» в оценке направлений развития предприятия	31
4 Анализ стратегических маркетинговых возможностей	37
4.1 Назначение аудита маркетинга	37
4.2 Внешний маркетинговый аудит	37
4.3 Внутренний аудит маркетинга	42
4.4 Особенности проведения SWOT-анализа	43
4.5 Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил	46
5 Сегментация и позиционирование в стратегическом маркетинге	55
5.1 Проблемы выбора целевых рынков	55
5.2 Проведение сегментации рынка	57
5.3 Современные модели сегментации рынка	60
5.4 Сегментация на основе искомых выгод (мультиатрибутивная сегментация)	62
5.5 Стратегии охвата рынка. Оценка привлекательности рынков (сегментов)	65
5.6 Значение концепции позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий	66
5.7 Характеристика этапов разработки концепции	

позиционирования	67
5.8 Направления позиционирования	69
5.9 Правила построения и использования карт восприятия	70
5.10 Ошибки и способы модификации неблагоприятного позиционирования	74
5.11 Использование методов маркетинговых исследований в разработке концепции позиционирования	78
6 Оценка конкурентных позиций предприятия	80
6.1 Составляющие анализа конкурентов	80
6.2 Конкурентный бенчмаркинг	82
6.3 Классификация конкурентных стратегий	84
6.4 Понятие и виды конкурентных преимуществ	88
6.5 Современные теории конкурентного поведения	92
6.6 Процесс разработки конкурентной стратегии	95
7 Использование концепции жизненного цикла товара в стратегическом маркетинге	104
7.1 Стратегические задачи на различных стадиях жизненного цикла товара	104
7.2 Сравнительный анализ традиционного жизненного цикла товара и жизненного цикла отрасли М. Портера	107
7.3 Маркетинговые стратегии для участников новых рынков	110
7.4 Маркетинговые стратегии для растущего рынка	111
7.5 Маркетинговые стратегии для зрелого рынка	115
7.6 Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках	116
8 Применение матричных методов в стратегическом анализе	119
8.1 Области использования матричных методов	119
8.2 Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании	120
8.3 Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля	123
8.4 Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла	127
9 Механизм реализации стратегического маркетинга	132
9.1 Стратегический решения в товарной политике и пути их реализации	132
9.2 Стратегические решения в политике распределения и пути их реализации	133
9.3 Стратегические решения в коммуникационной политике и пути их реализации	136
9.4 Стратегические решения в ценовой политике и пути их реализации	139
10 Концепция маркетинга взаимоотношений	142
10.1 Эволюция маркетинга взаимоотношений	142
10.2 Модель маркетинга взаимоотношений с потребителями	146
10.3 Разработка стратегии маркетинга взаимоотношений	149

10.4	Принципы сегментации при использовании МВ	152
10.5	Технологии прозрачного маркетинга	153
10.6	Понятие CRM-технологий и программных продуктов, их обеспечивающих	155
	Список литературы	160

Витебский государственный технологический университет

Введение

В условиях становления рыночной экономики для отечественных предприятий существует необходимость учета тенденций, происходящих во внешней маркетинговой среде, с целью адаптации к ним и выбора способа рыночного поведения, обеспечивающего предприятию выгодную позицию не только в настоящий момент, но и на перспективу.

Целью преподавания дисциплины является получение студентами теоретических знаний и практических навыков в области разработки маркетинговых стратегий товаропроизводителей с учетом существующих во внешней среде возможностей и угроз, а также имеющихся навыков, умений и ресурсов, способствующих созданию уникального рыночного предложения, рассчитанного на наиболее привлекательные рыночные сегменты.

К задачам изучения дисциплины относятся обучение молодых специалистов:

- разработке маркетинговых стратегий;
- осуществлению процесса управления стратегическим маркетингом, стратегическому маркетинговому планированию и контролю;
- формулированию и выбору наиболее перспективных базовых стратегий роста организации;
- проведению аудита маркетинговой среды и маркетинговой деятельности организации;
- процедуре выбора, оценке привлекательности целевых рынков/сегментов;
- подготовке адекватных концепций позиционирования организации/марки на целевых сегментах;
- оценке конкурентных позиций организации и разработке эффективных конкурентных стратегий;
- разработке маркетинговых стратегий с учетом стадий жизненного цикла рынка;
- оценке бизнес-портфеля предприятия и разработке предложений по его рационализации;
- подготовке стратегических направлений в товарной, ценовой, коммуникационной, политике распределения для выбранных сегментов;
- составлению стратегического плана маркетинга.

Методология преподавания курса предполагает использование активных методов обучения, в частности, проведение деловых игр и круглых столов, групповых дискуссий и тренингов по вопросам

разработки маркетинговых стратегий и их внедрения в деятельность ведущих белорусских и зарубежных организаций.

Изложение материала курса предполагает сочетание трех важнейших аспектов:

1) теоретического (изучение сути стратегического маркетинга, элементов маркетинговых стратегий, методов анализа маркетинговой среды и бизнес-портфеля организации);

2) практического (разработка маркетинговых стратегий исследуемых организаций с учетом теории жизненного цикла рынка; написание отчетов по текущему конкурентному положению предприятия на рынке, проведению сегментации, подготовке концепций позиционирования товарного предложения на целевых сегментах);

3) творческого (использование методов творческого поиска, в частности, генерации идей, синектики, морфологического анализа для формулировки стратегий изучаемого предприятия, разработки уникального способа позиционирования товара).

Конспект лекций ориентирован на студентов специальностей «Маркетинг» дневной и заочной формы обучения для оказания им помощи при проведении практических занятий.

1 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

1.1 История возникновения и развития стратегического маркетинга

1.2 Современное понимание стратегического маркетинга

1.3 Понятие и элементы стратегии маркетинга

1.4 Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления

1.1 История возникновения и развития стратегического маркетинга

Формирование концепции стратегического маркетинга как относительно самостоятельной области изучения связано, с одной стороны, с развитием понимания маркетинга, осознанием его научной значимости, а с другой – с эволюцией подходов к пониманию стратегического управления деятельностью предприятия.

В период массового производства (1890–1950 гг.) маркетинг формировался как практическая область знаний, способствующая реализации произведенной продукции. С 1910 по 1925 г. на некоторых предприятиях были организованы отделы по изучению рынка. Затем появились первые публикации, в которых маркетинг представляется как искусство управления сбытом.

После Второй мировой войны произошло расширение массового производства, маркетинг приобрел важное практическое значение и начал рассматриваться как совокупность различных видов хозяйственной деятельности, направляющих поток товаров от производителя к конечному или промежуточному потребителю.

Последующие процессы укрупнения производства привели к монополизации многих рынков. Перед предприятиями-монополистами встали проблемы дальнейшего роста и поиска новых ненасыщенных рынков. На помощь пришли глобальные маркетинговые исследования. Важной стала и сбалансированность отдельных элементов маркетинговой деятельности при разработке и выведении на рынок новых товаров. Поэтому в 1960 г. была предложена модель «4P», требующая согласованной разработки таких элементов, как товар, цена, сбыт и продвижение.

Начиная с 1960-х гг. маркетинговое планирование последовательно рассматривалось как подходящее средство для преодоления растущей нестабильности окружающей среды. Идеи стратегического планирования и концепции маркетинга переплелись, что и привело к созданию основ стратегического маркетинга.

В 1970-х гг., в условиях роста риска и неопределенности рыночной среды, сформировались системы управления, предназначенные для подготовки предприятия к будущему. Отношение к маркетингу отличалось в отраслях по производству промышленных и потребительских товаров. В промышленных компаниях отвергались необходимость проведения специальных маркетинговых исследований и их роль в управлении предприятием в стабильных рыночных условиях. Компаниям, связанным с производством потребительских товаров и оказанием услуг, роль маркетинга виделась в управлении продажами. Маркетинг рассматривался как основа сбытовой деятельности, средство оперативного управления.

В 1980-х гг. необходимость систематического анализа окружающей среды, в которой действует компания, ее собственных сильных и слабых сторон способствовала введению маркетинговых подходов в разработку стратегии предприятия. Производители начали обращать больше внимание на удовлетворение запросов потребителей, рассматривая товар или услугу как набор выгод для целевых потребителей. Оперативный маркетинг свелся к исследованиям рынка и мониторингу эффективности рыночных мероприятий. В компаниях, предлагающих потребительские товары, маркетинговое планирование стало рассматриваться как логическое продолжение стратегического.

Глобализация экономики в 90-х предопределила развитие маркетинга как стратегии адаптации предприятия к международной конкуренции. На данном этапе произошло разделение маркетинга по трем плоскостям: маркетинг как философия (образ мыслей, убеждения топ-менеджмента), маркетинг как стратегия и маркетинг как тактика. Возникли споры относительно того, что более важно оперативный (тактический) или стратегический маркетинг. Для крупных компаний признавалась стратегическая роль маркетинга, в то время как для компаний, ориентированных на конечного потребителя, значимым считался именно оперативный маркетинг.

Дальнейшие изменения управленческого мышления сопровождались соответствующими изменениями в понимании маркетинга. В настоящее время считается, что он:

- становится составной частью стратегии организации, определяет ее долгосрочные конкурентные преимущества;
- участвует в организационных изменениях, требуя создания более гибких и демократических структур управления;
- способствует развитию корпоративной культуры, увеличивает мотивацию сотрудников, их заинтересованность в конечных результатах деятельности;
- ориентирует на формирование долгосрочных отношений с клиентами;
- изменяет мышление и приоритеты всех сотрудников организации, а не только топ-менеджеров.

1.2 Современное понимание стратегического маркетинга

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

К задачам стратегического маркетинга можно отнести:

- постановку стратегических маркетинговых целей по конкретным товарам или рынкам;
- оценку привлекательности рынков и возможностей компании;
- разработку стратегии сегментации выбранных рынков;
- проработку модели конкурирования на целевых сегментах;
- подготовку концепции позиционирования товара, марки, компании на целевых сегментах;
- подготовку стратегических решений по модели «4P» для освоения целевых сегментов.

Отличия оперативного и стратегического подходов в осуществлении маркетинговой деятельности представлены в таблице 1.1. Оперативный маркетинг ставит своей целью получение доходов, прибыли от продаж в текущем периоде.

Таблица 1.1 – Сравнение оперативного и стратегического маркетинга

Оперативный маркетинг	Стратегический маркетинг
Ориентация на действия	Ориентация на анализ происходящих процессов
Существующие рыночные возможности	Новые рыночные возможности
Стабильная среда	Динамичная среда
Поведение «стимул-реакция»	Упреждающее поведение
Текущий менеджмент	Долгосрочный менеджмент
Отдел маркетинга	Сотрудничество и координация действий всех служб и отделов
Организация модели «4P» для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличных качества товара	Выбор перспективных рынков, сегментов при учёте конкурентных преимуществ предприятия
Создание дополнительных удобств на уровне модели «4P»	Создание новых цепочек ценности
Влияет на краткосрочную рентабельность фирмы	Влияет на долгосрочную позицию предприятия

Суть стратегического маркетинга соответствует схеме

«понимание рынка (оценка внутренней и внешней ситуации, определено ключевых факторов, на которые должна быть нацелена маркетинговая стратегия) – выбор стратегии (решения относительно распределения ресурсов и приоритетности целевых рынков, сегментов; разработка соответствующих ценностных предложений для них) – определение действий (согласование, распределение тактических мероприятий)».

Наиболее важными направлениями в сфере стратегического маркетинга сегодня являются:

- 1) переход от функционального к корпоративному маркетингу;
- 2) переоценка и оптимизация брэндинговой политики компаний;
- 3) переориентация продажи товаров на решение проблем потребителей;
- 4) поиск и освоение стратегических сегментов, требующих создания особых цепочек ценностей;
- 5) переход к взаимодействию производителя и продавца;
- 6) внедрение новых подходов к управлению, инновациям, маркетингу для более активного освоения интернет-среды; активизация деятельности компаний в области маркетинга взаимоотношений.

1.3 Понятие и элементы стратегии маркетинга

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

Ключевыми элементами стратегии маркетинга принято считать:

- *формулировку общих маркетинговых целей*, отражающих ожидания по продажам, доле рынка, уровню лояльности потребителей, узнаваемости, предпочтительности марки и другим показателям;
- *формулировку инвестиционных целей для марки, товара, сегмента*, характеризующих ожидаемые результаты от вложения средства в определенные товары, марки, сегменты рынка;
- стратегию конкуренции, определяющую линии поведения компании относительно реальных и потенциальных конкурентов на основе оценки ее конкурентного потенциала, возможностей завоевания и удержания конкурентных преимуществ;
- *стратегию сегментации*, обуславливающую выбор компанией целевых сегментов, путей их освоения;
- *концепцию позиционирования*, реализующую идею предоставления товара на целевом сегменте в отношении конкурентов,

включающую четкое описание рациональных и эмоциональных выгод целевого потребителя;

– *стратегические решения в соответствии с моделью «4P»*, предусматривающие маркетинговые инструменты донесения выбранной концепции позиционирования до целевых потребителей;

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

Маркетинговые стратегии могут строиться различными способами.

В одних случаях речь идет о четком, детальном, основанном на большом количестве аналитической информации (*данных исследований*) планировании маркетинговых решений (*модель планирования*), тогда как в других маркетинговая стратегия создается в соответствии с установленными и поддерживаемыми в организации принципами работы, отношениями, мотивацией (*модель интерпретации*).

Существуют ситуации, когда стратегические решения в области маркетинга принимаются в виде достижения компромисса различными группами менеджеров. Например, если одна группа отстаивает идею поиска новых рынков, а другая убеждена в необходимости пересмотра марочного портфеля компаний (*политическая модель*). Наиболее важные решения, особенно в период кризиса, могут исходить и от самого владельца, руководителя компании, который обладает хорошим рыночным чутьем, способен сплотить коллектив, внедрить новые способы работы (*модель пронизательного руководства*).

Часто решения в области маркетинга могут быть продиктованы требованиями внешней среды. Успех компании в данном случае в большей мере зависит от ее способности подстроиться под эти требования. Например, желание потребителей совершать покупки с наименьшими затратами усилий и времени приводит к необходимости создания традиционными магазинами интернет-площадок для торговли книгами, бытовой техникой, мобильными устройствами (*экологическая модель*).

В ряде компаний стратегия маркетинга выстраивается как совокупность неких тактических приемов, опробованных и доказавших свою состоятельность с течением времени (*модель логического наращивания*).

1.4 Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления

Управление организацией осуществляется на нескольких взаимосвязанных уровнях, на каждом из которых маркетинг имеет свои цели и задачи.

На общекорпоративном уровне, существующем в крупных корпорациях и на предприятиях с диверсифицированным портфелем инвестиций, маркетинг рассматривается как философия бизнеса, общий управленческий подход, и в таком случае с учетом маркетинговых принципов должны разрабатываться основные цели предприятия, его миссия.

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

Маркетинг на функциональном уровне предполагает реализацию функций и задач отдела маркетинга. На оперативном уровне специалисты по маркетингу выполняют свои ежедневные функциональные обязанности, реализуя тем самым намеченные стратегические цели и задачи.

2 УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМ МАРКЕТИНГОМ

2.1 Стратегическое маркетинговое планирование

2.2 Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования

2.3 Организация стратегического маркетинга

2.4 Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга

2.5 Стратегический маркетинговый контроль

2.1 Стратегическое маркетинговое планирование

Стратегическое маркетинговое планирование следует рассматривать как процесс, интегрированный (включенный) в процесс стратегического менеджмента. В связи с этим следует выделить следующие его стадии:

Процесс стратегического маркетингового планирования:

- разработка миссии и целей предприятия, бизнес-подразделения;
- определение целевых рынков и анализ рыночных возможностей;
- разработка конкурентных стратегий для целевых рынков;
- формирование целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам;
- разработка стратегий сегментации целевых рынков;
- подготовка концепций позиционирования по целевым сегментам;
- подготовка стратегических решений по элементам комплексам маркетинга;
- прогнозная оценка результатов.

Процесс оперативного маркетингового планирования:

- постановка тактических маркетинговых целей;
- планирование деятельности маркетинговых мероприятий по целевым сегментам на текущий год;
- разработка бюджета маркетинговых мероприятий;
- реализация запланированных мероприятий;
- контроль достигнутых результатов.

На практике не обязательно четкое, последовательное прохождение всех стадий. Такой формальный подход в большей мере присущ крупным корпорациям с многолетним опытом маркетингового планирования, тогда как в небольших или инновационных компаниях

вначале может появиться идея, создаваться продукт, и лишь затем владельцами формируются цели, задачи, подыскиваются рынки, сегменты. Нередки ситуации, когда вначале возникает идея криэйтора относительно позиционирования (представления товара на определённый сегмент), и лишь затем она прорабатывается в соответствии указанными этапами. Та как маркетинговые стратегии должны подчиняться принятым на высших уровнях управления стратегическим решениям, то процесс стратегического маркетингового планирования рекомендуется начинать с определения общекорпоративных миссий, целей и стратегий.

Многие российские и отечественные управленцы всё чаще обращаются к такому инструменту, как **миссия**. В ней топ-менеджеры формулируют общее видение бизнеса, пытаются описать смысл деятельности предприятия, ее целевые ориентиры (например, лидерство в определенной сфере, достижение высокого уровня инновационности, конкурентоспособности продукции, успех в осваиваемой области или признание целевой аудитории).

Миссия является полезным инструментом осознания значимости выполняемых предприятием задач. Она дает субъектам внешней среды (потребителям, бизнес-партнерам) общее представление о деятельности и намерениях организации, делает более прозрачными отношения и ожидания относительно ее поведения в будущем. Что касается внутриорганизационных задач, то миссия способствует объединению сотрудников, укреплению корпоративного духа, создает возможности для более действенного и понятного сотрудникам управления предприятием.

В отличие от миссии, **цели** организации описывают конкретные ожидаемые результаты деятельности. Они должны учитывать время достижения этих результатов и иметь количественное измерение, так как устанавливаются по показателям доли рынка, уровня конкурентоспособности, темпов наращивания объемов продаж и т. д. Цели позволяют уточнить требования к сотрудникам, облегчают постановку промежуточных (среднесрочных) и текущих (тактических) задач (в том числе в области маркетинга). Наиболее распространенными направлениями, по которым в компании устанавливаются стратегические (долгосрочные) цели, являются:

- прибыльность, ожидаемая в таких показателях, как рентабельность, величина прибыли, доход на акцию;
- положение на рынке (доля рынка, объем, относительная доля рынка);
- производительность труда или технологии;
- финансовые ресурсы (структура капитала, величина оборотного капитала);

- мощности компании (занимаемые площади, количество единиц техники);
- разработка, обновление продукта и технологии (величина затрат на НИР, сроки введения нового оборудования в эксплуатацию);
- изменения организации и управления;
- человеческие ресурсы (число прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации);
- работа с покупателями (скорость обслуживания клиентов);
- оказание помощи обществу (объем благотворительных средств и т. д.).

Цели подразделяются на финансовые (более быстрый рост доходов и денежных поступлений; более высокие дивиденды; наращивание прибыли; увеличение прибыли на вложенный капитал; повышение надежности облигаций и ставок по кредитам; стабильный доход в периоды экономических спадов; более диверсифицированная база для увеличения прибыли) и стратегические (увеличение доли рынка; более высокое и надежное положение в отрасли; повышение качества продукции снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами; расширение и улучшение ассортимента продукции; повышение репутации компании среди клиентов и др.).

Цели маркетинга подчиняются финансовым и стратегическим и представляют собой способ их достижения. Например, стратегическая цель повышения репутации компании среди клиентов предполагает постановку следующих маркетинговых целей: интенсификация имиджевой составляющей комплекса коммуникаций, активизация системы работы с основными клиентами посредством CRM-технологий. Маркетинговые цели устанавливаются на функциональном уровне и представляют собой желаемые результаты по отдельным товарным маркам, сегментам, товарным позициям.

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

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

Разработка конкурентных стратегий должна происходить с учетом зрелости рынка, так как каждая стадия его жизненного цикла характеризуется особым состоянием экономической и конкурентной среды. Выбор той или иной конкурентной стратегии требует адаптации

маркетинговых стратегий, увеличения или уменьшения значимости сегментации рынка и позиционирования предприятия на различных сегментах.

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

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

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

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

2.2 Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования

Практика стратегического маркетингового планирования показывает, что идентификация стратегических проблем связана с условиями или давлением, оказываемыми на организацию. Они могут быть вызваны внутренними или внешними причинами либо их последствиями и включают:

- возможный результат, который оказывает большое воздействие на будущие показатели функционирования;
- противоречивость, связанную с тем, что люди на основании имеющегося у них опыта и убеждений могут занимать различные позиции относительно того, как нужно справляться с рассматриваемой проблемой;

– стратегические последствия, так как решение может означать изменение принятой стратегии.

Стратегическое маркетинговое планирование само по себе не гарантирует успеха, и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в управлении.

К факторам, определяющим подходы к внедрению и использованию систем планирования маркетинга, относятся: особенности построения организации масштаб операций, уровень диверсификации операций.

Тем не менее, формальное планирование может создать ряд существенных благоприятных факторов для деятельности предприятия. Цель, которой организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути развития, создать единство общей задачи организации.

Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск неправильных действий из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Проблемы стратегического маркетингового планирования:

– сложности получения информации для анализа возникающих затруднений и принятия решений; стратегический план должен обосновываться данными маркетинговых исследований, поэтому необходимы постоянный сбор и анализ информации об отрасли, конкуренции и других факторах;

– планирование, как правило, основано на неполных данных и ориентируется на данные прошлого периода, но стремится определить и контролировать развитие предприятия в перспективе; надежность планирования зависит от точности и правильности данных за прошлый период и компетентность сотрудников;

– основные решения относящихся к стратегии, должны быть поняты и приняты высшим руководством организации; маркетинговая стратегия, как правило, формируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;

– стратегические планы должны быть целостными в течение длительного времени и достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию;

– стратегический план должен иметь перспективы для организации, которая направляет сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать товары или услуги.

2.3 Организация стратегического маркетинга

Организация стратегического маркетинга – это деятельность по обеспечению процесса стратегического маркетингового планирования с учетом структуры управления организацией, работы ее информационных систем, координации действий различных уровней управления и структурных подразделений организации.

В организации стратегического маркетинга важную роль играют подходы к процессу управления. В *децентрализованных компаниях* некоторые центральные функции, например, исследование рынков, организация PR-мероприятий, повторяются на уровне подразделений, филиалов компании. Руководство низших уровней может выполнять стратегические задачи. На деловом уровне могут также приниматься решения относительно выведения новых товаров без согласования с центром. Характерными чертами децентрализованной организационной структуры являются дублирование усилий и расхождение в стратегиях чрезмерное разрастание ассортимента, невозможность достижения экономии от эффекта масштаба. Однако бизнес-подразделения, филиалы способны более гибко реагировать на запросы обслуживаемых рынков, владеют более оперативной информацией. Самостоятельность в принятии решения ускоряет процесс внедрения выбранных маркетинговых стратегий.

В *компаниях с центральным контролем* стратегическое планирование отсутствует на нижних уровнях, нет самостоятельности подразделений в отношении разработки и внедрения новых товаров. Такая организационная форма обычно приводит к стандартизированным стратегическим маркетинговым решениям. Например, новый продукт разрабатывается так, чтобы с самого начала продаваться на всех возможных рынках, результаты же рыночных исследований на одном сегменте распространяется и на другие.

В данном случае дочерние фирмы способны утратить собственное стратегическое видение, что приводит к замедлению реакции на действия конкурентов. Задача центрального руководства должна сводиться к четкому разграничению функций на различных уровнях управления.

При организации стратегического контроля является организационное оформление двух функций – маркетинга и сбыта. В некоторых случаях маркетинг может являться вспомогательной функцией, реальной же властью обладает отдел сбыта.

Если в структуре управления выделяются должности заместителей директора по сбыту и по маркетингу, то сбытовики больше внимания обращают на продукты, проблемы реализации, клиентов сегодняшнего дня, а менеджеры по маркетингу сосредоточены

на будущих возможностях, поэтому важна координация действий сотрудников сбыта и планов менеджеров по маркетингу. При подчинении отделов и сбыта, и маркетинга вице-президенту по маркетингу их действия скоординировать гораздо легче.

2.4 Координация и взаимодействие в сфере стратегического маркетинга

Реализация маркетинговых стратегий подразумевает различного рода изменения внутри компании на уровне координации действий как отдельных сотрудников, так и целых служб. Важным становится обеспечение ясности понимания всеми сотрудниками политики предприятия, плановых показателей его деятельности.

Необходимо четкое определение ответственных, бюджета и сроков исполнения мероприятий, способствующих реализации стратегий. Важным фактором реализации стратегий является наличие внутренних коммуникаций, эффективного информационного обмена и сотрудничества различных подразделений.

Роль внутренних коммуникаций освещена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Роль внутренних коммуникаций

Задача	Суть задачи
Сплочение коллектива	Распространение среди сотрудников информации о масштабах деятельности организации. Содействие сотрудничеству между подразделениями
Контроль над негативными последствиями	Предупреждение несоответствующего отношения руководителей к коммуникациям. Соккрытие неблагоприятных известий. Противостояние пессимизму
Укрепление морального духа	Создание уверенности. Укрепление мотивации
Вовлеченность	Представление мнений сотрудников вышестоящему руководству. Создание каналов для обмена проблемами (ценностями). Признание заслуг и успехов сотрудников
Управление изменениями	Содействие осознанию потребности в изменениях. Проверка новых идей. Помощь людям в процессе адаптации к быстро меняющимся условиям окружающей среды
Постановка целей	Содействие движению организации в соответствующем направлении Обеспечение сосредоточенности на корпоративных целях Поддержка корпоративной политики

Осуществление внутренних коммуникаций включает издание отчетов о деятельности компании, проведение конференций и мероприятий по обучению сотрудников, интерактивное видео, специальные передачи по спутниковому телевидению, передачу информации и общению по локальным сетям. Внутренние коммуникации – это двунаправленный процесс, который включает только сообщение информации от них, умение прислушиваться к их мнению, новым идеям.

2.5 Стратегический маркетинговый контроль

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

Основными задачами стратегического контроля являются: анализ принятых стратегических решений, координация стратегических планов, информационная поддержка управления маркетингом при технико-экономическом обосновании и внедрении новых товаров, оценка работы специалистов, занимающихся разработкой маркетинговых стратегий, своевременная смена, адаптация маркетинговых целей и стратегий к изменяющимся условиям среды. Главным результатом стратегического маркетингового контроля становится корректировка маркетинговых планов и стратегий предприятия.

Следует выделить три наиболее важных направления стратегического контроля в маркетинге: тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий, самих маркетинговых стратегий и результатом их внедрения.

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

Тестирование маркетинговых стратегий. Подготовленные варианты маркетинговых стратегий нуждаются в тестировании на

предмет всех необходимых элементов и соответствие целям и стратегиям более высокого уровня управления. Кроме того, важным является их согласование с тактическими мероприятиями, посредством которых они будут реализовываться.

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

1. Четко ли сформулированы цели маркетинга по отдельным товарам, рынкам, сегментам?

2. Насколько поставленные цели соответствуют миссии предприятия?

3. Можно ли рассматривать цели маркетинга как способ достижения стратегических целей предприятия?

4. Дано ли в плане маркетинга исчерпывающее описание текущей ситуации по элементам (макро- и микроокружение)?

5. Проанализированы ли результаты текущей деятельности предприятия по показателям продаж по сегментам и товарам, рыночных долей, операций и ресурсов?

6. Выделены ли результаты анализа в виде SWOT? Названы ли основные возможности и угрозы внешней среды, а также сильные и слабые стороны внутренней?

7. Имеется ли описание целевых рынков, сегментов с оценкой их привлекательности?

8. Дана ли характеристика конкурентной позиции предприятия на выделенных целевых рынках, сегментах?

9. Разработаны ли модели позиционирования, учитывающие особенности целевых сегментов и компетенцию предприятия?

10. Создан ли подробный план мероприятий по всем элементам комплекса маркетинга, призванный поддержать выбранные способы позиционирования?

11. Составлены ли альтернативные планы поведения предприятия с учетом непредвиденных или возможных событий?

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

3 БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Общая характеристика стратегий роста предприятия с использованием матрицы «товар – рынок»

3.2 Модифицированная матрица «товар – рынок»

3.3 Направления диверсифицированного роста

3.4 Виды и преимущества интегрированного роста

3.5 Стратегии сохранения или сокращения позиции на рынке

3.6 Использование матрицы «товар – рынок» в оценке направлений развития предприятия

3.1. Общая характеристика стратегий роста предприятия с использованием матрицы «товар – рынок»

В теории стратегического менеджмента выделяется три вида роста организации предприятия: *интенсивный рост* – за счет развития деятельности на уже занимаемых рынках; *интегрированный рост* – вследствие объединения с организациями конкурирующего профиля, поставщиками или посредниками; *диверсифицированный рост* – в результате поиска и выхода предприятия на новые товарные рынки с новыми товарными предложениями путем использования новых технологий, поглощения, слияния с организациями, уже присутствующими на выбранных рынках. При описании возможностей роста часто используется матрица «товар – рынок», разработанная И. Ансоффом. Она имеет следующий вид (табл. 3.1).

Таблица 3.1 Простая матрица «товар – рынок» И. Ансоффа

Товар	Рынки	
	Существующие	Новые
Существующие	Проникновение на рынок: <ul style="list-style-type: none">– интенсификация продаж;– поиск новых покупателей;– вытеснение конкурентов;– развитие сферы потребления товаров	Развитие рынка: <ul style="list-style-type: none">– региональные;– транснациональные;– глобальные
Новые	Развитие товара: <ul style="list-style-type: none">– разработка новых товаров собственными силами;– развитие контрактов;– лицензии	Диверсификация: <ul style="list-style-type: none">– связанная;– смежная;– несвязанная

Как видно из таблицы 3.1, у компании имеется четыре пути роста.

Наиболее простым способом развития предприятия является **проникновение на рынок**, означающее предложение тому же рынку того же товара. Проникновение на рынок может осуществляться различными способами, при этом главную роль играет маркетинговая составляющая бизнеса: широко используются программы стимулирования продаж, улучшения репутации предприятия или выделенной торговой марки, сравнительные виды рекламы, создание специальных предложений и пробных вариантов для потенциальных потребителей.

Реализация стратегии направления может происходить по таким направлениям, как:

- развитие первичного спроса: привлечение новых пользователей товара, побуждение покупателей к более частому его использованию, большему разовому потреблению, обнаружение новых возможностей использования;

- увеличение доли рынка: косметические улучшения товара, развитие пред- и послепродажного сервиса, усиление позиционирования марки товара, комплексные мероприятия по стимулированию продаж, укрепление связей с представителями сбытовых сетей;

- защита своего положение: укрепление сбытовой сети, усиление мер по стимулированию сбыта или их переориентация на более привлекательные сегменты;

- рационализация рынка (реорганизация обслуживаемых рынков с целью снижения или повышения эффективности операционного маркетинга), предполагающая фокусирование усилий предприятия на самых рентабельных сегментах, работу с наиболее успешными и динамично развивающимися посредниками, ограничение обслуживаемых потребителей по объему покупок;

- организация рынка: влияние на уровень эффективности сектора при поддержке органов управления, установление договорных отношений с конкурентами, создание отраслевых организаций, союзов, ассоциаций производителей.

Если для достижения поставленных компанией целей роста недостаточно деятельности только на одном географическом рынке, она старается выйти в новые регионы, часто предпринимая попытки экспортной деятельности и реализуя стратегию **развития рынка**.

Международное развитие рынка осуществляется на трех уровнях: региональном, транснациональном, глобальном.

При *региональной стратегии* компания концентрирует свои ресурсы и усилия на одной или двух территориях. Фирма использует

эту стратегию в случаях, когда в первую очередь рассчитывает на свой базовый бизнес внутри страны.

Транснациональные стратегии предполагают выход на целый ряд национальных рынков, включая рынки Европы, Азии и Америки. Фирмы, придерживающиеся данной стратегии, организуют свой бизнес таким образом, что каждой локальной дочерней компании предоставляется право иметь свою отдельную стратегию (компании IBM, Nestle).

Глобальные стратегии применяются в случае, если компания работает на большом количестве рынков, но с единственным набором стратегических принципов. Данная стратегия рассматривает мировой рынок скорее как единое целое, а не как серию национальных рынков. Стратегии по странам координированы в глобальном масштабе. Глобальные стратегии наиболее приемлемы в случаях, когда конкуренты и потребители фирмы наиболее сопоставимы по своим масштабам.

После получения достаточного количества ресурсов предприятие активно развивает собственную научно-исследовательскую базу, стремиться к совершенствованию своих товаров, продлевая таким образом жизненный цикл устаревших, и реализует **стратегию развития товара**. Совершенствования могут касаться внешнего вида товара, его дизайна, дополнения новыми функциями, углубление товарного ассортимента. Целями маркетинга, соответствующие данной стратегии, являются: более глубокое удовлетворение желаний и потребности клиентов; создание и продвижение новых конкурентоспособных предложений; увеличение доли рынка и продление стадии жизненного цикла товара за счет использования новых технологий; удовлетворение потребностей неохваченных ранее сегментов рынка.

При наступлении стадии рыночной зрелости темпы роста продаж замедляются, что заставляет компании, ориентированные на дельнейший рост, искать новые сферы приложения имеющихся ресурсов. Переход на выпуск новых товаров, предназначенных для новых рынков, называется **диверсификацией**. Обобщенная характеристика сочетания признаков матрицы «товар – рынок», видов стратегий роста и маркетинговых инструментов представлена в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Характеристика маркетинговых инструментов в соответствии матрицы «товар – рынок»

Тип рынка	Товар	Состояние рынка	Цель	Стратегия роста	Инструменты маркетинга
Существующий	Существующий	Недостаточно насыщенный, слабо развивающийся	Расширение сбыта	Проникновение на рынок	Интенсивная реклама, стимулирование продаж, работа с каналами распределения
Существующий	Новый	Насыщенный	Создание нового, модифицированного, усовершенствованного товара	Развитие рынка	Повышение качества товара, активная реклама, интенсивные мероприятия по стимулированию спроса на новинку
Новый	Существующий	Развивающийся, слабо насыщенный	Сохранения или увеличение объема продаж	Развитие рынка	Поиск новых географических регионов, активизация рекламных и сбытовых мероприятий в новых регионах
Новый	Новый	Слабо насыщенный, перспективный	Расширение сфер деятельности, достижение сбалансированности бизнес-портфеля	Диверсификация	Предложение нового товара, использование новых каналов и методов сбыта, активная реклама и связи с общественностью

Многие компании в своей деятельности могут одновременно использовать различные стратегии, занимаясь проникновением по одной марке, используя стратегию развития рынка по другой, и т. д.

3.2 Модифицированная матрица «товар – рынок»

Наряду с оригинальной предлагается применять модифицированную матрицу «товар – рынок» (рис. 3.1).

Товар	Рынок сбыта (сегмент)	
	<i>Существующий</i>	<i>Новый</i>
<i>Существующий</i>	Более глубокое проникновение	Расширение границ рынка
<i>Новый для предприятия</i>	Позиционирование товара	Выбор сегмента и позиционирование
<i>Новый для рынка</i>	Обновление	Лидерство

Рисунок 3.1 – Модифицированная матрица «товар – рынок»

Принципиальное отличие модифицированной матрицы от оригинала состоит во введении трех градаций новизны товара по отношению к предприятию: существующий товар, новый для предприятия, новый для потребительского рынка в целом. Первая строка матрицы такая же, как и у оригинала, а из второй образовано две новых. Стратегия диверсификации отдельно не рассматривается, поскольку в соответствии с определением диверсификации к ней относятся все стратегии, содержащиеся во второй и третьей строках.

Причины, послужившие основанием для модификации матрицы, вызваны неоднозначность трактовки в литературе категорий, применяемых в оригинальной матрице:

- по определению понятие диверсификации не зависит от совокупности потребителей, относящихся к существующему или новому рынку сбыта, как это имеет место в оригинале;

- понятие «новый товар» в оригинале понимается неоднозначно. Под новым товаром для существующего рынка (стратегия разработки товара) понимается видоизмененный, модифицированный товар, а для нового рынка (стратегия диверсификации) – принципиально новый;

– иногда в стратегию разработки включается только модификация товара, а иногда – любая инновация, в том числе подлинная, квазиинновация и новизна только для предприятия;

– в исходной матрице под разработкой товара понимается лишь его видоизменение, что сужает данное понятие.

3.3 Направления диверсифицированного роста

Если стратегия интенсивного роста выглядит менее рискованной для предприятия, требуют приложения усилий и осуществление финансовых вливаний на уже известных рынках и по уже известным предприятию товарам, то диверсификация является основным путем роста для крупных производств, корпораций, заботящихся о балансе поступающих и расходуемых средств в бизнес-портфеле.

Разнопрофильность производства позволяет сократить риски потерь от инвестиций, распределяя их между разными рыночными возможностями, либо использовать прибыли от успешных в настоящий момент бизнес-направлений в пользу будущих перспективных возможностей. Диверсификация становится основным источником роста предприятия в тех случаях когда, когда нереально найти другие возможности для этого на существующих рынках для существующих продуктов.

Существует ряд *причин диверсифицированного роста*. Во-первых, это невозможность достичь поставленных целей в рамках имеющихся бизнес-портфеля из-за насыщения рынка, общего падения спроса, обострения конкурентной борьбы, технического и морального устаревания продукции. Трудно себе представить успех компании, которая до сих пор занималась бы производством аудио- и видеокассет, не вкладывая средств в развитие более современных носителей информации.

Во-вторых, сумма остающийся у фирмы прибыли недостаточно для выполнения плана по расширению текущей деятельности. Материало- и энергоемкость производства могут предопределить переключения предприятия на новый бизнес при столкновении с более сильными конкурентами.

В-третьих, диверсификация может привести к получению большей прибыли, чем простое расширение производства. Так, например, компания Apple сделала ставку на организацию музыкального интернет-портала, так как легальное скачивание музыки из интернета становится все более актуальным и способно приносить большие прибыли.

Четвертая причина диверсифицированного роста – желание компаний попробовать свои силы на новых товарных рынках, поскольку на старых не все складывалось удачно. Руководство может строить амбициозные планы, не осознавая своих прежних ошибок и считая, что неудачи связаны лишь с неправильным выбором сферы деятельности.

Выделяют следующие виды диверсификации: связанную – старые и новые товары связаны как по технологии, так и по рынкам (производитель радио производит и магнитофоны); смежную – товары являются технологически разнородными, а рынки – связанными (лыжи и одежда для лыжников); несвязанную (конгломератную) – технологии и рынки радикально отличаются (моющие средства и автомобили).

3.4 Виды и преимущества интегрированного роста

Реализация стратегии интегрированного роста предполагает объединение усилий предприятий, которые либо занимаются выпуском однотипной продукции, либо взаимосвязаны по производственной цепочке.

Горизонтальная интеграция (стратегические альянсы) – соединение предприятий, выпускающих однотипную продукцию и работающих на схожих рынках (объединение предприятий-конкурентов) посредством объединения капиталов, технологий и выкупа. Благодаря этим действиям образуется новое, более крупное предприятие, которое вправе рассчитывать:

- на получение дополнительных выгод и преимуществ благодаря увеличению объема производства и суммированному накоплению опыту;
- увеличение долевого участия на рынке с целью достижения монополистических выгод и преимуществ;
- снижение затрат на развитие;
- рост финансового потенциала, который облегчает выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ дает возможность снизить затраты на проведение исследований;
- рост эффективности (за счет применения синергических эффектов);
- лучшее использование руководящих кадров;
- достижение выгод и преимуществ, появившихся благодаря взаимному использованию технологий и изобретений без покупки лицензий.

Стратегические альянсы – это тесное сотрудничество фирм, которые обмениваются некоторыми из ключевых ресурсов в целях расширения обеими сторонами своей деятельности. Обычно альянсы подразумевают обмен одним из перечисленных ниже ресурсов: доступ к сетям продаж и распределения, новая технология продукта, производственные мощности и технология.

Указанную стратегию часто применяют большие фирмы, которые располагают большими излишками капитала и заинтересованы в дальнейшем росте на тех же рынках товаров.

В противоположность горизонтальной **вертикальная интеграция** – это объединение друг с другом технологически особенных стадий производства, распространения, продажи или других хозяйственно экономических процессов. В данном случае предприятие приобретает производства, предшествующей производственной цепи или продолжающие ее. Переход на предыдущие стадии означает регрессивную (обратную) интеграцию с поставщиками, а на последующие стадии – прогрессивную интеграцию с посредниками.

Регрессивная интеграция может улучшить координацию между поставщиком и производителем, повысить гарантии источников снабжения и обеспечить экономию от масштаба и другие виды экономии издержек. Однако она может уменьшить гибкость, потребовать крупных затрат капитала, привести к недоиспользованию основных производственных средств, возложить большую нагрузку на топ-менеджмент и в результате привести к неудаче в связи с недостаточностью специальных знаний в общем управлении.

Прогрессивная интеграция предоставляет больше возможностей контроля над рынком и снижение стоимости материало-технических запасов, при этом она сглаживает продажи и улучшает обслуживание клиентов. Недостатки здесь такие же, как и в предыдущем случае. Кроме того, предприятие, осуществляющее прогрессивную интеграцию, может конкурировать со своими потребителями – крупно-оптовыми или мелко-оптовыми независимыми посредниками.

Прогрессивная и регрессивные интеграции позволяют снизить воздействие фактора отраслевого влияния.

3.5 Стратегии сохранения или сокращения позиции на рынке

На непривлекательных рынках или по непривлекательным бизнес-направлениям предприятие может использовать стратегии сокращения. **Стратегии консолидации (сокращения)** могут касаться рынка, линии продукта, бизнес-единиц.

Сокращение рынка – это стратегия, являющаяся противоположной стратегии развития рынка: фирма сокращает

присутствие существующих продуктов, предлагаемых продуктов с помощью отзыва их со слабеющих рынков. Фирмы придерживаются этой стратегии когда показатели деятельности на различных рынках сильно колеблются.

Сокращение линии продукта – это уменьшение фирмой количества продуктов, предлагаемых рынку. Данная стратегия противоположна стратегии развития продукта и используется в случаях, если фирмы решают, что определенные рыночные сегменты или слишком малы, или требуют слишком больших затрат и поэтому дальнейшее их обслуживание не целесообразно.

При *дивестменте (контрдиверсификации)* предприятие продает часть своего бизнеса другому предприятию, поскольку это означает обычно уход с определенного рынка и сокращение производственной линии продукта. Данная стратегия противоположна стратегии диверсификации. Предприятия прибегают к ней в случае, если менеджер узнает, что определенный вид бизнеса не отвечает требованиям компании и поставленным целям.

Преследуя цели защиты своего положения или отказа от бизнеса, предприятие может прибегнуть к стратегии «сбор урожая», которая реализуется посредством:

- продажи бизнеса (часто – своим конкурентам);
- объединения с конкурентами, но с сохранением независимости;
- отказа от развития направления, например осуществление производства, но прекращение маркетинга товаров.

Если происходит устойчивое уменьшение доли рынка, снижение размеров прибыли и оборотного капитала, рост долга, частая смена руководства, то предприятие стремится к изменению позиций бизнеса и реализует следующие стратегии сокращения:

- стратегию сокращения издержек и повышения эффективности на протяжении всех этапов создания потребительской ценности;
- стратегию уменьшения активов, направленную на избавление от низко прибыльных, обесцененных активов или подразделений фирмы, которые не связаны с будущей ее стратегией;
- разработку новых стратегий, подразумевающих получение больших доходов.

3.6 Использование матрицы «товар – рынок» в оценке направлений развития предприятия

Пример построен не в формате матрицы, а в формате, который наиболее удобен для оценки источников роста по теории Игоря

Ансоффа. Оценку источников роста по Ансоффу всегда проводят с помощью таблиц, оценивая каждую стратегию по ряду параметров.

Каждому параметру присваивается «зеленая», «желтая» или «красная» метка, которые означают целесообразность использования стратегии для анализируемого товара и рынка компании.

Чем больше «зеленых» меток, тем выше потенциал в реализации стратегии. Чем больше «красных меток», тем ниже вероятность успешной реализации стратегии.

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

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

Стратегия проникновения	Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать текущий рынок и текущий товар	Текущий рынок: Розничная торговля детскими товарами Текущий товар: детская одежда		
Темп роста рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Уровень потребления товара компании среди ЦА	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Частота использования товара ЦА	Максимальна	Умеренна	Низка
Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Уровень знания бренда	Ниже, чем в среднем по рынку	на уровне среднерыночных показателей	Выше, чем в среднем по рынку
Экономия от масштаба	Есть		Нет
Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов)	Да		Нет
Возможности к высокому уровню инвестиций	Есть		Нет

Рисунок 3.2 – Пример оценки возможности реализации стратегии проникновения

Первый шаг: рассмотрите возможность реализации стратегии проникновения.

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

- темп роста рынка;
- уровень потребления товара;
- частоту использования товара;
- уровень дистрибуции (покрытия) товара;
- уровень знания товара компании;
- экономию на масштабе при росте продаж;
- уникальность товара компании;
- осуществление высоких инвестиций.

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

Стратегия развития рынка	Вопрос: Сможет ли компания выйти с текущим товаром на новые рынки?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать новый рынок и текущий товар</i>	Новый рынок: розничная торговля в близлежащих городах Текущий товар: детская одежда		
Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)	Да	Есть мелкие недочеты	Нет, необходимо совершенствовать продукт
Кол-во игроков на новом рынке	Небольшое количество игроков (1-3)	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Высокий уровень насыщения рынка
Входные барьеры на новом рынке	Практически отсутствуют	Есть, но недостаточно высокие	Высокий уровень входных барьеров
Темпы роста нового рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса	Да		Нет
Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков	Да		Нет

Рисунок 3.3 – Пример оценки возможности реализации стратегии развития рынка

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

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

Для того чтобы ответить на вопрос: «Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?», необходимо оценить:

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

Стратегия развития товара	Вопрос: Сможет ли компания успешно расширить ассортимент товаров на текущем рынке?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
<i>Описать текущий рынок и новый товар</i>	Текущий рынок: розничная торговля Новый товар: детские игрушки		
Темпы роста текущего рынка	Высокий	Замедляющийся, но растущий	Стагнация или снижение объема рынка
Размер текущего рынка (для бизнеса компании)	Большой	Средний	Небольшой
Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара	Да	Намечаются тенденции к снижению спроса на текущий товар	Нет
Внутриотраслевая конкуренция	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Угроза входа новых игроков	Да		Нет
Если успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов	Да		Нет
Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов	Высокий		Низкий

Рисунок 3.4 – Пример оценки возможности реализации стратегии развития товара

Четвертый шаг: рассмотрите возможность реализации стратегии диверсификации. Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Для того чтобы ответить на вопрос: «Есть ли необходимость у компании в диверсификации портфеля?», необходимо оценить:

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

Стратегия диверсификации	Вопрос: Есть ли необходимость компании в диверсификации портфеля?		
	Возможна	Вероятна	Не возможна
Описать новый рынок и новый товар	Новый рынок: розничная торговля косметикой Новый товар: профессиональная косметика		
Темпы роста текущих рынков компании	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
Конкуренция на текущих рынках	высокий уровень	тенденции к ужесточению	низкий уровень
Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке	Да		Нет
Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров	Минимальны и отсутствуют		Есть

Рисунок 3.5 – Пример оценки возможности реализации стратегии диверсификации

Объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ.

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

Вариант стратегии	Возможность	Описание	КЛЮЧЕВЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА КОМПАНИИ
Стратегия проникновения	Вероятна	Есть все шансы в реализации данной стратегии у компании. Не смотря на низкие возможности к дополнительному инвестированию, необходимо постепенно развивать частоту покупки предметов одежды, увеличивать потребление товара и увеличивать покрытие РТ.	<p>Указаны в порядке приоритетности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка промо-акций для роста частота совершения покупок 2. Открытие новых РТ в местах высокого траффика для роста потребления товара 3. Организация новых точек торговли в близлежащих городах 4. Расширение ассортимента: ввод игрушек и прочего детского ассортимента
Стратегия развития рынка	Возможна	Выход в близлежащие малые города - отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями к его реализации	
Стратегия развития товара	Вероятна	Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента магазина и ввода новой категории - детских игрушек	
Стратегия диверсификации	Не возможна	У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.	

Рисунок 3.6 – Готовые решения

4 АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МАРКЕТИНГОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

4.1 Назначение аудита маркетинга

4.2 Внешний маркетинговый аудит

4.3 Внутренний аудит маркетинга

4.4 Особенности проведения SWOT-анализа

4.5 Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил

4.1 Назначение аудита маркетинга

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

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

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

4.2 Внешний маркетинговый аудит

Внешний маркетинговый аудит подразделяется на аудит макро- и микроокружения.

Аудит макроокружения призван ответить на следующие вопросы:

1. Какие факторы макросреды оказывают решающее влияние на деятельность предприятия?
2. Какова сила воздействия каждого макрофактора?
3. Какова направленность влияния каждого макрофактора?

4. Как можно использовать возможности и угрозы макросреды?

5. Какова вероятность наступления и (или) использования возможностей и угроз макросреды?

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

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

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

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

Среди *политико-правовых факторов* следует назвать: развитость правовой защиты населения и законодательства, сопровождающего предпринимательскую деятельность; наличие внешнеполитических союзов и программ, обеспечивающих устойчивость и стабильность формирования и развития рыночных отношений; роль общественных образований в системе выработки и принятия государственных и правительственных решений.

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

При оценке *социально-культурной среды* учитываются следующие характеристики: развитость рыночного менталитета населения; культурные и нравственные показатели потребителей, организационная и потребительская культура; устойчивость обычаев и обрядов, динамика культуры поведения.

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

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

Аудит рынка включает следующие данные:

- рынок в целом – размер, рост и тенденции (стоимость, объем); потребители (покупатели), их демографические изменения, психографическое и покупательское поведение;
- характеристики рынка, события и тенденции:
 - товары: основные покупаемые товары, области их применения, характеристики (вес, размеры, физические характеристики, упаковка, аксессуары, сопутствующие товары и др.);
 - цены: уровень и диапазон цен, сроки и условия продажи, обычная торговая практика, официальное регулирование и др.;
 - материальное распределение: основные методы материального распределения, особенности оказания до- и послепродажных удобств, удобства состояния и пространственно-временные;
 - каналы: основные каналы товародвижения и сети товаросопровождения, типы закупок, покупательная способность, географическое положение, ассортимент, торговый оборот, потребности, вкусы, отношения, люди, принимающие решения о закупках;
 - взаимодействия: основные способы взаимодействия, например, интернет, методы торговли, реклама, прямой отклик, выставки, связь с общественностью и т. д.;
 - отраслевая практика: торговые ассоциации, правительственные органы и структуры, история отношений компаний с государственными органами.

Аудит рынка можно проводить, используя модель пяти конкурентных сил М. Портера. В модели рассматриваются пять факторов, которые, как считает автор, определяют рыночную ситуацию и воздействуют на конкурентную позицию изучаемой организации. К ним относятся: препятствия на пути доступа на рынок (потенциальные конкуренты); внутриотраслевая конкуренция; товары-заменители; потребители и поставщики.

Воздействие *потенциальных конкурентов* определяется наличием барьеров входа, в качестве которых могут рассматриваться: достигнутые предприятиями отрасли преимущества в издержках или разнообразии ассортимента; требования к объему необходимого для вхождения в отрасль капитала; доступность существующих каналов

распределения; ограничения законодательного характера (лицензии, патенты, таможенные барьеры) и др.

Внутриотраслевая конкуренция зависит от таких факторов, как: зрелость рынка; возможность модифицировать товар для избежания ценовой конкуренции; наличие неиспользуемых производственных мощностей; узнаваемости, уникальность товаров конкурентов; материальные или моральные издержки переключения потребителя с одного товара на другой; степень концентрации (многочисленность) конкурентов в изучаемом географическом сегменте и др.

Товары/услуги-заменители также способны повлиять на конкурентную позицию предприятия. К примеру, относительно низкая цена на международную связь посредством Skype, ISQ значительно снизила востребованность телефонных международных переговоров. Сила влияния товаров-заменителей определяется уровнем их качества, ценой, способностью или желанием потребителей заменять один товар другим и др.

Воздействие на рынок *потребителей-компаний* характеризуется такими параметрами, как: уровень их концентрации, объем закупок; информированность относительно конкурентных предложений; способность договариваться, заключать эксклюзивные договора с посредниками. Влияние *индивидуальных потребителей* определяется следующими факторами: объем закупок, степень приверженности к маркам-конкурентам, возможность оказывать влияние на качество и внешний вид товара, требования к определенным характеристикам товара. Сила воздействия потребителей зависит от степени их приверженности различным маркам. Существуют категории товаров, в которых на решение потребителей о покупке сильное влияние оказывает именно приверженность. Происходит ужесточение требований со стороны потребителей к внешнему виду и качеству товаров.

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

Аудит конкурентов проходит по следующим направлениям:

– структура отрасли; взаимоотношения компаний в отрасли, крупнейшие рынки, закрепленность на рынке (репутация), степень незагруженности мощностей, производственный потенциал, потенциал распределения, методы маркетинга, классификация конкурентов, степень диверсификации в других областях ведущими компаниями отрасли, вновь входящие на рынок компании, слияния, поглощения,

банкротства, основные перспективы, международные связи, ключевые сильные и слабые стороны;

– доходность отрасли; финансовые и нефинансовые барьеры входа, доходность отрасли и связанная с этим показателем доходность отдельных компаний, структура расходов, инвестирование, рентабельность инвестиций, их объем, стоимость инвестируемого капитала, источники отраслевой прибыли и др.

При аудите конкурентной среды необходимо решить следующие задачи:

- проанализировать реальные и потенциальные конкурирующие товары и услуги;
- определить существующих и потенциальных конкурентов;
- проанализировать данные о конкурентах, их текущем состоянии, перспективных планах;
- постоянно исследовать слабые и сильные стороны и перспективные возможности товаров конкурентов;
- формировать сценарии вероятного поведения, стратегии и тактики конкурентов.

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

1. Какие уровни каналов и для каких рынков используются?
2. Как можно сегментировать совокупность посредников предприятия?
3. Насколько эффективно работают основные группы посредников?
4. Какие методы работы используются при работе с каждой группой?
5. Какова степень эксклюзивности посредников и их территориальный охват?

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

1. Кто является конечным пользователем товара?
2. Какие сегменты можно выделить на рынке?
3. Кто является целевым потребителем (сегментами)?
4. Каков уровень доходов целевых потребителей?
5. Каково среднедушевое потребление продукции?
6. Где средний покупатель обычно приобретает товар?
7. По какой средней цене целевой потребитель готов приобрести товар предприятия?
8. Какова емкость и потенциал рынка?
9. Какой тип упаковки предпочитает потребитель?
10. Удовлетворен ли потребитель этой продукцией?

11. Какие критерии выбора продукции использует целевой потребитель?

12. К какой категории качества покупатели относят продукцию предприятия?

13. Какие факторы могут повлиять на смену торговой марки?

14. Каким образом можно установить эффективную связь с целевым потребителем?

15. Какие аргументы могут быть использованы для продвижения продукции целевому потребителю?

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

4.3 Внутренний аудит маркетинга

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

Аудит собственно компании включает следующие блоки:

- объем продаж (общие, по географическому положению, отраслевому типу, потребителям, продуктам);

- доли рынка;

- рентабельность;

- методы маркетинга;

- организация маркетинга;

- контрольные данные продаж (маркетинга);

- характеристика элементов комплекса маркетинга.

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

Аудит операций и ресурсов должен содержать блоки:

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

- стратегия маркетинга: какова стратегия достижения поставленных целей? Доступны ли ресурсы для их достижения? Достаточно

ли этих ресурсов и насколько оптимально они распределены по элементам комплекса маркетинга?

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

- информационная система: предоставляет ли маркетинговая информационная система точную, достаточную и своевременную информацию об изменениях на рынке?

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

- система контроля: существуют ли внутри группы механизмы и порядок осуществления контроля за выполнением запланированных задач?

- функциональная эффективность: эффективны ли взаимодействия внутри функциональной группы?

- межфункциональная эффективность: существуют ли проблемы связи маркетинга с другими корпоративными функциями? Стоит ли в компании вопрос о противопоставлении централизованного маркетинга нецентрализованному?

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

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

Каждый из блоков должен быть проанализирован для выявления факторов, которые могут стать критическими для деятельности компании.

4.4 Особенности проведения SWOT-анализа

Swot-анализ представляет собой итоговый результат аудита маркетинга и содержит его основные элементы. Он описывает в виде возможностей и угроз основные положительные и отрицательные воздействия факторов внешней среды, в виде сильных и слабых сторон – итог внутреннего аудита маркетинга. SWOT – это аббревиатура от слов Strength, Weakness, Opportunities, Threats.

Strength – сила, сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая ему дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте,

доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. д.

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

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

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

SWOT-анализ помогает предприятию ответить на следующие вопросы:

1. Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

2. Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и(или) они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

3. Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам?

Во избежание ошибок и для того, чтобы извлечь максимум пользы от SWOT-анализа, необходимо следовать следующим правилам:

1. Тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа.
2. Выявить различия между элементами SWOT: сильными сторонами, слабостями, возможностями и угрозами.
3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели.

4. Объективно использовать разностороннюю исходную информацию.

5. Избегать пространных и двусмысленных заявлений.

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

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (табл. 4.1).

Таблица 4.1 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на предприятие		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
Средняя	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
Низкая	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значение для предприятий, и их следует обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля «СМ», «НУ», «НМ», практически не заслуживают внимания.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (табл. 4.2). Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК», «СР», представляют очень большую опасность для предприятия и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК», «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ», «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Таблица 4.2 – Матрица угроз

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на предприятие			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
Средняя	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
Низкая	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Следующим этапом проведения анализа является определение сильных и слабых сторон, которые также можно представить в виде матрицы с указанием балльных оценок по компании и ее конкурентам.

Таблица 4.3 – Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ 1. 2. 3. И т. д.	УГРОЗЫ 1. 2. 3. И т. д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. 2. 3. И т. д.	1. Как воспользоваться возможностями?	2. За счет чего можно снизить угрозы?
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1 1. 2. 3. И т. д.	3. Что может помешать воспользоваться возможностями?	4. Самые большие опасности для фирмы

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

4.5 Анализ отрасли с использованием теории пяти конкурентных сил

Привлекательность отрасли для притока инвестиций и возможность иметь предприятиями более высокий уровень прибыли определяет конкуренция. Для анализа конкурентной ситуации наибольшую популярность приобрела модель конкуренции Портера.

Модель, которую предложил М. Портер, используют большинство менеджеров эффективно работающих организаций.

С помощью модели пяти конкурентных сил Портера можно оценить степень конкуренции в отрасли, и определить возможности снижения прибыльности. Назначение модели Портера в том, что организация должна осуществить поиск такой сферы деятельности, в которой она защищена от действия конкурентных сил, или там имеется возможность использовать эти силы в своих интересах.

Модель Портера позволяет оценить конкурентную среду по 5 силам конкуренции, которые представлены в виде определенных групп, влияющих на положение предприятия в отрасли. Таким образом, проводится оценка значения каждой конкурентной силы и их влияние на деятельность предприятия.

Появление модели конкуренции Портера

В 1980 г. М. Портер опубликовал книгу «Конкурентная стратегия», в которой из множества факторов, определяющих конкуренцию в отрасли, были выделены пять. Они составили 5 сил конкуренции. В соответствии с моделью Портера стратегия бизнеса должна основываться на структуре рынка и зависеть от состояния конкуренции в отрасли. При этом конкурентные силы определяют конкуренцию в отрасли. Согласно данной модели, уровень отраслевой конкуренции зависит от воздействия пяти конкурентных сил на деятельность организации:

- попытки компаний из других отраслей завоевать потребителей с помощью товаров заменителей;
- конкуренция между фирмами в отрасли;
- угроза появления новых конкурентов;
- рыночная власть поставщиков сырья и используемые ими средства воздействия;
- рыночная власть потребителей продукции и используемые ими средства воздействия.

Эти пять сил конкуренции согласно предложенной модели определяют прибыльность бизнеса, так как они влияют на цены, которые могут диктовать фирмы, на расходы, которые им приходится нести, на размеры капиталовложений, необходимых для конкурентной борьбы в данной отрасли.

При этом конкуренция между фирмами в отрасли является основной конкурентной силой. Кроме того, остальные конкурентные силы также оказывают влияние не только на отрасль, но и на конкуренцию между фирмами. Однако при проведении анализа и представлении графика 5 сил конкуренции по модели Портера все они равны в своем воздействии на конкурентное положение в отрасли.



Рисунок 4.1 – Модель 5 сил конкуренции Портера

Модель 5 сил конкуренции Портера отражает объективное состояние конкурентного окружения в конкретный момент времени. Динамический анализ по модели Портера невозможен. Однако возможно использование модели Портера для прогнозной оценки конкурентного положения на базе PEST и SWOT-анализа.

1. Конкуренция между фирмами в отрасли.

В поисках наиболее выгодной позиции компании постоянно маневрируют, они либо атакуют друг друга, либо используют мирную дипломатию.

Анализируя влияние большого числа обстоятельств, влияющих на взаимоотношения между фирмами в отрасли, Портер в своей модели выделил ряд факторов, влияющих на интенсивность конкуренции между фирмами в отрасли.

Конкуренция усиливается с ростом числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей.

Конкуренция обычно бывает жестче тогда, когда медленно растет спрос на продукцию.

Конкуренция носит более интенсивный характер, когда конкуренты вынуждены снижать цены или использовать иное конкурентное оружие с целью уменьшения себестоимости продукции.

Конкуренция сильнее тогда, когда низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого.

Конкуренция сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка.

Конкуренция усиливается пропорционально величине вероятного результата успешного стратегического действия.

Конкуренция имеет тенденцию становиться более жесткой, когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и продолжать конкурентную борьбу.

Конкуренция становится тем более опасной и непредсказуемой, чем больше различаются конкуренты по применяемым стратегиям, корпоративным приоритетам, ресурсам и особенностям стран их дислокации.

Конкуренция усиливается, если крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы этой отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию приобретенных ими фирм в главных претендентов на лидерство в отрасли.

Интенсивная конкуренция в отрасли вызывается действием следующих факторов:

- в отрасли имеется значительное число конкурентов, равных по размерам и силе;
- наблюдается замедление роста отрасли;
- продукция компаний лишена выраженных индивидуальных различий;
- для отрасли характерны высокие постоянные издержки, или же ее продукция относится к скоропортящейся;
- объем производственных мощностей в отрасли увеличивается скачкообразно (нарушается баланс между спросом и предложением);
- высокие барьеры на выходе из отрасли;
- конкуренты отличаются своими стратегиями.

Модель пяти сил конкуренции Портера, таким образом, полагается на утверждение, что конкуренция в отрасли снижает прибыли, так как приходится тратить большие средства на рекламу, совершенствование продукции, повышение ее качества, организацию послепродажного сервиса, отработку разнообразных форм взаимодействия с конкурентами.

Вне зависимости от уровня отраслевого соперничества задача аналитика, заключается в том, чтобы найти такую позицию, в которой она могла бы противостоять действию конкурентных сил или же

использовать их в собственных интересах. Характеристики конкурентных сил по модели Портера для каждой отрасли определяет ее базовая экономическая или техническая структура.

2. Товары-заменители.

Согласно модели Портера товары-заменители могут влиять на конкурентную ситуацию в отрасли за счет того, что фирмы, работающие в других отраслях, выпускают продукцию, которая может заменять продукцию вашей фирмы. В этом плане основным является утверждение, что в этом случае создается конкурентное давление, влияющее на потолок цен в отрасли. Если товары-заменители дешевле, и покупатели готовы их принять, то вы вынуждены снижать цены, а это заставляет вас искать способы снижения издержек. Кроме того, приходится убеждать потребителей в том, что ваша продукция выгоднее по сочетанию эксплуатационных характеристик, качества, цены и обслуживания, а все это требует привлечения дополнительных ресурсов в маркетинг. Необходимо выделить фактор, влияющий на величину угрозы со стороны товаров-заменителей, которым является сложность продукции и затраты связанные с переключением потребителей на заменяющую продукцию. При этом инновации в одной отрасли могут привести к негативным последствиям для смежных отраслей.

Модель 5 конкурентных сил Портера выделяет товары-заменители, которые заслуживают особого внимания:

- отличаются низкими издержками переключения на них в отрасли;
- производятся в отраслях с высоким уровнем прибыльности, или в этих отраслях возрастает конкуренция, которая приводит к снижению цен или повышению качества.

3. Новые конкуренты.

Отрасль напоминает клуб, в котором предполагается уплата вступительного взноса. Согласно модели Портера, конкурентное давление со стороны компаний, вновь появляющихся на рынке, зависит от барьеров для входа на рынок и ожидаемой реакции на это со стороны фирм, присутствующих на этом рынке.

Барьеры входа в отрасль – это те препятствия, которые необходимо преодолеть компании для организации успешного бизнеса.

Различают следующие барьеры при входе на новый рынок.

Эффект масштаба. Масштабное внедрение на новый рынок представляет собой серьезный барьер, так как требует от фирмы организации объемного производства, рекламы, проведения маркетинговых исследований, научных исследований и так далее.

Отсутствие свободного доступа к технологиям, патентам, ноу-хау, имеющимся в распоряжении фирм, уже работающих на этом рынке.

Издержки на освоение новой продукции и на обучение работников. Здесь проявляется эффект положения, так как компания, проникающая на новый рынок, имеет более высокие издержки по сравнению с компаниями уже работающими на этом рынке, которые накопили опыт, ноу-хау и имеют тесные связи с потребителями.

Потребности в капитале. Они необходимы для создания производства, обучения персонала, стимулирования сбыта и покрытия начальных убытков.

Затраты, не зависящие от масштаба. Отсутствие доступа к качественным и дешевым источникам сырья, отсутствие необходимых патентов, авторских прав и ноу-хау, подготовленных опытных работников.

Доступ к каналам распределения. Имеющихся оптовых торговцев и дилеров необходимо «покупать», предлагая им большую прибыль до тех пор, пока продукция не получит признание или же создавать свои каналы распределения.

Лояльное отношение клиентов к известным торговым маркам. Создание своей торговой марки требует больших расходов и времени.

Политические и административные барьеры. Правительственные органы могут ограничивать или запрещать проникновение фирм на новые рынки путем введения лицензий, разрешений, правил безопасности, стандартов загрязнения окружающей среды и т. п.

Тарифы и ограничения в международной торговле. Служат для защиты национальных производителей.

Ожидаемые ответные меры конкурентов. Эти меры появляются при угрозе появления на рынке нового конкурента.

При этом следует учитывать возможную реакцию существующих фирм.

Компаниям, проникающим на новый рынок, следует прогнозировать, как работающие на этом рынке компании будут реагировать на вторжение. Будут ли они оказывать пассивное сопротивление, или будут агрессивно защищать свои позиции путем совершенствования своей продукции, снижения цен, давления на поставщиков и дистрибьюторов.

Модель Портера основана на том, что серьезность вторжения на рынок новичков зависит от высоты барьеров на входе в отрасль и от возможной реакции на это со стороны конкурентов. Основных причин наличия барьеров на входе в отрасль несколько. Это экономия, обусловленная ростом масштаба производства. Эффект масштаба является труднопреодолимым барьером в области распределения, использования торговых возможностей, финансирования и практически во всех сферах бизнеса. Высоки и требования к начальному капиталу (необходимы крупные инвестиции). Оказывает влияние товарная дифференциация, более высокие, не зависящие от размера

производства, издержки, доступ к каналам распределения. Чем в большей степени ограниченными являются оптовые и розничные каналы, чем сильнее на них уже присутствующих на рынке компаний, тем более сложной будет попытка входа новичка на рынок. И, наконец, политика государства (оно ограничивает или полностью закрывает вход новых конкурентов на рынок при помощи лицензирования или ограничения доступа к сырью).

Кроме того, в рамках модели конкуренции Портера можно говорить, что на решение о входе на новый рынок может повлиять и мнение новичка по поводу ожидаемой реакции уже присутствующих на рынке фирм.

4. Рыночная власть поставщиков.

В данном случае следует учитывать только поставщиков-контрагентов, способных влиять на положение предприятия в отрасли. Кроме того, такие поставщики должны иметь влияние на положение в отрасли в целом. Очевидно, что на практике сюда относят только крупные предприятия.

Модель конкуренции Портера выделяют поставщиков в качестве конкурентной силы потому, что поставщики стремятся получить за свои товары наивысшие цены, между ними и фирмами обычно возникает острая борьба. Власть поставщиков зависит от характера рынка сырья и комплектующих, от возможностей выбора и величины издержек в момент разрыва отношений между сторонами. Если рынок поставщиков открытый и большой и имеются хорошие товары-заменители с дешевым переключением на них, то поставщики не имеют большой рыночной власти. В этом случае для создания здоровой конкуренции полезно разделить поставки между различными поставщиками.

Рыночная власть поставщиков невелика и тогда, когда они работают с отраслью, являющейся их главным потребителем, и когда их благополучие напрямую связано с благополучием отрасли. Согласно модели Портера, в этих случаях с поставщиками устанавливаются рабочие отношения и от них можно требовать своевременных поставок качественной продукции в необходимое время и в необходимых объемах для снижения затрат на хранение запасов.

Если же на рынке поставщиков доминируют несколько компаний, продукция их уникальна, а переключение на другого поставщика сложно или дорого, то поставщики имеют реальную рыночную власть. В этом случае регулируют цены они. Поставщик имеет рыночную власть и тогда, когда он может поставлять комплектующие изделия дешевле, чем это обойдется фирме при самостоятельном их изготовлении.

Поставщики будут обладать значительной рыночной властью, если:

– доминирует небольшое число компаний, а уровень производства в них выше, чем в отрасли, в которую поставляется данная продукция;

– продукция группы является уникальной или высокодифференцированной или высоки издержки переключения компаний-покупателей;

– отсутствуют конкурирующие поставщики продукции в отрасль;

– отрасль не является значимой для поставщиков.

5. Рыночная власть покупателей.

Покупатели товаров компании стремятся к уменьшению цен на продукцию и повышению ее качества. Покупатели обладают значительной рыночной властью, когда они информированы о ценах и качестве товаров, имеют рычаги для контроля цен, качества, условий обслуживания и других условий приобретения товара. Чем крупнее покупатель, чем легче возможность переключения на товары-заменители, тем большими возможностями покупатель обладает при переговорах с поставщиками. Согласно модели Портера, если продукция поставщиков дифференцирована, то рыночная власть покупателя ослабевает.

Модель 5 конкурентных сил Портера выделяет следующие условия, когда покупатели будут обладать значительной властью:

– отрасль характеризуется высокой концентрацией производства или компании осуществляют закупки в больших объемах;

– приобретаемая предприятиями продукция стандартизована или является недифференцированной;

– цена приобретаемой продукции составляет значительную часть стоимости товаров компаний-покупателей;

– отрасль, в которой оперируют компании-покупатели, характеризуется низкой прибыльностью, а поэтому они весьма чувствительны к ценам поставок;

– закупаемая продукция не позволяет потребителю добиться существенной экономии;

– приобретаемая продукция не имеет существенного значения для качества товаров или услуг компании-покупателя;

– покупатели имеют возможность интеграции вниз по технологической цепочке и организации самостоятельного производства товаров, которые они приобретают в отрасли-поставщике.

Ситуация, когда компания имеет возможность выбирать потребителей своей продукции, называется отбором потребителей. Компании могут поставлять продукцию многочисленным покупателям и сохранять при этом уровень прибыльности выше среднего, только в том случае, если обладают более низкими издержками производства,

чем в среднем по отрасли, или же их продукция обладает уникальными свойствами. Если в рамках модели Портера компания не имеет подобного преимущества, то попытка поставлять товары всем подряд, делает ее позицию уязвимой.

Таким образом, применяя модель пяти сил Портера для анализа конкурентной окружающей среды, можно оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Согласно модели Портера, чем сильнее конкурентные силы, тем ниже прибыльность компаний, присутствующих на этом рынке, и, следовательно, конкурентная привлекательность отрасли падает.

Модель Портера опирается на ключевой аспект: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия конкурентных сил и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

Кроме того, Портер при разработке своей модели справедливо полагал, что из пяти сил конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии конкретной организации. Внимание следует фокусировать на тот фактор, на который компания может оказывать влияние с целью его изменения.

5 СЕГМЕНТАЦИЯ И ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

5.1 Проблемы выбора целевых рынков

5.2 Проведение сегментации рынка

5.3 Современные модели сегментации рынка

5.4 Сегментация на основе искомых выгод (мультиатрибутивная сегментация)

5.5 Стратегии охвата рынка. Оценка привлекательности рынков (сегментов)

5.6 Значение концепции позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий

5.7 Характеристика этапов разработки концепции позиционирования

5.8 Направления позиционирования

5.9 Правила построения и использования карт восприятия

5.10 Ошибки и способы модификации неблагоприятного позиционирования

5.11 Использование методов маркетинговых исследований в разработке концепции позиционирования

5.1 Проблемы выбора целевых рынков

От выбора целевого рынка в большой степени зависит объем продаж. Исследование и сегментация рынка позволяют определить наиболее перспективные для предприятия рынки и сосредоточить на них свою деятельность. Для того чтобы правильно выбрать целевой рынок, необходимо в процессе сегментации придерживаться следующих требований:

- каждый из рассматриваемых сегментов должен быть четко обозначен. Данное требование обеспечивается наличием точной и достоверной информации о емкости рынка и соответствующей методике ее измерения. Причем затраты на проведение маркетинговых исследований должны окупиться финансовым эффектом от политики сегментации;

- выбранный сегмент должен быть достаточно значимым, чтобы приносить прибыль;

- выбранный сегмент должен быть доступным для использования эффективных методов сбыта продукции.

Исходя из указанных требований, алгоритм выбора целевого рынка в процессе планирования продаж включает следующие этапы:

- определение потенциала сегмента рынка;

- оценку доступности и существенности сегмента рынка;
- анализ возможности освоения рынка.

Потенциал сегмента рынка характеризуется его емкостью, которая показывает, какое количество изделий может быть на нем продано. Изначально выделенный сегмент должен быть достаточно емким, чтобы покрыть издержки, связанные с внедрением и работой на нем, а также иметь перспективы роста объема продаж. Потенциал сегмента определяет величину производственных мощностей и сбытовой сети, ориентированных на данный сегмент.

Оценка доступности сегмента рынка для предприятия должна ответить на вопрос, есть ли принципиальная возможность начать продажу своих товаров на данном рынке. Для этого необходимо изучить, какие входные и выходные барьеры существуют на рынке, какие конкуренты работают на нем, какими конкурентными преимуществами и недостатками обладают продаваемые товары, какие установились правила торговли, можно ли использовать существующие каналы сбыта продукции.

Оценка существенности сегмента предполагает выяснение, насколько выделенную группу потребителей можно рассматривать как реальный сегмент рынка, насколько она устойчива по основным объединяющим признакам.

Анализ возможности освоения рынка включает:

- анализ риска;
- исследование действующих на рынке норм, правил, стандартов, технических условий, систем и порядка сертификации продукции, требования которых необходимо соблюдать при работе на рынке;
- прогнозирование возможной реакции конкурентов на появление на рынке товаров данного предприятия. При планировании продаж товаров на конкретном рынке предприятие должно быть уверено в том, что ответные меры конкурентов не смогут заставить его уйти с рынка.

Следует отметить, что указанные работы на различных сегментах рынка можно проводить как последовательно, так и параллельно. Последовательный метод анализа рынка предполагает проведение маркетинговых исследований на одном сегменте. При этом устанавливается очередность проведения работ. Исследования начинаются на первом сегменте и заканчиваются на последнем. При параллельном методе работы могут вестись одновременно на нескольких сегментах. Он предполагает работу предприятия на максимально возможном количестве сегментов рынка для того, чтобы впоследствии выбрать наиболее эффективные.

5.2 Проведение сегментации рынка

Сегментация рынка позволяет более эффективно использовать ресурсы и возможности компании, производя и предлагая товар, который окажется востребованным группой целевых потребителей.

Рассмотрим более детально, что необходимо сделать, чтобы сегментировать рынок. Для этого следует:

- дать четкое определение границ рынка, на котором планируется работать;
- провести исследование нужд потребителей, посредством которого изучить личные характеристики, особенности поведения, требования, предъявляемые к товарам со стороны различных групп потребителей;
- выбрать признаки, по которым целесообразно разделить потребителей на однородные группы;
- определить группы потребителей со схожими потребностями и поведением, применив наиболее подходящую модель сегментации;
- оценить привлекательность для предприятия выделенных групп и выбрать целевую группу (группы) потребителей;
- выбрать стратегию охвата рынка, т. е. те группы потребителей, для которых компания будет работать;
- придать товарам свойства, которые желательны для целевых потребителей;
- разработать метод представления товара на сегменте(ах), способный привлечь внимание потребителей и сделать данное предприятие отличающимся от конкурентов (концепцию позиционирования);
- разработать подробные маркетинговые программы для реализации выбранного метода.

Существует большое количество признаков сегментации – тех переменных, которые применяются для разделения совокупности (рынка) на неоднородные части (сегменты).

Наиболее распространенными группами признаков сегментации являются: социально-демографические; социально-экономические; географические; поведенческие; психографические.

Сегментация по *социально-демографическим* признакам является наиболее распространенной в силу относительной простоты получения информации, однако не всегда достаточной для получения предприятием конкурентного преимущества. Позиционирование, в котором используется социально-демографические аспекты, признается маркетологами позиционированием низшего уровня с точки зрения

формирования приверженности потребителей и может рассматриваться в качестве временного.

Наиболее часто используемыми демографическими переменными сегментации являются возраст, пол, размер семьи, ее образ жизни.

Не менее популярны и *социально-экономические* признаки сегментации: уровень дохода, социальный класс, род занятий, уровень образования. Разделение населения на группы по демографическим и экономическим показателям (уровням дохода) является примером предварительной сегментации, которая углубляется с помощью поведенческих и психографических признаков.

Географическая сегментация актуальна для фирм, реализующих стратегии развития рынка, и может проводиться по таким переменным, как плотность населения, размер городских поселений, географическое местоположение (число жителей), название территории, ее климат и др.

При изучении потребителей отдельных марок или разновидностей товаров используют *поведенческие* признаки:

- повод для совершения покупки;
- искомые выгоды;
- статус пользователя (потенциальные пользователи, непользователи, впервые ставшие пользователями, регулярные и нерегулярные пользователи);
- интенсивность потребления;
- степень готовности покупателя к восприятию товара;
- отношение к товару.

Предприятие, часто осуществляющее выпуск новых товаров, должно учитывать отличия потребителей по степени их адаптации к новой продукции:

- суперноваторы склонны к риску и экспериментам, обладают высоким социальным статусом, входят в высшую группу доходов, горожане;
- новаторы склонны к умеренному риску и экспериментам, обладают высоким социальным статусом, входят в высшую группу по доходам;
- обычные потребители избегают риска, отсутствует чувство лидерства, жители небольших городов или сельской местности;
- приверженцы марки склонны к фирменному образу жизни, обладают высокими доходами, обычно старше 40 лет, готовы переплатить за престижные товары;
- консерваторы – осторожны, не любят изменений, часто являются представителями малопrestiжных профессий, входят в группу с относительно низкими доходами;

- суперконсерваторы относятся отрицательно к любым изменениям, лишены творческого воображения, могут принадлежать к слоям с высоким или низким уровнем дохода.

По активности на разных стадиях жизненного цикла товара потребители делятся на ряд групп (крайностями в данном случае являются суперноваторы и отстающие):

- суперноваторы в среднем составляют 2,5 % всех потребителей. Это склонные к риску, молодые, образованные законодатели моды, любящие риск;

- новаторов в общем числе потребителей около 13,5 %. Это люди, быстро, но с осторожностью воспринимающие новинки, обычно являющиеся лидерами формирования общественного мнения, молодые и среднего возраста, богатые и со средним уровнем дохода;

- раннее большинство – 34 % принимает новинки после длительного обдумывания. К нему относят люди среднего возраста;

- позднее большинство – 34 % принимает товар после того, как общество признает его достойным. Это люди среднего возраста и пожилые со средним и низким уровнем дохода, осторожные, консервативные;

- отстающие – 16 % упорно сопротивляются переменам и часто принимают товар лишь тогда, когда он вытесняется с рынка другим.

Часто потребители принимают решения о покупке на основе своих ощущений, настроения, особенностей психологического характера. Подобного рода отличия учитываются при психографической сегментации.

К *психографическим* признакам относят стиль жизни, социальный статус. Переменные для анализа стиля жизни включают: активность, которая определяется через характерное поведение манеру проводить время; интересы, рассматривающиеся как предпочтения в том, что именно индивид считает для себя важным в окружающей среде; мнения, касающиеся идей личности, того, что она думает о себе.

Проблемы сегментации актуальны не только для рынка товаров народного потребления, растет их значимость и для промышленных рынков.

Переменные для промышленных рынков делятся на описательные, по выгодам, поведенческие.

К *описательным переменным* относятся: уникальные названия потребителей; отраслевой признак (коды видов деятельности); размер предприятия; численность персонала; объем выпускаемой продукции; размер производственных площадей; широта производственного ассортимента продукции; объем товарооборота; тип собственности и организационно-правовая форма и др.

Для сегментации промышленных рынков широко используются признаки, которые учитывают *восприятие выгоды* предлагаемого продукта промежуточным пользователем.

Пользователями продукции промышленного назначения ее выгода воспринимается как функциональная полезность. Применительно к промышленным рынкам изучение функциональной полезности товаров позволяет разделить потребителей по типу производства (необходимо узнать об используемых технологиях, выяснить специальные требования, предъявляемые к сырью, приобретаемому оборудованию, комплектующим изделиям) и конечному использованию товара (потребители, приобретающие инструменты, оборудование или орудия производства; потребители, покупающие сырье для своего производства).

Поведенческая сегментация предполагает разделение потребителей по особенностям работы центра принятия решений. Успешная работа на промышленном рынке предполагает изучение: лиц, входящих в покупающий центр; относительного влияния каждого члена группы на принятие решения; критериев каждого члена группы, используемых им при выборе товара; восприятия каждым членом покупающего центра поставщика и его продукта. Среди других поведенческих признаков следует назвать степень формализованности; длительность принятия решения; воздействие референтных групп; статус пользователя (индивидуальные, перепродавцы и государственные потребители); личностные характеристики представителей заказчика; соотношение между личными ценностями и ценностями организации; готовность к использованию; лояльность к поставщику; доступ к товарам конкурентов; повторяемость совершаемых сделок и др.

5.3 Современные модели сегментации рынка

В современном маркетинге не только существуют обширные классификации признаков сегментации, но и предлагаются разные методы, с помощью которых совокупность потребителей делится по выбранным признакам. К таким методам относят **неформализованные** (представляющие качественные характеристики для описания сегментов с невозможностью их математического описания) и **формализованные** (содержащие числовые параметры изучаемых сегментов). По уровню моделируемой системы сегментов выделяют **макро-** и **микросегментацию**, о которых уже рассказывалось в данной главе. Методы могут быть **эмпирическими** (базирующимися на первоочередном сборе информации о потребителях) и

теоретическими (основанными на первоочередной формулировке рабочей гипотезы и ее последующей проверке с помощью сбора фактической информации о сегментах). На эмпирическом уровне методы выполняют измерительную и описательную функцию результатов эмпирического исследования, выражение их в понятиях маркетинга. На теоретическом уровне методы выполняют объяснительную функцию. С их помощью раскрывается сущность исследуемых явлений, проверяется истинность стратегических положений, системы гипотез, проводится оценка будущего состояния рассматриваемой системы маркетинга.

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

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

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

Многопараметрические методы используются чаще и предполагают анализ совокупности признаков сегментации, которыми описываются свойства изучаемых потребителей. Здесь возможны два подхода. При первом сегментационные признаки подвергаются анализу последовательно один за другим. Такой подход реализуется посредством составления дерева сегментов и применение метода AID (он предполагает проведение сегментации по приоритетным сегментам, выделенным на предыдущих этапах метода). На каждом шаге выделяют сегменты, которые могут быть подвергнуты дальнейшему разбиению с помощью следующего анализируемого признака. Аналитик сам определяет последовательность применения признаков для сегментации потребителей и отнесения их к сегментам. При втором подходе все выбранные признаки изучаются совместно и одновременно (чаще всего используется кластерный анализ).

В литературе также встречается разделение моделей сегментации на модели *post hoc* и *a priori*.

Модель *post hoc* базируется на проведении кластерного анализа. Ее разработка начинается со сбора эмпирической информации на базе маркетинговых исследований. Предполагается, что исследователь не в достаточной мере знаком с рынком и ему трудно составить нужную модель сегментации. Далее следует определение количества, размера и характеристик сегментов путем разделения совокупности опрошенных респондентов на определенные группы по выявленным признакам. Модель *a priori* предусматривает первоначальное формирование исследователем прогнозируемой модели сегментов с ее последующей проверкой путем эмпирических исследований. Она используется при хорошем знании исследователем рынка.

Существует также *гибридная сегментация* – деление рынка по приоритетному признаку, усиливающееся кластерной группировкой. *Дискриминантная сегментация* применяется для установки профиля сегментов, нахождения связей между различными признаками. Она обычно базируется на использовании множественного дискриминантного или регрессионного анализа. Сопряженная сегментация представляет собой одновременную оценку размеров сегмента, его предпочтений и позиционирования товара.

5.4 Сегментация на основе искомых выгод (мультиатрибутивная сегментация)

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

В последнее время благодаря развитию электронных систем обработки маркетинговой информации, специального программного обеспечения получила активное применение *кластерная сегментация*, позволяющая произвести группировку объектов различной природы для любого набора переменных (признаков сегментации).

При небольшом количестве признаков сегментации рынка Ж.-Ж. Ламбен рекомендует воспользоваться *методом построения сетки сегментации*. Он включает несколько этапов:

- выбор признаков сегментации;
- построение таблицы максимум по трем приоритетным признакам;
- анализ значимости полученных сегментов;

- размещение в полученных ячейках основных клиентов и конкурентов предприятия, его рыночной доли (по возможности), товаров предприятия, предназначенных для образовавшихся сегментов; возможного объема продаж на выделенных сегментах в будущем; специфик требований покупателей в каждом сегменте;

- рассмотрение сегментов, которые являются незанятыми и могут выступать в качестве потенциальных;

- определение существования других технологий для выполнения данных функций; способности усовершенствованного товара выполнять дополнительные функции; наличия других групп покупателей с аналогичными потребностями и функциями; возможности достижения одинакового уровня удовлетворенности потребителей при уменьшении количества функций товара; существования новых наборов функций, пригодных для продаж в качестве единого целого.

После выбора целевых сегментов компания должна выбрать метод их освоения. Существуют следующие методы освоения сегментов: концентрированный («метод муравья») – постепенное освоение рынка сегмент за сегментом и дисперсный («метод стрекозы») – одновременный выход на возможно большее количество сегментов с последующим отказом от наименее привлекательных. В таблице 5.1 показана реализация методов «муравья» и «стрекозы» на примере внешних рынков.

Таблица 5.1 – Методы освоения сегментов в международном маркетинге

Тип рынка	Концентрированный выход на рынок		Дисперсный выход на рынок	
	Цель			
	<i>Наступление</i>	<i>Оборона</i>	<i>Наступление</i>	<i>Оборона</i>
<i>Внутренний</i>	«Накопление боевого снаряжения»	«Крепостная оборона»	–	–
<i>Нейтральный зарубежный</i>	«Завоевание плацдарма»	«Удержание периметра обороны»	«Гиски»	«Бой в арьергарде»
<i>Зарубежный рынок высокой конкуренции</i>	«Фронтальный штурм (атака)»	–	«Грабли»	«Партизанская война»

Стратегии концентрированного наступления:

- «накопление боевого снаряжения» – фирма готовит атаку на внешнем рынке, занимая выжидательную позицию, и обрабатывает торговую технологию на освоенном внутреннем рынке, концентрируя на нем все свои предпринимательские усилия;

- «завоевание плацдарма». В этом случае фирма постепенно осваивает зарубежный рынок, т. е. рынок тех стран, где нет конкуренции со стороны национальных фирм;

- «штурм» – фирма внедряется со своим товаром на труднодоступные рынки с активной конкуренцией национальных фирм. При этом предполагается применение жестких методов рыночной борьбы, требуются большие средства, а также желательно, чтобы рынок проникновения не придерживался жесткой оборонительной стратегии.

Стратегии концентрированной обороны:

- «крепостная оборона» – данная стратегия предполагает низкий уровень интернационализации внутреннего производства и активное применение мер протекционизма для защиты местного рынка от проникновения иностранных фирм как с товарами, так и с капиталами;

- «удержание периметра обороны» – стратегия предусматривает определенный уровень интернационализации экономических отношений фирм с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны, за границу нейтральных рынков, где данная фирма уже закрепила свои позиции и активно работает. В этом случае нейтральный рынок превращается в так называемый «санитарный кордон».

Стратегии дисперсного наступления:

- «тиски» – фирма предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Данная стратегия предполагает относительно высокий уровень интернационализации деятельности фирмы;

- «грабли» – это активные наступательные действия фирмы на нескольких рынках основных конкурентов одновременно. Данную стратегию также называют стратегией мирового лидерства. Это наиболее распространенная наступательная маркетинговая стратегия крупных международных корпораций.

Оборонительные стратегии:

- «бой в арьергарде». В этом случае торговая оборонительная война выходит на ближайшие нейтральные рынки;

- «партизанская война», которая предполагает осуществление торговых вылазок против основных конкурентов на их собственных рынках, выступающих в качестве своеобразного предупреждения об экономической силе. Одна из целей подобной

стратегии – достижение договоренности с конкурентом на компромиссной основе и разделение рынка сбыта.

Выбор одной из указанных стратегий зависит от различных факторов: наличия у предприятия достаточного количества ресурсов, завоеванной позиции на других рынках, позиций конкурентов, опыта по выходу предприятия на другие рынки и др.

5.5 Стратегии охвата рынка. Оценка привлекательности рынков (сегментов)

У многих предприятий. Даже лидеров рынка, не всегда достаточно ресурсных возможностей для освоения всех рыночных сегментов, под каждый из которых готовится специальное предложение. К тому же некоторые рынки являются однородными по своей природе. Именно поэтому существуют различные стратегии охвата рынка – выбора и обслуживания наиболее привлекательных для предприятия целевых сегментов.

Говоря о стратегиях охвата рынка, подразумевают три вида маркетинга: недифференцированный, дифференцированный и концентрированный. Недифференцированному маркетингу соответствует стратегия функциональной сегментации, дифференцированному – стратегия селективной сегментации, а концентрированному – стратегия фокусной сегментации.

Стратегия функциональной сегментации означает производство или продажу одного товара или их группы различным сегментам рынка без учета их особенностей. Данной стратегии сегментации придерживается, например, ЗАО «Легас», фокусирующее свою деятельность на оптово-розничной торговле запасными частями к сельскохозяйственной технике. Предприятие предлагает широкий ассортимент поршневых групп, топливной аппаратуры, запчастей и электрооборудования к автомобилям ГАЗ, УАЗ и тракторам МТЗ всем своим клиентам: моторемонтным заводам, райагроснабам, птицефабрикам, автобусным паркам, ЖКХ, ЖЭС.

Предприятия, реализующие **стратегию селективной сегментации**, создают специальное товарное предложение для каждого из обслуживаемых сегментов рынка. Например, ООО «ЮГУМ», работающее как посредник на белорусском рынке дорожно-строительной и специальной техники, предлагает автокраны, автобетоносмесители, прицепы-цистерны, полуприцепы-бетоносмесители и т. д. строительным трестам и управлениям; машины дорожные комбинированные, экскаваторы цепные и ковшовые, фрезы для ямочного ремонта – департаменту «Белавтодор»; мусоровозы,

шнекороторные снегоочистители – коммунальным службам; специализированную технику – предприятиям топливно-энергетического комплекса.

И, наконец, **стратегия фокусной сегментации** используется предприятиями, которые предлагают множество товаров и услуг представителям одного сегмента (например, компания Marusya выпускает широкий ассортимент одежды для детей).

Выбор компанией сегментов, которые можно рассматривать в качестве целевых, зависит от их соответствия различным критериям. Существует несколько **критериев выбора целевых сегментов**. К ним относят:

- 1) возможности и потенциал компании;
- 2) размер сегмента и потенциал роста;
- 3) требуемый объем инвестиций;
- 4) прибыльность сегмента;
- 5) степень риска;
- 6) характер конкуренции;
- 7) долговечность сегмента. Мобильность (частота смены покупателей внутри сегмента);
- 8) отличие сегмента по отношению к другим сегментам;
- 9) доступность (по затратам на коммуникацию, распределение);
- 10) простота входа в сегмент и рыночная власть покупателей и поставщиков.

5.6 Значение концепции позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий

Позиционирование – это процесс, в ходе которого фирма выбирает и применяет наилучший способ представления товара на рынок или сегменте по отношению к конкурентам и в сознании потребителя. Позицией товара называется его место по отношению к соперникам на рынке.

Цель позиционирования – придать марке особый, отличающий от основных конкурентов, имидж в глазах покупателя. Выбираемая позиция должна соответствовать преимуществам марки и существующему или предлагаемому восприятию потребителей и содержать причину для совершения покупки. Позиционирование отвечает на вопрос: «Почему потребители целевого сегмента станут покупать товар именно этого предприятия?». Позиционирование отражает суть стимула к совершению покупки или конкурентному преимуществу.

Концепция позиционирования – это инструмент реализации стратегии дифференциации. Она предполагает определение следующих факторов:

– отличительные свойства, на которые благоприятно реагируют потребители;

– восприятие позиции конкурирующих марок и фирм в отношении этих свойств;

– наилучшая позиция, которую следует занять в данном сегменте с учётом ожиданий потенциальных потребителей и позиций конкурентов;

– маркетинговые средства для защиты и занятия выбранной позиции.

Процедура выбора позиционирования начинается с понимания позиции, реально занимаемой маркой в сознании потребителей, и предполагает исследование имиджа марки относительно имиджа её конкурентов. Важным атрибутом построения собственной концепции позиционирования является исследование особенностей позиционирования марок конкурентов, на основании которого могут быть выбраны аргументы для её обоснования.

Выбранная предприятием позиция должна быть исследована с точки зрения потенциала получения прибыли, а также возможности копирования со стороны конкурентов. После финансового обоснования концепции позиционирования необходимо выяснить, является ли она уязвимой с точки зрения быстрого устаревания используемых образов, ценностных представлений, заложенных в стратегии.

Последним этапом является разработка мероприятий по четырём элементам комплекса маркетинга, способным довести разработанный образ до целевого потребителя в виде ценового предложения, текстового и зрительного наполнения, представления на полках магазинов, внешнего вида товара.

5.7 Характеристика этапов разработки концепции позиционирования

Разработку концепции позиционирования принято начинать с **определения текущей позиции**. На данной стадии необходимо произвести:

- определение конкурентов на уровнях: товаров с аналогичными свойствами (чай «Дилма» и «Нури» одного сорта); товарной категории (чай зелёный, чёрный, цветочный); товаров, удовлетворяющих одну и ту же родовую потребность (чай и кофе); потребностей (в питье или еде);

• определение характеристик соответствующих товаров (на какой основе покупатели осуществляют выбор одной из имеющихся альтернатив). Центральным моментом данного процесса является установление наиболее важных для покупателей выгод. Эта информация может собираться, например, посредством групповых дискуссий. Результатом может быть всеобъемлющий перечень ожидаемых выгод от товара или характеристик, используемых покупателями для сравнения альтернатив;

• оценку соответствующей значимости характеристик товара (сегментацию по искомым выгодам);

• определение позиций конкурирующих товаров по важным для целевых потребителей характеристикам;

• идентификацию потребностей покупателей по тем же параметрам путём их опроса об «идеальной» торговой марке;

• построение карт восприятия торговых марок.

После определения текущего положения марки проводится выбор **желаемой позиции**, при котором принимается два ключевых решения:

– выбор целевого рынка (и, следовательно, круга вероятных конкурентов);

– установление конкурентных преимуществ или различий с конкурентами.

На следующем этапе осуществляется **разработка стратегии для достижения желаемой позиции**. Концепция позиционирования зависит от выбора целевого рынка и создания комплексного предложения для привлечения и удовлетворения нужд этого сегмента лучшим образом, чем конкуренты. После определения текущей позиции и направления её развития рассматриваются несколько стратегических альтернатив:

• укрепление существующих позиций: стратегия используется там, где существующая позиция наиболее приемлема, при этом позиция, предложенная для сохранения, необязательно должна быть ведущей;

• постепенное перепозиционирование, которое применяется в случае, если покупатель ожидает изменений или развития способов удовлетворения потребностей, например к главному функциональному назначению мобильного телефона – возможность связи в любой момент времени и в любом месте по желанию потребителя – добавляются функции органайзера, фотоаппарата, видеокамеры;

• радикальное перепозиционирование – используется там, где позиция неблагоприятна или мало отличается от таковой у конкурентов, поэтому, вероятно, потребуются более интенсивное перепозиционирование, под которым может подразумеваться физическое реконструирование товара для адаптации предложения к

желаниям покупателей. Радикальное перепозиционирование может означать захват нового сегмента или предусматривать обращение к новым ценностям, не распространённым в данный момент на рынке;

- вытеснение конкурентов с занимаемой позиции, которое используется на рынках или в ситуациях, когда позиция благоприятна, но конкуренты вторгаются на рынок и занимают намеченную нишу.

5.8 Направления позиционирования

В зависимости от того, к каким ценностям апеллирует производитель, существуют различные направления позиционирования товара.

Выделяют ряд категорий, использование которых в концепции позиционирования марки находит положительный отклик в умах потребителей. К ним относятся: забота, современность, инновационность, теплота, независимость, сила, честность, опытность, искренность, утонченность, успешность, вдохновение, энергичность, надёжность, доступность, жизнерадостность. Чтобы подчеркнуть используемые категории, компании применяют подходящие изобразительные элементы, зрительные образы, слоганы, дизайнерские решения и др.

Выделяется ряд **направлений позиционирования:**

1. *Позиционирование по атрибуту* – компания позиционирует себя по какому-либо показателю («Мониторы LG – виртуозный дизайн, опережающий время»).

2. *Позиционирование по преимуществу* – продукт позиционируется как лидер по какой-либо услуге (самый лучший). Попытку такого позиционирования предприняла отечественная марка «Лидская мука». Из уст героинь рекламного ролика мы слышим: «Лидская – лучшая мука». Компания Samsung также позиционирует себя по преимуществу на рынке мобильных телефонов, для чего использует слоган: «Будь лидером», согласующийся с историей компании и общими корпоративными ценностями.

3. *Позиционирование по выгодам и решению проблем потребителей* – товар или марка позиционируется как подходящие для решения каких-либо проблем, устранения затруднений потребителя. Например, заявление о новом ноутбуке от HP звучит так: «Бизнес-ноутбук HP Compaq nc6220 на базе технологии Intel для мобильных ПК обеспечит Вам максимальную свободу передвижения в сочетании с расширенными функциями безопасности и повышенной надёжностью». Производитель бытовой химии позиционирует по выгодам свою марку Septolete, используя слоган «Микробы атакуют – дай отпор».

4. *Позиционирование по использованию или применению* заключается в позиционировании продукта, лучшего для определённых целей. Такой способ часто используют производители лекарственных средств, таких, например, как «Мезим», «Фервекс», «Ринза».

5. *Позиционирование по потребителю* – это позиционирование продукта как наилучшего для определённой группы потребителей. Марка автомобиля Elantra от компании Hyundai Motor позиционируется на основе надёжности, доступности и комфорта как созданная специально для семьи. Позиционирование по потребителю подразделяется, в свою очередь, на позиционирование по статусу и принадлежности к общественному движению.

6. *Позиционирование по конкуренту* – продукт позиционируется как превосходящий по какому-либо показателю называемого или подразумеваемого конкурента (например, «правильный утюг Tefal program8»).

7. *Позиционирование по категории продукта* – продукт позиционируется как лучший в определённой товарной категории (который может делать что-либо лучше, легче, эффективнее, ещё сильнее) (например, твёрдые дезодоранты Old Spice).

8. *Позиционирование по происхождению* – продукт позиционируется с учётом истории его предшественников или места производства (например, армянский коньяк, вина Молдовы, образовательная коллекция Oxford platinum, «новая версия легендарной Mazda 6»).

9. *Позиционирование по соотношению цены и качества* – продукт позиционируется как наиболее доступный по цене в отношении к предлагаемому уровню качества. Примером реализации данного направления служит позиционирование стиральной машины марки «Вятка-Катюша».

5.9 Правила построения и использования карт восприятия

Карта позиционирования – графическое представление позиций конкурирующих марок/товаров относительно друг друга по наиболее важным для потребителей свойствам товара, значение которых нанесено на оси координат.

Карта позиционирования, или точнее карта восприятия, (с англ. perceptual map) – удобный способ визуализации понимания целевой аудиторией ключевых атрибутов товаров рынка. В маркетинге карта позиционирования используется для того, чтобы наглядно показать, как именно среднестатистический потребитель воспринимает позиционирование конкурирующих продуктов. А также для того,

чтобы, зная фактическое положение дел, сформулировать правильный вектор развития позиционирования и составить план действий по достижению целевого позиционирования товара.

Карта позиционирования поможет вам наглядно понять, как все существующие бренды рынка расположены в сознании целевого потребителя, и реально оценить конкурентоспособность продукта. Одно из основных преимуществ использования карты позиционирования – возможность легко найти свободную рыночную нишу и закрепить товар компании в ней, значимо дифференцируясь от всех конкурентов.

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



Рисунок 5.2 – Пример карты позиционирования на примере автомобильных брендов

Как построить perceptual map?

Вот несколько рекомендаций, которые помогут быстро и правильно построить карты позиционирования:

- всегда спрашивать потребителя;
- смотреть на факты и не приукрашивать положение товара компании;

- пробовать несколько альтернатив.

Во-первых, правильную карту позиционирования невозможно построить без опроса потребителей. Соберите представителей целевой аудитории, разложите перед ними все товары на рынке и попросите разделить на группы по их усмотрению, в конце группировки спросите: почему именно такие группы получились и существуют ли другие варианты разделения? Попросите описать прилагательными, ассоциациями, образами каждую группу подробно. Полученные группы товаров фактически будут отражать текущее восприятие потребителей. По ним вы однозначно поймете ключевые критерии, которые влияют на выбор потребителя, и сможете заложить их в основу построения карт восприятия.

Во-вторых, всегда смотрите фактам в лицо и старайтесь не приукрашивать положение своего товара по отношению к конкурентам. Каждый производитель думает о своем продукте намного лучше, чем среднестатистический потребитель. Поэтому внимательно слушайте покупателя и фиксируйте все недостатки, которые сможете впоследствии устранить.

В-третьих, не останавливайтесь на одной карте позиционирования, пробуйте разные комбинации характеристик, ищите такую карту, которая наилучшим образом может описать поведение всех потребителей рынка. Считается, что необходимо составить минимум 5 различных карт восприятия, чтобы найти лучший вариант.

Сам процесс построения карты позиционирования выглядит следующим образом (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 – Процесс построения карты позиционирования

Различают 2 основных вида карт позиционирования: построенных с помощью двух осей и с помощью множества осей.

Первый способ является самым распространенным, так его может использовать любой специалист по маркетингу. Он заключается в том, чтобы расположить все товары рынка на двух осях X и Y. В основе такой карты позиционирования заложены только 2 основные характеристики товара, которые можно описать двумя противоположностями. В результате получается 4 квадранта, в которых на основе опроса потребителей размещаются основные бренды рынка. Случается, что в таких картах остается пустым (незаполненным) один квадрант, который представляет комбинацию несочетаемых характеристик.

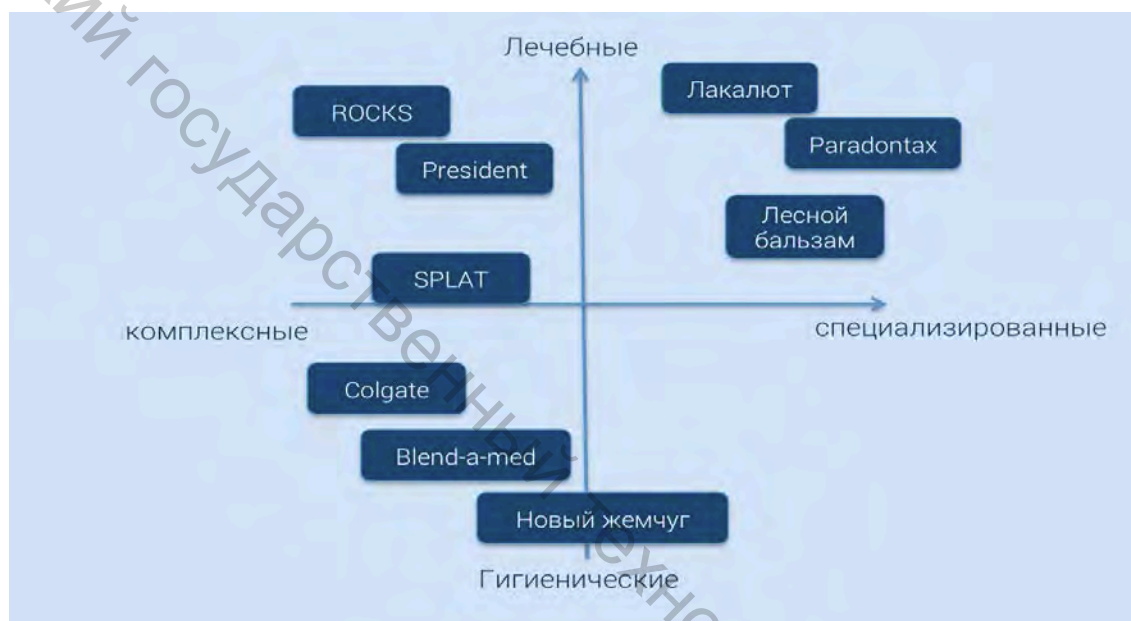


Рисунок 5.4 – Пример построения карты позиционирования рынка зубных паст (две оси)

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



Рисунок 5.5 – Пример построения карты позиционирования напитков (без осей)

5.10 Ошибки и способы модификации неблагоприятного позиционирования

Основные ошибки позиционирования таковы:

1. Недопозиционирование. Ситуация, когда покупатели не увидели своей личной потребности в данном товаре (инновационном) или не понимают преимуществ именно вашего исполнения старого предмета (если вы не выходите с демпинговыми ценами) – а потому не имеют связанных с маркой ассоциаций, ведущих к покупке. Например, прозрачная версия колы Crystal Pepsi (проект 1993 года) так и не полюбилась потребителям: они не восприняли его прозрачность как нужный им атрибут, она стала материалом лишь для издевательских шуток.

2. Сверхпозиционирование. Формирование у покупателей слишком узких представлений о марке. Так, ювелирная сеть Tiffany сформировала у потребителей стереотип о том, что стоимость их украшений – от 5 тысяч долларов и выше. В реальности компания предлагает и доступные среднему классу во много раз более дешевые украшения – но этот факт без миллионов долларов на прямую рекламу уже не донести потребителям всего мира: стереотип об элитарности «бриллиантов от Тиффани» долго создавался самой компанией и уже имеет длительную историю.

3. Запутанное (расплывчатое) позиционирование. Если брендмейкеры настаивают на целом ряде преимуществ своего товара, не опуская ни одного из них, то потребителя это перегружает, не

формируется устойчивого ассоциативного ряда, возникает аналогия с навязчивым сетевым маркетингом. То же касается частого изменения стратегии продвижения. Так было с мощными настольными компьютерами NeXT Стивена Джобса, которые сначала позиционировались в расчете на студентов, затем – на инженеров, еще позже – на бизнесменов, и всякий раз неудачно.

4. **Сомнительное позиционирование.** Ситуация, когда заявленные характеристики продукта (цена, качество) вызывают сомнения у потребителей. Например, «машина представительского класса по цене среднего».

Поддержание хорошей фокусировки требует от компании постоянных усилий. В современных условиях в силу научно-технического прогресса жизненный цикл товаров сильно сократился. Это требует от компании постоянных инноваций для поддержания заявленного качества продукции, удержания конкурентных позиций, поддержания сформировавшегося имиджа. Однако достаточно часто, компании сами являются виновниками ухудшения своих позиций. Типичными причинами в этом случае являются следующие.

Неопределенность целевой аудитории. Наибольшие неудачи с реализацией стратегии позиционирования, связанные с отсутствием фокусировки на определенную целевую аудиторию. Сегодня почти отсутствуют случаи, когда товар может нравиться всем потребителям на рынке. Пытаться нравиться всем – значит не нравиться никому. Однако рекламные агентства, разрабатывая коммуникационные кампании для предприятий, не всегда уделяют надлежащее внимание ориентации рекламных обращений на четко определенные рыночные сегменты, сосредоточиваясь, в основном, на креативных аспектах разработки рекламы.

Линейное расширение ассортимента выпускаемой продукции. Достигнув прорыва с одним товаром на рынке, компании часто пытаются развить полученный успех путем расширения товарного ассортимента, выпуская продукцию с использованием единого марочного названия или применяя комбинированный подход (сочетание общего и индивидуальных марочных названий), brand umbrellas. В этом случае часто теряется фокусировка за счет разнообразия товаров, порой, разными целевыми аудиториями, не одинакового качества товаров.

Новый руководитель, новый имидж. При приходе нового руководителя от него, как правило, ожидают изменений в политике предприятия. Это подталкивает его к не всегда обоснованным действиям, например, когда фирма имеет хорошо сфокусированную, и, как следствие, высоко дифференцированную марку, с устоявшимся имиджем. Как следствие, потеря позиций на рынке.

Введение новых марок. Некоторые предприятия на постсоветском пространстве имеют хорошо сформировавшийся имидж, однако после приватизации продукция этих предприятий начинает выпускаться под новой маркой без соответствующего рекламного сопровождения.

Бег на короткую дистанцию. Одной из наиболее типичных ошибок неоправданная экономия на рекламе. Выведя марку на рынок и проведя рекламную кампанию, руководители предприятия успокаиваются, считая, что цели позиционирования достигнуты. В результате со временем еще не окрепшие позиции на рынке теряются. Поддержание имиджа марки требует продуманной долгосрочной кампании.

Перебои с качеством. Ни что так не портит имидж марки, как перебои с качеством продукции. Этим часто грешат отечественные предприятия. Погоня за малой экономией приводит к потере имиджа, и, как следствие, к большим финансовым потерям. Доверие потребителей легко утратить, но трудно приобрести. Это четко усвоили зарубежные производители, предпочитающие пойти на убытке, проводя отзыв продукции, выплачивая компенсации, чем потерять доверие потребителей.

Подделки. Даже по официальным данным более половины экономики в Украине и России находится в тени. Трудно привести пример известной торговой марки, которую хотя бы раз не подделывали. Учитывая тот факт, что подделка товаров достигла высокого уровня, когда без специальной экспертизы невозможно установить подлинность товара, подделка приводит к существенному влиянию на формирования образа торговой марки. В связи с этим некоторые ведущие компании в Украине, такие как, например, Procter&Gamble, вынуждены брать на себя функцию контроля качества товаров в торговых точках, вводя специальные сертификаты, подтверждающие, что в данном магазине торгуют оригинальной продукцией, проводя для этой цели специальную рекламную кампанию. Нехватка средств. Достаточно распространенной причиной неудач позиционирования является нехватка средств у компании для реализации разработанной стратегии. Если компания не имеет достаточных средств для проведения рекламной кампании на общенациональном рынке, то целесообразно сосредоточиться на локальном рынке. Лучше достичь локального успеха на части рынка, чем не достичь его на рынке в целом.

Отсутствие симпатизма. Согласованное действие звука и образа для усиления образа торговой марки получило название симпатизм (греч. *sumpisteim* – соответствовать). Выводя торговую марку на рынок, фирме следует предварительно протестировать марку на предмет восприятия ее потребителями. Такое тестирование должно

предусматривать анализ соответствия звукового восприятия марочного названия семантике слова, ассоциациям, которые оно вызывает, объективным свойствам товара. Несоответствие по данным пунктам приводит к тому, что усилия по позиционированию марки не приводят к желательному результату.

Необходимо определить и мониторить для каждого рыночного сегмента:

- рыночный потенциал, емкость рыночного сегмента, потенциал и прогноз продаж, фактическую долю рынка;
- специфику потребительского поведения;
- текущие и стратегические цели;
- используемую фирмой стратегию;
- факторы конкурентоспособности и ключевые факторы успеха;
- барьеры входа и выхода на рыночном сегменте;
- основных конкурентов, их стратегии, распределение долей рынка;
- конкурентную позицию;
- применяемый комплекс маркетинга;
- сильные и слабые стороны предприятия по отношению к конкурентам;
- потенциальные угрозы и возможности.

Перепозиционирование представляет собой действия, направленные на пересмотр существующей позиции товара в восприятии потребителей целевого рынка. Если предприятие считает, что позицию товара следует изменить по отношению к товарам-конкурентам, то для этого возможны следующие пути:

- улучшение потребительских характеристик существующих товаров (качество, цена и др.);
- внедрение в сознание потребителей новых критериев восприятия товара (экологическая чистота, повышение престижа, комфортность в использовании и др.);
- привлечение внимания к игнорируемым характеристикам (новой выгоде);
- изменение отношения к конкурирующим маркам (сравнительная реклама).

Важным инструментом перепозиционирования является политика дифференциации. Речь идет о существенной дифференциации самих товаров, каналов распределения, имиджа, способов стимулирования и т. д. Дифференциация товара – это действия, направленные на придание товару отличительных признаков относительно товаров-конкурентов. В основе дифференциации лежит поиск уникальных свойств товара, обеспечивающих наилучший для

потребителя выбор. Он может быть основан на расширении характеристик самого продукта, длительности и надежности эксплуатации, оформления и дизайна, сервисного обслуживания (включая консультации), ремонта и др.

Дифференциация в каналах распределения связана с улучшением работы торгового персонала, оформлением и доставкой товара, консультированием и обучением потребителей продукции, оказанием целого ряда других торговых услуг. Дифференциация имиджа направлена на формирование различного отношения к разным маркам товаров.

5.11 Использование методов маркетинговых исследований в разработке концепции позиционирования

Однако прежде чем приступить непосредственно к разработке позиционирования, необходимо провести ряд предварительных мероприятий по анализу рыночной ситуации, изучению потребителей и т. д. Для этого необходимо провести маркетинговое исследование или приобрести готовое.

Готовое исследование представляет собой уже сформированный отчет по определенному рынку, который дает общее представление об этом рынке и той отрасли, которой он посвящен. Плюс такого исследования – его относительно невысокая стоимость. Минус готового исследования – крайне обобщенный характер информации, которой может быть недостаточно для разработки позиционирования.

Для разработки позиционирования лучше заказать проведение собственного маркетингового исследования рынка, потребителей и конкурентов. Однако здесь тоже есть подводные камни. При организации и проведении маркетинговых исследований крайне важно привлекать компанию, которая в дальнейшем будет заниматься разработкой концепции позиционирования бренда, в противном случае исследование может быть проведено, но возникнет вопрос: что же делать с этими маркетинговыми данными потом. Данные будут собраны, но заказчик будет задаваться вопросами: «Те ли данные были собраны? Отвечают ли они реальным потребностям в информации о рынке, конкурентах и потребителях? Как теперь эти данные интерпретировать?». Кроме того, агентство-разработчик позиционирования может настаивать на проведении новых исследований, что повлечет за собой дополнительные затраты.

Выбор типа исследования.

Важно помнить, что маркетинговые исследования всегда должны быть направлены на решение конкретной поставленной задачи. Выбор

конкретного типа исследования во многом определяется целями исследования и задачами, которые решаются на отдельных этапах его проведения. В данном случае речь идет о получении той информации, которая необходима для разработки позиционирования бренда.

Первой задачей выбора методов проведения маркетинговых исследований является ознакомление с отдельными методами, которые могут использоваться на отдельных его этапах. Затем с учетом ресурсных возможностей выбирается наиболее подходящий набор этих методов.

Глобально исследования можно поделить на два типа:

1. Количественные исследования: личные интервью; квартирные опросы; уличные опросы; телефонные опросы; хоум-тесты; холл-тесты.

2. Качественные исследования: глубинные интервью; фокус-группа; экспертные интервью.

Как мы уже сказали ранее, в зависимости от задач при разработке позиционирования может применяться тот или иной вид исследования или их сочетание. Как правило, качественные исследования применяются на этапе предшествующем разработке для сбора данных и выявления потребностей инсайтов целевой аудитории, которые могут лечь в основу разработки позиционирования. Количественные исследования применяются для тестирования разработанных вариантов позиционирования, и выявления наиболее перспективных.

Кроме того, к методу исследования можно отнести такой вид анализа как экспертная оценка. Экспертная оценка представляет собой заключение специалистов-профессионалов участвующих в разработке позиционирования, сделанной на основе анализа рынка. При таком методе, как правило, используются данные открытых источников. К экспертной группе помимо специалистов со стороны агентства-разработчика позиционирования могут привлекаться эксперты со стороны заказчика для получения специализированной информации и данных по отрасли.

Как правило, к экспертной оценке прибегают в том случае, когда речь идет о нехватке времени, либо средств для проведения предварительных исследований. В этом случае позиционирование может быть разработано на основе экспертной оценки, но тогда мы рекомендуем в обязательном порядке проводить тестирование разработанных концепций на целевой аудитории, с последующей их коррекцией и доработкой, исходя из пожеланий потенциальных потребителей. Таким образом, вероятность ошибки при разработке позиционирования будет минимизирована.

6 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

6.1 Составляющие анализа конкурентов

6.2 Конкурентный бенчмаркинг

6.3 Классификация конкурентных стратегий

6.4 Понятие и виды конкурентных преимуществ

6.5 Современные теории конкурентного поведения

6.6 Процесс разработки конкурентной стратегии

6.1 Составляющие анализа конкурентов

Для оценки реакции конкурентов следует собирать следующую информацию:

- *о текущих и будущих целях:* чего пытаются достичь конкуренты; почему они пытаются достичь этого; удовлетворены ли они собственными достижениями? Понимание того, чего стремятся достичь конкуренты, может помочь определить направление, в котором они будут двигаться, и степень агрессивности, с которой они станут следовать намеченному курсу;

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

- *о ресурсах и способностях конкурентов:* какова культура маркетинга у конкурентов; какие маркетинговые активы и возможности они могут использовать, какие производственные и операционные ресурсы могут привлечь, какими финансовыми ресурсами обладают;

- *об основных убеждениях:* представления конкурентов о себе самих, об особенностях конкуренции в отрасли. На основании знания убеждений конкурентов и особенностей их поведения в прошлом можно делать предположения относительно их будущих намерений;

- *о будущих стратегиях конкурентов, их возможностях вступления в конкурентную борьбу:* удовлетворены ли конкуренты своим положением на данный момент; какие вероятные действия или изменения в стратегии они предпримут; в чем уязвимость конкурентов; чем можно спровоцировать наиболее сильное и эффективное воздействие с их стороны?

При недостаточном объеме информации о конкурентах или их большом количестве можно воспользоваться упрощенной картой оценки конкурента (рис. 6.1).

Название _____
 Доля рынка _____
 Обслуживаемые сегменты _____
 Особенности позиционирования _____
 Основные ценности для потребителей _____
 Сильные стороны _____
 Слабые стороны _____
 Последние тактические мероприятия _____
 Возможные стратегические ходы _____
 Возможные тактические ходы _____
 Ответные мероприятия _____

Рисунок 6.1 – Бланк для заполнения карты аудита конкурента

Для оценки конкурентной позиции предприятия на различных сегментах полезно использовать форму, представленную таблицей 6.1.

Таблица 6.1 – Оценка конкурентной позиции предприятия на различных сегментах

Соотношение цены и качества	Позиция предприятия и его конкурентов на рынке		
	Сегмент А	Сегмент В	Сегмент С
Высокое			
Среднее			
Низкое			

Также полезно определение позиции предприятия в региональном масштабе (рис. 6.2).

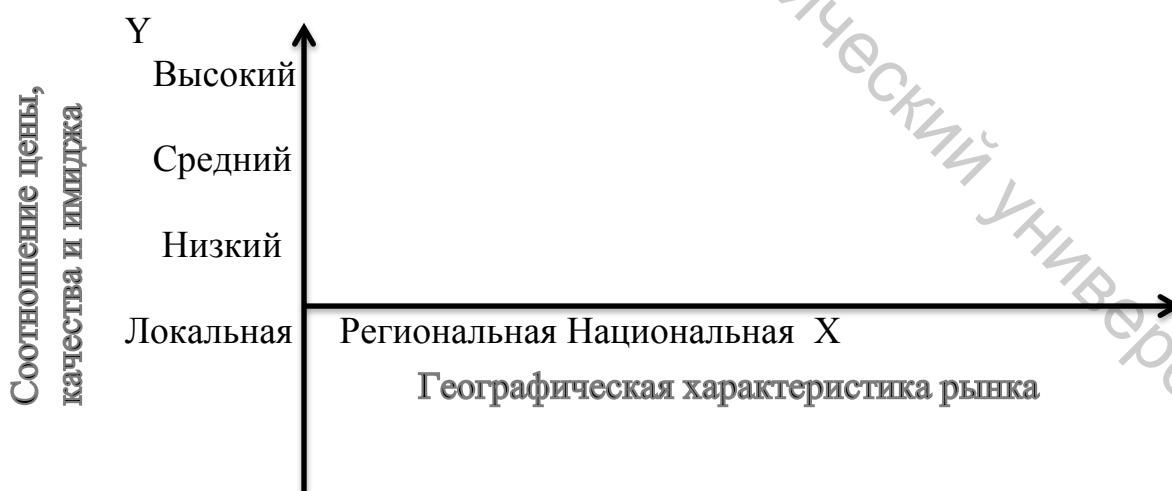


Рисунок 6.2 – Распределение конкурентов на рынке по географической характеристике и уровню конкурентоспособности

Чтобы найти положение на Y , необходимо определить уровень конкурентоспособности марки по пятибалльной шкале. Высокий уровень конкурентоспособности имеет значение от 3,33 до 5, средний – от 1,66 до 3,33, низкий – от 0 до 1,66.

Одним из современных направлений конкурентного анализа является конкурентная разведка – это целенаправленно постоянно действующая корпоративная система сбора, обработки, анализа сведений о конкурентах и использования полученной объективной информации о деловой среде, а также ресурсах, уязвимых элементах, намерений конкурентов, функционирующая в рамках существующего законодательства и этических норм, направленная на минимизацию возможных рисков, получение преимуществ в организации бизнеса и дополнительной прибыли.

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

Конкурентная разведка осуществляется в рамках действующего законодательства и основывается на обработке огромных массивов информации из открытых источников. Развитию данного направления способствуют появление информационных технологий и относительная дешевизна доступа к информационным ресурсам.

Кроме сбора вторичной информации, проведение конкурентной разведки предусматривает проведение наблюдений, получение экспертных оценок, использование маркетинговых технологий анализа внешней среды, прогнозирование, бенчмаркетинг и др.

6.2. Конкурентный бенчмаркетинг

Сегодня *бенчмаркетинг* определяется как искусство обнаружения того, что у других получается делать лучше, и изучения, усовершенствования и применения их методов работы. Цель бенчмаркетинга – на основе исследования надежно установить вероятность успеха предпринимательства.

Результаты бенчмаркетинга для компании могут выражаться в улучшении собственного бизнеса, осознании сравнительного положения компании, приобретении стратегического преимущества, увеличении уровня организационного знания о компании.

В современных условиях наиболее часто используются следующие *виды бенчмаркетинга*.

Внутренний бенчмаркетинг – это бенчмаркетинг процесса, осуществляемый внутри предприятия. В его ходе сопоставляются характеристики схожих производственных единиц.

Бенчмаркетинг конкурентоспособности используется для измерения характеристики предприятия и ее сопоставления с характеристикой конкурентов, а также исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркетинг осуществляется с целью сравнения определенной функции двух или более организаций в одном секторе.

Бенчмаркетинг процесса – это деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с аналогичными значениями у предприятий, характеристика которых по аналогичным процессам является идеальной.

Глобальный бенчмаркетинг представляет собой расширенный вариант стратегического маркетинга и включает также ассоциативный бенчмаркетинг.

Общий бенчмаркетинг – это бенчмаркетинг процесса, при котором сравниваются отдельные функции двух или более организаций независимо от сектора.

Ассоциативный бенчмаркетинг проводится предприятиями, находящимися в узком бенчмаркетинговом альянсе.

Успех бенчмаркетинга зависит от ряда *объективных* (определение четких границ проекта, точное планирование времени, соблюдение стандартов качества, бюджетные ограничения) и *субъективных* (благоприятный климат для сотрудничества, положительная настроенность и ориентация на достижение результатов, осознание важности качества, заинтересованность компаний и сотрудников в проведении бенчмаркетинга, творческий подход, этика предпринимательства) факторов.

Проведение бенчмаркетинга состоит из нескольких *этапов*.

На *первом этапе* производится определение объекта анализа превосходства; устанавливаются объекты предприятий, которые можно исследовать при помощи такого анализа.

На *втором этапе* в соответствии с целями выявляются наилучшие партнеры (компании) для сравнения путем анализа превосходства. Подходящие партнеры должны не только быть первоклассными, но и иметь высокую степень сопоставимости с компанией, для которой выполняется анализ.

Третий этап – сбор информации. Он включает не только сбор качественных данных, но и изучение, описание содержания труда, процессов или факторов, которые объясняют продуктивность. Сбор информации предусматривает следующие действия: разработку

концепции опросных листов, включающей необходимые определения и пояснения; подбор информации о предприятии, осуществляющем бенчмаркетинг; сбор сведений о партнере, по которому проводится анализ превосходства; использование дополнительных источников; оформление документации; проверку имеющихся данных для обеспечения их признания и одобрения ответственными работниками.

Анализ информации является *четвертым этапом* бенчмаркетинга. Он предъявляет высочайшие требования к творческим способностям участников анализа превосходства и включает: упорядочение и сопоставление полученных данных; контроль качества информационных материалов; наблюдение за факторами, которые могут исказить результаты сравнения; выявление недостатков в используемых методах; проведение анализа, при помощи которого можно сделать выбор между изготовлением за счет собственных ресурсов и поставкой со стороны.

На *пятом этапе* осуществляются целенаправленное практическое применение полученных сведений, выявленных возможностей улучшения, дальнейшее развитие предприятия. В процессе внедрения анализируются возможные последствия; представляется отчет о результатах заинтересованным лицам; увязываются рекомендации с обычным планом работ предприятия; разрабатывается план реализации необходимых изменений, который в дальнейшем выполняется, а полученные результаты используются для дальнейшего инновационного развития.

6.3 Классификация конкурентных стратегий

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

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

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

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

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

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

Исходя из **особенностей фокусирования конкурентов на тех или иных сегментах, товарах** выделяют следующие их разновидности:

- *прямые конкуренты*, работающие на тех же сегментах и со схожими товарами и являющиеся наиболее опасными для предприятия;

- *товарные конкуренты* – компании, производящие схожую продукцию для различных сегментах;

- *косвенные конкуренты* – фирмы, производящие товары-заменители, используемые для получения тех же выгод потребителями;

- *неявные конкуренты* – производители иных товаров или услуг, рассчитанных на других потребителей. В их качестве рассматриваются производители товаров-заменителей значительно более высокого качества, престижных, эксклюзивных товаров. Таких конкурентов компания рассматривает в самую последнюю очередь.

В зависимости от **занимаемых положения и доли рынка** конкуренты могут находиться на следующих позициях:

- *лидерской позиции* (оказывает решающее воздействие на работу или поведение других участников рынка);

- *сильной позиции* (претендент на лидерство). Такой конкурент имеет широкий набор стратегий, может применять независимую стратегию, не рискуя своим положением в краткосрочной перспективе, слабо подвержен воздействию со стороны конкурентов;

- *благоприятной позиции (специалист)* (имеет специфическое конкурентное преимущество, часто относящееся к нише; имеет хорошие возможности улучшения позиции, несколько возможных вариантов стратегий);

- *удовлетворительной позиции (слабый бизнес)* (обладает производительностью, достаточной для продолжения бизнеса);

- *худшей позиции (аутсайдер)* (характеризуется недостаточной производительностью, заметной конкурентной слабостью; занимает неустойчивое положение; аутсайдер должен добиться улучшения или уйти).

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

Существуют следующие стратегии **лидера рынка**.

В соответствии со *стратегией постоянного наступления* агрессивно настроенные лидеры пытаются быть первыми в создании значительных конкурентных преимуществ и завоевать солидное положение. Ключом к постоянному наступлению является инновационная деятельность. Данная стратегия реализуется за счет выхода на рынок с новыми продуктами, совершенствования качества товаров, улучшения обслуживания покупателей, поиска путей снижения издержек.

Стратегия обороны и укрепления состоит в том, что претенденты на лидерство пытаются затруднить доступ на рынок новым фирмам, а сами – выстоять, укрепить позиции. Задачи прочной обороны – удержать занимаемую долю рынка, укрепить существующее положение на рынке, защитить все имеющиеся у фирмы преимущества. Конкретные оборонительные действия могут включать:

- попытки поднять конкурентный барьер через увеличение затрат на рекламу, исследования и разработку собственных товарных марок, более высокий уровень сервисного обслуживания;
- более выраженную персонификацию обслуживания;
- попытку закрыть для конкурентов возможные свободные ниши рыночного пространства;
- сохранение разумных цен на товар и его привлекательно вида;
- создание служб изучения спроса;
- заключение эксклюзивных контрактов с лучшими поставщиками и посредниками;
- инвестирование, обеспечивающее конкурентоспособность по издержкам и технологическое развитие фирмы;
- патентование альтернативных технологий.

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

- *лобовую (фронтальную) конкуренцию*: атака осуществляется на сильные позиции лидера для того, чтобы подчеркнуть свое превосходство по параметрам, наиболее важным для потребителей;
- *фланговую атаку*: искусство ведения сражений исходит из необходимости найти брешь или слабые места в обороне противника и атаковать именно их с целью заставить противника врасплох и воспользоваться его слабостями, что часто используют более осторожные претенденты на лидерство;
- *удар-отход* – стратегия, предполагающая кратковременные выпады в сторону лидера рынка с целью дестабилизировать ситуацию, проверить собственные силы на неприоритетных для лидера направлениях (сегментах, рынках, товарах);

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

- *окружение* – агрессивная форма поведения, при которой претендент бросает вызов лидеру сразу по всем направлениям. Она требует значительных финансовых ресурсов;

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

Предприятия с благоприятной позицией («партизаны») могут специализироваться по конечным потребителям; в зависимости от размеров клиента; на особых клиентах; по географическому признаку; на производстве продукта (оказании услуги) с определенными характеристиками (например, сдаче в аренду только подержанных автомобилей); индивидуальном обслуживании; определенном соотношении цены и качества; по каналам распределения (например, обслуживании единственного канала сбыта).

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

- «сбор урожая» на данном рынке;
- уход с одного рынка на другой;
- работа с дешевой продукцией либо использование новых методов дифференциации;
- сохранение и удержание объектов продаж, доли рынка, рентабельности и конкурентной позиции на существующих уровнях;
- минимальное реинвестирование в бизнес с целью получить краткосрочные прибыли или максимизировать краткосрочный поток средств.

Предприятия со слабой конкурентной позицией, так называемые «аутсайдеры», вынуждены проводить радикальную реорганизацию производства, объединяться с другими предприятиями, сокращать ассортимент товаров и значительно снижать расходы на маркетинг либо просто покидать данный рынок.

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

6.4. Понятие и виды конкурентных преимуществ

Конкурентное преимущество – степень превосходства компании перед ее конкурентами в разных аспектах бизнеса.

Различают следующие виды конкурентных преимуществ:

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

Чтобы добиться превосходства по издержкам, необходимо учитывать несколько факторов:

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

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

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

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

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

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

- выбор времени. Часто первый инициатор в отрасли может получить преимущество по затратам, закрепив за собой лучшие места

ведения бизнеса, поставки дешевого сырья либо позиции технологического лидера. Согласно Дж. Трауту, лидером на рынке также становится марка, первой вошедшая в сознание потребителей;

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

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

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

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

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

Стратегия дифференциации может реализовываться на всех уровнях товара.

Первый уровень – основной продукт – это главные, базовые ценности, которые имеет товар предприятия (например, основная услуга супермаркета – торговля широким спектром товаров потребительского назначения по низким ценам). Основным продуктом превращается в ожидаемый путем предоставления дополнительной полезности (в случае супермаркета это возможность удобной парковки, быстрота обслуживания, возможность расчета кредитной картой и др.).

Третьим уровнем является расширенный товар с предложением дополнительных полезностей, которые служат для дифференциации

предложений конкурентов. Например, интернет-магазин OZ.by предлагает скидки своим постоянным клиентам и подарок за покупку продукции на определенную сумму.

Потенциальное предложение предусматривает придание продукту дополнительных полезностей, не предлагаемых в настоящее время, но рассматриваемых как возможный способ расширения предложения.

Дифференциация ключевого продукта или полезности открывает другой способ удовлетворения тех же потребностей. Обычно она достигается путем ступенчатого изменения технологии, внедрения новаторских предложений (например, обычная посуда и посуда с тефлоновым покрытием). Дифференциация ожидаемого продукта проводится посредством совершенствования таких характеристик, как гарантия, упаковка, сервис, уровень качества.

Дифференциация расширенного товара происходит при создании дополнительных полезностей – источников кредитования, выгод от брендинга, доставки.

Кроме дифференциации продукта, может осуществляться дифференциация комплекса маркетинга.

Дифференциация по распределению происходит за счет работы с различными розничными посредниками, разного охвата рынка или использования разных торговых сетей (например, дифференциация путем применения прямого, т. е. телефонного, маркетинга, торговли по каталогам, интернету).

Часто проводится дифференциация по цене – в связи с дифференциацией самого продукта или ситуации его приобретения, использования (например, минеральная вода одной и той же марки в магазине стоит намного дешевле, чем в барах и ресторанах).

Дифференциация по коммуникациям включает использование различных коммуникационных элементов и носителей.

Дифференциация с помощью брендинга заключается в создании уникальных эмоциональных предложений для различных категорий потребителей.

Стратегия дифференциации осуществима в следующих рыночных условиях: при многообразии способов выделения товаров на рынке, поскольку отличительные характеристики продукции воспринимаются и ценятся потребителями; если спрос на выпускаемую продукцию достаточно разнообразен по структуре; конкуренция происходит преимущественно в неценовой области; продукция предприятия занимает незначительную часть в бюджете потребителя; лишь немногие предприятия отрасли используют данную стратегию.

3. **Конкурентное преимущество в рыночной нише** – это возможность получения конкурентного преимущества на основе более низких издержек и дифференциации на обособленном или зачастую

единственном сегменте рынка, выделяемом на основе географического, психологического или демографического признаков.

Основными рыночными условиями для достижения конкурентного преимущества в рыночной нише выступают: различие потребителей по потребностям и целевому использованию товара; отсутствие специализации конкурентов на конкретных сегментах рынка; ограниченность резервов фирмы для обслуживания всего рынка.

4. **Преимущества, основанные на внедрении новшеств**, получают предприятия-новаторы, способные первыми внедрять товары, технологии, схемы обслуживания клиентов. Наиболее типичными причинами новаций, дающих конкурентные преимущества, являются:

– появление новых технологий: изменение технологии может привести к созданию нового товара, услуги, а также к возникновению возможности снижения издержек;

- изменение или появление новых запросов покупателей;
- возникновение нового сегмента отрасли;
- изменение стоимости или наличия компонентов производства;
- изменение государственного регулирования.

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

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

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

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

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

Конкурентные преимущества могут быть очевидными для производителя и потребителя.

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

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

6.5 Современные теории конкурентного поведения

Различные взгляды на стратегию достижения лидерства на рынке начиная с господствовавшего в 1980-е гг. и до настоящего времени предлагаются признанными экспертами в области стратегического менеджмента. В частности, в середине 1970-х гг. профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер (позднее – самый молодой из пожизненных профессоров этой школы) изучил ряд наиболее продвинутых для того времени подходов к стратегии конкурентной борьбы и остался не удовлетворен ими. Стратегия конкурентной борьбы – это сфера первоочередного внимания менеджеров, поскольку она затрагивает фундаментальные вопросы, на которые приходится давать ответы всем руководителям бизнеса. Несмотря на важность этих вопросов, эксперты в области стратегии предлагали очень мало методов

анализа конкуренции, которые могли бы использовать менеджеры; модели казались слабыми и лишенными широты и полноты охвата (например, наиболее популярная матрица «рост/доля рынка»). Для оценки фактора конкуренции и разработки стратегии конкурентной борьбы Портер предложил 3 основополагающие концепции: 5 конкурентных сил, определяющих интенсивность конкуренции в любой отрасли; типовых стратегий конкурентной борьбы; концепцию цепочки создания ценностей. Цель предложенного Портером подробного анализа заключалась в том, чтобы устранить элементы гадания в отношении будущего и упорядочить мир бизнеса.

Для того чтобы стабилизировать положение фирмы на рынке, необходимо заниматься планированием и стремиться выбрать верную линию поведения в конкуренции. Современные теории конкурентных преимуществ и отраслевого лидерования возникли после кризиса стратегического планирования в 1980-е гг.

Так, в 1995 г. представители консалтинговой фирмы CSCIndex М. Треси и Ф. Вирсема выступили с предложением, напоминавшим типовые стратегии Портера. Они советовали каждой компании тщательно изучить, чем она наиболее привлекательна для потребителя, и превратить собственную уникальную ценность в долговременную стратегию (иными словами, определить свои сильные стороны и укреплять их). Для этого фирме рекомендовалось избрать одну из 3 ценностных дисциплин: непрерывно улучшать либо производственные процессы, либо продукцию, либо приемы обслуживания клиентов. Треси и Вирсема подобно их предшественникам рассматривали конкуренцию как битву, в которой «победитель получает все».

Психолог из Гарвардского университета Дж.Ф. Мур развил теорию предпринимательских экосистем. Он сравнил среду бизнеса с живой природной средой (экологической системой), в которой имеют место не только борьба, но и эволюция, сотрудничество и взаимозависимость. В бизнесе успех фирмы также зависит от окружающей среды, поэтому менеджерам нужно думать о компании как об элементе экосистемы, где связаны интересы всех участников бизнеса и членов общества.

Вместо стратегии, нацеленной на создание односторонних преимуществ, фирме нужно стать чем-то вроде садовника или лесника, выращивающего и поддерживающего экосистему, в которой сочетаются влияние внешней среды, конкуренция и эволюция. Этот феномен Мур назвал коэволюцией, в рамках которой компания проходит ряд последовательных этапов развития. Например, при основании экосистемы важно найти такую рыночную нишу, которая не затормозит рост компании и в то же время достаточно удалена от конкурентов. На стадии расширения экосистема укрепляется за счет создания благоприятного окружения из дистрибьюторов, поставщиков,

потребителей, других участников бизнеса и получает механизмы выживания, если удастся преодолеть угрозу альтернативных продавцов. Третья стадия – борьба за лидерство в зрелой экосистеме, где наряду с партнерами присутствуют конкуренты, и тогда закономерны снижение издержек, реструктуризация, субподряд и т. п., а в качестве главного рычага поддержания экосистемы выступают инновации, привлекательные для клиентов и партнеров. Основой стратегии становятся тесные производственные связи с партнерами, облегчение доступа к ресурсам всех видов, определение того, что целесообразно производить в большем масштабе, какие направления бизнеса следует финансировать.

Наконец, четвертая стадия – кризис экосистемы из-за устаревания, столкновения с другой экосистемой или неблагоприятного изменения среды обитания. Здесь можно попытаться радикально трансформировать экосистему, изучив причины ее упадка и сплотив все заинтересованные в выживании стороны, но успех не гарантирован.

Другой попыткой решить дилемму «конкуренция или сотрудничество» стала теория соконкуренции (сотрудничество плюс конкуренция), предложенная А.М. Бранденбургером (Гарвардский университет) и Б.Дж. Нейлбаффом (Йельский университет). Их главный труд *Coopetition* опубликован в мае 1996 г. По мнению авторов, в бизнесе нет фатальной неизбежности выигрыша одних и проигрыша других; получать выгоду могут многие участники. Ученые предложили применить к стратегии ведения бизнеса теорию игр (математический подход к процессу принятия решений), позволяющую, как они считают, проводить гибкие комбинации: менять по выбору состав «игроков», варьировать вносимые участниками бизнеса ценности, определять правила и тактику игры, ее масштабы и рамки.

Новаторскую концепцию развития бизнеса с прицелом на будущее предложили Г. Хэмел (Лондонская школа бизнеса) и К.К. Прахалад (Мичиганский университет). Ученые отметили, что отраслевых гигантов, казавшихся незыблемыми, побеждают компании, отстающие от них по финансовым возможностям и обладающие незначительными традиционными преимуществами в качестве продукции или эффективности производства. Устойчивые ранее отрасли стремительно меняются, сливаются и перекраиваются по мере появления новых продуктов (например, «слияние» компьютеров и средств связи; записи изображения на магнитной ленте и телевидения), а перспективность фирмы определяется первенством не на сегодняшних, а на будущих рынках – Хэмел и Прахалад назвали это интеллектуальным лидерством. Такие рынки еще не существуют, но их необходимо представлять уже сейчас и стремиться к их формированию, на что может потребоваться 5, 10 и более лет. Важнейшим условием интеллектуального лидерства авторы назвали умелое использование

«базовых функциональностей продукта» и «ключевых компетенций». Первое понятие означает потенциальные возможности развития и нового использования продукта, второе – знания и умения людей, которые шире их должностных обязанностей. Если какой-то конкретный товар не пользуется спросом, ключевые компетенции позволят выйти с другими предложениями. Вместо того чтобы думать о компании как о совокупности предприятий, утверждают Хэмел и Прахалад, управляющие должны начать воспринимать ее как сочетание ключевых, базисных компетенций, т. е. навыков, умений и технологий, позволяющих компании предоставлять блага потребителям. Под таким углом зрения, например, компания «Кэнон» (Canon) не просто производитель видеокамер, копировальных машин и принтеров, а обладатель уникальных возможностей в области точной механики и оптики, электроники и химического синтеза, компания «Хонда» (Honda) – в области производства двигателей и т. д. Подобные компании стали создавать «свои» отрасли 15–20 лет назад и, когда планы реализовались, заняли в них ведущие места.

6.6 Процесс разработки конкурентной стратегии

Конкурентная стратегия – это инструмент в руках менеджеров предприятия, позволяющий достичь намеченной цели. Для того чтобы конкурентная борьба велась обдуманно, необходимо разработать конкурентную стратегию, составить план ее реализации и проанализировать итоги выполнения составленного плана. Разработанный план реализации конкурентной стратегии помогает всем сотрудникам организации ясно осознать, какую функцию они должны выполнять при работе с каждым сегментом рынка и как вести себя при тех или иных действиях конкурентов. Иными словами, это создает условия для согласованной работы менеджеров различных подразделений для достижения общих корпоративных целей. А на рынке действия компании становятся взаимосвязанными и целенаправленными.

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 6.3.



Рисунок 6.3 – Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

Приведенная схема показывает, что функция конкурентного стратегического планирования на предприятии осуществляется с помощью базовых принципов, т. е. правил формирования и реализации стратегии на рынке:

- преемственность и накопление;
- последовательность выполняемых шагов (этапов);
- цикличность.

Преемственность конкурентной стратегии заключается в том, что предприятие еще до разработки стратегии должно проанализировать предыдущий опыт, выяснить, какие действия были полезны в конкурентной борьбе и проверить их актуальность на текущий момент. Кроме того, изучение прошлого опыта позволит предприятию избежать старых ошибок при разработке новой стратегии.

Последовательность вызвана зависимостью последующего этапа от результатов, полученных на предыдущем. Это позволит избежать рассогласованности конкурентной стратегии и рыночной конъюнктуры, ошибок, которые уже имели место в прошлом, оценить результаты, полученные в ходе реализации стратегии.

Цикличность конкурентного стратегического планирования проявляется в том, что итоги реализации конкурентной стратегии

должны быть проанализированы и обязательно учтены при последующих разработках стратегий, так как конкурентная стратегия постоянно адаптируется под конкурентную среду.

Конкурентная стратегия является важным инструментом в руках менеджеров, поскольку направлена на решение целого ряда задач и проблем, с которыми сталкивается компания.

Во-первых, имеющийся аналитический материал, полученный и структурированный в ходе формирования стратегии, позволяет как руководству, так и исполнителям четко увидеть ситуацию на рынке, положение компании на нем, реальность целей и путей их достижения.

Во-вторых, утвержденная руководством компании, конкурентная стратегия приобретает силу организационно-распорядительного документа, т. е. позволяет концентрировать силы в необходимом направлении.

И наконец, в-третьих, анализируя свою деятельность в прошлых периодах, компания может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки.

В настоящее время практикам часто приходится сталкиваться с ситуацией, когда имеет место разрыв между теорией конкурентных стратегий и практикой ее применения на предприятии. Минимизировать данный разрыв может помочь предлагаемый ниже алгоритм разработки и внедрения конкурентной стратегии предприятия (рис. 6.2).

Согласно предлагаемому алгоритму, разработка и последующая реализация конкурентной стратегии осуществляется путем последовательного выполнения восьми основных этапов:

1. Миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия.
2. Формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке.
3. Сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия.
4. Выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке.
5. Анализ выбранной стратегии.
6. Реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана.
7. Анализ результатов реализации стратегии.
8. Корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия.

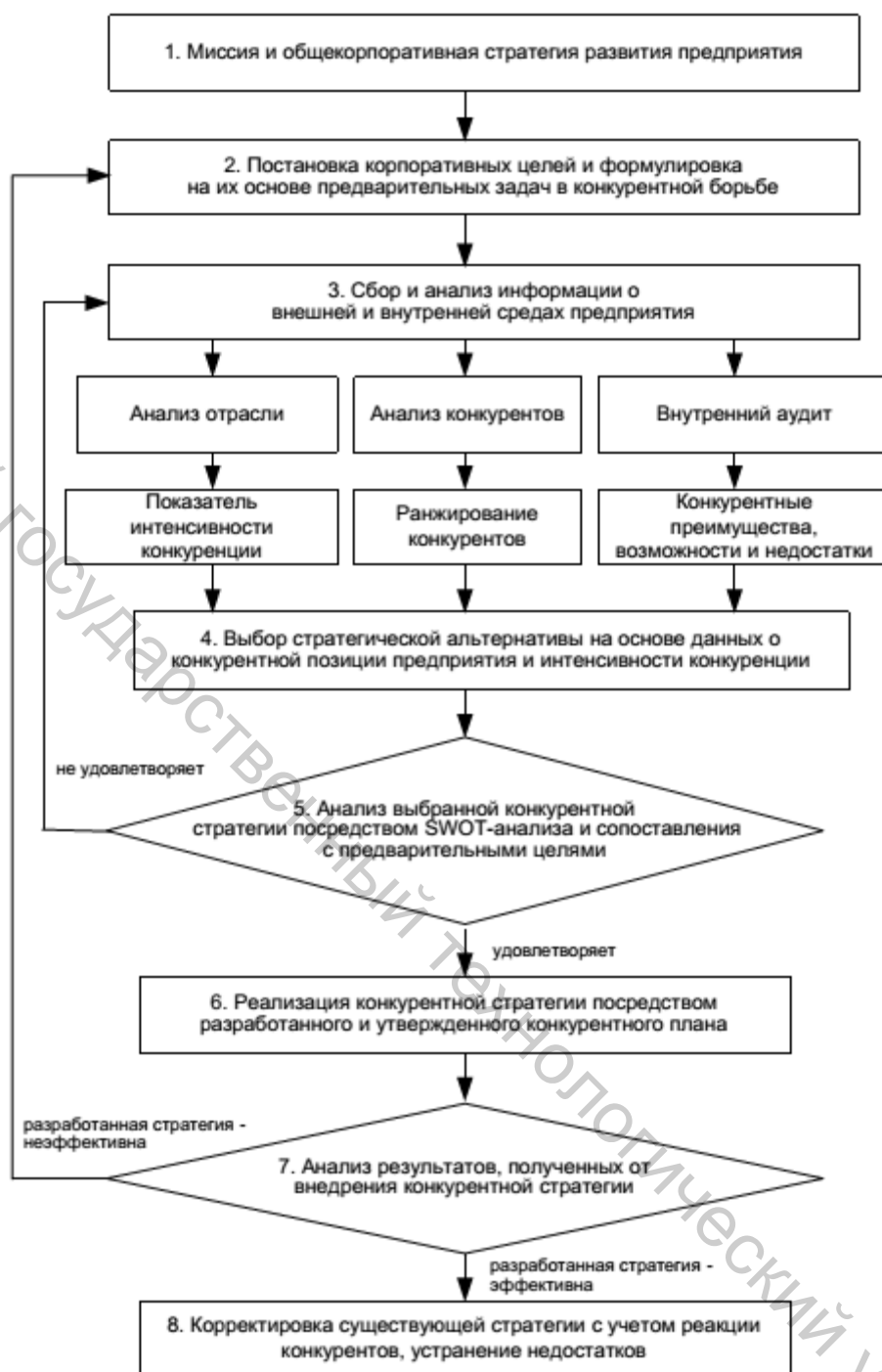


Рисунок 6.4 – Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

Важно отметить, что поскольку в иерархии стратегического планирования конкурентная стратегия находится ниже, чем общекорпоративная стратегия развития предприятия, разработку конкурентной стратегии имеет смысл начинать после окончания работ по общекорпоративной стратегии развития предприятия.

В связи с тем, что разработка и реализация конкурентной стратегии затрагивают различные службы и функциональные

подразделения, логично произвести деление алгоритма на фазы. Все восемь этапов распределяются по трем фазам:

1. Фаза подготовки (этапы 1 и 2).
2. Фаза разработки (этапы 3, 4, 5).
3. Фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Фаза подготовки находится в ведении департамента по стратегическому планированию и корпоративному развитию, или функционального подразделения, отвечающего за данные направления (этап 1). Разработанная общекорпоративная стратегия предприятия представляется к защите руководству и собственникам предприятия, которые уже в целом для предприятия окончательно определяют приоритетные задачи в конкурентной борьбе (этап 2). Предварительные задачи в конкурентной борьбе на рынке формулируются в соответствии с корпоративными целями и направлениями развития предприятия.

На данном этапе необходимо определить характер ведения конкурентной борьбы (например, наступательный или оборонительный), кого именно нужно потеснить на рынке, на кого (к примеру, конкурента «А») можно заставить отвлечь свои ресурсы от рынка «а», переключив его на данный рынок и ослабив его позиции на стратегически важном рынке «b»). Подобный подход позволяет вести конкурентную борьбу глобально посредством локальных столкновений с конкретными конкурентами. При этом необходимо помнить, что только иерархия стратегического планирования на предприятии (общекорпоративная стратегия – конкурентная стратегия на рынке) позволяет эффективно вести глобальную конкуренцию. Данный подход именно сейчас стал особенно актуален – сформировался глобальный рынок, а межгосударственные границы стали практически прозрачны для капитала, товаров, трудовых ресурсов. В итоге изменение ситуации на одном рынке способно оказывать влияние на другой рынок, а соответственно и на его участников.

В фазе разработки задачи, которые были сформулированы руководством предприятия, доносятся до функционального подразделения, ответственного за маркетинг и продажи. В дальнейшем аналитиками данного подразделения анализируется рынок, при этом ключевыми позициями анализа являются интенсивность конкуренции на рынке и конкурентная позиция предприятия (этап 3). На основе анализа производится выбор подходящей конкурентной стратегии (этап 4). Далее данная стратегия анализируется с точки зрения соответствия общекорпоративным задачам, которые были сформулированы руководством, а также с точки зрения возможностей предприятия. Маркетинговая конкурентная стратегия, как уже отмечалось выше, определяется исходя из внешних факторов (анализа условий среды) и внутренних факторов (имеющиеся ресурсы фирмы). Для того чтобы получить ясную оценку внутренних возможностей

предприятия и ситуации на рынке, можно воспользоваться SWOT-анализом.

Применение SWOT-анализа необходимо для систематизации имеющейся информации и последующего принятия управленческих решений. Поэтому SWOT-анализ можно назвать промежуточным звеном между формулированием конкурентной стратегии предприятия и разработкой конкурентного плана (этап 5). Все происходит в следующей последовательности:

1. Определение основной конкурентной стратегии предприятия в планируемом периоде.

2. Сопоставление внутренних сил предприятия и рыночной ситуации, чтобы понять, сможет ли предприятие реализовать выбранную конкурентную стратегию, и каким образом это можно сделать (SWOT-анализ).

3. Формулирование целей и локальных задач, учитывая реальные возможности предприятия (разработка конкурентного плана). Ниже представлена схема, показывающая место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии (рис. 6.5).

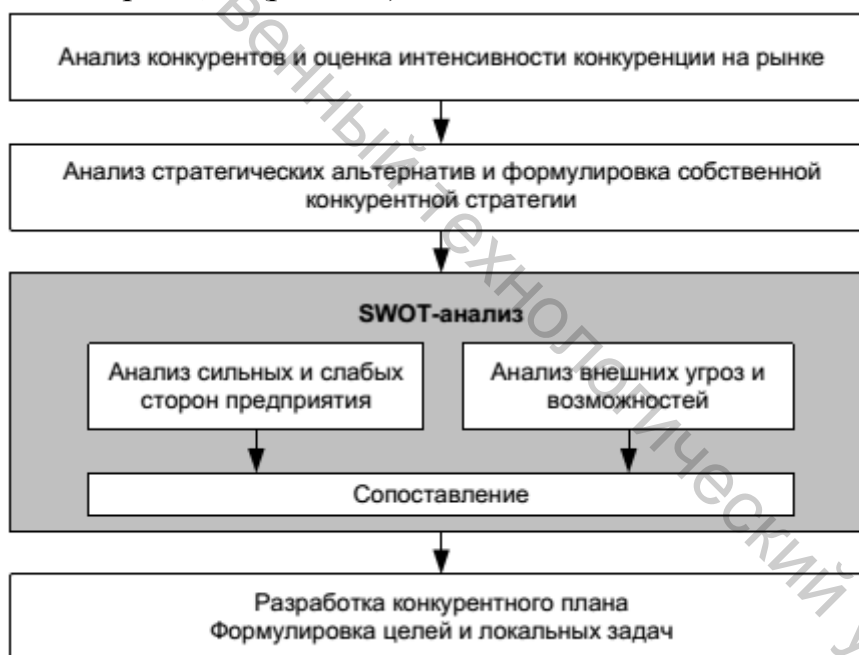


Рисунок 6.5 – Место SWOT-анализа в разработке конкурентной стратегии

В качестве другого критерия оценки и корректировки выбранной конкурентной стратегии менеджерам необходимо рассмотреть корпоративные цели предприятия, которые основываются на миссии и общей стратегии развития. Данное согласование необходимо для того, чтобы выбранная конкурентная стратегия на конкретном рынке не оказывала негативного влияния на развитие предприятия в целом. Например, атака на конкурентов (с целью вытеснения с рынка) или же

поглощение некоторых из них, может значительно увеличить долю предприятия на рынке, но и одновременно превысить нормативы антимонопольного законодательства или понесенные затраты не смогут окупиться.

В случае, если конкурентная стратегия удовлетворяет всем требованиям, процесс разработки конкурентной стратегии переходит в фазу реализации. В данной фазе разработанная стратегия воплощается в жизнь – специалисты по маркетингу и продажам предприятия действуют на рынке согласно утвержденной стратегии (этап б). Основная сложность на данном этапе состоит в том, что необходимо грамотно воплотить в жизнь разработанную стратегию и затем оценить ее эффективность. Реализации данной задачи может помочь план реализации конкурентной стратегии, структура которого предложена ниже.

1. Резюме.

Данный раздел конкурентного плана оформляется самым последним и в законченном виде должен начинаться с формулировки целей, описания стратегии и краткого плана действий по достижению поставленной цели и реализации стратегии. Резюме помогает руководству быстро вникнуть в основные положения плана.

2. Описание и анализ текущей ситуации на рынке.

Краткая политическая и экономическая ситуация рынка региона/ страны.

Анализ рынка и потребителей товара в данном регионе/стране.

3. Описание и анализ конкуренции на рынке.

Анализ деятельности конкурентов.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке.

Оценка интенсивности конкуренции на рынке.

4. Итоги прошлого периода.

Фактические и запланированные результаты прошлого периода.

Анализ результатов прошлого периода. Описание причин невыполнения или перевыполнения плана.

5. Постановка целей и описание выбранной стратегии.

Конкурентная стратегия определяется по результатам исследования конкурентной среды и позиций предприятия на рынке.

6. Оценка выбранной конкурентной стратегии.

Оценка выбранной стратегии производится на основе анализа внешней среды и внутренних возможностей предприятия (SWOT-анализа). Кроме того, выбранную конкурентную стратегию необходимо рассмотреть на соответствие корпоративным целям. Здесь также следует дать характеристику выбранной конкурентной стратегии, дать описание необходимым условиям успешного выполнения конкурентного плана и возможным причинам, способным помешать его выполнению.

7. План реализации выбранной конкурентной стратегии.

В данном разделе необходимо изложить:

1. Количественные цели, которые определяют абсолютные показатели объема продаж и относительные темпы роста. При этом данные показатели необходимо выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Другим важным базовым показателем планируемого периода является доля компании на рынке, которую планируется занять к концу периода.

2. Комплекс мероприятий и действий для достижения поставленных целей. Конкурентная стратегия рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга (четыре «Я» – продукт, цена, распределение, продвижение). Данное обстоятельство позволяет ее успешно реализовать, точно распределив задачи и функции между различными отделами компании, а также в последующем провести анализ эффективности конкурентной стратегии по прошествии планируемого периода. В мероприятиях необходимо учесть и такие моменты, как необходимость проведения испытаний, стандартизации, презентаций, командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного обслуживания, и т. п.). Каждому мероприятию назначаются сроки исполнения, а также конкретные исполнители.

8. Бюджет на планируемый период.

Анализируется необходимый объем денежных средств, направляемых на реализацию конкурентной стратегии.

Общеизвестно, что любую деятельность необходимо начинать с планирования, задолго до того момента, как будет предпринят первый шаг в выбранном направлении. Основная задача конкурентного плана – это не только указать направление, но и описать маршрут, порядок действий по достижению поставленных целей – проведению исследования конкурентов, подготовка ответных действий и их реализация. Таким образом, рассмотренный выше конкурентный план является прикладным инструментом по разработке и внедрению конкурентных стратегий на предприятии.

По окончании отчетного периода анализируются результаты, полученные в ходе реализации конкурентной стратегии, а также определяется полученный эффект (этап 7). На данном этапе основную роль играет конкурентный план, который, по сути, является источником накопления опыта предприятием. Анализируя свою деятельность в прошлых периодах, предприятие может постоянно улучшать и расширять свою сферу деятельности, адекватно реагировать на рыночные изменения, укреплять свои рыночные позиции и завоевывать новые рынки. Основные вопросы, на которые необходимо дать ответ:

– правильность выбранной стратегии;

- реакция конкурентов;
- правильность запланированных мероприятий и произвести соотнесение полученных результатов и запланированных;
- эффективность выполнения поставленных задач;
- выделить удачные и неудачные подходы, методы, идеи.

В случае, если конкурентная стратегия оказалась эффективной и имеет положительные результаты для компании, рассматриваются вопросы ее корректировки и актуальности в следующем отчетном периоде. После чего разрабатывается обновленный конкурентный план с новыми целями (этап 8). Если же конкурентная стратегия не имела положительного эффекта или же имела негативные последствия, определяются причины и разрабатывается новая конкурентная стратегия.

Зачастую конкурентная стратегия является чем-то обособленным в стратегическом планировании на предприятии, между тем она непосредственно в него интегрирована и является его составной частью. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

7. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ТОВАРА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МАРКЕТИНГЕ

7.1 Стратегические задачи на различных стадиях жизненного цикла товара

7.2 Сравнительный анализ традиционного жизненного цикла товара и жизненного цикла отрасли М. Портера

7.3 Маркетинговые стратегии для участников новых рынков

7.4 Маркетинговые стратегии для растущего рынка

7.5 Маркетинговые стратегии для зрелого рынка

7.6 Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках

7.1 Стратегические задачи на различных стадиях жизненного цикла товара

Жизненный цикл товара (ЖЦТ) отображает процесс изменения объема сбыта как в денежном, так и в количественном отношении, начиная с момента его выхода на рынок и заканчивая полным упадком и уходом с рынка. Концепция жизненного цикла товара предполагает, что если товар был успешно выведен на рынок, то далее он постепенно расширяет и углубляет сферы влияния, при этом увеличивается темп роста продаж. На данном этапе на рынок поступают аналогичные товары конкурентов. Однако ни один рынок не может расширяться до бесконечности. В конце концов темп роста замедляется, и товар вступает в фазу «зрелости». Затем наступает этап насыщения рынка: на нем работает слишком много компаний, начинаются ценовые войны, некоторые компании вытесняются с рынка, пока и он сам не приходит в упадок.

На *стадии внедрения* товара на рынок экономическая ситуация характеризуется следующими особенностями:

– перед фирмой могут возникнуть проблемы использования технологии, которая еще недостаточно освоена;

– сохраняется неопределенность в выборе производственного процесса;

– каналы реализации проявляют осторожность по отношению к новому товару, который еще не доказал своей эффективности;

– потенциальные покупатели не спешат изменять свои привычки потребления, за исключением покупателей-новаторов;

– на рынке присутствует временная монополия, длительность которой зависит от силы патентной защиты.

В силу вышеназванного, основной целью предприятия является быстрое формирование первичного спроса. Для ее достижения

необходимо: добиться известности товара; информировать рынок о выгодах, которые предоставляет инновация; побудить потребителей испытать товар; ввести его в сбытовые сферы.

К особенностям экономической и конкурентной ситуации на *стадии роста* относятся:

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

На *стадии зрелости* происходит замедление темпов роста первичного спроса ввиду высоких уровней охвата и проникновения, имеет место предельное покрытие рынка каналами реализации, стабилизация технологий. Рынок на этой стадии сильно сегментирован, фирмы стараются удовлетворить всех потребителей.

Характерными особенностями экономической и конкурентной среды являются:

- незначительное увеличение спроса, пропорциональное темпам глобального экономического роста;
- доминирование спроса на замену (на товары длительного спроса);
- гиперсегментация рынков;
- олигопольная структура рынка;
- стандартизация технологии.

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

Наступление *стадии спада* обуславливает структурное снижение спроса. Под влиянием технологического прогресса появляются новые, более совершенные товары, которые вытесняют существующие с той же функцией. Предпочтения, вкусы, навыки потребления со временем становятся иными, товары выходят из моды. Социальные, экономические, политические изменения среды, например норм безопасности, гигиены, экологической защиты, делают товары устаревшими или запрещенными. К общим рекомендациям для руководителей по управлению в условиях спада можно отнести следующие:

– помнить, что привлечь клиентов можно обещаниями, но удержать их удастся только путем удовлетворения потребностей. Это означает, что, если предприятие не может доходчиво объяснить клиенту ценность своего предложения, то вряд ли оно сможет и выполнить свое обещание, поэтому стоит постоянно изучать потребности клиентов и четко формулировать соответствующие стратегические решения;

– нужно не стараться охватить больше рынков, сегментов, клиентов, а сосредоточиться на наиболее перспективных из них в долгосрочном плане;

– сократить до разумных пределов свой ассортимент;

– проанализировать свои товаропроводящие сети, исключить неэффективные каналы;

– постараться повысить эффективность затрат на продвижение и работу сотрудников сбыта;

– сократить расходы в непродуктивных областях бизнеса. Это касается малоприбыльных рынков и клиентов;

– выделить клиентов, дающих наибольшую часть выручки, и закрепить их за лучшими менеджерами;

– запретить отделу сбыта предоставлять большие скидки;

– попытаться отбить у конкурентов тех клиентов, которые привлекательны для предприятия;

– удерживать «сердцевину» своего бизнеса – ключевые продукты, рынки и клиентов.

В таблице 7.1 представлены характеристики рынка и товара на разных стадиях жизненного цикла.

Таблица 7.1 – Характеристики рынка и товара на разных стадиях жизненного цикла

Стадия жизненного цикла	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
1	2	3	4	5
Товар	Уникальный	Дифференцированный	Дифференцированный за счет услуг	Не имеющий уникальных свойств
Маркетинговое послание	Толкование	Конкурентоспособность	Ценности бренда	Корпоративные ценности
Продажи	Изыскания	Относительные достоинства, поддержка распределения	Основанные на взаимоотношениях	Основанные на доступности
Распределение	Прямые продажи	Ограниченное распределение	Широкое распределение	Оптимизированное распределение

Окончание таблицы 7.1

1	2	3	4	5
Цена	Очень высокая	Высокая	Средняя	Низкая (контролируется потребителем)
Степень конкуренции	Нет	Мало	Много	Отличается на разных рынках
Издержки	Очень высокие	Средние	От низких до средних	Очень низкие
Прибыль	От средней до высокой	Высокая	От средней до высокой	От низкой до средней
Стиль управления	Интуитивный	Стратегический	Операционный	Управление издержками

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

7.2 Сравнительный анализ традиционного жизненного цикла товара и жизненного цикла отрасли М. Портера

Несмотря на то, что для отдельных групп продуктов существуют различные по общей продолжительности и по соотношению фаз жизненные циклы, можно выделить некоторые их общие характеристики:

- всякий продукт имеет ограниченное время жизни на рынке;
- жизненный цикл продукта состоит из отдельных фаз, следующих одна за другой в определенном порядке;
- каждая фаза требует соответствующего подхода к продукту и соответствующей стратегии, так как для каждой фазы характерна особая роль, которую продукт играет в жизни фирмы.

Жизненный цикл продукта состоит из четырех фаз:

- 1) выход продукта на рынок;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) уход с рынка.

Сначала фирма осуществляет только затраты, затем происходит более ускоренный рост объема продаж по отношению к росту прибыли, потом прибыль растет быстрее, чем объем реализации, и далее начинается падение прибыли и наступающее за ним падение объема продаж.

Жизненный цикл отрасли (ЖЦО). Традиционная модель ЖЦО, используемая большинством исследователей, предполагает четыре стадии развития отрасли, такие как вновь возникшая отрасль, растущая отрасль, зрелая отрасль и отрасль в состоянии упадка или кризиса.

Наиболее известный анализ ЖЦО принадлежит М. Портеру, характеризующему каждую стадию жизненного цикла отрасли с точки зрения конкурентной динамики. В целом на каждой стадии Портер присваивает отрасли определенные структурные характеристики, включающие число и размер фирм, уровень технологической и стратегической неопределенности, издержки, цены, покупателей, характеристики конкурентов и интенсивность конкуренции.

Важной характеристикой жизненного цикла являются барьеры входа и выхода, а также барьеры мобильности, свойственные отрасли. С точки зрения стратегий, применяемых организациями на разных стадиях ЖЦО, Портер четко называет четыре возможные стратегии в отраслях на стадиях кризиса: стратегию выхода из бизнеса и быстрого изъятия капитала, использования стратегии «сбора урожая», захват и удержания лидерства и занятия ниш. На остальных стадиях ЖЦО возможно использование компанией любой стратегии. В целом разные стадии характеризуются количеством и разнообразием применяемых стратегий, при этом, как правило, использование стратегии международной экспансии наиболее вероятно в зрелых отраслях.

Работа Портера является основополагающей для анализа стадий жизненного цикла отрасли и конкурентной динамики. Многие дальнейшие исследования характеристик стадий жизненного цикла отрасли подтверждают описание стадий, представленное Портером. Например, Саймоне путем проведения эмпирического исследования обнаружил, что число производителей максимально на ранних стадиях жизненного цикла, а затем значительно уменьшается.

Еще одна полезная концепция эволюции отрасли, сформулированная Дж. Муром в работе, рассматривает различные этапы с точки зрения потребителей. Мур полагает, что первыми пользователями продуктов оказываются инноваторы и «ранние сторонники» – потребители, для которых решающее значение имеет функциональность. На этой фазе самые качественные продукты с самым большим количеством функций стоят дорого. Мур отмечает, что затем рынок резко расширяется. Это происходит после того, как требования к функциональности удовлетворены и производители сосредотачиваются на надежности, нужной потребителям, которых он назвал «ранним большинством». Третья волна роста рынка возникает, когда основания инновации и конкуренции смещаются к удобству. На этой стадии на рынке появляется «позднее большинство» потребителей. Модель Мура основана на том, что совершенствование технологий

может достичь уровня, при котором потребности рынка в качестве какого-то из показателей будут удовлетворены.

В дальнейшем идеи Мура были развиты Кристенсенем в его теории «подрывных инноваций». По его мнению, движущей силой перехода отрасли на следующую фазу жизненного цикла является так называемый переизбыток качества – состояние рынка, при котором производители достигают уровня качества продукта, позволяющего с избытком удовлетворять требования рынка к надежности, и когда основания конкуренции смещаются к удобству.

Однако до сих пор достаточно сложно оценить факторы и критерии эффективности деятельности компаний на разных стадиях жизненного цикла отрасли. Джованович и Мак Дональд эмпирическим путем выявили, что компании, которые сумели внедрить свои разработки на ранних стадиях развития отрасли, в дальнейшем получали наивысшую прибыль. Это во многом связано с экономией на масштабах, которой удается добиться тем, кто раньше других внедрил свои разработки на рынок. Таким образом, как показали ученые, технологическое преимущество, особенно на ранних стадиях развития отрасли, может стать источником устойчивых конкурентных преимуществ в будущем.

Концепция «жизненного цикла товара» (ЖЦТ) является одной из наиболее популярных концепций в маркетинге. Согласно данной концепции, жизненный цикл товара состоит из пяти ясно выраженных этапов:

1. Разработка товара. На этом этапе компания находит и воплощает в жизнь новую идею товара. В это время объем продаж равен нулю, а затраты растут по мере приближения к заключительным стадиям проекта.

2. Выведение на рынок. Этот этап сопровождается медленным ростом объема продаж. Прибыль отсутствует из-за высоких расходов на маркетинговые мероприятия.

3. Рост. Период быстрого завоевания рынка и увеличения прибыли.

4. Зрелость. На этом этапе рост объема продаж замедляется, так как основная масса потенциальных покупателей уже привлечена. Уровень прибыли остается неизменным или снижается из-за увеличения расходов на маркетинговые мероприятия по защите товара от конкуренции.

5. Упадок. Происходит спад объема продаж и сокращение прибылей.

7.3 Маркетинговые стратегии для участников новых рынков

С учётом разных конкурентных стратегий и склонности предприятия к риску оно может выбирать роль первопроходца или последователя в разработке и предложении рынку нового товара.

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

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

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

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

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

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

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

В отличие от новаторов, **компании-последователи** придерживаются более сдержанной и менее рискованной стратегии, что может не позволить занять предприятию лидирующее положение. Для последователей существует свой набор источников конкурентных преимуществ, к которым относятся возможности использования в своих интересах ошибок новатора в позиционировании, разработке

товара, а также маркетинговых. Кроме того, они могут применить самую новую технологию, избежать ограниченности ресурсов новатора.

Среди маркетинговых стратегий, которыми может воспользоваться новатор при выходе на рынок, выделяют проникновение на рынок и «снятие сливок».

Стратегия проникновения на рынок означает установление низких цен на новый продукт на ранних стадиях ЖЦТ с целью завоевания расположения максимального числа потребителей. На последующих стадиях ЖЦТ происходит постепенное увеличение цен, часто сопровождаемое модификацией товара или услуги.

Стратегия «снятие сливок» реализуется за счет установления высоких цен на новый товар, что подчеркивает его уникальность, с последующим снижением цены. Она рассчитана на первоначальное принятие товара сегментами потребителей-новаторов с более высокими доходами, которые являются лидерами мнений и способны повлиять на дальнейшую популярность товара среди более широких групп потребителей.

Стратегии для фирм, действующих в новых отраслях:

Новая отрасль – это отрасль, находящаяся в ранней стадии существования, стадии зарождения.

Проблемы разработчиков стратегии для фирмы в новой отрасли:

1. Недостаток статистической информации не позволяет четко определить ее развитие в будущем.
2. Большинство ноу-хау запатентовано и тщательно охраняется.
3. Большие различия в качестве и характеристиках товара.
4. Относительно низкие барьеры для входа в отрасль конкурентов.
5. Недостаток информации о конкурентах.
6. Тревога потребителей в отношении характеристик и качества товара.
7. Отсутствие надежных поставщиков нового сырья и материала.
8. Нехватка денежных средств для поддержания необходимого уровня исследований.

Вывод: при таких условиях невозможен однозначный ответ. Может быть дана лишь рекомендация: стратегический успех в зарождающихся отраслях требует предприимчивости, готовности быть первопроходцем и рисковать, хорошей интуиции в отношении желаний покупателей, быстрой реакции на новые направления развития и разработки адекватной стратегии.

7.4 Маркетинговые стратегии для растущего рынка

Стратегии растущего рынка для лидеров. Стратегической задачей лидера является сохранение лидирующей позиции по доле

рынка в условиях возрастающей конкуренции по мере расширения рынка. Для этого необходимо выполнить две маркетинговые задачи: удержать текущих потребителей, обеспечивая их лояльность и совершение повторных покупок; стимулировать спрос со стороны покупателей-консерваторов.

Удержание текущих покупателей осуществляется посредством:

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

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

- Поощрения (упрощения) повторных закупок. С этой целью следует:

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

- Снижения привлекательности переключения покупателей на других поставщиков. Для этого необходимо:

- разработать вторую торговую марку, более подходящую по требованиям другому сегменту;
- расширить товарный ассортимент в попытке охватить новые сегменты;
- предвосхищать или реагировать на действия конкурентов по снижению цен или проведению акций по продвижению продукции.

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

- добиться позиционирования, сходного с предложениями конкурентов или потенциальными предложениями, путем:

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

- осуществления модификации или усовершенствования товара для приведения его в соответствие более качественным товарным предложениям конкурентов;

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

- рационализации рынка – ухода из более мелких или медленно растущих сегментов с целью сосредоточения своей деятельности на сегментах с большим потенциалом;

- добиться позиционирования, дифференциального по отношению к предложениям конкурентов или потенциальным предложениям. Для этого необходимо:

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

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

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

Стратегии растущего рынка для последователей. Реализация конкурентных стратегий фирмой- последователем и фирмой-новатором отличается, поскольку основной целью последователя является завоевание обособленного рыночного сегмента. В то же время роль последователя при условии наличия у него достаточных ресурсов и навыков может смениться на роль претендента на лидерство, главной целью которого является увеличение доли рынка. Претендент способен достигнуть этого за счет повторных покупок потребителей и спроса на замену. При этом он вступает в прямую конкуренцию с лидером либо старается наступать по флангам, создавая более совершенные товары нового поколения. Когда рынок находится на ранней стадии роста, еще остается возможность привлечения потенциальных покупателей, не нашедших воплощения своих нужд и потребностей в товарах конкурента-лидера. Существуют следующие маркетинговые действия, способствующие достижению цели роста доли рынка претендентом: удовлетворение спроса на замену, стимулирование избирательного спроса среди покупателей, последними принимающих товар, разработка стратегии наступления.

Для удовлетворения спроса на замену необходимо:

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

- разработки продукта со свойствами и эксплуатационными характеристиками, превосходящими показатели конкурента;
- использования лучшего дизайна товара, технологии производства, взаимоотношений с поставщиками, достижения более низких издержек производства;
- установления более выгодных цен;
- увеличения расходов на коммуникационную политику, в частности, на сравнительные рекламные сообщения, мероприятия по стимулированию продаж, обучение торгового персонала;
- развития розничной сети, достижения более широкого целевого охвата, размещения товаров на лучших местах на полках магазинов, представления лучшими посредниками;
- улучшения качества обслуживания потребителей посредством разработки более эффективной системы управления запасами, материально-технического снабжения, создания условий для эффективного послепродажного обслуживания;

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

- разработки нового поколения товаров, основанных на новой технологии, которая обеспечит лучшие эксплуатационные характеристики и получение дополнительных преимуществ;
- создания осведомленности среди потребителей, поддержания спроса на замену посредством активных мероприятий по выведению товара на рынок;
- активизация мероприятий по стимулированию посредников, проведения обучающих программ для дилеров.

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

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

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

- разработать дифференцированную товарную марку с уникальными характеристиками для освоения сегмента потребителей, неудовлетворенных марками конкурента (фланговая атака);
- создать несколько товарных позиций или марок, учитывающих региональные особенности потенциальных сегментов (стратегия окружения);

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

- создать специальные каналы распределения для выделенных потенциальных сегментов;

- разработать программы обслуживания, чтобы снизить воспринимаемые риски опробования и (или) решить уникальные проблемы, с которыми сталкиваются потенциальные покупатели в целевых сегментах.

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

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

- другую фирму-претендента по целевому сегменту;

- одного или нескольких более мелких конкурентов, имеющих ограниченные ресурсы.

7.5 Маркетинговые стратегии для зрелого рынка

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

- увеличение потребительской ценности товара посредством добавления характеристик, выгод, услуг;

- увеличение ценности товара путем его включения в интегрированную систему;

- стимулирование дополнительного первичного спроса посредством акций по продвижению товара, подчеркивающих его основные характеристики; реклама, ориентированная на целевой сегмент; мероприятия по стимулированию продаж, ориентированные на опробование товара; изменения в организации сети распределения; увеличение доступности товара.

Стратегия перепозиционирования и развития ранка базируются на следующих маркетинговых мероприятиях:

- разработке дифференцированной товарной марки или товарной группы, имеющей уникальные характеристики и цены, подходящие для сегмента, требования которого в незначительной степени удовлетворены существующими предложениями;

- создании многочисленных товарных позиций, предложении товарных марок с характеристиками или ценой, нацеленными на более мелкие сегменты или другие географические регионы;
- оценке эффективности производства товара под частными марками;
- разработке соответствующих коммуникативных средств;
- создании уникальных каналов распределения, в том числе с более широким географическим охватом;
- разработке программ обслуживания для снижения риска опробования товара;
- проникновении на глобальные рынки, где данная товарная категория находится на начальном этапе своего жизненного цикла.

7.6 Маркетинговые стратегии на сужающихся ранках

В таблице 7.2 вкратце охарактеризованы маркетинговые стратегии, которые могут применять предприятия, работающие на сужающихся рынках.

Таблицы 7.2 – Возможные маркетинговые цели и действия, соответствующие разным стратегиям, применимым на сужающихся рынках

Стратегия	Маркетинговые цели	Возможные маркетинговые действия
1	2	3
«Сбор урожая»	Максимизировать поступление денежной наличности, сохранить или повысить прибыль	Исключить расходы на НИОКР и капиталовложения в бизнес. Уменьшить бюджет на маркетинг и распределение продукции, сократить расходы на рекламу, мероприятия по стимулированию продаж, поддержание каналов реализации, сфокусировать внимание на повторных покупках. Искать пути снижения производственных издержек. Повышать цены, если это необходимо для сохранения прибыли
Поддержания позиции	Сохранить долю рынка в краткосрочном периоде, даже за счет снижения прибыли	Сохранить расходы на НИОКР в краткосрочном периоде, направленные на улучшение качества товара. Сохранить на прежнем уровне затраты на рекламу и стимулирование продаж. Продолжить мероприятия по проникновению в сети распределения. Сфокусировать деятельность торгового персонала на стимулирование повторных покупок. Снижать цены, если это необходимо для сохранения доли рынка

Окончание таблицы 7.2

1	2	3
«Прибыльного уцелевшего»	Увеличить долю на сужающемся рынке, вынудить более слабых конкурентов его покинуть	Сигнализировать конкурентам, что фирма намерена остаться в отрасли и добиться увеличения доли рынка, сохранив или увеличив бюджет на рекламу и стимулирование продаж; сохранив охват сетью распределения, добиться переключения потребителей конкурентов на продукцию фирмы; добиться усовершенствования товара или снижения издержек. Рассмотреть возможность углубления товарного ассортимента для привлечения оставшихся сегментов. Снизить цены. Рассмотреть возможность соглашения о производстве запасных частей или товаров под частными марками для более мелких конкурентов
Ниши	Усилить позицию на одном или нескольких сегментах, обладающих более высоким потенциалом, чем другие	Усовершенствовать товар в целях адаптации к требованиям выбранного сегмента. Предлагать товар сегментам под частными марками. Использовать целевое воздействие рекламными мероприятиями и акциями по стимулированию продаж. Заключить эксклюзивные договоры с посредниками, работающими с выделенным сегментом (сегментами). Разработать специальные сервисные программы

Стратегии для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии спада.

Для успеха в отраслях, находящихся в стадии спада, рекомендуются следующие стратегии:

1. Стратегия фокусирования, путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов.

2. Стратегия дифференциации на основе улучшения качества и инноваций.

3. Минимизация издержек (отказ от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с наименьшими затратами, выделение из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности и т. д.)

8 ПРИМЕНЕНИЕ МАТРИЧНЫХ МЕТОДОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АНАЛИЗЕ

8.1 Области использования матричных методов

8.2 Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании

8.3 Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля

8.4 Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла

8.1 Области использования матричных методов

Возникновение матричных методов связано с развитием и постоянным расширением направлений деятельности крупных всемирно известных корпораций. Разные предприятия внутри компании работают на различных рынках, сталкиваются с разными возможностями и угрозами, используют разные корпоративные навыки и ресурсы. Следовательно, очень важно сформулировать соответствующие цели и стратегии для каждого коммерческого подразделения, которые будут подкреплять друг друга. Анализ портфеля является основой для принятия важнейших решений, связанных с выбором объектов инвестирования и стратегического направления. Еще в 1980-х гг. П. Друкер описал семь типов бизнеса, которые могут существовать у компании:

1. Источники сегодняшнего существования – продукты и услуги, положительно сказываются на потоках наличности и приносящие достойную прибыль.

2. Источники завтрашнего существования – инвестиции в будущее компании, продукты и услуги, которые, возможно, пока не приносят финансовые прибыли компании, но размещены на растущих или в ином отношении привлекательных рынках и, как ожидается, станут источниками существования компании в будущем, когда сегодняшние постепенно отойдут на второй план.

3. Источники существования, оставшиеся в прошлом, – продукты и услуги, благодаря которым компания существовала в прошлом, но которые в настоящее время не приносят значительной пользы с точки зрения потоков наличности или прибыли. Во многих компаниях бизнес подобного рода является преобладающим, что указывает на их медлительность в отношении инвестиций в новые разработки.

4. Разработки – недавно разработанные продукты и услуги, у которых, возможно, есть определенное будущее, но для того, чтобы это будущее приблизить, требуются более масштабные инвестиции.

5. «Темные лошадки» – продукты и услуги, которые в течение некоторого времени присутствовали на рынке, однако не добились прочного положения или не нашли ожидаемых рынков сбыта. Наличие в портфеле таких продуктов и услуг допускается в надежде, что они когда-нибудь будут пользоваться успехом.

6. Инвестиции в административное это – продукты и услуги, у которых есть сильные сторонники среди влиятельных менеджеров, но обоснованный рыночный спрос на них невелик. Из-за вмешательства властных управленцев компания продолжает вкладывать средства в эти продукты в надежде, что, в конце концов, из этого что-нибудь получится.

7. «Неудачники» – продукты и услуги, которым не удалось занять значимого места в портфеле компании и на это нет реального шанса. Они сохраняются в учетной документации компании в основном «по инерции», поскольку это легче, чем признать поражение и отказываться от таких продуктов и услуг.

В настоящее время существует много разновидностей портфолио (матричных) методов, среди них наиболее известными являются матрицы BCG, GE, ADL, ShellDPM, Хофера-Шенделя. С их помощью разрабатываются стратегии бизнеса и распределяются ресурсы путем оценки положения предприятия в отрасли, а также перспектив ее развития в течение достаточно длительного периода времени. Те предприятия, которые занимают сильные позиции на привлекательных рынках, вероятно, окажутся самодостаточными в финансовом смысле. Но в то же время они потребуют внимания руководства, гарантирующего постепенную реализацию ими своего потенциала. Как правило, для этих предприятий предлагаются стратегии удержания и развития. Слабые направления бизнеса на привлекательных рынках могут потребовать дополнительных инвестиций, направленных на укрепление положения в будущем. Продукты в секторах со снижающейся деловой активностью могут быть менее достойны выделения ресурсов. На сужающихся рынках продукты и услуги нередко существуют ради поступления наличности, что позволяет выделять ресурсы на те направления, которые обладают большим потенциалом.

С помощью матрицы можно также провести анализ равновесия в портфеле. Анализ портфеля не только позволяет предложить стратегии развития отдельных видов бизнеса, но и способствует оценке общего баланса портфеля с точки зрения потоков наличности, будущих перспектив и рисков. Равновесие денежных потоков достигается, когда инвестиции в направления бизнеса, обладающие определенным потенциалом, обеспечены сегодняшними или прошлыми источниками

существования. Важнейшим элементом планирования портфеля является его содействие оценке будущих перспектив организации в целом. Большое количество видов бизнеса, приносящих прибыль сегодня, должно сочетаться с финансированием на их основе новых видов бизнеса, которые будут привлекательными в будущем.

8.2 Особенности использования матрицы BCG в стратегическом маркетинговом планировании

Матрица BCG, предложенная Бостонской консалтинговой группой, является первой и самой элементарной моделью анализа бизнес-портфеля предприятия. В 1970-е гг. это была наиболее популярная и часто используемая модель анализа.

Матрица учитывала два основных предположения: 1) фирмы, обладающие наибольшим опытом в производстве товара, вероятно, будут иметь самые низкие издержки производства этого товара; 2) рыночная доля и прибыльность взаимосвязаны. Общая рекомендация BCG сводилась к тому, что фирмы должны выходить только на те рынки, где они могут достигнуть положения лидера.

По горизонтальной оси матрицы откладывается относительная доля рынка, которая заменяет показатель прибыльности.

Положение в матрице считается хорошим, если темп роста рынка – более 10 % в год и при этом доля рынка фирмы больше не равна доле, занимаемой ближайшим конкурентом или лидером рынка (относительная доля рынка стремится к 1). Относительная доля рынка рассчитывается путем деления доли предприятия на долю самого крупного конкурента (например, доля предприятия – 30 %, а доля самого крупного конкурента – 40 %, тогда относительная доля рынка – $30 \% / 40 \% = 0.75$). Темп роста рынка сравнивается с темпом роста ВВП, при превышении которого он считается высоким. Темп роста рынка считается низким, если он ниже темпа роста ВВП. В качестве пограничного значения некоторые авторы предлагают рассматривать темп роста рынка, равный 10 % годовых.

Для построения матрицы также используется третий показатель – доля стратегических бизнес-единиц (СБЕ) в общем объеме продаж предприятия. Показатель определяет диаметр окружности, с помощью которой изображается СБЕ (диаметр пропорционален доле СБЕ в общем объеме продаж предприятия). При построении матрицы часто возникают трудности с определением рынка и своей доли на нем.

Матрица BCG предлагает следующий жизненный цикл для СБЕ: средства вкладываются в «трудных детей» для того, чтобы сделать из них «звезд» (превратить в завтрашние источники существования),

которые затем станут «дойными коровами» (сегодняшними источниками существования) и, наконец, должны будут уйти с рынка, превратившись в «собак», на смену которым должны прийти новые товары.

Матрица BCG представлена в таблице 8.1.

Таблица 8.1 – Матрица BCG (возможности генерирования и расходования средств с учетом положения СБЕ)

		Относительная доля рынка (отношение доли компании к доле крупнейшего конкурента)	
		Высокая	Низкая
Скорость роста рынка	Высокая	<p>«Звезды»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способность генерировать денежные средства • способность потреблять денежные средства 	<p>«Темные лошадки»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способность генерировать денежные средства • способность потреблять денежные средства
	Низкая	<p>«Дойные коровы»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способность генерировать денежные средства • способность потреблять денежные средства 	<p>«Собаки»:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способность генерировать денежные средства • способность потреблять денежные средства

Охарактеризуем каждую ячейку, представленную в матрице.

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

СБЕ, попавшие в ячейку **«дойные коровы»**, занимают большую относительную долю рынка при низком темпе его роста. Они являются источниками средств на реинвестирование в «звезды» или «темные лошадки» и ассоциируется с инвестиционной целью удержания (защиты) существующего положения на рынке. Существует два вида «дойных коров»: «коровы», от которых ожидается получение прибыли на протяжении значительного периода времени, и «коровы», близкие к «истощению». Продукты первого вида обычно имеют большое значение

и значительную рыночную долю. Это значит, что они должны постоянно защищаться от конкурентов и для их долговременного выживания должны быть предусмотрены необходимые средства. Основная ошибка – слишком большой расход полученной прибыли для поддержания проектов, которым еще нужно себя оправдать. Второй тип – это продукты, находящиеся в процессе замены, но все еще дающие существенную прибыль.

СБЕ категории *«темные лошадки»* имеют высокий темп роста рынка, однако занимают небольшую его долю. Для увеличения доли рынка им могут понадобиться средства. Ключевое решение в этом случае заключается в использовании средств, зарабатываемых «дойными коровами», для того, чтобы помочь «темным лошаdkам» стать «звездами». В противном случае есть опасность превращения их в «собак». «Темные лошадки», таким образом, ассоциируются с инвестиционными целями удержания (защиты) положения на рынке или роста либо отказом от бизнеса.

Товары или СБЕ, попавшие в категорию *«собаки»*, имеют низкий темп роста и занимают незначительную долю рынка. Как и для «темных лошадок», для них существует опасность превращения в «денежную ловушку», так как для поддержания доли рынка может потребоваться больше средств, чем зарабатывает сам товар. «Собаки» ассоциируются с инвестиционными целями изменения либо удержания (защиты) положения на рынке, либо отказом от бизнеса.

Таким образом, матрица является наглядным инструментом отражения состояния бизнес-портфеля предприятия и основными направлениями ее использования следует считать:

- определение сбалансированности портфеля;
- установление тенденций;
- оценку конкуренции;
- определение темпов роста;
- финансовый анализ.

В качестве стратегий, предлагаемых предприятию в зависимости от расположения его товаров и СБЕ, можно назвать следующее:

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

- вызов лидеру – для ячейки «темные лошадки». В данной ячейке возможности увеличения доли рынка очень велики, поскольку

еще не сложилось предпочтение определенной торговой марки или поставщика, и большая часть спроса формируется новыми покупателями;

- генерация средств – для ячейки «дойные коровы». Целью фирмы в этом случае является генерирование доходов с небольшим или минимальным их обратным инвестированием. Такие товары занимают большую долю рынка и имеют незначительное количество новых конкурентов. Внимание фирмы сфокусировано на маркетинговых расходах, которые стимулируют уровень использования продукта либо направлены на изменение цен или структуры издержки в целях увеличения прибыли;

- поиск ниши – для ячейки «темные лошади». В случае, если имеются привлекательные рынки, но товар не может занять большую их долю, целью фирмы является поиск прибыльной ниши рынка. Она концентрирует усилия на небольшом сегменте рынка, где покупатели имеют сходные потребности;

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

8.3 Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля

Поскольку многие критикуют матрицу BCG, особенно из-за использования в ней только по одному параметру для оценки привлекательности рынка и конкурентной позиции соответственно, были разработаны и другие методы матричного анализа, учитывающие большое количество критериев и называемые многофакторными. Так, компании General Electric и McKinsey совместно разработали многофакторный подход, основанный на тех же функциональных идеях, что и метод BCG. В качестве основных осей используются привлекательность отрасли (вертикаль) и сила бизнеса (горизонталь).

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

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

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

Главной особенностью матрицы GE/McKinsey является то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы, такие как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т. д., но и субъективные характеристики бизнеса, такие как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т. д.

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

В центре внимания находится будущая прибыль или отдача капиталовложений, которые могут быть получены предприятием. Основной упор сделан на то, чтобы проанализировать влияние на прибыль дополнительных инвестиций в конкретный вид бизнеса в краткосрочной перспективе. На этом основании виды бизнеса ранжируются с точки зрения их перспективности.

Матрица GE/McKinsey представлена в виде таблицы 8.2.

В матрице выделяются три области стратегических позиций: область «победителей»; область «проигравших»; средняя область, в которую входят позиции «производителей прибыли», «средний бизнес» и «сомнительный бизнес».

Виды бизнеса, которые попадают в область «победителей», имеют лучшие или средние (по сравнению с остальными) значения фактора привлекательности рынка и преимущества компании на рынке. В отношении таких видов бизнеса скорее всего может быть принято решение по поводу дополнительных инвестиций. Подобные виды бизнеса обещают в ближайшем будущем дальнейшее развитие и рост.

Таблица 8.2 – Матрица GE/McKinsey

		Конкурентная позиция		
		Высокая	Средняя	Низкая
Привлекательность бизнеса	Высокая	«Победитель 1» (инвестировать)	«Победитель 2» (расти)	«Сомнительный бизнес» (извлекать доход)
	Средняя	«Победитель 3» (расти)	«Средний бизнес» (извлекать доход)	«Проигравший 1» (извлекать доход и сокращать бизнес)
	Низкая	«Производитель прибыли» (извлекать доход)	«Проигравший 2» (извлекать доход и сокращать бизнес)	«Проигравший 3» (уходить из бизнеса)

Для позиции, которая условно названа «победитель 1», характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества компании на нем. Компания, скорее всего, будет являться, безусловно, лидером или одним из лидеров на данном рынке. Угрожать ей может только возможной усиление позиций отдельных конкурентов. Поэтому стратегия компании, находящейся в такой позиции, должна быть нацелена на защиту своего положения (преимущественно с помощью дополнительных инвестиций).

Для позиции с условным названием «победитель 2» характерны высшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ компании. Такая компания не является лидером в своей отрасли, но в то же время не слишком отстает от него. Ее стратегической задачей является прежде всего определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшения слабых.

Позицию «победитель 3» занимают компании с такими видами бизнеса, рыночная привлекательность которых держится на среднем уровне, но при этом преимущества компании на таком рынке очевидны и сильны. Для этих компаний необходимо: определить наиболее привлекательные рыночные сегменты и инвестировать средства именно в них; развивать свои способности противостоять воздействию конкурентов; увеличивать объемы производства и таким путем добиваться увеличения прибыльности предприятия.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки и нижнем правом углу матрицы, называют «проигравшими». Это такие виды, которые

обладают по крайней мере одним из низших и ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y. Дополнительные инвестиции корпорации в подобные виды бизнеса, как правило, должны быть ограничены или остановлены, так как связь между ними и массой прибыли компании отсутствует.

Для «проигравшего 1» характерны средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ на рынке. Для вида бизнеса, находящегося в данной позиции, целесообразно улучшать положение в областях с низким уровнем риска и развивать эти области, стремиться по возможности превращать отдельные сильные стороны бизнеса в прибыль, а если ничего из названного осуществить нельзя, то просто покинуть данную бизнес-область.

Для «проигравшего 2» свойственна низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ на нем. Отрасль бизнеса, скорее всего, не является лидером в этом виде бизнеса, хотя ее можно рассматривать как серьезного конкурента для остальных. В таком положении компании целесообразно сконцентрировать усилия на снижении риска, защите своего бизнеса в наиболее прибыльных областях рынка, а если конкуренты стремятся выкупить данный бизнес и предлагают хорошую цену, то лучше согласиться с их предложением.

Позиция «проигравшего 3» определяется низкой привлекательностью рынка и уровнем относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. В таком положении можно только стремиться получать прибыль, воздержаться вообще от каких-либо инвестиций или выходить из данного бизнеса.

Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, называют «пограничными». Это такие виды бизнеса, которые могут при определенных условиях расти или, наоборот, сокращаются.

Если бизнес относится к «сомнительным», что связано с относительно незначительными конкурентами преимуществами компании, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный бизнес, то возможны следующие стратегические решения: развитие его преимуществ, которые обещают превратиться в сильные стороны; выделение компанией своей ниши на рынке и инвестирование в ее развитие или уход из бизнеса.

«Средний бизнес» характеризуется отсутствием каких-либо особых качеств: средние уровни привлекательности рынка и относительных преимуществ компании в данности рынка и относительных преимуществ компании в данном виде бизнеса. Такое положение определяет и осторожную стратегическую линию поведения: инвестировать выборочно и только в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия.

Виды бизнеса компании, чье положение определяется низким уровнем привлекательности рынка и высоким уровнем относительных преимуществ самой компании в данной отрасли, называют «производителями прибыли». В таком положении главным является получение эффекта в краткосрочной перспективе, так как рынок находится в стадии спада. При этом инвестиции должны концентрироваться вокруг наиболее привлекательных рыночных сегментов.

В качестве факторов привлекательности рынка этой модели рассматриваются: доступность рынка, длительность его жизненного цикла, темпы роста, остроте конкурентной борьбы, возможности неценовой конкуренции, уровень концентрации клиентов и др. К факторам, определяющим, уровень издержек компании относятся: степень освоения технологий, эффективность используемых методов продаж, известность и имидж бренда и др.

8.4 Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла

Матрица ADL разработана известной в области управления консалтинговой компанией «Артур Д. Лтд». Как и другие матричные методы, она предназначена для анализа бизнес-портфеля диверсифицированных предприятий с целью разработки адекватных стратегических направлений.

В основу матрицы жизненного цикла, в соответствии со стадиями которого должны разрабатываться стратегии для СБЕ.

Помимо стадии жизненного цикла отрасли может меняться и конкурентное положение одних видов бизнеса относительно других. Вид бизнеса может занимать одну из пять конкурентных позиций: доминирующую, сильную, благоприятную, прочную или слабую. Иногда называется еще одна позиция (шестая) – нежизнеспособная, которая, однако, чаще всего не рассматривается. Каждый вид бизнеса анализируется отдельно для того, чтобы определить стадию развития соответствующей отрасли и конкурентное положение бизнеса внутри отрасли.

Процесс стратегического планирования состоит из трех этапов. На первом этапе (простого(естественного) выбора) стратегия для вида бизнеса определяется в соответствии с его позицией в матрице. На втором этапе, в рамках каждого естественного выбора, точечная позиция вида бизнеса определяет характер специфического выбора. На третьем этапе осуществляется выбор уточненной стратегии. Выбор такой стратегии- это шаг стратегического к оперативному

планированию. ADL предлагает набор из 24 уточненных стратегий, соответствующих каждому специфическому выбору.

Конкурентные позиции вида бизнеса (ось X) можно охарактеризовать следующим образом.

Ведущая позиция. Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Она часто является результатом монополии или сильно защищенного технологического лидерства. Такой представитель бизнеса устанавливает стандарт для отрасли и контролирует поведение других конкурентов.

Сильная позиция. Сильный бизнес имеет широкий диапазон выбора стратегии независимо от поведения своих конкурентов. Он уже обладает определенными конкурентными преимуществами. Его относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем у самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютно преимущества у такого бизнеса нет.

Заметная позиция. Бизнес имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует.

Прочная позиция. В данной позиции бизнес добивается прибыли, специализируется на работе в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном типе продукции.

Слабая позиция. Бизнес имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему стать центром генерации прибыли для корпорации. Слабость может объясняться видом бизнеса (он может быть слишком мелким или не иметь важных ресурсов для поддержания) либо ошибками, допущенными в прошлом при его развитии.

В матрице ADL отображается положение всех видов бизнеса компании. Каждая клетка матрицы ассоциируется с определенной степенью прибыльности и денежными потоками. Положение бизнес-единицы в матрице подразумевает выбор для нее определенного стратегического решения и говорит о необходимости дополнительных инвестиций. Каждая ячейка матрицы входит в определенную область естественного выбора, для которого предусмотрен ряд стратегических решений. Также дается список уточненных стратегий, детализирующий пути достижения стратегических целей.

Набор уточненных стратегий включает:

- A – обратную интеграцию;
- B – развитие бизнеса за рубежом;
- C – развитие производственных мощностей за рубежом;
- D – рационализацию системы сбыта;
- E – наращивание производственных мощностей;

- F – экспорт той же продукции;
- G – прямую интеграцию;
- H – неуверенность;
- I – начальную стадию развития рынка;
- J – лицензирование за рубежом;
- K – полную рационализацию;
- L – проникновение на рынок;
- M – национализацию рынка;
- N – методы и функции эффективности;
- O – новые продукты и новые рынки;
- P – новые продукты и те же рынки;
- Q – рационализацию продукции;
- R – рационализацию ассортимента продукции;
- S – чисто выживание;
- T – те же продукты и новые рынки;
- U – те же продукты и те же рынки;
- V – эффективную технологию;
- W – традиционную эффективность снижения стоимости;
- X – отказ от производства.

Стадии ЖЦ отрасли	Конкурентная позиция				
	Слабая	Прочная	Заметная	Сильная	Ведущая
Старение	Выход		Избирательное развитие		
Зрелость					
Рост		Развитие – выживание			
Зарождение			Естественное развитие		

Рисунок 8.1 – Матрица ADL

Рассмотрим характеристику позиций по матрице ADL. В таблице 8.3 представлены общие и уточненные стратегии для каждой из 20 ячеек матрицы.

Таблица 8.3 – Характеристика положений в матрице ADL

№ ячейки	Общие стратегии	Уточненные стратегии
1	2	3
Конкурентная позиция – ведущая		
1	Полное сосредоточение на увеличении доли рынка – быстрый рост. Удержание положения – начало нового бизнеса	B, C, E, S, L, N, O, P, T, V E, I, L
2	Удержание положения – достижения лидерства и ценообразования. Удержание доли рынка – защита положения	A, C, N, U, V, W A, C, N, U, V, W
3	Удержание доли рынка – рост вместе с производством. Удержание положения – защита положения	A, B, C, F, G, J, N, P, T, U A, C, N, U, V, W
4	Удержание положения – защита положения	A, C, N, U, V, W
Конкурентная позиция – сильная		
5	Попытка улучшить положение – старт. Полное стремление к получению доли – быстрый рост	E, I, L B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
6	Попытка улучшить положение – достижение лидерства в ценообразовании. Энергичное стремление к получению доли рынка – быстрый рост	A, C, N, U, V, W B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
7	Удержание положения – защита положения. Удержание доли – рост вместе с производством	A, C, N, U, V, W A, B, C, F, G, J, N, P, T, U
8	Удержание положения – защита положения. Сохранения бизнеса. Удержание положения – защита ниши	A, C, N, U, V, W D, H, K, M, O, R, V, W C, D, N, Q, U

Окончание таблицы 8.2

1	2	3
Конкурентная позиция – заметная		
9	Выборочное приобретение доли рынка – сосредоточение. Постепенное приобретение положения. Полное стремление к получению доли рынка – быстрый рост	B, C, E, G, L, N, O, P, T, V
10	Попытка улучшить положения – лидерство в ценообразовании на наиболее важном рынке. Выборочное стремление к получению доли рынка – постепенное дифференцирование	A, C, N, U, V, W
11	Надлежащая эксплуатация – рост бизнеса вместе с производством. Поиск и защита ниши, доказание жизнеспособности	A, B, C, F, G, N, P, T, U A, G, I, M, R, T
12	Извлечение прибыли – эксплуатация рыночной ниши. Удержание положения – удержание ниши. Поэтапный уход – уход	B, C, T, L, N, P, U, V C, D, N, Q, U D, M, Q, R, W
Конкурентная позиция – прочная		
13	Выборочный поиск своего положения – сосредоточение. Доказывание жизнеспособности	G, L, T
14	Выборочный поиск своего положения – сосредоточение, дифференциация. Стремительный поиск своей доли рынка – захват	G, K, T D, F, L, M, P, Q, R

Подход ADL особенно полезен для высокотехнологичных отраслей, где жизненный цикл продукта весьма короткий и где бизнес может не достичь своих целей, если вовремя не применить необходимую стратегию. Однако модель ADL ограничена только теми стратегиями, в которых не предпринимаются попытки изменить жизненный цикл, поэтому механическое следование модели ADL не дает возможности разработать стратегию, учитывающую ситуацию такой перемены. Кроме того, теоретической предпосылкой подхода ADL является условие фрагментарной конкуренции в отрасли на стадии зарождения, что не всегда соответствует практике.

9 МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

9.1 Стратегические решения в товарной политике и пути их реализации

9.2 Стратегические решения в политике распределения и пути их реализации

9.3 Стратегические решения в коммуникационной политике и пути их реализации

9.4 Стратегические решения в ценовой политике и пути их реализации

9.1 Стратегический решения в товарной политике и пути их реализации

Выбор общей стратегии развития предприятия, его конкурентная стратегия предопределяют изменения и в товарной политике. Особенно это касается ассортимента. Существует несколько видов ассортиментной стратегии.

Товарная дифференциация предусматривает достижение предприятием особого положения на рынке своих товаров, которые отличаются от товаров-конкурентов специфическими потребительскими свойствами, очень высоким качеством или имеют технологические преимущества.

Узкая специализация означает, что предприятие может работать на узком сегменте рынка, а сферы реализации товара ограничены. Такая стратегия является вынужденной по причине недостатка ресурсов для расширения ассортимента. Она также может устраивать предприятие в случае глубокой сегментации рынка данного товара.

Товарная диверсификация подразумевает значительное расширение сферы деятельности предприятия и производство большого числа разнообразных товаров и услуг. Такая ассортиментная политика направлена на достижение стабильности работы предприятия, так как снижается риск падения спроса и возникновения кризисных явлений, помогает в балансировке товарного портфеля.

Вертикальная интеграция приводит к включению в ассортиментный перечень предприятия сырьевых продуктов. Как видим, ассортиментная политика определяется выбранными стратегиями роста предприятия. Процесс осуществления инновационной политики играет первостепенное значение при разработке маркетинговых стратегий. В обобщённом виде он включает

следующие этапы: определение стратегической роли нового товара; генерация идей; отбор и оценка идей; бизнес-анализ; создание образца; пробный маркетинг; выход на рынок. Цель каждого этапа состоит в принятии решения о целесообразности или нецелесообразности продолжения работы над идеей.

При выборе наиболее перспективных идей новых товаров изучаются такие критерии, как возможная прибыльность (прогноз продаж в плане маркетинга), существующие и возможные конкуренты, потенциал рынка, размер необходимых капиталовложений, уровень патентной защиты; возможные трудности производства и реализации, длительность жизненного цикла, отношение к предприятию и его товару, воздействие сезонных и циклических факторов, возможность производства по конкурентноспособной цене, вероятный уровень и сроки окупаемости проекта.

Инновационная политика планируется на основе обобщения конкретных задач, связанных с нововведениями, и подчиняется общему стратегическому плану развития предприятия. Она может осуществляться специалистами по маркетингу. Инновационная политика призвана обеспечить предприятию следующие социально-экономические эффекты:

1. Правильная оценка рыночного потенциала и потребностей потребителей; своевременный выход на рынок.
2. Правильная оценка пробных продаж и выбор целевого рынка.
3. Правильное построение каналов реализации.
4. Наличие квалифицированного персонала для осуществления инновационной деятельности.
5. Хорошо продуманная сервисная политика.
6. Правильная организационная структура управления инновационными процессами в системе маркетинга; высокая конкурентноспособность товара.

9.2 Стратегические решения в политике распределения и пути их реализации

Разработка стратегии распределения означает создание или выбор соответствующих маркетинговой стратегии предприятия, типов каналов распределения, выявление степени интенсивности распределения и конкретной структуры канала. Стратегические решения в политике распределения касаются следующих действий:

1. Определение приемлимых для предприятия методов и систем распределения.
2. Обоснования для каждого товара структуры канала

реализации функций его звеньев.

3. Выбора системы каналов товародвижения, наиболее приемлимых правовых, организационных, экономических форм сотрудничества.

4. Определение стандартов качества, которыми следует пользоваться при реализации продукции.

5. Установление группы (линейки) цен на каждый товар.

6. Принятие решений об исключении из ассортимента устаревших, нерентабельных товаров.

7. Установление спектра оказываемых услуг.

8. Определения элементов приспособления к конкретному рынку, сегменту.

9. Содействие формированию концепции позиционирования.

10. Предугадывания возможных рисков, условий их снижения.

11. Организации работы с покупателями.

12. Обеспечения должного уровня работы сбытового персонала.

13. Обоснования условий материального стимулирования посредников и продавцов.

14. Обеспечения проведения переговоров и заключения контрактов с партнёрами.

Стратегия распределения включает:

1) определение целей, которые должны быть достигнуты благодаря её использованию;

2) выбор типа распределения;

3) определение степени интенсивности распределения;

4) выбор конкретных участников канала;

5) реализацию стратегии;

6) определение её эффективности.

Цели политики распределения определяются маркетинговой стратегией и также зависят от выбора предприятием целевых сегментов и разработанных для них концепций позиционирования. Важное значение в постановке целей распределения играют: конкурентное положение предприятия, стадия жизненного цикла товара, его конструктивные особенности, необходимость согласования политики распределения с другими элементами комплекса маркетинга.

Среди целей распределения можно назвать: обеспечение максимального регионального охвата рынка, необходимого уровня сервиса конечным потребителям; формирование наиболее подходящих партий товара и условий его приобретения; доработка товара в соответствии с запросами рынка и др.

Наиболее важным стратегическим решением для предприятия является решение относительно выбора типа распределения. Этот выбор зависит от таких факторов, как:

- Доступ предприятия к рынку: часты ситуации, когда

единственной возможностью выхода предприятия на целевой рынок является привлечение региональных посредников, имеющих развитую инфраструктуру и известных среди целевых потребителей.

- Возможности наращивания ценности: необходимо, чтобы выбранный канал распределения представлял собой оптимальную комбинацию его участников с точки зрения создаваемой ценности. Оценка этого фактора предполагает анализ ключевых компетенций каждого участника канала, а также необходимость определенных компромиссов в отношении финансовой привлекательности, свободы выбора и степени контроля.

- Финансовая привлекательность: характеризуется наличием требуемых ресурсов для реализации предполагаемой стратегии распределения и результатами сравнительного финансового анализа различных вариантов распределения.

- Свобода выбора и степень контроля: руководству компании необходимо определить требуемую степень контроля над каналом и свободы выбора его участников. Свобода выбора имеет отношение к процедуре доступа в канал новых участников или выхода из него существующих. Традиционный канал предлагает незначительные возможности контроля над ним, однако характеризуется большой свободой выбора.

Выбор территориального охвата рынка сетью распределения, т. е. определение интенсивности распределения, также представляется важным шагом в разработке стратегии распределения. В настоящее время выделяют несколько вариантов такого охвата. Они представлены в таблице 9.1.

Таблица 9.1 – Классификация сетей распределения по территориальному охвату и количеству участников

Тип сети	Краткая характеристика типа сети	Ориентировочное количество посредников
1	2	3
Экстенсивный	Выход на максимально возможное число посредников и торговых точек	От нескольких сотен до нескольких тысяч
Селективный	Избирательность предприятия в отношении партнёров	От нескольких десятков до нескольких сотен
Интенсивный	Сосредоточение на ограниченном количестве наиболее выгодных каналов сбыта – дилеров, дистрибьюторов, комиссионеров, агентов	От нескольких единиц до нескольких десятков

Окончание таблицы 9.1

1	2	3
Эксклюзивный	Включение в договора поставки условий исключительности посредничества, т. е. запрещения каналам реализации обслуживать конкурирующие или неконкурирующие марки	Несколько посредников
Авторизованный	Работа сбытовиков по франчайзингу (комплексной предпринимательской лицензии или договору коммерческой концессии)	Единственный посредник
Интегрированный	Мощная сбытовая система, объединяющая в себе функции оптовой и розничной торговли, канала сбыта и маркетинговой коммуникации	Без посредников, участие во владении каналом распределения
Интерактивный	Канал сбыта и маркетинговая коммуникация создается самим потребителем	Без посредников. Посреднические функции берёт на себя потребитель

Далее происходит выбор конкурентных участников канала распределения с точки зрения их финансовых возможностей участия в коммуникационной политике предприятия, интенсивности роста, заинтересованности в сотрудничестве, выполнения договорных обязательств и т. д.

9.3 Стратегические решения в коммуникационной политике и пути их реализации

Для наиболее эффективного воздействия на целевых потребителей и обеспечения устойчивой работы предприятия в рамках общей маркетинговой стратегии разрабатывается соответствующая коммуникационная стратегия, которая реализуется посредством использования рекламы, стимулирования продаж, связей с общественностью, личных продаж. Процесс разработки коммуникационной стратегии состоит из следующих стадий:

1. Определение целей и задач.
2. Выбор стратегии.
3. Определение структуры комплекса коммуникаций.
4. Разработка бюджета коммуникаций.
5. Реализация коммуникационной стратегии.
6. Анализ полученных результатов.

Коммуникационные цели предприятия определяются рядом факторов: особенностями осваиваемых сегментов и товара, стадией его жизненного цикла, конкурентным положением предприятия, выбранной концепцией позиционирования. Так, при выводе нового товара на целевые сегменты предприятию следует сформулировать коммуникационные цели следующим образом:

- ознакомление покупателей;
- формирование потребительского восприятия товара, торговой марки или компании;
- стимулирование и поощрение первоначальной покупки нового товара.

При переходе товара в стадию роста целями коммуникаций могут быть: усиление приверженности товару целевых потребителей, отстройки марки от товаров-конкурентов, привлечение новых покупателей, увеличение частоты и объема покупок и др.

На стадии зрелости предприятие будет достигать таких коммуникационных целей, как удержание постоянных клиентов; информирование целевых потребителей о модификациях товара и предоставлении дополнительных услуг; сравнение с товарами конкурентов; проведение комплексных программ стимулирования и др.

После постановки целей осуществляется выбор коммуникационной стратегии. Специалисты выделяют два базовых вида коммуникационных стратегий: «проталкивания» и «притягивания».

Стратегия «проталкивания» – основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы ее товаров, выделить им хорошее место в торговом зале и подтолкнуть покупателей к покупке товаров фирмы. Цель данной стратегии – добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия, и продвигать свой товар любым доступным способом. Она подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя. Стратегия может быть выбрана в случаях, когда:

- изготовитель выводит на рынок инновационный продукт, о котором необходимо информировать промежуточных и конечных потребителей;

- изготовитель располагает неограниченными финансовыми ресурсами и не опасается эффекта отторжения;
- существуют возможности создания сервисных, прокатных и учебных центров.

Для реализации стратегии «проталкивания» следует использовать такие тактические приёмы, как реклама в специализированных каталогах и справочниках, персональные продажи, организация конференций, презентаций для представителей посредников, система скидок для розничных торговцев и продавцов, реклама в местах продажи, на упаковке товара.

Стратегия «притягивания» – все усилия концентрируются на конечном спросе, т. е. конечном пользователе, минуя посредников. Стратегия направлена на создание благоприятного отношения к товару или марке на уровне конечного спроса для того, чтобы в идеале конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его торговать ею. В противоположность стратегии «проталкивания», предприятие стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного «насоса»: марка «втягивается» в сбытовой канал благодаря конечному спросу. Стратегия «притягивания» может использоваться, когда товар отличается высоким качеством и может продавать «сам себя», планируется широкая коммуникационная программа его представления на рынке. Тактическими приёмами реализации данной стратегии являются: осуществление связей с общественностью, реклама в СМИ, проведение лотерей, рекламных игр, предоставление купонов на льготную покупку товара, предоставление его во временное пользование с последующей оплатой (лизинг, если речь идёт об оборудовании, сложной технике).

Некоторые учёные и практики выделяют также симбиозную, проактивную и интерактивную коммуникационные стратегии.

Симбиозная коммуникационная стратегия – это универсальная стратегия, отличающаяся минимальными затратами со стороны предприятия-изготовителя, отсутствием затрат и получением дополнительного дохода от пользования коммуникацией. Такие коммуникации создаются и поддерживаются снабженцами предприятий в виде электронных баз данных возможных поставщиков.

Проактивные стратегии формируются на основе будущих запросов потребителей в виде передачи сообщений, опережающих действия конкурентов и ожидания потребителей.

Интерактивные стратегии предполагают использование специальных каналов передачи информации, в которых возможно получение обратного отклика от потребителей. К таким каналам относят: телемаркетинговые системы, Интернет-сайты, Интернет-магазины, виртуальные биржи и др.

После определения приоритетных коммуникационных средств следует разработка планов их применения. На крупных предприятиях отдельно составляются планы рекламы, стимулирования продаж, личных продаж, связей с общественностью, участия в выставочно-ярмарочных мероприятиях с указанием сроков, бюджета и канала (места) проведения каждого мероприятия.

9.4 Стратегические решения в ценовой политике и пути их реализации

Ценовая стратегия – это обобщающая модель действий по установлению и изменению цен, набор правил для принятия ценовых решений, обеспечивающих реализацию ценовой политики. Ценовые стратегии реализуются за счёт наборов специальных ценовых тактик-приёмов.

Стратегии дифференцированного ценообразования – это ценовые стратегии, которые базируются на неоднородности покупательского спроса. Покупательский спрос на один и тот же продукт может становиться иным в связи с изменением некоторых факторов, соответственно, меняются и цены. Стратегия дифференцированных цен предусматривает применение разнообразных скидок и надбавок к среднему уровню цен, при этом учитываются расположение рынка, время покупки, категория покупателей. Существуют три разновидности стратегий дифференцированного ценообразования: горизонтальная ценовая дифференциация – установление на один и тот же продукт различного уровня цен для разных групп потребителей (сегментирование рынка по продуктовым и потребительским критериям); вертикальная ценовая дифференциация – установление на один и тот же продукт различного уровня цен для разных рынков (сегментирование по географическому критерию); стратегии ценового выравнивания – установление цен в рамках всей гаммы товаров таким образом, чтобы прибыль от успешно реализуемых товаров покрывала убытки по прочим товарам ассортимента.

Стратегии конкурентного ценообразования – это стратегии, в основе которых лежит соотношение между спросом и предложением, а также конкурентное положение предприятия. Конкурентное ценообразование применяется при проникновении на новый рынок (например, снижение цен в расчёте на увеличение продаж, применение «сигнализирующих» ценами, означающего, что определённая часть покупателей отождествляет информацию о ценах с информацией о качестве товаров. Так, высокие цены служат «сигналом» высокого качества).

Ассортиментное ценообразование включает стратегии ценообразования на взаимозаменяемые и сопряжённые продукты. К приёмам ассортиментного ценообразования относятся: установление таких цен на наборы товаров, чтобы цена набора была ниже, чем сумма цен его составляющих; определение цен номинала, предусматривающих получение сверхприбыли за счёт цен на одни товары и за её счёт – покрытие убыточности или низкой рентабельности других товаров; комплектное ценообразование, применяемое при продаже сопряжённых видов продукции, когда покупка одного товара обуславливает покупку другого.

Стратегии дискриминационных цен. Дискриминационные цены являются частью общей ценовой стратегии фирмы, реализуемой на определённых сегментах рынка, и устанавливаются на самом высоком уровне, используемом для продажи данного товара. Они применяются по отношению к некомпетентным, не ориентирующимся в рыночной ситуации покупателям, к покупателям, проявляющим крайнюю заинтересованность в приобретении данного товара, нежелательным для фирмы-продавца, а также при проведении политики ценового картелирования, т. е. заключении между фирмами различного рода соглашений по ценам.

Стратегия льготных цен. Льготные цены устанавливаются на товары или для покупателей, в которых фирма-продавец имеет определённую заинтересованность. Кроме того, политика льготных цен может выступать в качестве временной меры стимулирования продаж, например для привлечения покупателей на распродажи.

Стратегия единых цен, или установление единой цены для всех потребителей, укрепляет доверие потребителей, легко применима, удобна, не требует уторговывания, делает возможными продажи по каталогам, посылочную торговлю. Однако она применяется в ценовой практике не так часто, и, как правило, её использование ограничено временными, географическими и товарными рамками. Стратегия единых цен подходит для предприятий, реализующих массовый маркетинг.

Стратегия гибких эластичных цен предусматривает изменение уровня продажных цен в зависимости от возможности покупателя торговаться и его покупательной силы. Гибкие цены, как правило, используются при заключении индивидуальных сделок по каждой партии неоднородных товаров, например для товаров промышленного назначения, длительного пользования и т. д.

Стратегия стабильных, стандартных, неизменных цен предусматривает продажу товаров по неизменным ценам в течение длительного периода. Она характерна для массовых продаж, как правило, однородных товаров, по которым на рынке выступает большое число фирм-конкурентов, например, цены на транспорт, конфеты,

журналы и др. В этом независимо от места продажи в течение довольно длительного времени для любого покупателя товары продаются по одной и той же цене.

Стратегия нестабильных, меняющихся цен предусматривает зависимость цены от ситуации на рынке, спроса потребителей или издержек производства и продаж самой фирмы, которая устанавливает разные уровни цен для разных рынков и сегментов.

Стратегия ценового лидера предусматривает либо соотнесение фирмой своего уровня цен с движением и характером цен фирмы-лидера на данном рынке по конкретному товару (в зависимости от места на рынке фирмы и величины её рыночной доли это могут быть лидеры № 1, № 2 или № 3), ибо заключение соглашения с лидером на данном рынке или его сегменте, т. е. в случае изменения цены лидером фирма также производит соответствующее изменение цен на свои товары.

Стратегия конкурентных цен связана с проведением агрессивной ценовой политики и предполагает возможность реализации двух видов ценовой стратегии в целях укрепления монопольного положения на рынке и расширения рыночной доли, а также поддержания нормы прибыли от продаж: стратегии «снятия сливок» или проникновения на рынок. Для новых товаров (на стадии зарождения рынка) характерно использование одной из следующих стратегий.

Стратегия «снятия сливок» – установление уровня цены реализации, значительно повышающего себестоимость, с последующим его снижением. Она используется в условиях превышения спроса над предложением при монопольном производстве товара и нацелена на быструю окупаемость вложенных в производство средств. Данная стратегия применяется на этапе завоевания рынка.

Стратегия проникновения на рынок осуществляется для стимулирования спроса, вытеснения конкурентов и завоевания всего рынка или значительной его доли. Добившись указанной цели, продавец может повышать цену или увеличить объёмы производства и продаж для получения необходимой массы прибыли.

В торговой практике ценовые стратегии используются не обособленно по своим видам, а комбинированно, т. е. одни виды накладываются на другие.

10 КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

10.1 Эволюция маркетинга взаимоотношений

10.2 Модель маркетинга взаимоотношений с потребителями

10.3 Разработка стратегии маркетинга взаимоотношений

10.4 Принципы сегментации при использовании МВ

10.5 Технологии прозрачного маркетинга

10.6 Понятие CRM-технологий и программных продуктов, их обеспечивающих

10.1 Эволюция маркетинга взаимоотношений

Сегодня компании, которые достигли успеха, делают все возможное для сохранения своих потребителей. Чтобы завоевать место на современном рынке, компании должны ориентироваться на потребителя – предоставлять своим целевым потребителям наивысшую ценность. Большинство рынков уже достаточно стабильны, и до потребителей основных категорий товара добавляется не так много новых. Конкуренция усиливается, а затраты на привлечение новых потребителей растут. Кроме того, сами потребители становятся все более независимыми и требовательными. Чтобы остаться конкурентоспособной, современная компания должна быть хорошо информирована в отношении своих потребителей. Для этого разрабатываются новые модели бизнеса и предлагаются нетрадиционные решения.

К. Гренроос считает, что привлечение новых клиентов обходится в шесть раз дороже, чем достижение повторной продажи уже существующему покупателю. А если клиент остался неудовлетворенным, то его завоевание будет стоить фирме в шесть раз дороже. Кроме того, исследователи А. Райхольд и М. Сассер доказали, если компания снизит уровень оттока потребителей хотя бы на 5 %, то вследствие этого она сможет увеличить свою прибыль на 25–85 %. Поэтому критическим фактором для современного бизнеса становится маркетинг взаимоотношений с потребителями.

Термин «маркетинг взаимоотношений» ввел в 1983 г. Л. Берри в контексте маркетинга услуг для описания нового подхода к маркетингу, ориентированного на более долгосрочные отношения с потребителями. Сведения о некоторых формах взаимодействия продавцов и покупателей можно найти даже в документах конца XVIII ст., во времена ведения наполеоновских войн, однако по-настоящему взаимодействие в торговле, выраженное в более-менее привычных формах, датируется 1844 г. Именно тогда в Англии 28 бедных

текстильщиков создали союз взаимопомощи, который они назвали Рочдейльским обществом пионеров равноправия. Члены этого союза разработали набор базовых принципов, которые могли бы и сегодня использоваться в деятельности современного коммерческого предприятия. Они касаются управления союзом, взаимоотношений его членов, основ реинвестирования полученных доходов, распределения прибыли, профессиональной подготовки его членов и даже заключения стратегических союзов с другими группами. Л. Берри стал первым, кто сделал попытку применить концепцию, разработанную Рочдейльским обществом пионеров равноправия, в наше время. Однако еще в 1950–1960 гг. появился целый ряд работ, прямо касающихся маркетинга взаимоотношений – это работы Макгэрри (1950,1953), и К. Алдерсона (1965). В дальнейшем труды А. Адлера (1966) и Дж. Арндта (1979), дали толчок к использованию понятия маркетинга взаимоотношений относительно промышленных рынков. В 1970–1990 гг, исследователи М. Уилсон (1978) и Т. Левитт (1983) использовали понятие «маркетинга взаимоотношений» относительно промышленных рынков. В Европе на протяжении двух десятилетий реализовывался международный исследовательский проект группы ИМР (Industrial Marketing and Purchasing), который занимался изучением проблем промышленного маркетинга и закупок. Первые работы ИМР были сконцентрированы на дуальных взаимодействиях фирм, дальнейшие исследования анализировали широкий спектр взаимодействий в межфирменных сетях. На современном этапе маркетинг взаимоотношений с клиентами является одной из ведущих концепций развития маркетинга. В университете Емогу (США) создан центр изучения маркетинга взаимоотношений.

Маркетинг взаимоотношений – это процесс создания, поддержания и расширения прочных, полноценных взаимоотношений с потребителями и другими партнерами компании. Его целью является предоставление покупателю длительных ценностей, а мерой успеха – высокий уровень удовлетворения потребителей в течение длительного времени. Он включает установление взаимоотношений на многих уровнях: экономическом, социальном, техническом, юридическом.

Ж.-Ж. Ламбен дает следующее определение маркетинга взаимоотношений маркетинг взаимоотношений – это совокупность практических приемов удержания потребителя.

К. Цайтамл и Ф. Битнер отмечают, что маркетинг взаимоотношений – это философия ведения бизнеса, стратегическая ориентация, которая фокусируется скорее на удержании и «улучшении» существующих потребителей, чем на привлечении новых.

К. Гренроос и М. Вебстер рассматривают маркетинг взаимоотношений как результат маркетинга, продолжает развиваться и отражает его современное состояние, как следующую ступень после

концепции социально-ориентированного маркетинга. Именно Ф. Вебстер в 1990 г. обосновал необходимость возникновения маркетинга взаимоотношений, определил основные типы и закономерности развития взаимоотношений между фирмами.

С. Гаркавенко маркетинг отношений предполагает направленность маркетинговой деятельности фирмы на установление долгосрочных, конструктивных, привилегированных отношений с клиентами.

Согласно определению Американской ассоциации маркетинга, маркетинг взаимоотношений – это маркетинг, который имеет сознательную цель развивать и управлять долгосрочными, основанными на доверии взаимоотношениями с потребителями, дистрибьюторами, поставщиками и другими частями маркетинговой среды.

По мнению Дж. Ново, автора книги по маркетингу взаимоотношений и лояльности *Drilling down*, маркетинг взаимоотношений – это подход, в результате применения которого фирма может получить вполне удовлетворенных потребителей и высокую доходность.

Компания интегрированного маркетинга *Prospects Ukraine* определяет маркетинг взаимоотношений как технологию комплексных программ персональных взаимоотношений.

С. Куст, доцент факультета менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, считает, что маркетинг взаимоотношений – это наиболее зрелая форма взаимодействия компании со своими клиентами и партнерами. При такой форме взаимодействия границы между продавцом и его клиентом постепенно исчезают, а взамен появляются общие цели и, по сути, совместный бизнес.

Д. Мэтьюз дает другое название маркетинга взаимоотношений – *one to one marketing*, т. е. «маркетинг один на один с клиентом», который концентрируется на продаже одному покупателю максимального количества продуктов, а не на продаже одного продукта максимальному количеству покупателей. Маркетинг *one to one* собирает информацию о конкретном потребителе вместо информации о безличных группах потребителей. Представитель маркетинга *one to one* в основном спрашивает, а не рассказывает, тем самым он меньше «давит» на клиента, а клиент получает намного больше внимания. Цель маркетинга *one to one* – не просто привлечь клиентов, а удерживать их.

П. Гембл, М. Стоун и Д. Вудкок, авторы учебника «Маркетинг взаимоотношений с потребителями», определяют маркетинг взаимоотношений с потребителями так: это общее стремление всех сотрудников компании отыскать всех потребителей, выяснить, кто они, и поддерживать взаимоотношения вашей компании и этих потребителей

до тех пор, пока эти взаимоотношения являются взаимовыгодными. Маркетинг взаимоотношений с потребителями пытается создать общую базу, на основе которой все другие маркетинговые действия могут осуществляться с целью привлечения потребителей, их удержания и активизации взаимоотношений с ними. П. Гембл, М. Стоун и Д. Вудкок считают, что современный маркетинг взаимоотношений можно рассматривать как управление базами данных. Они не соглашались с Д. Мэтьюзом в том, что маркетинг взаимоотношений и маркетинг «один на один с клиентом» можно отождествлять, и отмечают, что маркетинг «один на один» можно использовать лишь с наиболее значимыми клиентами.

Маркетинг взаимоотношений часто строится на том, что потребитель максимально широко приобщается к деятельности компании, получая максимальную выгоду, а компания, в свою очередь, получает преимущества, прочно «привязки» к себе потребителя.

Маркетинг взаимодействия – перспективная концепция сервисного предпринимательства, ориентированная на охват всех ресурсов и видов деятельности в процессе организации, планирования и управления коммуникациями со всеми субъектами рыночной сети на каждой стадии жизненного цикла товара. Маркетинг взаимоотношений призван обеспечить долгосрочные взаимоотношения с клиентом, достижение целей сторон, участвующих в соглашении.

Маркетинг взаимоотношений – метод организации маркетинга по принципу распределения, расширения ответственности за понимание и выполнение функций маркетинга между всем персоналом фирмы – от работника, непосредственно обслуживающего клиента, до высшего ее руководства.

Таким образом, маркетинг взаимоотношений означает:

– установление взаимоотношений с наиболее значимыми целевыми группами;

- поддержание установленных взаимоотношений и забота о них;
- количественное оценивание эффективности взаимоотношений.

На развитие маркетинга взаимоотношений влияют следующие факторы:

- а) создание и использование баз данных;
- б) интерактивный (косвенный) диалог с клиентами: телефон, факс, e-mail, чат, традиционная почта;
- в) персонализация: возможность создания разнообразных форм предложений, их персонализация.

«Совершена покупка – не окончание отношений с клиентами, а их начало» – основная формула концепции маркетинга взаимоотношений с клиентами.

10.2 Модель маркетинга взаимоотношений с потребителями

Новая концепция управления маркетингом на рынках товаров и услуг была предложена в 80-е годы шведскими учеными и названа *маркетингом взаимодействия*. Основная идея маркетинга взаимодействия состоит в том, что объектом управления маркетингом становится не совокупное решение, а отношения (коммуникации) с покупателем и другими участниками процесса купли-продажи. Прогрессивность концепции маркетинга взаимодействия подтверждается тем, что продукты все больше становятся стандартизированными, а услуги унифицированными, что приводит к формированию повторяющихся маркетинговых решений. Поэтому единственный способ удержать потребителя – это индивидуализация отношений с ним, что возможно на основе развития долгосрочного взаимодействия партнеров. В этом контексте отношения становятся важнейшим ресурсом, которым владеет компания наряду с материальными, финансовыми, информационными, человеческими и т. п. ресурсами. Отношения как результат эффективного взаимодействия становятся продуктом, в котором интегрированы интеллектуальный и информационный ресурсы – главные факторы непрерывности рыночных отношений.

Маркетинг взаимодействия повышает значимость личности, личных контактов в системе эффективных коммуникаций. Более того, он распределяет ответственность за принятие решений в области маркетинга на весь персонал предприятия, поскольку требует участия в маркетинговой деятельности не только специалистов службы маркетинга, но и работников других предпринимательских единиц, включая менеджеров верхнего звена. Именно аппарат управления предприятием становится ответственным за формирование и развитие долговременных взаимовыгодных отношений в процессе взаимодействия организации с клиентами и покупателями.

К. Гренроос на примере сферы услуг показал преимущества концепции маркетинга взаимодействия и предложил категорию жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (рис. 10.1).

Как видно, на *первоначальной* стадии целью маркетинга является *создание интереса к предприятию и ее услугам*, ведь здесь речь идет о потенциальных клиентах, которые, возможно, даже не осведомлены о наличии данной организации, которая может удовлетворить их потребность в услугах. Такая задача наилучшим образом выполняется посредством традиционной маркетинговой деятельности, инструментами которой являются реклама, персональные продажи и связи с общественностью.

Когда покупатель ознакомился с предложением организации, он вступает на *вторую* стадию жизненного цикла взаимоотношений, т. е. в *процесс покупки*. В этот момент покупатель оценивает предлагаемую услугу и сравнивает со своим представлением о том, что он ищет и сколько он готов за это заплатить. Задача предприятия на этом этапе – превратить общую заинтересованность клиента в реальную продажу.

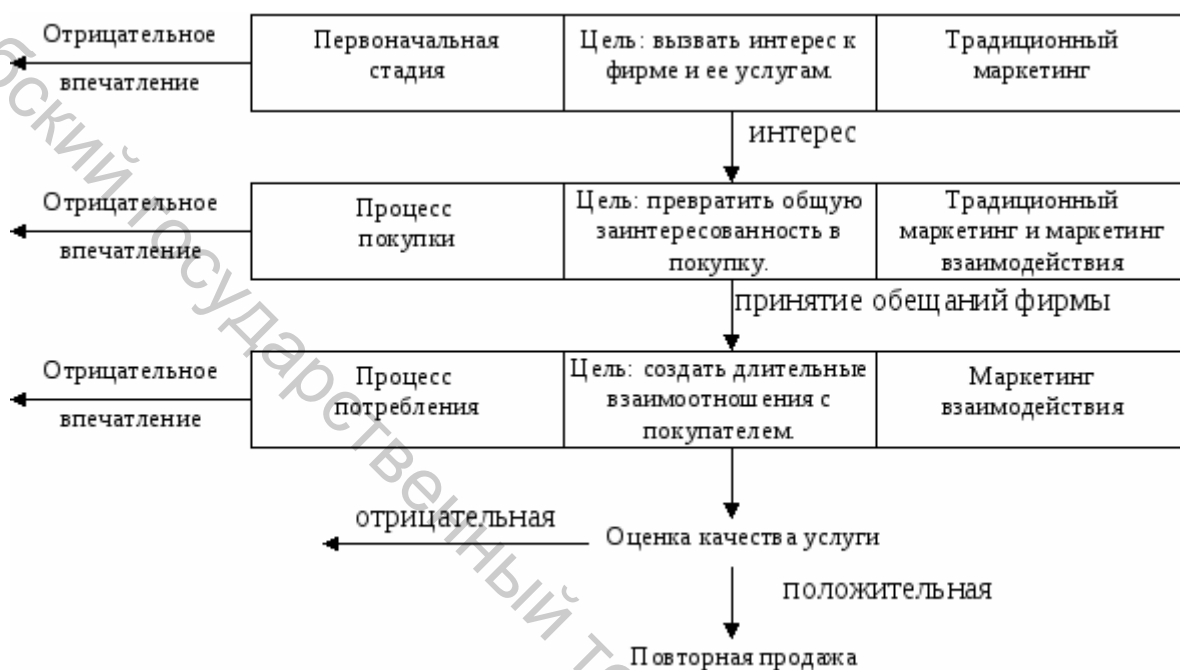


Рисунок 10.1 – Модель жизненного цикла взаимоотношений с покупателем (модель трех стадий)

Предприятие дает конкретные обещания о своих обязательствах перед покупателем в надежде на то, что они будут приняты. И здесь уже могут быть использованы не только мероприятия традиционного маркетинга, но и маркетинг взаимодействия, ведь потенциальный покупатель приходит в организацию, встречается с ее работниками, видит ее оборудование и знакомится с системой обслуживания еще до того, как он принял окончательное решение о покупке. Насколько благоприятное впечатление произведет это непосредственное знакомство покупателя с возможностями предприятия, зависит от эффективности организации и управления маркетингом взаимодействия.

Если результат оценки потенциальным покупателем организации и ее услуг был положительным, то это приводит к *третьей* стадии жизненного цикла – *процессу потребления*. На этой стадии покупатель на практике видит способности предприятия решать его проблемы и предоставлять ему услуги. От того, будет ли покупатель удовлетворен качеством оказанной услуги или нет, будут ли выполнены данные

предприятием обещания или не будут, зависит возможность повторных продаж и создания доброжелательного и благоприятного мнения об организации. Итак, задачей маркетинга на этой стадии является продолжение взаимоотношений с данным потребителем. Традиционный маркетинг, торговые агенты и реклама мало чем могут помочь в формировании положительного отношения к услуге после ее потребления. Здесь за успех или неудачу несет ответственность маркетинговая функция взаимодействия. Внимание руководителей должно быть сосредоточено на том, чтобы моменты общения оставили хорошее воспоминание у потребителей, чтобы средства производства и производственные процессы были ориентированы на полное удовлетворение потребностей покупателя, т. е. ориентированы на рынок.

Значит, необходимо управлять моментами общения, т. е. моментами, когда производитель услуг имеет возможность продемонстрировать потребителю качество своего обслуживания. Процесс производства и поставки услуг всегда должен планироваться и выполняться так, чтобы не происходило никаких неудачных моментов общения. Здесь решающую роль играют работники, взаимодействующие с потребителями (так называемый контактирующий персонал). Они изучают сигналы (реакцию) рынка и имеют возможность незамедлительно и гибко приспосабливаться к запросам потребителя. Они должны быть в состоянии следовать пожеланиям потребителя, анализировать их и находить выход из ситуаций, когда покупатель не удовлетворен качеством обслуживания.

Недостаток заинтересованности в хорошем обслуживании, недружелюбное отношение со стороны контактирующего персонала снижают качество сервиса и затрудняют функционирование всей предприятия. Неудовлетворенные потребители предъявляют претензии, что создает лишнюю работу и замедляет процесс обслуживания. Поэтому неоспоримо важна ориентация работников на отличное обслуживание и поведение. Этим работников, задачей которых является управление взаимодействиями и моментами истины, называют маркетологами по совместительству.

Маркетологи по совместительству должны учиться выполнять свои функции так, чтобы покупатели захотели повторить покупку. Таким образом они способствуют укреплению взаимоотношений с покупателем. Следовательно, маркетологи должны учиться действовать, помня о рынке, а их руководители должны учиться думать на языке маркетинга и смотреть на все глазами покупателя.

Обобщая, можно сказать, что традиционным маркетингом (исследованием рынка и комплексом маркетинга) должны заниматься специалисты отдела маркетинга, а маркетингом взаимодействия – маркетологи по совместительству. В сферу внимания маркетинга

взаимодействия должны попасть каждый фактор производства товара и услуги, каждый используемый производственный ресурс, каждая стадия производства и поставки товара и оказания услуги. Маркетологи по совместительству несут ответственность за маркетинг и покупателей на третьей стадии жизненного цикла взаимоотношений – в процессе потребления. Если не будет эффективного маркетинга взаимодействия, то обещания, данные рекламой (т. е. традиционным маркетингом), не будут выполнены в процессе самого осуществления операций.

Следовать концепции маркетинга взаимодействия предприятие стимулируют разнообразные причины: изменение в технологии, увеличивающаяся требовательность покупателей и усиливающаяся конкуренция, которая ориентирует предприятие на внесение изменений в структуру существующего предложения за счет превосходства в управлении взаимоотношениями.

Маркетинг взаимодействия не единственная концепция, которой может следовать предприятие. В зависимости от доминирующего вида маркетинговой деятельности, факторов конкурентного преимущества, чувствительности покупателей к изменению цены и уровня интеграции маркетинга для проникновения его идеологии в другие функциональные подразделения организации может использоваться одна из шести приведенных выше концепций маркетинга или их совокупность.

Организация, производящая упакованные потребительские товары, например, обычно придерживается маркетинговой концепции. А производители потребительских товаров длительного пользования уже обращаются к концепции маркетинга взаимодействия, к которой тяготеет предприятие, занимающаяся производством и реализацией промышленного оборудования. Однако для массовых товаров с низкой стоимостью наиболее эффективна концепция сбыта, что особенно правильно в ситуациях, когда рынок еще не слишком зрелый и когда есть уверенность в поддержании более низкого уровня цен, чем у конкурентов.

10.3 Разработка стратегии маркетинга взаимоотношений

Но для всех видов товаров расширение и укрепление взаимоотношений с покупателями благодаря маркетингу взаимодействия может стать успешным и эффективным способом осуществления предпринимательской деятельности.

Маркетинговые функции и решения. Грамотное обоснование и правильный выбор концепции маркетинга имеют важное значение для организации всей предпринимательской и маркетинговой деятельности предприятия. Для реализации концепции осуществляется *функция*

маркетинга. Она выполняется наряду с другими функциями, такими, как производственная, кадровая, материально-техническое обеспечение, финансовая, бухгалтерский учет и т. д. В этом случае функция маркетинга выступает в виде функции предпринимательства и представляет собой отдельные виды или комплекс видов специализированной деятельности, осуществляемые в процессе маркетинговой деятельности.

Главное отличие функции маркетинга от других функций предприятия заключается в том, что функция маркетинга нацелена на организацию и осуществление процесса обмена между организацией и ее потребителями, клиентами. В этой связи функция маркетинга несет ответственность за создание, формирование и развитие спроса в связи с постоянно меняющимися потребностями.

В классическом понимании функция маркетинга включает действие, содействующее процессу сбыта и реализации продукции. В этом контексте функция маркетинга отличается от функции маркетинговой деятельности, подфункций в которой значительно больше. Но в условиях формирования и действия современной концепции маркетинга, повышения значимости маркетинга и его функции предприятия происходит постепенное слияние функции маркетинга и функции маркетинговой деятельности в сторону преобладания последней.

Функция маркетинга включает следующие подфункции: маркетинговые исследования, планирование, ценообразование, маркетинг-менеджмент, распределение и продвижение товара (табл. 10.1).

Функция маркетинговой деятельности намного шире и включает такие подфункции, как анализ внешней среды; согласование производственных программ, анализ потенциальных возможностей производства; изучение рынков и анализ потребителей; изучение товарной политики; планирование товародвижения и сбыта; организация спроса и стимулирование сбыта; организация ценовой политики; формирование целей и обоснование стратегий деятельности предприятия на рынке; управление маркетинговой деятельностью; анализ результатов и определение эффективности маркетинга и маркетинговой деятельности; планирование мероприятий, обеспечивающих соблюдение технологических, социально-этических и экологических норм при производстве, распределении и потреблении товаров и услуг.

Структура функциональной насыщенности маркетинговой деятельности зависит от различных факторов, таких, как объем выпускаемой продукции, численность работающих, состав основных фондов, развитость организационной структуры управления и т. д. Поэтому на практике число подфункций маркетинговой деятельности и их объем определяются конкретно в привязке к технико-экономическим показателям деятельности предприятия.

Таблица 10.1 – Примерная структура функции маркетинга

Подфункции маркетинга	Содержание
Маркетинговые исследования	Исследование внешней и внутренней среды; анализ международных рынков; исследование рынка сбыта, рынка капитала, рынков трудовых и материальных ресурсов; исследование отраслей промышленности; исследование продаж; исследование потребностей потребителей; исследование распределения продукции; исследование рекламы; исследование товара и упаковки; сбор и обработка информации; изучение операций маркетинга; исследование комплекса маркетинг-микса; изучение конкурентов; бенчмаркинг; прогноз спроса и продаж и т. д.
Планирование политики в области выпуска и ассортимента продукции	Разработка товарной политики; определение и разработка ассортиментной структуры производства; улучшение качественных характеристик и конкурентоспособности продукции; разработка новой продукции и т. д.
Сбыт и распределение	Разработка политики сбыта и распределения товаров; организация сбыта через торгово-распределительную сеть; выбор каналов сбыта; организация складирования и перевозки грузов; определение товарооборота и торговых бюджетов; анализ сбыта и контроль физических потоков в системе распределения
Продвижение (реклама и стимулирование сбыта) товара	Разработка политики в области рекламы и стимулирования сбыта; обоснование эффективных инструментов стимулирования сбыта; координация действий торговых агентов; обоснование мультимедиа технологий в системе продвижения товара; организация поощрения покупателей и потребителей; организация внутрифирменной рекламы; стимулирование работников сбыта; организация паблик рилейшнз и т. д.
Ценообразование	Разработка тактики и стратегии формирования цен; составление матрицы цен на каждое изделие на разных этапах его жизненного цикла для каждого рынка сбыта; разработка механизма изменения текущих цен; анализ цен конкурентов; прогнозирование цен на новую продукцию и т. д.
Маркетинг-менеджмент	Организация управления маркетингом; контроллинг; разработка оргструктур службы маркетинга; оптимизация управленческих решений в системе маркетинговой деятельности; аудит-маркетинг; оценка эффективности деятельности службы маркетинга

Наиболее часто выделяют следующие подфункции маркетинговой деятельности, которые обычно являются структурообразующими элементами функциональной организации маркетинга в организации: исследование маркетинга, планирование маркетинга, организация маркетинга, сбыт, реклама, разработка нового продукта и т. д.

Наряду с производственной и сбытовой функциями маркетинга теперь выделяют также интегрирующую хозяйственную функцию маркетинга. Интегрирующая функция маркетинга позволяет осуществлять координацию всех подфункций и повысить эффективность взаимодействия всех целенаправленных действий по достижению необходимого результата, т. е. обеспечивает синергетический эффект.

Эволюция функций маркетинговой деятельности приводит к развитию специализаций в деятельности маркетологов и способствует генерированию новых профессий в области маркетинга.

10.4 Принципы сегментации при использовании МВ

Метод анализа концентрации продаж.

На данном этапе анализируется доля отдельных покупателей в объеме продаж компании. Доля покупателя в объеме продаж рассчитывается как отношение объема продаж данному покупателю в течение периода к суммарному объему продаж. Таким образом, выявляются наиболее крупные покупатели, которые формируют доход компании.

Для оценки сбалансированности портфеля покупателей с позиций продаж используется метод Парето, согласно которому 20 % покупателей обеспечивают примерно 80 % объема продаж (правило «80/20»). Такое соотношение, как показывают исследования, является нормальной ситуацией для бизнес-рынков. Анализ соответствия структуры доходов правилу Парето способствует выявлению направлений деятельности и покупателей, которым компания должна уделять наибольшее внимание. При нормально сбалансированной структуре портфель должен состоять из трех основных групп:

- группа «А» составляет 20 % покупателей и приносит 70 % объема продаж;
- группа «В» составляет 55 % покупателей и приносит 20 % объема продаж;
- группа «С» составляет 25 % покупателей и приносит 10 % объема продаж.

В соответствии с этой моделью считается, что наиболее выгодные покупатели – это группа «А».

Однако практика предпринимательства показывает, что крупные потребители не всегда являются самыми выгодными с точки зрения рентабельности. Часто наиболее рентабельными являются средние по объемам закупок потребители, которые обслуживаются по стандартной схеме и не имеют специальных предложений от фирмы (скидки, кредиты и т. п.). И если портфель покупателей несбалансирован и преобладают покупатели группы «А», то компания сознательно занижает свою среднюю рентабельность и становится зависима от наиболее крупных покупателей. Поэтому важной задачей является поддержка оптимальной структуры портфеля покупателей, чтобы не допустить зависимости компании от крупных покупателей.

10.5 Технологии прозрачного маркетинга

Различные исследования показывают, что на среднего потребителя ежедневно обрушивается от 3 000 до 20 000 маркетинговых сообщений. Конечно, большинство из них остаются незамеченными, и одна из причин заключается в естественной защитной реакции человеческой психики. Люди выработали иммунитет к навязчивой и недостоверной рекламе. Поэтому эксперты все чаще говорят о «прозрачном маркетинге» (transparency marketing), предполагающем максимальную честность и открытость.

Концепция прозрачного маркетинга исходит из идеи радикальной честности, которую несколько лет назад выдвинул американский психотерапевт Брэд Блэнтон (Brad Blanton) в своей статье для журнала Esquare. Суть идеи проста – всегда говорить только то, что думаете. Если вам что-то не нравится – скажите об этом. Если вам скучно – скажите.

На первый взгляд это может казаться крайностью, но концепция прозрачности в помыслах и отношениях находит все больше сторонников, и не только в психологии, но и в маркетинге. Особенно это заметно по публикациям в популярных корпоративных блогах о маркетинге и стартапах – таких как Moz, Buffer, Groove. В них часто присутствуют элементы «финансового стриптиза», а также откровенно рассказывается о маркетинговых приемах, кейсах, ключевых показателях.

Об этом говорят исследования, проведенные в 2010 году Стивеном Норманом (Steven M. Norman) из Школы бизнеса Университета Колорадо. В нем приняло участие 304 испытуемых, которые характеризовались различным уровнем лидерства и

искренности. В результате выяснилось, что оба эти показателя учитываются людьми при составлении мнения об общей эффективности лидера. Ведомые хотят доверять ведущим, особенно если те руководят ими в сложных ситуациях.

Кроме того, соответствующие опросы показали, что около 90 % респондентов предпочли бы, чтобы корпорации также были как можно более открытыми перед своими потребителями. И бизнес постепенно идет навстречу этим пожеланиям, поскольку видит в этом выгоду и для себя, поскольку доверие клиентов – это ценнейший ресурс, влияющий на рост доходов.

В современных условиях все сложнее сохранять коммерческую тайну и вообще скрывать какую-либо информацию. Так не проще ли сделать ее доступной всем желающим?

Здесь на ум приходят несколько компаний, которые максимально откровенны со своей аудиторией. Упомянутые выше бренды Groove, Moz, Buffer – это те, кто осознанно выбрал прозрачность частью своей стратегии.

В Buffer, например, не только публикуют данные о зарплатах своих сотрудников, но и открыто показывают всю финансовую информацию. Мало того, сами их продукты (различные сервисы для автоматизации работы с мультимедиа и социальными сетями) выпускаются с открытым программным кодом. Даже вся переписка открыта для чтения. Прозрачность – одна из главных ценностей, продвигаемых компанией. Порой эта позиция подвергается критике, однако руководство компании стойко придерживается заданного курса.

В целом, на Западе стартапов, размещающих информацию о своих показателях в общем доступе, немало – например, MuzeeK, ConvertKit, VareMetrics, и, конечно же, Groove. Во многом благодаря последней родился отдельный формат корпоративных блогов, рассказывающих о том, как развивается компания, фактически в режиме реального времени. Востребованность подобных публикаций просто колоссальная, и неудивительно, что эти блоги собирают внушительную аудиторию, с которой затем грамотно работают маркетологи.

Значит ли это, что прозрачный маркетинг – очередной трюк, инструмент, гарантирующий бурный рост? Вовсе нет. Основатель Groove Алекс Тернбулл (Alex Turnbull) в одной из своих статей призывает не гнаться за «прозрачностью ради прозрачности»: «Не забывайте, что, в конечном счете, каждый заботится прежде всего о себе. Ваш контент должен представлять ценность для читателей. И этого нельзя добиться только за счет прозрачности. Контент должен быть уникальным, интересным. Задумайтесь, почему читатель должен выбрать именно вашу статью среди сотен других, претендующих на его внимание?».

Так что само по себе обнародование конфиденциальной информации о вашей компании не принесет вам тысяч новых подписчиков, клиентов и доходов. Важно, чтобы информация, которой вы делитесь, представляла реальный интерес и пользу.

Итак, клиенты тянутся к честным, открытым компаниям и лидерам, и некоторые стартапы, кажется, вполне успешно используют это, чтобы быстро «раскрутиться». Но как показывает себя прозрачность в большом бизнесе?

Оказывается, и для больших компаний она актуальна. Потребители настаивают на этом, а крупные бренды корректируют свой маркетинг в соответствии с их пожеланиями. В конце концов, как выразился Бретт Хенли, «обман конечен, в то время как реальность неисчерпаема». Современный постмодернистский потребитель (Postmodern Customer) гораздо менее доверчив к различным уловкам, нетерпим к фальши и навязчивости. Соответственно, маркетологам предстоит подстроиться под новые реалии.

10.6 Понятие CRM-технологий и программных продуктов, их обеспечивающих

CRM – система (Customers Relationship Management – управление взаимоотношениями с клиентами) – это клиентоориентированная стратегия, основанная на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания выстраивает взаимовыгодные отношения со своими клиентами.

Главный нюанс в использовании термина CRM, который часто приводит к недопониманию между руководителями коммерческих и ИТ – подразделений компаний, заключается в том, что он используется как для корпоративной стратегии, так и для класса информационных систем, которые эту стратегию поддерживают [8; 120 с.].

Анализ различных информационно-технологических и методологических решений, которые получили в настоящее время название системы управления взаимоотношениями с клиентами (так называемые CRM – Customer Relationship Management), позволяет сделать вывод, что CRM – это не программный продукт, и не совокупность программных продуктов, и даже не особая информационная технология. CRM – это в первую очередь сложная организационная модель, ядром которой является «клиенто-ориентированный» подход. Этот подход предполагает высокий уровень информационно-технологических и организационных решений.

Такая стратегическая модель основана на использовании передовых управленческих и информационных технологий, с помощью которых компания собирает информацию о своих клиентах на всех стадиях его жизненного цикла (привлечение, удержание, лояльность), извлекает из нее знания и использует эти знания в интересах своего бизнеса путем выстраивания взаимовыгодных отношений с ними. Результатом применения данного комплекса организационно-технических решений (бизнес-модели) является повышение конкурентоспособности компании, и увеличение прибыли, так как правильно построенные отношения, основанные на персональном подходе к каждому клиенту, позволяют привлекать новых клиентов и помогают удержать старых.

Целью CRM – систем является привлечение и удержание выгодных клиентов посредством установления и улучшения отношений с ними. Разработка стратегии взаимоотношений с клиентами стала возможной благодаря прорывам в области информационных технологий. Сегодня компании могут совершенствовать свою работу с клиентами, используя целый спектр технологий по управлению базами данных, а также растущее число приложений для CRM. Такое развитие событий позволяет создавать обширные массивы клиентских данных, гарантирует широкую обратную связь с клиентами и позволяет анализировать, интерпретировать и конструктивно использовать полученные данные. Кроме того, наряду с ростом преимуществ, предоставляемых все более и более мощным компьютерным оборудованием, программами и электронными сервисами, стоимость их обслуживания снижается. Этот избыток доступных инструментов для CRM позволяет компаниям гораздо эффективнее нацеливаться на самые обещающие направления.

Главная задача CRM-систем – повышение эффективности проектов и услуг, сосредоточенных во «фронт-офисе» и направленных на привлечение и удержание клиентов – в маркетинге, продажах, сервисе и обслуживании, независимо от канала, через который происходит контакт с клиентом.

В свете информационных технологий система CRM представляет собой набор определенного программного обеспечения (ПО), позволяющего автоматизировать и совершенствовать бизнес-процессы, связанные с управлением продажами, маркетингом и сервисной поддержкой клиентов. Данное ПО дает возможность координировать не только действия различных департаментов, взаимодействующих с клиентом (продажи, маркетинг, сервис), но и работу различных каналов взаимодействия с клиентом – личное взаимодействие, телефон, интернет – с тем, чтобы установить долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

В настоящее время, CRM-решения помимо сбора и хранения информации делают ее доступной для всех служб компании, позволяют анализировать информацию, строить прогнозы и учитывать предпочтения клиентов и принимать решения по каждому конкретному клиенту.

Существует несколько типов CRM-систем:

1. Операциональный CRM. Этот тип CRM нацелен на автоматизацию бизнес-процессов, протекающих в местах контакта с клиентами. Включает в себя автоматизацию продаж, маркетинга и обслуживания клиентов. В историческом плане операциональный CRM стал главной статьей расходов предприятий по мере того, как компании начали развивать Call-центры или устанавливать системы автоматизации работы продавцов. Поставщики систем CRM привлекают внимание компаний, предлагая все более и более широкий спектр операциональных разработок CRM.

2. Аналитический CRM. Включает в себя поиск, накопление, организацию, анализ, интерпретацию и использование данных, полученных в операциональной части бизнеса. Очень важно рассмотреть возможность интеграции методов аналитического CRM с методами операционного CRM.

3. Совместный CRM. Включает в себя использование совместных сервисов и инфраструктуры, чтобы сделать возможным взаимодействие компании с ее многочисленными каналами. Этот тип CRM облегчает взаимодействие между клиентами, предприятием и его сотрудниками [2; с. 45–47].

Вместе эти три компонента CRM поддерживают и питают друг друга; их интеграция просто необходима для успешной работы CRM, выражающейся в улучшении опыта взаимоотношений с клиентами. Совместный CRM позволяет клиентам контактировать с предприятием посредством целого спектра различных каналов и получать одинаковое впечатление от контакта с компанией по всем этим каналам. Операциональный CRM облегчает контакты клиентов с компанией, а также последующую обработку и выполнение их запросов. Аналитический CRM помогает нацеливаться на нужных клиентов и делать им подходящие предложения, а также при помощи гораздо более высокого уровня знаний о клиентах осуществлять персонализацию и индивидуальный маркетинг. Хотя исторически операциональный и совместный CRM доминировали, сегодня предприятия все чаще осознают потребность в аналитическом CRM для оптимизации своей клиент-ориентированной деятельности и создания ценности для себя и для клиента.

На рынке CRM используются также следующие термины:

1. Стратегический CRM. Включает в себя развитие подхода к CRM, базирующегося на бизнес-стратегии предприятия и нацеленного

на развитие взаимоотношений с клиентами, которые дают результат в виде долговременного роста прибыли акционеров. Именно на этом подходе делается акцент в настоящей книге. Отметим, что ряд авторов использует термин «стратегический CRM» в более ограниченном смысле, когда, по сути, речь идет об аналитическом CRM.

2. E-CRM. Этот термин относится к использованию в CRM средств электронной торговли или электронных каналов сбора данных. Как было отмечено во введении к данной книге, мы не проводим различий между CRM и e-CRM. (Иногда путаницу привносит использование e-CRM в отношении общекорпоративного CRM – системы, предназначенной для получения единого взгляда на клиента по всем каналам компании.)

3. Маркетинг взаимоотношений с партнерами, или МВП. Этот термин означает CRM-деятельность, направленную на стратегических партнеров.

Внедрение CRM принесет ощутимую пользу, если в компании существуют следующие проблемы:

- разрозненная клиентская база. Данные о клиентах, партнерах, поставщиках, конкурентах хранятся в разных источниках. Информация труднодоступна, нет возможности совместного анализа данных о клиентах. При увольнении менеджера данные о клиентах просто пропадают, так как никто не знает, где они хранятся и как их получить;

- история общения с клиентами разобщена или не регистрируется совсем. Достигнутые в переговорах договоренности забываются и не выполняются, что вызывает негативную реакцию клиентов. Клиентов каждый раз переспрашивают об их номере телефона или e-mail, о том, что они заказывали;

- потеря информации при передаче между подразделениями приводит к сбоям в основных бизнес-процессах компании. «Информационные провалы» между сотрудниками и подразделениями увеличивают количество жалоб и себестоимость продаж;

- регламентированные и утвержденные бизнес-процессы не автоматизированы и не внедрены в «рабочую среду» компании. Они не всегда исполняются, и невозможно оперативно контролировать ход выполнения бизнес-процессов;

- компании необходим инструмент прогнозирования продаж для активного управления бизнес-процессом продаж;

- нет возможности анализа клиентской базы, построения комплексных отчетов по продажам, закупкам и истории общения с клиентами;

- жалобы клиентов теряются, не рассматриваются вовремя. Нет возможности получить отчетность по типам жалоб за период в разрезе менеджеров компании;

– знания сотрудников компании хранятся только в их головах, передача знаний от опытного сотрудника к новичку занимает много времени и в итоге приводит к увеличению издержек компании, снижает продажи;

– сотрудники теряют много времени, отвечая на типовые вопросы клиентов;

– менеджеры вынуждены тратить несколько часов в неделю для составления отчетов по продажам и бесед с руководителем по вопросам оперативной деятельности;

– составление типового договора или коммерческого предложения занимает у менеджера более получаса;

– руководитель вынужден половину своего рабочего дня тратить на контроль работы сотрудников;

– штат отделов маркетинга, продаж и сервисного обслуживания растет гораздо быстрее, чем растут обороты компании;

– если перечисленные проблемы имеют место в компании, то CRM-система сможет помочь в их решении.

Внедрение CRM-системы, скорее всего, не принесет ощутимой пользы для следующих бизнесов:

– если у организации ограниченный круг клиентов и контактных лиц и она не заинтересована в дальнейшем росте клиентской базы, например, в случае сознательного ограничения руководством роста небольшой компании;

– если в рыночном сегменте нет конкуренции или ее уровень невысок. Когда на рынке нет конкурентов, а потребность в продукте компании высокая, клиенты будут вынуждены его приобретать и без дополнительных усилий со стороны продавца.

– если клиенты разовые, случайные, и продавец не беспокоится о качестве услуг, об удержании постоянных клиентов. Такой стиль работы характерен для коммивояжеров. Если потенциальных клиентов хватит на десятилетия вперед, то зачем беспокоиться о каждом из них;

– когда каждый работает так, как считает нужным, и не нуждается в обмене информацией с коллегами. Примером такого бизнеса может стать адвокатское бюро – сообщество независимых профессионалов, объединенных в одно юридическое лицо лишь для решения формальных или технических вопросов ведения бизнеса.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алферов, А. В. Методы маркетинговой деятельности / А. В. Алферов, А. Г. Бездудная. – СПб. : СПбГИЭУ, 2014. – 155 с.
2. Анкер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Анкер. – СПб. : Питер, 2013. – 249 с.
3. Ассэль, Г. Маркетинг: принципы и стратегии : учебник для вузов / Г. Ассэль. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 804 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич. – М. : Экономика, 2014. – 703 с.
5. Балыева, А. Развитие концепции рыночно-ориентированного управления / А. Балыева // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 3–13.
6. Боровских, Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг. – 2016. – № 2. – С. 37–49.
7. Габидинова, Г. Совершенствование метода отбора целевых сегментов / Г. Габидинова // Практический маркетинг. – 2016. – № 4. – С. 11–16.
8. Гайдаенко, Т. А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т. А. Гайдаенко. – М. : Эксмо, 2016. – 496 с.
9. Демченко, А. Маркетинговые стратегии в бизнесе / А. Демченко // Маркетинг. – 2016. – № 5. – С. 38–46.
10. Звягинцев, В. Б. Разработка маркетинговой стратегии предприятия и контроль над ее реализацией / В. Б. Звягинцев // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – № 1. – С. 72–81.
11. Ибрагимова, Р. С. Стратегический маркетинг : учеб. пособие / Р. С. Ибрагимова. – Иваново : Ивановский государственный университет, 2014. – 560 с.
12. Качалов, И. Пять ключевых стратегий для увеличения продаж / И. Качалов // Практический маркетинг. – 2016. – № 12. – С. 4–10.
13. Коротков, А. Совершенствование управления маркетингом / А. Коротков // Маркетинг. – 2017. – № 1. – С. 19–29.
14. Матанцев, А. Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга : учебно-практ. пособие / А. Н. Матанцев. – М.: Юрист, 2014. – 378 с.
15. Муромцев, А. Маркетинговая стратегия предприятия на основе продуктово-рыночных модулей / А. Муромцев // Практический маркетинг. – 2016. – № 1. – С. 14–16.
16. Никонова, Н. Маркетинговый анализ потенциальных возможностей предприятия / Н. Никонова, Т. Бурцева // Маркетинг. – 2014. – № 2. – С. 26–36.
17. Семенов, И. Стратегическая сегментация рынка организации / И. Семенов // Маркетинг. – 2016. – № 4. – С. 111–123.

18. Уолкер мл., О. Маркетинговая стратегия : курс МВА / О. Уолкер мл. [и др.]. – М. : Вершина, 2016. – 492 с.

19. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг : учебник / Р. А. Фатхутдинов. – СПб. : Питер, 2012. – 347 с.

Витебский государственный технологический университет

Учебное издание

Савосина Ангелина Александровна

Маркетинг

Раздел «Стратегический маркетинг»

Конспект лекций

Редактор *Т.А. Осипова*

Корректор *А.В. Пухальская*

Компьютерная верстка *А.А. Савосина*

Подписано к печати 06.07.2021. Формат 60x90¹/₁₆. Усл. печ. листов 10,1.
Уч.-изд. листов 12,9. Тираж 55 экз. Заказ № 162.

Учреждение образования «Витебский государственный технологический университет»
210038, Витебск, Московский пр., 72.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный технологический университет».

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/172 от 12 февраля 2014 г.

Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 3/1497 от 30 мая 2017 г.