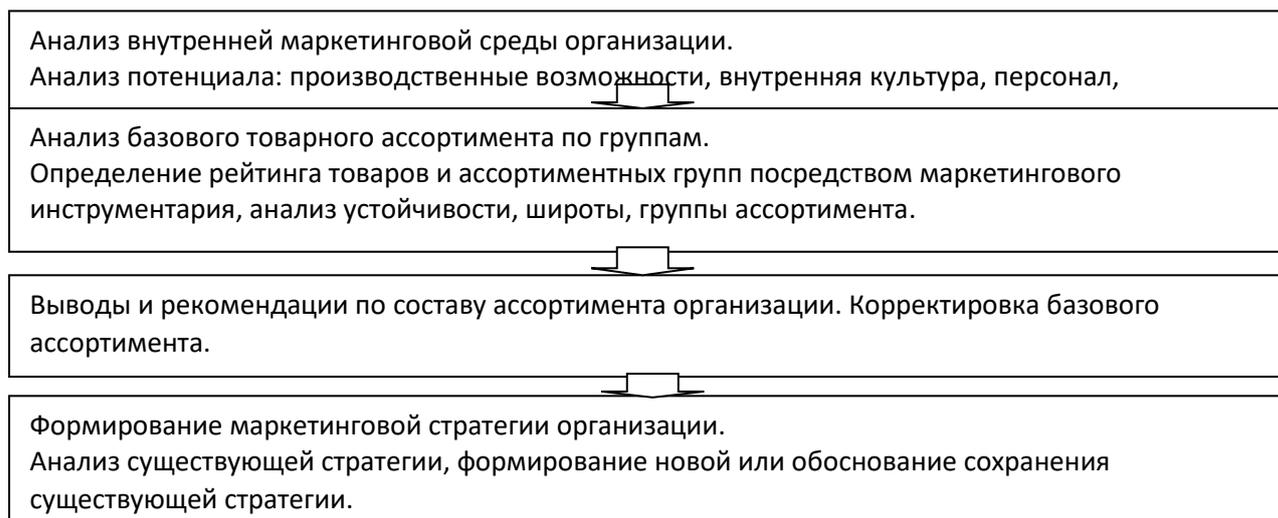


Маркетинговая стратегия: основные ориентиры.

Авторы: Серов М.А., Шаламова Н.Г.

При отсутствии маркетинговой стратегии акционеры и директора не могут быть уверены в эффективности системы маркетинга. Даже при росте продаж необходимо быть уверенным в том, что увязка конкурентных преимуществ бизнес-единицы и приоритетных целей системы маркетинга проведена правильно. Также нужно быть уверенным в том, что маркетинговый бюджет корректно сбалансирован между задачами увеличения лояльности целевых групп и компенсации разрывов между существующими и требуемыми конкурентными преимуществами.

Для решения данных задач целесообразно провести маркетинговый анализ и реализовать процедуру по разработке и выбору маркетинговой стратегии, используя следующую последовательность шагов.



При работе над маркетинговой стратегией необходимо иметь опору в виде определения данного термина, которое в данном случае мы цитируем по тексту соответствующего стандарта.



Маркетинговая стратегия – это модель действий маркетинговой службы по формированию системы коммуникаций между организацией, группой компаний и целевыми рынками, приоритетными группами потребителей, нацеленной на демонстрацию и закрепление в сознании потребителей приоритетных факторов конкурентоспособности продукта и организации, что в свою очередь формирует спрос на товары и услуги организации.

Также необходимо учитывать одну из основных особенностей - подчинённость деловой и корпоративной стратегиям. Маркетинговая стратегия, как и любая из состава функциональных стратегий, является подчинённой по отношению к стратегии бизнес-единицы и корпоративной стратегии. Что означает выявление и формализацию

конкурентных преимуществ на уровне деловой стратегии (уровень бизнес-единицы) и дальнейшее её использование при разработке маркетинговой стратегии.

Маркетинговая стратегия включает в себя стратегии по элементам маркетинга. Также маркетинговая стратегия для повышения доходности бизнеса должна разрабатываться на всех стратегических уровнях организации.

1. Корпоративный уровень маркетинговой стратегии.

В рамках корпоративного уровня надо рассмотреть ассортиментную стратегию и стратегию ориентации на рынок.

1.1. Ассортиментная стратегия организации.

Здесь необходимо определить количество продуктовых единиц ассортимента, ширину ассортимента, то есть количество товаров различной категории в ассортименте, глубину ассортиментного ряда или количество разновидностей каждой категории. В рамках ассортиментной стратегии рассматривается и вопрос дифференциации продукта (изменения его свойств, в том числе вкуса, упаковки), разработки нового продукта и снятия продукта с производства.

Перечисленные вопросы решаются на основе следующей информации о рынке и организации:

- размеры и темпы развития рынка;
- размеры и развитие доли рынка организации;
- размеры и темпы роста различных сегментов;
- размеры и развитие рыночной доли организации на рынке продукта.

Также необходимо проанализировать информацию о продуктах, которые входят в продуктовую линию:

- торговый оборот по продукту;
- уровень и тенденции изменения валовой прибыли;
- уровень и тенденции изменения доходности.

На основе этой информации и составляется ассортиментная стратегия организации.

1.2. Стратегия ориентации на рынок.

В рамках данной стратегии необходимо определить целевой рынок и обозначить целевые сегменты. Данные решения находятся в зависимости от ассортимента и специфики отдельных продуктов.

В целом, на данном этапе решение сводится к выбору одного из следующих вариантов сегментирования рынка.

Концентрация на одном сегменте. В этом случае продавец предлагает один товар на одном рынке.

Рыночная специализация применяется тогда, когда имеется несколько категорий товаров, которые организация может предложить только одному сегменту потребителей.

Товарная специализация используется, если организация имеет только один продукт, но при этом может предложить его сразу нескольким сегментам.

Избирательная специализация. Это тот случай, когда организация может адаптировать свое предложение под любой из сегментов. В ассортименте организации достаточно продуктов, чтобы удовлетворить потребности каждого сегмента.

Массовый маркетинг. Организация предлагает один универсальный продукт, который безо всяких изменений способен удовлетворить потребности каждого сегмента ее рынка.

Полный охват рынка. Организация производит все продукты, имеющиеся на рынке и, соответственно, способна удовлетворить потребности всего потребительского рынка.

Перед определением стратегии рыночной ориентации необходимо тщательно проанализировать потребности сегментов потребителей, которые имеются на рынке функционирования организации.

2. Уровень бизнес-единиц.

Выбор конкурентной маркетинговой стратегии – достаточно обширный вопрос. Здесь необходимо рассмотреть сразу несколько аспектов, но прежде необходимо провести аналитическую работу.

Во-первых, оценить уровень конкуренции на рынке. Во-вторых, определить позицию компании среди конкурентов. Также необходимо проанализировать потребности целевой аудитории, оценить угрозы и возможности внешней среды и обозначить сильные и слабые стороны компании.

Необходимо провести аналитическую работу с продуктом: обозначить его ключевую ценность для целевого потребителя и определить конкурентное преимущество. После того как проделана аналитическая работа, можно приступить к выбору конкурентной стратегии.

С точки зрения практиков маркетинга, целесообразно рассматривать конкурентные стратегии с двух ракурсов:

- типа конкурентного преимущества;
- роли организации на конкурентном рынке.

2.1. Конкурентные стратегии по типу конкурентного преимущества.



Рисунок 4 –

Конкурентные стратегии по М.Портеру

Стратегия дифференцирования требует уникальности продукта по качеству, которое имеет наибольшее значение для целевого клиента.

Организации подходит данная стратегия, если:

- компания или продукт находятся на такой стадии жизненного цикла, как зрелость;
- у организации имеется достаточно большое количество денежных средств на разработку такого продукта;
- отличительное свойство товара составляет его ключевую ценность для целевой аудитории;
- на рынке отсутствует ценовая конкурентная борьба.

Стратегия лидерства по издержкам предполагает то, что организация имеет возможность производить продукт с наименьшими на рынке издержками, что позволяет ей стать лидером и по цене.

Организации подходит эта стратегия, если:

- есть технологии, которые позволяют минимизировать затраты на производство;
- возможна экономия средств на масштабе производства;
- повезло с географическим положением;
- есть привилегии при покупке/добыче сырьевых ресурсов;

- на рынке господствует ценовая конкуренция.

Фокус на издержках и дифференцировании предполагает преимущество над конкурентами только в одном выбранном сегменте по фактору издержек или отличительных свойств продукта. Определить, на чем именно держать фокус (на издержках или дифференцировании) помогут факторы выбора, учитывающие специфику рассмотренных выше стратегий.

Стратегия фокусирования имеет следующие факторы выбора:

- есть возможность выделить на рынке четко обособленный сегмент со специфическими потребностями;
- в данном сегменте низкий уровень конкуренции;
- у организации недостаточно ресурсов, чтобы охватить весь рынок.

2.2. Конкурентные стратегии по роли организации на рынке

Таблица. Конкурентные стратегии по роли организации на рынке

Роль организации на рынке	Конкурентная стратегия	Рекомендуемые действия
Лидер рынка	оборонительная	- опережать действия конкурентов; постоянно привносить новшества в отрасль; - атаковать самого себя (собственные конкурирующие между собой продукты); - всегда быть начеку и «глушить» решительные действия конкурентов лучшими решениями
Последователь лидера	наступательная	- определить слабые стороны лидера и «бить» по ним; - сконцентрировать свои силы на тех параметрах продукта, которые являются «слабой» стороной для продукта лидера, но при этом важны для целевого потребителя
Средний игрок	фланговая война	- поиск низкоконкурентного рынка/сегмента; - неожиданная атака «с фланга»
Нишевой игрок	фокусирование	- найти небольшой сегмент, который он сможет охватить; - вести активную деятельность в данном сегменте; - быть «гибким», то есть быть готовым в любой момент уйти в другой сегмент или уйти с рынка, так как приход «крупных» игроков в сегмент «раздавит» нишевого игрока

3. Стратегия маркетинга на уровне продукции

Продуктовая стратегия маркетинга подразделяется на следующие разновидности – стратегия рыночного позиционирования товара; стратегические направления, соответствующие составляющим маркетингового комплекса; стратегические направления, соответствующие конкретным разновидностям продукции.

3.1. Стратегия позиционирования.

При позиционировании того или иного производимого организацией товара либо организации как таковой целесообразно опираться на тот или иной из специфических признаков позиционируемого объекта – особенности потребления товара, его целевой аудитории и т.д.; резюмируя, выбор оптимального стратегического направления в данном случае требует, прежде всего, выбрать некое характерное отличие объекта, которое выделяет его среди аналогичных позиционируемых объектов и при этом может заинтересовать целевого покупателя.

Стратегии позиционирования, в целом, подразделяются на следующие категории:

- позиционирование, основанное на том или ином целевом сегменте аудитории;
- позиционирование, основанное на характерных функциональных признаках объекта, акцентируемых, прежде всего, предприятиями, выпускающими наукоемкую продукцию с использованием инновационных технологий;
- так называемая «стратегия голубого океана», при которой основой для позиционирования выступает целенаправленное дистанцирование позиционируемой компании от конкурирующих организаций посредством выведения на рынок не имеющей конкурентов продукции, обладающей такими характеристиками, которые максимально важны для целевой аудитории и при этом радикально отличаются от характеристик аналогичных товаров конкурирующих производителей;
- позиционирование, основанное на некоем узнаваемом рекламном персонаже, который становится настолько популярен, что привлекает интерес потребителя сам по себе. Следует, вместе с тем отметить, что в некоторых случаях удачно «раскрученные» персонажи в конечном итоге оказывали на репутацию производителя негативное влияние (примером может служить «Ковбой Мальборо», т.е. игравший его актёр, которому было диагностировано онкологическое заболевание лёгких, что крайне неблагоприятно сказалось на имидже производителя);
- позиционирование, основанное на «стратегии первооткрывателя», типичной для компаний, выводящих на рынок некий принципиально новый товар;
- позиционирование, основанное на особо привлекательных и/или уникальных характеристиках предлагаемых услуг.

Показанные в данной статье ориентиры позволяют сориентироваться в проведении работ по маркетинговому стратегическому анализу и в дальнейшем произвести выбор маркетинговой стратегии.