

# ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА

## Стратегический маркетинг Часть 1





## Стратегическое планирование

Любая компания нуждается в стратегии, позволяющей приспособиться к переменам на рынке. Каждая компания должна найти свой путь, лучший с точки зрения её позиции на рынке. Стратегический план направляет маркетинговую деятельность компании, которая вместе с работой других ее подразделений служит достижению стратегических целей компании.

Руководствуясь стратегическими планами, маркетологи тесно сотрудничают с другими подразделениями фирмы, привлекают клиентов и создают для них ценность.

Обычно компании составляют годовые, долгосрочные стратегические планы. Годовой план – это краткосрочный план на один год. Долгосрочный план составляется на ближайшие несколько лет.

Стратегический план – это общий план на неопределенный период в будущем, который позволяет компании приспособиться к постоянно изменяющимся внешним условиям таким образом, чтобы извлечь максимальную выгоду из своих возможностей.

Стратегическое планирование служит основой для разработки плана маркетинга.

Планирование начинается с формулировки миссии и цели фирмы. Затем идёт анализ информации. Далее ставятся стратегические цели. Потом каждое подразделение разрабатывает план. Маркетинговый план составляется для подразделений компании, товаров и рынков. Стратегическое планирование всей компании направляет маркетинговую стратегию и планирование

## Начнем с определения миссии.

Миссия объясняет цель деятельности компании. Многие организации разрабатывают официальные формулировки своей миссии. Формулировка миссии это изложенное в письменном виде разъяснение предназначения компании, ответ на вопрос, чего она хочет достичь в самом общем смысле.

Четкое определение миссии направляет сотрудников компании, организуя их самостоятельную и при этом направленную на реализацию единой цели деятельность.

Миссия отвечает на вопросы:

В чем заключается наш бизнес?

Кто наши потребители?

Зачем мы занимаемся бизнесом?

К чему мы стремимся?

Миссия должна отвечать следующим критериям:

- реалистичность;
- конкретность;
- уникальность;
- мотивация.

Например, миссия компании Facebook – «помогать людям со всего мира объединиться в сообщество и стать ближе друг к другу». Миссия компании Starbucks – «вдохновлять и питать дух каждого человека с каждой чашкой кофе, каждый день, в каждом городе».

Миссия отелей сети Hyatt – «идти в ногу со временем, предоставляя гостям на протяжении вот уже более 50 лет – качество предоставленных услуг, максимальные удобства технических новинок и креативный подход в оформлении номеров и дизайне отеля».

Миссия компании «Рахат» – «приносить людям радость и наслаждение своей вкусной и качественной продукцией».

Миссия должна задавать направление деятельности на ближайшие 10–20 лет. Миссия не должна часто меняться из-за факторов окружающей среды. Однако, если она утратила актуальность, то необходимо пересмотреть её.



## Определение целей компании

Компания должна превратить свою широкую миссию в детализированные вспомогательные цели для каждого уровня управления. Каждый руководитель должен иметь цели и нести ответственность за них.

Например, миссия АО «Национальная компания «Казахстан инжиниринг» состоит в «реализации стратегических интересов государства в развитии машиностроения путем эффективного управления активами и увеличения долгосрочной стоимости организаций, входящих в группу Компании».

Эта миссия подразумевает наличие целой иерархии целей, в том числе в производстве и в маркетинге. Миссия характеризует философию бизнеса и направление деятельности компании, а стратегические цели должны быть конкретными и измеримыми.

Таким образом, широкая миссия АО «Национальная компания «Казахстан инжиниринг» переводится в набор конкретных краткосрочных целей и маркетинговых планов.

## Анализ текущего бизнес-портфеля

Основываясь на миссии и целях компании, руководство должно планировать свой бизнес-портфель, т. е. набор видов деятельности и товаров, которыми занимается компания.

Лучший бизнес-портфель тот, который наилучшим образом соответствует силам и слабостям компании и возможностям окружающей среды.

Большинство крупных компаний имеют сложные портфели предприятий и брендов. Стратегическое и маркетинговое планирование для таких бизнес-портфелей может быть очень непростым.

Планирование бизнес-портфеля включает в себя два шага. Во-первых, компания должна проанализировать свой текущий бизнес-портфель и определить, какие виды деятельности, бизнесы должны получать больше, меньше или вообще не получать инвестиций. Во-вторых, компания должна формировать будущий портфель, разрабатывая стратегии роста и сокращения.

Анализ бизнес-портфеля – это метод, с помощью которого руководство компании определяет и оценивает различные направления бизнеса компании. Компании имеет смысл вложить средства в более прибыльные направления деятельности и сократить финансирование менее выгодных подразделений.

При портфельном анализе сначала определяют основные направления деятельности компании.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство компании оценивает привлекательность различных Стратегических бизнес-единиц и принимает решение об объемах инвестирования в каждую из них.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) – это подразделение компании, которое характеризуется самостоятельной миссией, задачами и системой планирования. СБЕ может быть подразделением, производственной линией и отдельным товаром или торговой маркой.

Стратегическое планирование проводится для того, чтобы выявить способы оптимального использования сильных сторон компании, которые позволят воспользоваться благоприятными возможностями. Исходя из этого во многих методах портфельного анализа Стратегические бизнес-единицы оцениваются по двум важным пунктам: привлекательность рынка и сила позиции СБЕ на этом рынке.

Самые известные методы анализа разработаны специалистами Boston Consulting Group (BCG) и General Electric. Разберем их.

Матрица Boston Consulting Group (BCG)

Согласно методике Boston Consulting Group (BCG) компания классифицирует все свои СБЕ в соответствии с матрицей «рост/доля рынка».

Первым делом необходимо составить список тех товаров, подразделений или компаний, которые будут анализироваться с помощью этой матрицы. Затем для них нужно собрать



данные по объемам продаж и/или прибыли за некоторый период, допустим, за прошедший год. Кроме того, понадобятся аналогичные данные по продажам ключевого конкурента или ряда крупнейших конкурентов.

Далее для вычисления темпов роста рынка за год нужно рассчитать годовое увеличение объемов продаж (выручки) или объемов прибыли. Рассчитав темп прироста рынка для анализируемых продуктов (подразделений) необходимо для них же подсчитать относительную рыночную долю. Способов сделать это несколько. Классический вариант – взять объем продаж анализируемого продукта компании и поделить ее на объем продаж аналогичного продукта главного (ключевого) конкурента.

Затем следует нанести на поле матрицы Boston Consulting Group анализируемые товары (подразделения).

На вертикальной оси откладываются темпы роста рынка, определяющие его привлекательность. На горизонтальной оси откладывается относительная доля рынка, служащая показателем устойчивости позиций компании на этом рынке.

Исходя из этого можно получить четыре типа СБЕ.

**Звезды.** Обладают самыми высокими темпами рыночного роста и занимают наибольшую долю на рынке. Они популярны, привлекательны, перспективны, быстро развиваются, но при этом требуют значительных инвестиций в себя. Потому они и «Звезды». Рано или поздно рост «Звезд» начинает замедляться, и тогда они превращаются в «Дойных коров».

**Дойные коровы** (они же «Денежные мешки»). Для них характерна большая доля рынка при низком темпе его роста. Затратных инвестиций «Дойные коровы» не требуют, принося при этом стабильный и высокий доход. Этот доход компания использует для финансирования других продуктов. Отсюда и название, эти продукты буквально «доят».

**Дикие кошки** (известные также как «Темные лошадки», «Трудные дети», «Проблемы» или «Знаки вопроса»). У них все наоборот. Относительная доля рынка маленькая, но темпы роста продаж – высокие. Чтобы увеличить их рыночную долю, требуются большие усилия и затраты.

Поэтому компания должна провести тщательный анализ матрицы Boston Consulting Group и оценить, способны ли «Дикие кошки» стать «Звездами», стоит ли в них вкладываться. В общем, картина в их случае очень неясная, а ставки высоки, потому они и «Дикие кошки».

**Дохлые собаки** (или «Хромые утки», «Мертвый груз»). У них все плохо. Низкая относительная доля на рынке, низкие темпы роста рынка. Доход, приносимый ими и рентабельность малы. Обычно они самокупаются, но не более того. Перспектив нет. От «Дохлах собак» следует избавляться или хотя бы прекратить их финансирование, если без них невозможно обойтись (может быть такая ситуация, когда они необходимы для «Звезд», например).

Построив и проанализировав матрицу Boston Consulting Group, по ней можно сделать ряд выводов:

Первое. Следует принять управленческие и коммерческие решения в отношении следующих групп матрицы:

- а) Звезды – сохранение лидирующих позиций.
- б) Дойные коровы – получение максимально возможной прибыли в течение как можно более длительного периода времени.
- в) Дикие кошки – для перспективных продуктов инвестирование и развитие.
- г) Дохлае собаки – прекращение их поддержки и/или уход с рынка (снятие с производства).

Второе. Следует принять меры по формированию сбалансированного портфеля по матрице Boston Consulting Group. В идеале такой портфель состоит из товаров двух видов:

а) товары, приносящие компании доход в настоящее время. Это «Дойные коровы» и «Звезды». Они приносят прибыль уже сегодня, прямо сейчас. Полученные от них денежные средства (в первую очередь от «Дойных коров») можно вкладывать в развитие компании;

б) товары, которые обеспечат компании доход в будущем. Это перспективные «Дикие кошки». В настоящее время они могут приносить очень маленький доход, не приносить его вовсе или даже быть убыточными (из-за инвестиций в их развитие). Но в будущем, при благоприятных условиях, эти «Дикие кошки» станут «Дойными коровами» или «Звездами» и начнут приносить хороший доход.



Рассмотрим пример портфельного анализа на примере Red Bull – мирового лидера на рынке функциональных напитков. Нет сомнений: Coca-Cola и PepsiCo доминируют в глобальной индустрии напитков. Но Red Bull нашел уникальную рыночную нишу. Когда Red Bull впервые представил свой энергетический напиток в Австрии в 1987 году, мало кто представлял себе, что это принесет успех в 5 миллиардов долларов в год.

Red Bull нашел новый напиток, нишу, которую лидеры рынка упустили: энергетические напитки. Хотя Coca-Cola и PepsiCo последовали за Red Bull на рынок энергетических напитков, компания все еще владеет 44 % рынка. Это потому, что «Красный бык» был первым на рынке и определил новую товарную категорию, но что более важно, это способность компании порождать глубокую лояльность клиентов.

Например, на странице фан-клуба Red Bull в Facebook больше 44 млн человек, тогда как Coca-Cola на фейсбук странице своего энергетического напитка NOS имеет всего лишь 380 тыс. человек. Red Bull активировал рыночную нишу с уникальным продуктом, имеет индивидуальность бренда, и маркетинговый подход. Еще в 1987 году энергетические напитки просто не существовали. Соучредитель Red Bull Дитрих Матешиц увидел неудовлетворенную потребность клиента.

Таким образом, родилась совершенно новая категория энергетического напитка, с Red Bull в качестве единственного игрока. Уникальный продукт Red Bull потребовал уникальное позиционирование бренда и заявление о том, что необычный напиток.

С самого начала Red Bull создал бизнес-портфель, который наилучшим образом приспособил сильные и слабые стороны компании к возможностям во внешней среде. Он сосредоточил внимание на нише и на одном продукте.

В анализ бизнес-портфеля входит также рассмотрение стратегий роста и сокращения.

## Разработка стратегий роста и сокращения

Разработка стратегий роста (модель «продукт – рынок» Игоря Ансоффа).

Матрица развития товара и рынка, помогает компании оценить возможности роста бизнеса. Она указывает четыре пути развития: расширения рынка, освоение новых рынков, внедрение новых товаров и диверсификация.

## Стратегия проникновения на рынок

Относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя стратегию проникновения на рынок, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках.

Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка. Стратегия проникновения на рынок относится к высокозатратным стратегиям, так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен.

## Стратегия развития рынка

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

Новые рынки – это новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара





среди новой аудитории. При удачном применении стратегии данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар», и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

### Стратегия развития товара

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

Например, вкусовое расширение на существующем рынке или выпуск не только стиральных порошков, но и средств для очищения духовок и варочных поверхностей. Виды новых товаров: усовершенствованные товары или товары нового поколения, товары в новой упаковке, товары в новом объеме, абсолютные новинки от бренда.

### Стратегия диверсификации

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

В качестве примера можно привести много фирм, предприятий, транснациональных корпораций, которые в своей деятельности широко используют стратегии роста для достижения поставленных целей: Sony – создание нового рынка радиопортативных приборов; Mars – расширение рынка за счет создания шоколадного мороженого.

В аспекте рассмотрения стратегий роста интересным является пример компании McDonald's – сети ресторанов быстрого питания.

Для интенсивного роста руководство компании приняло следующие стратегические решения:

а) создавать 700–900 дополнительных ресторанов ежегодно: часть собственных и часть на условиях франчайзинга, причем две трети ресторанов должны открываться за пределами США;

б) обеспечивать более высокие продажи за счет дополнительного специального меню к завтраку и обеду, низких цен и использования принципа дополнительной выгоды (данный принцип предусматривает получение большего объема услуг за меньшую цену, например, чизбургер стоит 6 долл., а двойной чизбургер – 9 долл.).

### Стратегии сокращения

Компании должны разрабатывать стратегии не только для развития своих бизнес-портфелей, но и стратегии их сокращения. Существует много причин, по которым фирма может захотеть отказаться от продуктов или рынков. Возможно, фирма слишком быстро выросла или попала на рынок, где не хватает опыта. Рыночная среда может измениться, делая некоторые продукты или рынки менее выгодными.

Например, в трудные экономические времена многие фирмы сокращают слабые, менее прибыльные продукты и рынки, чтобы сосредоточить свои более ограниченные ресурсы на самых сильных из них. Наконец, некоторые продукты или бизнес-единицы просто стареют и



умирают. Когда фирма находит бренды или предприятия, которые являются нерентабельными или которые больше не соответствуют его общей стратегии, она должна от них избавляться.

Например, за последние несколько лет компания Procter&Gamble продала десятки крупных брендов – Crisco, Pringles, косметические средства Max Factor, продукты для ухода за волосами Wella, бренды для ухода за домашними животными. Это позволило компании сосредоточиться на бытовом уходе и красоте. Автогигант General Motors в последние годы сократил несколько неэффективных брендов из своего портфеля, включая Oldsmobile, Pontiac, Saturn, Hummer и Saab.

Важно еще и то, что для слабых предприятий обычно требуется непропорционально большое количество внимания руководства. Руководители должны сосредоточить внимание на перспективных возможностях роста, а не для спасения исчезающих.

Выделяют четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса: стратегия ликвидации, стратегия «сбора урожая» (предполагает отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе), стратегия сокращения бизнеса, стратегия сокращение расходов.