Международный консорциум «Электронный университет»

Московский государственный университет экономики, статистики и информатики

Евразийский открытый институт

А.С. Ваганов
Н.А. Шмелев

Стратегический маркетинг

Учебно-практическое пособие

Москва 2005

УДК 339.138
ББК 65.290-2
В 124

ВагановаА.С. Шмелев Н.А. **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ:** Учебно-практическое пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2005. – 112 с.

ISBN 5-7764-0377-4

© Ваганов А.С., 2005
© Шмелев Н.А., 2005
© Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2005

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы 4
Тема 2. Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга 18
Тема 3. Стратегический и операционный маркетинг 34
Тема 4. Разработка маркетинговой стратегии компании 44
Тема 5. Базовые маркетинговые стратегии 72
Тема 6. Стратегические матрицы 92
Темы курсовых работ**:** 106
Глоссарий 107
Список литературы и ресурсы Интернет 107

ТЕМА 1.

Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы

Успешно изучив тему, студент:

Знает:
- Конкурентные силы по М.Портеру.
- Понятие конкуренции, типологию конкурентов.
- Понятие конкурентоспособности и конкурентных преимуществ.
- Условия, определяющие конкурентную силу посредников.

Умеет:
- Выявлять факторы конкуренции и степень их контроля.
- Оценить конкурентные ситуации.

Приобретает навыки:
- Анализа конкуренции.
- Выбора целей и принципов деятельности фирмы в условиях конкуренции.

Краткое содержание

Содержание темы:

1.1. ***Маркетинг и конкуренция. Типология конкурентов.***
Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия. Понятие и виды конкурентов. Барьеры выхода в отрасль. Модель пяти конкурентных сил М. Портера. Условия, определяющие конкурентную силу посредников – клиентов компании.

1.2. ***Типология конкурентных ситуаций***
Понятие конкурентного поведения. Типы конкурентной ситуации, каждая из которых накладывает свои ограничения на маркетинговую деятельность и конкурентное поведение компаний. Критерии существования работающей конкуренции.

Цели изучения темы:

Формирование понятия о конкуренции как об инструменте рыночного равновесия между производителями и потребителями, продавцами и покупателями при обоюдной выгоде и, управляя которой, необходимо воздействовать на все ее элементы.

Задачи изучения темы:

1. Оценить достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия.
2. Ознакомиться с характеристикой конкурентных сил.
3. Ознакомиться с основными критериями успешной конкуренции.
4. Ознакомиться с критериями существования работающей конкуренции.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:

- конкуренция;
- конкурентное поведение;
- конкурентная борьба;
- конкурентные преимущества;
- чистая конкуренция;
- олигополия;
- монополистическая конкуренция;
- рыночная сила.

Порядок изучения темы:

Рекомендуемая длительность изучения темы – 2 часа лекционных занятий, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:

1. Лекция на тему «Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы».
2. Практические занятия в форме семинаров.
3. Самостоятельная работа студентов в формах:
   - изучение основной и дополнительной литературы;
   - выполнение тестовых заданий по теме 1;
   - посещение Интернет-сайтов по данной тематике.

В процессе аудиторной работы:

- разберите ситуационную задачу по теме 1 и ответьте на вопросы.

Методические указания:

Вопросы темы:

1) Маркетинг и конкуренция. Типология конкурентов.
2) Типология конкурентных ситуаций.

При подготовке к первому вопросу.

Познакомьтесь с п. 1.1 темы 1. учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

1. Охарактеризуйте роль конкуренции в маркетинге.
2. Приведите типологию конкурентов.

При подготовке ко второму вопросу.

Познакомьтесь с п. 1.2.темы 1. Учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

1. Охарактеризуйте существующие конкурентные ситуации.
2. В чем заключаются особенности поведения фирмы в зависимости от конкурентной ситуации?

При изучении темы 1 необходимо:

- *Читать*:

  Основная литература:

  1. Учебное пособие «Маркетинг» тема 1.
  2. Маркетинг: Учебник/ Под ред. А.Н. Романова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995.
  3. Маркетинг/ Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998.

  Дополнительная литература:

  1. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА.М-НОРМА, 1997.
  2. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр.- А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
  3. Все о маркетинге: сб. материалов. – М.: Азимут-Центр, 1991.
  4. Ф. Котлер, Г Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг Основы маркетинга: Пер. с англ – 2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
  5. Е.П. Голубков Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999.

- *Посетить сайты Интернет:*
  1. www.dis.ru
  2. www.marketing.spb.ru
  3. www.cfin.ru
  4. www.marketingmix.ru

- *Ознакомиться с ППП:*
  1. программа Касатка (см. сайт: www.kasatka.ru)
  2. программа Marketing Expert (см. сайт: www.curs.ru/New_Folder/Marketing_Expert.htm и www.pro-invest.ru/it/products/index.htm)

1. 1. Маркетинг и конкуренция. Типология конкурентов

Для маркетинга основной смысл конкуренции сводится к соперничеству, к борьбе за потенциально лидирующее (отличное от других компаний) положение на рынке. Конкуренция одновременно есть и фактор, и следствие маркетинговой деятельности различных компаний: конкуренция заставляет создавать маркетинговые службы в компаниях, они в своих попытках воздействовать на рынок усиливают конкуренцию, которая, в свою очередь, активизирует фирменный маркетинг.

Маркетинг воспринимает конкуренцию как среду обитания, естественную и необходимую для функционирования и развития рынка.

Таблица 1.1.

Достоинства конкуренции как инструмента рыночного равновесия

Политические (общественная полезность)	– Децентрализация рыночных сил. Проблема размещения ресурсов и распределения дохода решается путем механического взаимодействия сил спроса и предложения на рынке, а не через использование силы, находящейся в одних руках (крупной компании или государства). – Обезличенность решения проблем. Экономические проблемы решаются обезличенно, а не путем личного участия предпринимателей или бюрократов (препятствия, создаваемые на рынке личностями, раздражают; а создаваемые конкуренцией – принимаются спокойно). – Свобода выбора. Конкуренция гарантирует свободу выбора занятий и профессий для производителей и продавцов и свободу выбора товара и продавца для покупателей.
Экономические (высокая экономическая эффективность)	– Распределение доходов. В конкурентной отрасли цена на рынке равна средним по отрасли издержкам на выпуск продукции. Инвесторы получают доход, достаточный только для поддержания требуемых для эффективного производства инвестиций. Избыточный доход (сверхприбыли) отсутствует, что считается желательным с точки зрения справедливого распределения доходов. – Эффективность использования ресурсов. Компании, издержки которых превышают среднеотраслевое значение (неэффективно используют ресурсы), вынуждены уходить с рынка. – Стремление к ресурсосбережению. Благодаря давлению цен на издержки у компаний появляются дополнительные стимулы к применению ресурсосберегающих технологий. Единственная возможность для компании на конкурентном рынке получить сверхприбыль – это добиться преимущества в инновациях.
Конкуренты – компании, вовлеченные в конкуренцию на определенных товарных и географических рынках.	

В зависимости от типа покупателя и товара различают четыре типа конкурентов.

Таблица 1.2.

Виды конкурентов по соотношению товар/потребность

Виды	Характеристика
Прямые конкуренты	Предлагают аналогичные товары тем же группам потребителей
Товарные конкуренты	Продают одинаковую продукцию разным потребителям
Косвенные конкуренты	Продают различные товары одним и тем же покупателям
Неявные конкуренты	Предлагают разные товары разным покупателям

Конкурентная ситуация внутри отрасли и в сопредельных отраслях может существенно влиять на уровень прибыльности компании, т. к. во многом определяет уровень затрат на производство и сбыт товара, приемлемые для рынка цены.

Таблица 1.3.

Виды конкурентов по отношению к отрасли

Виды	(a) Характеристика
Отраслевые конкуренты	Фирмы, занятые в отрасли и производящие аналогичные или близкие по назначению товары
Новые отраслевые конкуренты	Новые продавцы отраслевых субститутов
(b) Внеотраслевые конкуренты	Компании, производящие неотраслевые субституты (товары, удовлетворяющие ту же потребность, но произведенные по другой технологии)

Таблица 1.4.

Факторы, определяющие поведение отраслевых конкурентов

Показатель	Характеристика
Степень концентрации и дифференциации производителей	Характеризует интенсивность и конкретные формы конкурентной борьбы между прямыми конкурентами, определяет степень взаимозависимости производителей на рынке.
Структура издержек в отрасли	В каждой отрасли складывается определенная структура издержек, которая зависит от используемых промышленных и управленческих технологий, наличия и разветвленности каналов сбыта и др. Необходимо выделить ключевые факторы формирования себестоимости и максимально сократить их влияние на бизнес.
Степень вертикальной интеграции	Вертикально интегрированная компания имеет возможность снижать затраты и контролировать товарные потоки. Некоторые компании способны конкурировать, наоборот, за счет большей гибкости.
Степень глобализации отрасли	Глобализация рынков – присутствие товаропроизводителей на различных национальных рынках. Глобализация рынка существенно отражается на уровне конкуренции, через эффект экономии на масштабе, затраты на разработку товара, темпы развития технологии.

Таблица 1.5.

Типология потенциальных прямых конкурентов

Группа	Характеристика
Фирмы вне рынка, которые могут легко преодолеть барьеры входа	Для таких фирм интерес к проникновению в отрасль может быть обусловлен стремлением диверсифицировать свою деятельность и таким образом обезопасить свои активы
Фирмы, для которых приход на рынок создаст большой синергический эффект	Для таких фирм интерес к новой отрасли может быть обусловлен возможностью экономии на постоянных издержках
Фирмы, для которых приход на рынок явится логичным продолжением их стратегии	Для таких компаний мотивом является рост рынка за счет новых форм распределения и др.
Клиенты или поставщики, которые могут осуществить интеграцию «вперед» или «назад».	Для таких компаний основной мотив – стремление к аккумулированию большей массы прибыли, распыленной среди участников технологической цепочки

Серьезность угрозы прихода на рынок новых продавцов напрямую зависит от барьеров входа в отрасль.

Таблица 1.6.

Барьеры выхода в отрасль

Барьер	Характеристика
Экономия на масштабе	Новая компания должна сразу обеспечить крупные масштабы производства (в противном случае издержки новичка будут неприемлемыми)
Потребность в капитале	При значительных величинах может служить существенным ограничением для организации нового бизнеса
Эффект опыта	Преимущество по издержкам, которое имеет укрепившаяся на рынке фирма, может быть весьма значительным, особенно при использовании ручного труда
Правовая защита	Юридические ограничения прихода новых компаний на товарные рынки
Издержки перехода	Одноразовые материальные или психологические затраты покупателя при переходе с одной марки товара на другую.
Имидж марки	Высокая приверженность покупателей существующей марке затрудняет проникновение нового товара на рынок
Доступ к сбытовым сетям	Подконтрольность сбытовых каналов существующим продавцам вынуждает новые компании создавать свои собственные сбытовые каналы, что может существенно снижать привлекательность отрасли

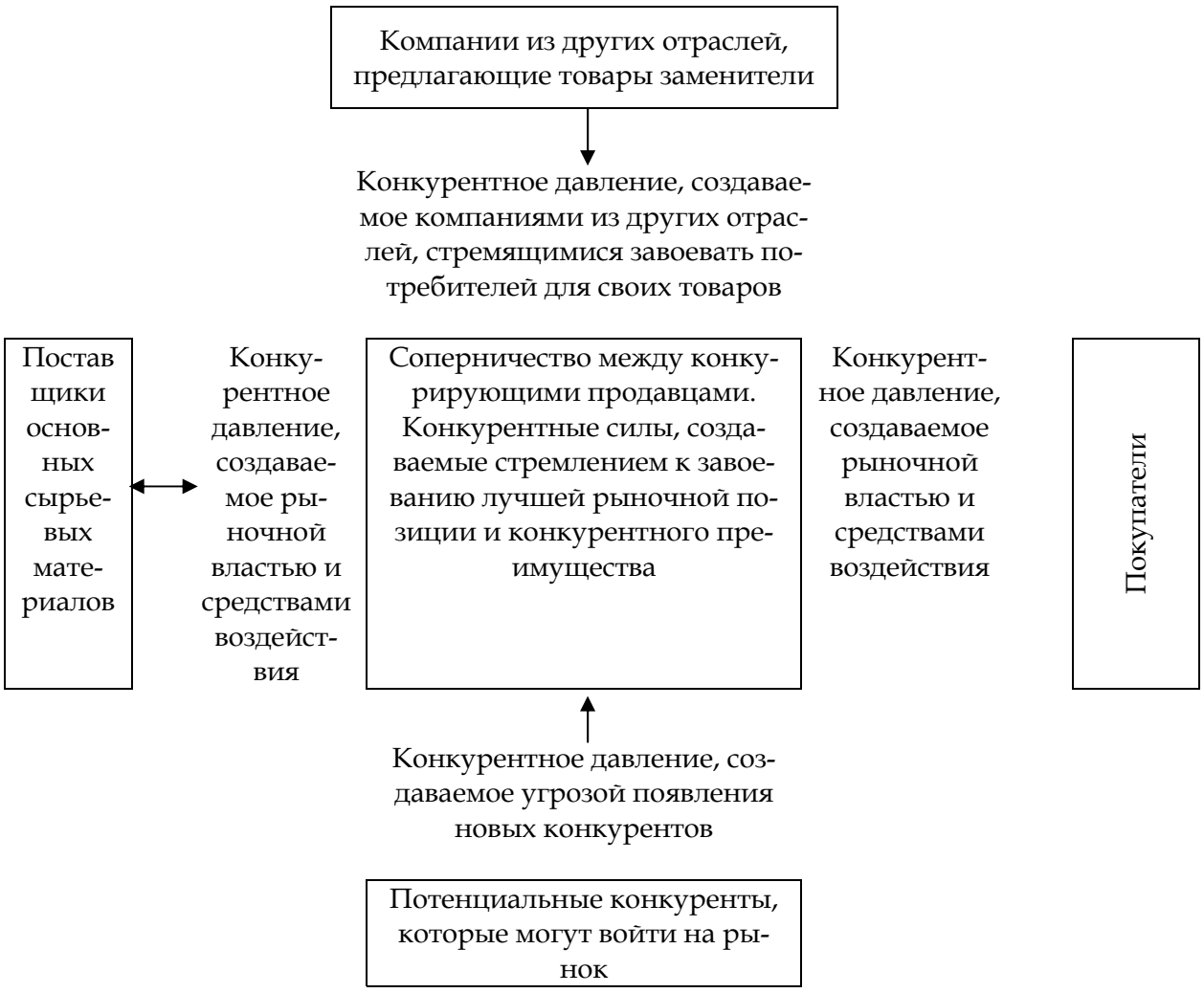
По своей сути угроза прихода товара-заменителя – это перманентная угроза, которая всегда «висит» над любой компанией. Основная опасность субститутов в том, что они обычно появляются благодаря новым технологиям, а это значит, что предугадать их появление чрезвычайно сложно.

Товары-заменители определяют предел цен, которые могут быть назначены на отраслевом рынке: чем более привлекателен заменитель для покупателя, тем меньше возможность ценового маневра у существующих на рынке компаний.

Маркетинг рассматривает в качестве конкурентов не только производителей товара, но и посредников, и поставщиков.

Модель пяти конкурентных сил. Несмотря на разные конкурентные условия, процессы соперничества на различных рынках очень похожи и укладываются в общую аналитическую схему, разработанную М. Портером.

Рис. 1.7. Модель пяти конкурентных сил



Покупатели-посредники могут существенным образом влиять на конкурентную силу продавца (уровень рентабельности продавца), требуя снизить цену, улучшить каче-

ство, изменить условия платежа или поставки, повысить сервис. Уровень рыночной силы посредников зависит от целого ряда условий.

Таблица 1.8.

Условия, определяющие конкурентную силу посредников – клиентов компании

Концентрация клиентов	На группу посредников приходится значительная доля от объемов продаж компании
Доля товара в структуре издержек клиента	В случае, если основные затраты посредника ложатся именно на закупаемый товар, то его стремление снизить цену будет особенно велико
Слабая дифференциация товаров	Дает посредникам уверенность в том, что они смогут легко найти аналогичный товар
Низкие издержки перехода	Сила посредника велика, если переход на другой товар не потребует существенных затрат
Угроза интеграции «назад»	В случае, если посредник может интегрироваться назад, компания, стремясь предотвратить приход на рынок нового поставщика, может идти на существенные уступки
Исчерпывающая информированность клиента	Посредник обладает полной информацией о спросе, ценах на товар и даже издержках продавца

Из этого следует, что фирме нужно большое внимание уделять формированию портфеля заказчиков, дабы избежать зависимости от них.

Сильные поставщики также могут влиять на рентабельность компании, варьируя цену, качество и другие условия поставок.

Конкурентная сила поставщика велика, если:

- группа поставщиков более концентрирована, чем группа посредников;
- поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-заменителей;
- фирма не является для поставщика важным клиентом;
- группа поставщиков дифференцировала свои товары или создала высокие издержки перехода;
- группа поставщиков представляет убедительную угрозу интеграции «вперед».

Персонал, используемый на фирме, маркетинг рассматривает как поставщика одного из важнейших ресурсов – трудовых. Поэтому персонал, если он организован и объединен в профсоюзы, может существенно снижать прибыльность компании.

1.2. Типология конкурентных ситуаций

Принято выделять четыре основных типа конкурентной ситуации, каждая из которых накладывает свои ограничения на маркетинговую деятельность и конкурентное поведение компаний.

Определение

Конкурентное поведение – это позиция, которую в процессе принятия управленческих решений занимает фирма по отношению к своим конкурентам.

ОПР! (каждый из типов)

(с) Чистая монополия	На национальном или региональном рынке присутствует один продавец товара
Олигополия	Господство в отрасли нескольких крупных компаний
Монополистическая конкуренция	Большое число конкурентов, выступающих с различающимися предложениями (дифференцированный товар, различное позиционирование)
Чистая конкуренция	Большое число продавцов, предлагающих однотипные (недифференцированные, полностью заменяемые) товары

В условиях *монополии* фирма владеет повышенной рыночной силой. Ситуация краткосрочной монополии компании на товарном рынке имеет место в момент вывода нового товара на рынок, когда у него нет прямых конкурентов в данной категории. Высокая рентабельность монопольного рынка быстро привлекает конкурентов.

Ситуация *олигополии* чаще всего встречается на рынке зрелых товаров, когда первичный спрос нерасширяем. При этом производимая продукция может быть как высокодифференцированной, так и стандартной.

Для олигополии на рынке стандартизованного продукта характерен выбор товара преимущественно по цене, что обостряет ценовую конкуренцию продавцов и приводит к ценовым войнам. Поскольку спрос на рынке нерасширяем, сценарий ценовой войны ведет к тому, что при восстановлении объемов продаж в натуральных показателях, выручка всех продавцов на рынке снижается, падает и их прибыльность. На олигопольном рынке компания может увеличить свою долю только за счет конкурентов, а это значит, что конкуренция будет более агрессивна, чем в ситуации растущего спроса, когда каждый из продавцов может наращивать объемы продаж, следуя положительной динамике рынка. Поэтому для компаний на рынке недифференцированной олигополии свойственно адаптивное и опережающее поведение, однако возможно и использование агрессивного поведения, особенно в случаях, когда компания развязывает ценовую войну, грозящую нанести ущерб всем продавцам на рынке.

Число конкурентов на рынке *монополистической конкуренции* велико и их силы приблизительно равны, однако их товары дифференцированы (т. е. с точки зрения покупателя имеют существенные отличительные качества). Таким образом, монополистическая конкуренция является следствием конкурентной борьбы компаний с использованием их внешнего конкурентного преимущества. В ситуации монополистической конкуренции продавец получает сверхприбыль за счет наличия отличительных качеств своего товара. При этом должны выполняться следующие условия:

- Любая дифференциация должна представлять ценность для покупателя.
- Ценность для покупателя может заключаться либо в более высокой эффективности использования товара (удовлетворении), либо в более низкой цене потребления (издержек использования).
- Ценность для покупателя должна быть достаточно высока для того, чтобы он согласился заплатить за товар повышенную цену.
- Компания должна иметь возможность защищать свою дифференциацию от немедленного воспроизведения конкурентами.

- Повышение цены, приемлемое для покупателей, должно быть больше роста издержек на поддержание дифференциации.
- Фирма должна иметь возможность информировать рынок о дифференциации своего товара.

Дифференциация, приводящая к формированию предпочтений потребителей, снижает их способность торговаться, укрепляет позицию компании относительно поставщиков и товаров-заменителей, защищает ее от атак конкурентов. Создание таких ситуаций является целью стратегического маркетинга.

Одним из наиболее ярких следствий *чистой конкуренции* является зависимость цены на товар только от соотношения спроса и предложения на него. Различия в уровне прибыли продавцов связаны с уровнем издержек производства и распределения товаров. Единственно возможной линией поведения для компании является варьирование объемов выпуска или продажи товара в зависимости от сложившегося уровня рыночных цен (увеличение выпуска при благоприятных ценах и снижение выпуска при низких ценах). В перспективе фирма вынуждена отслеживать объемы производства существующих конкурентов и появление новых конкурентов, так как все это сказывается на изменении баланса спроса и предложения и, соответственно, уровня рыночных цен.

В основном чистая конкуренция характерна, как правило, для промышленных рынков унифицированных товаров и недифференцированных сырьевых товаров.

В экономической науке существуют сомнения относительно самой возможности существования в реальной экономике такой идеальной модели, как чистая конкуренция. В тоже время сформулированы условия существования работающей конкуренции (т.е. условия, определяющие является ли конкретный отраслевой рынок конкурентным или нет).

Таблица 1.9.

Критерии существования работающей конкуренции

Структурные критерии	– Число продавцов должно быть настолько большим, насколько позволяет эффект масштаба в отрасли. – Не должно быть искусственных препятствий для входа на рынок новых продавцов. – Существует умеренная и чувствительная к изменению цен дифференциация продуктов по качеству.
Поведенческие критерии	– Отсутствие уверенности в том, будет ли подхвачена ценовая инициатива конкурентами. – Отсутствие стремления идти в сговор с другими фирмами. – Отсутствие несправедливой, исключительной тактики поведения на рынке. – Отсутствие постоянно неэффективно работающих поставщиков и незаинтересованных покупателей. – Отсутствие вводящей в заблуждение информации по поводу товаров на рынке. – Отсутствие постоянной ценовой дискриминации.
Функциональные критерии	– Наличие эффективной и нерасточительной по отношению к ресурсам производственной и маркетинговой деятельности фирм.

	– Соответствие требованиям потребителей уровня выпуска продукции и ее качества (разнообразие, срок использования, безопасность, надежность). – Наличие в отрасли прибыли, достаточной для окупаемости инвестиций, обеспечения эффективности и инноваций. – Существование цен, стимулирующих рациональный выбор и не усиливающих циклическую нестабильность. – Использование всех возможностей для внедрения технически более совершенных новых продуктов и производств. – Существование поощрения продавцов, которые максимально обеспечивают нужды потребителей.

Большинство критериев требуют сложных количественных оценок. Неясно также, можно ли считать конкуренцию работоспособной в случае соответствия нескольким, но не всем критериям. В случае, когда фирма пытается оценить для себя привлекательность той или иной отрасли (в ходе анализа своего бизнес-портфеля при принятии решения о диверсификации) вполне достаточно качественного (экспертного) анализа данных критериев.

Экономическая теория и современная практика показывают, что в глобальном масштабе чистая монополия и чистая конкуренция как два крайних (идеальных) вида конкурентной ситуации не могут существовать в долгосрочной перспективе:

– менее эффективные компании разоряются, уступая место более эффективным, которые в ходе своего развития укрупняются: рынок чистой конкуренции переходит в состояние олигополии или монополистической конкуренции;
– демонополизация со стороны государства, проникновение на рынок новых компаний, разрушение рынка со стороны товаров-заменителей приводит к тому, что и рынок чистой монополии стремится к состоянию олигополии или монополистической конкуренции.

Кейс по теме 1. Маркетинг как фактор конкурентоспособности фирмы

Ost.in готовится к открытию

Компания «Спортмастер», лидер российской спортивной розницы, создает новую сеть магазинов под собственным брэндом Ost.in. До конца весны в ближнем Подмосковье и Екатеринбурге откроются три таких магазина, которые, как утверждают в «Спортмастере», будут торговать одеждой для людей с невысокими доходами.

Сеть «Спортмастер» объединяет 31 магазин в России, Белоруссии и на Украине. До сентября 2003 г., по данным представителей компании, планируется открыть в Москве и регионах 10-12 магазинов. Продажи сети спорттоваров в 2002 г. превысили $100 млн.

Руководитель аналитической группы «Эксперт-МА» Игорь Березин оценивает объем российского рынка одежды примерно в $15 млрд в год.

Директор по розничным продажам «Спортмастера» Леонид Страхов сообщил, что до конца весны откроются первые три магазина новой сети по продаже повседневной одежды. Два объекта будут расположены в московском регионе: в комплексе «Мега» на

Калужском шоссе и новом торгцентре «Ашан» в Марфине. Один магазин откроется в Екатеринбурге.

Руководитель пресс-службы «Спортмастера» Алексей Бекетов рассказал, что сеть, скорее всего, будет называться Ost.in и продаваться там будет повседневная одежда для людей от 20 до 40 лет с невысоким достатком – с доходом от $150 на члена семьи.

Страхов подчеркнул, что «Спортмастер» до сих пор работает над концепцией проекта и его управленческой структурой. «Эти магазины будут пробные: нам нужно протестировать рынок», – сказал Страхов. Тем не менее, по его словам, компания не будет затягивать с открытием в Москве и регионах следующих объектов своей новой сети. По первоначальным планам руководства «Спортмастера» в течение полутора лет планируется открыть в Москве и регионах не менее 10 магазинов новой концепции торговой площадью до 500 кв. м, а инвестиции в весь проект составят около $10 млн. Менеджеры «Спортмастера» предполагают через пять лет вывести уровень продаж сети Ost.in на $50 млн в год. Это немало: в нашей стране крупной считается одежная сеть с годовой выручкой около $12 млн. (Объем продаж американской Gap в 2002 г. составил $13,8 млрд.) Пока что в магазинах Ost.in будет продаваться одежда различных марок. Но через год – два руководство «Спортмастера» планирует сделать магазины Ost.in монобрэндовыми. Страхов говорит, что собственное производство его компания открывать не планирует: одежду ей будут шить на заказ.

Директор по маркетингу Adidas-Salomon Дмитрий Биневский полагает, что новый проект «Спортмастера» будет успешным. Он считает, что людям, которые создали качественные магазины по продаже спорттоваров, ничто не мешает хорошо управлять другими розничными точками по продаже повседневной одежды. А вот президент объединения «Дель-консалт» Илья Безруков считает, что «Спортмастер» проиграет, если в магазины Ost.in будут стараться привлечь потребителей с доходом меньше $500 на человека. «Людей с меньшим доходом не уведешь с рынков», – говорит Безруков.

23.04.2003 | газета «Ведомости».

Вопросы к кейсу:

1. С позиции рынка каковы последствия принятия решения о создании новой сети магазинов под брэндом Ost.in?
2. Каково конкурентное окружение новой сети магазинов?

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте сущность конкуренции.
2. Какое влияние оказывает конкуренция на фирму?
3. Какие факторы конкуренции оказывают негативное воздействие на маркетинговую деятельность фирмы, а какие – позитивное?
4. Каких принципов должны придерживаться фирмы, находясь в разных конкурентных ситуациях?
5. Какие факторы влияют на внутренний потенциал фирмы?
6. Какова роль конкуренции в деятельности фирмы?
7. Какова роль выбора посредников в деятельности фирмы?
8. Охарактеризуйте модель пяти конкурентных сил.

Тесты

1. ***Компании, вовлеченные в конкуренцию на определенных товарных и географических рынках - это:***
   а) соперники;
   б) конкуренты;
   в) товарные конкуренты;
   г) прямые конкуренты.

2. ***Новые продавцы отраслевых субститутов - это:***
   а) новые отраслевые конкуренты;
   б) внеотраслевые конкуренты;
   в) отраслевые конкуренты;
   г) товарные конкуренты.

3. ***К модели пяти конкурентных сил М. Портера не относится:***
   а) конкурентное давление, создаваемое компаниями из других отраслей, стремящимися завоевать потребителей для своих товаров;
   б) конкурентное давление, создаваемое рыночной властью и средствами воздействия;
   в) конкурентное давление, создаваемое рыночной властью и средствами воздействия;
   г) необходимо производство только тех товаров, на которые уже существует или может быть сформирован спрос.

4. ***Новая компания должна сразу обеспечить крупные масштабы производства. Это характеристика барьера входа:***
   а) экономия на масштабе;
   б) эффект опыта;
   в) издержки перехода;
   г) потребность в капитале.

5. ***Условие, не определяющие конкурентную силу посредников – клиентов компании:***
   а) угроза интеграции «вперед»;
   б) слабая дифференциация товаров;
   в) концентрация клиентов;
   г) низкие издержки перехода.

6. ***Позиция, которую в процессе принятия управленческих решений занимает фирма по отношению к своим конкурентам – это:***
   а) конкурентное поведение;
   б) конкурентная позиция;
   в) управленческая позиция;
   г) стратегия конкуренции.

7. ***Большое число конкурентов, выступающих с различающимися предложениями – это:***
   а) чистая монополия;
   б) монополистическая конкуренция;
   в) чистая конкуренция;
   г) олигополия.

8. ***Ситуация, встречающаяся на рынке зрелых товаров, когда первичный спрос нерасширяем. При этом производимая продукция может быть как высокодифференцированной, так и стандартной:***
   а) чистая монополия;
   б) монополистическая конкуренции;
   в) чистая конкуренция;
   г) олигополия.

9. ***Число конкурентов велико и их силы приблизительно равны, их товары дифференцированы – это:***
   а) чистая монополия;
   б) монополистическая конкуренция;
   в) чистая конкуренция;
   г) олигополия.

10. ***В глобальном масштабе чистая монополия и чистая конкуренция как два крайних (идеальных) вида конкурентной ситуации:***
   а) не могут существовать в долгосрочной перспективе;
   б) могут существовать;
   в) могут существовать, т.к. эффективные компании разоряются, уступая место более эффективным;
   г) могут существовать, из-за разрушения рынка со стороны товаро-заменителей.

ТЕМА 2.

Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга

Успешно изучив тему, студент:

Знает:
- Понятие конкурентоспособности.
- Понятие конкурентоспособности товара.
- Понятие конкурентоспособности фирмы.
- Классификацию конкурентных стратегий.

Умеет:
- Выявлять факторы конкурентоспособности фирмы.
- Выявлять факторы конкурентоспособности товара.
- На основе оценки конкурентоспособности фирмы предложить конкурентную стратегию.

Приобретает навыки:
- Определения факторов конкурентоспособности фирмы и товара.
- Выбора конкурентной стратегии фирмы в зависимости от степени влияния окружающей среды маркетинга.

Краткое содержание

Содержание темы:

2.1. ***Конкурентоспособность и конкурентное преимущество***
Понятие конкурентной борьбы, конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товара, конкурентоспособности фирмы. Роль создания и удержания конкурентных преимуществ. Понятие рыночной силы, показатели рыночной силы фирмы. Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства: внутренние и внешние. Виды конкурентных преимуществ по периоду действия: долгосрочные и краткосрочные. Виды конкурентной борьбы

2.2. ***Конкурентные стратегии***
Понятие конкурентных стратегий. Стратегия «лидера». Стратегия «бросающего вызов». Стратегия «следующего за лидером». Стратегия «специалиста». Методы расширения рынка. Варианты стратегии «защиты доли рынка». Виды атакующих стратегий. Стратегии последователей.

Цели изучения темы:
1. Формирование понятия о конкурентной борьбе как о системе факторов, оказывающих влияние на маркетинговую деятельность фирмы.
2. Анализ влияния факторов конкурентоспособности на выбор конкурентной стратегии.

Задачи изучения темы:
1. Сформировать представление о конкурентоспособности и конкурентном преимуществе.
2. Ознакомиться с конкурентными стратегиями.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:
- конкурентоспособность;
- конкурентоспособность товара;
- конкурентоспособность фирмы;
- конкуренция;
- конкурентное поведение;
- конкурентная борьба;
- конкурентные преимущества;
- стратегия «лидера»;
- стратегия «бросающего вызов»;
- стратегия «следующего за лидером»;
- стратегия «специалиста».

Порядок изучения темы:

Рекомендуемая длительность изучения темы – 2 часа лекционных занятий, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:
4. Лекция на тему «Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга».
5. Практические занятия в форме семинаров.
6. Самостоятельная работа студентов в формах:
   - изучение основной и дополнительной литературы;
   - выполнение тестовых заданий по теме 2;
   - посещение Интернет-сайтов по данной тематике.

В процессе аудиторной работы:

- разберите ситуационную задачу по теме 2 и ответьте на вопросы.

Методические указания:

Вопросы темы:

1. Рынок: конкурентоспособность и конкурентное преимущество с позиции маркетинга.
2. Классификация конкурентных стратегий.

При подготовке к первому вопросу.

Познакомьтесь с п. 2.1. темы 2 учебного пособия «Стратегический маркетинг».
Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

1. Какие факторы относятся к факторам конкурентоспособности фирмы?
2. Какие факторы относятся к факторам конкурентоспособности товара?

При подготовке ко второму вопросу.

Познакомьтесь с п.2.2. темы 2 учебного пособия «Стратегический маркетинг».
Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

1. Охарактеризуйте конкурентные стратегии фирмы.
2. В чем заключаются особенности поведения фирмы в зависимости от ее конкурентоспособности?

При изучении темы 2 необходимо:

- *Читать*:

Основная литература:

1. Учебное пособие «Маркетинг» тема 2.
2. Маркетинг/ Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998.
3. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995.

Дополнительная литература:

1. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА М-НОРМА, 1997.
2. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр.- А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
3. Все о маркетинге: сб. материалов. – М.: Азимут-Центр, 1991.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.
5. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука,1996.
6. Ф. Котлер, Г Армстронг, Дж. Сондерс, В. Вонг Основы маркетинга: Пер. с англ – 2-е европ. Изд. – М.; СПб.; К.: Издательский дом «Вильямс», 2000.
7. Е.П. Голубков Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999.

- *Посетить сайты Интернет:*
  1. www.dis.ru
  2. www.marketing.spb.ru
  3. www.cfin.ru
  4. www.marketingmix.ru

- *Ознакомиться с ППП:*
  1. программа Касатка (см. сайт: www.kasatka.ru)
  2. программа Marketing Expert (см. сайт: www.curs.ru/New_Folder/Marketing_Expert.htm и www.pro-invest.ru/it/products/index.htm

2.1. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество

Определение

Конкурентная борьба – деятельность компании, направленная на приобретение конкурентных преимуществ, на завоевание прочных позиций на рынке, на вытеснение с рынка конкурентов.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Конкурентоспособность – это наличие у компании определенных конкурентных преимуществ и ее способность использовать эти преимущества в конкурентной борьбе. Различают конкурентоспособность товара и фирмы:

Конкурентоспособность товара – способность товара быть проданным на рынке в присутствии аналогичных товаров. Определяется, в основном характеристиками товара (ценой, уровнем качества, сервиса).

Конкурентоспособность фирмы – уровень потенциала фирмы, обеспечивающего возможность удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы. Определяется как совокупная конкурентоспособность товаров компании и ее управленческого, кадрового, технического и т. д. потенциалов.

Основные усилия компании всегда направлены на создание и удержание конкурентных преимуществ (т. е. повышение ее конкурентоспособности). В конечном итоге прибыльность компании – это следствие ее конкурентоспособности на рынке.

В случае монополистической конкуренции компания имеет внешнее преимущество, дающее ей рыночную силу.

Определение

Рыночная сила – способность фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов.

Одним из показателей рыночной силы может служить эластичность спроса по цене на товар фирмы (чем ниже эластичность, тем менее чувствителен рынок к изменению цен на дифференцируемый товар).

Рыночная сила фирмы, в свою очередь, позволяет ей получать прибыль выше рыночной (среднеотраслевой).

Таблица 2.1.

Виды конкурентных преимуществ по факторам превосходства

Конкурентные преимущества	Характеристика
Внешние конкурентные преимущества	Преимущества компании перед конкурентами, которые основаны на отличительных качествах товаров, образующих ценность для покупателя.
Внутренние конкурентные преимущества	Преимущества компании перед конкурентами, которые базируются на превосходстве фирмы в отношении издержек производства и управления, создающим ценность для производителя.

Внешние конкурентные преимущества увеличивают рыночную силу фирмы таким образом, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у конкурентов, не обеспечивающих соответствующих отличительных качеств товара. Внутренние преимущества являются следствием более высокой производительности (внутренней эффективности функционирования фирмы), что обеспечивает компании большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

Кроме того, конкурентные преимущества могут быть разделены на долгосрочные и краткосрочные.

Таблица 2.2.

Виды конкурентных преимуществ по периоду действия

Конкурентное преимущество	Характеристика
Долгосрочное (стратегическое)	Конкурентное преимущество, для воспроизведения или нейтрализации которого компании-конкуренту требуется значительное время. По своей сути стратегическое конкурентное преимущество – это результат усилий компании, направленных на вытеснение своих конкурентов с рынка.
Краткосрочное (тактическое)	Конкурентное преимущество, которое в ближайшей перспективе может быть преодолено конкурирующими фирмами. Тактическое преимущество компания получает вследствие благоприятной конъюнктуры рынка.

Таблица 2.3.

Виды конкурентной борьбы

Виды	Определение
(с) Предметная	Между разными марками одного и того же товара, выпускаемого различными фирмами.
Видовая	Между отдельными разновидностями товара (субститутами), удовлетворяющими одну и ту же потребность.
Функциональная	Между товарами-аналогами различных фирм и отраслей.

2.2. Конкурентные стратегии

Таблица 2.4.

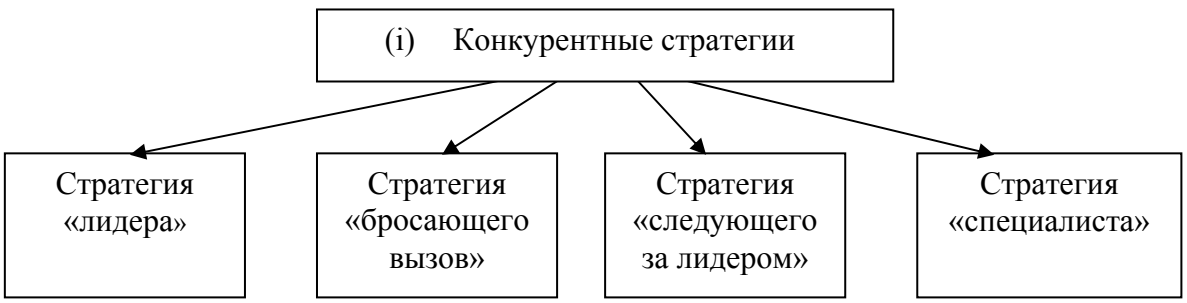
Стратегии конкурентного поведения в условиях олигополии

Стратегии	Характеристика
Независимое поведение	Действия фирмы совершаются без учета действий и/или противодействий конкурентов. Характерна для принятия второстепенных решений или в случае доминирования компании на рынке.
Кооперативное поведение	Соответствует благожелательной позиции конкурентов, стремящихся скорее к мирному сосуществованию, чем к открытой конфронтации. Характерна для средних фирм (в виде молчаливого согласия), для крупных компаний на нерегулируемых государством рынках (в виде явных соглашений).
Адаптивное поведение	Основано на явном учете действий конкурентов и приспособлении к ним. Если все конкуренты принимают такой тип поведения, то рынок в итоге приходит к ситуации стабилизации.
Опережающее поведение	Заключается в стремлении предвидеть реакцию конкурентов на действие фирмы при условии, что они сохранят свою линию поведения. Является наиболее сложным типом конкурентного поведения, требующим от компании постоянного наблюдения за своими конкурентами и определения реакции конкурентов на различные действия фирмы. По мере развития маркетинга становится наиболее применяемым на олигопольном рынке.
Агрессивное поведение	Предвидение неблагоприятной позиции и реакции конкурентов. Чаще всего такое поведение встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом спросе, когда компания может увеличить свои объемы продаж только за счет конкурентов.

В ситуации чистой конкуренции долгосрочной стратегией фирмы, как правило, является ограничение конкуренции на рынке. Добиться этого можно путем наращивания объемов производства и, как следствие, приобретения монопольной власти на рынке, разрушения ситуации чистой конкуренции. Второй возможный выход – дифференциация товаров в целях уменьшения степени их заменяемости или роста издержек перехода для покупателей (в этой ситуации особое внимание компания должна уделять контролю качества и политике укрепления имиджа марки). Путем усиления дифференциации идут некоторые страны - экспортеры сырья и товаров.

После того, как компания определилась с конкурентными преимуществами (существующими или ожидаемыми) и базовой стратегией, необходимо выбрать конкурентную стратегию.

Рис. 2.5. Конкурентные стратегии



Стратегия «лидера». Лидер рынка – это фирма, которая занимает доминирующую позицию на рынке, причем это признается и большинством покупателей, и конкурентами компании. Чаще всего лидер рынка представляет собой «точку отсчета» для конкурентов, которые либо атакуют, либо имитируют, либо избегают его. В распоряжении лидера находится наибольшее число стратегических приемов, т. к. он контролирует рынок и навязывает ему свои условия. Основной риск данной стратегии заключается в том, что фирма-лидер вынуждена распылять свои ресурсы на поддержание лидерства и отражение атак конкурентов.

Таблица 2.6.

Стратегии «лидера»

Стратегия	Характеристика
Расширение рынка	Увеличение общего спроса на товар может стать стратегией лидера на рынке, т. к. в случае роста потребления, прежде всего, выиграет лидирующая фирма.
Защита своей доли рынка	По мере роста объемов продаж важность защиты собственной доли рынка возрастает, т. к. появляются компании, способные нанести лидеру ощутимые потери. Цель оборонительных стратегий – в снижении вероятности атак конкурентов и уменьшении интенсивности возможного нападения.
Увеличение доли рынка	По результатам экономических исследований, в большинстве отраслей рост доли рынка ведет к существенному росту прибыльности компаний.

Таблица 2.7.

Методы расширения рынка

Метод	Характеристика
Привлечение новых пользователей	Расширение рынка за счет продажи товара людям, которые не владели информацией о свойствах товара, не могли приобрести товар из-за высоких цен на него, не желали покупать продукт, характеристики которого не в полной мере удовлетворяли имеющиеся потребности.
Новые способы применения продукта	Расширение рынка за счет открытия и продвижения новых способов использования продукта.
Увеличение интенсивности использования продукта	Расширение рынка за счет увеличения интенсивности потребления товара.

Обострение конкуренции привело к тому, что реальные менеджеры стали проявлять все больший интерес к моделям ведения реальных боевых действий, поэтому трактовка маркетинговых стратегий защиты имеет значительную «милитаристскую» трактовку.

Таблица 2.8.

Варианты стратегии «защиты доли рынка»

Стратегии	Характеристика
Позиционная оборона	Основана на защите существующих рынков компании от посягательства конкурентов. Имеет очевидный недостаток – возможность атаки со стороны товаров-субститутов.
Защита флангов	Подразумевает создание в ассортиментном ряде компании таких товаров, которые бы способствовали ограничению прихода на рынок товаров-субститутов либо товаров, ориентированных на незанятые ниши.
Упреждающие удары	Основана на постоянных выпадах против конкурентов, проводимых на незначительных товарно-географических рынках. Такая стратегия позволяет дестабилизировать работу конкурирующих компаний, снижая их способность концентрировать усилия на наиболее уязвимых для компании направлениях.
Контратака	Заключается в проведении массированных ответных действий на наиболее уязвимых для конкурента направлениях, в ходе контратаки может применяться любая из атакующих стратегий. В ходе контратак используются преимущества лидера, связанные с наличием стратегических резервов, которые могут быть направлены на отражение нападения.
Мобильная защита	Основывается на товарной и географической диверсификации, что позволяет увеличить глубину обороны и повысить устойчивость компании.
Вынужденное сокращение	Нацелена на уход с рынков, которые невозможно и нецелесообразно защищать, и концентрация усилий на перспективных направлениях.

При реализации стратегии «увеличение доли рынка» используются наступательные варианты стратегий**,** нацеленные на увеличение влияния компании на занимаемых рынках. Рост доли рынка может сталкиваться с целым рядом ограничений: антимонопольное законодательство, наличие непривлекательных сегментов и ниш, превышение маркетинговых расходов над доходами от роста доли рынка. В большинстве случаев более разумным является увеличение размеров рынка, и рост объема продаж при сохранении стабильной доли.

Стратегия «бросающего вызов». Фирма, которая не занимает лидирующих позиций, но стремится к этому, чаще всего избирает стратегию «бросающего вызов». При выборе данной стратегии компания должна знать слабости лидера и иметь возможность использовать эти слабости для достижения лидирующих позиций. Основной риск стратегии «бросающего вызов» заключается в том, что компания, уделяя слишком много сил конкурентной борьбе, может упустить из виду реальные потребности рынка.

Компании, претендующей на лидерство, необходимо прежде всего определить цели стратегии. Большинство компаний в качестве главной долгосрочной задачи ста-

вит расширение доли рынка. Таким образом, решение о переходе в наступление взаимосвязано с выбором объекта атаки. С точки зрения направления стратегии атак подразделяются:

Таблица 2.9.

Виды атакующих стратегий (по направлению атаки)

Стратегии	Характеристика
Наступление на позиции лидера рынка	Достаточно рискованная, но потенциально наиболее эффективная стратегия. Прежде всего, претенденту необходимо провести исследование нужд потребителей и степени их удовлетворенности. Прекрасный объект для атаки – крупный сегмент рынка, который либо лидер не обслуживает, либо потребители выражают неудовлетворение качеством его продукта или услуг.
Атака на близкие по размерам компании-конкуренты	Фирмы, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение, продукция которых не пользуется спросом в связи с низкими техническими характеристиками или высокими ценами наиболее привлекательны в качестве объекта атаки.
Нападение на небольшие местные и региональные компании	Фирмы, которые не справляются с удовлетворением потребностей покупателей, имеют сложное финансовое положение наиболее привлекательны для нападения.
Фронтальное наступление	Концентрированный удар основными силами по наиболее значимым для конкурента рынкам. Победу одерживает тот, кто имеет больше ресурсов и больший управленческий потенциал. Фронтальное наступление означает, что атака ведется и на продукт конкурента, и на его рекламу, и на цены.
Фланговая атака	На второстепенных для конкурентов товарных и региональных рынках обычно сосредотачивается меньше ресурсов компании-конкурента, и поэтому они представляют собой прекрасные объекты для атаки.
Попытка окружения	Подразумевает ведение наступательных действий сразу на нескольких направлениях: и по фронту (приоритетные рынки), и с фланга (второстепенные рынки), и с тыла (рынки третьего порядка), когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только немного больше, так чтобы потребитель оказался не в состоянии ответить отказом.
Обходной маневр	Нападение на более доступные рынки, что позволяет расширить ресурсную базу компании. Данная стратегия заключается в диверсификации производства компании, ее рынков и внедрении новых технологий. Цель стратегии – научные исследования, развитие новых технологий и осуществление атак с переносом линии фронта на территории (удовлетворяемые потребности), где они обладают несомненным преимуществом
Партизанская война	Заключается в проведении небольшими силами множества атак по всей занятой противником территории (всем потребностям, входящим в портфель конкурента), внезапных деморализующих

Стратегии	Характеристика
	противника нападений с заранее подготовленных баз с использованием: селективных снижений цен, интенсивных блицкампаний по продвижению товаров и, как исключений, юридических акций. Ошибочным является мнение о том, что партизанская война – стратегическая альтернатива для ограниченных в ресурсах компаний. Ее ведение обходится весьма дорого. Более того, партизанские бои – скорее, подготовка к войне.

Рассмотренные стратегии позволяют определить общее направление действий компании. Компания, претендующая на роль лидера, должна преобразовать общую стратегию в набор конкретных действий по расширению доли рынка, выбрав конкретную атакующую стратегию.

Таблица 2.10.

Виды атакующих стратегий (по инструментам воздействия)

Вид атакующей стратегии	Характеристика
Стратегия снижения издержек производства	Претендент должен стремиться к снижению. издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование.
Стратегия более дешевых товаров	Компания, претендующая на роль лидера рынка, устанавливает низкие (в сравнении с ценами на аналогичную продукцию лидера) цены, предлагает продукцию среднего или низкого качества по гораздо более низкой цене.
Стратегия престижных товаров	Претендент на лидерство предлагает продукцию более высокого качества по более высокой цене, чем лидер рынка.
Стратегия расширенного ассортимента	Претендент на лидерство атакует лидера, предоставляя покупателям широкий выбор продуктов.
Стратегия инноваций	Претендент должен постоянно тревожить лидера, предлагая рынку новые виды продукции.
Стратегия уровня обслуживания	Претендент предлагает клиентам новые или более качественные услуги
Стратегия инноваций в распределении	Претендент должен создавать новые каналы распределения продукции.
Стратегия интенсивных коммуникаций	Некоторые претенденты атакуют лидера, увеличивая свои расходы на рекламу. Однако повышенные расходы на рекламу оправданы только в тех случаях, когда претендент производит действительно конкурентоспособный продукт или его реклама превосходит рекламные обращения лидера.

Стратегия «следующего за лидером». Основа стратегии «следующего за лидером» – адаптивное поведение, согласованное с действиями конкурентов и стремление доминировать по издержкам. Подобная стратегия предполагает «мирное сосуществование» и осознанный раздел рынка и выбирается тогда, когда возможности дифференциации малы, а ценовая борьба ведет в итоге к потерям для всех конкурентов.

Многие компании предпочитают следовать в кильватере лидеров рынка, однако последние весьма ревниво относятся к их попыткам переманить клиентов. Если последователь предлагает низкие цены, услуги высокого качества или улучшенный продукт, лидер имеет возможность мгновенно предпринять адекватные шаги. Практически лидер превосходит последователей во всех видах конкурентной борьбы. Поскольку схватка, что наиболее вероятно, приведет к ослаблению обеих компаний к радости конкурентов, последователь должен семь раз отмерить, прежде чем броситься в атаку. В случае если последователь не в силах нанести упреждающий удар в виде нового продукта или резкого расширения системы распределения, ему следует держаться за лидером, не пытаясь атаковать его.

Следование за лидером не означает пассивное копирование. Выделяют четыре частных стратегии последователей.

Таблица 2.11.

Стратегии последователей

Стратегии	Характеристика
Подражатель	Дублирует продукт лидера и упаковку, реализуя товар на черном рынке или сомнительными посредниками.
Двойник	Копирует продукцию, систему распределения, рекламную компанию конкурента вплоть до, например, немного измененного марочного названия.
Имитатор	Что-то копирует у лидера, но сохраняет различия в упаковке, рекламе, ценах и т.п. Его политика не волнует лидера до тех пор, пока имитатор не предпринимает агрессивных атак, более того, имитатор помогает лидеру избежать полной монополии в отрасли.
Приспособленец	Обычно видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером, очень часто приспособленец становится претендентом.

Стратегия «специалиста». Стратегия «специалиста» предполагает, что компания проявляет интерес не к рынку в целом, а к его конкретному сегменту. Является логическим продолжением базовой стратегии специализации и предполагает значительную дифференциацию товара фирмы.

«Специалисты» должны решить три задачи: создания ниши, ее расширения и защиты. Ключевая идея ниши – специализация. Компании, которые оперируют в нишах, могут выбирать одну из нескольких частных стратегий.

Таблица 2.12.

Стратегии специалиста по направлению специализации

Стратегии	Характеристика
Специализация по конечным пользователям	Ориентация на конечного потребителя
Специализация по вертикали	Компания специализируется на определенных уровнях производства или распределения.
Специализация в зависимости от размеров клиентов	Компания специализируется на обслуживании только мелких, средних или крупных клиентов.
Специализация на особых клиентах	Компания обслуживает одного или нескольких потребителей. Многие небольшие и средние компании поставляют продукцию единственному крупному потребителю.
Географическая специализация	Компания продает продукцию в определенной местности или регионе.
Продуктовая специализация	Компания выпускает только один продукт или единственную товарную линию.
Специализация на производстве продукта с определенными характеристиками	Ориентация на продукт с одинаковыми свойствами.
Специализация на индивидуальном обслуживании покупателей	Ориентация на сервис и качество обслуживания.
Специализация на определенном соотношении качество/цена	Компания фокусирует внимание на производстве либо высококачественной, либо дешевой продукции.
Специализация на обслуживании	Фирма предлагает одну или несколько услуг, которые не предоставляются другими компаниями.
Специализация на каналах распределения	Фирма специализируется на обслуживании единственного канала сбыта.

Поскольку положение в нише может измениться, компания должна позаботиться о создании новых ниш. Фирма должна придерживаться принципа ниш, но отнюдь не конкретной ниши: множественные ниши предпочтительнее единой ниши. Оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.

Правильный выбор ниши – лишь одна из граней успеха компании, другими могут быть:

- осторожное поведение (ориентация на рынки, не интересные лидерам);
- низкие затраты на производство;
- активная инновационная деятельность, когда каждый год выпускается дюжина новых продуктов;
- стратегия поглощения небольших конкурентов, что позволяет развивать и расширять предложение продукта;
- предположение высокой ценности;
- установление премии к цене;
- сильная корпоративная культура.

Кейс по теме 2. Конкурентоспособность как основа стратегии маркетинга

Новые рынки вина

Отмена централизованной плановой экономики и переход к относительно свободному рынку поставил многие предприятия перед задачей – как найти рынок для своей продукции?

Эта задача встала перед предприятием «Одессовхозвинпром» из Одессы. «Одессовхозвинпром» – это давно работающее винодельческое предприятие с долгой историей. Оно было основано в 1857 году французским предпринимателем Франсуа Нуво. «Одессовхозвинпром» не убыточное предприятие, однако, в 1998г. перед ним встали две проблемы.

- Стоимость сырья урожая 1997г. возросла вдвое, а на следующий год цены повысились еще на 50-80%.
- Часть производственных материалов (бутылки и упаковку) приходится покупать за границей за конвертируемую валюту; причем их стоимость в реальном выражении растет. «Одессовхозвинпром» был вынужден поднять цены на свою продукцию на 20-40%.

Это отразилось на спросе, который и так сокращался в связи с падением покупательной способности потребителей. Результаты ранее проведенных опросов показывают, что в покупательной корзине людей вино стоит на 12 месте.

Кроме того, случилась еще одна неприятность: Правительство Российской Федерации – важнейшего рынка сбыта продукции «Одессовхозвинпрома» – втрое повысило налог на вино, а на шампанские вина – на 20%. Более того, на российском рынке действует мощный конкурент - Молдова, чьи вина существенно дешевле. В результате всего этого, а также проблем в российской экономике, возникших в августе 1998г., спрос, по оценкам «Одессовхозвинпрома», сократился вдвое.

Однако на предприятии, генеральным директором которого является бывший олимпийский медалист г-н Рубен Вартанович Гулиев, решили бороться с проблемами путем стимулирования спроса. Был создан отдел маркетинга. Предприятию потребовалось создать организационную структуру для нового подразделения и, что самое главное, выработать стратегию маркетинга. Оно решило обратиться за помощью за помощью стороннему консультанту – эксперту по маркетингу.

Экспертом по маркетингу был проведен ряд работ по анализу как предприятия, так внешней для него среды. Среди основных, отмеченных им факторов было:

- Был изучен потенциальный спрос. 98% украинцев принадлежат к низко доходной группе населения, типичный доход которых составляет менее 600 долл. США, то есть около 50 долларов в месяц; всего лишь 2% зарабатывают около 5 тыс. долл. Однако до 60% населения, возможно, зарабатывают до 150 долларов в месяц, которые не декларируются, поскольку это «черный нал». 55% населения Украины проживает в городах;
- Были рассмотрены каналы реализации продукции. Продукция либо идет на экспорт, либо оптовикам, а через них попадает в магазины;
- Была оценена известность предприятия. У населения имеется лишь самое общее представление о предприятии. Внешний вид предприятия, не позволяет сделать вывод, что это винодельческий завод. Продукция имеет внешний вид, схожий с видом продукции других производителей;

По материалам проекта ТАСИС (Одесса, Украина)

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте конкурентоспособность предприятия.
2. Какие источники конкурентных преимуществ предприятия вы выделите:
   - Корпоративный имидж. Нужно ли менять его, или нет?
   - Цена. Предполагаемая ценовая политика. Нужно ли ее снижать, повышать?
   - Покупатели. Кто является, или может стать целевыми покупателями, их возможные психологические мотивы?
   - Позиционирование предприятия
   - Реклама. Ее необходимость. Предполагаемые каналы использования (ТВ, радио, газеты, другое).
   - Организация сбыта. Варианты и каналы реализации продукции.
3. Какую конкурентной стратеги следует следовать предприятию?

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие конкурентной борьбы.
2. Дайте понятие конкурентных преимуществ, конкурентоспособности товара, конкурентоспособности фирмы.
3. Какие факторы характеризуют рыночную силу фирмы?
4. Каких принципов конкурентоспособности должны придерживаться фирмы в процессе планирования маркетинговой деятельности?
5. Какие факторы влияют на конкурентоспособность фирмы?
6. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара?
7. Охарактеризуйте типы конкурентных стратегий.

Тесты:

1. ***Характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами – это:***

   а) конкурентное преимущество;

   б) конкурентоспособность;

   в) конкурентоспособность товара;

   г) конкурентоспособность фирмы.

2. ***Способность фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов – это:***

   а) эластичность спроса по цене;

   б) конкурентная борьба;

   в) конкурентоспособность фирмы;

   г) рыночная сила.

3. ***Конкурентоспособность – это:***
   а) высокое качество продукта;
   б) низкая цена продукта;
   в) способность продукта быть проданным среди аналогов;
   г) оптимальное соотношение «цена – качество».

4. ***Конкурентной стратегией не является:***
   а) стратегия дифференциации;
   б) стратегия «лидера»;
   в) стратегия «специалиста»;
   г) стратегия «бросающего вызов».

5. ***К вариантам стратегии «защиты доли рынка» не относится:***
   а) контратака;
   б) вынужденное сокращение;
   в) фланговая атака;
   г) защита флангов.

6. ***Стратегия, при которой компания проявляет интерес не к рынку в целом, а к его конкретному сегменту – это:***
   а) стратегия дифференциации;
   б) стратегия престижных товаров;
   в) стратегия «специалиста»;
   г) стратегия «приспособленца».

7. ***Стратегия, при которой компания видоизменяет или улучшает продукцию лидера. Обычно он начинает с каких-то других рынков, чтобы избежать прямого столкновения с лидером – это:***
   а) стратегия «имитатора»;
   б) стратегия «приспособленца»;
   в) стратегия «двойника»;
   г) стратегия «подражателя».

8. ***Стратегия, при которой компания работает на определенных уровнях производства или распределения – это:***
   а) стратегия дифференциации;
   б) стратегия «приспособленца»;
   в) стратегия «специалиста»;
   г) стратегия снижения издержек производства.

9. ***Ведение наступательных действий сразу на приоритетных и второстепенных рынках, когда атакующая сторона предлагает рынку все то же самое, что и ее оппонент, только больше, это вариант стратегии:***
   а) стратегии «защиты доли рынка»;

б) стратегия «лидера»;

в) стратегия «специалиста»;

г) стратегия «бросающего вызов».

10. ***Компания стремиться к снижению издержек производства, увеличивая эффективность закупок, снижая затраты на рабочую силу и/или используя современное производственное оборудование – это:***

а) стратегия снижения издержек производства;

б) стратегия более дешевых товаров;

в) стратегия инноваций;

г) стратегия инноваций в распределении.

ТЕМА 3.

Стратегический и операционный маркетинг

Успешно изучив тему, студент:

Знает:
- Понятие и роль стратегического маркетинга.
- Основные направления маркетингового планирования.
- Схему взаимодействия стратегического и операционного маркетинга.

Умеет:
- Определять этапы разработки маркетинговой стратегии.
- Определять цели стратегического и операционного маркетинга.

Приобретает навыки:
- Маркетингового планирования на стратегическом уровне.
- Маркетингового планирования на операционном уровне.
- Формулирования долгосрочных и краткосрочных целей маркетинга.

Краткое содержание

Содержание темы:

3.1. ***Роль и задачи стратегического маркетинга***
Стратегический маркетинг как основа планирования. Понятие стратегического и операционного маркетинга. Схема взаимодействия стратегического и операционного маркетинга. Цели и задачи стратегического маркетинга. Детерминанты стратегического маркетинга.

3.2. ***Операционный маркетинг***
Роль операционного маркетинга в деятельности фирмы. Взаимосвязь операционной и стратегической части маркетинга. Операционный маркетинг как продолжение стратегического маркетинга, его основная задача. Проверка стратегического плана на устойчивость, факторы уязвимости и стабильности. Структура плана маркетинга, его связь с бизнес-планом. Разработка стратегических и оперативных планов маркетинга, их единство и взаимопроникновение. Маркетинговый контролинг и гибкость маркетингового планирования. Этапы и цели оперативного контроля.

Цели изучения темы:
1. Формирование системы понятий о стратегическом и операционном маркетинге, их взаимодействии.
2. Ознакомление с операционным маркетингом.

Задачи изучения темы:
1. Ознакомиться с процессом стратегического и операционного (тактического) планирования.
2. Ознакомиться с целями стратегического и операционного планирования.
3. Уяснить разницу между стратегическим и операционным планированием.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:
- стратегический маркетинг,
- операционный маркетинг,
- анализ внешней среды,
- анализ внутренней среды,
- стратегия маркетинга,
- аудит маркетинга,
- план маркетинга.

Порядок изучения темы:

Рекомендуемая длительность изучения темы – 2 часа лекционных занятий, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:
1. Лекция на тему «Стратегический и операционный маркетинг».
2. Практические занятия в форме семинаров.
3. Самостоятельная работа студентов в формах:
   - изучение основной и дополнительной литературы;
   - выполнение тестовых заданий по теме 3;
   - посещение Интернет-сайтов по данной тематике.

В процессе аудиторной работы:
- разберите ситуационную задачу по теме 3 и ответьте на вопросы.

Методические указания:

Вопросы темы:

1) Роль и задачи стратегического маркетинга
2) Операционный маркетинг

При изучении первого вопроса:

Познакомьтесь с п. 3.1. темы 3 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

В современных условиях любая фирма должна начинать свою деятельность с планирования. Охарактеризуйте задачи стратегического планирования.

При подготовке ко второму вопросу.

Познакомьтесь с п. 3.2. темы 3 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

Охарактеризуйте роль операционного маркетинга.

Охарактеризуйте разделы плана маркетинга.

Опишите этапы маркетингового контроля.

При изучении темы 4 необходимо:

- *Читать*:

Основная литература:

1. Учебное пособие «Маркетинг» тема 4.
2. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.

Дополнительная литература:

4. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр. – А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
5. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА М-НОРМА, 1997.
6. Все о маркетинге: сб. материалов. – М.: Азимут-Центр, 1991.
7. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1995.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.
9. Маркетинг / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998.
10. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995.

- *Посетить сайты Интернет:*
  1. www.cfin.ru
  2. www.marketingmix.ru

- *Ознакомиться с ППП:*
  1. программа Касатка (см. сайт: www.kasatka.ru)
  2. программа Marketing Expert (см. сайт: www.curs.ru/New_Folder/Marketing_Expert.htm, и www.pro-invest.ru/it/products/index.htm)

3.1. Роль и задачи стратегического маркетинга

В современной экономике любая компания должна строить свою деятельность на основе планирования. Планирование должно охватывать любые сферы деятельности компании (производственную, кадровую, финансовую, инвестиционную, маркетинговую, технологическую, налоговую и т.д.), однако для различных функциональных направлений деятельности фирмы акценты в планировании могут различаться. Для маркетинговой, инвестиционной, технологической деятельности свойственно смещение в сторону стратегического управления, в то время как для производственной, финансовой и налоговой – в сторону оперативного.

Обычно компании составляют годовые, долгосрочные и стратегические планы.

В ходе планирования деятельности компании соблюдается определенная последовательность этапов планирования:

Таблица 3.1.

Этапы планирования

Этапы	Содержание
1. Стратегическое планирование (высший менеджмент компании)	Определение целей развития компании (или ее функционального направления деятельности) и определение основных направлений, по которым должно происходить это развитие.
2. Тактическое планирование (среднее звено управленцев при участии высшего руководства фирмы)	Определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения, которые позволят компании двигаться в заданных стратегией направлениях.
3. Оперативное планирование (конкретные исполнители под контролем менеджеров среднего уровня)	Определение конкретных исполнителей и шагов (методов), способствующих реализации мероприятий, утвержденных в тактическом плане.

Таблица 3.2.

Роль маркетинга в стратегическом планировании компании

Обеспечивает руководящие методологические принципы – маркетинговую концепцию, которая предполагает ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей.
Предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы.
Помогает разрабатывать стратегию в рамках каждого отдельного подразделения компании.

Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителей и о способности компании удовлетворять их, эти же условия определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании компании используют многие понятия маркетинга и порой бывает сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового. На практике некоторые компании называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Для большинства успешных современных компаний маркетинг является основополагающей идеологией ведения бизнеса, определяющей стратегическое и тактическое поведение фирмы на рынке. В связи с этим, выделяют два основных прикладных аспекта маркетинговой деятельности фирмы:

1) аналитический (понимание рынков, всесторонний их анализ);
2) активный (проникновение на рынки, воздействие на них).

Поэтому в условиях современной экономики для маркетинга компании уже недостаточно только опираться на одну из маркетинговых концепций, необходимо иметь четко выраженное разделение на два направления: стратегический и операционный маркетинг.

Определение

Стратегический маркетинг – маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Операционный маркетинг – активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям. (С точки зрения горизонта планирования – это тактический маркетинг, однако в ходе многочисленных переводов на русский язык закрепилось название «операционный» (не путать с оперативным)).

Рис 3.3. Стратегический и операционный маркетинг

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на привлекательные экономические возможности и направления, адаптированные к ее ресурсам и преимуществам, обеспечивающие потенциал для ее рентабельности и роста.

В рамках стратегического маркетинга:

– уточняется миссия фирмы,
– определяются цели,
– разрабатываются стратегии развития;
– обеспечивается сбалансированная структура товарного портфеля компании.

Рис. 3.4. Детерминанты стратегического маркетинга

3.2. Операционный маркетинг

Реализация маркетинга представляет собой процесс преобразования маркетинговых стратегий и планов в маркетинговые мероприятия, направленные на достижение стратегических маркетинговых целей. Реализация заключается в повседневной и ежемесячной работе для эффективного претворения в жизнь маркетингового плана. Если маркетинговое планирование задается вопросами что и почему, то реализация задает вопросы кто, где, когда и как.

Для реализации маркетинговых планов и стратегий требуется служебная работа на всех уровнях реализации маркетинга. Успешная реализация маркетинговой стратегии зависит, во-первых, от программы действий, которая координирует работу всех исполнителей и всю деятельность в целом. Во-вторых, важную роль в реализации маркетинговой стратегии играет формальная организационная структура фирмы.

Стратегическая и операционная части маркетинга взаимно дополняют друг друга: структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных в деятельности компании, как цена, система сбыта, реклама и продвижение товара, в то время как стратегический маркетинг нацелен на выбор товарных рынков, на которых фирма обладает конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков. Исходя из данного прогноза, операционный маркетинг устанавливает конкретные цели по завоеванию доли рынка, а также маркетинговый бюджет, необходимый для их достижения.

После выбора общей маркетинговой стратегии компании необходимо детальное планирование маркетингового комплекса (4 «Р») - совокупности поддающихся контролю маркетинговых инструментов, используемых для получения желаемой реакции целевого рынка. Маркетинговый комплекс включает в себя все, что способна сделать компания, чтобы повлиять на спрос.

Обобщение результатов поэтапной разработки стратегии и оперативного планирования реализуется в маркетинговом плане.

Таблица 3.5.

План маркетинга

Раздел	Назначение
Обзор плана маркетинговых мероприятий	Представляет основные тезисы предлагаемого плана для беглого просмотра руководством.
Текущее состояние рынка	Представляет основную информацию о рынке, товаре, конкурентах, распространении товара, используемых методах стимулирования и т.п.
Угрозы и возможности	Описывает основные угрозы, возможности, которые могут оказать влияние на деятельность компании.
Задачи и проблемы	Кратко формирует задачи, а также проблемы, с которыми может столкнуться компания при их выполнении.
Маркетинговая стратегия	Представляет общий маркетинговый подход, который будет использоваться для достижения запланированных целей.
Программы действий	Определяют, что, кем, когда будет сделано и сколько это будет стоить.
Бюджет	Предполагаемые доходы и расходы, которые позволяют дать предварительную финансовую оценку результатов выполнения данного плана.
Контроль	Указывает, каким образом будет контролироваться выполнение плана.

Если в рамках стратегического маркетинга вырабатывается механизм контроля за реализацией стратегии, то операционный маркетинг осуществляет этот контроль.

Контроль маркетинга – процесс количественного определения и анализа результатов реализации маркетинговых стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей.

Целями оперативного контроля может быть, например, оценка достижения компанией уровня продаж, прибыли и других целей, установленных годовым планом, определение прибыльности различных товаров, территорий, рынков и каналов сбыта.

Таблица 3.6.

Этапы оперативного контроля

Формулировка конкретных маркетинговых программ
Количественная оценка результатов выполнения задач на рынке и анализ причин любых отклонений реального исполнения от запланированного
Осуществление корректирующих действий для устранения несоответствия между поставленными задачами и их исполнением (при необходимости возможно изменение программ действий или пересмотр ранее сформулированных задач)

Кейс по теме 3. Стратегический и операционный маркетинг

Nestle открывает для себя Америку

Швейцарский гигант пищевой промышленности Nestle близок к покупке компании Ralston Purina, базирующейся в Сент-Луисе (штат Миссури). Намечаемая сделка свидетельствует о намерении Nestle расширять свой бизнес по производству кормов для домашних животных.

Стороны еще не прояснили всех деталей сделки. Переговоры ведутся в течение нескольких недель и, по свидетельству специалистов, приближаются к завершению. Возможно, о результатах станет известно уже в ближайшие дни. В то же время пресс-секретарь Ralston Purina уклонился от комментариев, как и его коллега из Nestle.

Nestle владеет брэндами Friskies, Mighty Dog и Alpo; из продукции Ralston наиболее известны собачьи корма Purina Dog Chow. Если покупка состоится, в одних руках сосредоточится значительное количество известных брэндов отрасли. Это обстоятельство чревато преследованиями со стороны регулирующих органов. Не исключено, что компаниям придется снять с производства некоторые брэнды, чтобы избавиться от проблем с антимонопольным законодательством.

Ralston владеет 27% рынка кормов для собак, который в настоящее время оценивается в $4, 3 млрд. Доля Nestle на этом рынке – около 12%. На рынке кошачьих кормов (оценивается в $2, 6 млрд) доля Ralston составляет 33%, доля Nestle – 13%. При этом рынок кормов для домашних животных часто подразделяют на две части – сухие и консервированные продукты. Воспользовавшись этим обстоятельством. Nestle и Ralston могут доказать, что их слияние будет охватывать продукцию разных категорий и поэтому нельзя говорить о «зашкаливании», против которого борются регулирующие органы.

Например, Ralston владеет значительной долей (39%) рынка сухих кормов для собак, который более чем вдвое превышает по объему спроса рынок консервированных кормов. Nestle владеет только 6% этого рынка. И наоборот, Nestle досталась львиная доля рынка кошачьих консервов (50%), в то время как Ralston почти не занимается выпуском этой продукции.

Для Nestle покупка Ralston – долгожданная сделка с американским партнером. Обе компании – крупнейшие мировые производители пищевых продуктов – оставались безучастными наблюдателями, остававшимися в стороне от повальной эпидемии слияний, когда шли нарасхват американские компании масштаба Quaker Oats и Nabisco Holdings.

Во многом стремление Nestle держаться поодаль от борьбы за лакомые куски рынка было осознанной стратегией: компания избегала сомнительных и рискованных сделок, в результате которых рождались бы бесформенные, расползающиеся на части конгломераты-монстры. Nestle помнила о своей специализации: от минеральной воды и молочных продуктов до кофе – и не желала осваивать незнакомые категории продукции. Генеральный директор Nestle Петер Брабек-Летмат четко проводит линию на развитие основных производственных линий, избавляясь от вспомогательных брэндов.

В этом смысле покупка Ralston никоим образом не нарушает стратегических принципов Nestle: обе компании уже заняли достойное место на рынке кормов для домашних животных.

Никил Деоган, Джонатан Эйг/ Ведомости (Москва) – 16.01.2001 – № 005

Вопросы к кейсу:

1. Охарактеризуйте маркетинговую стратегию компании Nestle.
2. Какие возможности открываются компании с покупкой Ralston?
3. Оцените рыночную позицию компании Nestle. В чем заключаются преимущества этих двух компаний по сравнению с конкурентами?

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте концепцию стратегического маркетинга.
2. Охарактеризуйте плановый характер функционирования маркетинга.
3. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
4. Какова цель и основные задачи операционного маркетинга?
5. Каковы задачи маркетингового контроллинга?

Тесты:

1. Определение конкретных мероприятий и сроков их исполнения, которые позволят компании двигаться в заданных стратегией направлениях – это:

а) стратегическое планирование;
б) тактическое планирование;
в) оперативное планирование;
г) краткосрочное планирование.

2. Целью стратегического маркетинга является:

а) отслеживание эволюции заданного рынка, выявление существующих или потенциальных рынков или их сегмента на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении;
б) уточнение миссии, определение целей развития, разработка стратегии развития компании и пр.;
в) выявление потребностей, которые компания будет удовлетворять;
г) формирование имиджа фирмы.

3. Распределите по шагам процесс стратегического планирования в маркетинге:

а) разработка общей стратегии;
б) определение механизма контроля;
в) проведение маркетингового исследования;
г) определение целей компании.

4. Задачей стратегического маркетинга не является:

а) сегментация рынка;
б) разработка коммуникационной стратегии;
в) анализ портфеля товаров;
г) анализ конкурентоспособности.

5. Задачами операционного маркетинга являются:

а) определение целей развития;
б) разработка стратегии развития;
в) детализация стратегии;
г) реализация стратегии.

6. Операционный маркетинг – это маркетинг с:

а) долгосрочным горизонтом планирования;
б) среднесрочным горизонтом планирования;
в) краткосрочным горизонтом планирования;
г) процесс планирования не ограничен.

7. Операционный маркетинг не делает акцент на ряде переменных деятельности компании – это:

а) цена;
б) система сбыта;
в) реклама и продвижение товара;
г) выбор товарных рынков.

8. Составление маркетингового бюджета – это задача:

а) стратегического маркетинга;
б) операционного маркетинга;
в) оперативного маркетинга;
г) краткосрочного планирования.

9. Планирование маркетингового комплекса– это задача:

а) стратегического маркетинга;
б) операционного маркетинга;
в) оперативного маркетинга;
г) краткосрочного планирования;

10. Разработка механизм контроля за реализацией стратегии – это задача:

а) стратегического планирования;
б) тактического планирования;
в) оперативного планирования;
г) краткосрочного планирования.

ТЕМА 4.

Разработка маркетинговой стратегии компании

Успешно изучив тему, студент:

Знает:
- Понятие и роль стратегии маркетинга.
- Основные этапы разработки стратегии.
- Схему взаимодействия методических инструментов при разработке стратегии маркетинга.

Умеет:
- Определять этапы разработки маркетинговой стратегии.
- Определять цели разработки стратегии.
- Использовать методические инструменты стратегического анализа.

Приобретает навыки:
- Маркетингового планирования на стратегическом уровне.
- Формулирования долгосрочных и краткосрочных целей маркетинга.
- Проведения анализа внешней и внутренней среды фирмы.
- Оценки вариантов стратегии.
- Формирования механизма контроля.

Краткое содержание

Содержание темы:

4.1. ***Разработка миссии и определение цели фирмы***
Определение стратегии развития фирмы. Этапы процесса стратегического маркетингового планирования. Определение миссии фирмы. Ключевые вопросы для формирования миссии. Определение целей фирмы. Основные отличия миссии от целей. Требования к построению дерева целей**.**

4.2. ***Стратегический анализ и диагностика***
Методическая основа стратегического анализа. Понятие и взаимосвязь модели М. Портера, Benchmarking`а, матрицы BCG, SWOT-анализа. Комплекс задач по анализу внешней и внутренней среды фирмы. Ключевые факторы успеха. Сценарный анализ. Факторный анализ. PEST – анализ. GAP – анализ. Имитационное моделирование.

4.3. ***Стратегический выбор. Разработка стратегии***
Понятие стратегии маркетинга. Цель разработки стратегии. Понятие стратегических альтернатив развития. Модель компании как инструмент оценки альтернатив развития. Подходы к формированию модели.

4.4. ***Определение механизма контроля***
Понятие маркетингового аудита. Структура маркетингового аудита. Аудит маркетинговой среды. Аудит маркетинговой стратегии. Аудит эффективности маркетинга. Аудит системы маркетинга. Аудит организации маркетинга Аудит функций маркетинга.

Цели изучения темы:
1. Формирование системы понятий о процессе разработки стратегии.
2. Ознакомление с процессом разработки стратегии.

Задачи изучения темы:
1. Ознакомиться с процессом стратегического планирования.
2. Ознакомиться с этапами разработки стратегии.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:
- стратегия маркетинга,
- анализ внешней среды,
- анализ внутренней среды,
- анализ продуктового портфеля,
- SWOT-анализ,
- миссия фирмы,
- аудит маркетинга.

Порядок изучения темы:

Рекомендуемая длительность изучения темы – 4 часа лекционных занятий, 4 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:
1. Лекция на тему «Разработка маркетинговой стратегии компании».
2. Практические занятия в форме семинаров.
3. Самостоятельная работа студентов в формах:
   - изучение основной и дополнительной литературы;

- выполнение тестовых заданий по теме 4;
- решение задач по теме 4;
- посещение Интернет-сайтов по данной тематике.

В процессе аудиторной работы:
- разберите ситуационную задачу по теме 4 и ответьте на вопросы.

Методические указания:

Вопросы темы:
1) Разработка миссии и определение цели фирмы.
2) Стратегический анализ и диагностика.
3) Стратегический выбор. Разработка стратегии.
4) Определение механизма контроля.

При изучении первого вопроса:

Познакомьтесь с п.4.1. темы 4 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

В современных условиях любая фирма должна начинать свою деятельность с планирования. Охарактеризуйте основные этапы стратегического планирования.

Выберите определенную фирму, например, компанию, занимающуюся производством одежды (детских товаров, продуктов питания и т.д.) В течение 40 минут обсудите миссию и цели фирмы, охарактеризуйте стратегию развития, опишите структуру товарного портфеля.

При подготовке ко второму вопросу.

Познакомьтесь с п. 4.2. темы 4 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

Охарактеризуйте основные задачи анализа внешней и внутренней среды. Какова взаимосвязь методических инструментов при проведении анализа?

При подготовке к третьему вопросу.

Познакомьтесь с п. 4.3. темы 4 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

Охарактеризуйте маркетинговые стратегии, каковы условия применения каждой стратегии, приведите примеры.

При подготовке к четвертому вопросу.

Познакомьтесь с п. 4.4. темы 4 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

Охарактеризуйте причины проведения маркетингового контроля. Обсудите преимущества и недостатки применяемых методов контроля.

При изучении темы 4 необходимо:

- *Читать*:

Основная литература:

1. Учебное пособие «Маркетинг» тема 4.
2. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.

Дополнительная литература:

4. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр. – А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
5. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА.М-НОРМА, 1997.
6. Все о маркетинге: сб. материалов. – М.: Азимут-Центр, 1991.
7. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1995.
8. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.
9. Маркетинг / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998.
10. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995.

- *Посетить сайты Интернет:*
  1. www.cfin.ru
  2. www.marketingmix.ru

- *Ознакомиться с ППП:*
  1. программа Касатка (см. сайт: www.kasatka.ru)
  2. программа Marketing Expert (см. сайт: www.curs.ru/New_Folder/Marketing_Expert.htm, и www.pro-invest.ru/it/products/index.htm)

В настоящее время внешняя среда меняется настолько быстро, что одних только оперативных мер высшего менеджмента по адаптации компании к новым реалиям уже недостаточно. Для того, чтобы не только выжить, но и усилить свои конкурентные позиции на рынке, необходимо на профессиональном уровне заниматься стратегическим маркетинговым планированием – выработкой стратегии с помощью комплекса формализованных процедур.

Основными целями стратегического маркетингового планирования в предпринимательской деятельности современной компании являются:

- повышение контролируемой компанией доли рынка;
- предвидение требований потребителя;
- выпуск продукции более высокого качества;
- обеспечение согласованных сроков поставок;
- установление уровня цен с учетом условий конкуренции;
- поддержание репутации компании у потребителей.

Задачи планирования в предпринимательской деятельности определяются каждой компанией самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же, задачи стратегического маркетингового планирования любой компании сводятся к следующему:

1. Планирование роста прибыли.
2. Планирование издержек компании, и, как следствие, их уменьшение.
3. Увеличение доли рынка, увеличение доли продаж.
4. Улучшение социальной политики компании.

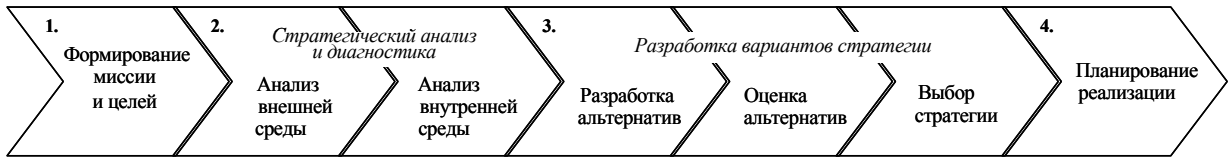
В настоящее время стратегическое маркетинговое планирование в предпринимательской деятельности является одной из основных функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей компании и разработку стратегии развития для их достижения.

В общем смысле *стратегия развития компании* – это план управления, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Управляющие (менеджеры) разрабатывают стратегии, чтобы принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться.

В мировой практике существуют множество различных подходов к разработке маркетинговой стратегии компании, которые предлагают/используют ведущие разработчики методологии. В данной работе предпринята попытка систематизировать и унифицировать существующие подходы для более легкой адаптации под компании с различной спецификой деятельности.

Так, процесс стратегического маркетингового планирования можно условно разделить на ряд этапов, некоторые из которых могут являться последовательно-параллельными:

Рис. 4.1. Алгоритм процесса стратегического планирования



1. Наиболее часто при разработке маркетинговой стратегии компании одним из первых этапов ставят формирование миссии и целей. На основе дальнейшего проведенного анализа разрабатываются мероприятия по их реализации. Достижимость тех или иных целей затем свидетельствует ходе реализации разработанной стратегии.
2. Для обоснования стратегических ориентиров и выбора наиболее эффективных способов и форм их достижения необходимо провести стратегический анализ и диагностику положения компании. Данные работы предполагают осуществление внешнего и внутреннего анализа, оценку потенциала, особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли.

3. На основе проведенного стратегического анализа осуществляется разработка вариантов стратегии. С точки зрения имеющегося потенциала компании и возможностей развития внешней среды делается выбор в пользу определенной стратегии.
4. Заключительным этапом перед переходом к оперативному планированию является планирование реализации стратегии. Данный комплекс работ предполагает разработку перечня конкретных мероприятий для достижения определенных ранее целей на долгосрочную и среднесрочную перспективу по степени их важности. Кроме того, на данном этапе определяется механизм контроля реализации стратегии.

4.1. Разработка миссии и определение цели фирмы

Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса). Миссия (предназначение) – это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься.

Формулировка миссии подчеркивает основное содержание и направления деятельности компании, позволяет отделить одну компанию от других и наделить ее собственными отличительными чертами, направлением деятельности и путем развития.

При формировании миссии компании, необходимо ответить на ряд ключевых вопросов (рис. 4.2.):

Рис. 4.2. Ключевые вопросы для формирования миссии

Последовательно отвечая на поставленные вопросы, разработчики стратегии должны принять решение о предназначении компании для окружения, общества и своих сотрудников.

Завершающим вопросом при формирования миссии является постулирование основополагающих ценностей (рис. 4.2.), которых будет придерживаться компания. К основным ценностям относятся:

- этика бизнеса, предполагающая честность и открытость в деловых отношениях (выполнение обязательств, предоставление правдивой информации, уважительное отношение к законодательным актам и т.д.);

- поддержание и контроль за качеством производимой продукции (организация стандартов качества, удовлетворяющих требованиям выбранных целевых групп покупателей: потребительский стандарт, стандарт обслуживания и т.д.);
- внимание к конечным потребителям и посредникам, выраженное в стремлении полного удовлетворения их потребностей или возможных претензий;
- внимание к обществу должно выражаться, прежде всего, в использовании экологически безопасной технологии, соответствующей имеющемуся законодательству об охране окружающей среды;
- внимание к сотрудникам выражается в создании такой атмосферы, которая способствовала бы корпоративной сплоченности, получения удовлетворенности от выполняемой работы, появлению у сотрудников ощущения справедливого и честного к ним отношения. Сотрудники должны иметь право получать и пользоваться информацией, высказывать свое мнение.

Определение миссии – это одна из самых сложных задач любого бизнеса. В ходе ее решения необходимо учитывать влияние следующих пяти элементов: история компании, существующие предпочтения владельцев и управляющих, рыночная среда, ресурсы компании, определенные деловые способности и возможности. Миссия компании должна быть максимально адаптированной к рынку и основываться на том, что компания умеет делать наилучшим образом; должна быть реалистичной и учитывать мнения и желания лиц, определяющих судьбу компании.

Миссия, как правило, отличается тремя основными чертами:

- концентрация внимания на ограниченном количестве целей;
- определение основных направлений развития и приоритетов компании;
- определение основных полей конкуренции.

Во всем процессе стратегического планирования миссия наиболее статична. В идеале она разрабатывается лишь однажды, в момент выхода фирмы на рынок, и определяет направление ее развития.

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Существуют различные варианты миссий компаний. Среди основных их отличий, вне зависимости от специфики компаний, – различная степень детализации ответов на отмеченные выше вопросы. Для наглядной иллюстрации ниже приведены примеры миссий различных компаний.

Миссии компаний Ford, ABB, OTIS

Ford. Представление людям дешевого транспорта.

ABB. Мировое лидерство за счет технологического обновления продукции, гарантии качества и постоянного внимания к клиентам. ABB учитывает проблемы охраны окружающей среды, исповедует честное отношение к своим сотрудникам.

OTIS. Наш бизнес состоит в перемещении людей горизонтально и вертикально на короткие расстояния и пока наши лифты работают хорошо, люди не замечают их. Наша задача – оставаться незамеченными.

Сложный пример формулировки миссии – миссии компаний Procter & Gamble и Saturn Division Procter & Gamble

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах,
- Создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий,
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

Saturn Division (подразделение компании General Motors)

Поставлять на рынок автомобили, разработанные и произведенные компаниями США, которые являются мировыми лидером в качестве, издержках и степени удовлетворения клиентов. Достигается это путем интеграции людей и технологий, коммерческих систем, а также за счет передачи знаний, технологий и опыта в рамках General Motors.

Определение целей фирмы

После формулирования миссии формируются цели компании.

Определение

Цели фирмы – это кратко – и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.

Цели выражают собой управленческое обязательство добиться конкретных результатов в определенных временных рамках. Они формируются посредством декомпозиции миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели.

Выявление и анализ целей компании осуществляется с помощью построения иерархического графа «дерева целей». Для более четкого представления о целях рассмотрим основные отличия миссии компании от ее целей.

Основные отличия миссии от целей

Основные отличия миссии компании от ее целей могут быть определены в следующих четырех измерениях:

1. *Временной аспект*. Миссия не имеет временных критериев. Цели же всегда временны и предполагают наличие сроков, когда они должны быть достигнуты.
2. *Фокусировка.* Миссия имеет направленность на внешнюю для компании среду, например, достичь признания или стать лидером в отрасли. Цели, напротив, чаще всего относятся к внутренним аспектам компании и выражаются в терминах использования имеющихся ресурсов для достижения конкретных внутренних показателей.
3. *Специфика.* Миссия выражается в терминах, имеющих общий, относительный характер, относящихся к образу компании, ее фирменному стилю. Цели, как правило, выражаются в терминах определенных результатов и предполагают их достижимость.

4. *Измеряемость***.** И миссия, и цели в некотором смысле, могут быть измерены. Но измеряемость миссии имеет относительно качественный характер, тогда как положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный, количественный характер.

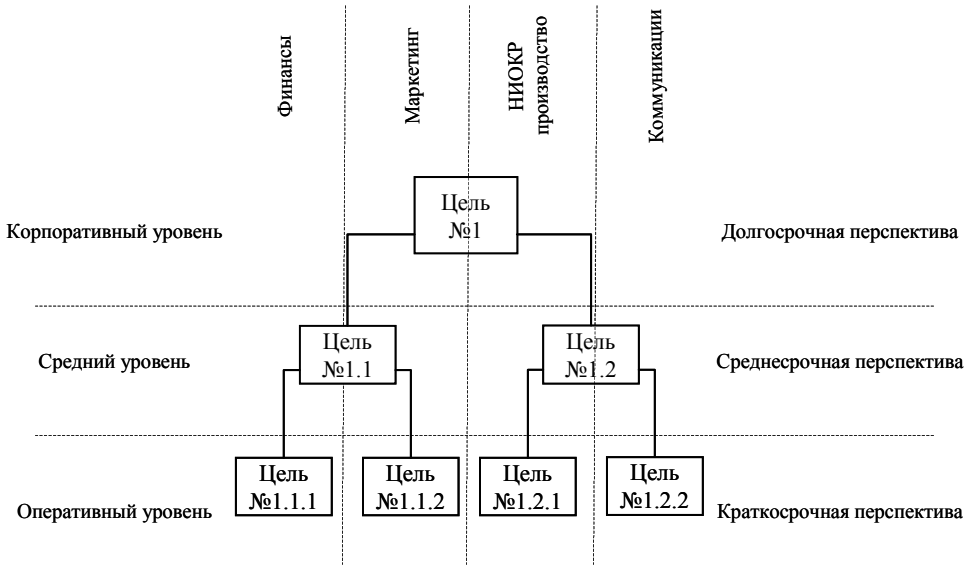
В основе формирования целей используется декомпозиция миссии на составляющие и обеспечивающие ее цели; результатом формирования является дерево целей.

Основные требования к построению дерева целей

При построении дерева целей к целям предъявляется ряд требований:
- ясность и четкость формулировки каждой цели, не допускающей произвольных толкований;
- цели каждого уровня должны быть сопоставимы по своему масштабу и значению;
- формулировка целей должна обеспечить возможность количественной или порядковой оценки степени ее достижения;
- полнота разукрупнения: каждая цель верхнего уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, что достижение всех целей нижнего уровня означало бы достижение целей верхнего уровня;
- цель вышестоящего уровня не является простой суммой целей нижнего уровня;
- цель нижестоящего уровня определяется вышестоящими;
- цель нижестоящего уровня является средством для достижения вышестоящей цели;
- по мере перехода к низшим уровням цели все более конкретизируются;
- все дерево целей – единая, но детализированная цель.

При построении дерева целей их структуризация может быть произведена как минимум по четырем критериям:
- по горизонтам планирования (кратко- , средне- и долгосрочный);
- по уровню обобщения или приоритетов (корпоративный, средний и оперативный уровень);
- по направлениям деятельности (финансовые, маркетинговые, разработка нового продукта, информационная оснащенность и т.д.);
- по направленности усилий компании (развитие, стабилизация).

Рис. 4.3. Пример структуризации дерева целей по критериям



На практике, зачастую, применяется комбинированный подход. Например, сначала формируются общекорпоративные цели, из которых вытекают финансовые, маркетинговые и т.д., а они, в свою очередь, структурируются по горизонтам планирования (рис. 4.3.).

Таблица 4.4.

Варианты целей компании

Цели	Содержание
Объем продаж	Касаются объемов продаж, доли рынка товаров/услуг, продаваемых компанией.
Прибыль	Означают, что фирма стремится получить, как минимум, запланированную прибыль за период, которая может быть выражена как в абсолютных, так и относительных цифрах.
Удовлетворение общественного мнения	Ставятся, когда фирма стремится добиться хорошего отношения со стороны акционеров, покупателей, поставщиков, работников и правительства.
Формирование имиджа	Присущи практически всем фирмам, стремящимся создать и поддерживать имидж, в наибольшей мере соответствующий специфике деятельности фирмы. Эти цели напрямую связаны с позиционированием компании на рынке, ее ориентацией на массовые или концентрированные продажи.

Определение

Имидж – это восприятие фирмы клиентами, поставщиками и другими субъектами рынка компании.

Компания может выбрать одну из этих целей или попытаться достичь сразу всех.

Методологические подходы при формировании миссии и целей

При формировании миссии и целей компании наиболее часто используются следующие методологические подходы:

1. Анализ внутренних нормативных документов компании,
2. Проведение интервью стоп-менеджерами компании.

Как правило, только анализ внутренних нормативных документов не позволяет формировать полноценную миссию и взаимосвязанное с ней структурированное дерево целей. В этой связи, целесообразней использовать оба методологических подхода.

Анализ внутренних нормативных документов

Построение дерева целей на базе анализа внутренних документов, регламентирующих деятельность компании, предполагает рассмотрение уже существующих и утвержденных документов. На их основе, в зависимости от степени охвата и детализации вопроса, выделяются основные стратегические ориентиры и структурируются цели развития.

Результаты анализа внутренних нормативных документов целесообразно использовать при формировании плана интервью и перечня вопросов для топ-менеджеров компании.

Проведение интервью с топ-менеджерами

Проведение интервью предполагает изучение взглядов топ-менеджеров на перспективы развития компании в средне- (3-5 лет) и долгосрочной (5-10 лет) перспективе. Обработка полученных в ходе интервью ответов предполагает получение качественных выводов о целеполагании менеджмента, видении руководителями будущего своей компании.

Ориентировочная продолжительность интервью должна составлять не менее 30 – 45 мин. Опрос проводится в форме свободной дискуссии в соответствии с разработанным планом интервью. Оптимальным вариантом является, когда интервьюер не предлагает варианты ответов.

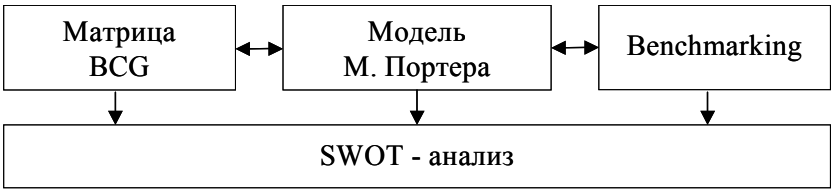
4.2. Стратегический анализ и диагностика

В соответствии с представленным алгоритмом, стратегический анализ и диагностика положения компании является вторым этапом разработки стратегии развития.

Методическая основа стратегического анализа

Методической основой стратегического анализа является комплекс методических инструментов, широко используемый в практике стратегического планирования (рис. 4.5.)

Рис. 4.5. Методические инструменты по стратегическому анализу и диагностике



Таким образом, основой методологической базы стратегического анализа являются:

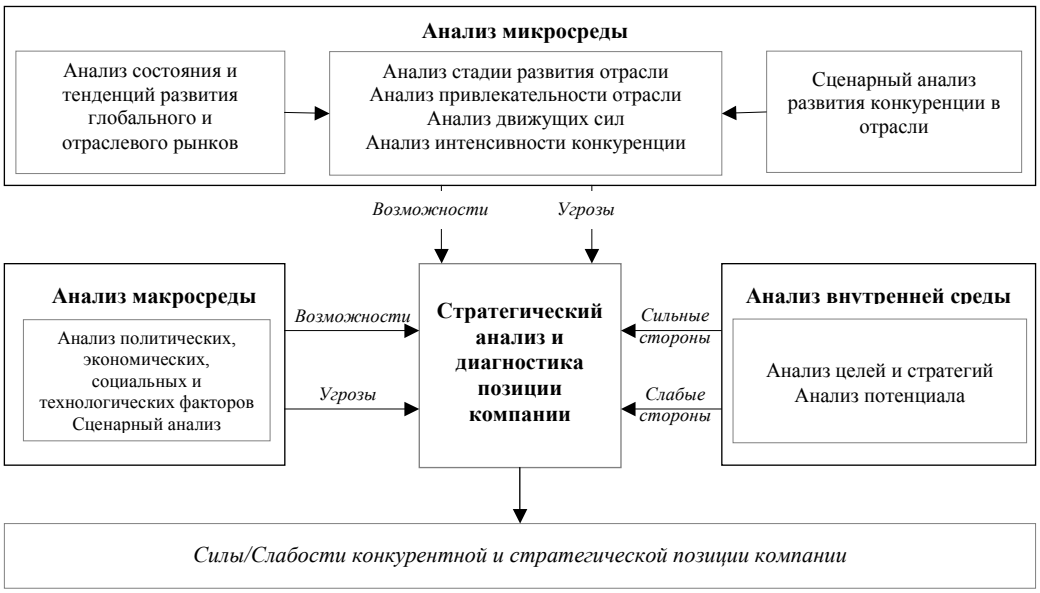
- Модель М. Портера;
- Benchmarking;
- Матрица BCG;
- SWOT-анализ.

Модель М. Портера	методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли
Benchmarking	методический инструмент конкурентного анализа на основе сопоставления (например, производственного потенциала компании с потенциалом главного конкурента)
Матрица BCG	методический инструмент анализа портфеля продукции, основанный на учете двух параметров: доля рынка и скорость ее роста (Boston Consulting Group Matrix)
SWOT – анализ	методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – недостатки, слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы)

Методическая взаимосвязь отдельных задач, решаемых с применением Модели М. Портера, Benchmarking'а, матрицы BCG и SWOT – анализа, определяется общими целями анализа, назначением и особенностями использования конкретного методического инструмента.

Проведение стратегического анализа предполагает решение комплекса задач по анализу *внешней и внутренней* среды компании, анализ и диагностику ее конкурентной и стратегической позиций. Общая взаимосвязь проводимых при этом работ представлена ниже (рис. 4.6).

Рис. 4.6. Взаимосвязь работ при стратегическом анализе и диагностике



В верхней части рисунка (рис. 4.6.) представлен комплекс работ по анализу внешней микросреды, в основе которых лежит использование Модели М. Портера совместно с методами Benchmarking'а (в частности, для анализа *внешних* ключевых факторов успеха – см.вставку ниже), SWOT-анализа (в первую очередь, для выявления и оценки угроз и возможностей – см. вставку ниже), а также методов статистического и факторного анализа, прогнозирования и сценарного анализа.

ОПР! (Три)

Ключевые факторы успеха – накопленные умения компании, важные для данного рынка и позволяющие ей опережать своих конкурентов.

Сценарный анализ – метод, позволяющий получать оценку различных вариантов развития ситуаций - сценариев, предоставляет информацию о возможных отклонениях. Часто используется с применение программных средств, типа Excel, что позволяет значительно повысить эффективность анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных.

Факторный анализ – метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность.

Примеры ключевых факторов успеха компаний

Ключевые факторы успеха, зависящие от технологии:
- качество проводимых научных исследований;
- возможность инноваций в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к производству:
- низкая себестоимость (достижение экономии на масштабах);
- качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте);
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к реализации продукции:
- широкая сеть оптовых дистрибьюторов/дилеров;
- широкий доступ/присутствие в точках розничной торговли;
- низкие расходы по реализации.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к маркетингу:
- доступная для клиентов система технической помощи при использовании продукции;
- разнообразие моделей/ видов продукции;
- привлекательный дизайн/упаковка.

Ключевые факторы успеха, относящиеся к профессиональным навыкам:
- степень овладения определенной технологией;
- способность создавать эффективную рекламу;
- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

Ключевые факторы успеха, связанные с организационными возможностями:
- уровень информационных систем;
- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию (хорошо отлаженный процесс принятия решений и т.п.);
- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

Прочие ключевые факторы успеха:
- благоприятный имидж/репутация компании у покупателей;
- доступ на финансовые рынки;
- наличие патентов.

Примеры возможностей, угроз, сильных и слабых сторон компаний.

Возможности:
- расширение ассортимента продукции и выход на новых клиентов;
- использование навыков и технологических ноу-хау в выпуске новой продукции или в новых видах уже выпущенной продукции;
- снижение торговых барьеров на новых рынках;
- ослабление позиций фирм-конкурентов.

*Угрозы***:**

- выход на рынок новых конкурентов с более низкими издержками;
- рост продаж продуктов-субститутов;
- снижение объемов рынка;
- неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств;
- повышение требований покупателей и поставщиков.

Сильные стороны:

- полная компетентность в ключевых вопросах;
- адекватные финансовые ресурсы;
- признанный лидер рынка;
- хорошо проработанная функциональная стратегия;
- экономия на масштабах производства.

Слабые стороны:

- нет четкого стратегического развития;
- внутренние производственные проблемы;
- отставание в области исследований и разработок;
- слишком узкий ассортимент продукции;
- плохая сбытовая сеть

В нижней части рисунка (рис. 4.6.) представлены работы, в основе которых лежит использование SWOT – анализа совместно с методами Benchmarking'а (в частности, для анализа *внутренних* ключевых факторов успеха - см. вставку выше, сильных и слабых сторон, возможностей и угроз – см. см. вставку выше), а также PEST – анализа, GAP – анализа, сценарного анализа, методов и моделей имитационного моделирования, статистического и факторного анализа, прогнозирования и других инструментов и методов (содержание и методические рекомендации по применению указанных инструментов и методов в стратегическом анализе являются предметом разработки отдельных самостоятельных работ).

ОПР! (три)

PEST - анализ	методический инструмент четырехэлементного анализа внешней среды (Policy – политика, Economy – экономика, Society – общество, Technology – технология).
GAP - анализ	методический инструмент анализа отклонений фактического развития ситуации от запланированного, оценка «разрыва/брешей» (gap) между параметрами компании и желаемыми результатами.
Имитационное моделирование	метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов. Обычно имитационные модели строятся для поиска оптимального решения в условиях ограничения по ресурсам, когда другие математические модели оказываются слишком сложными.

Содержание, особенности и области применения базового инструментария стратегического анализа и диагностики – Модели М. Портера, Benchmarking'а и SWOT – анализа на примерах решения отдельных задач представлены далее.

Внешний анализ

Определение, основные цели и задачи анализа внешней среды

Определение

Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено.

Основными целями анализа внешней среды являются:

- Оценка окружающей среды.
- Распознания:
  - изменений,
  - трендов,
  - возможностей,
  - факторов риска и форс-мажора.

Комплекс задач по анализу внешней среды предполагает проведение (рис. 4.6.):

- Анализа *макросреды*, включая оценку влияния:
  - политических факторов;
  - экономических факторов;
  - социально-культурных факторов;
  - технологических факторов;
  - экологических факторов.

Анализ проводится с использованием PEST – анализа, SWOT – анализа и сценарного анализа.

- Анализа *микросреды*, включая анализ конкуренции:
  - анализ состояния и тенденций развития глобального и отраслевого рынков;
  - анализ стадии развития отрасли;
  - анализ привлекательности отрасли;
  - анализ движущих сил;
  - анализ развития конкуренции в отрасли;
  - анализ внешних ключевых факторов успеха;
  - анализ интенсивности конкуренции;
  - анализ и диагностика конкурентной и стратегической позиции компании.

Анализ проводится с использованием Модели М. Портера, Benchmarking'а, SWOT-анализа и сценарного анализа.

На основе анализа внешних макро- и микросред - выявление и оценку угроз и возможностей.

Анализ факторов макросреды

Для анализа тенденций изменения макросреды и структуры рынка используется PEST-анализ. Данный инструментарий предусматривает выделение 4 основных групп факторов, посредством которых анализируется:

- политический,
- экономический,

– социально-культурный,
– технологический аспекты внешней среды компании.

Для каждой конкретной компании выделяется свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на нее. Анализ каждого из выделенных факторов проводится системно, так как, как правило, все они взаимосвязаны друг с другом.

При анализе политических факторов предполагается изучение на предмет наличия и возможностей использования программ государственной поддержки отрасли, мер по защите внешнеэкономической деятельности предприятий отрасли, различных межправительственных договоров. Также выявляются тенденции в области налогового, экологического законодательства и законодательства о собственности.

При анализе экономических факторов рассматриваются уровень инфляции, валютный курс, прогноз динамики развития отраслей-потребителей продукции.

Социальное окружение формируется за счет следующих факторов: уровень занятости, достаточность квалифицированных работников, уровень социальной нагрузки, уровень оплаты труда в отрасли по отношению к другим отраслям.

К технологическим факторам относятся такие факторы, как: разработка и/или переход к использованию новых производственных технологий или новых материалов, использование в производстве и продажах Интернет – технологий и др.

Результатом по данному блоку является перечень макро факторов, влияющих на функционирование компании, а также перечень существующих/прогнозируемых для нее во внешней среде возможностей и угроз (см. рис. 4.6.), которые затем используются при проведении SWOT-анализа.

Анализ факторов микросреды

Данный блок является важнейшей составной частью стратегического анализа. Его цель состоит в получении ответов на следующие вопросы:

– какова степень влияния основных конкурентных сил на уровень интенсивности конкуренции в отрасли;
– какие факторы вызывают изменение в их структуре, какое влияние они будут оказывать в будущем;
– какие факторы определяют успех или неудачу в конкурентной борьбе, т.е. являются ключевыми;
– привлекательна ли анализируемая отрасль и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях).

Ответы на перечисленные вопросы формируют основу для оценки среды, в которой действует (планирует) компания, и создают базу для разработки необходимых мероприятий и/или корректировке стратегии его развития, соответствующей общей ситуации и наблюдающимся отраслевым тенденциям. Рассмотрим основные методологические подходы для ответа на перечисленные вопросы.

Анализ конкуренции

В рамках рассматриваемого блока используется набор приемов и методических подходов, которые позволяют максимально объективно оценить изменяющиеся условия и определить характер и уровень конкурентной борьбы в отрасли. Базовыми методологическими инструментариями при этом являются:

- *Модель движущих сил конкуренции (модель М. Портера).* Данный инструментарий позволяет проводить:
  - анализ интенсивности конкуренции в отрасли;
  - анализ существующих и потенциальных конкурентов;
  - анализ рыночной силы поставщиков;
  - анализ угрозы со стороны товаров-заменителей;
  - анализ рыночной силы покупателей.

Анализ проводится для каждого сегмента рынка применительно к ретроспективе, текущему моменту и перспективе.

- *Benchmarking*

С помощью данного инструментария проводится анализ конкуренции в сопоставлении с компаниями – лидерами «мирового класса».

Анализ проводится независимо от момента времени. Оценивается достигнутое состояние и потенциально возможный ориентир.

- *SWOT – анализ*

Данный инструментарий позволяет проводить анализ конкурентной позиции компании с точки зрения соответствия стратегическим ориентирам, долгосрочным целям и ситуации в отрасли.

Анализ проводится на регулярной основе.

Анализ стадии развития отрасли. Анализ инвестиционной привлекательности

На базе сопоставления поэтапных результатов применения методологических инструментариев, описанных выше, оценивается уровень инвестиционной привлекательности отрасли:

- доходность;
- темпы роста;
- влияние конкуренции на издержки;
- международная конкуренция.

Выявление и оценка внешних угроз и возможностей

Для укрупненной оценки совокупного влияния выявленных внешних факторов (факторов макро- и микросреды) и более детального анализа наиболее значимых из них, основанного на оценке характера воздействия и степени влияния на стратегическое положение компании, используется матрица анализа макро и микросреды матрица EFEM).

Матрица EFEM является методологическим инструментом для количественного анализа стратегической позиции компании с использованием экспертных оценок. Матрица предназначена для комплексной оценки экономической, социальной, культурной, демографической, экологической, политической, правовой, технологической и конкурентной информации, важной для анализа и диагностики стратегического положения компании.

Внутренний анализ

Определение, основные цели и задачи анализа внутренней среды

Определение

Анализ внутренней среды – это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Основными целями анализа внутренней среды являются:

a) Выявление факторов и причин слабости и силы компании.
b) Определение наиболее значимых для развития внутренних факторов.

Состав факторов, степень их важности и значимости, а также силы воздействия на конкурентные преимущества компании устанавливаются на основе результатов решения следующих задач:

- Анализ целей и стратегий.
- Анализ потенциала:
  - выявление сильных и слабых сторон;
  - анализ последовательности привносимых ценностей;
  - анализ ресурсов.

Анализ проводится с использованием Модели М. Портера, Benchmarking'а, SWOT-анализа и сценарного анализа.

Анализ целей и стратегий

Целью анализа целей и стратегий компании является оценка их соответствия внешней среде, и проводится на основе сопоставления с целями и стратегиями конкурентов, поставщиков и потребителей (рис. 4.7.)

Рис. 4.7. Анализ целей и стратегий

Анализ потенциала

Выявление сильных и слабых сторон

Выявление сильных сторон, которые развивают имеющиеся и создают новые конкурентные преимущества компании; выявление слабых сторон, которые могут привести к утрате в перспективе конкурентных преимуществ и возникновению кризисной ситуации является составной частью SWOT – анализа.

Анализ сильных и слабых сторон предполагает проведение всестороннего исследования компании, которое должно включать в себя не только анализ отдельных аспек-

тов деятельности, но и анализ целостности наблюдаемой картины. Основные направления исследования представлены во вставке.

Основные направления исследования для анализа сильных и слабых сторон компании

- *Организация:*
  - тип организационной структуры;
  - менеджмент (интересы, квалификации, структура полномочий и ответственности);
  - системы координации (нормы, правила, регламенты, процедуры);
  - системы контроля;
  - системы планирования.
- *Персонал:*
  - отношения (степень энтузиазма, моральный климат, согласованность интересов);
  - профессиональная компетенция (знания, технические навыки и умения, профессиональный опыт);
  - численность.
- *Маркетинг:*
  - сила продавца;
  - знания потребителя (потребностей, вкусов, социального состава, численности, удовлетворенности и лояльности);
  - продуктовый портфель;
  - качество сервиса;
  - репутация.
- *Технологии:*
  - оборудование;
  - производство;
  - усовершенствование продукции;
  - научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.
- *Финансы:*
  - оборот;
  - отношение затраты/эффективность;
  - возврат на собственность, активы, инвестиции;
  - темпы ростопадения.

Выделяя слабые стороны, необходимо обратить особое внимание на те из них, которые в большей степени подвержены угрозам внешней среды. При этом в полной мере должны использоваться данные, полученные при проведении внешнего анализа.

Анализ последовательности привносимых ценностей

Для проведения анализа выявляются операции, привносящие ценности, которые пользуются спросом у потребителя, и которые он готов оплачивать (лучшие качество, уровень сервиса, новизна). Выявленные операции раскладываются на составляющие и доступные для понимания виды деятельности – цепочки ценностей.

Данный анализ позволяет выявить те виды и направления деятельности, дополнительные вложения в которые принесут наибольший и наименьший вклад в создание новых ценностей.

Анализ ресурсов

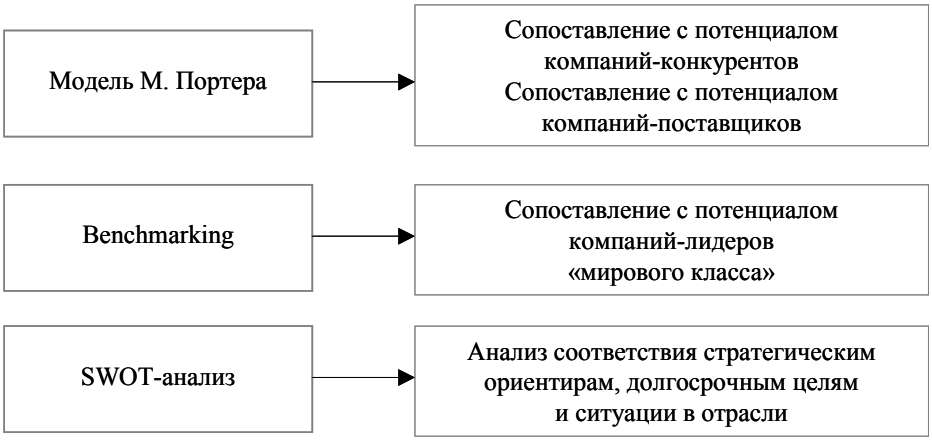
Анализ ресурсов проводится на основе изучения влияния портфеля продукции на стратегическую позицию компании, а также каждого ресурса, вида деятельности, индикатора на портфель. Все индикаторы рассматриваются в динамике, при этом, основное внимание акцентируется на резком улучшении или ухудшении показателей. Перечень основных индикаторов представлен во вставке.

Индикаторы для анализа ресурсов компании

1. Обще финансово-производственные индикаторы:
   - Прибыль до и после уплаты налогов;
   - Возврат на собственность, активы, инвестиции;
   - Ликвидность;
   - Финансовые рычаги;
   - Доля и объем заемного капитала;
   - Производительность:
   - Персонала:
     - Приходящаяся на 1 работника продукция;
     - Выпускаемая за человеко-час продукция;
     - Прогулы и связанные с ними издержки;
   - Оборудования:
     - Приходящаяся на единицу внеоборотного капитала продукция;
     - Отношение количества часов функционирования оборудования к числу часов работы компании;
     - Отношение количества часов работы оборудования, занятого в производстве продукции, к числу часов работы компании.
2. Маркетинговые индикаторы:
   - Издержки продаж;
   - Объем продаж (объем продаж на 1 клиента);
   - Число сделок (число сделок на 1 клиента);
   - Число и процент увеличения новых клиентов;
   - Процент потерянных клиентов;
   - Степень удовлетворенности клиентов.
3. Управленческие индикаторы:
   - Эффективность распоряжений:
     - Отданных;
     - Неисполненных и повторных;
     - Отмененных;
   - Эффективность управления персоналом:
     - Процент приема новых сотрудников;
     - Процент прогулов;
     - Обучение и повышение квалификации;
     - Уровень компенсации в сравнении со средним по отрасли, региону.
   - Индикаторы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Получение целостного взгляда о потенциале компании, его соответствие требованиям внешней среды предполагает использование одновременно различных методических инструментов (рис. 4.8.)

Рис. 4.5. Анализ потенциала компании



Стратегический выбор. Разработка стратегии

Определение

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

В рамках маркетинговой стратегии осуществляется последовательное активное влияние на рынок, его формирование, завоевание на нем целевых для компании позиций.

Этап разработки стратегии предполагает не только определение политики, но и разработку мер и мероприятий, а также методов достижения целей, он обеспечивает основу для принятия последующих долгосрочных решений.

Оценка альтернатив стратегического развития

На данной стадии анализируются альтернативы в рамках выбранной стратегии развития компании и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей.

Определение

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании различные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

В практике стратегического планирования используются различные методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний. В последнее время широкое распространение получило моделирование.

В центре моделирования находится модель – материальный или мысленно представляемый объект, который в процессе исследования замещает объект-оригинал так, что

его непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале. На практике для количественной оценки результатов реализации той или иной стратегии используется модель компании.

Модель компании – это многогранный и целостный взгляд на компанию, отражающий ее основные особенности и процессы. Моделирование подразумевает принятие определенных допущений в отношении ее функционирования и не учитывает факторы, незначительно влияющие на результирующие показатели, что упрощает использование модели, одновременно сохраняя наиболее важную для принятия решений информацию на поверхности.

Модель основана на использовании количественных показателей, которые, с одной стороны, позволяют свести результаты различных стратегий к единому знаменателю и сравнить их эффективность между собой с учетом необходимых ограничивающих факторов, с другой – подготовить основу для детализации стратегического плана по срокам и подразделениям компании.

Подходы к формированию модели

Модель компании может быть построена с использованием различных программных продуктов. Выбор того или иного продукта, прежде всего, завит от используемого компанией (уже имеющегося) программного обеспечения и требуемой степени детализации модели. В связи с тем, что большинство компаний имеют стандартный пакет MS Office, одним из оптимальных вариантов является реализация модели в приложении MS Excel.

Использование MS Excel в качестве инструмента разработки модели позволяет сделать модель понятной и прозрачной, а ее изменение и расширение – доступным для персонала компании, имеющего навыки работы с этим приложением.

В зависимости от специфики компании при формировании модели используют различные *подходы*. В качестве примера рассмотрим некоторые из них (применительно к модели производственной компании):

– *Разделение внешней и внутренней среды компании*
  Факторы, влияющие на результаты расчетов можно разделить на экзогенные - вводимые в модель в готовом виде (цены, объемы продаж), и эндогенные – определяемые в рамках модели (потребность в ресурсах).
– *Разделение внутренней среды компании по функциональным областям деятельности: сбыт, производство, снабжение, инвестиции, финансы.*
  Это позволяет логично представить цепочку товарно-денежных потоков от покупателя до поставщика, учесть потребность в инвестициях и финансировании по каждой функциональной области.
– *Укрупнение видов продукции и затрат компании*
  У любой компании можно выделить основные виды продукции, которые определяют его успех на рынке и экономическое положение. В процессе анализа стратегических альтернатив уделяется внимание именно этим группам продукции. Аналогичный подход можно использовать при выборе статей затрат.
  Управление небольшим числом видов продукции и статей затрат позволяет руководителям концентрировать внимание на ключевых факторах успеха компании и сформировать адекватную стратегию. Состав ключевых видов продукции и статей затрат подвержен изменениям в течение времени при корректировке стратегии развития.

– *Разделение переменных и постоянных затрат.*
  При оценке стратегических альтернатив, варьировании объемов сбыта и производства меняется величина затрат. Для получения реалистичного плана затрат важно определить основные статьи затрат, величина которых напрямую зависит от объема сбыта и производства, и тех, чья величина в целом неизменна.
– *Отражение в модели основных производственных процессов компании.*
  Для удобства контроля за достигнутой производственной мощностью производственный процесс разбивается на участки, соответствующие основным стадиям производства.
– *Объединение ключевых индикаторов оценки стратегических альтернатив в один раздел.*
  Для наглядного представления и анализа оценочные индикаторы представляются в табличной и графической форме на отдельном листе (при реализации модели в Excel).

4.4. Определение механизма контроля

Стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику своего поведения на рынке.

Маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Иногда он осуществляется независимыми аудиторами.

Определение

Маркетинговый аудит – систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании.

Таблица 4.9.

Структура маркетингового аудита

Аудит маркетинговой среды
Макросреда: Демографический аспект Экономический аспект Экологический аспект Технологический аспект Политический аспект Культурный аспект
Область задач: Рынки Потребители Конкуренты Каналы сбыта Поставщики Контактные аудитории

Аудит маркетинговой стратегии
Цели маркетинга
Задачи маркетинга
Маркетинговая стратегия
Бюджет
Аудит организации маркетинга
Формальная структура
Функциональная эффективность
Согласованность
Аудит системы маркетинга
Маркетинговая информационная система
Система маркетингового планирования
Система контроля маркетинга
Разработка новых товаров
Аудит эффективности маркетинга
Анализ прибыльности
Анализ издержек
Аудит функций маркетинга
Товары
Цена
Распространение
Реклама, продвижение товара и создание имиджа
Служба сбыта

Таким образом, важнейшим этапом реализации планов стратегического развития является контроль:

- соответствия планируемых и фактически достигнутых результатов;
- соответствия исходных стратегических установок фирмы имеющимся рыночным возможностям.

В случае выявления несоответствия производится корректировка стратегий и планов.

Кейс по теме 4. «Стратегический маркетинг»

Nestle открывает для себя Америку

Переход к рыночной экономике поставил многие предприятия в сложное положение. У одних положение стало критическим, у других, во многом, благодаря грамотному и квалифицированному персоналу, привлекательной и качественной продукции несколько лучше. Такие предприятия стали приспосабливаться к изменившейся среде. Им стало необходимо овладеть новыми навыками и методами работы, чтобы полностью использовать свои сильные стороны в совершенно иных, рыночных условиях.

Одним из таких предприятий является «Онежский текстиль» (Онтекс) из Петрозаводска, выпускающее изделия из плотного трикотажа. В 1998г. руководство «Онтекса» пришло к осознанию необходимости пересмотра организационной структуры предприятия, системы финансового планирования и контроля, а также своей стратегии развития.

Предприятию требовалась помощь со стороны, и оно обратилось к стороннему консультанту – эксперту по маркетингу.

Экспертом по маркетингу был проведен ряд работ по анализу как предприятия, так внешней для него среды. Среди основных, отмеченных им факторов было:

- В ряде областей «Онтекс» работает достаточно успешно, включая те, в которых предприятие намеревалось повысить эффективность с внешней помощью. Несмотря на длительные сроки службы технологическое оборудование находится в хорошем состоянии. Качество продукции является достаточно высоким, управление технологическим процессом осуществлялось достаточно грамотно;
- Персонал молодой и мотивирован, получает заработную плату вовремя и регулярно;
- Предприятие имеет сеть из семи собственных магазинов в Петрозаводске;
- Производственные издержки не выше, чем у конкурентов;
- Запасы продукции небольшие, что не отвлекало средства (возможно, даже слишком маленькие, что влияет на гибкость производства);
- У предприятия нет долгов, которые угрожали бы активам. Оно является прибыльным;
- Не весь персонал непосредственно занят в производстве. Эффективность производства составляет лишь половину возможной. Производство загружено не полностью;
- Номенклатура выпускаемых изделий слишком широка и не является плановой, много моделей не является оптимально прибыльными, в частности детская одежда. Кроме того, слишком большую долю продукции составляла зимняя одежда, при недостатке летних изделий. Несмотря на то, что оборудование предназначено для массового производства, на практике наблюдалась тенденция выпуска изделий по специальному заказу;
- Выбор сырья весьма ограничен;
- Служба маркетинга и сбыта предприятия не имеет достаточного опыта и знаний, сектор рынка, где продавались изделия «Онтекса», был узким и непредсказуемым. Реализацией за пределами Петрозаводска занимались исключительно дилеры.

В итоге, проанализировав как само предприятие, так внешнюю для него среду эксперт пришел к выводу, что «Онтекс» гораздо «сильнее», чем казалось самому руководству предприятия, в частности, в ряде областей для решения проблем в которых оно обратилось за помощью к эксперту.

По материалам проекта ТАСИС (Петрозаводск, Россия).

Вопросы к кейсу:

1. Назовите сильные стороны предприятия.
2. Назовите слабые стороны предприятия.
3. Какой вариант стратегии предприятия вы предложите?
4. В соответствии с выбранной стратегией, какую формулировку концепции бизнеса (позиционирование предприятия) вы предложите?
5. В соответствии с выбранной стратегией, каковы варианты оптимизации товарного портфеля.
6. В соответствии с выбранной стратегией, каковы варианты оптимизации системы сбыта?

Контрольные вопросы:

1. Перечислите этапы разработки маркетинговой стратегии.
2. Каковы основные отличия миссии от целей
3. Какова цель и основные задачи стратегического анализа.
4. Какие рыночные параметры рассматриваются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды.
5. Какие методические инструменты применяются при проведении анализа внешней среды, внутренней среды, цель их применения.
6. Назовите цель применения модели фирмы.
7. Какова цель и основные задачи маркетингового контроля?

Тесты:

1. Стратегия маркетинга - это:

а) устав предприятия;
б) план и программа маркетинговой деятельности;
в) комплекс долгосрочных базовых маркетинговых решений и принципов;
г) маркетинговый раздел бизнес-плана.

2. К характеристикам миссии фирмы не относится:

а) миссия не имеет временных критериев;
б) миссия имеет направленность на внешнюю для компании среду;
в) миссия выражается в терминах, имеющих общий характер;
г) положения, утверждаемые в целях, имеют абсолютный характер.

3. Расположите в последовательности этапы разработки стратегии:

а) разработка миссии и целей;
б) формирование механизма контроля;
в) стратегический анализ;
г) стратегический выбор.

4. ***Benchmarking – это:***
   а) методический инструмент конкурентного анализа на основе сопоставления;
   б) методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды;
   в) методический инструмент анализа портфеля продукции;
   г) методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов.

5. ***Комплекс задач по анализу внешней среды не проводится с использованием:***
   а) модели М. Портера;
   б) Benchmarking'а;
   в) PEST –анализа;
   г) матрицы BCG.

6. ***GAP – анализ – это:***
   а) метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов;
   б) методический инструмент четырехэлементного анализа внешней среды;
   в) методический инструмент анализа отклонений фактического развития ситуации от запланированного;
   г) метод, позволяющий получать оценку различных вариантов развития ситуаций – сценариев, предоставляет информацию о возможных отклонениях.

7. ***Матрица EFEM – это:***
   а) методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов;
   б) методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды;
   в) метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность;
   г) методологический инструмент комплексной оценки экономической, социальной, культурной, демографической, экологической, политической, правовой, технологической и конкурентной информации.

8. ***К задачам анализа внутренней среды фирмы не относится:***
   а) анализ последовательности привносимых ценностей;
   б) анализ ресурсов;
   в) анализ факторов микросреды;
   г) анализ целей и стратегий.

9. ***Систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений***

по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании – это:

а) внешний анализ;
б) разработка стратегии развития;
в) маркетинговый аудит;
г) внутренний анализ.

10. Инструментом, завершающим процесс разработки стратегии является:

а) модель М. Портера;
б) Benchmarking;
в) матрица BCG;
г) SWOT-анализ.

ТЕМА 5.

Базовые маркетинговые стратегии

Успешно изучив тему, студент:

Знает:
- Классификацию базовых маркетинговых стратегий.
- Сущность и типы стратегий роста.

Умеет:
- Выбирать базовую маркетинговую стратегию фирмы.
- Различать подходы к определению стратегий роста.

Приобретает навыки:
- Классификации базовых маркетинговых стратегий.
- Классификации стратегий роста.

Краткое содержание

Содержание темы:

5.1. ***Базовые маркетинговые стратегии***
Базовые маркетинговые стратегии: стратегия лидерства за счет экономии на издержках, стратегия дифференциации, стратегия специализации. Особенности, достоинства и недостатки каждой стратегии.

5.2. ***Стратегии роста***
Стратегии роста: стратегия интенсивного и интеграционного роста, – их цели, направления, методы осуществления. Конкурентные и функциональные маркетинговые стратегии.

Цели изучения темы:
1. Формирование системы понятий о базовых маркетинговых стратегиях.
2. Формирование системы понятий о стратегиях роста.

Задачи изучения темы:
1. Изучить типологию базовых маркетинговых стратегий.
2. Изучить типологию стратегий роста.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:
– стратегия лидерства за счет экономии на издержках,
– стратегия дифференциации,
– стратегия специализации,
– стратегия наилучшей стоимости,
– интенсивный рост,
– интеграционный рост,
– регрессивная интеграция,
– прогрессивная интеграция.

Порядок изучения темы:

Рекомендуемая длительность изучения темы – 2 часа лекционных занятий, 2 часа практических занятий, 2 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:
1. Лекция на тему «Базовые маркетинговые стратегии».
2. Практические занятия в форме семинаров.
3. Самостоятельная работа студентов в формах:
   - изучение основной и дополнительной литературы;
   - выполнение тестовых заданий по теме 5;
   - посещение Интернет-сайтов по данной тематике.

В процессе аудиторной работы:
- разберите ситуационную задачу по теме 5 и ответьте на вопросы.

Методические указания:

Вопросы темы:
1) Базовые маркетинговые стратегии.
2) Стратегии роста.

При изучении первого вопроса:

Читать тему 5 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

Приведите примеры базовых маркетинговых стратегий.

В чем заключается отличие стратегии дифференциации от стратегии специализации?

В чем заключается отличие стратегии наилучшей стоимости от стратегии специализации?

При изучении второго вопроса:

Читать тему 5 учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

Вспомните основные стратегии роста. Подумайте, может ли малая фирма использовать стратегию интенсивного роста? Какие известные Вам фирмы используют стратегию интенсивного роста, а какие – интеграционного роста?

При изучении темы 5 необходимо:

- *Читать:*

  Основная литература:

  1. Конкуренция / М.Портер. – М.:Вильямс, 2001.
  2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.
  3. Маркетинг / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998
  4. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995.

  Дополнительная литература:

  1. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр.- А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
  2. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА М-НОРМА, 1997.
  3. Все о маркетинге: сб. материалов. – М.: Азимут-Центр, 1991.
  4. Джоббер Д. «Принципы и практика маркетинга: Пер. с англ.: Учеб. пособие». – Издательский дом «Вильямс», 2000.
  5. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
  6. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1995.
  7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.
  8. Попов Е. В. «Продвижение товаров и услуг: Учеб. пособие». – М.: Финансы и статистика, 1999.

- *Посетить сайты Интернет:*
  1. www.dis.ru
  2. www.mamba.ru
  3. www.7st.ru

- *Ознакомиться с ППП:*
  1. программа Marketing Expert (см. сайт: www.curs.ru/New_Folder/Marketing_Expert.htm и www.pro-invest.ru/it/products/index.htm

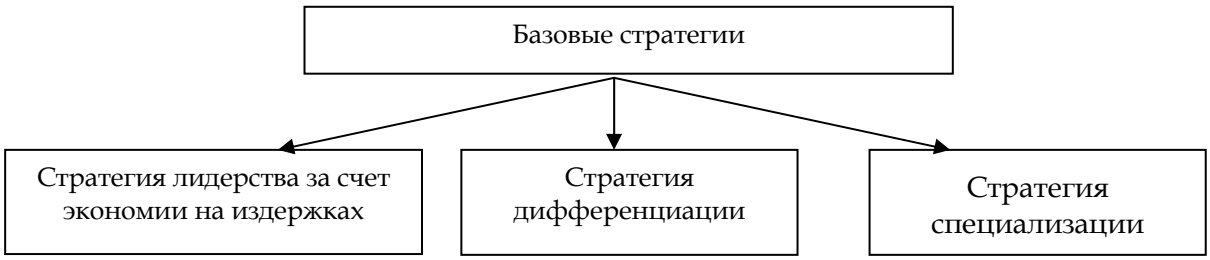
Долгое время при стратегическом анализе и диагностике положения компании значение аспектов конкурентной борьбы для формулирования стратегии игнорировалось. Такое положение изменилось с вступлением многих рынков в фазу структурной стагнации, когда выигрыш одной компании достигается только за счет потерь конкурента. В этой связи сложилось мнение, что успех предприятия в большой степени зависит от конкурентных аспектов, которые проявляются на двух уровнях: с одной стороны, на агрегированном уровне успех предприятия определяется условиями конкуренции в отрасли в целом (так называемой отраслевой структурой), с другой – важную роль играет поведение соперников.

Признание влияния отраслевой структуры на успех предприятия стало отражаться в различных стратегических моделях, прежде всего в широко известной матрице конкурентных преимуществ консультационной компании Boston Consulting Group. На базе данной модели предполагается делать оценки перспектив успеха предприятия в определенной отрасли, а также давать нормативные рекомендации по выбору стратегии в различных конкурентных условиях.

В 80-е годы профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер подверг данную модель критике, подчеркнув, что рыночная доля компаний и рост отраслевого рынка – отнюдь не единственные критерии рентабельности и перспективности. По его мнению, все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ так или иначе укладываются в три типовых варианта[1]:

1) лидерство в снижении издержек;
2) дифференциация;
3) фокусирование (специализация).

Рис.5.1. Базовые стратегии



Разработка стратегии начинается с выбора конкурентного преимущества (преимущества по издержкам или преимущества рыночной силы, основанного на уникальности товара), с помощью которого компания будет достигать поставленных стратегических целей. На основании определенных преимуществ выбирается базовая стратегия. После того, как компания определилась с конкурентными преимуществами (существующими или ожидаемыми) и базовой стратегией, необходимо выбрать конкурентную стратегию.

*Стратегия лидерства за счет экономии на издержках***.** Данная стратегия опирается на производительность труда и подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, тщательную проработку новых товаров, невысокие сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания – более низкие по сравнению с конкурентами издержки; доминирующая роль отводится производству.

Таблица 5.2.

[1] Michae1 E. Porter, Competitive Stratagy: Techniques for Analyzing Indastries and Competitors (New York: Free Press, 1980).

Особенности стратегии лидерства в снижении издержек[1]

Достоинства стратегии	Риски стратегии
Компания способна противостоять прямым конкурентам даже в случае ценовой войны и получать прибыль при ценах, минимально допустимых для конкурентов	Технологические изменения могут обесценить предыдущий опыт и инвестиции, являющиеся базой лидерства по издержкам
Сильные клиенты не могут добиться снижения цены ниже приемлемого для наиболее сильного конкурента уровня	Преувеличенное внимание к издержкам может лишить компанию способности вовремя вносить изменения в методы торговли
Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных поставщиков, т. к. дают компании большую гибкость в случае повышения цен на сырье и материалы	Инфляция издержек (рост цен на ресурсы), снижающая способность компании поддерживать разность в ценах
Низкие издержки создают барьер входа для новых конкурентов	Компании, вновь пришедшие на рынок, могут обладать более совершенными, а значит и более эффективными технологиями

В автомобильной промышленности Toyota является общепризнанным лидером по издержкам. Компания успешно конкурирует в ряде сегментов по целому ряду автомобилей (рис. 5.3). Ее миссия заключается в том, чтобы быть производителем с низкими издержками. General Motors также конкурирует в большинстве сегментов рынка, но General Motors стремится дифференцировать свой продукт, улучшая его стиль или характеристики и, предлагая более широкий выбор моделей автомобилей в каждой линии.

Hyundai успешно конкурирует на мировом рынке с ограниченным ассортиментом, включающим 4 автомобиля маленького и среднего размера, которые фирма производит по низкой себестоимости и продает по конкурентоспособным ценам.

Рис. 5.3. Модель конкурентных преимуществ применительно к автомобильной промышленности[2]

Значительные возможности снижения издержек производства заложены в унификации производства разных марок автомобилей. Цель – обеспечить широкий выбор продукции для покупателей при меньшем объеме затрат на опытно-конструкторские и прочие работы. В настоящее время выпуск 1,8-2 млн. автомобилей на одной платформе является оптимальным для производителей с точки зрения минимизации издержек производства. По прогнозам, к 2005 году в мире будут только две платформы, отвечающие

[1] На основе: Ламбен Жан-Жак, Стратегический маркетинг, Европейская перспектива (СПб.:Наука, 1996).
[2] На основе: Michael E. Porter, Competitive Stratagy: Techniques for Analyzing Indastries and Competitors (New York: Free Press, 1980).

этим условиям. Обе они принадлежат Volkswagen[1]. Немецкая компания Volkswagen, основными марками которой в результате покупки одноименных компаний стали Audi, Seat и Skoda, устанавливает на них одинаковые платформы. Эта стратегия позволила Volkswagen сократить издержки на сотни миллионов долларов. Сейчас Volkswagen использует 4 платформы, в то время как в середине 90-х годах их было 16. На одной платформе выпускается восемь моделей четырех марок: VW Golf (родоначальник платформы), Bora и New Beetle, Audi A3 и TT, Seat Toledo и Leon, Skoda Octavia. Союз General Motors-Fiat предусматривает на ближайшее будущее три или четыре платформы для марок Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Opel, Vauxhall и Saab. По заявлению партнеров, экономия на разработках и внедрении в производство за пять лет достигнет 2 млрд. долл.

Однако есть и минусы в такой унификации. Так, основные марки компании Volkswagen уже сейчас стали конкурировать друг с другом, так же как и с марками конкурентов - Opel и BMW.

Большая стоимостная разница автомобилей с одинаковыми опциями, принадлежащих Volkswagen, сказывается на объемах продаж. В связи с тем, что объем сокращения издержек при использовании единой платформы является значительным, автокомпании стремятся делать одинаковыми детали, которые не видны покупателям, и, привносить максимум различий во внешний облик.

Стремление стать производителем, имеющим самые низкие издержки в отрасли, является мощным конкурентным подходом на рынках, где имеется много чувствительных к цене потребителей. Однако, следуя этой стратегии компании не следует игнорировать принципы дифференциации. Если потребители будут считать ее продукцию сравнимой с продукцией конкурентов или приемлемой, лидер должен будет делать скидки к ценам, чтобы ослабить своих конкурентов и потеряет при этом свое лидерство.

Стратегия дифференциации. Целью подобной стратегии является придание услугам (товарам) отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают компанию от конкурентов. Т. е. фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она, благодаря своим отличительным особенностям, обладает значительной рыночной силой.

Не все компании могут найти возможности для повышения ценности своего предложения и получить тем самым конкурентное преимущество. В одних отраслях добиться этого сложнее, чем в других.

Рис. 5.4. Классификация отраслей в отношении конкурентных преимуществ по Boston Consulting Group[2]

Отрасль

(j) Возможности для достижения преимуществ		Много	(b) Фрагментарная Общественное питание	Специализированная Автомобилестроение
	(i)			
	(h)	Мало	(c) Тупиковая Сталелитейная	(d) Массовая Индустрия воздушных перевозок

(e) Мало (g) Оценка преимуществ (f) Много

[1] PriceWaterhouseCoopers, Второй автомобильный век. Тезисы исследования (www.kommersant.ru, 02.2000).

[2] На основе: Котлер Ф., Армстрон Г., Сондерс Д., Вонг В., Основы маркетинга: второе европейское издание, (Москва: Вильямс, 2000).

Дифференциация может принимать различные формы (имидж марки, технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис), предполагает, прежде всего, четкую организацию маркетинга, координацию действий НИОКР, производства и маркетинга.

Таблица 5.5.

Особенности стратегии дифференциации[1]

Достоинства стратегии	Риски стратегии
По отношению к конкурентам дифференциация снижает взаимозаменяемость товара, усиливает приверженность марке, снижает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность	Разрыв в ценах по сравнению с доминирующими по издержкам конкурентами становится столь большим, что сохранить приверженность марке не представляется возможным
Приверженность клиентов затрудняет приход на рынок новых конкурентов и ослабляет давление клиентов на компанию	Роль фактора дифференциации снижается по мере того, как товар становится все более привычным
Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость компании к возможным действиям сильного поставщика	Восприятие дифференциации снижается под влиянием имитаций
Отличительные свойства компании защищают компанию от конкурирующих компаний, оказывающих подобные услуги	

Существует целый ряд автопроизводителей, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструкционных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, *Subaru*).

Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ для минимизации издержек большинства автомобильных компаний, BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок.

И BMW, и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество.

Компания, делающая ставку на дифференциацию, должна изыскивать пути для повышения эффективности производства и снижения издержек. В противном случае она рискует потерять конкурентоспособность из-за относительно высоких затрат.

Японская компания Toyota перешла от незначительного охвата рынка к лидерству по издержкам. Затем, инвестируя средства, полученные за счет преимуществ по издержкам, в повышение качества, расширение ассортимента и дополнительных услуг перешла к дифференциации с преимуществом в затратах (рис. 5.6). Данная стратегическая позиция наиболее прибыльна. Лидер рынка обладает конкурентными преимуществами по затратам, ценности, объему сбыта и может устанавливать повышенную цену, получая большую, чем у конкурентов прибыль.

[1] На основе: Ламбен Жан-Жак, Стратегический маркетинг, Европейская перспектива (СПб.:Наука, 1996).

Рис. 5.6. Путь японских производителей для улучшения конкурентной позиции[1]

Сегодня при выборе автомобиля потребители все больше внимания обращают на его отличительные свойства, имидж марки и уровень цен. Относительная простота освоения новейших технологических достижений означает, что одновременно добиться дифференциации по товару и иметь более высокие цены становится все сложнее. Перспективной наиболее прибыльной стратегической позицией для автогигантов становится дифференциация и преимущество по издержкам с широким охватом рынка. Успех японских автомобильных компаний на мировых рынках наглядно подтверждает это и уже заставил задуматься ведущих американских и европейских производителей.

Стратегия специализации. Такая стратегия предполагает концентрацию усилий компании на нуждах одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Цель состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Смысл фокусирования состоит в том, чтобы выбрать сегмент отраслевого рынка и обслуживать его с помощью вашей стратегии лучше и эффективнее, чем конкуренты. Оптимизируя свою стратегию для выбранной целевой группы, компания, выбравшая этот курс, пытается достичь конкурентных преимуществ применительно к выбранной группе учитывая все его особенности (таблица 5.7).

[1] На основе: Malcolm McDonald, Stratagic Marketing Planning: Second Edition, (London: Kogan Page, 1996).

Таблица 5.7.

Особенности стратегии специализации

Достоинства стратегии	Недостатки стратегии
Может опираться как на лидерство по издержкам, так и на дифференциацию, либо на то и другое одновременно	Большой разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов
Позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом	Сокращение различий в требованиях к товару со стороны целевого сегмента и рынка в целом
	Выход конкурентов на еще более узкие подсегменты целевого для компании рынка

Существуют два вида стратегии фокусирования. Компания в пределах выбранного сегмента либо пытается достичь преимуществ в снижении издержек, либо усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди остальных компаний, действующих в отрасли. Таким образом, она может добиться конкурентных преимуществ, концентрируя внимание на отдельных сегментах рынка, работая с узкой группой потребителей, которая отличается от других групп.

Следуя данной стратегии компания должна решить три задачи: создания ниши, ее расширения и защиты. Ключевая идея ниши – специализация.

Поскольку положение в нише может измениться, компании занимаются созданием новых ниш. Они стремятся придерживаться принципа ниш, но отнюдь не конкретной ниши: множественные ниши предпочтительнее единой ниши – она может стать убыточной либо привлечь внимание более крупных конкурентов.

В начале 90-х годов компания Porsche как раз оказалась «между двух огней», когда спрос на роскошные автомобили стал падать, а компании Honda, Toyota и Mazda предприняли атаку рынка спортивных автомобилей. Оперируя на двух и более нишах, компания увеличивает свои шансы на выживание.

Правильный выбор ниши – лишь одна из граней успеха компании, другими могут быть:

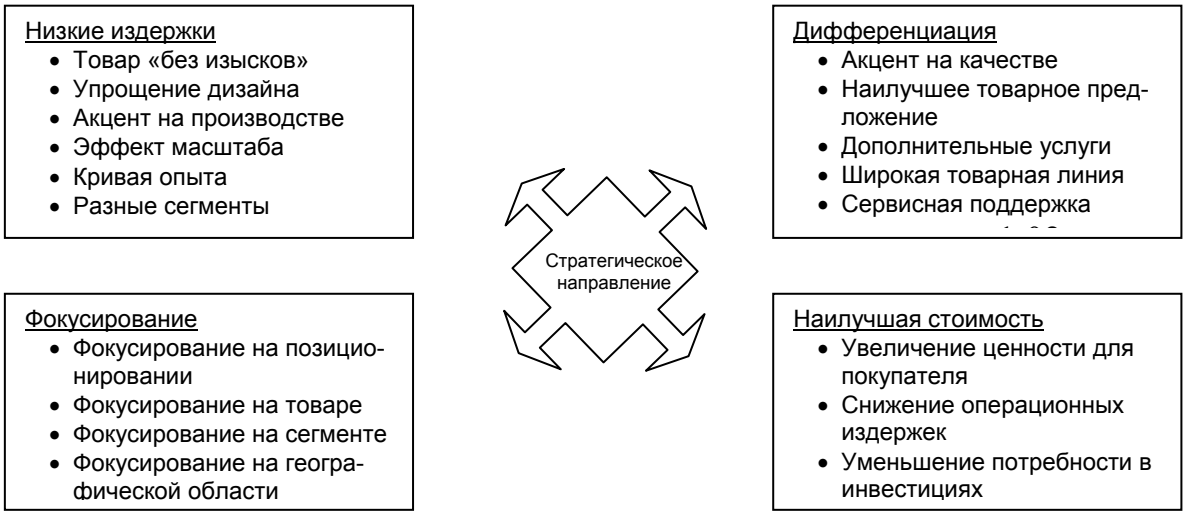
- осторожное поведение (ориентация на рынки, не интересные лидерам);
- низкие затраты на производство;
- активная инновационная деятельность, когда каждый год выпускается множество новых продуктов;
- стратегия поглощения небольших конкурентов, что позволяет развивать и расширять предложение продукта;
- предположение высокой ценности;
- установление премии к цене;
- сильная корпоративная культура.

Наилучшая стоимость. По мнению М. Портера если компания «застряла посередине», то есть четко не следует одной из вышеназванных стратегий, основанных на наличии компетенций и конкурентных преимуществ, она не может преуспеть по всем стратегическим направлениям. А. Томсон и А. Стрикленд из Алабамского университета предположили наличие успешной промежуточной стратегии – стратегии наилучшей стоимости[1] (рис. 5.8).

1 Arthur A. Thomson, Jr, A. J. Strickland III, Stratagic Management: Concept&Cases (Chicago: Irwin, 1994).

Она сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, базирующейся на приемлемых качестве, услугах, свойствах и характеристиках. Идея состоит в достижении синергизма и создании высокой ценности, удовлетворяющей или превосходящей запросы потребителей по параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, и превосходящей их ожидания относительно цены. Цель – стать производителем с низкими издержками продукции или услуг со свойствами выше среднего, а затем использовать преимущества низких издержек для сбивания цен на изделия конкурентов со сравнимыми свойствами.

Рис. 5.8. Альтернативные стратегические направления[1]



Примером успешной реализации наилучшей стоимости служит стратегия компании Toyota в отношении марки Lexus (рис. 5.3). В автомобильной промышленности **Toyota** является общепризнанным лидером по издержкам. Ее модели находятся в нижней ценовой категории, так как большие объемы производства способствуют низким затратам. При выводе же на рынок автомобилей класса «люкс» новой марки Lexus она решила использовать другой подход имеющий три основных отличительных свойства:

- Перенесение опыта в изготовлении высококачественных автомобилей при низких издержках на изготовление автомобилей класса «люкс» при издержках меньших, чем у других производителей, работающих на этом рынке, особенно изготавливающих автомобили марок Mercedes и BMW.
- Используя относительно низкие производственные затраты установить на модели Lexus меньшую цену чем на аналогичные у Mercedes и BMW и привлечь чувствительных к цене, а возможно, и к качеству покупателей автомобилей марок Lincoln и Cadillac.
- Создание сети дилеров Lexus отдельно от дилеров остальных автомобилей компании Toyota с максимально персонифицированной системой внимательного обслуживания, никогда ранее не используемой в отрасли.

Стратегия в отношении марки Lexus оказалась настолько успешной, что Mercedes под давлением падения продаж был вынужден значительно снизить цены и вывести на

[1] На основе: David A. Aaker, Strategic Market Management, 6-th edition (New York: John Wiley&Sons, 2001).

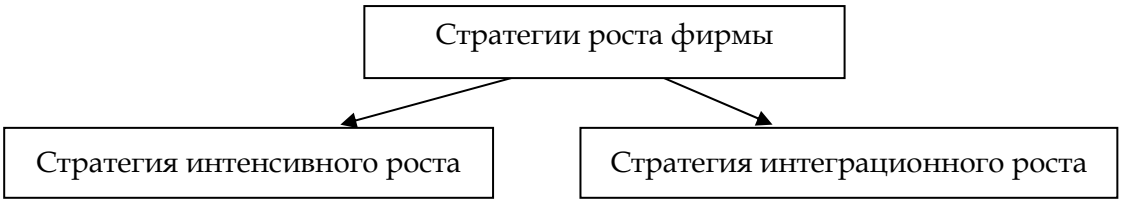
рынок новую более дешевую серию C-Class. Автомобили производства Toyota неоднократно признавались лучшими по качеству. Так, исследование продаваемых в 2001 году в США новых автомобилей проведенное компанией J.D. Power&Associates показало, что они стали лидерами по надежности в 7 из 16 различных классов. А автомобили марки Lexus стали безусловным лидером по качеству – в них было вскрыто лишь 85 дефектов на 100 машин.

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате лучшего соответствия значений на шкале «качество - услуги - свойства - эксплуатационные характеристики – цена» с параметрами продукции конкурентов. Компания стремится стать производителем со все более низкими издержками и со все более высокими характеристиками, становясь в конце концов производителем самой лучшей в отрасли продукции с самыми низкими издержками. Безусловно каждая из стратегий, отмеченных в статье, имеет право на свое существование. Однако именно создание наилучшей стоимости будет являться наиболее мощным конкурентным подходом в во все более обостряющейся рыночной борьбе.

Стратегии роста

Кроме базовых стратегий выделяют стратегии роста.

Рис. 5.9. Стратегии роста фирмы



Одной из наиболее распространенных стратегий, соответствующей наступательному духу бизнеса, является *стратегия роста фирмы*, ориентированная на расширение операций, рост ее доли на рынке. Увеличение сбыта, рост прибыли и т.д. Выделяются два направления роста фирмы: интенсивный и интеграционный. *Интенсивный рост* осуществляется преимущественно за счет использования приемов агрессивного маркетинга: захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса, усиленного воздействия на контактные аудитории, активной рекламы и т.д. *Интеграционный рост* проявляется в установлении мягкого или жесткого контроля над партнерами, клиентами и конкурентами, в целенаправленном воздействии на их поведение. В соответствии с этим различаются три типа интеграции:

- *регрессивная интеграция* – осуществление контроля за поставщиками;
- *прогрессивная интеграция* – контроль за системой распределения (дистрибьюции);
- *горизонтальная интеграция* – контроль за конкурентами.

Известны различные методы обеспечения интеграционного роста. Одним из них является система соглашений, учитывающих как интересы каждого из участников, так и общие интересы, когда все поступаются частью своего суверенитета в расчете на выгоды, получаемые от консолидации маркетинговых действий. Более высоким уровнем интеграционной согласованности является создание холдинговой системы, где одна компа-

ния, обладающая контрольным пакетом акций, контролирует и направляет остальные, исходя из общих интересов. Еще более жесткой формой интеграции является скупка акций других участников, что ведет к поглощению или слиянию компаний и позволяет диктовать им свою волю в собственных интересах. Наиболее мягкой формой интеграции является система личностных контактов и «джентельменских соглашений». Иногда фирма открывает филиалы или образует дочерние компании, специализирующиеся на поставках или на торгово-посреднической деятельности.

Кроме базовых стратегий, стратегий роста выделяют конкурентные и функциональные маркетинговые стратегии, которые представлены в соответствующих разделах учебного пособия.

Кейс по теме 5. Базовые маркетинговые стратегии

Перспективы развития отечественного автомобилестроения, глобализация и реструктуризация

Происходящие в автомобильной промышленности процессы массовой глобализации свидетельствуют о том, что автомобилестроение переходит на новый качественный уровень развития. В новом веке смогут выстоять только самые крупные и эффективные компании – в одиночку обострение конкурентной борьбы, которое происходит на фоне постоянного роста требований потребителей к безопасности, экологичности и технологичности автомобилей, просто не пережить. Способность компании к выживанию может быть проверена именно на мировых рынках. В связи с этим, в последние годы компании и стремятся упрочить свои глобальные позиции. Ключевым фактором интеграции на национальных и интернациональных уровнях являются интернациональные поставки и развитие национальных структур. За счет этого компании стремятся добиться снижения издержек и производить большее количество автомобилей для удовлетворения нужд регионов.

Глобализация, неизбежно ведущая к консолидации мирового автомобилестроения, происходит от переизбытка производственных мощностей и больших региональных различий роста продаж на развитых и развивающихся рынках.

В настоящее время избыток производственных мощностей во всем мире оценивается в 24 млн. автомобилей. Кроме того, число избыток производственных мощностей растет. За период с 1990 по 1999 гг. загрузка мощностей сократилась с 80% до 69%. В 1990 году мировая автомобильная промышленность произвела 45,7 млн. автомобилей, производственные мощности были рассчитаны на 57 млн.; это 423 сборочных предприятия со средним объемом производства 108 тыс. автомобилей. В 1999 году было произведено уже около 52,9 млн. автомобилей при мощностях в 76,8 млн.; это 573 сборочных предприятия с объемом производства 93 тыс. автомобилей на каждом из них.

По мнению многих западных аналитиков в течение ближайших семи лет автомобильный рынок в развитых странах увеличиваться не будет – «все, что будет происходить, будет происходить на развивающихся рынках. В этих странах и темпы роста ВВП выше, и среди потенциальных покупателей большинство тех, кто впервые отваживается раскошелиться на автомобиль».

Ареной основной конкуренции между мировыми автогигантами становится весь мир за пределами «большой семерки» – от Южной Африки до Индии и от Колумбии до России. Например, эксперты компании **Fiat** полагают, что объемы продаж автомобилей в этих странах в ближайшие семь лет вырастут на 50%. Годовой же объем производства ав-

томобилей будет расти от более чем 52 миллионов машин в настоящее время до 62 миллионов к 2006 году. Но, что любопытно - производственные мощности позволяют производить еще большее количество автомобилей. Таким образом, чтобы в полной мере использовать огромный потенциал развивающихся рынков, автопроизводители уже сейчас должны застолбить там свои позиции.

По мнению многих западных аналитиков к 2005-2006 годам основные процессы глобализации в мировой автомобильной промышленности должны закончится. Выживут только те предприятия, которые обеспечат возможность производства автомобилей по классической схеме: штамповка-сварка-окраска-сборка-испытание, в соответствие с современными требованиями по качеству и безопасности.

Структурные поглощения, объединения и слияния в мировом автомобилестроении

Одним из проявлении конкурентной борьбы являются непрекращающиеся структурные поглощения, объединения и слияния предприятии в мировой автомобильной промышленности. Стремление обезопасить свой бизнес, создать мощный и одновременно гибкий механизм реакции на действия конкурентов и изменения внешней среды заставляет автопроизводителей создавать альянсы, группы, поглощать слабых конкурентов.

Одной из основных целей создания альянсов в автомобильной промышленности является сокращение издержек производства. Так, все крупные японские автомобильные компании, за исключением Toyota и Honda, вынуждены вступать в альянсы со своими европейскими и американскими конкурентами: Renault принадлежат 36,8% Nissan, Ford владеет 33,4% Mazda, а General Motors контролирует 49% Isuzu и 10% Suzuki.

Глобализация как фактор снижения издержек. Из-за ужесточения конкуренции автомобильные компании делают выбор между двух стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности:

- Стратегия лидерства по издержкам.
- Стратегия дифференциации.

Лидерство в издержках предполагает, что компания строит свое конкурентное преимущество на минимизации издержек, а дифференциация означает ориентацию на разнообразие моделей и максимальный учет потребительских предпочтений разных целевых групп покупателей.

Hyundai успешно конкурирует на мировом рынке с ограниченным ассортиментом, включающим 4 автомобиля маленького и среднего размера, которые фирма производит по низкой себестоимости и продает по конкурентоспособным ценам.

И BMW и Mercedes удалось выпустить небольшую линию более эксклюзивных автомобилей для клиентов, у которых приоритетом является качество, а не цена. Есть ряд автомобилей, которые можно приобрести у обеих компаний, но они четко нацелены на потребителей, которые готовы заплатить дополнительную цену за более высокое качество.

Значительные возможности снижения издержек производства заложены в унификации производства разных марок автомобилей. В ближайшие десятилетия будет характерна тенденция унификации выпускаемых автомобилей Цель – обеспечить широкий выбор продукции для покупателей при меньшем объеме затрат на опытно-конструкторские и прочие работы. Прогнозируется увеличение производства автомобилей на одной платформе. В настоящее время выпуск 1,5 – 2 млн. автомобилей на одной платформе является оптимальным для производителей с точки зрения минимизации издержек производства. По прогнозам, к 2005 г. в мире будут только две платформы, отве-

чающие этим условиям. Обе они принадлежат Volkswagen. Немецкая компания Volkswagen, основными марками которой в результате покупки одноименных компаний стали Audi, Seat и Skoda, устанавливает на них одинаковые платформы. Эта стратегия позволила Volkswagen сократить издержки на сотни миллионов долларов. Сейчас Volkswagen использует 4 платформы, в то время как в середине 90-х гг. их было 16. На одной платформе выпускакается восемь моделей четырех марок: VW Golf (родоначальник платформы), Bora и New Beetle, Audi A3 и TT, Seat Toledo и Leon, Skoda Octavia. Союз General Motors-Fiat предусматривает на ближайшее будущее три или четыре платформы для марок Fiat, Lancia, Alfa Romeo, Opel, Vauxhall и Saab. По заявлению партнеров, экономия на разработках и внедрении в производство достигнет $2 млрд. за пять лет.

Однако, есть и ложка дегтя в такой унификации. Так, основные марки компании Volkswagen уже сейчас стали конкурировать друг с другом, так же как и с марками конкурентов – Opel и BMW.

Стратегия дифференциации

Большинство автогигантов стремится достичь лидирующих позиций в области издержек. Предполагается, что в будущем останется 5 – 10 доминирующих компаний вместо сорока существующих в настоящее время. Они станут законодателями мод, и на их долю придется большая часть продаж. Вместе с тем, ряд компаний ориентируется на стратегию дифференциации.

В этом случае, компании стремится к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Они выбирают один или несколько таких аспектов и ведут себя таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Ценой такого поведения являются более высокие издержки производства продукции. Так, существует целый ряд фирм, объем выпуска которых не превышает нескольких сотен тысяч штук, но чьи автомобили за счет конструкционных особенностей имеют постоянный круг потребителей (например, Subaru).

Часть автопроизводителей сможет выжить за счет высокого качества и надежности своих автомобилей. Репутация BMW позволяет продавать автомобили этой фирмы по высокой цене и в США, и в Европе, и в Азии. В отличие от стремления снижения количества платформ большинства автомобильных компаний, компания BMW отказалась от планов использовать платформы автомобилей BMW для новой модели принадлежавшего компании автозавода Rover, что объясняется позицией сохранения независимости марок.

Тенденции в области диверсификации деятельности

Одной из основных тенденций развития мирового автомобилестроения является диверсификация деятельности. Целями диверсификации, прежде всего, является поиск рыночных ниш с меньшей интенсивностью конкуренции.

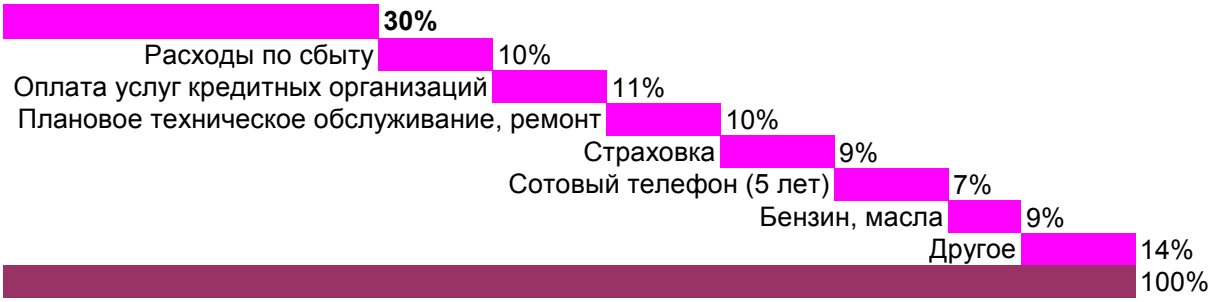
В настоящее время непосредственно производство автомобилей становится все менее рентабельным. На их разработку и изготовление приходится лишь 20% добавленной стоимости. Около 80% издержек относится к категории прямых затрат. Цепочка добавленной стоимости все больше перемещается в сферу услуг, где и формируется основной финансовый результат (рис.1).

Для большинства автомобильных компаний, исключая General Motors, объем прибыли, получаемой от производства и реализации автомобилей, составляет менее половины прибыли, что свидетельствует о высокой степени их диверсификации. Так, прибыль Daimler-Benz от продажи автомобилей составляет около 41%, Nissan – 35%, Fiat – 42%, Toyota – 30%.

Рис. 1. Цепочка добавленной стоимости

Опыт мирового автомобилестроения свидетельствует о том, что за счет профильной диверсификации повышается финансовая устойчивость компании и уменьшается ее зависимость от конъюнктурных колебаний

Возможности производителей автомобилей по оказанию дополнительных услуг конечному потребителю на протяжении всего жизненного цикла автомобиля

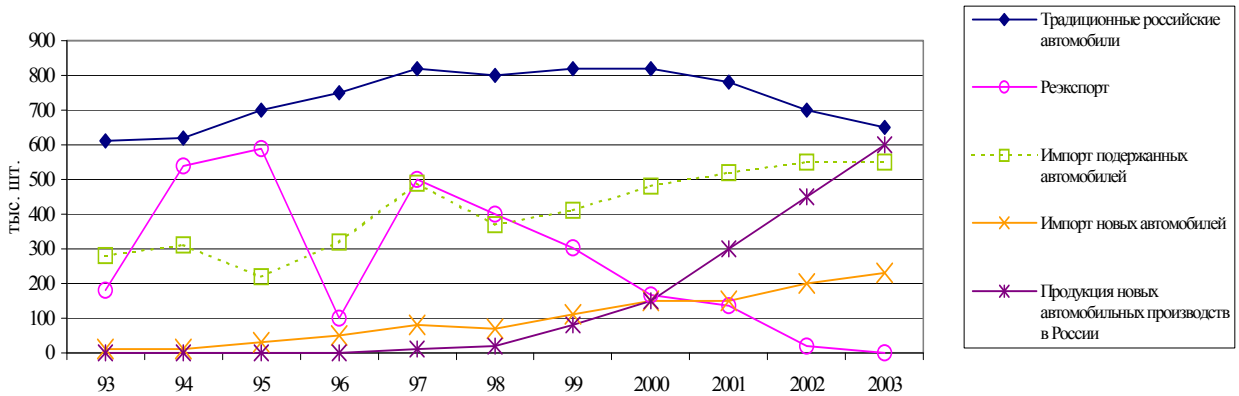


Российский автомобильный рынок

В настоящее время на российском рынке преобладает продукция отечественных производителей. За 1999 год в России было произведено около 950 тысяч легковых автомобилей. Лидирующие позиции занимает АО «АВТОВАЗ», на долю которого приходится 71% производства в РФ. Оставшаяся часть поделена между четырьмя производителями: АО «ГАЗ» (15%), АО «Москвич» (5%), «УАЗ» (4%) и АО «КамАЗ» (2%).

Кроме продукции традиционных отечественных производителей, реэкспорта и импорта российский парк машин увеличивается за счет продукции новых автомобильных производств. Так, основная доля продаж иномарок приходится на корейских производителей (рис. 2).

Рис. 2. Распределение рынка по происхождению легковых автомобилей



Согласно имеющимся прогнозам, к 2005 году совокупный годовой объем производства автомобилей на российском рынке достигнет 1 млн. единиц, что потребует новых инвестиций порядка $4 млрд.

В то же время российское производство автомобилей все еще значительно отстает от потребности населения в легковых машинах (Таблица 1).

Таблица 1.

Динамика производства легковых автомобилей в РФ

Года	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Тыс. шт.	956	798	835	868	985	836	955	901*

По оценкам различных экспертов, потребность в легковых автомобилях на сегодняшний день составляет около 1,7 млн. шт. в год, в течение последующих 5 лет специалисты прогнозируют увеличение потребности в легковых автомобилях на 2 млн. шт. ежегодно. Дефицит по-прежнему покрывается за счет импорта (рис. 2). Так, в 1998 году в Россию было завезено 602 тыс. автомобилей, среди них 100 тыс. новых и 502 тыс. подержанных.

Крупнейшие предприятия российского автомобилестроения

Как уже отмечалось основная доля потребности в автомобилях в РФ удовлетворяется отечественными производителями (таблица 2).

Таблица 2.

Динамика производства легковых автомобилей, шт.

Предприятие	**1990**	**1994**	**1995**	**1996**	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001 (прогноз)**
АО «ГАЗ»	72000	105654	118673	124284	124339	125397	125486	116319	Н/д
АО «КамАЗ»	1962	5190	8638	8935	17935	19124	28010	30604*	37800
АО «АвтоВАЗ»	734619	656403	607091	680570	740526	602400	677687	705571	750000
АО «СеАЗ»								16571	18000
ЗАО «РосЛада»								31669	40000
АО «Москвич»	106004	95801	40600	2929	20599	42830	30722	Н/д	Н/д
АО «УАЗ»	53450	57604	44880	33701	51411	31000	38891	26766**	40500
АО «Ижмаш»	133742	21718	12774	9149	5544	10679	15004	27418	80000

* – за 11 месяцев 2000, ** – за 8 мес.

АО «АвтоВАЗ»

АО «АвтоВАЗ» является лидером в России по производству легковых автомобилей. В 2000 г. доля АвтоВАЗа в выпуске легковых автомобилей в целом по России составила около 70%, при производственных мощностях в 740 тысяч машин в год.

ОАО «ГАЗ»

ОАО «ГАЗ» сохраняет позиции одного из ведущих предприятий отечественного автомобилестроения. В настоящее время доля ОАО «ГАЗ» в российском производстве грузовых автомобилей – 60%, легковых – 15%, автобусов – 32%.

АО «Москвич»

1997 г. стал годом возрождения автозавода после длительного простоя. Начался выпуск новых моделей: «Святогор», «Юрий Долгорукий», «Князь Владимир», «Иван Калита». Однако в 2000 г. заводу вновь не удалось избежать финансовых проблем. В 2000 г. АО «Москвич» начало серийное производство полноприводных автомобилей. В 2001 г. АО «Москвич» начинает производство автофургонов для нужд жилищно-коммунальных служб. Предприятие поставило более 6,5 тыс. автомобилей для таксомоторных парков.

ДОАО «Ижмаш-Авто»

Первый ижевский автомобиль был выпущен в 1967 г. Максимальный выпуск достигал 180 тыс. шт. в год. Ижевский автозавод больше других автопредприятий пострадал от конверсии и реформ. В апреле 2000 г. после года простоя на Ижевском автозаводе возобновлена работа сборочного конвейера. Основную массу ижевских машин составляет «Ода» (бывшая «Орбита») и ее модификации. «Ижмаш» продолжает также сотрудничество с ВАЗом. Представителей Волжского автозавода интересуют незадействованные мощности "Ижмаша", которые рассчитаны на производство 250 тыс. автомобилей в год.

АО «УАЗ»

Ульяновский автомобильный завод основан в 1941 г. В 2000 г. производство автомобилей на УАЗе заметно выросло, в особенности это касается производства грузовиков. Предприятие планирует и в дальнейшем наращивать объемы производства и к 2006 г. увеличить выпуск до 115 тыс. шт. Проектная мощность завода предполагает возможность выпуска 130 тыс. автомобилей ежегодно.

Инвестиционные проекты

Российский автомобильный рынок и, в частности, автомобильная промышленность, продолжает оставаться объектом пристального интереса иностранных автопроизводителей, хотя волна слияний гигантов мирового автомобилестроения может повлиять на судьбу проектов, которые эти компании (до сего момента отдельно друг от друга) реализовывали в России.

Особое внимание со стороны зарубежных инвесторов, разворачивающих в России свои производственные проекты, уделяется вопросу развития в стране производства комплектующих.

Производство комплектующих в России всегда было проблемой. В первую очередь как автопроизводителей, так и потенциальных покупателей автомобилей беспокоило низкое качество отечественных запчастей. Особую остроту эта проблема приобрела несколько лет назад, когда западные автоконцерны занялись созданием в России своих совместных автосборочных предприятий.

На первый взгляд задача вполне решаемая, однако на деле проблема локализации оказалась куда более сложной, чем ее видели автопроизводители. Потратив немало времени на поиски поставщиков, они практически отчаялись найти потенциальных партнеров среди российских производителей комплектующих.

По словам Ги Бара, генерального директора проекта концерна Renault в России – АО «Автофрамос», из более чем 90 российских производителей автокомпонентов, с которыми были проведены переговоры, только 16 можно рассматривать как потенциальных поставщиков. А в компании Ford, строящей сборочный завод во Всеволожске, сказали, что на сегодняшний день можно говорить только о десятипроцентной локализации производства комплектующих.

Не дожидаясь значительных изменений ситуации, крупнейшие западные компании, создающие в России свои СП – General Motors, Ford, Renault и Fiat, – нашли для себя альтернативное решение проблемы. Они провели ряд совместных консультаций об унификации некоторых деталей для своих автомобилей. Таким образом у них появляется больше возможностей убедить производителей комплектующих организовывать в России производство своей продукции.

Таблица 3.

Действующие и создающиеся производства иномарок в России (по данным на 2000 г.)

Производитель	Город	Проектная мощность, тыс. шт.	Выпущено автомобилей в 1999г., тыс. шт.	Выпускаемые модели	Цена, тыс.$	Модели, выпуск которых предполагается	Предполагаемая цена, тыс. $
АвтоВаз-GM	Тольятти	200		Нива 2123	10,00	Opel Astra T-3000	9,5-11,1
«Автотор-BMW»	Калининград	75	Производство приостановлено	Kia Avellla Kia Clarus	8,50 16,00	Land Rover	14,0-16,0 –
«Автофрмос»	Москва	105	0,535	Renault Megane, Renault-19		Renault Megane	14,0-16,0
ФПГ «Доинвест»	Ростов-на-Дону и Таганрог	480	Производство прекращено	«Донинвест-Ассоль» (Daewoo Lanos) «Донинвест-Кондор» (Daewoo Leganza)	9,5-12,0 18,9-23,0	Citroen) Berlingo	– – –
ЕлАЗ- GM	Елабуга	150	Производство прекращено (в связи с перенасыщением рынка)	Chevrolet Blazer	24,0-34,0	Opel Vectra	14,0-16,0
«Ижмаш-Шкода Авто»	Ижевск	80				Skoda Felicia, Skoda Fabia	8,00
«Нижегород-моторс»	Н.Новгород	150				Fiat Palio Weekend Fiat Siena Fiat Marea	- 12,00 -
«Форд»	Всеволожск	150				Ford Focus	

Стоит отметить, что для самих производителей комплектующих совместные автосборочные проекты не являются приоритетным направлением. Гораздо больше их интересуют поставки на российские автозаводы, потенциальные объемы которых во много раз превышают потребности СП.

Кроме того, проблемой для иностранных инвесторов является «одномерность российского рынка» – в отличие от Польши, Венгрии или Чехии, иностранные автомобили, произведенные в России, должны и продаваться в России. Несмотря на огромные размеры рынка, не существует «люков аварийного выхода», которые могли бы позволить избавиться от нереализованных автомобилей. Близлежащие рынки бывших республик Советского Союза очень слабы, за исключением Казахстана, Украины и Узбекистана, где рыночная активность несколько выше, чем в других странах СНГ. Кроме того, Россия не

пользуется торговыми привилегиями в отношении таких развитых рынков, как страны Западной Европы, что делает транспортировку автомобилей из России во Францию и Германию дорогостоящим и сложным занятием. К тому же в экономически развитых странах качество иномарок, произведенных в России, может подвергаться сомнению.

Вопросы к кейсу:

1. Сформулируйте угрозы, возможности развития отечественной автомобильной промышленности.
2. На основе имеющегося потенциала сформулируйте альтернативы развития 2-3 крупнейших предприятий отрасли.
3. Выберете стратегию развития предприятий, оцените перспективы.

Контрольные вопросы:

1. Приведите классификацию базовых маркетинговых стратегий.
2. Приведите классификацию стратегий роста.
3. Объясните разницу между интенсивным и интеграционным ростом.
4. Каковы особенности применения стратегий роста?
5. В чем заключается маркетинговая идея стратегии специализации?
6. Может ли стратегия специализации одновременно ориентироваться на лидерство по издержкам и на дифференциацию?
7. В чем заключается сущность горизонтальной интеграции?

Тесты:

1. Базовой маркетинговой стратегией по М.Портеру не является:

а) лидерство в снижении издержек;
б) дифференциация;
в) фокусирование (специализация);
г) наилучшая стоимость;

2. Рисками стратегии лидерства в снижении издержек не является:

а) технологические изменения могут обесценить предыдущий опыт и инвестиции;
б) компании, вновь пришедшие на рынок, могут обладать более совершенными, а значит и более эффективными технологиями;
в) разрыв в ценах по сравнению с доминирующими по издержкам конкурентами становится столь большим, что сохранить приверженность марке не представляется возможным;
г) преувеличенное внимание к издержкам может лишить компанию способности вовремя вносить изменения в методы торговли.

3. Целью данной стратегии является придание услугам (товарам) отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают компанию от конкурентов – это:

а) лидерство в снижении издержек;
б) дифференциация;

в) фокусирование (специализация);
г) наилучшая стоимость.

4. ***Влиянием имитаций оказывает наибольшую угрозу для компании, следующей стратегии:***
   а) лидерства в снижении издержек;
   б) дифференциации;
   в) фокусирования (специализация);
   г) наилучшей стоимости.

5. ***Большой разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов – это риск стратегии:***
   а) лидерства в снижении издержек;
   б) дифференциации;
   в) фокусирования (специализация);
   г) наилучшей стоимости.

6. ***Стратегия фокусирования может предполагать***
   а) лидерство в снижении издержек;
   б) дифференциацию;
   в) лидерство в снижении издержек или дифференциацию;
   г) наилучшую стоимост.

7. ***Создание барьеров входа на рынок для новых продавцов является преимуществом:***
   а) стратегии специализации;
   б) стратегии дифференциации;
   в) лидерства за счет экономии на издержках;
   г) наилучшей стоимости.

8. ***Захвата новых позиций на рынке с помощью новых и модернизированных товаров, совершенствования методов сбыта/торговли и сервиса – это:***
   а) регрессивная интеграция;
   б) прогрессивная интеграция;
   в) горизонтальная интеграции;
   г) интенсивный рост.

9. ***Жесткий контроль за системой распределения (дистрибьюции) – это:***
   а) стратегия специализации;
   б) стратегия дифференциации;
   в) лидерство за счет экономии на издержках;
   г) прогрессивная интеграция.

10. ***Создание ниши, ее расширение и защита – это задачи стратегии:***
    а) регрессивная интеграция;
    б) прогрессивная интеграция;
    в) стратегия специализации;
    г) стратегия дифференциации.

ТЕМА 6.

Стратегические матрицы

Успешно изучив тему, студент:

Знает:
- Понятие, роль и функции стратегических матриц.
- Принципы построения стратегических матриц.

Умеет:
- Анализировать стратегические матрицы.
- Выбирать стратегические матрицы для решения отдельных задач маркетингового планирования и анализа.

Приобретает навыки:
- Построения стратегических матриц.
- Применения стратегических методов маркетингового анализа.

Краткое содержание

Содержание темы:

Понятие маркетинговой стратегической матрицы. Модель «Продукт – рынок» (матрица Ансоффа): ее предназначение, краткая характеристика. Характеристика модели «Доля рынка – рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп). Модель АДЛ: переменные матрицы, ее характеристика. Характеристика модели «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (матрица МакКинзи и General Electric). Преимущества и недостатки стратегических моделей.

Цели изучения темы:
1. Формулирование системы понятий о маркетинговых стратегических матрицах.
2. Ознакомление с факторами, приемами и методами построения стратегических матриц.

Задачи изучения темы:
1. Сформировать систему представлений о матрицах как о базовом методическом инструментарии маркетинга.
2. Изучить приемы и методы построения стратегических матриц.

Изучая тему, необходимо акцентировать внимание на следующих понятиях:
– модель «Продукт – рынок»;
– модель «Доля рынка – рост рынка»;
– портфолио-анализ;
– матрица Бостон Консалтинг Групп;
– модель АДЛ;
– переменные матриц;
– модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции».

Порядок изучения темы:

Рекомендуемая длительность изучения темы – 4 часа лекционных занятий, 4 часа практических занятий, 4 часа самостоятельной работы.

Предусмотрены:
1. Лекция на тему «Стратегические матрицы».
2. Практические занятия в форме семинаров.
3. Самостоятельная работа студентов в формах:
   - изучение основной и дополнительной литературы;
   - выполнение тестовых заданий по теме 6;
   - посещение Интернет-сайтов по данной тематике.

В процессе аудиторной работы:
- разберите ситуационную задачу по теме 6 и ответьте на вопросы.

Методические указания:

Вопрос темы:
1) Роль и функции стратегических матриц, их место в процессе стратегического маркетингового планирования.

При подготовке к вопросу:

Прочитайте тему 6.1 Учебного пособия «Стратегический маркетинг».

Для освоения темы необходимо обдумать следующие проблемы и ответить на вопросы.

В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?

Представьте, что Ваша фирма, торгующая товарами массового спроса, решила выйти на рынок с новым товаром. Как с помощью матриц (каких) Вы проверите целесообразность данного решения?

При изучении темы 6 необходимо:

- *Читать*:

  Основная литература:

  1. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования. – М.: Финпресс, 1998.
  2. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука, 1996.
  3. «Маркетинг» тема 6. Андреева О. Д. Технология бизнеса: маркетинг. Учебное пособие. – М.: ИНФРА М-НОРМА, 1997.
  4. Маркетинг / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: «ТАНДЕМ», издательство ЭКМОС, 1998
  5. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. – М.: «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995.

  Дополнительная литература:

  1. Академия рынка. Маркетинг / Пер. с фр.- А. Дайан, Ф. Букерель и др. – М.: Экономика, 1993.
  2. Все о маркетинге: сб. материалов. – М.: Азимут-Центр, 1991.
  3. Диксон П.Р. Управление маркетингом / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
  4. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие. – М.: Высшая школа, 1995.
  5. Котлер Ф. Основы маркетинга / Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1991.

- *Посетить сайты Интернет:*
  1. www.4p.ru
  2. www.mamba.ru
  3. www.cfin.ru.

Разработка маркетинговой стратегии – сложный процесс, одним из методов формализации которого является моделирование с помощью матриц, позволяющее выбрать оптимальный вариант стратегического решения, избежать распыления сил и средств.

Определение

Маркетинговая стратегическая матрица – это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов.

Матрица образуется по двум признакам (факторам) с помощью системы горизонтальных и вертикальных координат экономического пространства, которые выражают количественные или качественные характеристики соответствующих рыночных параметров. Их пересечение образует поля (квадранты, стратегические секторы), отражающие позицию фирмы на рынке. Матрицы, как правило, имеют двойное название: по содержанию и по фамилии разработчика (имени фирмы).

Модель «Продукт – рынок» (матрица Ансоффа)

Модель предназначена для генерации стратегий в условиях растущего рынка. Исходный пункт – расхождение между реальным и планируемым развитием предприятия. Это означает, что цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий; необходимо или скорректировать цели, или искать иные стратегические пути.

Рис. 6.1. Матрица «Продукт – рынок»

РЫНКИ / ПРОДУКТЫ	Имеющиеся	Новые
Имеющиеся	Обработка рынка I	Развитие рынка II
Новые	Развитие продукта III	Диверсификация IV

Таблица 6.2.

Краткая характеристика матрицы Ансоффа

Содержание	Характеристика
Обработка рынка – усиление мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на имеющихся рынках с целью стабилизации или увеличения доли или объема рынка	Увеличение объема продаж и потребления, привлечение покупателей конкурирующих продуктов, активизация формирующейся потребности
Развитие рынка – освоение новых рынков с помощью старых продуктов, основная цель – рыночная экспансия	Сбыт на новых региональных, национальных или интернациональных рынках (интернационализация и глобализация); новые области применения для старого продукта
Развитие продукта – продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы, закрепления влияния на покупателей	Подлинные инновации (новые на рынке); квази-новые продукты (связанные со старыми); me-too продукты (новые только для предприятия)
Диверсификация – предприятие переходит в новую сферу деятельности с целью снизить риски старого рынка	Производственная программа включает продукты, не имеющие никакой прямой связи с прежними изделиями предприятия. Главная опасность – распыление сил.

Выбор стратегии зависит от ресурсов предприятия и готовности к риску.

Модель «Доля рынка – рост рынка» (портфолио-анализ, матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ))

В начале семидесятых годов известная консалтинговая фирма Boston Consulting Group (BCG) разработала схему управления портфелем продуктов, получившую известность как «матрица BCG».

Появление модели BCG явилось логическим завершением одной исследовательской работы, проведенной в свое время специалистами Boston Consulting Group.

В процессе изучения различных организаций, производящих 24 основных вида продуктов в семи отраслях промышленности (электроэнергетике, потребительских товаров длительного пользования, потребительских товаров недлительного пользования, производстве пластмасс, производстве бензина, промышленности цветных металлов, производстве электрооборудования), были установлены эмпирические факты того, что при удвоении объема производства переменные издержки на производство единицы продукции уменьшаются на 10-30% . Было также установлено, что эта тенденция имеет место практически в любом рыночном сегменте. Эти факты и стали основанием для вывода, что переменные издержки производства являются одним из основных, если не главным фактором делового успеха и предопределяют конкурентные преимущества одной организации перед другой. Статистическими методами были выведены эмпирические зависимости, описывающие взаимосвязь издержек производства единицы продукции и объема производства.

Один из основных факторов конкурентного преимущества, низкие издержки производства, был поставлен в однозначное соответствие с объемом производства продукции, а следовательно и с тем, какую долю на рынке соответствующих продуктов занимает этот объем.

Опубликование результатов исследования, проведенного специалистами BCG, буквально «взорвало» Америку. Экспериментальные кривые зависимостей издержек и объемов на какое-то время стали основным предметом обсуждения в штаб-квартирах большинства организаций. Понимая, что сделанные эмпирические выводы благоприятно воспринимаются деловыми кругами, BCG выстроила на базе эмпирической зависимости издержек и объема производства модель, позволяющую делать стратегические выводы относительно состояния и характера развития конкретных видов бизнеса. Эта модель очень быстро получила признание деловой общественности, и уже к 1970 году подход BCG использовался в более 100 организациях. В конце 70-х уже отмечалось, что концепция BCG становится жизненно важной для организаций, которые хотят чего-то добиться.

Модель основывается на концепции жизненного цикла продукта и на концепции кривой опыта, обосновывает продуктовый портфель крупной фирмы. Различные товары имеют разные рыночные шансы и риск. Портфолио-анализ является на сегодняшний день одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического маркетинга.

Теоретическая база моделей портфельного анализа:

1. Кривая опыта С ростом объема производства и опыта снижаются затраты ресурсов на единицу продукции.
2. Концепция жизненного цикла товара. Концепция Портфолио исходит из того, что создание успешной марки всегда связано с большими инвестициями и связывает много ресурсов. Если марка удачна, то сбыт продукта выходит на высокий уровень и держится без особо больших расходов. В этот период товар приносит значительные доходы и высвобождает финансовые ресурсы.
3. ПИМС-проект – эмпирическое исследование факторов, влияющих на рентабельность предприятий и реакции рентабельности на изменение рыночной ситуации.

Матрица «рост рынка – доля рынка» имеет вид, представленный на рисунке 6.3.

Рис. 6.3. Матрица рост/доля рынка, созданная компанией BCG.

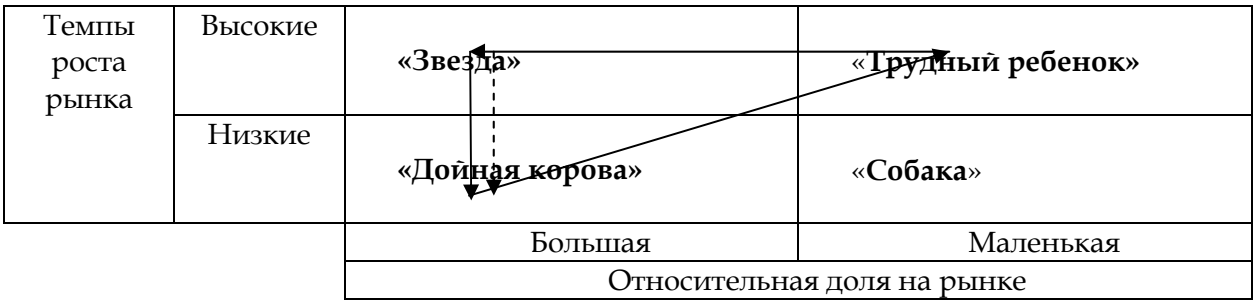


Таблица 6.4.

Краткая характеристика матрицы БКГ

Содержание	Характеристика
Звезда – быстро развивающиеся направления деятельности, товары, имеющие большую долю рынка	Требуют мощного инвестирования для поддержания своего быстрого роста. Со временем рост замедляется, они превращаются в дойных коров
Дойные коровы – направления деятельности или товары с низкими темпами роста и большой долей рынка	Требуется меньше инвестиций; приносят высокий доход, который компания использует для оплаты своих счетов и для поддержки других направлений своей деятельности, требующих инвестирования
Трудный ребенок – товары, имеющие небольшую долю быстрорастущих рынков.	Требуют большого количества средств для поддержания своей доли или ее увеличения.
Собака – направления деятельности и товары с низкой скоростью роста и небольшой долей рынка.	Приносят достаточный доход для поддержания самих себя, но не обещают стать более серьезными источниками дохода.

Сегодня, по прошествии более 30-ти лет, анализируя опыт применения этой модели, без преувеличения можно сказать, что тот оптимизм, с которым воспринималось использование модели BCG в прошлом, можно оправдать всего лишь неискушенностью менеджеров в вопросах стратегического управления.

Основное внимание в модели BCG сосредотачивается на потоке денежной наличности организации, который либо направляется (потребляется) на проведение операций в отдельно взятой бизнес-области, либо возникает (порождается) в результате таких операций. Считается, что уровень дохода или расхода денежной наличности находится в очень сильной функциональной зависимости от темпов роста рынка и относительной доли организации на этом рынке. Темпы роста бизнеса организации определяют темп, в котором организация будет использовать денежную наличность.

Принято считать, что на стадии зрелости и на заключительной стадии жизненного цикла любого бизнеса успешный бизнес генерирует денежную наличность, тогда как на стадии развития и роста бизнеса происходит, как правило, поглощение денежной массы. Отсюда следует очевидный вывод, что для поддержания непрерывности успешного бизнеса денежная масса, появляющаяся в результате осуществления «зрелого» бизнеса, частично должна быть инвестирована в новые области бизнеса, которые в будущем обещают стать новыми генераторами дохода организации.

В модели BCG основными коммерческими целями организации предполагаются рост нормы и массы прибыли. При этом набор допустимых стратегических решений относительно того, как можно достичь эти цели, ограничивается четырьмя вариантами:

– Увеличение доли бизнеса организации на рынке.
– Борьба за сохранение доли бизнеса организации на рынке.
– Максимальное использование положения бизнеса организации на рынке.
– Освобождение от данного вида бизнеса.

Основная аналитическая ценность модели BCG состоит в том, что с ее помощью можно определить не только стратегические позиции каждого вида бизнеса организации, но и дать рекомендации по стратегическому балансу потока денежной наличности. Стратегический баланс понимается с точки зрения перспектив расходования и получения организацией денежных средств от каждой бизнес-области в будущем.

Будучи исторически первой моделью стратегического анализа и планирования, модель BCG испытала на себе всю силу критики со стороны как теоретиков, так и практиков стратегического планирования и управления. Обобщая все критические замечания, можно сделать следующие замечания:

- Модель BCG строится на очень нечетком определении рынка (равно как и доли рынка) для бизнес-областей. Незначительное изменение в определении может привести к значительным изменениям в доле рынка, а далее и к совсем иным результатам анализа.
- В сравнении с другими параметрами бизнеса значение доли рынка явно переоценено. Многие переменные оказывают влияние на прибыльность бизнеса, но в модели BCG они просто игнорируются.
- Модель BCG перестает работать, когда ее пытаются применить к таким отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства.
- Высокие темпы роста – это только один, причем далеко не главный, признак привлекательности отрасли.

Матрица АДЛ (ADL)

Оригинальным подходом к проблеме динамического анализа отличается матрица, предложенная Артуром Д.Литлом. Она имеет более сложную схему. А. Литл ввел в нее другие, чем в матрице БКГ, переменные: зрелость сектора и положение по отношению к конкурентам. Зрелость сектора отражает этапы изменения рынка, соответствующие стадиям ЖЦТ. Тем самым обеспечивается возможность анализа развития рынка во времени. Каждому этапу соответствуют определенные финансовые характеристики, специфические формы конкуренции, различные формы стратегического поведения. При определен ии положения в отношении конкурентов используются и показатели рыночной доли, и показатели конкурентоспособности, и интенсивность конкурентной борьбы.

Исходное предназначение матрицы состоит в оценке портфельных стратегий для определения разумной диверсификации многоотраслевой компании. Матрица ADL состоит из 20-ти ячеек, образуется сочетанием двух параметров – 4-х стадий жизненного цикла рынка/отрасли и 5-ти конкурентных позиций. Она используется как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных бизнесов. В зависимости от положения на матрице вида бизнеса предлагается набор стратегических решений.

Рис. 6.5. Матрица АДЛ

Работа с матрицей выполняется в два этапа. На первом этапе отмечалась позиция бизнеса на матрице ADL: определялась стадия жизненного цикла сектора / рынка / отрасли и конкурентная позиция анализируемого бизнеса на рынке.

В качестве параметров определения стадии развития сектора (рынка/отрасли) используются следующие переменные: темпы роста, потенциал отрасли, широта продуктового ряда, количество конкурентов, устойчивость рыночной доли, стандарты поведения покупателей и легкость входа и уровень развития технологий.

На втором этапе в соответствии с расположением бизнеса на матрице ADL осуществлялся «простой (естественный) выбор» - определяется «естественная» стратегия развития бизнеса анализируемого бизнеса Компании.

Конкурентная позиция бизнеса оценивается по количеству и частоте новых вхождений и выходов конкурентов на рынок и с рынка. Иными словами, это распределение доли рынка среди конкурентов и стабильность этого распределения. В соответствии с концепцией модели ADL выделяются шесть конкурентных позиций бизнеса: 1) ведущая, 2) сильная, 3) заметная, 4) прочная, 5) слабая и 6) нежизнеспособная (графически на матрице не отражается)[1].

Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (матрица Мак-Кинзи и General Electric (GE))

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название «модель GE/McKinsey». К 1980 году она стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

В начале 1970-х годов появилась аналитическая модель, совместно предложенная корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co. и получившая название «модель GE/McKinsey». К 1980 году она стала наиболее популярной многофак-

[1] Ефремов В.С., Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирования (Москва: Финпресс, 1998).

торной моделью анализа стратегических позиций бизнеса. Одно время в середине 80-х годов оценивалось, что примерно 36% организаций из списка Форчун 1000 и 45% организаций из списка Форчун 500 внедрили у себя эту методику анализа и планирования.

Модель GE/McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. Главной особенностью этой модели явилось то, что в ней впервые для сравнения видов бизнеса стали рассматриваться не только «физические» факторы (такие, как объем продаж, прибыль, отдача инвестиций и т.п.), но и субъективные характеристики бизнеса, такие, как изменчивость доли рынка, технологии, состояние кадрового обеспечения и т.п.

Первоначально матрица была разработана в корпорации General Electric в попытке решить проблему сравнительного анализа ее 43-х по-своему важных видов коммерческой деятельности. Разработанная структура матрицы уже сама по себе виделась как своеобразное методическое достижение, т.к. с ее помощью обеспечивалось частичное решение проблемы установления общей сравнительной базы для анализа стратегических позиций видов бизнеса, которые сильно отличались друг от друга по своему характеру. Путем количественного оценивания субъективных факторов и их включения в анализ модель обеспечивала лицо, принимающее решение, большим количеством релевантной информации. Само собой разумеется, что окончательное стратегическое решение принималось не только на основании результатов позиционирования видов бизнеса на предлагаемой матрице. Однако теперь с помощью такой модели менеджер оказывался способным лучше упорядочивать и сравнивать отдельные виды бизнеса. В то время в руководящей среде корпорации GE даже была распространена такая фраза: «Наша модель – это единственный способ сравнить яблоки и апельсины». И даже тогда, когда нечисловым факторам не присваивались определенные весовые коэффициенты, конечным результатом использования матрицы оказывалось квазиколичественное позиционирование видов бизнеса.

В качестве факторов привлекательности отрасли разработан специальный индекс привлекательности отрасли, определяемый на основе размера рынка, темпов роста рынка, коэффициента прибыльности в отрасли, степени конкуренции, сезонности и цикличности спроса, структуры издержек в отрасли.

Устойчивость бизнеса оценивается также с использованием специального индекса, который отражает такие факторы, как относительная доля компании на рынке, конкурентоспособность цены, качество товара, знание покупателей и рынка, эффективность сбыта и преимущества месторасположения.

Рис. 6.6. Матрица General Electric и Мак-Кинзи

Привлекательность отрасли				
	Высокая	А	А	Б
	Средняя	А	Б	В
	Низкая	Б	В	В
		Высокая	Средняя	Низкая
			Устойчивость бизнеса	

Зона А – это устойчивые товары, производство которых компании следует расширять.

Зона Б соответствует товарам со средним уровнем общей привлекательности.

Зона В представляет товары с низкой общей привлекательностью, требующие тактики перераспределения ресурсов или полного изъятия капиталовложений.

Таблица 6.7.

Преимущества и недостатки стратегических моделей

Модель	Преимущества	Недостатки
Матрица Ансоффа	1) Наглядное структурированное представление сложных и многообразных факторов конъюнктуры. 2) Простота использования.	1) Односторонняя ориентация на рост (обусловлено исторически). 2) Ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок) проблематично, если другие характеристики имеют значение для успеха.
Матрица БКГ	1) Возможность мысленного структурирования и наглядного представления стратегических проблем предприятия. 2) Пригодность в качестве модели для генерирования стратегий. 3) Простота использования. 4) Доля рынка и темпы его роста определяются, как правило, с небольшими затратами.	1) СХП оцениваются только по двум критериям, другие факторы остаются без внимания. 2) Применяя матрицу из четырех полей невозможно точно оценить продукты, находящиеся в средней позиции, а на практике как раз это требуется наиболее часто.
Матрица АДЛ	1) Учитывает больше факторов.	
Матрица Мак-Кинзи и GE	1) Возможна дифференцированная оценка товара.	1) Определение факторов модели требует большого количества информации. 2) Факторы труднооперационализируемы. 3) Возможна различная оценка товара различными пользователями.

Кейс по теме 6. Стратегические матрицы

Швейный «Макдоналдс»

Владельцы компании Sela, развивая свой бизнес, доверяли своей интуиции и ощущениям и не думали о сверхприбыли. Это не помешало им создать крупнейший российский вертикально интегрированный одежный холдинг

Компания Sela – самый большой ритейлер одежды в нашей стране: от Калининграда до Петропавловска-Камчатского под этой маркой работает 270 магазинов. К концу этого года Sela собирается открыть в России свой трехсотый магазин, а через два года – стать лидером на рынке casualwear (одежды для спорта и досуга) в доступном сегменте, потеснив дешевый импорт из азиатских стран.

Одиннадцать лет назад два брата-петербуржца - Борис Остроброд и Аркадий Пекаревский основали компанию, которая стала заниматься разработкой, производством и розницей дешевой одежды под собственным брэндом Sela (что в переводе с иврита – «скала»). Проект оказался успешным: через несколько лет Sela стала лидером по динамике развития, опередив не только российские швейные компании, в том числе такие известные, как «Глория Джинс», «Зарина», «Джинсовая симфония», но и многие популярные зарубежные брэнды. Последние три года обороты компании Sela ежегодно удваиваются – в прошлом году оборот составил 50 млн долларов, ежегодно розница растет на 50 – 80%.

Российский рынок одежды на 20% состоит из безмарочной продукции российских производителей, 15% рынка – это брэндовая одежда российских и зарубежных компаний, остальные 65% занимает дешевый безмарочный импорт из азиатских стран. Sela – единственная сегодня в России брэндированная одежная компания, которая напрямую конкурирует с дешевым импортом, продвигая свою торговую марку в доступном ценовом сегменте. Благодаря вертикально интегрированной структуре – в состав Sela входит дизайнерский офис в Израиле, производство (по аутсорсингу) в Китае и Бангладеш и розничная сеть в России – компании удается минимизировать издержки и сохранять низкую цену при качестве, соответствующем брэндированной продукции.

На сегодняшний день оптимальным производителем текстиля в соотношении цена-качество остается Азия, особенно Китай, где прекрасно организована инфраструктура производства. «Я не знаю, сколько лет должно пройти, чтобы в России заработало нечто подобное, рассказывает Аркадий Пекаревский. Когда-то я пытался наладить связи с российскими фабриками, но зачастую сложно даже связаться с генеральным директором того или иного предприятия, соответственно, о покупке фабрики в России пока рано говорить».

Свой первый магазин компания открыла в девяносто шестом году. Процесс освоения одежного бизнеса в том виде, в каком он должен быть, шел не так быстро. «Мы, к сожалению, не видели опыта зарубежных сетей, до всего доходили сами, и я до сих пор не могу понять, было это нашей ошибкой или нашим преимуществом. Мы долго работали без отдела маркетинга, считая, что наш товар сам себя продает, действовали исключительно по интуиции. Шаг за шагом начали вводить новые элементы в продажах. Так, произвели и поставили первое собственное фирменное оборудование, тогда это был практически первый в стране отечественный фирменный магазин одежды с фирменным оборудованием. Мы первыми поставили кондиционеры в нашем магазине – до этого кондиционеры были только в бутиках. Старались поставить максимальное число примерочных. При этом наша одежда все равно была самой дешевой брэндовой одеждой в стране».

Со временем в компании поняли, что оптовый бизнес и розничный – это абсолютно разные вещи, задумались о том, как будет продаваться товар, начали привлекать покупателя. Чтобы удовлетворить потребности среднего класса в качестве товара, компания изменила принцип своей работы: кардинально пересмотрели отношение к качеству одежды, которую они производили. Благодаря увеличению ассортимента и улучшению качества, число продаж увеличилось на сорок-шестьдесят процентов, и уже в девяносто девятом году SELA открыла пятнадцать новых магазинов в Санкт-Петербурге и в Москве. Параллельно улучшали условия покупки, совершенствовали интерьер магазинов. Появилась коллекция женской одежды, трансформировавшись из тинейджеровской, одновременно здесь начали формировать коллекции: чтобы брюки сочетались со свитерами, юбки – с джемперами, и все вместе – с аксессуарами: ремнями, сумками, рюкзаками и прочим.

За годы своего существования Sela выработала собственную технологию бизнеса. Здесь прописано все: где и как открывать магазин, как одевать продавцов, как раскладывать товар, и если жестко следовать этой технологии, рентабельность бизнеса составит пятьдесят-сто процентов. Сформирована команда «десантников», которые переезжают из города в город, консультируют партнеров. Благодаря этому каждый сезон открывается до пятидесяти новых магазинов Sela. Планируется, что к концу этого года их будет уже триста. В Питере и в Москве – шестьдесят магазинов, а в основном торговые точки расположены в регионах, включая и самые удаленные города, как большие, так и маленькие. К примеру, в миллионном Екатеринбурге – двенадцать магазинов, а в Мурманске, где население триста тысяч, – шесть магазинов. Помимо этого, на сегодняшний день существуют три магазина за рубежом (Эстония, Украина), и компания собирается дальше расширяться в этом направлении.

По словам представителей компании, сильной конкуренции они пока не ощущают: «Сегодня мы конкурируем с некоторыми брэндами – но не в цене, а в узких ассортиментных направлениях. Формата, аналогичного нашему, на рынке одежды пока нет».

Для завоевания своей доли рынка сегодня по-прежнему остается грамотное представление торговой марки. Для этого нужно ритмично открывать все новые и новые магазины, что сегодня из российских компаний делает одна лишь Sela. Причем правильно позиционировать себя это не значит «подвинуть» иностранные брэнды или копировать их, но предложить одежду идентичного зарубежной брэндированной одежде качества и тренда по более низкой цене (сегодня средняя стоимость покупки в магазинах Sela – тринадцать-пятнадцать долларов). Словом, потенциальный покупатель российской компании-производителя – тот, кому пока недоступны Benetton или Mango, но кто был бы рад уйти с вещевого рынка.

«Мы раз и навсегда выбрали нишу casual, это то, что мы хорошо умеем делать. Расширять ассортимент мы будем обязательно, особенно женской одежды, но в рамках этой ниши. А со следующего года мы попробуем пополнить наши коллекции собственной обувью».

Sela – это одежный фаст-фуд сродни «Макдоналдсу», сочетающему быстрое питание и радость, праздничная повседневность. Поэтому магазины Sela должны находиться около дома – в каждом районе города, не особенно стремясь на центральные магистрали. «Высокая аренда сделает их низкорентабельными, а имиджевые проекты мне не нужны, я лучше открою на те же деньги сорок магазинов по городу, которые будут доступными по цене, и люди, зайдя в них, и оценив соотношение «цена-качество», скажут: «да, Sela – моя марка», говорит Аркадий Пекаревский.

Лилия Москаленко / Эксперт 06.2003

Вопросы к кейсу:

1. Какие матрицы и для решения каких задач развития Sela вы примените?
2. Сформулируйте перспективы развития Sela с помощью одной из матриц.

Контрольные вопросы:

1. В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?
2. Какие рыночные параметры используются при построении стратегических матриц?
3. Каковы особенности практического применения матриц?

Тесты:

1. Маркетинговая стратегическая матрица – это:

а) методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов;
б) модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов;
в) метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность;
г) метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов.

2. Модель «Доля рынка – рост рынка» - это:

а) матрица БКГ;
б) матрица Ансоффа;
в) матрица АДЛ;
г) матрица Мак-Кинзи и GE.

3. Стратегия отступления в матрице БКГ соответствует позиции:

а) «звезды»;
б) «собаки»;
в) «трудного ребенка»;
г) «дойной коровы».

4. Стратегии диверсификации в матрице «Товары/рынки» соответствует комбинация условий:

а) старый товар на старом рынке;
б) новый товар на старом рынке;
в) старый товар на новом рынке;
г) новый товар на новом рынке.

5. Позиция «Звезды» в стратегической матрице типа БКГ соответствует сочетание:

а) неблагоприятной рыночной ситуации и высокого потенциала фирмы;
б) благоприятной ситуации на рынке и низкого потенциала фирмы;
в) благоприятной рыночной ситуации и высокого потенциала фирмы;
г) старый товар на новом рынке.

6. ***Односторонняя ориентация на рост – это недостаток:***
   а) матрицы БКГ;
   б) матрицы Ансоффа;
   в) матрицы АДЛ;
   г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

7. ***Возможна дифференцированная оценка товара – это преимущество:***
   а) матрицы БКГ;
   б) матрицы Ансоффа;
   в) матрицы АДЛ;
   г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

8. ***Ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках проблематично, если другие характеристики имеют значение для успеха – это недостаток:***
   а) матрицы БКГ;
   б) матрицы Ансоффа;
   в) матрицы АДЛ;
   г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

9. ***Кривая опыта является теоретической базой анализа:***
   а) матрицы БКГ;
   б) матрицы Ансоффа;
   в) матрицы АДЛ;
   г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

10. ***Матрица, учитывающая возможность диверсификации – предприятие переходит в новую сферу деятельности с целью снизить риски старого рынка – это:***
    а) матрицы БКГ;
    б) матрицы Ансоффа;
    в) матрицы АДЛ;
    г) матрицы Мак-Кинзи и GE.

Темы курсовых работ

1. Стратегическое маркетинговое планирование фирмы маркетинга (на примере конкретной фирмы).
2. Принципы и методы организации стратегического маркетинга (на примере конкретной фирмы).
3. Конкуренция и методы ее оценки при разработке стратегии развития фирмы.
4. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность фирмы.
5. Принципы и методы анализа портфеля продукции.
6. Матрица Ардур Д. Литл – роль и место в стратегическом маркетинге.
7. Матрица Ансоффа – роль и место в стратегическом маркетинге.
8. SWOT-анализ – роль и место в стратегическом маркетинге.
9. Benchmarking – роль и место в стратегическом маркетинге.
10. Методы анализа внутренней среды.
11. Методы и анализа внешней среды.
12. Принципы проведения анализа конкуренции с использованием модели М.Портера.
13. Организация стратегического маркетингового планирования.
14. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития.
15. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития.
16. Организация оценки альтернатив развития.
17. Конкурентное преимущество как основа выбора маркетинговой стратегии.
18. Базовые конкурентные стратегии: особенности их выбора.
19. Стратегический маркетинг в малом бизнесе.
20. Методология и организация стратегического анализа.
21. Опыт анкетирования и интервьюирования при разработке миссии и целей фирмы.
22. Использование стратегических моделей в деятельности фирмы.
23. Моделирование в стратегическом маркетинге потребителей.
24. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии.
25. Стратегический маркетинг в торговле (на примере торговой фирмы).
26. Стратегия специализации как основа успеха малой фирмы.
27. Методы стратегического анализа при разработке стратегии развития.
28. Стратегии роста как залог успеха малых и средних фирм.
29. Стратегический и операционный маркетинг на фирме (на реальном примере).
30. Стратегический маркетинг в различных отраслях (отраслевой маркетинг).

Глоссарий

Анализ внешней среды – оценка состояния и перспектив развития наиболее важных, с точки зрения компании, объектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые компания не может оказывать непосредственной влияние, или это влияние ограничено.

Анализ внутренней среды – это анализ сильных и слабых сторон компании, оценка ее потенциала, на который она может рассчитывать в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.

Анализ gap – методический инструмент анализа отклонений фактического развития ситуации от запланированного, оценка «разрыва/брешей» (gap) между параметрами компании и желаемыми результатами.

Анализ pest – методический инструмент четырехэлементного анализа внешней среды (Policy – политика, Economy – экономика, Society - общество, Technology – технология).

Анализ swot – методический инструмент ситуационного анализа для оценки стратегического положения компании на основе учета взаимовлияния внешних и внутренних факторов (Strengths – сильные стороны, Weaknesses – недостатки, слабые стороны, Opportunities – возможности, Threats – угрозы).

Benchmarking – методический инструмент конкурентного анализа на основе сопоставления (например, производственного потенциала компании с потенциалом главного конкурента).

Имидж – это восприятие фирмы клиентами, поставщиками и другими субъектами рынка компании.

Имитационное моделирование – метод, позволяющий строить модели, учитывающие время выполнения функций. Полученную модель можно «проиграть» во времени и получить статистику происходящих процессов. Обычно имитационные модели строятся для поиска оптимального решения в условиях ограничения по ресурсам, когда другие математические модели оказываются слишком сложными.

Конкуренты – компании, вовлеченные в конкуренцию на определенных товарных и географических рынках

Конкурентная борьба – деятельность компании, направленная на приобретение конкурентных преимуществ, на завоевание прочных позиций на рынке, на вытеснение с рынка конкурентов.

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться как к самому товару, так и к дополнительным услугам, формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Конкурентоспособность – это наличие у компании определенных конкурентных преимуществ и ее способность использовать эти преимущества в конкурентной борьбе. Различают конкурентоспособность товара и фирмы.

Конкурентоспособность товара – способность товара быть проданным на рынке в присутствии аналогичных товаров. Определяется, в основном характеристиками товара (ценой, уровнем качества, сервиса).
Конкурентоспособность фирмы – уровень потенциала фирмы, обеспечивающего возможность удержать или расширить занимаемую долю рынка в условиях конкурентной борьбы. Определяется как совокупная конкурентоспособность товаров компании и ее управленческого, кадрового, технического и т. д. потенциалов.

Ключевые факторы успеха – накопленные умения компании, важные для данного рынка и позволяющие ей опережать своих конкурентов.

Маркетинговый аудит – систематическое изучение среды, целей, стратегий и деятельности компании с целью определения проблем и возможностей, а также с целью выработки предложений по составлению плана действий направленных на повышение эффективности маркетинга компании.

Маркетинговая стратегическая матрица – это модель выбора фирмой определенной стратегии в зависимости от конкретной рыночной конъюнктуры и собственных возможностей или других факторов.

Матрица bcg – методический инструмент анализа портфеля продукции, основанный на учете двух параметров: доля рынка и скорость ее роста (Boston Consulting Group Matrix).

Миссия фирмы – это публичная цель деятельности компании (понимание компанией своей роли в системе бизнеса). Миссия (предназначение) – это ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься.

Модель м. Портера – методический инструмент конкурентного анализа на основе особенностей конкурентной среды и движущих сил в отрасли.

Модель компании – это многогранный и целостный взгляд на компанию, отражающий ее основные особенности и процессы. Моделирование подразумевает принятие определенных допущений в отношении ее функционирования и не учитывает факторы, незначительно влияющие на результирующие показатели, что упрощает использование модели, одновременно сохраняя наиболее важную для принятия решений информацию на поверхности.

Монополистическая конкуренция – Большое число конкурентов, выступающих с различающимися предложениями (дифференцированный товар, различное позиционирование).

Олигополия – господство в отрасли нескольких крупных компаний.

Операционный маркетинг – активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и

коммуникациям. (С точки зрения горизонта планирования – это тактический маркетинг, однако в ходе многочисленных переводов на русский язык закрепилось название «операционный» (не путать с оперативным).

Рыночная сила – способность фирмы заставить рынок принять цену, более высокую, чем у приоритетных конкурентов.

Стратегические альтернативы – набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании различные возможности и характеризуется разными затратами и результатами.

Стратегический маркетинг – маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга.

Сценарный анализ – метод, позволяющий получать оценку различных вариантов развития ситуаций - сценариев, предоставляет информацию о возможных отклонениях. Часто используется с применение программных средств, типа Excel, что позволяет значительно повысить эффективность анализа путем практически неограниченного увеличения числа сценариев и введения дополнительных переменных.

Факторный анализ – метод исследования экономики и производства, в основе которого лежит анализ воздействия разнообразных факторов на результаты экономической деятельности, ее эффективность.

Чистая конкуренция – Большое число продавцов, предлагающих однотипные (недифференцированные, полностью заменяемые) товары.

Чистая монополия – На национальном или региональном рынке присутствует один продавец товара.

Цели фирмы – это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия.

Список литературы и ресурсы Интернет

Основная:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия./ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского. – Спб: Издательство «Питер», 1999г.
2. Байте М.Р. Управленческая экономика и стратегия бизнеса. Учебн. пособие для вузов./ Пер. с англ. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
3. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху; стратегия менеджмента: 5 факторов успеха./ Пер. с нем. – М.: АО «Интерэксперт», «Экономика», 1995.
5. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Гардарика, 1998.
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / Пер. с англ. – Спб.: Издательство «Питер», 1999.
7. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления. Учебное пособие. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1998.
8. Котлер Ф. Мрактеинг менеджмент. – Спб.: Питер Ком, 1998.
9. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. Учебник для вузов. – М.: Русская Деловая Литература, 1998.
10. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. / Пер. с фр. – СПб.: Наука,1996
11. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
12. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. Спб. Изд-во «Питер», 2000.
13. Портер М.. Конкуренция – М.:Вильямс, 2001
14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
15. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. Учебник. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

Дополнительная литература:

1. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг. Учебник для вузов. – М.:ОАО Издательство «Экономика», 1999.
2. Голиков Е.А. Маркетинг и логистика Учебное пособие. – М.: Издательский дом «Дашков и К°», 1999.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга. Учебник. – М.: Издательство «Финпресс», 1999.
4. Гончаров В.В. Руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МП «Сувенир», 1993.
5. Дафт Р.Д. Менеджмент. – Спб.: Издательство «Питер», 2000.
6. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебное пособие / Пер. с нем. – М.: Высш. Шк.: ИНФРА-М, 1996.
7. Друкер П. Эффективное управление / Пер. англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

8. Информационные технологии в маркетинге. Учебник / Г.А. Титоренко, Г.Л. Макарова, Д.М. Дайитбегов и др. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
9. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. Изд. – К.: М.: Спб.: Издат. дом «Вильямс», 1998.
10. Крэнделл Р. 1001 способ успешного марктеинга. / Пер. с англ. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2000.
11. Маркетинг. Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
12. Маркетинг.Учебник./ Р.Б. Ноздрева, В.Ю. Гречков – М.: Юристъ, 2000.
13. Оптнер С.Л. Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем./ Пер. с англ. – М.: Изд-во «Советское радио», 1969.
14. О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М.: ООО «МТ Пресс», 1999.
15. Питер Р. Диксон. Управление маркетингом. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998.
16. Родников А.Н. Логистика. Терминологический словарь. – М.: ИНФРА-М, 2000.
17. Управленческое консультирование. / Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992.
18. Управление организацией. Учебник. / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – М.: ИНФРА - М, 1999.
19. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг. / Пер с англ. – «Сирин», 2000.
20. Экономическая стратегия фирма. Учебн. пособие / Под ред. А.П. Градова. – Спб: Спец-Лит, 2000.
21. Янг С. Системное управление организацией. Пер. с англ. под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. – М.: «Советское радио», 1972.

Internet-ресурсы:

№	Название ресурса	Адрес	Аннотация
1	4p маркетинг	www.4p.ru	Теория и практика маркетинга (брэндинг, мерчендайзинг и др.). Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований.
2	I. Marketing	www.marketing.spb.ru	Публикации по вопросам маркетинга (брэндинг, ценнообразование, поведение потребителей, финансовый, промышленный, международный маркетинг и т.д.). Примеры маркетинговых исследований.
3	Comcon-2	www.comcon-2.com	Теория количественных и качественных исследований (определение оптимальной цены, объема рынка, рыночных возможностей и т.д.). Публикации.
4	7 статей	www.marketolog.ru www.7st.ru	Сетевой журнал о маркетинге и рекламе
5	Наружная реклама	outdoor-ad.rus.net	Энциклопедия наружной рекламы.

№	Название ресурса	Адрес	Аннотация
6	Каталог баз данных	www.kbd.ru	Ценовые базы данных, которые можно найти в интернете.
7	Все о рекламе	www.rwr.ru	Online конференции: теория и практика рекламы, PR, медиапланирование, маркетинг, полиграфия и т.д.
8	Manager	www.manager.ru	Все о менеджменте, маркетинге, рекламе.