



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Маркетинг»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

ПОСОБИЕ

**по одноименному курсу
для студентов специальности 1-26 02 03
«Маркетинг»
заочной формы обучения**

Электронный аналог печатного издания

Гомель 2007

УДК 820.73(075.8)
ББК 65.290-2я73
С83

*Рекомендовано к изданию научно-методическим советом
заочного факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 1 от 23.09.2005 г.)*

Авторы-составители: *А. Ю. Бердин, А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич*

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. каф. «Менеджмент»
учреждения образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации» *В. А. Голуб;*
канд. экон. наук, доц., зав. каф. «Маркетинг»
Гомельского филиала учреждения образования профсоюзов
Беларуси «Международный институт трудовых и социальных отношений»
М. Н. Ковалев

Стратегический маркетинг : пособие по одноим. курсу для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заоч. формы обучения / авт.-сост.: А. Ю. Бердин, А. И. Короткевич, Л. М. Короткевич. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2006. – 83 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <http://gstu.local/lib>. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-985-420-503-7.

Раскрывается стратегическая роль маркетинга в экономической деятельности организаций. Рассматриваются такие современные концепции и тенденции в области маркетинга, как рыночная ориентация, предложение исключительной потребительской ценности, конкуренция с учетом ключевых компетенций и др. Особое внимание уделяется стратегии рыночной ориентации и способам реализации.

Для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг» заочной формы обучения.

УДК 820.73(075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978- 985-420-503-7

© Бердин А. Ю., Короткевич А. И.,
Короткевич Л. М., составление, 2007
© Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого», 2007

ГЛАВА 1. ПРЕДПОСЫЛКИ ПОЯВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

1.1. Эпоха массового производства

Появление приемов стратегического управления, а также элементов стратегического маркетинга и их внедрение в практику работы фирмы легче всего понять в историческом контексте на примере США. Для этого мы проследим за эволюцией задач, встававших перед деловым предприятием.

История современного предпринимательства в США берет начало примерно в 20–30-х годах XIX века. К 80–90-м годам XIX века инфраструктура для развития промышленности уже сформировалась. Она объединила страну, создав общеамериканский рынок. Фирма явилась на свет как основное средство продвижения по пути социального прогресса. Период примерно с 1820 до 1900 г., получивший название промышленного переворота, отличался необычайной динамичностью хозяйственных стратегий. Концепции конкуренции в ее современном понимании до 1880 г. не существовало. Согласно ранним представлениям, конкурировать – это значит добиваться подавления или поглощения соперника, но никак не соперничать с ним на рынке на равных правах. Таким образом, до появления современного маркетинга было еще далеко.

Начало XX века ознаменовало переход к развитию и консолидации производственной структуры, созданной в период промышленного переворота. Эта новая полоса, продолжавшаяся до 30-х годов, получила название эпохи массового производства. Как следует из этого названия, главные задачи предпринимательской деятельности состояли в разработке и усовершенствовании механизма массового производства, снижавшего издержки выпуска продукции. Понятие маркетинга было тогда бесхитростным и простым: фирма, предложившая стандартный продукт по самой низкой цене, должна была непременно выиграть. Этот принцип был коротко выражен фразой, произнесенной Г. Фордом I, который в ответ на предложение сбытовых агентов дифференцировать продукцию сказал: «Дайте им ее (модель «Т») любого цвета, только пусть она будет черная».

Проблем тогда было много, но стратегических сложностей в области долгосрочного развития не существовало. Отрасли были четко

разграничены, но большей частью имели хорошие перспективы роста. Соблазну перейти границы отрасли и заняться новыми видами деятельности поддавались только самые предприимчивые фирмы. Большинство удовлетворялось собственными перспективами роста. Так выработался тот набор управленческих представлений, подходов и предпочтительных решений, который позже получил название «производственный стереотип».

1.2. Эпоха массового сбыта

В первые три десятилетия прошлого века успех был гарантирован фирме, предлагавшей самую низкую цену. Продукция была практически лишена внутривидовых различий, и секрет успеха состоял в умении добиться самой низкой себестоимости единицы продукции. Но к началу 30-х годов спрос на основные потребительские товары стал близок к насыщению. У все большего числа платежеспособных потребителей уже была машина в гараже и курица в кастрюле, и по мере роста благосостояния он стал искать большего, чем удовлетворение основных потребностей. Спрос на продукцию, подобную фордовской модели «Т», начал падать.

В начале 30-х годов «Дженерал Моторз» первой переключила внимание с производства на рынок. Введение принципа ежегодной смены моделей символизировало переход от стандартной продукции к дифференцированной. Форд, попытавшись заменить стандартную модель «Т» стандартной же моделью «А», был вынужден последовать принципу «Дженерал Моторз», которая имела семейство моделей. Главные задачи управления сместились в сторону продвижения моделей на рынок, рекламы, организации сбыта и других способов воздействия на выбор потребителей.

В отраслях, занятых переработкой сырья и выпуском потребительских товаров длительного пользования, рыночный подход распространялся медленно. Столкнувшись с насыщением спроса, фирмы, сохраняющие производственную ориентацию в этих отраслях, чаще всего довольствовались застойными темпами роста вместо того, чтобы затратить необходимые усилия и повернуться лицом к рынку. Лишь после второй мировой войны многие из этих отраслей получили импульс в виде новых технологий сначала в условиях запоздалой рыночной ориентации, а затем повышенного динамизма постиндустриальной эпохи.

Первыми перешли к рыночной ориентации отрасли, выпускающие потребительские товары, а также отрасли со сложными технологиями, изготавливающие промышленные полуфабрикаты. Нередко в их деятельности возникал перекося: маркетинг развивался в ущерб эффективности производства. В отраслях с менее сложными технологиями переход к обязательной ежегодной смене ассортимента выразился в постепенном усовершенствовании продукции, лучшей упаковке, внешней отделке и т. д. Основное внимание уделялось текущим характеристикам продукции и рынков, а не заботе о потенциале для поддержания уровня прибылей в будущем. В отраслях со сложными технологиями разработка новых видов продукции стала важной составной частью деятельности еще в начале нынешнего столетия.

1.3. Постиндустриальная эпоха

С середины 50-х годов началось ускоренное развитие событий, которые, нарастая, стали менять границы, структуру и динамику предпринимательства. Перед фирмами все чаще вставали новые и неожиданные задачи, уводившие настолько далеко, что П. Друккер определил наступившие времена как «эпоху без закономерностей». Д. Белл дал ей имя постиндустриальной эпохи.

По сравнению с нынешним динамизмом проблемы предпринимательства в индустриальную эпоху могут показаться стороннему наблюдателю несложными. Внимание уточняющего целиком концентрировалось на делах бизнеса, заботах его собственного хозяйства. У него не было отбоя от желающих работать (если он предлагал разумную плату), а потребители не привередничали. Его редко беспокоили такие проблемы, как таможенные тарифы, валютные курсы, разница в темпах инфляции, культурные различия и политические меры, принимаемые с целью закрытия доступа на рынки. Научные исследования и разработки были управляемым инструментом повышения эффективности производства и улучшения качества продукции. С обществом и государством, которые, правда, все резче выступали против монополистических тенденций и сговоров конкурентов, отношения строились как дружеское партнерство во имя обеспечения экономического прогресса.

Удовлетворение первичных жизненных потребностей и рост дохода, которым потребитель может распоряжаться по своему усмотрению, меняют характер потребительского спроса. Отрасли, обслужи-

вающие первичные потребности в индустриальную эпоху, достигают уровня насыщения спроса. Они не обязательно приходят в упадок, но темпы их роста снижаются. Появляются новые отрасли, обслуживающие богатого потребителя: производство высококачественных товаров и предметов роскоши, индустрия досуга, туризм, разного рода услуги и т. д. Технический прогресс коренным образом изменяет как спрос, так и предложение. Огромные вклады капитала в НИОКР дали эффект в виде рождения множества отраслей, основанных на новых технологиях, но в то же время привели другие отрасли к устареванию. Наступившее благосостояние ставит под вопрос экономический рост как главный двигатель социального прогресса. Общество нуждается уже не в количественных, а в качественных характеристиках уровня жизни. Все чаще оказывается, что крупномасштабная организация индустрии становится угрозой как для экономической эффективности, будучи очагом монополистических форм хозяйствования, так и для демократии, будучи оплотом государственно-промышленных комплексов. Крупные предприятия подвергаются нападкам по поводу того, что они применяют нечестные способы наживы, что им не хватает творческой энергии, что, увеличивая масштабы деятельности, они не в состоянии поднять ее эффективность.

Сытые потребители ждут от своих покупок большего удовольствия, а от своей работы – высокого удовлетворения запросов личности. Они становятся все более разборчивыми: чаще настаивают на полной информации о том, что они покупают, требуют от производителя или продавца послепродажной ответственности, не хотят мириться с такими побочными явлениями, как загрязнение окружающей среды. Они начинают терять веру в мудрость управляющих, в их представления о том, что хорошо для страны. Они ставят деятельность фирмы под прямое сомнение (консюмеризм – движение в защиту интересов потребителей) и требуют от государства усиления контроля над ее действиями.

Другое последствие благосостояния заключается в том, что развитые страны обращаются к решению тех социальных проблем, которые оставались нерешенными в период, когда в центре внимания был экономический рост: на проблемы социальной справедливости, бедности, жилищного хозяйства, образования, общественного транспорта, загрязнения окружающей среды, нарушения экологического рав-

новесия. От частного сектора ожидают исполнения двойкой роли: а) самоограничения и воздержания от такой деятельности, которая создает эти проблемы (например, загрязнение окружающей среды); б) ответственности за позитивные шаги на пути общественного прогресса.

Таким образом, социально-политические связи фирмы с ее окружением, которые в индустриальную эпоху не могли даже раскрыться, становятся для фирмы источником жизнеобеспечения. Их значение возрастает потому, что через этот канал поступает информация и выясняются ориентиры для поисков новых видов коммерческой деятельности, доходят новые социальные требования к фирме и сигналы об опасных ограничениях для предпринимательства. Позднее новый импульс предпринимательству дали работники маркетинга.

Выводы. В течение первых ста лет существования фирмы развитие ее ключевых проблем прошло ряд последовательных стадий: создание современной фирмы силами предпринимателей, усовершенствование организационных принципов массового производства, развитие приемов массового сбыта. Все это время фирма не подвергалась вмешательству со стороны общества, а интересы дела требовали заниматься делом.

Начиная с 50-х годов возникают новые проблемы: необходимость возродить предпринимательское начало, все большая интенсивность конкуренции, принявшей международный размах, широкая заинтересованность общественных сил в определенности принципов управления и роли фирмы в постиндустриальном обществе.

ГЛАВА 2. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА

2.1. Понятие и функции стратегического маркетинга

Стратегический маркетинг – это процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителя. Стратегический маркетинг направлен не столько на улучшение таких показателей, как объемы продаж, сколько на повышение эффективности работы компании в целом. Цель стратегического маркетинга – создание исключительной потребительской ценности путем комбинирования корпоративной и маркетинговой стратегий в комплексную

программу рыночной ориентации компании. Стратегический маркетинг служит звеном, соединяющим компанию с ее внешним окружением, и рассматривает функцию маркетинга как фундаментальную основу деятельности компании в целом.

Функция стратегического маркетинга предполагает проведение анализа, разработку маркетинговой стратегии и осуществление следующих маркетинговых мероприятий:

- всестороннее изучение рынков, представляющих интерес для компании, определение целевых рынков;
- постановка тактических целей, разработка и реализация стратегий;
- позиционирование товара, направленного на удовлетворение нужд потребителей определенных ранее целевых рынков, а также управление этими стратегиями.

Поскольку функция маркетинга связывает компанию с ее внешним окружением, она крайне важна в процессе разработки корпоративной стратегии. Стратегический маркетинг отвечает за такие функции, как мониторинг внешнего окружения, определение целевых сегментов рынка, установление необходимых свойств предлагаемого товара и выработку решения относительно того, против каких конкурентов компания будет себя позиционировать. Высокая степень удовлетворенности покупателя обеспечивается при этом разработкой эффективной стратегии межфункционального взаимодействия. Предпочтения и ожидания потребителей должны быть материализованы в новом товаре, а также учтены в процессе разработки новых товаров. Таким образом, качество предлагаемых компанией товаров и услуг определяется степенью удовлетворенности конечного потребителя.

На рис. 2.1 изображен непрерывный процесс реализации маркетинговой стратегии, состоящий из четырех этапов:

- 1) ситуационного анализа;
- 2) разработки стратегии;
- 3) разработки маркетинговой программы;
- 4) реализации стратегии и управления ею.

Ситуационный анализ предполагает такие действия, как анализ рынка, анализ конкуренции, сегментирование рынка и его мониторинг.



Рис. 2.1. Реализация маркетинговой стратегии

Разработка маркетинговой стратегии предусматривает определение целевых сегментов рынка и разработку стратегии позиционирования, разработку стратегий, направленных на поддержание взаимоотношений с потребителями и стратегий планирования новых товаров. Разработка маркетинговой программы предполагает выбор стратегий продвижения, сбыта и ценообразования. Этап реализации стратегии и управления ею состоит из практических шагов по реализации, управлению и контролю за выполнением стратегии.

2.2. Роль стратегического маркетинга

Все эффективно действующие фирмы, так или иначе, занимаются стратегическим планированием. Эта функция становится более важной в связи с технологическими, экономическими, конкурентными и социально-культурными переменами. Данные перемены акцентируют потребность фирмы в консолидации стратегического маркетинга с тем, чтобы:

- базировать свою деятельность на стратегических возможностях, надежных и четко определенных;
- разработать системы мониторинга среды маркетинга и анализа конкурентоспособности;
- повысить способность адаптации к переменам в среде;
- регулярно пересматривать бизнес-портфель.

Компания, воспринимающая философию построения стратегического маркетинга, будет поставлена перед необходимостью построения организации, управляемой рынком, поведение и действия которой соотнесены с концепцией маркетинга.

Как показано на рис. 2.2, для того чтобы показатели деятельности организации были выше среднерыночных, она должна достигнуть устойчивого конкурентного преимущества, являющегося результатом постоянного создания превосходной ценности для потребителей. *Тремя ключевыми компонентами рыночной ориентации* являются, следовательно, ориентация на потребителя, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация:

- Ориентация на конечного потребителя означает направленность усилий на всех уровнях организации на создание ценности для потребителя, понимание и предугадывание его потребностей.

- Ориентация на промежуточного клиента подразумевает готовность относиться к торговым фирмам не как к простым посредникам, но как к своим клиентам, т. е. стремление учесть их специфические потребности.

- Ориентация на конкурентов предполагает уяснение сил и слабостей конкурентов, «вычисление» их стратегии и быстроту реакции на их действия.

- Межфункциональная интеграция означает распространение информации о рынке внутри организации, функциональную интеграцию при формулировании стратегии и использование видения и знаний различных подразделений, а не только отдела маркетинга, для оценки потребностей и проблем покупателей.



Рис. 2.2. Определяющие признаки рыночной ориентации

Добавляется 5-й компонент организации, управляемой рынком, – мониторинг среды, или постоянный анализ альтернативных технологий, социальных перемен и правительственных постановлений, могущих представлять собой благоприятные возможности или угрозы для фирмы.

ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ, ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ

3.1. Необходимость проведения ретроспективного анализа

Наряду с уточнением миссии и определением основных компетенций и факторов успеха дается анализ результатов деятельности предприятия бизнес-подразделений, например, за последние три года. На графике рис. 3.1 хорошо видна динамика изменения дохода и затрат за последние годы. Показатель последнего периода t является отправной точкой для дальнейшего процесса планирования.

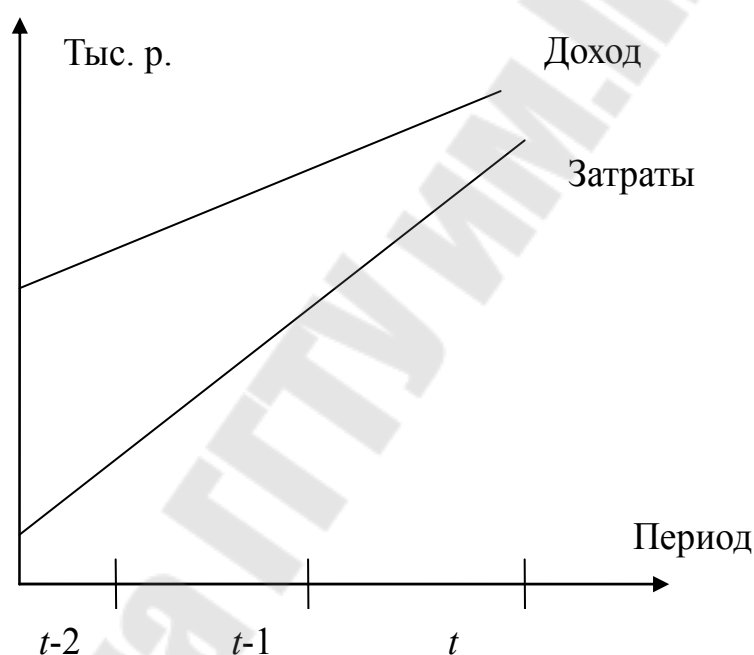


Рис. 3.1. Ретроспектива финансового состояния предприятия

Подведение итогов производится не только количественно, но и оценивается деятельность с точки зрения основных достижений и неудач, которые имели место за последнее время. Краткий обзор результатов по проведенным мероприятиям дает представление о том, какие мероприятия были успешны, а какие – нет и почему.

Необходимо объективно, насколько это возможно внутри самого подразделения, оценить причины недостижения поставленных целей, чтобы определить вектор направлений для исправления ситуации. Если причины неуспеха были объективные, например, активная деятельность более крупного конкурента, то необходимо усилить службу маркетинговой информации. Возможно, руководство «про-

смотрело» ситуацию из-за отсутствия объективной информации и вовремя не приняло меры, например, по снижению цены. Если причины неудачи указывают на некомпетентность или нехватку персонала, то возникает работа для кадровой службы.

Разбор «полетов» не только дает возможность оценить деятельность, но и служит основой для разработки новых схем и моделей работы на рынке. Многие ведущие компании, например, *General Electric*, внесли свой вклад не только в технологическое развитие своей отрасли (первоначально – электротехническая промышленность), но и предложили приемы и методы решения задач в области стратегического управления и маркетинга. Таким образом, нельзя недооценивать данный первоначальный этап в планировании. Вне зависимости от того, какой размер у фирмы, причины успеха и провалов у всех одинаковые и отличаются только масштабом прибылей или убытков в их результате.

Для конкретизации целей маркетингового планирования необходимо детально проанализировать прежний опыт работы, который выражается в общих финансовых показателях деятельности. Анализ проводится по двум направлениям:

- 1) финансовое состояние фирмы или бизнес-подразделений;
- 2) маркетинговое состояние самостоятельных бизнес-подразделений или товарных линий.

3.2. Анализ финансового состояния

Проведение финансового анализа необходимо для оценки прошлого, текущего и предполагаемого будущего финансового состояния предприятия. Результатом такого анализа для целей планирования является выявление сильных сторон в деятельности предприятия, резервов роста и финансовых проблем, наличие которых может ослабить позиции фирмы на ее целевых рынках. В основном этот анализ должен показать ресурсное обеспечение деятельности. Выводы по финансовому состоянию ориентируют предприятие на выбор определенной стратегии.

Основным инструментом финансового анализа является расчет различных коэффициентов, каждый из которых оценивает тот или иной аспект финансовой деятельности предприятия, а в комплексе они позволяют оценить обеспеченность предприятия финансовыми ресурсами, их структуру, характер использования и возможности повышения эффективности.

Основными источниками информации для проведения финансового анализа являются:

- баланс предприятия;
- отчет о финансовых результатах (прибылях и убытках);
- отчет о движении денежных средств (расчетный счет, касса);
- отчет об источниках денежных средств и направлениях их использования (активы и пассивы предприятия).

К основным показателям оценки финансовой деятельности относятся:

- рентабельность основной деятельности и ее динамика за последние годы (кварталы, месяцы);
- ликвидность и ее динамика;
- платежеспособность или стабильность;
- оборачиваемость готовой продукции и товарно-материальных запасов.

При необходимости можно расширить круг анализируемых показателей и оценить такие показатели деятельности, как оборачиваемость кредиторской и дебиторской задолженностей, оборачиваемость продаж, величину чистого работающего капитала и некоторые другие. В табл. 3.1 приводятся основные показатели оценки финансовой деятельности предприятия, формулы их расчета и область использования в маркетинговом планировании.

Таблица 3.1

Основные технико-экономические показатели предприятия

Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
I. Показатели ликвидности	Характеризуют способность предприятия погашать задолженность по своим обязательствам в заданные сроки; отражает скорость конвертации активов предприятия в денежные средства	Основные показатели для кредиторов с точки зрения дополнительного привлечения заемных средств

Продолжение табл. 3.1

Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
1. Коэффициент покрытия (текущая ликвидность)	$\frac{\text{Текущие активы (оборотные средства)}}{\text{Текущие обязательства}}$	<p>Дает общую оценку ликвидности предприятия; показывает в какой степени кредиторские обязательства обеспечиваются оборотными средствами предприятия</p>
2. Быстрая ликвидность	$\frac{\text{Оборотные средства – товарные запасы}}{\text{Текущие обязательства}}$	<p>Отражает степень достаточности наиболее ликвидных средств: денежные средства, дебиторская задолженность</p>
3. Абсолютная (мгновенная) ликвидность	$\frac{\text{Денежные средства}}{\text{Обязательства текущего периода}}$	<p>Отражает степень достаточности денежных средств для погашения задолженности перед кредиторами</p>
II. Показатели оборачиваемости	<p>Отражают эффективность использования активов предприятия</p>	<p>При расчете по каждой группе активов оценивается их структура и определяются направления ее изменений</p>
4. Оборачиваемость товарно-материальных запасов (ТМ)	$\frac{\text{Себестоимость реализации продукции}}{\text{Стоимость ТМ запасов}}$	<p>Характеризует эффективность (рентабельность) вложения средств в товарно-материальные запасы. Определяет резерв экономии оборотных средств</p>
5. Оборачиваемость дебиторской задолженности	$\frac{\text{Объем продаж в кредит}}{\text{Сумма дебиторской задолженности}}$	<p>Характеризует быстроту выполнения обязательств должниками предприятия. Является ключевым при дифференциации условий взаимоотношений с партнерами</p>
6. Оборачиваемость совокупных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Совокупные активы}}$	<p>Отражает эффективность управления всеми активами предприятия</p>

Продолжение табл. 3.1

Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
7. Оборачиваемость основных средств	$\frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{Основные фонды (остаточная стоимость)}}$	Отражает эффективность вложения средств в основные фонды. Важен при выборе стратегии роста или диверсификации
III. Показатели платежеспособности	Отражают структуру источников финансирования и эффективность их использования	Используются для определения источников финансирования маркетинговых стратегий
8. Коэффициент задолженности	$\frac{\text{Совокупные обязательства}}{\text{Совокупные активы}}$ $\frac{\text{Текущие обязательства} + \text{долгосрочные обязательства}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает степень зависимости в финансировании предприятия от заемного капитала в целом и в структуре заемных средств
9. Коэффициент покрытия процентных выплат	$\frac{\text{Чистый текущий доход}}{\text{Проценты уплаченные}}$	Отражает степень выгоды привлечения заемных инвестиций для развития предприятия
IV. Показатели прибыльности	Характеризуют результаты деятельности на конкретных целевых рынках (рентабельность продукции) и эффективность использования ресурсов предприятия (рентабельность активов)	—
10. Норма валовой прибыли	$\frac{\text{Валовая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает метод расчета себестоимости и способность руководства снижать затраты

Экономический показатель	Формула расчета	Область использования
11. Норма текущей прибыли после затрат на реализацию и управление	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Выручка}}$	Отражает эффективность управления предприятием в целом
12. Норма чистой прибыли после выплаты процентов и налога	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает эффективность управления заемными средствами
13. Норма текущей прибыли на вложенный капитал	$\frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Выступает общей оценкой эффективности управления предприятием в выбранной сфере бизнеса
14. Норма чистой прибыли на вложенный капитал (<i>ROI</i>)	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Совокупные активы}}$	Отражает основной интерес участия собственников в развитии бизнеса

Все представленные в табл. 3.1 показатели должны рассматриваться как в динамике (во временном аспекте) функционирования предприятия, так и в сопоставлении со среднеотраслевыми показателями или показателями деятельности основных конкурентов. Такой развернутый анализ позволяет оценить как внешние условия конкуренции, характеризующиеся отраслевой рентабельностью бизнеса, так и внутренние резервы управляемости ресурсами предприятия, включая и эффективность выбранной системы управления.

Для комплексного анализа результативности бизнеса с точки зрения его собственников используется показатель нормы чистой прибыли на вложенный капитал (*ROI*), который интегрирует в себе прибыльность бизнеса, динамику роста рынка и инвестиционную привлекательность.

$$ROI = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Текущая прибыль}} * \frac{\text{Текущая прибыль}}{\text{Выручка}} * \frac{\text{Выручка}}{\text{Совокупные активы}}$$

Динамика рынка отражается в скорости оборота совокупных средств, рентабельность бизнеса – в норме текущей прибыли, инвестиционная привлекательность – в доле чистой прибыли в объеме текущей прибыли. Базовыми во всех показателях, отражающих финансовый результат бизнеса, является управление затратами, которое становится неотъемлемой частью маркетингового планирования и аудита.

3.3. Анализ маркетингового состояния

При оценке маркетинговой деятельности всегда необходимо представлять параметры, характеризующие деятельность конкретного бизнес-подразделения. В качестве таких показателей могут быть выставлены: объем реализации (оборот); доля фирмы на рынке; валовая прибыль; маржинальная прибыль; чистая прибыль. Если рассматриваются несколько направлений деятельности, то проводится их сравнительный анализ и упорядочение по значимости.

Базовым показателем, описывающим существующее положение дел, является валовой оборот, или объем реализации. Объем реализации является комплексным показателем и отражает не только и не столько успешность усилий по реализации товара, но и правильность выбранной цены, а самое главное – насколько товар «попал» в целевую группу потребителей. Динамика объема реализации отслеживается всеми фирмами без исключения, но далеко не все пытаются проанализировать причины изменения или постоянства этого показателя. Динамика объема продаж – это индикатор положения фирмы на рынке, ее доли и тенденций изменения.

Влияние на объем продаж оказывают не только внешние условия на рынке, но и внутренние факторы. К ним относятся общая себестоимость реализованного товара и ее структура. В управленческом учете показатели затрат отличаются от их бухгалтерских оценок. Прежде всего, это связано с целевым назначением этих показателей. Плановики оценивают будущее, в то время как бухгалтеры фиксируют прошлое – факты совершенных хозяйственных операций.

Все затраты делятся по принципу управляемости или возможности изменить их в процессе деятельности. Например, если известна стоимость материалов и заработная плата работников предприятия и в

плановом периоде они не изменяются, то при планировании их «принимают к сведению». Зачастую к таким затратам относятся производственная себестоимость или прямые переменные затраты.

В процессе планирования важно выделять переменные затраты на реализованный оборот. Через переменные затраты фирма заявляет о физическом (производственном) качестве своего товара или услуги. Например, физическое качество письменного стола зависит от материала, из которого он изготовлен, от того, как он собран, от его формы и т. п. Физическое качество услуги, например, юридической, зависит от квалификации юриста, что выражается в его почасовой оплате.

Таким образом, переменные затраты являются индикатором базового качества изделия и на рынке успешнее будет тот, кто сможет меньшими затратами обеспечить это качество. На плановый период физическое качество целесообразно сохранять неизменным или изменять в соответствии с плановыми мероприятиями, поэтому переменные затраты не меняются и являются индикатором качества.

Надо заметить, что в последнее время вопросам базового качества в рыночных условиях стали уделять особое внимание, что привело к созданию систем управления качеством на базе стандартов серии ISO 9000 и ISO 10000. Хотя этими вопросами маркетинговые службы напрямую не занимаются, но должны иметь их в виду, так как они отражаются на уровне отраслевых издержек и цен.

Затраты на организацию и обслуживание процесса изготовления товара/услуги и его реализацию определяются как *накладные*, или *постоянные затраты*. Затраты этого типа определяются в целом на планируемый период и не зависят напрямую от объема реализации. Основная трудность состоит в том, что сложно перераспределить эти затраты на товарную единицу, так как сложно установить прямую связь между зарплатой директора подразделения и его секретаря и выпуском конкретной единицы товара, того же стола.

В результате каждое предприятие разрабатывает свою модель перераспределения постоянных затрат. На основе такой модели формируется структура себестоимости, которая играет важную роль при назначении цены, и в силу этого должна являться объектом пристального внимания маркетинговых служб.

Для специалистов, знакомых с экономикой, известно, что отпускная цена предприятия определяется как (традиционная структура цены, рис. 3.2):

$$\begin{aligned}
 \text{Цена} &= \text{Стоимость сырья и материалов} + \% \text{ накладных} + \\
 &\quad + \% \text{ прибыли} + \text{зарплата рабочих} \\
 &\quad + \\
 &\underbrace{\hspace{10em}}_{\text{1. Прямые переменные затраты}} \quad \underbrace{\hspace{10em}}_{\text{Маржинальная прибыль}} \\
 &\underbrace{\hspace{15em}}_{\text{2. Производственная себестоимость}} \\
 &\underbrace{\hspace{20em}}_{\text{3. Отпускная цена предприятия}}
 \end{aligned}$$

Рис. 3.2. Традиционная структура цены

С точки зрения управления затратами данная структура обладает одним недостатком, а именно: сложно определить (спланировать) величину (%) накладных расходов и прибыли, которую нам никто не гарантирует. Для целей управления эти два уровня объединяются и определяются как сумма покрытия, или маржинальная прибыль. Структура цены на основе маржинальной прибыли, или суммы покрытия хороша тем, что разделяет все затраты на зависимые от производства и условно не зависимые от него. Определяя цену как сумму прямых переменных затрат и маржинальной прибыли, менеджер по товарной линии сразу видит сумму денежных средств, приносимую одним проданным изделием на покрытие организационных затрат и на развитие предприятия.

Самостоятельное место в анализе структуры затрат и оценке потенциала развития фирмы занимает анализ точки безубыточности. *Точкой безубыточности* называется такой объем продаж, при котором при заданных структуре затрат, цене и прочих равных условиях предприятие получит нулевую прибыль:

$$\text{Цена единицы продукции} - \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Удельные переменные затраты}}$$

Как следует из приведенной выше формулы, безубыточный объем показывает, какое количество товара (в штуках) должно быть продано, чтобы полученная маржинальная прибыль покрыла все постоянные расходы. Данный объем является индикатором возможностей маневра фирмы на рынке. Уменьшение объема продаж без финансовых потерь возможно только при росте цены. В этом случае необходимо знать, как отреагирует потребитель на рост цен, насколько спрос чувствителен к изменению цены и насколько повышение цен возможно в сложившихся условиях конкуренции.

В противном случае продажи ниже уровня безубыточности оправданы только в целях удержания бизнеса и присутствия фирмы на значимом для нее рынке в течение некоторого времени (например, периода ухудшения общей конъюнктуры). В этом случае у фирмы должны быть финансовые резервы для поддержания такой стратегии.

В случае если потенциал рыночного спроса не позволяет фирме продавать не меньше, чем требуется для покрытия оборотных средств, то фирма должна уходить с данного рынка или из соответствующего бизнеса. В табл. 3.2 приведены различные рыночные ситуации возмещения затрат, в которых может оказаться фирма, и предложены возможные стратегии поведения.

Очевидно, что в табл. 3.2 представлены типовые ситуации. Детальный анализ возможных альтернатив рыночного поведения фирмы предлагает рассмотрение и оценку перспектив самих рынков фирмы.

Таблица 3.2

**Возможные типовые рыночные ситуации
и соответствующие стратегии развития**

Возможные ситуации по результатам деятельности предприятия или бизнес – подразделения на рынке	Стратегия поведения
Выручка покрывает совокупные затраты + + желаемая прибыль	Рост, развитие рынка
Выручка покрывает совокупные затраты + + нулевая прибыль (точка безубыточности)	Усиление проникновения
Выручка покрывает переменные затраты + + частично постоянные затраты	Снижение постоянных затрат, интенсификация сбыта
Выручка покрывает только переменные затраты	Поддержание присутствия на рынке за счет других бизнесов
Выручка не покрывает только переменные затраты	Уход из бизнеса (рынка)

Резюме финансовой деятельности

1. Анализ финансовой деятельности предприятия, как правило, представляется в виде таблиц и диаграмм:

- доход (оборот);
- валовая прибыль;
- валовые затраты.

По показателям дохода сравнивают значимость направлений и делается заключение о финансовом состоянии предприятия.

2. Дополнительно к количественным показателям менеджеры предоставляют информацию об удачных приемах и методах работы за предшествующий период.

3. Производится краткий обзор успехов и неудач.

ГЛАВА 4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

4.1. Понятие и аспекты конкурентного преимущества

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Таким образом, указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент (СОК) называется *приоритетным*.

Относительное превосходство конкурента может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы можно сгруппировать в две широкие категории, исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними.

Конкурентное преимущество называется *«внешним»*, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют *ценность для покупателя* за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества – это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры. На рис. 4.1 представлены оба аспекта конкурентного преимущества, которые можно выявить, используя два следующих вопроса:

- Рыночная сила: как наша максимальная цена продаж, принимаемая рынком, соотносится с ценой приоритетного конкурента?
- «Производительность»: наши издержки на единицу продукции (единичные издержки) выше или ниже, чем у приоритетного конкурента?

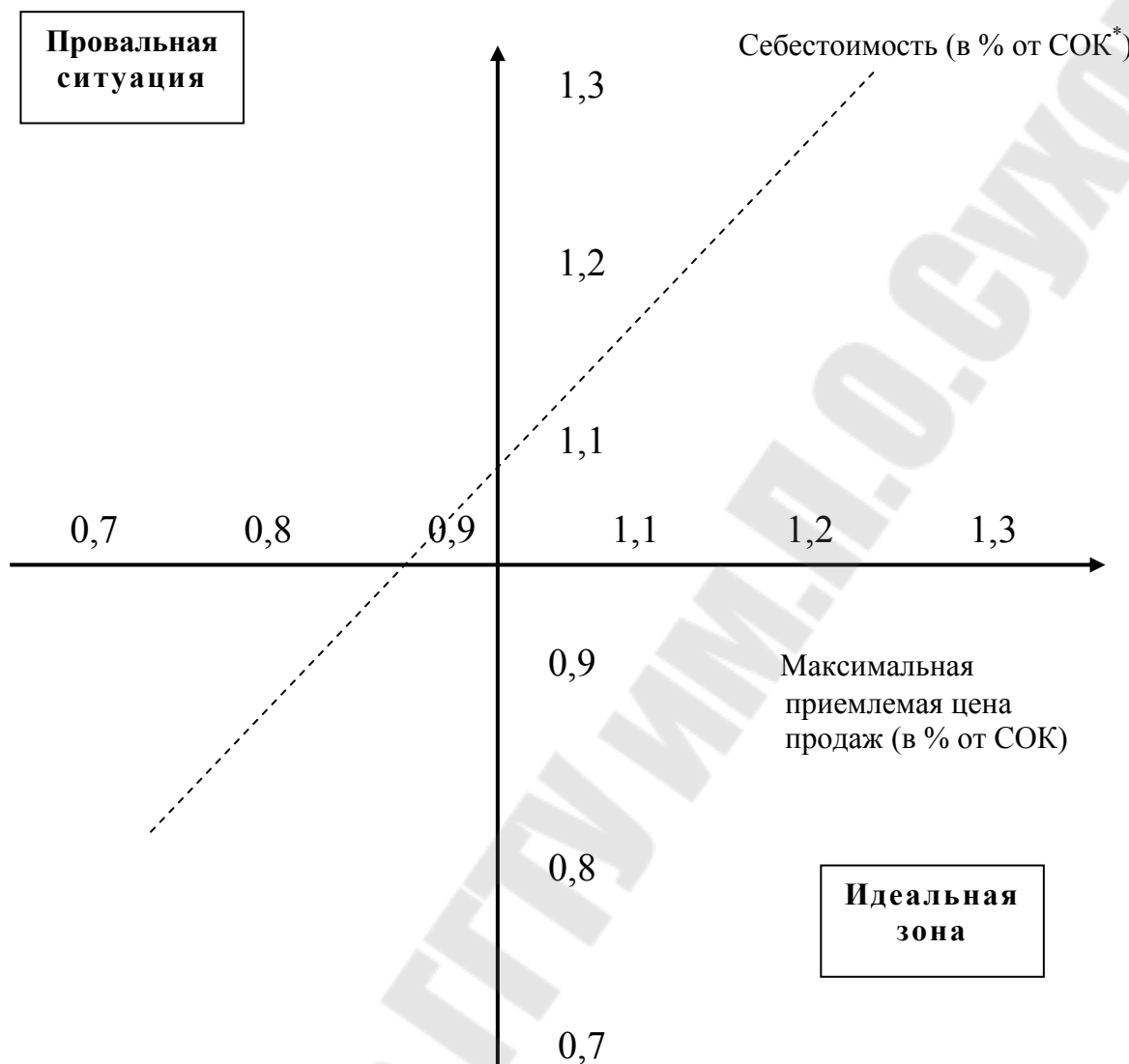


Рис. 4.1. Два основных аспекта наличия конкурентного преимущества

Как видно из рис. 4.1, позиционирование в левом верхнем и правом нижнем квадратах отвечает провальной и идеальной ситуациям соответственно; позиционирование в левом нижнем квадрате означает стратегию лидерства по издержкам; позиционирование в верхнем правом углу соответствует стратегии дифференциации; биссектриса разграничивает благоприятные и неблагоприятные ситуации.

* СОК – самый опасный конкурент.

Таблица 4.1

Матрица конкурентного преимущества (КП)

	Важность конкурентного преимущества	
	Низкая	Высокая
Многочисленные	<p>Фрагментация</p> <p>Много источников дифференциации между конкурентами</p> <p>Ни одна фирма не может добиться устойчивого преимущества перед конкурентами</p> <p>Размер фирмы не ведет к значительной экономии</p> <p>Доминирующая доля рынка не означает более низких издержек</p> <p>Рост издержек и сложности ограничивает размер фирмы</p> <p>Доля рынка не имеет значения</p> <p>Существует множество фирм</p>	<p>Специализация</p> <p>Много источников дифференциации, сообщающих высокое значение УКП</p> <p>Ситуация монополистической конкуренции</p> <p>Товары имеют отличительные особенности, важные для покупателя</p> <p>Эффект масштаба не дает решающего КП</p> <p>Рентабельность определяет уровень дифференциации</p> <p>Важной является не общая, а доля рынка в выбранном сегменте</p>
	Малочисленные	<p>Тупик</p> <p>Имеется мало путей для дифференциации</p> <p>Накопленный опыт не ведет к УКП</p> <p>Новые фирмы обладают более новыми средствами производства</p> <p>Конкурентоспособность больше зависит от возраста капиталовложений, чем от общих размеров фирм</p> <p>Издержки ниже у новейших предприятий</p>

Независимое поведение имеет место, когда действия или противодействия конкурентов совершаются без учета, в явной или в неявной форме, поведения фирмы.

Кооперативное поведение соответствует уверенной позиции, вынужденной или подразумеваемой стремлению к согласию.

Адаптивное поведение основано на явном учете действий конкурентов, в приспособлении своих решений к наблюдаемым решениям конкурентов.

Опережающее поведение состоит в предвидении реакции конкурентов на действия фирмы, полагая, что она сохраняет свой прежний способ поведения.

Агрессивное поведение также предусматривает предвидение реакции конкурентов, но предполагается, что конкуренты занимают самую неблагоприятную позицию по отношению к фирме.

Матрица конкурентного преимущества с учетом закона опыта. Конкурентная ситуация описывается с использованием 2-х главных измерений (табл. 4.1):

- 1) важности удерживаемого конкурентного преимущества;
- 2) количества потенциальных источников дифференциации, ведущей к укреплению конкурентного преимущества.

В результате получается матрица, каждому квадрату которой отвечает определенная конкурентная ситуация, требующая специфического стратегического решения.

4.2. Расширенная концепция соперничества

Введенная Портером (Porter, 1982) расширенная концепция соперничества исходит из того, что способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество на базовом рынке зависит не только от прямой конкуренции, с которой она сталкивается, но также от роли, которую играют такие конкурентные силы, как потенциальные конкуренты на этом рынке, товары-заменители, клиенты и поставщики. Две первые силы составляют прямую угрозу, а две последние – косвенную угрозу, зависящую от их способности диктовать свои условия. Именно взаимодействие данных пяти сил, представленных на рис. 4.2, определяет в конечном итоге потенциал рентабельности рынка товара. Очевидно, что главные действующие силы, формирующие конкурентный климат, могут изменяться от рынка к рынку.

Угроза прихода новых конкурентов. Потенциальные конкуренты с большой вероятностью прихода на рынок – это угроза, степень которой фирма должна стремиться понизить и против которой она должна защищать себя, создавая барьеры входа. Потенциальные

прямые конкуренты могут быть выявлены в следующих группах фирм:

- фирмы вне рынка товара, которые могут легко преодолеть барьеры входа;
- фирмы, для которых приход на рынок создаст большой синергический эффект;
- фирмы, для которых приход явится логическим развитием их стратегии;
- клиенты или поставщики, которые могут осуществить интеграцию «вперед» или «назад».

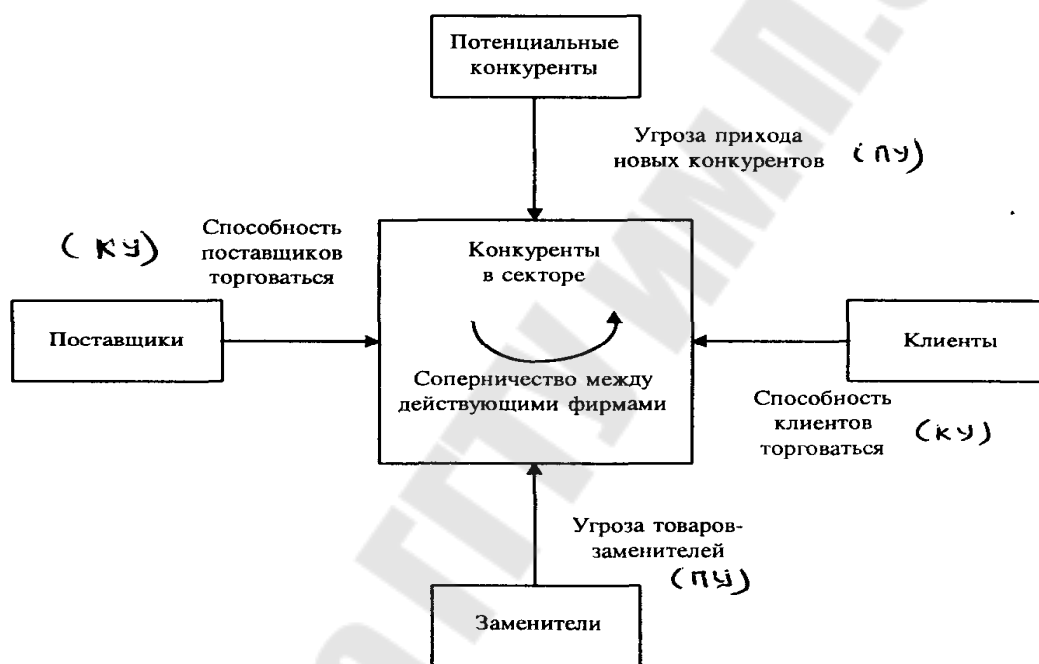


Рис. 4.2. Расширенная концепция соперничества М. Портера

Серьезность этой угрозы зависит от высоты *барьеров входа* и силы реакции, которую может ожидать потенциальный конкурент. Возможные барьеры входа таковы:

- *Экономия на масштабах*, которая принуждает входящую фирму либо обеспечить крупномасштабное производство, либо создает для нее опасность проигрыша по издержкам;
- *Правовая защита*, которую дают патенты, как это можно было видеть на примере конфликта между фирмами «Кодак» и «ПолярOID» (Polaroid).
- *Сила имиджа марки*, которая означает особую приверженность покупателей, слабо поддающихся доводам новой фирмы.

- *Потребности в капитале* (которые могут быть значительны) не только для финансирования освоения производства, но и на рекламу.

- *Издержки перехода*, т. е. одноразовые затраты на реальную или психологическую перестройку, которая требуется от покупателя при переходе от товара известного производителя к товару фирмы-новичка.

- *Доступ к сбытовым сетям*: сбытовики могут быть очень осторожными в предоставлении доступа для новых товаров; иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта.

- *Эффект опыта* и преимущество по издержкам, которыми обладает уже укрепившаяся на рынке фирма, могут быть весьма значительными, особенно в секторах с высокой долей ручного труда.

Другими факторами, способными повлиять на решимость новой фирмы, являются ее представления о силе реакции уже имеющихся конкурентов и об отпоре, который они могут оказать новичку. Воздействие возможного отпора зависит, в частности, от следующих факторов:

- прошлого опыта и агрессивной репутации по отношению к новым фирмам;

- степени важности рынка товара для уже действующей на нем фирмы;

- доступности крупных финансовых ресурсов и степени их ликвидности;

- возможности переноса ответных воздействий на основной рынок новой фирмы.

Эта совокупность условий – существование барьеров входа и способность к отпору – и определяет силу, удерживающую потенциальных конкурентов от прихода.

4.3. Угроза товаров-заменителей

Товары-заменители – это товары, выполняющие ту же функцию для той же группы потребителей, но основанные на другой технологии. По определению, данному в главе 6 товары-заменители подпадают под понятие рынка, который охватывает «совокупность технологий для выполнения одной функции и для одной группы потребителей». Эти товары создают перманентную угрозу, поскольку замещение всегда возможно. Данная опасность может возрасти, например, в результате технологических достижений, изменяющих отношение

качество/цена заменителя по сравнению с существующим на рынке товаром.

Процесс снижения цен на микрокомпьютеры способствовал развитию электронной связи в ущерб традиционным бумажным средствам. По данным широкого опроса российских специалистов, проведенного журналом «Мир ПК» в 1994 г., 54 % респондентов сообщили, что их организации уже пользуются услугами компьютерной связи.

Фактически цены на товары-заменители определяют потолок цен, которые могут назначить фирмы, действующие на рынке товара. Чем привлекательнее для пользователей товар-заменитель, тем более ограничены возможности повышения цен на рынке товара (Porter, 1982). Это явление, очень заметное на рынке энергоресурсов, оказывает огромное влияние на разработку новых источников энергии. Повышение цены на нефть способствовало развитию атомной и солнечной энергетики.

Понятно, что именно товары-заменители, демонстрирующие тенденцию улучшения отношения качество/цена, должны стать объектом постоянного наблюдения. Особое внимание в этой связи нужно уделить издержкам перехода (реальным или психологическим), которые могут быть для покупателя весьма значительны, нивелируя тем самым эффект выигрыша по цене.

Товары-заменители не всегда очевидны. Необходимо систематически осуществлять поиск товаров, которые удовлетворяют ту же основную потребность или выполняют ту же функцию. Такой поиск иногда может привести к отраслям, весьма далеким от исходной отрасли. При этом недостаточно уделять внимание только основным группам потребителей, поскольку это может привести к опасному запоздыванию информации. Чтобы действовать не только реактивно, необходима система слежения за основными технологическими достижениями.

4.4. Возможность давления со стороны клиентов

Покупатели обладают определенной силой торговаться со своими поставщиками. Они могут влиять на потенциальную рентабельность того или иного действия фирмы, заставляя фирму снизить цену, требуя более обширных услуг, более благоприятных условий платежа или играя на существующей конкуренции. Уровень этой способности добиваться выгодных условий зависит от целого ряда факторов (Porter, 1982):

– группа клиентов сконцентрирована или объем ее покупок составляет *значительную долю* продаж поставщика: это случай крупных сбытовых сетей и больших торговых центров;

– товары, приобретаемые клиентом, составляют *важную часть его собственных издержек*, что побуждает его торговаться особенно упорно;

– товары *слабо дифференцированы*, и клиенты уверены, что найдут других поставщиков;

– *издержки перехода*, связанные со сменой поставщиков, для клиентов незначительны;

– клиенты представляют *убедительную угрозу интеграции «назад»* и поэтому являются опасными претендентами на приход на рынок;

– клиент обладает *исчерывающей информацией* о спросе, реальных ценах рынка и даже об издержках поставщика.

Эти условия применимы к продукции как потребительского, так и производственного назначения; к розничным торговцам по отношению к оптовикам и к оптовикам по отношению к производителям. Ситуации такого типа, когда способность покупателей торговаться весьма велика, наблюдаются в Бельгии и во Франции в секторе продуктов питания, при наличии сильной концентрации сбытовых сетей. Аналогичная ситуация сложилась к 1995 г. и на фруктовом рынке России, конъюнктуру и цены на котором определяют три-четыре фирмы.

Отсюда следует, что *выбор своих покупателей* – это важное стратегическое решение. Фирма может существенно улучшить свои конкурентные позиции, следуя политике отбора клиентуры, цель которого состоит в том, чтобы иметь выгодный портфель заказчиков и за счет этого избежать любой формы зависимости от групп покупателей.

4.5. Возможность давления со стороны поставщиков

Способность поставщиков добиваться выгодных условий от клиентов обусловлена тем, что у них есть возможность повысить цены на свои поставки, снизить качество товаров или ограничить их объем, поставляемый конкретному клиенту. Сильные поставщики могут таким образом влиять на рентабельность действий клиентов, если клиенты неспособны компенсировать повышение издержек соответствующим повышением цены своих товаров.

Так, например, рост цен на базовые стальные изделия, предусмотренный в Европе в 1980–1982 гг. планом Давиньона (Davignon), способствовал падению рентабельности фирм в секторах металлоизделий,

стоящих на последующих стадиях технологического процесса, которые вследствие интенсивной конкуренции не могли поднять свои цены.

Условия, которые дают поставщику большую силу в коммерческих переговорах, аналогичны рассмотренным применительно к клиентам (Porter, 1982):

- группа поставщиков более концентрирована, чем группа, которой она поставляет;
- поставщики не испытывают угрозы со стороны товаров-заменителей;
- фирма не является для поставщика важным клиентом;
- товар является для клиента важным средством производства;
- группа поставщиков дифференцировала свои товары или создала высокие издержки перехода, что привязало к ней клиента;
- группа поставщиков представляет убедительную угрозу интеграции «вперед».

Заметим, что персонал, используемый на фирме, также может рассматриваться как часть поставщиков. Как таковой, персонал, в зависимости от того, насколько он организован и объединен в профсоюзы, может обладать силой, которой нельзя пренебрегать и которая также сказывается на потенциальной рентабельности тех или иных действий.

Эти четыре внешние конкурентные силы, к которым следует добавить прямую конкуренцию между фирмами на одном рынке товара, являются определяющими для потенциальной рентабельности и рыночной силы фирмы.

ГЛАВА 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ. ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ

5.1. Анализ портфеля направлений деятельности

Анализ своего портфеля должен помочь многопрофильной фирме в распределении ограниченных ресурсов между различными рынками товара, на которых она представлена. В общем случае задача заключается в классификации каждого рассматриваемого рынка товара по двум независимым измерениям: привлекательность базового рынка и конкурентная сила фирмы.

Для этой цели разработаны различные методы анализа с применением матриц и с использованием разнообразных индикаторов привлекательности и конкурентоспособности.

Матрица «рост–доля рынка». В матрице БКГ используются два критерия: темп роста целевого сегмента в качестве индикатора привлекательности и доля рынка относительно самого опасного кон-

курента в качестве индикатора конкурентоспособности. Получаем таблицу с двумя входами (рис. 5.1), разбитую линиями раздела на четыре квадранта.

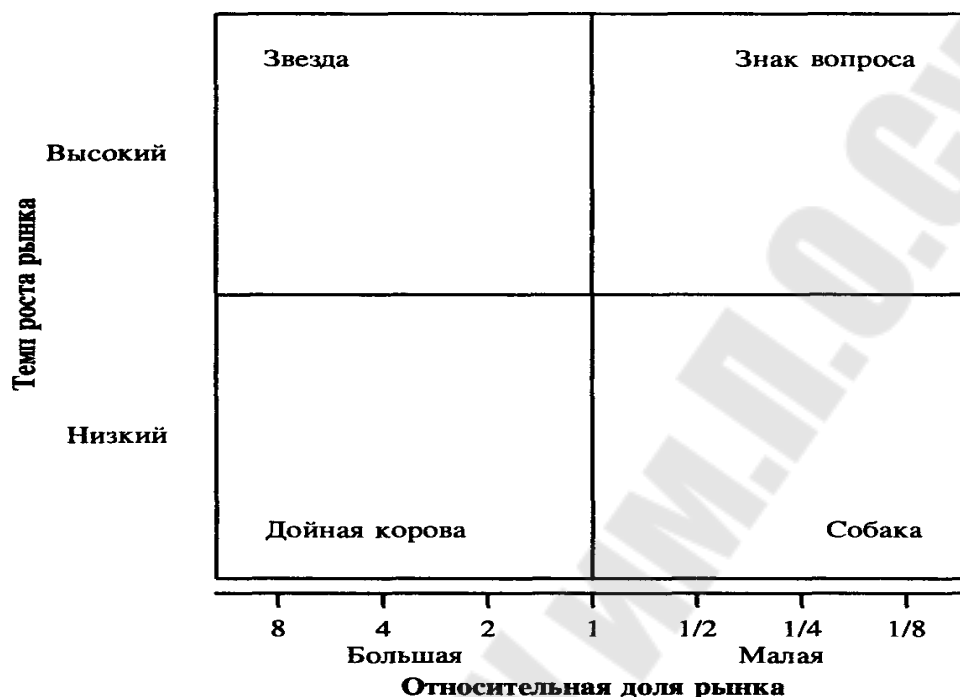


Рис. 5.1. Матрица «рост–доля рынка»

Применительно к оси «рост рынка» базовая линия, разделяющая рынки с высоким и низким темпами роста, соответствует темпу роста валового национального продукта в натуральных показателях или средневзвешенному значению темпов роста различных сегментов, в которых действует фирма. Для оси «доля рынка» линию раздела обычно проводят через точку 1 или 1, 5. Доля рынка, превосходящая этот уровень, считается большой и наоборот.

Матрица, таким образом, исходит из понятия относительной доли рынка, определяемой по сравнению с долей рынка, принадлежащей наиболее опасному конкуренту.

Если марке «А» принадлежит 10 % рынка, на котором самый крупный конкурент (марка «Б») владеет долей в 20 %, относительная доля марки «А» составит 0, 5 (10 %/20 %). Это низкая доля рынка, поскольку она меньше 1. Для марки «Б» соответствующая доля равна 2 (20 %/10 %).

Обращение к понятию относительной доли рынка основано на гипотезе о наличии положительной корреляции между долей рынка и опытом, а следовательно, и рентабельностью. С этой точки зре-

ния владение 20 % рынка, когда ближайший конкурент владеет 40 % или 5 %, соответствует совершенно разным конкурентным ситуациям.

Гипотезы, лежащие в основе матрицы БКГ. Анализ по методу БКГ исходит из двух фундаментальных посылок: относительно эффектов опыта и жизненного цикла товара. Эти посылки можно описать следующим образом:

1. В результате действия *эффекта опыта* существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек. И наоборот, относительно небольшая доля рынка соответствует повышенным издержкам. Из этой первой гипотезы следует, что самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продажах по ценам рынка и для него финансовые потоки будут максимальны.

2. Присутствие на *растущем рынке* означает повышенную потребность в средствах финансирования роста (т. е. расширения производства, интенсивной рекламы и т. д.). И наоборот, товары на рынке с малым темпом роста не нуждаются в большом финансировании. Таким образом, мы обращаемся к модели жизненного цикла товара (ЖЦТ), чтобы подчеркнуть целесообразность наличия сбалансированного набора товаров, распределенных по различным фазам жизненного цикла. Непосредственным следствием второй гипотезы является то, что финансовые потребности товаров, предлагаемых на растущем рынке, намного выше, чем у товаров, присутствующих на стагнирующих рынках.

Типология рынков товара согласно матрице БКГ. В тех случаях, когда обе гипотезы выполняются, можно выделить четыре группы рынков товара, соответствующие различным приоритетным стратегическим целям и финансовым потребностям:

1. «*Дойные коровы*» («медленный рост/высокая доля»): товары, способные в принципе дать больше денег, чем требуется для поддержания их доли рынка. Являются источником финансовых средств для развития диверсификации или исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

2. «*Собаки*», или «*мертвый груз*» («медленный рост/малая доля»): самая неприятная позиция на рынке. Обычно находятся в невыгодном положении по издержкам и поэтому имеют мало надежды на увеличение доли рынка, тем более что рыночная борьба в основном завершена. Сохранение таких товаров обычно ведет к значительным финансовым расходам при небольших шансах на улучшение. При-

оритетная стратегия – это деинвестирование и в любом случае скромное существование.

3. «*Знаки вопроса*», или «*проблемные дети*» («быстрый рост/малая доля»): товары этой группы требуют значительных средств на поддержание роста. Хотя и в менее выгодном положении, чем лидер, они все же имеют шансы на успех, поскольку рынок еще расширяется. Если не оказать этим товарам финансовой поддержки, они, по мере продвижения по циклу жизни, будут эволюционировать к «собакам». Поэтому здесь существует альтернатива: увеличить долю рынка или деинвестировать.

4. «*Звезды*» («быстрый рост/высокая доля»): товары-лидеры на быстро растущем рынке. Также требуют значительных средств для поддержания роста. Благодаря своей конкурентоспособности дают значительные прибыли; по мере созревания рынка сменяют предыдущих «дойных коров».

Темп роста рынка
(в постоянных \$
по отношению к
ВВП)

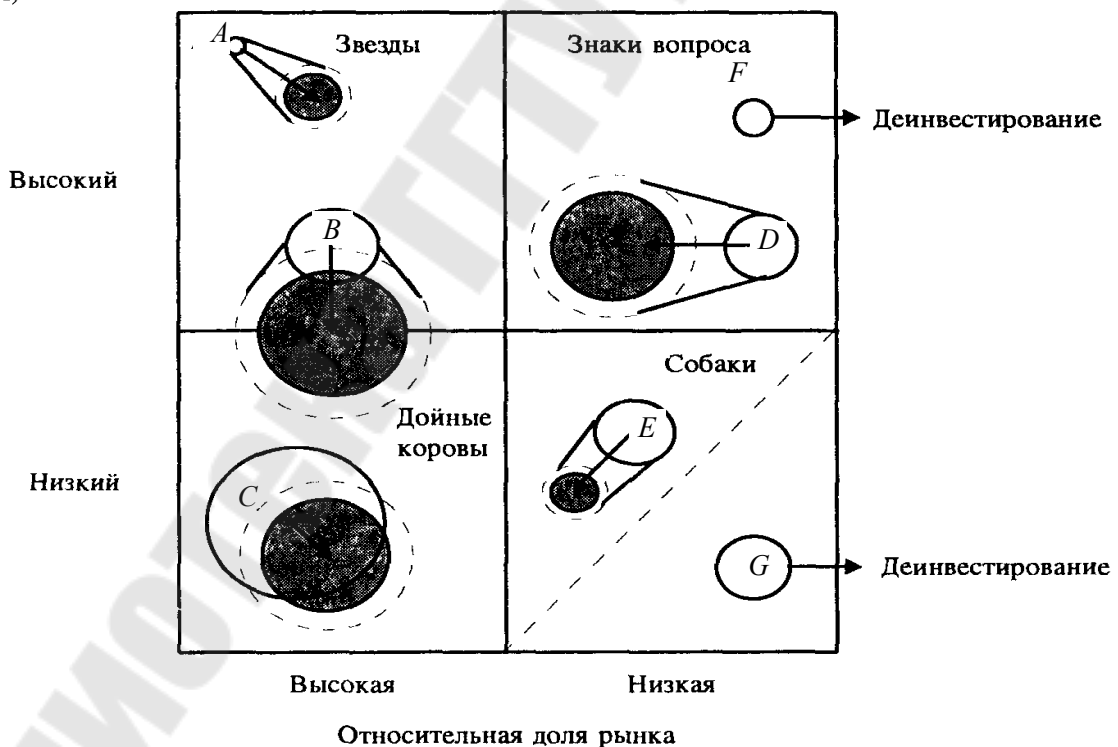


Рис. 5.2. Динамический анализ портфеля рынков товара

Любой бизнес (направление деятельности) можно поместить в матрицу, показанную на рис. 5.2. Его масштабы могут быть обозна-

чены кружком с площадью поверхности, пропорциональной объему продаж или выручке. Анализ следует проводить в динамическом режиме, прослеживая развитие каждого бизнеса во времени, как это показано на рис. 5.2.

5.2. Диагноз товарного портфеля

В данном методе важно четко определить базовый рынок, на котором конкурирует товар. Если рынок определен слишком узко, фирма неизбежно превратится в лидера сегмента; если слишком широко, она предстанет как слишком слабая. Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. Положение внутри матрицы подсказывает *возможную стратегию*: для «звезд» – сохранение лидерства; для «собак» – уход с рынка или низкая активность; для «знаков вопроса» – инвестирование и селективное развитие; для «дойных коров» – получение максимальной прибыли.

2. Положение в матрице позволяет оценить *денежные потребности и потенциал рентабельности*. Прибыль в принципе является функцией конкурентной позиции; денежные потребности обычно определяются фазой жизненного цикла, т. е. степенью зрелости базового рынка.

3. По распределению объемов продаж по квадрантам можно оценить *равновесие портфеля направлений деятельности или товаров*. В идеале он должен состоять из группы товаров, способных давать свободные денежные средства, и из группы товаров в фазе введения на рынок или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы. При этом финансирование второй группы осуществляется из средств, которые дает первая группа.

По результатам диагноза фирма может сопоставить различные стратегии, нацеленные на поддержание или восстановление сбалансированности портфеля. В частности, появляются возможности:

– разработать *сценарии будущего развития*, исходя из ожидаемых темпов роста, учитывая цели по долям рынка для каждого бизнеса и используя различные гипотезы в отношении стратегий прямых конкурентов;

– оценить потенциал имеющегося портфеля в терминах *суммарных денежных потоков*, которые можно ожидать от каждого направления с разбивкой по годам в пределах горизонта планирования;

– проанализировать *стратегический разрыв* между достигнутыми и желаемыми показателями;

– определить *необходимые меры* для ликвидации этого разрыва либо путем улучшения показателей существующих направлений, либо закрытием некоторых из них, либо за счет новых направлений, вводимых с целью восстановления сбалансированности портфеля.

Избыток стареющих товаров указывает на опасность упадка, даже если текущие результаты представляются положительными. Избыток новых товаров может привести к финансовым затруднениям. Даже при наличии хорошей основы для бизнеса это грозит потерей независимости.

На рис. 5.3 представлены две успешные и две неуспешные траектории, которые можно наблюдать в динамическом анализе портфеля:

- *«Траектория новатора»*. Инвестируя в НИОКР средства, получаемые от «дойных коров», входит на рынок с товаром, новым для мира, который должен занять место существующих «звезд».

- *«Траектория последователя»*. Используя средства от «дойных коров», входит с товаром – «знаком вопроса» на рынок, где доминирует лидер, и следует агрессивной стратегии наращивания доли рынка.

- *«Траектория неудачи»*. Как следствие недостаточного инвестирования «звезда» утрачивает позицию лидера и переходит в «знак вопроса».

- *«Траектория перманентной посредственности»*. «Знаку вопроса» не удастся увеличить свою долю рынка, и он переходит в квадрант «собак».

Напомним, что диагноз данного типа осмыслен лишь в той мере, насколько реализуются гипотезы, на которых он основан. Как было показано ранее, связи между долей рынка и рентабельностью, с одной стороны, и между темпом роста и потребностями в финансировании, с другой стороны, наблюдаются не во всех случаях.

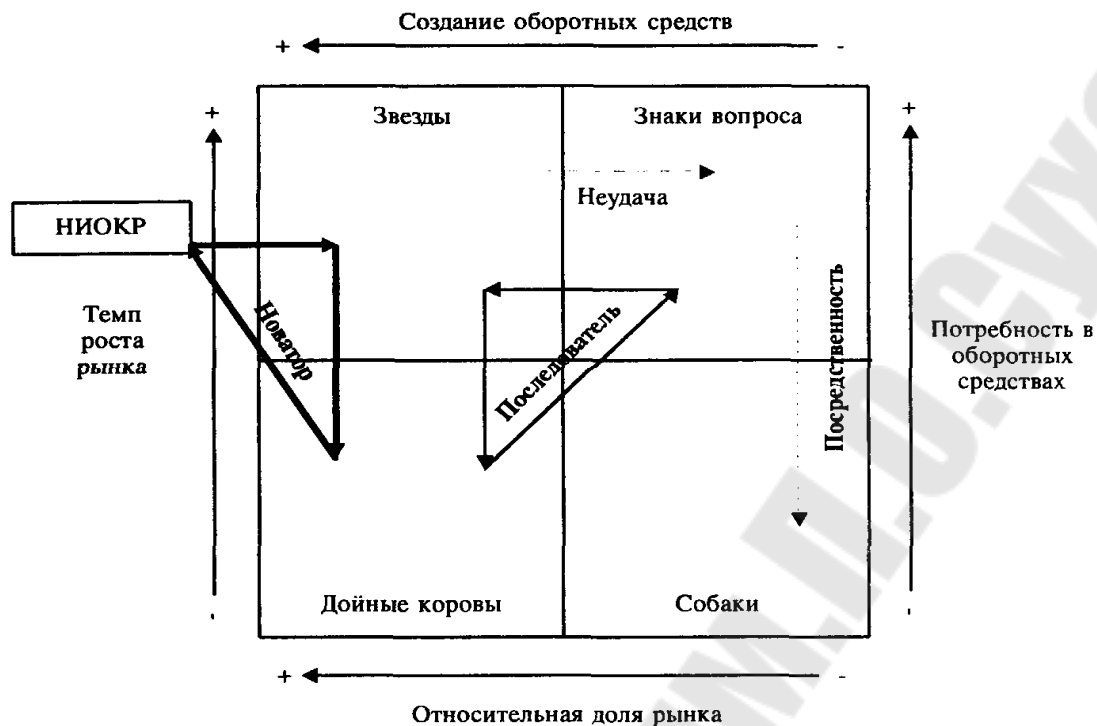


Рис. 5.3. Основные сценарии развития

Ограничения матрицы «рост–доля рынка». Главное достоинство метода, разработанного БКГ, – это, без сомнения, *основательная теоретическая проработка*, приведшая к установлению жесткой связи между стратегическим позиционированием и финансовыми показателями. Исходные гипотезы ограничивают сферу применения. Но если они подтверждены, возникает возможность сформулировать точный диагноз и дать точные рекомендации. Поскольку метод использует *объективные* индикаторы привлекательности и конкурентоспособности, уменьшается опасность субъективизма. И, наконец, матрица обеспечивает *наглядный и выразительный синтез* деятельности фирмы, что упрощает коммуникацию. Имеются, однако, определенные *ограничения и трудности*, снижающие применимость рассмотренного метода:

1. Использование гипотезы о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом рентабельности делает данную методику строго применимой лишь при наличии эффектов опыта, т. е. в *отраслях с массовым производством*. При этом эффекты опыта могут проявляться только для некоторых направлений, образующих портфель фирмы.

2. Методика исходит лишь из понятия «внутреннего» конкурентного преимущества и не учитывает «внешнее» конкурентное преимущество, которое может быть получено благодаря успешной дифференциации. Так, товары, называемые «собаками», вполне могут быть рентабельны, если их отличительные качества оценены покупателями, готовыми платить повышенную цену, компенсирующую проигрыш по издержкам.

3. Несмотря на кажущуюся простоту, могут возникнуть *проблемы измерений*. По отношению к каким конкурентам измерять долю рынка? Как определить темп роста рынка? На основе прошлого или прогноза?

Выводы, сделанные на основании анализа портфеля, остаются расплывчатыми: в лучшем случае они дают общую *ориентацию*, требующую уточнения. Для разработки эффективной ценовой, сбытовой и коммуникационной политики явно недостаточно узнать, что на данном рынке следует избрать стратегию «снятия урожая» или «низкой активности». Поэтому метод БКГ должен не подменять углубленный анализ, а лишь направлять его.

Эти ограничения серьезно сужают область применения матрицы «рост–доля рынка». Как следствие, разработаны и другие методы, исходящие из не столь ограничивающих гипотез.

5.3. Матрица «привлекательность–конкурентоспособность»

Матрица БКГ исходит из двух индикаторов: относительной доли рынка и темпов роста базового рынка. Очевидно, что привлекательность рынка может зависеть и от других факторов, таких как его доступность, размер, наличие сбытовой сети и др.

Если судить по очень высокому темпу роста, рынок портативных компьютеров весьма привлекателен. Однако быстрые изменения спроса, ожидаемая ценовая перестройка, высокий темп старения, интенсивность конкурентной борьбы делают этот рынок весьма рискованным и соответственно менее привлекательным.

Аналогично, наличие у фирмы конкурентного преимущества может привести к сильному имиджу марки, к мощной коммерческой организации, технологическому лидерству и другим преимуществам, даже если доля рынка, принадлежащая этой фирме, мала по сравнению с долей самого мощного конкурента.

Когда фирма АйБиЭм внедряла свой персональный компьютер в Европе, ее конкурентоспособность, по меркам матрицы БКГ, была низка, так как ее доля рынка равнялась нулю. Но многие аналитики, учитывая репутацию фирмы на компьютерном рынке, огромный технологический потенциал, имеющиеся ресурсы и волю к победе, оценивали ее конкурентные возможности как очень высокие. Очевидно, что для точного измерения потенциала привлекательности и конкурентоспособности необходимо принимать во внимание не единичные факторы, а целый набор индикаторов.

Разработка многокритериальной матрицы. В качестве иллюстрации в табл. 5.1 приведены группа критериев, отобранных для оценки *привлекательности* пяти рынков товара в секторе текстильной промышленности, и группа индикаторов для оценки преимуществ фирмы Tisseх, действующей в этом секторе.

Таблица 5.1

Индикаторы привлекательности

Критерии	Весомость (всего: 100)	Диапазон оценок				
		Низкая		Средняя		Высокая
		1	2	3	4	5
Доступность рынка	–	Страны вне Европы и США		Европа и США	Европа	
Темп роста	–	< 5 %		5–10 %	> 10 %	
Длительность цикла жизни	–	< 2 лет		2–5 лет	> 5 лет	
Потенциал валовой прибыли	–	< 15 %		15–20 %	> 25 %	
Острота конкуренции	–	Структури- рованная олигополия		Неструктури- рованная конкуренция	Распыленная конкуренция	
Возможности неценовой конкуренции	–	Товар стандартизован		Продукт слабо дифференци- рован	Товар сильно дифференци- рован	
Концентрация клиентов	–	> 2000		2000–200	< 200	

Таблица 5.2

Индикаторы конкурентоспособности

Критерии	Весомость (всего: 100)	Диапазон оценок				
		Низкая	Средняя		Высокая	
		1	2	3	4	5
Относительная доля рынка	–	< 1/3 лидера	> 1/3		Лидер	
Издержки	–	> прямого конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента		
Отличительные свойства	–	Товар типа «как все»	Товар слабо дифференцирован		«Уникальное предложение»	
Степень освоения технологии	–	Осваивается с трудом	Осваивается легко		Освоена полностью	
Метод продаж	–	Посредники не контролируются	Посредники контролируются		Прямые продажи	
Известность – имидж	–	Отсутствуют	Имидж размыт		Сильный имидж	

Точное определение применяемых индикаторов – это тонкий процесс, специфичный для каждой конкретной фирмы и требующий соблюдения следующих условий:

1. Уровень каждого из преимуществ фирмы при оценке ее конкурентоспособности задается не абстрактно, а по сравнению с самым опасным конкурентом.

2. Если некоторые индикаторы кажутся более важными, чем другие, можно ввести весовые коэффициенты, которые должны быть одинаковыми для всех сопоставляемых рынков.

3. Желательно, чтобы оценки отражали не только текущий, но и ожидаемый уровень индикаторов.

4. По результатам анализа может быть выведена итоговая оценка, характеризующая общую привлекательность рынка товара и конкурентную позицию фирмы на этом рынке.

В противоположность методу БКГ получаемые результаты основаны на субъективных оценках. Для повышения объективности можно привлечь группу независимых экспертов. Полученные от них оценки сопоставляются с целью проверки их согласованности или выявления причин несоответствия. Такой процесс согласования всегда интересен и сам по себе.

5.4. Интерпретация многокритериальной матрицы

Мы получаем в итоге двумерную систему классификации, аналогичную матрице БКГ. Принято выделять по каждому измерению три уровня (низкий, средний, высокий), что дает девять комбинаций, каждая из которых отвечает особой стратегической позиции.

Различные направления деятельности фирмы можно представить в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной ее доле в суммарной выручке. Четыре наиболее характерных положения находятся по углам матрицы, представленной на рис. 5.4:

1. Зона *C* соответствует высоким уровням привлекательности рынка товара и конкурентоспособности фирмы; рекомендуемая стратегическая ориентация – *агрессивный рост*. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.

2. В зоне *A* привлекательность и преимущества находятся на низком уровне; стратегическая ориентация – *продолжение деятельности без инвестиций* или *деинвестирование*, как в случае «собак».

3. Зона *B* является промежуточной: конкурентное преимущество слабое, но привлекательность рынка большая. Это типичная ситуация «знака вопроса». Стратегия – *селективный рост*.

4. В зоне *D* ситуация обратная. Конкурентное преимущество значительное, но привлекательность рынка мала. Стратегия «*низкой активности*» заключается в защите своего положения без существенных затрат. Это эквивалент «дойной коровы».

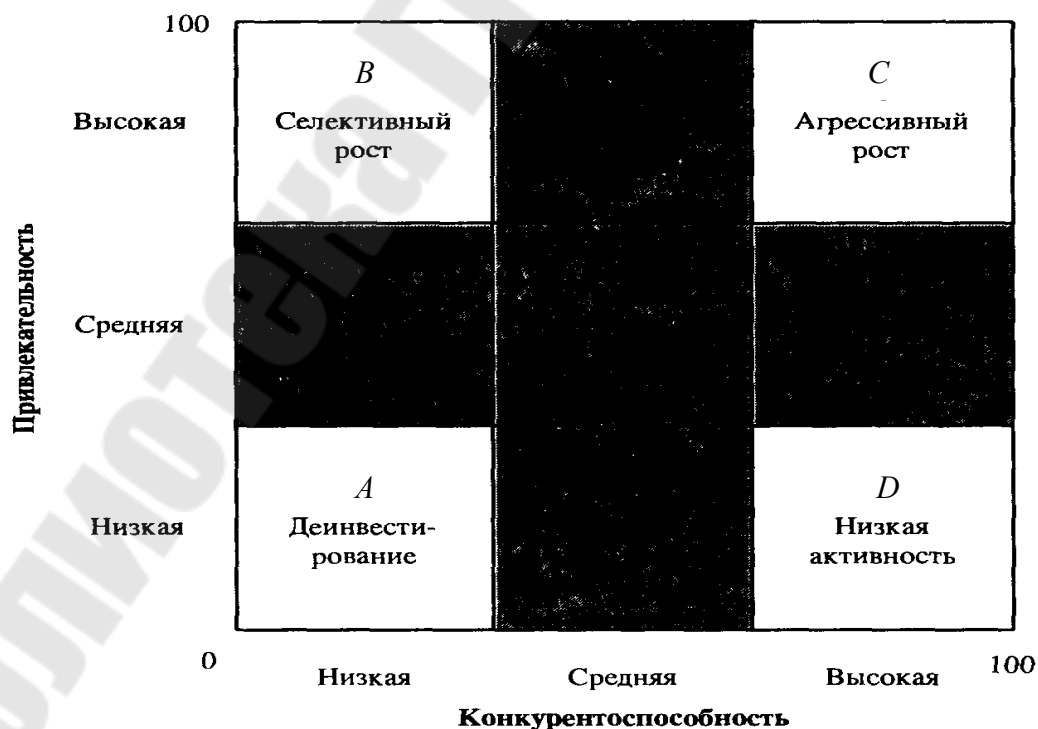


Рис. 5.4. Пример многокритериальной матрицы

Остальные промежуточные зоны соответствуют менее четким позициям, которые часто трудно интерпретировать, поскольку средняя оценка может означать сочетание высокой оценки по одному критерию с низкой оценкой по другому или же средние оценки по всем критериям. Последний случай, часто встречающийся на практике, обычно отражает неточность имеющейся информации или ее отсутствие.

Итак, мы получили визуальное представление потенциала развития фирмы. Экстраполируя ожидаемое развитие по каждому направлению в рамках гипотезы о неизменности существующей стратегии, фирма может оценить масштаб возможного стратегического разрыва и, следовательно, сформулировать приоритетные задачи по его ликвидации. Имеющиеся стратегические альтернативы таковы:

- Инвестировать, чтобы *удерживать занятую позицию* и следовать за эволюцией рынка.
- Инвестировать в целях *улучшения занимаемой позиции*, смещаясь по матрице вправо, в сторону повышения конкурентоспособности.
- Инвестировать, чтобы *восстановить утерянную позицию*. Очевидно, что такая стратегия более трудна в осуществлении, если привлекательность рынка средняя или слабая.
- *Снизить уровень инвестиций* с намерением «собрать урожай». Это означает размен позиции на денежные средства, например путем продажи бизнеса.
- *Деинвестировать* и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Оценка многокритериальной матрицы. Матрица «привлекательность–конкурентоспособность» приводит к анализу, подобному описанному выше в связи с матрицей БКГ, но с одним существенным отличием: отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками. Поскольку данный метод не исходит из какой-либо частной гипотезы, область его применения шире. Кроме того, он более гибкий, так как индикаторы выбираются исходя из конкретной ситуации. Тем не менее существуют некоторые *ограничения* по применению подобных матриц:

1. *Проблемы измерений* становятся более сложными; возрастает также опасность субъективизма. Она проявляется не только при выборе индикаторов и приписывании им весовых коэффициентов, но особенно при установлении значений по каждому критерию. Наибо-

лее велика эта опасность для индикаторов конкурентоспособности, неизбежно связанных с самооценкой.

2. При росте числа учитываемых критериев и числа направлений деятельности *процедура оценки становится утомительной и сложной*, особенно если имеющаяся информация неполна или неточна.

3. Результаты чувствительны к *используемому методу агрегирования факторов*, например, к выбору весовых коэффициентов. Применение интегральных средних оценок – не всегда оптимальный метод оценки конкурентоспособности и привлекательности. Поэтому необходимо проверять чувствительность результатов к параметрам метода.

4. Как и в случае матрицы БКГ, итоговые *рекомендации* носят слишком общий характер и требуют уточнения. Кроме того, здесь хуже прослеживается связь с финансовыми показателями.

В заключение следует отметить, что представленные методы различаются не только по способу оценки привлекательности рынков товара и преимуществ фирмы, но и по точности выводов.

5.5. Полезность портфельного анализа направлений деятельности

Портфельный анализ – это завершение и конкретизация *процесса стратегического маркетинга*, описанного в трех предшествующих главах. Независимо от применяемого метода этот анализ основывается:

- на четком распределении направлений деятельности по рынкам товара или сегментам;
- на индикаторах конкурентоспособности и привлекательности, позволяющих сравнивать стратегическую ценность различных направлений;
- на связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями (особенно в методе БКГ).

Матричное представление позволяет обобщить результаты стратегического мышления и представить их в наглядной и выразительной форме. Кажущаяся простота этих методов обманчива: они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов. Более конкретно проведение такого анализа означает:

- большую работу по *сегментации базового рынка*, качество выполнения которой существенно влияет на надежность итоговых выводов;

– тщательный и систематический сбор *подробных данных*, которые обычно отсутствуют в явном виде и должны извлекаться из самых различных источников; качество этого процесса также влияет на конечный результат.

Подобный анализ не допускает импровизации и требует поддержки всего высшего звена управления. Это, конечно, не панацея, но он помогает:

– умерить внимание только к краткосрочным целям, добиваться равновесия между направлениями с немедленной отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;

– побудить фирму одновременно учитывать как привлекательность рынка, так и ее потенциал конкурентоспособности;

– установить приоритеты в распределении кадровых и финансовых ресурсов;

– найти общий язык в масштабах всей фирмы и сформулировать ясные цели, усиливающие мотивацию и облегчающие контроль.

Главная слабость портфельного анализа – в получении картины настоящего (или даже недавнего прошлого), которую опасно экстраполировать.

Нужно, однако, заметить, что рассмотренные матрицы можно использовать в *динамическом режиме*, например, сравнивая текущие позиции на каждом рынке товара с позициями, которых нужно достичь в следующем периоде.

Практическое применение портфельного анализа. Проведенное в США исследование тысячи крупнейших фирм (Haspeslagh, 1982) подтвердило полезность портфельного анализа, выявив следующие факты:

- В 1979 г. 36 % фирм, входящих в первую тысячу, и 45 % фирм, входящих в первые пятьсот крупнейших предприятий, в той или иной степени применяли данный метод; для 14 % фирм из первой тысячи он являлся одним из главных инструментов менеджмента.

- Выбор конкретной методики анализа не рассматривался как критичный.

- Основное значение придавалось: четкому определению рассматриваемых бизнес-единиц; принятию адаптированных стратегических решений; введению единой терминологии и структуры с целью облегчения коммуникации.

Исследование показало также, что фирмы, применяющие портфельный анализ, имели в целом более выраженную ориентацию на

долгосрочные цели. К таким же выводам приводит и более позднее исследование, также проведенное в США (Hamermesch, 1986).

Стратегические рекомендации, выработанные методом портфельного анализа, определяются позицией оцениваемых бизнес-единиц. Как было показано, эти рекомендации носят общий характер и подлежат трансформированию в более конкретные стратегические цели.

ГЛАВА 6. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА

6.1. Виды базовых стратегий роста фирмы, общие характеристики

Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. *Рост* – это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Независимо от этого элемента динамизма рост необходим для отражения атак конкуренции за счет экономии на масштабе и других эффектов опыта.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

– рост по отношению к базовому рынку; мы будем называть это *интенсивным ростом*;

– рост по отношению к производственной цепочке – интеграция «вперед» или «назад» относительно основной деятельности – это *интегративный рост*;

– рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности фирмы, – *диверсификационный рост*.

Рассмотрим приведенные выше цели роста более подробно:

1. *Интенсивный рост: расти в пределах базового рынка.*

1.1. *Стратегия проникновения*: развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках:

- Развитие первичного спроса.
- Увеличение доли рынка.
- Приобретение рынков.
- Защита положения на рынке.
- Рационализация рынка.
- Организация рынка.

1.2. *Стратегия развития рынков*: развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках:

- Выделить новые целевые сегменты.
- Освоить новые каналы сбыта.
- Проникнуть на новые географические рынки.

1.3. *Стратегия развития через товары*: развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары:

- Добавление новых характеристик товаров.
- Расширение товарной гаммы.
- Обновление линейки товаров.
- Улучшение качества.
- Приобретение гаммы товаров.
- Рационализация гаммы товаров.

2. *Интегративная стратегия*: расти в пределах индустриальной цепочки:

- 2.1. Стратегии интеграции «назад».
- 2.2. Стратегии интеграции «вперед».
- 2.3. Стратегии горизонтальной интеграции.

3. *Стратегии роста*.

- 3.1. Концентрическая диверсификация.
- 3.2. Чистая диверсификация.

Каждой из названных целей роста соответствует определенное число возможных стратегий, по которым фирма может развивать свою коммерческую деятельность. Их типология дана в параграфе 6.1.

6.2. Стратегия интенсивного роста

Стратегия *интенсивного роста* актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует. Имеются рассмотренные ниже альтернативы:

1. *Стратегии проникновения на рынок*.

В рамках стратегии проникновения нужно попытаться увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Этого можно достичь различными способами:

- *Развитие первичного спроса* – воздействуя на компоненты глобального спроса, увеличить размер рынка, например, путем:
 - привлечения новых пользователей товаром;
 - побуждения покупателей к более частому использованию товара;
 - побуждения покупателей к большему разовому потреблению;
 - обнаружения новых возможностей использования.

Подобная стратегия типична для фирмы-лидера, которая больше всех выигрывает от расширения рынка.

- *Увеличение своей доли рынка* – привлечь бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров, например:

- улучшить товар или оказываемые услуги;
- изменить позиционирование марки;
- пойти на значительное снижение цены;
- укрепить сбытовую сеть;
- провести мероприятия по стимулированию сбыта.

Такие действия характерны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т. е. в стадии зрелости ЖЦТ.

- *Приобретение рынков*, например, путем:

- покупки фирмы-конкурента, чтобы овладеть ее долей рынка;
- создания совместного предприятия для контроля большей доли рынка.

- *Защита своего положения на рынке* (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж): активизировать для этого операционный маркетинг, например, путем:

- небольших улучшений товара и позиционирования;
- защитной стратегии ценообразования;
- укрепления сбытовой сети;
- усиления или переориентации мер по стимулированию сбыта.

- *Рационализация рынка* – реорганизовать обслуживаемые рынки с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга. Например:

- сфокусироваться на самых рентабельных сегментах;
- обратиться к самым эффективным дистрибьюторам;
- сократить число клиентов, установив минимальный объем заказа;
- уйти из некоторых сегментов.

- *Организация рынка* – повлиять в разрешенных законодательством пределах на уровень экономической эффективности сектора. Например:

- пользуясь поддержкой органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли;
- создать профессиональные организации, например, для сбора данных о рынке;
- заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства.

Три последние стратегии носят преимущественно защитный характер; их целью является поддержание уровня проникновения на рынок.

2. Стратегии развития рынков.

Эти стратегии имеют целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется ряд альтернатив:

- *Новые сегменты* – адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке. Например:

- предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку;

- изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей;

- предложить товар в другом секторе промышленности.

- *Новые каналы сбыта* – ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся. Например:

- сбывать напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах);

- продавать предметы мебели сетям отелей, используя каналы нулевого уровня;

- в дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франшиз.

- *Территориальная экспансия* – внедриться в другие регионы страны или в другие страны. Например:

- поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы;

- создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов;

- приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе.

Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

3. Стратегии развития через товары.

Стратегии развития через товары направлены на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынки, на которых действует фирма. Имеются следующие возможности:

- *Добавление характеристик* – увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок. Например:

- повысить универсальность товара за счет новых функций;

- повысить социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара;

- повысить безопасность или удобство пользования товаром.

- *Расширение товарной гаммы* – разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества. Например:
 - выпустить товар в новых расфасовках;
 - увеличить набор вкусов, запахов, окраски;
 - предложить тот же товар в различных формах и составах.
 - *Обновление линейки товаров* – восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например:
 - внедрить новое поколение более мощных моделей;
 - внедрить экологически чистые модификации товаров;
 - улучшить эстетические свойства товаров.
 - *Улучшение качества* – улучшить выполнение товаром своих функций как набора свойств. Например:
 - определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей;
 - установить четкие нормы качества по каждому свойству;
 - реализовать программу полного контроля качества.
 - *Приобретение гаммы товаров*: дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства. Например:
 - приобрести фирму, выпускающую дополняющие товары;
 - заключить контракт с поставщиками требуемых товаров и перепродавать их под своей маркой;
 - создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара.
 - *Рационализация гаммы товаров*: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства или сбыта. Например:
 - стандартизировать гамму товаров;
 - не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары;
 - модифицировать концепцию товара.
- Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

6.3. Стратегия интегративного роста

Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Речь может идти, например, об обеспечении регулярности поставок или контроле сбытовой сети; о получении доступа к информации о работе предше-

ствующих или последующих звеньев. Следует различать интеграции «вперед», «назад» и горизонтальную интеграцию:

1. *Стратегии интеграции «назад»*. Используются для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности. Многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть этой, базовой для них технологией.

2. *Стратегии интеграции «вперед»*. Мотивацией в этом случае является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле за развитием последующих звеньев промышленной цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

В некоторых случаях интеграция «вперед» осуществляется просто для того, чтобы лучше знать пользователей своей продукции. В этом случае фирма создает филиал, в задачу которого входит понимание проблем клиентов с целью более полного удовлетворения их потребностей.

3. *Стратегии горизонтальной интеграции*. Эти стратегии имеют совершенно другую перспективу. Их цель – усилить позицию фирмы путем поглощения или контроля определенных конкурентов. Обоснования здесь могут быть весьма разнообразны: нейтрализовать мешающего конкурента, достичь критической массы для получения эффекта масштаба, получить выигрыш на взаимодополнительности гаммы товаров, получить доступ к сбытовой сети или к сегментам покупателей.

6.4. Стратегия роста через диверсификацию

Стратегия роста через диверсификацию оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности. А также потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что ба-

зовый рынок находится в стадии спада. Различают диверсификацию концентрическую и чистую:

1. *Стратегия концентрической диверсификации.* При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.

Например, на производственных мощностях, высвободившихся в результате конверсии на АО «Кировский завод» в Санкт-Петербурге, производящем мощные трактора «Кировец» и мобильные средства спецтехники, в 1994 г. началось освоение выпуска городских автобусов большой вместимости.

2. *Стратегия чистой диверсификации.* В этом случае фирма осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Цель обычно состоит в обновлении своего портфеля. Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы.

В качестве условия успеха подобной стратегии Друккер называет наличие хотя бы одной общей точки между новым и базовым видами деятельности, например в части рынка, технологии или производственного процесса. Другие специалисты в области структурного управления отмечают важность «фирменной культуры», или «стиля управления», который характеризует организацию в целом и может быть эффективен для некоторых видов деятельности и неэффективен для других.

Идейные основы стратегии диверсификации. При исследовании логики диверсификации в промышленности Франции (Calori et Harvatoroulos, 1988) были выявлены два измерения. Первое связано с *характером стратегической цели*: диверсификация может быть средством как защитным (заместить слабеющее направление), так и наступательным (захватить новые позиции). Второе измерение касается *ожидаемых результатов*: менеджеры могут рассчитывать либо на экономический успех (рост, повышение рентабельности), либо на большую структурную согласованность или дополнительность по отношению к текущей деятельности (эксплуатация ноу-хау).

В настоящих быстроразвивающихся рыночных условиях диверсификация становится для многих предприятий единственной возможностью развития, при условии наличия сильной внутриотраслевой конкуренции. Предприятия стремятся поставить под контроль всю производственно-сбытовую цепочку – от добычи и поставок сырья до реализации конечному потребителю.

Пересечение этих измерений дает четыре обоснования диверсификации (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Логика стратегии диверсификации

Характер цели	Ожидаемые результаты	
	Согласованность	Экономический успех
Наступательный	Экспансия	Развертывание
Защитный	Замена	Свертывание

«*Экспансия*»: фирма стремится усилить свою деятельность (наступательная цель), полностью реализуя свое ноу-хау (согласованность). Этому варианту диверсификации следует, например, фирма «Саломон» (Salomon), мировой лидер по лыжным креплениям, которая пришла на рынок лыжной обуви, а затем лыж и клюшек для гольфа.

«*Замена*»: цель состоит в замещении вида деятельности, идущего на спад (оборонительная цель) при использовании кадровых ресурсов высокого уровня (согласованность). Такой стратегии следовала фирма «Фраматом» (Framatome) в конце 70-х годов, когда наметилось сокращение рынка АЭС.

«*Развертывание*» – это наступательная стратегия, ориентированная на высокие экономические показатели. Пример: диверсификация фирмы «Тайтинджер» (Taittinger) в сектор гостиниц высшего класса.

«*Свертывание*» – в сущности оборонительная стратегия, направленная на поиск нового направления для роста. Такова была стратегия фирмы «Лафарг», которая в связи со спадом в строительной промышленности пришла в сектор биотехнологии путем слияния с фирмой «Коппе» (Coppée).

ГЛАВА 7. ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ

7.1. Характеристика пяти основных конкурентных стратегий

Конкурентная стратегия компании состоит из деловых подходов и инициатив, которые она использует для привлечения потребителей, сопротивления конкурентному давлению и укрепления своих рыночных позиций. Перед компанией стоит довольно простая задача – честно и этично победить конкурентов, получить конкурентное преимущество на рынке и расширить свою клиентуру. Стратегия компании в области конкуренции обычно содержит наступательные и оборонительные действия и делает упор на те из них, которые оправданы рыночными условиями. Кроме того, она включает краткосрочные тактические маневры, необходимые для немедленного реагирования на изменение условий, а также действия, рассчитанные на продолжительное влияние на долгосрочные конкурентные возможности компании и ее рыночные позиции.

Конкурентная стратегия имеет более узкие рамки, чем общая стратегия компании. Последняя не только рассматривает проблему конкуренции, но и охватывает стратегии функциональной работы, учитывает, как руководство планирует отреагировать на изменения условий любого типа (а не только те, которые связаны с конкуренцией), как оно намерено справляться с полным диапазоном стратегических проблем стоящих перед компанией. Конкурентная стратегия относится исключительно к управленческому плану, направленному на обеспечение успешной конкуренции и предоставление потребителю высшей ценности.

Компании во всем мире стремятся использовать все мыслимые способы, чтобы привлечь потребителей и вызвать у них желание сделать следующую покупку в целях опережения конкурентов и получения преимущества на рынке. И поскольку руководители разрабатывают краткосрочные тактические и долгосрочные стратегические меры, соответствующие специфической ситуации их компании и состоянию рынка, существует бесчисленное число вариантов стратегий и различных их нюансов. Таким образом, можно сказать, что имеется столько же вариантов стратегий, сколько конкурентов присутствует на рынке. Однако если опустить тонкости и несущественные различия, то можно установить, что при рассмотрении: рыночных целей компании; типа конкурентоспособности, которого компания хочет достичь, все стратегии можно разделить на несколько групп, содер-

жащих аналогичные подходы. Мы выделим пять категорий конкурентных стратегий:

1. *Стратегия лидерства на основе низких издержек.* Стремление стать поставщиком самых дешевых товаров и услуг, привлекательных для широкого круга потребителей.

2. *Стратегия дифференциации, или индивидуализации.* Стремление индивидуализировать свою продукцию для того, чтобы она отличалась от продукции конкурентов и таким образом стала более привлекательной для широкого круга покупателей.

3. *Стратегия наилучшей стоимости.* Предложение потребителям большей реальной ценности денег с упором на сочетание низких издержек и дифференциации качества. Цель состоит в том, чтобы иметь наилучшие (наиболее низкие) издержки и цены, чем у продукции конкурентов, обладающей аналогичными свойствами и качеством.

4. *Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек.* Концентрация на узком потребительском сегменте и опережение конкурентов за счет более низких издержек.

5. *Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.* Предложение узкому сегменту рынка товаров и услуг, индивидуализированных под его вкусы и потребности.

7.2. Стратегия лидерства на основе низких издержек

Стремление быть производителем, имеющим самые низкие издержки в отрасли, является мощным конкурентным подходом на рынках, где имеется много чувствительных к цене потребителей. Цель состоит в создании устойчивого преимущества в издержках перед другими конкурентами и использовании этого преимущества либо путем предложения более низких цен и увеличения таким образом своей доли рынка за счет конкурентов, либо путем получения большей прибыли за счет продажи по текущей рыночной цене. Преимущество в издержках позволяет обеспечить очень высокую прибыльность, если не будет использована агрессивная игра на понижение цен с целью отвлечения потребителей от конкурентов. Получение преимущества в издержках обычно означает достижение более низких производственных расходов, чем у конкурентов, что является основной идеей деловой стратегии всей компании. Однако не следует стремиться к снижению издержек слишком рьяно, так как в результате продукция компании может стать настолько простой и лишенной ха-

рактрных особенностей, что потеряет привлекательность для потребителей.

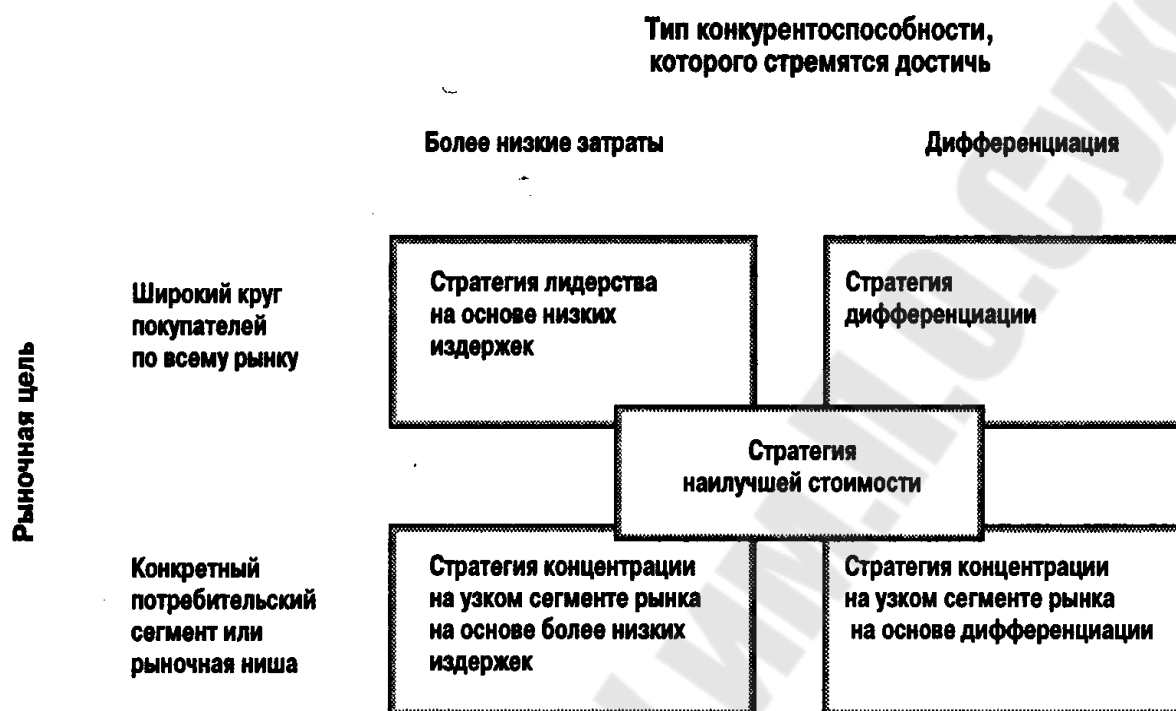


Рис. 7.1. Пять основных конкурентных стратегий

Создание преимущества в издержках. Для достижения такого преимущества совокупные затраты компании по всей цепи издержек должны быть ниже, чем у конкурентов. Существуют два пути достижения этого:

1. Более эффективно, чем конкуренты, использовать ресурсы, имеющиеся во всех звеньях цепи издержек, и управлять факторами, влияющими на затраты.

2. Пересмотреть структуру издержек компании таким образом, чтобы исключить некоторые элементы, создающие затраты.

Рассмотрим подробнее каждый из путей достижения преимущества в издержках.

Положение компании с точки зрения издержек является результатом изменения затрат на каждом рабочем месте и на каждом этапе цикла производства. Главные влияющие на издержки факторы, которые необходимо учитывать при определении затрат компании, на каждом этапе производства подразделяются на две категории:

1) структурные факторы затрат, зависящие от фундаментальной экономической природы бизнеса;

2) управленческие факторы затрат, проистекающие непосредственно из того, насколько хорошо организацией управляют.

К структурным факторам затрат относятся:

1. *Положительный и отрицательный эффекты масштаба.* Эти эффекты масштаба могут быть найдены или созданы практически в любом элементе структуры бизнеса. Например, экономия в производстве может быть иногда достигнута путем упрощения ассортимента продукции и календарного планирования продолжительных циклов производства для меньшего числа моделей продукции. С одной стороны, организованные по территориальному принципу работники сбыта могут получить положительный эффект масштаба при росте региональных объемов продаж, потому что каждый продавец сможет выписать больше заказов за каждый визит и/или потому что уменьшится время в пути между визитами. С другой стороны, продавцы, организованные таким образом, что каждый из них продает только определенные виды продукции, могут столкнуться со связанным с поездками отрицательным эффектом масштаба, если им придется тратить непропорционально много времени на визиты к далеко расположенным потребителям. В транснациональных корпорациях адаптация продукции для каждой страны вместо продажи стандартных товаров по всему миру создает тенденцию к увеличению издержек на одно изделие из-за потери времени на переделку изделий, на сокращение циклов производства и из-за невозможности достичь наиболее экономически целесообразного объема производства изделий для каждой страны. Увеличение доли на местном или региональном рынке может уменьшить издержки на продажу и маркетинг на одно изделие, тогда как увеличение доли на национальном рынке путем проникновения в новые регионы может привести к отрицательному экономическому эффекту, который будет иметь место до тех пор, пока проникновение в новый регион не достигнет экономически целесообразных пропорций.

2. *Эффекты кривой освоения или обучения.* Экономия издержек на основе опыта возможна в результате улучшения организации работ, повышения эффективности труда, отработки технологии, такого изменения конструкции, которое приведет к повышению эффективности производства в результате переделки машин и оборудования для увеличения их производительности, получения образцов продукции конкурентов и изучения особенностей их изготовления инженерами, использования полезных советов поставщиков, консультантов и

бывших работников фирм-конкурентов. Эффект обучения зависит от внимания руководства к возможности получения выгод от опыта как самой фирмы, так и посторонних лиц. Преимуществами от обучения или освоения можно владеть как собственностью, создавая и модифицируя производственное оборудование на самом предприятии, сохраняя основных работников, ограничивая распространение информации в публикациях работников и включая строгие условия неразглашения производственных секретов в договоры при приеме на работу.

3. *Связь с другими элементами производственной структуры бизнеса.* Когда затраты на одном участке бизнеса влияют на работу других его участков, компания может снизить издержки связанных структур, улучшив координацию их работы и/или осуществив совместную оптимизацию этих структур. Связи с поставщиками имеют тенденцию к концентрации внимания на конструктивных особенностях и функциональных характеристиках продукции, процедурах обеспечения качества, методах поставки и обслуживания, а также на формах предложения товара (например, гвозди могут поставляться в упаковке по 1, 5 или 10 фунтов вместо обычных коробок по 100 фунтов, что снизит издержки дилера при удовлетворении индивидуальных заказов потребителей). Простейшим является случай, когда издержки поставщика и потребителя снижаются за счет координации и/или совместной оптимизации работы. Взаимоотношения с последующими элементами цепи движения продукции к конечному потребителю имеют тенденцию к концентрации внимания на вопросах, связанных с местами расположения складов, погрузочно-разгрузочными работами, заграничными поставками и упаковкой.

4. *Разделение возможностей с другими структурами в рамках одного предприятия.* Совместная работа с другими структурами может обеспечить значительное сокращение издержек. Разделение затрат может помочь в достижении положительного эффекта масштаба, сокращении кривой обучения при освоении новой технологии, а также может способствовать лучшему использованию производственных мощностей. Иногда ноу-хау, полученное одним подразделением, можно использовать для снижения издержек в другом. Это особенно полезно для родственных подразделений, так как ноу-хау может быть легко перенесено из одного подразделения в другое.

5. *Преимущества вертикальной интеграции в сравнении с отказом от выполнения каких-либо функций самой компанией.* Частичная или полная интеграция с поставщиком или со структурами, обеспечи-

вающими дальнейшее движение продукции к конечному потребителю, может позволить предприятию обойти поставщиков или продавцов со значительно более мощной рыночной позицией. Вертикальная интеграция может также привести к сокращению издержек, когда возможна координация или объединение смежных структур. Однако иногда дешевле передать выполнение определенных работ или функций специалистам сторонних организаций, которые благодаря своему опыту и возможностям могут осуществлять их с меньшими затратами.

6. *Зависимость от места расположения.* От региона к региону различаются ставки заработной платы, ставки налогов, стоимость энергии, цены на международные и внутренние перевозки и т. д. Можно также сократить затраты, переместив в новое место предприятие, испытательную лабораторию, склад или даже главный офис компании. К тому же от того, где находятся родственные структуры – рядом или далеко друг от друга – зависят затраты на внутризаводские и международные перевозки, а также стоимость координации.

К управленческим факторам затрат относятся:

1. *Тактические соображения, связанные с преимуществами и недостатками первого хода.* Иногда первая появившаяся на рынке продукция способна создать и поддерживать свою фирменную марку с меньшими издержками, чем вторая. В такой ситуации можно сказать, что сделать первый ход дешевле, чем ответный. В других случаях, особенно когда имеет место очень быстрое совершенствование технологии, те потребители, которые покупают позже, могут извлечь выгоду от того, что дождутся оборудования второго или третьего поколения, поскольку оно будет дешевле и эффективнее. Пользователям оборудования первого поколения также часто приходится нести дополнительные расходы, связанные с его наладкой и изучением того, как использовать несовершенную технологию. Аналогично, компании, следующие за лидерами в разработке новой продукции, могут сэкономить на многих затратах, на которые приходится идти пионерам при разработке «прорывных» технологий и открытии новых рынков.

2. *Коэффициент использования мощностей.* Высокий процент постоянных затрат в общем объеме издержек ведет к суровому наказанию за недостаточное использование существующих мощностей, выражающееся в застывшей себестоимости единицы продукции. При более полном использовании мощностей косвенные издержки и накладные расходы распределяются на больший объем производства и повышают эффективность основного капитала. Чем более капиталоемким является бизнес, тем более существенное значение имеет этот

фактор. Нахождение способов минимизации сезонных колебаний коэффициента использования мощностей может стать важным источником экономии затрат.

3. *Стратегический выбор и рабочие решения.* Руководители разных уровней могут повлиять на издержки компании, принимая соответствующие решения:

- Увеличить или уменьшить номенклатуру предлагаемой продукции.
- Расширить или урезать предлагаемые покупателям услуги.
- Увеличить или уменьшить количество технических характеристик и показателей качества продукции.
- Платить своим работникам заработную плату и премии большие или меньшие, чем платят конкуренты или другие компании в отрасли.
- Увеличить или уменьшить число ступеней интеграции вперед, на которых происходит распределение продукции компании.
- Делать большие или меньшие, чем у конкурентов, инвестиции в научные исследования и разработки.
- Делать больший или меньший, чем конкуренты, акцент на производительность и эффективность.
- Ужесточить или ослабить требования к покупаемым материалам.

Руководители компаний, желающие получить статус лидера в издержках, должны выяснить, какие структурные и управленческие факторы управляют каждой статьей расходов. После этого они смогут использовать свои знания для уменьшения затрат по таким структурам, в которых экономия издержек может быть выявлена. Задача непрерывного сокращения расходов (а в некоторых случаях и полной их ликвидации) редко бывает простой и безболезненной. Это крепость, которую руководитель должен атаковать с изобретательностью и неуклонной жесткостью.

Перестройка структуры цепи издержек. Значительные преимущества в издержках могут быть получены в результате изменения структуры процессов и задач, отказа от излишеств и более экономного предложения своей основной продукции. Главными путями, с помощью которых компания может обеспечить преимущества в затратах, используя перестройку цепи издержек, являются:

1. Упрощение конструкции изделий.
2. Исключение излишков и предложение только основной продукции или услуг, что ведет к сокращению структур и расходов, связанных с многочисленными свойствами и вариантами.

3. Перестройка основных процессов бизнеса для исключения необязательных работ и работ, создающих небольшую добавленную стоимость рабочих мест.

4. Переход на более простые, менее капиталоемкие и хорошо отработанные технологические процессы.

5. Нахождение путей ухода от использования дорогостоящих сырьевых материалов и комплектующих изделий.

6. Расширение продаж непосредственно конечному потребителю и использование таких маркетинговых подходов, которые зачастую позволяют сократить очень большие затраты и прибыли оптовых и розничных торговцев (затраты и прибыли на той части пути движения продукции к потребителю, на которой находятся оптовые и розничные продавцы, часто составляют 50 % цены, которую платит конечный потребитель).

7. Перемещение предприятий ближе к поставщикам, потребителям или к тем и другим для сокращения затрат, связанных с транспортированием, хранением и обслуживанием продукции.

8. Достижение более высокой, чем у конкурентов, вертикальной интеграции вперед и назад.

9. Отказ от подхода «что-нибудь каждому» и предложение ограниченного ассортимента продукции или услуг для удовлетворения особых, но важных потребностей целевого рынка, что приведет к исключению структур, занятых производством многочисленных вариантов продукции, и связанных с ними расходов.

Успешно работающие производители, имеющие низкие затраты, обычно достигают преимуществ в издержках за счет жесткой экономии затрат по всей цепи издержек. Для этого они используют все возможные методы и не упускают ни одной потенциальной области. Обычно производители с низкими затратами обладают высокой корпоративной культурой в области затрат, которая символически поддерживается простотой отделки зданий и помещений, минимумом роскоши для высших руководителей, непримиримостью к бесполезным расходам, тщательной проработкой расходов бюджета и широким участием работников в контроле затрат. И хотя производители с низкими затратами являются чемпионами по бережливости, они обычно бывают очень агрессивны при вложении денег в проекты, обещающие снижение издержек в бизнесе.

Защита лидерства в издержках. У обладающего низкими издержками производителя имеются привлекательные методы защиты от пяти конкурентных сил:

- Когда компания сталкивается с агрессивными конкурентами, то благодаря низким издержкам она находится в лучшем положении, с точки зрения цен, для защиты в условиях ценовой войны, для использования привлекательности низких цен с целью завоевания потребителей (и долей рынка) у конкурентов и получения высоких прибылей (за счет большего коэффициента прибыльности или большего объема продаж). Низкие затраты – это мощное оборонительное средство на рынках с ценовой конкуренцией.

- При сдерживании крупных покупателей низкие затраты обеспечивают компании частичную защиту, создаваемую высокой прибылью, поскольку крупные потребители редко способны сбить цену до уровня выживаемости следующего наиболее экономически эффективного продавца.

- При ведении сложных переговоров с крупными поставщиками производитель, имеющий низкие затраты, более защищен, чем конкуренты, если первичным источником его преимущества в издержках является большая внутренняя эффективность. (Имеющий низкие издержки производитель, чье преимущество в издержках является результатом умения приобрести комплектующие изделия у внешних поставщиков по наиболее благоприятным ценам, может оказаться уязвимым перед крупными поставщиками.)

- Что касается потенциальных конкурентов, то лидер в издержках может использовать низкие цены для усложнения выхода на рынок новых конкурентов. Сила лидера в издержках действует как барьер, преграждающий дорогу новым конкурентам.

- При конкурировании с *заменителями* лидер в издержках имеет лучшие возможности для использования низких цен в качестве защиты от напора конкурентов, стремящихся захватить рынок с помощью заменителей продукции или услуг.

Способность компании, имеющей низкие издержки, устанавливать нижний предел цен и при этом получать прибыль создает барьеры вокруг ее рыночной позиции. В любое время ценовая конкуренция становится главной рыночной силой, оказывающей давление на менее эффективных конкурентов. Компании с низкими издержками обладают конкурентными преимуществами при удовлетворении спроса таких покупателей, которые стремятся снизить цены.

Конкурентная стратегия, базирующаяся на лидерстве в издержках, обладает особой силой в следующих случаях:

1. Сильна ценовая конкуренция среди продавцов.
2. Продукция отрасли в основном стандартизирована или товар можно приобрести у большого числа продавцов (условие, позволяющее покупателям приобретать товар по наилучшей цене).
3. Существует мало путей такой индивидуализации продукции, которая имела бы значение для покупателей (другими словами, различия между марками производителей не имеют особого значения для потребителей), и поэтому покупатели очень чувствительны к разнице в цене.
4. Большинство покупателей используют продукцию одинаковым образом. Так как покупатели предъявляют одни и те же требования и стандартизированная продукция может удовлетворить их спрос, не свойства и качество, а низкая продажная цена становится доминирующим фактором при принятии решения о том, продукцию какого производителя приобрести.
5. Покупатель не сталкивается с серьезными дополнительными затратами при переходе от одного продавца к другому, и это обеспечивает ему гибкость и готовность приобрести самый дешевый товар такого же хорошего качества.
6. Крупные покупатели обладают достаточными возможностями для того, чтобы сбивать цены.

Как правило, чем больше чувствительных к цене покупателей и чем больше их склонность к приобретению продукции у того продавца, который предлагает наилучшую цену, тем более привлекательной становится стратегия низких издержек. На рынках, где имеет место преимущественно ценовая конкуренция, издержки более низкие, чем у конкурентов, являются единственным важным конкурентным преимуществом.

Риск, связанный с реализацией стратегии низких издержек. Использование конкурентной стратегии низких издержек имеет недостатки. Технологические прорывы могут привести к такому снижению цен у конкурентов, что сделают полностью бесполезными прошлые инвестиции в достижение лидерства в издержках и тяжело доставшиеся победы в эффективности. Конкурирующие фирмы могут прийти к заключению, что легче и/или дешевле имитировать использование методов достижения лидерства в издержках и таким образом получать краткосрочные преимущества. Компания, упорно стремя-

щаяся снизить издержки, может настолько сконцентрироваться на этой проблеме, что не отреагирует на слабые, но очень важные изменения на рынке, например, на рост интереса покупателей к дополнительным свойствам или услугам, на усовершенствования, связанные с родственной продукцией, которые могут привести к изменению методов использования их продукции, или на уменьшение чувствительности потребителей к цене. Слишком рьяный поклонник низких затрат рискует оказаться позади, если покупатели начнут выбирать повышенное качество, самые современные эксплуатационные характеристики, быстрое обслуживание и другие индивидуализированные свойства. И снова следует сказать, что крупные инвестиции в снижение издержек могут завести компанию в ловушку, огороженную существующими технологией и стратегией, и сделать ее очень уязвимой перед лицом новых технологий и роста потребительского интереса к чему-нибудь другому, помимо низкой цены.

Для исключения этого риска и ловушек, связанных со стратегией низких издержек, руководитель должен понимать, что его стратегическая цель – это достижение *более низких издержек, чем у конкурентов*, а не абсолютно низких издержек. Стремясь к лидерству в издержках, руководитель должен быть очень внимателен, чтобы не потерять свойства и услуги, которые потребитель считает важными. Кроме того, с точки зрения перспектив конкурентной стратегии, величина преимущества в издержках зависит от его стойкости, которая, в свою очередь, определяется тем, достигается ли это преимущество методом, который конкуренту трудно будет скопировать или приспособить к своим условиям.

7.3. Стратегии дифференциации, или индивидуализации

Стратегии дифференциации становятся привлекательными конкурентными подходами, когда потребности и предпочтения покупателей различаются настолько, что не могут быть удовлетворены стандартизированной продукцией. Базой для создания конкурентоспособности для индивидуализирующего свою продукцию производителя является такая продукция, свойства которой значительно отличаются от свойств продукции конкурентов.

Чтобы добиться успеха в реализации стратегии дифференциации компания должна тщательно изучать потребности и поведение покупателей и знать – что покупатели считают важным, что, по их мнению, является ценным и за что они готовы платить деньги. Затем

компания должна включить один или, может быть, несколько таких свойств или характеристик, предпочитаемых самими покупателями, в свое предложение продукции или услуг, чтобы они стали определенно и очевидно отличными от предложений конкурентов. Конкурентное преимущество возникнет тогда, когда значительное число покупателей будет прочно привязано к индивидуальным свойствам и характеристикам вашей продукции. Чем более привлекательны для покупателя индивидуализированные свойства, тем выше будет конкурентоспособность компании.

Успешная стратегия дифференциации позволяет компании:

- получить дополнительную цену за свою продукцию;
- увеличить объем продаж (за счет дополнительных покупателей, которые будут получены благодаря индивидуализированным свойствам);
- добиться приверженности покупателей своей торговой марке (за счет того, что некоторых покупателей привлекут индивидуализированные свойства).

Дифференциация увеличивает прибыльность всегда, когда «дополнительная» цена на продукцию превышает дополнительные затраты на осуществление индивидуализации. Реализация стратегии дифференциации заканчивается неудачей, когда покупатели не оценивают уникальность продукции данной торговой марки настолько, чтобы купить ее, а не продукцию конкурентов, или тогда, когда подход компании к дифференциации легко может быть скопирован или приспособлен конкурентами.

Структуры бизнеса, в которых имеются возможности для дифференциации. Дифференциация не является чем-то присущим отделу маркетинга и рекламы и не ограничивается качеством и услугами. Возможности для успешной дифференциации имеются во всех структурах бизнеса. Чаще всего местами, где имеются возможности для дифференциации, являются:

1. *Службы снабжения и закупок*, которые в конечном счете оказывают влияние на характеристики и качество конечной продукции компании. (Компания *McDonald's* получила высокую оценку своего жареного картофеля отчасти еще и потому, что ввела очень жесткие требования к покупаемым у поставщиков продуктам.)

2. *Сориентированная на продукцию служба научных исследований и разработок*, обладающая потенциалом совершенствования конструкции и улучшения эксплуатационных характеристик, увеличения

числа конечных потребителей и областей использования продукции, расширения ассортимента продукции, сокращения сроков внедрения новых моделей, достижения более частых побед на рынке, увеличения безопасности потребителя, улучшения возможностей переработки отходов и усиления охраны окружающей среды.

3. *Сориентированная на производственный процесс служба научных исследований и разработок*, позволяющая осуществлять выполнение работ по индивидуальным заказам, использовать экологически безопасные методы производства, повышать качество и надежность, улучшать внешний вид продукции.

4. *Производственные подразделения* могут снизить число производственных дефектов, предотвратить преждевременные отказы изделий, продлить срок их службы, обеспечить повышенные гарантийные обязательства, повысить экономичность эксплуатации, обеспечить большие удобства для потребителей и улучшить внешний вид продукции. (Преимущество в качестве, завоеванное японскими производителями автомобилей, обеспечивается исключительной организацией работ при изготовлении и сборке.)

5. *Службы сбыта и распределения* позволяют быстрее доставить продукцию, аккуратнее оформить заказ, обеспечить меньшую потребность в складских площадях и не допустить возникновения дефицита.

6. *Службы маркетинга, продаж и обслуживания потребителей* могут обеспечить индивидуализацию по таким важным параметрам, как идеальное обслуживание покупателей, быстрые техническое обслуживание и ремонт, предоставление потребителям большего объема информации или лучшего ее качества, большего объема учебных материалов для пользователей или лучшего их качества, предоставления большего удобства потребителям.

Руководители должны иметь полное представление об источниках дифференциации и структурах, обеспечивающих уникальность, чтобы разработать прочную стратегию дифференциации и оценить различные подходы к ней.

Достижение конкурентного преимущества на основе стратегии дифференциации. Одним из ключевых является создание ценности для покупателя таким путем, который был бы недоступен для конкурентов. Существуют три подхода к созданию покупательской ценности. *Первый подход* – это придание продукции таких свойств, которые снижали бы общие затраты потребителя при использовании

продукции компании. *Второй подход* – это придание продукции таких свойств, которые повысили бы эксплуатационные характеристики при использовании продукции покупателем. *Третий подход* – это придание продукции таких свойств и качеств, которые повысили бы неэкономичное (или нематериальное) удовлетворение потребителя.

Реальная ценность, осознанная ценность и сигналы ценности. Покупатели редко платят за ценность, которую они не осознают, независимо от того, какими реальными дополнительными качествами обладают изделия или услуги. Таким образом, надбавка к цене, создаваемая стратегией дифференциации, отражает *действительно предоставляемую покупателю ценность и ценность, осознанную покупателем* (даже если она в действительности не предоставлена). Осознанная и действительная ценности могут быть различными, когда покупатели не могут оценить, каковы будут результаты их взаимодействия с продукцией.

Не полные знания со стороны покупателей часто ведут к тому, что они оценивают продукцию по таким *сигналам*, как цена (когда цена связана с качеством), привлекательная упаковка, широкая рекламная кампания (т. е. насколько хорошо товар известен), содержание рекламы и ее имидж, качество печатных рекламных материалов и презентация, услуги компании-продавца, список клиентов продавца, удельный вес компании на рынке, продолжительность работы компании в данном бизнесе, профессионализм, внешний вид и характер работников компании-продавца. Подобные сигналы ценности могут иметь такое же значение, как и реальная ценность, когда:

- 1) природа индивидуализации субъективна или ее трудно представить в количественной форме;
- 2) потребитель делает первую покупку;
- 3) повторные покупки совершаются редко;
- 4) покупатели не обладают знаниями и опытом.

Поддержание величины затрат на дифференциацию. После того как руководители компании определяют, какой подход к созданию потребительской ценности и получению конкурентного преимущества на основе дифференциации имеет для них наибольшее значение с учетом природы предлагаемой компанией продукции или услуги, они должны за приемлемую стоимость придать создающие ценность свойства своей продукции. Стремление осуществить дифференциацию обычно увеличивает издержки.

Прибыльная дифференциация может быть достигнута, когда затраты на ее достижение меньше прибавки к цене, создаваемой на рынке индивидуализирующим свойством (это увеличивает коэффициент прибыльности на единицу проданной продукции), либо когда небольшая удельная прибыль перемещается в зону большего объема производства для повышения валовой прибыли (большой объем может компенсировать меньшую удельную прибыль при условии, что дифференциация принесет достаточный дополнительный объем продаж).

Обычно бывает эффективным прибавление таких дополнительных индивидуализирующих свойств, которые хотя и стоят недорого, но усиливают удовлетворение потребителя. Хорошие рестораны обычно создают такие дополнительные индивидуализирующие моменты, как долька лимона в стакане воды, охраняемая автомобильная стоянка и бесплатные послеобеденные мятные конфеты. Обязательное условие при стремлении к индивидуализации состоит в том, что компания должна проявлять осторожность, чтобы ее затраты на единицу продукции не превысили затраты конкурентов настолько, что прибавка к цене станет больше той, которую потребители готовы будут заплатить.

Что делает привлекательной стратегию дифференциации. Дифференциация защищает от конкурентов, когда она обеспечивает приверженность торговой марке компании или ее модели и усиливает готовность заплатить за нее немного (а возможно, и много) больше. Кроме того, успешная индивидуализация:

1) возводит барьеры в форме приверженности потребителей и уникальности, которые являются труднопреодолимыми для тех, кто хочет выйти на этот рынок;

2) уменьшает рыночную власть покупателей, поскольку продукция других продавцов для них менее привлекательна;

3) помогает отразить угрозы со стороны заменителей, так как они не обладают сравнимыми свойствами и качествами.

В той степени, в которой дифференциация позволяет компании установить более высокие цены и иметь более высокий коэффициент прибыльности, она обеспечит и компании прочные позиции для сопротивления попыткам мощных поставщиков установить более высокие цены на свою продукцию. Следовательно, как и при лидерстве в издержках, успешная дифференциация создает линию обороны для борьбы с пятью конкурентными силами.

В большинстве случаев стратегии дифференциации лучше всего работают на таких рынках, где:

1) существует много способов индивидуализировать свою продукцию или услуги и множество покупателей, воспринимающих индивидуальные различия как имеющие ценность;

2) покупатели отличаются разнообразными потребностями и возможны различные области использования продукции или услуг;

3) лишь отдельные конкурирующие компании реализуют аналогичный подход к дифференциации.

Наиболее привлекательными подходами к дифференциации являются те, которые конкурентам трудно или слишком дорого скопировать. Легко повторяемые индивидуализирующие качества не могут создать устойчивой конкурентоспособности. Действительно, богатые ресурсами конкуренты могут вовремя воспроизвести практически любую продукцию. Вот почему устойчивая дифференциация обычно связана с уникальным опытом и глубокими знаниями, характерными для самой компании. Если компания имеет такой опыт и такие возможности, которыми не обладают конкуренты, и если они указывают ей на те структуры, в которых имеется потенциал для индивидуализации продукции, то это означает, что компания имеет прочный базис для обеспечения устойчивой дифференциации. Как правило, дифференциация приносит более продолжительную и более прибыльную конкурентоспособность, когда она основана на следующих факторах:

- техническом превосходстве;
- качестве продукции;
- полном обслуживании потребителя.

Такие индивидуализирующие свойства обычно воспринимаются покупателями как имеющие значительную ценность. Кроме того, опыт и знания, необходимые для индивидуализации, имеют тенденцию становиться все более недоступными для конкурентов, стремящихся скопировать продукцию и повысить прибыльность.

Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации. Конечно, нет гарантии, что дифференциация обязательно принесет значительное конкурентное преимущество. Если покупатели не видят большой ценности в уникальности (т. е. стандартная продукция удовлетворяет их потребности), то стратегия низких издержек легко победит стратегию дифференциации. Кроме того, стратегия дифференциации может быть легко побеждена в том случае, когда конкуренты

смогут без затруднений скопировать некоторые или все индивидуализированные свойства продукции. Быстрое воспроизведение означает, что компания не достигла фактической дифференциации, поскольку конкурирующая продукция будет изменяться аналогичным образом всякий раз, когда компания будет делать новый шаг, предлагая продукцию, отличающуюся от продукции конкурентов. Таким образом, для того чтобы дифференциация была успешной, компания должна искать такие надежные источники уникальности, которые были бы наименее доступны конкурентам. Помимо упомянутых выше соображений, при реализации стратегии дифференциации нужно избегать и ловушек, перечисленных ниже:

- Стремление дифференцировать на основе того, что не снизит затраты покупателя и, по его мнению, не повысит благосостояния.
- Чрезмерная дифференциация, в результате которой цена станет слишком высокой по сравнению с ценой конкурентов либо качество продукции или услуг превысит уровень потребностей покупателей.
- Стремление установить слишком высокую надбавку к цене (чем выше надбавка, тем труднее удержать покупателей от перехода на более дешевую продукцию конкурентов).
- Игнорирование необходимости создания сигналов и упор исключительно на фактические свойства продукции, обеспечивающие дифференциацию.
- Незнание или непонимание того, что покупатели рассматривают как ценность.

7.4. Стратегия наилучшей стоимости

Эта стратегия направлена на предоставление потребителям *большей стоимости денег*. Она сочетает в себе стратегию, делающую акцент на низкие затраты, со стратегией, базирующейся на приемлемых характеристиках: качестве, услугах, свойствах. Идея состоит в создании высокой ценности, удовлетворяющей или превосходящей запросы потребителей по параметрам, относящимся к качеству, услугам, свойствам и эксплуатационным характеристикам, и превосходящей их ожидания относительно цены. Стратегическая цель заключается в том, чтобы 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. Такой конкурентный подход называется стратегией наилучшей стоимости, поскольку данный произ-

водитель имеет лучшие (меньшие) издержки, чем производители такой продукции, которая находится в сравнимом месте шкалы «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики».

Конкурентоспособность производителя, использующего стратегию наилучшей стоимости, возникает в результате почти полного соответствия значений на шкале «качество – услуги – свойства – эксплуатационные характеристики» с параметрами продукции конкурентов и превосходства над конкурентами по издержкам. Чтобы стать производителем с наилучшей стоимостью, компания должна обеспечить качество и эксплуатационные свойства с более низкими издержками, чем у конкурентов. Успешного производителя с наилучшей стоимостью отличает то, что он обеспечивает наилучшие свойства своей продукции или услуг при низких издержках.

Стратегия наилучшей стоимости имеет очень большое значение с точки зрения рыночной позиции. Она способствует созданию значительной ценности для потребителя путем уравнивания стратегического акцента на низкие затраты и стратегического акцента на дифференциацию. Фактически это гибридная стратегия, позволяющая компании сочетать конкурентные преимущества стратегии низких затрат и стратегии дифференциации. На тех рынках, где дифференциация товаров стала нормой, покупатели зачастую весьма чувствительны к цене и ценности продукта и стратегия наилучшей стоимости может быть более эффективна, чем чистые стратегии. Это объясняется тем, что производитель, использующий стратегию наилучшей стоимости, может занять свою позицию в середине рынка с продукцией среднего качества и по цене ниже средней, либо с продукцией качества выше среднего по цене немного выше средней. Большинство покупателей, как правило, и предпочитают продукцию среднего качества со средним уровнем цены более дорогой дифференцированной продукции с высоким качеством.

7.5. Стратегия концентрации на рыночной нише

Стратегия концентрации отличается от стратегии дифференциации и стратегии низких издержек тем, что первые сосредотачивают свое внимание на определенном узком участке всего рынка. Целевой сегмент или ниша может определяться рядом региональных особенностей, вытекающих из специальных требований к использованию продукции или специальными свойствами продукции, привлекательными только для участников данного конкурентного сегмента. Задача

состоит в лучшем обслуживании по сравнению с конкурентами участников данного сегмента или рынка. Используя такую стратегию, производитель может достичь конкурентного преимущества благодаря:

- меньшим, чем у конкурентов издержкам при обслуживании данной рыночной ниши;

- способности предложить потребителям внутри ниши нечто принципиально отличное от предложений конкурентов, что в наибольшей степени удовлетворит их потребности.

Стратегия концентрации базируется на низких издержках, обусловленных покупательским сегментом, требования которого легче удовлетворить, чем требования всего остального рынка. Стратегия дифференциации базируется на расширении товарного ассортимента и развития его свойств и характеристик, обусловленное покупательским сегментом, где спрос и определяется этими особыми свойствами продукции.

Использование стратегии концентрации для конкурирования на основе низких издержек – обычный подход в бизнесе. Производители товаров для продавцов, имеющих торговую марку, снижают свои расходы на маркетинг, распределение и рекламу, концентрируясь на прямых продажах розничным продавцам и сетям продающих со скидкой магазинов. Конторы вексельных брокеров снижают издержки путем концентрации на клиентах, готовых отказаться от инвестиционных исследований, консультаций и финансовых услуг, предлагаемых такими обеспечивающими полный комплекс услуг компаниями, как *Merrill Lynch*, в обмен на 30%-ную (или даже более) экономию на комиссионных при операциях купли-продажи. Стремление к преимуществу в издержках с помощью концентрации дает хорошие результаты, когда компания находит пути значительного снижения затрат путем ограничения своей потребительской базы четко определенным сегментом.

На другом конце рыночного спектра компании типа *Ritz-Carlton*, *Tiffany's*, *Porsche*, *HKagen-Datz* и *W.L. Gore* (производитель *Gore-tex*) успешно реализуют стратегию концентрации на основе дифференциации в отношении состоятельных покупателей, стремящихся получить продукцию или услуги мирового класса. Действительно, на большинстве рынков имеется покупательский сегмент, члены которого готовы платить большую надбавку к цене за особые товары и услуги, открывая таким образом стратегическое окно для некоторых кон-

курентов, использующих стратегию концентрации на основе дифференциации, направленную на самый верх рыночной пирамиды.

Когда концентрация является привлекательной. Стратегия концентрации на основе низких издержек или стратегия дифференциации становятся особенно привлекательными тогда, когда выполняется большая часть из перечисленных ниже условий:

1. Сегмент достаточно велик для того, чтобы быть прибыльным.
2. Сегмент обладает хорошим потенциалом роста.
3. Сегмент не является жизненно важным для успеха главных конкурентов.
4. Компания обладает достаточным опытом и ресурсами для эффективного обслуживания данного сегмента.
5. Компания может защитить себя от внешних угроз доброжелательным отношением потребителей и способностью первоклассного обслуживания покупателей на этом сегменте рынка.

Особый опыт в обслуживании целевой ниши рынка создает основу для защиты компании от пяти конкурентных сил. Обслуживающие весь рынок конкуренты могут не обладать такой способностью. Опыт компании, концентрирующей свои усилия на обслуживании целевой рыночной ниши, создает барьеры, затрудняющие выход на этот рынок других компаний. Уникальный опыт такой компании создает проблемы и для производителей товаров-заменителей. Рыночная сила крупных потребителей в этом сегменте рынка в определенной степени снижена тем, что они сами не готовы переключиться на конкурентов, обладающих меньшими возможностями для удовлетворения их потребностей.

Стратегия концентрации лучше всего работает, когда:

- для работающих на всем рынке конкурентов дорого или трудно удовлетворить особые потребности участников целевой рыночной ниши;
- другие конкуренты не предпринимают попыток специализироваться на том же рыночном сегменте;
- компания не обладает ресурсами для расширения своей доли за счет других частей рынка;
- отрасль разделена на множество различных сегментов, что позволяет компании выбрать самую привлекательную для нее нишу, соответствующую ее ресурсам и возможностям.

Риск, связанный с использованием стратегий концентрации. Использование этих стратегий связано с определенным риском. Во-

первых, имеется опасность, что конкуренты найдут эффективные пути, которые позволят им обойти компанию на ее узком целевом рынке. Во-вторых, потенциал предпочтений и потребностей присутствующих в нише покупателей может сдвинуться в сторону тех свойств, которые пользуются спросом на всем рынке. Смягчение различий между сегментами рынка снижает барьеры вокруг ниши данной компании и, таким образом, способствует внедрению конкурентов, работающих в смежных нишах. И в-третьих, целевой сегмент может стать настолько привлекательным, что очень быстро будет наводнен конкурентами, стремящимися к завоеванию его прибылей.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности. Конкурентоспособность почти всегда достигается в результате успешного использования наступательной стратегии. Оборонительные стратегии могут защитить конкурентоспособность, но они редко бывают основой для ее достижения. Период времени, необходимый для того, чтобы успешная наступательная стратегия привела к достижению конкурентного преимущества, зависит от конкурентных характеристик отрасли.

ГЛАВА 8. РЕАЛИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ

8.1. Организационная структура маркетинговой деятельности

После того как определены целевые рынки и для каждого из них разработаны стратегии позиционирования, наступает этап реализации маркетинговой стратегии. На этом этапе принимается решение относительно организационной структуры маркетинговой деятельности компании, реализуется сама маркетинговая стратегия и осуществляется контроль за ее реализацией.

Эффективная организационная структура предполагает распределение функциональных обязанностей таким образом, чтобы процесс реализации маркетинговой стратегии осуществлялся оптимально. От того, насколько правильно была выбрана организационная структура и распределены полномочия по реализации различных элементов маркетинговой программы между сотрудниками, во многом будут зависеть показатели деятельности компании.

Все функциональные процессы компании и ее организационная структура должны быть подчинены характеру деятельности самой компании, а также ее маркетинговой стратегии. Необходимо регулярно производить оценку организационной структуры на предмет ее адекватности упомянутым выше требованиям и, в случае необходимости, вносить в структуру требуемые изменения. Тенденции к пересмотру организационной структуры, доминировавшие на протяжении 1990-х годов, привели к тому, что структуры маркетинговых подразделений компаний претерпели значительные изменения.

Реализация маркетинговой стратегии и контроль. Этот этап предполагает следующие действия: подготовку маркетингового плана и бюджета на его реализацию; реализацию плана; использование плана в процессе управления маркетинговой стратегией и контроль за ее выполнением, осуществляемые непрерывно. Маркетинговый план содержит информацию о целевых рынках, стратегии позиционирования и элементах маркетинговой программы. В плане обозначен предполагаемый сценарий событий, перечислены ответственные лица, указана величина расходов и приводятся ожидаемые показатели (например, объем продаж). В этой главе рассматривается подготовительный этап составления маркетингового плана.

Маркетинговый план содержит подробные инструкции по осуществлению мероприятий, предусмотренных маркетинговой программой, список ответственных лиц и исполнителей, информацию о сроках и месте проведения маркетинговых мероприятий. Эффективность реализации маркетингового плана зависит от ряда факторов: квалификации исполнителей, их мотивации, организационной структуры и продуктивности информационного обмена как между структурными подразделениями компании, так и между компанией и ее внешним окружением.

Реализация маркетинговой стратегии является непрерывным процессом, состоящим из этапов принятия решений, их реализации и последующей оценки их эффективности. Последний этап, равно как и функция контроля за исполнением маркетинговой стратегии, требует гораздо больших затрат времени, нежели подготовка маркетингового плана. Оценка и контроль предполагают анализ показателей деятельности и, при необходимости, внесение поправок в первоначальный план на основании результатов этого анализа.

В задачи оценки эффективности маркетинговой стратегии входит также определение новых рыночных возможностей и потенци-

альных угроз. Функции оценки и контроля служат тем соединительным звеном, которое превращает реализацию маркетинговой стратегии в непрерывный процесс, формирует его замкнутый цикл. Будучи одновременно первым и последним этапом процесса реализации маркетинговой стратегии, оценка эффективности стратегии обеспечивает непрерывность этого процесса.

8.2. Подготовка маркетингового плана.

Взаимосвязь и периодичность этапов планирования

Не существует единого стандарта составления маркетингового плана в отношении его объема и степени детализации его отдельных элементов. Однако в основе любого такого плана лежит анализ рынка компании и его сегментов, анализ отрасли компании и ее конкурентов, а также перечень мероприятий, направленных на предложение потребительской ценности. В этом разделе рассматриваются отдельные элементы подготовки маркетингового плана.

Весь комплекс мероприятий по реализации маркетингового плана – его подготовка, осуществление и оценка результатов – направлен на то, чтобы, фигурально выражаясь, держать целевые рынки под прицелом маркетинговой стратегии. Поскольку процесс реализации маркетинговой стратегии непрерывен, целесообразно подготовить годовой план по проведению маркетинговых мероприятий. Бюджет на осуществление подобных мероприятий (например, рекламе) также утверждается ежегодно. В широком смысле маркетинговый план – это последовательность ежегодных маркетинговых планов, преследующих общую цель: реализацию маркетинговой стратегии.

Периодичность составления и корректировки маркетингового плана зависит от самой компании и ее маркетинговой активности. Стратегии выбора целевых рынков и позиционирования, как правило, не претерпевают серьезных изменений на протяжении года. Мероприятия по корректировке тактических целей, стратегий предложения, продвижения, распределения и ценообразования следует обозначить в годовом плане.

Аспекты планирования. Рассмотрим ситуацию подготовки плана предложения нового товара. Такой план должен содержать следующую информацию: ожидаемые результаты деятельности, описание целевых рынков, перечень необходимых мероприятий и точные сроки их проведения, а также список ответственных лиц. В плане подробно оговариваются все сроки и элементы стратегии предложе-

ния, рекламной кампании и мероприятий по продвижению товара, шаги по повышению квалификации персонала и другая информация, необходимая для предложения нового товара на рынок. План призван дать ответы на всевозможные вопросы применительно к каждому составляющему элементу плана.

Субъект планирования. В качестве субъекта планирования выступают глава маркетингового отдела либо группа руководителей. Некоторые компании рассматривают маркетинговый план в качестве элемента бизнес-плана компании. Следует помнить, что какой бы формат маркетингового плана не использовался, разработка маркетингового плана должна проводиться с учетом целей бизнес-плана компании. В последнее время превалирует тенденция привлечения всех функциональных отделов компании к разработке маркетингового плана. При этом каждый руководитель отдельного подразделения составляет часть плана в рамках своих компетенций, согласовывая исходные данные с элементами плана руководителей других отделов – маркетингового, производственного, финансового и т.п.

Объект планирования. Выбор объекта планирования зависит от номенклатуры товаров компании. Некоторые компании в качестве такового используют отдельный товар или торговую марку, другие – товарные группы или целевые рынки. Объект планирования, таким образом, отображает принципы организации маркетинговой деятельности компании. Заслуживает внимания выбор в качестве объекта планирования целевого рынка компании, независимо от того, какой подход использовался при составлении плана. Подобный выбор позволяет компании сосредоточить внимание на своем потребителе в процессе разработки маркетингового плана, а также учитывать потребности целевого рынка при создании стратегии позиционирования.

8.3. Элементы маркетингового плана

Ситуационный анализ. Эта часть плана содержит описание характеристик и емкости рынка, а также прогнозы относительно темпов развития рынка. Здесь приводятся данные анализа целевых рынков (описание целевых рынков, их приоритетность для компании), результаты анализа конкурентов (ключевые конкуренты компании (существующие и потенциальные), их сильные и слабые стороны, их возможные действия) и конкурентные преимущества самой компании на каждом целевом рынке. Эта часть плана должна быть максимально

сжатой. Дополнительную информацию целесообразно подать в приложении или отдельном исследовании.

Описание целевых сегментов. Этот раздел представляет перечень целевых сегментов рынка компании, темпы роста каждого сегмента, характеристики конечных потребителей, элементы стратегии позиционирования и другую релевантную информацию. Если компания обслуживает два или более целевых рынка, следует обозначить их приоритетность с тем, чтобы в дальнейшем должным образом распределить ресурсы.

Тактические цели. В этом разделе указываются тактические цели маркетинговой стратегии компании. Необходимо обозначить ожидаемые финансовые показатели, долю рынка и степень удовлетворенности потребителя для каждого целевого сегмента компании. В этот же раздел, как правило, включены тактические цели для каждого элемента маркетинговой программы.

Стратегия позиционирования. В этой части плана говорится о пожеланиях компании относительно того, каким образом будет восприниматься торговая марка компании ее целевыми и потенциальными потребителями. Здесь подробно описываются стратегии предложения, продвижения, распределения и ценообразования, приводится перечень запланированных мероприятий, указываются сроки и ответственные лица.

Ответственность за составление и реализацию маркетингового плана распределяется, как правило, между несколькими руководителями и функциональными подразделениями. Один из вариантов распределения ответственности за реализацию плана предполагает закрепление ответственности за лицами, составлявшими маркетинговый план. Иногда такие рабочие группы или отдельные руководители несут ответственность за достижение тактических целей определенной торговой марки или нескольких марок в отдельном регионе. Следует также определить круг ответственных лиц как для каждого объекта планирования, так и для всех функциональных процессов, связанных с выполнением маркетингового плана. Важным аспектом процесса составления плана является вовлечение в него всего круга лиц, ответственных за последующую реализацию плана. В данный раздел плана целесообразно включить так называемый аварийный план, т. е. план действий на случай, если сценарий развития событий будет отличаться от первоначально предполагавшегося.

Прогноз и финансирование. Этот раздел плана содержит прогноз доходов и прибыли, а также оценку издержек, связанных с реализацией маркетингового плана. Составлением прогнозов и сметы занимаются лица, ответственные за реализацию отдельных элементов маркетингового плана. Целесообразно представить в этом разделе плана показатели динамики результатов деятельности компании, для чего используются статистические данные объема продаж, прибыли и издержек.

Таблица 8.1

Руководство по составлению маркетингового плана

Результаты ситуационного анализа	Приводятся основные результаты ситуационного анализа объекта планирования (<i>SBU</i> , рыночного сегмента, отдельного товарного направления)
Описание целевых сегментов	Даются характеристики каждого целевого сегмента, профили конечных потребителей, их предпочтения и стереотипы принятия решения о покупке, оценка емкости и темпов роста каждого сегмента. Приводится описание каналов распределения, анализ ключевых конкурентов, а также информация для разработки стратегии позиционирования
Тактические цели	Указываются цели для каждого целевого сегмента (доля рынка, объем продаж и прибыли). Также указываются цели для каждого компонента маркетинговой программы. Описываются критерии оценки достижения целей
Стратегия позиционирования	Обозначается желаемая позиция компании в глазах потребителей по отношению к ее конкурентам
Стратегия предложения	Стратегия разработки новых товаров, улучшения существующих товаров и прекращения выпуска бесперспективных товаров
Стратегия распределения	Стратегия для каждого предполагаемого канала распределения, оговаривающая роли посредников, величину и характер оказываемой помощи и поддержки, и включающая в себя перечень мероприятий по решению этих задач
Стратегия ценообразования	Оговаривает роль цены товара в маркетинговой стратегии и все мероприятия относительно изменения цены
Стратегия продвижения	Определяет все мероприятия по рекламе, непрямо́й рекламе, прямым продажам и непосредственно продвижению товара

Маркетинговые исследования	Приводится необходимая информация относительно запланированных мероприятий, поставленных целей, предполагаемых издержек и сроков выполнения
Координация с иными подразделениями	Оговариваются задачи и обязанности иных подразделений, от которых в значительной степени зависит реализация маркетинговой стратегии
Прогноз и финансирование	Дается прогноз ожидаемого объема продаж и прибыли и указывается величина затрат, связанных с выполнением запланированных показателей
Аварийный план	План действий на случай, если ситуация будет отличаться от первоначально предполагавшейся

8.4. Разработка и реализация корпоративной и маркетинговой стратегии компании

Разработка корпоративной стратегии предполагает: определение миссии компании и постановку целей; определение стратегических элементов бизнеса компании; выработку принципов стратегического планирования для компании. Разработкой корпоративной стратегии занимается высшее руководство компании. В процессе реализации стратегии руководство оценивает полученные результаты и при необходимости вносит требуемые коррективы. Успешное осуществление этих задач предусматривает проведение тщательного анализа.

Миссия компании отражает характер и масштаб деятельности компании и предопределяет стратегическое направление ее развития. Цели компании отражают запланированные компанией показатели деятельности. Если руководство компании решает отказаться от основного направления деятельности, то возможны несколько вариантов ее дальнейшего развития, включая выход на новые рынки, выпуск новых товаров или диверсификацию.

Практика подтверждает, что четко сформулированные и последовательно реализуемые корпоративные стратегии дают превосходные результаты. Хотя существует несколько подходов к созданию корпоративной стратегии, все они обнаруживают сходство в том, что касается необходимости предложения исключительной потребительской ценности, выработки ориентации на конечного потребителя и получения конкурентного преимущества за счет ключевых компетенций.

Стратегии бизнес-подразделений компании должны быть подчинены корпоративной стратегии. Разработка стратегии начинается с

анализа его рыночных возможностей, оценки его позиции по отношению к конкурентам, изучения и прогноза его потенциала и исследования его сильных и слабых сторон. Далее, ситуационный анализ позволяет определить варианты стратегий для этого бизнес-подразделения. И, наконец, руководство компании выбирает оптимальную стратегию и составляет стратегический план, который впоследствии реализуется и подвергается необходимым корректировкам.

Маркетинговая стратегия представляет собой процесс, состоящий из этапов анализа, планирования, реализации и контроля, направленный на удовлетворение нужд и предпочтений потребителей путем предоставления исключительной потребительской ценности. *Первый этап* этого процесса предполагает анализ рынка, его сегментирование, анализ конкурентов и постоянное отслеживание рыночных тенденций.

Этот этап предопределяет выбор маркетинговой стратегии. Определение границ рынка очерчивает область конкуренции в целом. Сегментирование рынка выделяет определенные группы потребителей, которые используются в качестве целевых. Анализ конкурентов выявляет их сильные и слабые стороны, а также определяет используемые ими стратегии. Постоянное отслеживание рыночных тенденций предоставляет информацию, необходимую для проведения анализа, и способствует принятию рациональных решений.

Разработка стратегии – *второй этап* процесса реализации маркетинговой стратегии. Выбор целевых рынков производится на основании результатов ситуационного анализа. Целевые рынки представляют собой группы конечных потребителей, имеющих некую сходную потребность, на удовлетворение которой будут направлены усилия маркетинговой программы.

Программа маркетинга – это инструмент реализации стратегии позиционирования. Эта стратегия отражает способ позиционирования компании относительно своих конкурентов в том, что касается удовлетворения нужд потребителей целевых рынков. Стратегия налаживания связей демонстрирует глубину взаимоотношений компании со своими потребителями, другими компаниями и собственным персоналом. Стратегия разработки новых товаров призвана сохранять непрерывность процесса предложения новых товаров, приходящих на смену товарам, достигшим стадии зрелости.

На *третьем этапе* реализации маркетинговой стратегии осуществляется разработка маркетинговой программы. Эта программа со-

стоит из стратегий предложения, распределения, продвижения и ценообразования, т. е. инструментов реализации стратегии позиционирования. Основная задача маркетинговой программы – скомпоновать различные ее элементы таким образом, чтобы достичь намеченных тактических целей при минимальных затратах.

На последнем этапе происходит реализация стратегии и управление ею. На этом этапе помимо реализации стратегии и контроля полученных результатов проводится оптимизация организационной структуры маркетинговой деятельности компании.

Маркетинговый план содержит перечень запланированных мероприятий, список ответственных лиц, сроки исполнения, прогноз объема продаж и издержек. Маркетинговый план, таким образом, представляет собой список практических шагов по осуществлению маркетинговой стратегии компании.

Литература

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; сокр. пер. с англ ; науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко. – Москва : Экономика, 1989. – 519 с.
2. Дэй, Д. Стратегический маркетинг / Д. Дэй. – Москва : Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
3. Завгородняя, А. В. Маркетинговое планирование / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 352 с.
4. Ламбен, Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж-Ж. Ламбен ; пер. с франц. – Санкт-Петербург : Наука, 1996. – 589 с.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации : учеб. для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с 9-го англ. изд. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

Содержание

ГЛАВА 1. ПРЕДПОСЫЛКИ ПОЯВЛЕНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА	3
1.1. Эпоха массового производства	3
1.2. Эпоха массового сбыта	4
1.3. Постиндустриальная эпоха	5
ГЛАВА 2. ПОНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА	7
2.1. Понятие и функции стратегического маркетинга	7
2.2. Роль стратегического маркетинга	9
ГЛАВА 3. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ, ОЦЕНКА ТЕКУЩЕГО СОСТОЯНИЯ И ВЫЯВЛЕНИЕ ПРОБЛЕМ	11
3.1. Необходимость проведения ретроспективного анализа	11
3.2. Анализ финансового состояния	12
3.3. Анализ маркетингового состояния	17
ГЛАВА 4. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ	21
4.1. Понятие и аспекты конкурентного преимущества	21
4.2. Расширенная концепция соперничества	25
4.3. Угроза товаров-заменителей	27
4.4. Возможность давления со стороны клиентов	28
4.5. Возможность давления со стороны поставщиков	29
ГЛАВА 5. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ. ВЫБОР СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ	30
5.1. Анализ портфеля направлений деятельности	30
5.2. Диагноз товарного портфеля	34
5.3. Матрица «привлекательность–конкурентоспособность»	37
5.4. Интерпретация многокритериальной матрицы	40
5.5. Полезность портфельного анализа направлений деятельности	42
ГЛАВА 6. БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РОСТА	44
6.1. Виды базовых стратегий роста фирмы, общие характеристики	44
6.2. Стратегия интенсивного роста	45
6.3. Стратегия интегративного роста	48
6.4. Стратегия роста через диверсификацию	49

ГЛАВА 7. ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТНЫЕ СТРАТЕГИИ	52
7.1. Характеристика пяти основных конкурентных стратегий	52
7.2. Стратегия лидерства на основе низких издержек	53
7.3. Стратегии дифференциации, или индивидуализации	62
7.4. Стратегия наилучшей стоимости.....	68
7.5. Стратегия концентрации на рыночной нише	69
ГЛАВА 8. РЕАЛИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИЕЙ	72
8.1. Организационная структура маркетинговой деятельности	72
8.2. Подготовка маркетингового плана. Взаимосвязь и периодичность этапов планирования	74
8.3. Элементы маркетингового плана.....	75
8.4. Разработка и реализация корпоративной и маркетинговой стратегии компании	78
Литература.....	81

Учебное электронное издание комбинированного распространения

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

Пособие

**по одноименному курсу
для студентов специальности 1-26 02 03
«Маркетинг»
заочной формы обучения**

Авторы-составители: **Бердин Антон Юрьевич**
Короткевич Алексей Иванович
Короткевич Лариса Михайловна

Редактор *Н. Г. Мансурова*
Компьютерная верстка *Н. В. Широглазова*

Подписано в печать 27.01.07.
Формат 60x84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Ризография. Усл. печ. л. 4,88. Уч. - изд. л. 4,97.
Изд. № 188.
E-mail: ic@gstu.gomel.by
<http://www.gstu.gomel.by>

Издатель и полиграфическое исполнение:
Издательский центр
Учреждения образования «Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого».
ЛИ № 02330/0133207 от 30.04.2004 г.
246746, г. Гомель, пр. Октября, 48, т. 47-71-64.