

# СТРАТЕГИИ ВО БЛАГО

## ...ИЛИ О РОЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА



*Мария Беленинова,  
Client Service Director Московского филиала ПА «Майер»*

***Стратегический маркетинг в структуре фирмы играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности. Как всякое стратегическое направление, стратегический маркетинг имеет среднесрочные и долгосрочные планы. И в первую очередь он осуществляет анализ прогнозируемых потребностей потенциальных покупателей.***

Стратегический маркетинг — это, прежде всего, анализ прогнозируемых потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы и потребностей, которую может обеспечить товар. Решение может быть обретоено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. «Роль стратегического маркетинга — прослеживать эво-

люцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характе-

ризуется длительностью своего существования, или жизненным циклом. Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает конкурентное преимущество либо благодаря особым качествам, отличающим ее товары от сопер-

ников, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам.

Роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т. е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочный горизонты; задачей его является уточнение миссии фирмы, определение целей в области обращения товаров, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля. Эти две функции взаимно дополнительны в том смысле, что структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта, реклама и продвижение товара, в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор товарных рынков, на которых фирма будет обладать конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков. Исходя из этого прогноза, операционный маркетинг устанавливает цели по завоеванию доли рынка, а также маркетинговый бюджет, необходимый для их достижения.

Концепция стратегического маркетинга заключается в ориентации любой деятельности предприятия на потребителя. Исходя из этого в перечень его задач входит непрерывная ориентация деятельности предприятия в направлениях, обеспечивающих его развитие и рентабельность в перспективе изменяющегося рынка.

## КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ОРИЕНТАЦИИ ЛЮБОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ.

Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижению маркетинговых целей. Различают маркетинговые стратегии, разрабатываемые предприятием на трех уровнях:

- корпоративном;
- функциональном;
- инструментальном.

Корпоративные стратегии маркетинга определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями по удовлетворению рыночного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия по более глубокому изучению потребностей и удовлетворению запросов потребителей и т. п. Корпоративные стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

Методы стратегического маркетинга следует подразделять на общие и специфические. К общим относятся прогнозирование, анализ и оценка, моделирование, которые применяются во всех науках.

К специфическим методам относятся: изучение потребностей, ценностей и товаров; стратегическая сегментация рынка;

нормирование конкурентоспособности объектов; формирование стратегии объектов.

Можно выделить три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

- 1) портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовлетворении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер;
- 2) стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности;
- 3) конкурентные стратегии определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Х. Минтцберг различает восемь стилей поведения руководителей при стратегическом управлении:

- 1) плановый, когда руководитель разрабатывает планы и передает вниз для реализации;

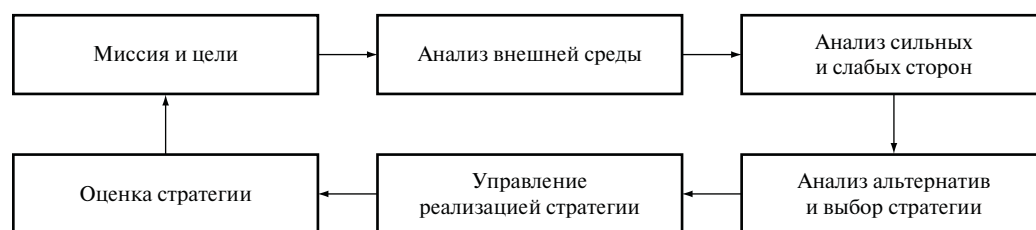


Рис 1. Процесс стратегического планирования

- 2) идеологический, когда мотивом реализации стратегии фирмы является ее идеология;
- 3) «парашют», когда высшее руководство определяет план действий по реализации стратегии в форме границ для менеджеров более низкого уровня;
- 4) антрепренерский, когда реализация стратегий осуществляется под единым контролем менеджера-лидера;
- 5) процессный, когда упор делается на процедурные аспекты формирования и реализации стратегии – штатное расписание, должностные инструкции, планы-графики;
- 6) разъединения, когда отсутствует стыковка стратегий и команда по их реализации;
- 7) консенсус, когда реализуется только та стратегия, которая одобрена всеми;
- 8) вынужденный, подстраивающийся под изменяющиеся ситуации внешней среды.

Американские эксперты Р. Майлс и С. Сноу отмечают четы-

ре поведенческие группы при стратегическом управлении:

- 1) защитники интересов фирмы на освоенных рынках;
- 2) наступающие;
- 3) аналитики;
- 4) реактивщики, когда лидеры способны осуществлять мониторинг внешней среды, но для использования результатов нуждаются в помощи и контроле.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений, функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции, не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предп-

риятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Проецируя все вышенаписанное на реалии обстановки в нашей стране, можно отметить, что стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий, которые вступают в жесткую конкуренцию как между собой, так и с иностранными корпорациями.

Процесс стратегического планирования требует как формальных, так и неформальных процедур его реализации. Чтобы разобраться и правильно оценить взаимосвязи, взаимодействие и взаимобусловленность всех подразделений организации, видов ее деятельности и достаточно сложную систему планов, процесс планирования нужно организовать и формализовать.

Включение в систему планирования современной вычислительной техники, экономико-математических методов и моделей позволяет значительно поднять средний уровень плановой работы в организации и обоснованность принимаемых стратегических решений.

В принципе, процесс стратегического планирования мало чем по этапам отличается от процесса принятия решений. Здесь также нужно не только

### ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ТРЕБУЕТ КАК ФОРМАЛЬНЫХ, ТАК И НЕФОРМАЛЬНЫХ ПРОЦЕДУР ЕГО РЕАЛИЗАЦИИ.

принимать решения, но и постоянно решать задачи, связанные с выбором альтернативных действий. Это относится к выбору миссии и целей организации, самой стратегии, распределению ресурсов, выбору стратегических задач.

Существуют четыре основных подхода к планированию стратегии маркетинга:

- матрица возможностей по продукции (рынкам);
- матрица роста рыночной доли;
- матрица направленной политики;
- общая стратегическая модель Портера.

### МАТРИЦА ВОЗМОЖНОСТЕЙ ПО ПРОДУКЦИИ (РЫНКАМ)

Она предусматривает использование 3-х альтернативных стратегий для сохранения и увеличения сбыта:

- проникновение на рынок (эффективно для СХЕ, когда рынок растет или ненасыщен);
- стратегия развития рынка (эффективно в случае, когда в результате изменения стиля жизни или демографических факторов возникают новые сегменты рынка, а для уже хорошо известной продукции выявляются новые виды применения);
- стратегия разработки продукции (эффективна для СХЕ, имеющих ряд успешных торговых марок и пользуется популярностью потребителей).

### МАТРИЦА РОСТА РЫНОЧНОЙ ДОЛИ (МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ ГРУППЫ)

Данная матрица, предложена Бостонской консультативной

группой (БКГ) и служит для сопоставления различных стратегических хозяйственных единиц (СХЕ) предприятия. Этот подход позволяет предприятию классифицировать каждую СХЕ по ее доле на рынке относительно основных конкурентов. В основе этого подхода лежит обоснованное предположение, что чем больше доля СХЕ на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль.

Принято различать четыре группы СХЕ:

- «звезды» — лидирующее положение в развивающейся отрасли, значительные прибыли, но требуются и значительные ресурсы для финансирования;
- «дойные коровы» — лидирующее положение в относительно зрелой области, прибыли дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке;
- «трудные дети» (вопросительные знаки) — низкая доля на рынке в развивающейся отрасли, для поддержания или увеличения доли на рынке нужны значительные средства, на которое предприятие может пойти, если видит, что сможет в перспективе успешно конкурировать на этом рынке;
- «собаки» (неудачники) — ограниченный объем сбыта в зрелой или сужающейся отрасли, продукции на стадии спада, когда выход видится либо в уходе с рынка, либо в переходе

его на узкоспециализированный сегмент.

### МАТРИЦА НАПРАВЛЕННОЙ ПОЛИТИКИ

Она предлагает следующий набор решений для дальнейшей деятельности предприятия на рынке:

- «звезды» — оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства предприятия;
- «трудные дети» требуют специального изучения, чтобы установить не смогут ли они при дополнительных капиталовложениях превратиться в «звезды»

Эта матрица была разработана для выбора нужной стратегии в начале 70-х годов. Она использует критерии конкурентоспособности СХЕ и перспектив развития отрасли. Основные два параметра модели разбиваются на отдельные факторы, каждый из которых оценивается для каждой СХЕ.

### ОБЩАЯ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОРТЕРА

Эта модель рассматривает две основные концепции маркетинга:

### ДЛЯ «ДОЙНЫХ КОРОВ» НЕОБХОДИМ ЖЕСТКИЙ КОНТРОЛЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ И ПЕРЕДАЧА ИЗЫТКА ДЕНЕЖНОЙ ВЫРУЧКИ.

## МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ

Таблица 1. Функции и задачи стратегического маркетинга  
 Источник: Книга г-на Р.А.Фатхутдинова «Стратегический маркетинг»

Функции	Задачи
1	2
1. Формирование рыночной стратегии фирмы	1.1. Анализ и прогнозирование потребностей и спроса
	1.2. Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка
	1.3. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы
	1.4. Анализ связей фирмы с внешней средой
	1.5. Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов
	1.6. Прогнозирование воспроизводственных циклов товаров фирмы
	1.7. Анализ и прогнозирование организационно-технического уровня производства конкурентов и фирмы
	1.8. Прогнозирование объемов рынков по сегментам
	1.9. Прогнозирование лимитных цен на будущие товары
	1.10. Прогнозирование конкурентоспособности будущих товаров на конкретных рынках
	1.11. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров
	1.12. Окончательный выбор целевых рынков на ... год
	1.13. Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров
	1.14. Оформление документа «Рыночная стратегия фирмы на ... год»
2. Реализация концепции маркетинга	2.1. Согласование структуры и содержания системы менеджмента фирмы
	2.2. Участие в проектировании организационной и производственной структуры фирмы
	2.3. Участие в разработке положений и должностных инструкций фирмы
	2.4. Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой
	2.5. Разработка, согласование и утверждение руководством фирмы «Плана мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности фирмы на период _____»
	2.6. Участие в анализе внешнеэкономической деятельности фирмы
	2.7. Согласование цен на выпускаемые товары
	2.8. Согласование долгосрочных контрактов и договоров
	2.9. Установление схемы обратной связи по стадиям жизненного цикла товаров
3. Стратегическая реклама и стимулирование сбыта товара	3.1. Определение целей рекламы
	3.2. Определение методов, правил и средств рекламы
	3.3. Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров и роста прибыли
4. Обеспечение маркетинговых исследований	4.1. Разработка структуры службы маркетинга фирмы
	4.2. Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований
	4.3. Кадровое обеспечение исследований
	4.4. Обеспечение техническими средствами
	4.5. Обеспечение внутренних и внешних связей службы маркетинга фирмы

- выбор целевого рынка;
- стратегическое преимущество на основе уникальности характеристик продукции или ее цены.

Объединяя эти две концепции, модель Портера выделяет следующие стратегии:

- Стратегии низких издержек, когда издержки можно уменьшить за счет экономии ресурсов, создания дешевых моделей, монополии на дешевое сырье, совершенствование технологии, оптимизации управления.
- Стратегии дифференциации, наиболее используемый вид стратегии, который заключается в по-

литике выделения предприятием своей продукции в качестве особой, отличной от конкурентов.

- Стратегия концентрации, в рамках которой принято выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение.

Выбор конкретной стратегии делается после анализа шансов и рисков и должен основываться на тщательном учете имеющихся материальных и финансовых ресурсов предприятия.

Отсутствие стратегических маркетинговых подразделений,

занимающихся стратегическим планированием, является проблемой, камнем преткновения в их развитии и продвижении на рынках. Возможно, это связано с недостатком на них достаточного количества квалифицированных и компетентных в своей области специалистов, не боящихся внедрять инновационные технологии. Выходом из сложившейся ситуации может стать переориентация деятельности предприятия на всех ее этапах и направлениях на потребителя, а также упорную работу над стратегией.



# МАЙЕР

Рекламное агентство. Типография. Интернет-студия.  
(495) 648-65-32, (812) 448-65-25  
[www.mayer-russia.ru](http://www.mayer-russia.ru)