

ТЕМА 2. УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ

2. Управление маркетингом на корпоративном уровне: портфельные стратегии, стратегии роста, конкурентные стратегии. Конкурентные преимущества предприятия.

Управление маркетингом на корпоративном уровне строится в соответствии с рис. 2.1. Наиболее важной задачей для этого вида управления является выбор стратегии в деятельности предприятия.

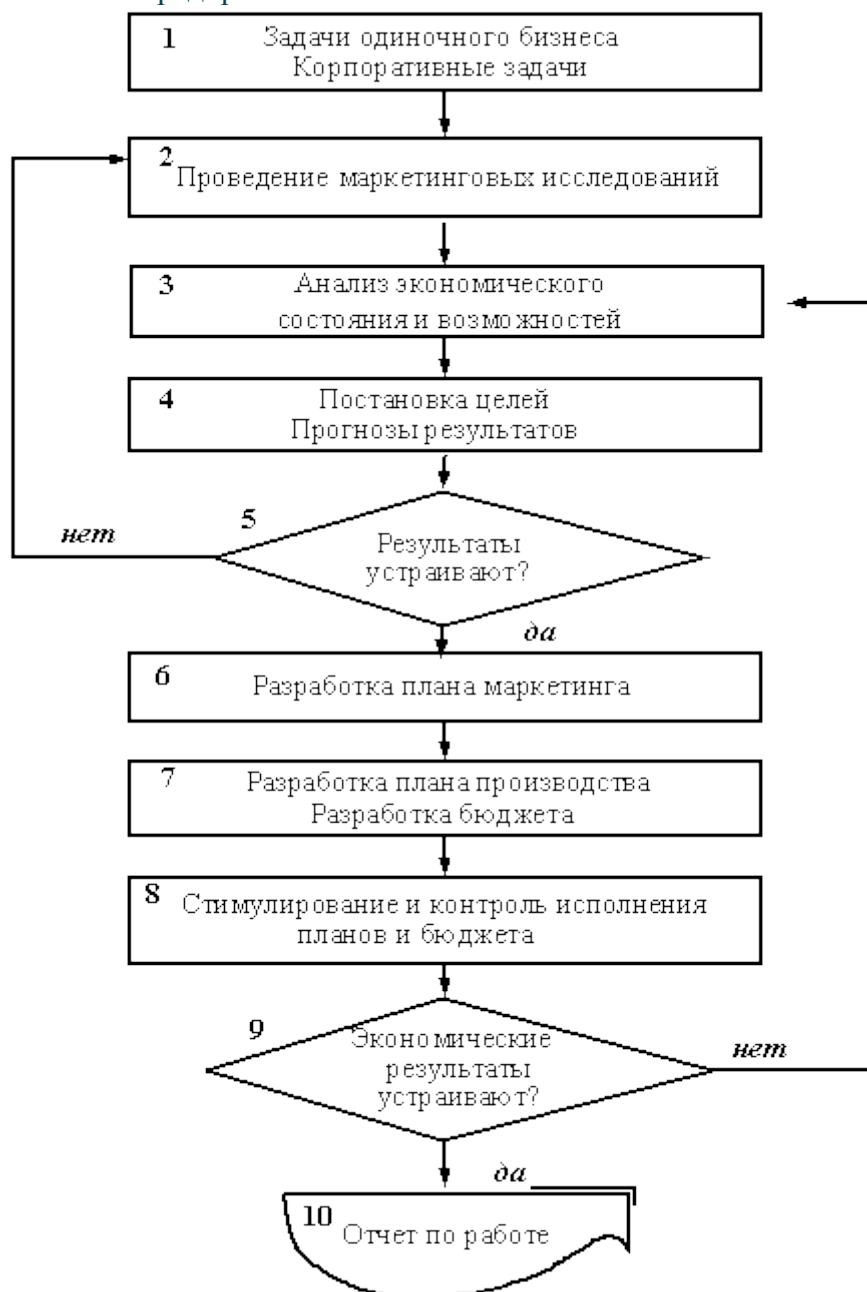


Рис. 2.1. Организация управления на корпоративном уровне

Для этой работы часто используют матрицу «рост – рыночная доля» (БКГ-матрица), которая представлена на рис. 2.2. Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих товаров. Товары, занимающие в матрице схожее исходное стратегическое положение, объединяются в однородные совокупности. Для них можно определить базисные образцы действий или так называемые нормативные стратегии, которые используются для целевого и стратегического планирования, а также для распределения ресурсов предприятия.

Матрица образована двумя показателями:

- 1) рост объема продаж (рассчитывается как индекс роста продаж за текущий и прошлый плановые периоды);
- 2) относительная доля рынка, занимаемая фирмой (исчисляется как отношение ее объема продаж к общему объему продаж всех конкурентов за текущий период).

В левом верхнем секторе находятся «звезды». Это товары, занимающие значительную долю рынка, спрос на которые растет высокими темпами. Они требуют затрат для обеспечения дальнейшего роста и в будущем обещают стать «дойными коровами» (т.е. генераторами прибыли).

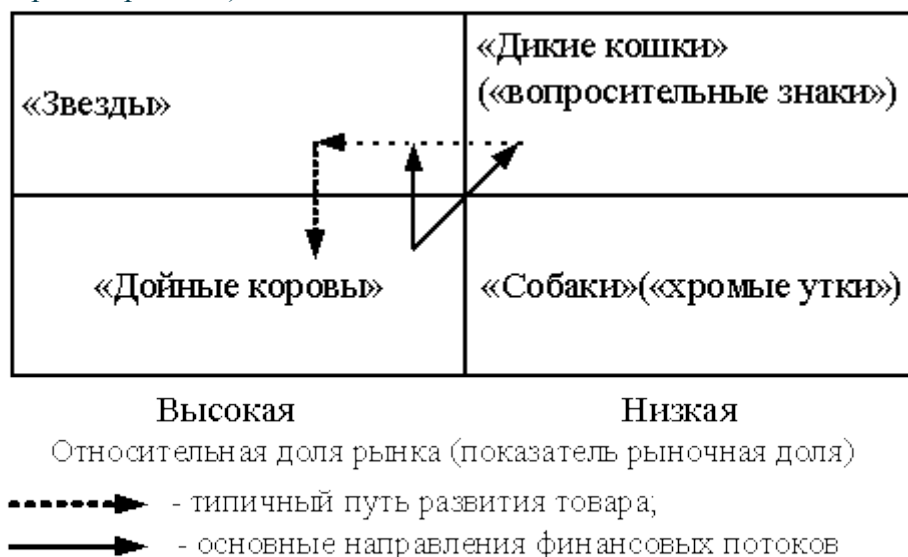


Рис.2.2. Структура секторов матрицы БКГ

В левом нижнем секторе находятся товары, именуемые «дойными коровами». Они имеют большую долю на медленно развивающемся рынке. Такие изделия – основной источник доходов от производства и реализации, которые можно использовать для поддержки других товаров.

«Дикие кошки» (трудные дети или «вопросительные знаки»), незначительно воздействуют на рынок (маленькая доля рынка) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества неясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли увеличить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики товаров или уйти с рынка. Следовательно, в перспективе такие изделия могут стать «звездами» или исчезнуть с рынка.

Наконец, в правом нижнем секторе находятся «собаки» (или «хромые утки»). Это товары с ограниченным объемом сбыта (маленькая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, им не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей, и они значительно отстают от конкурентов по объемам сбыта. От этих изделий необходимо избавляться как можно быстрее, так как держать на рынке «больной» товар чрезвычайно убыточно. Более того, их присутствие на рынке может нанести ущерб репутации предприятия. Ведь чувство неудовлетворенности покупателей этими товарами может распространиться и на другие изделия фирмы и тем самым подорвать ее авторитет.

Точное знание места расположения товаров в БКГ-матрице позволяет оценивать перспективы их сбыта. Стратегическое планирование выражается в стремлении предпринимателя к достижению максимального сотрудничества между различными группами товаров. Возможные успехи деятельности фирмы в перспективе определяются выбором направлений и масштабов перераспределения финансовых средств от «дойных коров» в пользу «звезд» и «диких кошек». Одновременно следует учитывать, что «звезды» будут превращаться в «дойных коров», «дикие кошки» – перейдут в разряд либо «звезд», либо «собак» и т.д.

После определения места товаров в системе координат «рост объема продаж – относительная доля рынка» необходимо выбрать стратегию для каждой из товарных групп. В рыночной маркетинговой практике применяются три основных вида стратегий в зависимости от занимаемой доли рынка и цели (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Виды стратегий в зависимости от доли рынка

Цель фирмы
Завоевание или расширение доли рынка
Сохранение имеющейся доли рынка
Уход с рынка

Если доля фирмы опускается ниже оптимального уровня, перед ней встает дилемма: либо принять меры к ее расширению, либо уйти с рынка. Использование атакующей стратегии целесообразно в нескольких случаях:

- если доля на рынке ниже необходимого минимума или от действий конкурентов она резко сократилась и не обеспечивает достаточного уровня;
- внедрение нового товара на рынок;
- осуществление расширения производства, затраты на которое могут окупиться лишь при значительном объеме продаж;
- фирмы-конкуренты теряют свои позиции, и появляется реальная возможность при относительно небольших затратах увеличить рыночную долю.

Практика свидетельствует, что проведение атакующей стратегии сопряжено со значительными трудностями в следующих ситуациях:

- работа на рынках с высокой степенью монополизации;
- выпуск товаров, плохо поддающихся процессу дифференциации.

Оборонительная, или удерживающая, стратегия предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Она может быть использована:

- при удовлетворительной позиции фирмы;
- в случае недостатка средств для проведения атакующей стратегии;
- в ситуации, когда фирма опасается осуществлять атакующую стратегию из-за возможных сильных ответных мер со стороны конкурентов.

Оборонительную стратегию часто применяют крупные фирмы на известных для них рынках. В то же время подобный вид стратегии таит в себе опасность. Она требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам развития научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани

краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченное вовремя научно-техническое изобретение конкурентов приведет к снижению их издержек производства и подорвет позиции обороняющегося предприятия. Для этой стратегии справедлива пословица: «Чтобы остаться на месте, надо бежать изо всех сил».

Стратегия отступления является, как правило, вынужденной, а не сознательно выбираемой. В ряде случаев по определенным товарам, например, технологически устаревающая фирма осознанно идет на снижение рыночной доли. Эта стратегия предполагает:

- постепенное сворачивание операций (при этом важно не нарушить связи и деловые контакты по бизнесу, не нанести удара по прежним партнерам, обеспечить трудоустройство сотрудников фирмы);

- ликвидацию бизнеса (в этом случае важно не допустить утечки информации о готовящемся прекращении бизнеса).

Однако наряду с неоспоримыми достоинствами БКГ-матрица имеет и ряд серьезных недостатков.

Первый из них – ограниченное число секторов, описывающих позицию фирмы. Это приводит к неоправданному усреднению (или огрублению) показателей и достаточно высокой степени неопределенности, многовариантности решения. В частности, невозможно точно оценить товары, находящиеся в средней позиции, а на практике именно это чаще всего и требуется. *Второй* недостаток заключается в том, что позиция фирмы оценивается только по двум критериям. Другие же факторы (например, качество товаров, расходы на маркетинг и интенсивность инвестиций) остаются без внимания. *Третий* недостаток связан с тем, что матрицу трудно использовать, когда области деятельности фирмы недостаточно сконцентрированы, а относительная доля рынка не имеет для фирмы особого значения или если конкуренция обеспечивается не издержками производства, а техническими новшествами.

Конкурентные преимущества предприятия

Модель, задающая конкурентные преимущества предприятия, была предложена американским ученым М. Портером (рис. 2.3).

Исходная идея состоит в том, что внимание предприятия сосредоточено не только на удовлетворении потребностей покупателей, но и на так называемых конкурирующих силах рынка.

Для получения прибыли выше средней предприятие должно иметь сильную позицию по отношению к конкурентам. М. Портер выделяет всего два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализацию. Правда, смысл, вкладываемый в эти термины, иной, чем можно предположить.

Под более низкими издержками понимается не просто меньшая, чем у конкурентов, сумма затрат на производство, а способность фирмы разрабатывать, производить и реализовывать товар более эффективно, чем конкуренты. Другими словами, чтобы достичь этого типа конкурентного преимущества, фирма должна быть в состоянии организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром – от его конструкторской проработки до продажи конечному потребителю.

Не так однозначно, как могло бы показаться на первый взгляд, и понимание сути того типа конкурентного преимущества, которое обозначается словом «специализация». Это вовсе не сосредоточение на выпуске только определенного круга товаров, а способность удовлетворять особые потребности покупателей и получать за это премиальную цену, т.е.

цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ фирма должна научиться искусству выделяться в толпе конкурентов (реализуется принцип дифференциальных преимуществ), предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

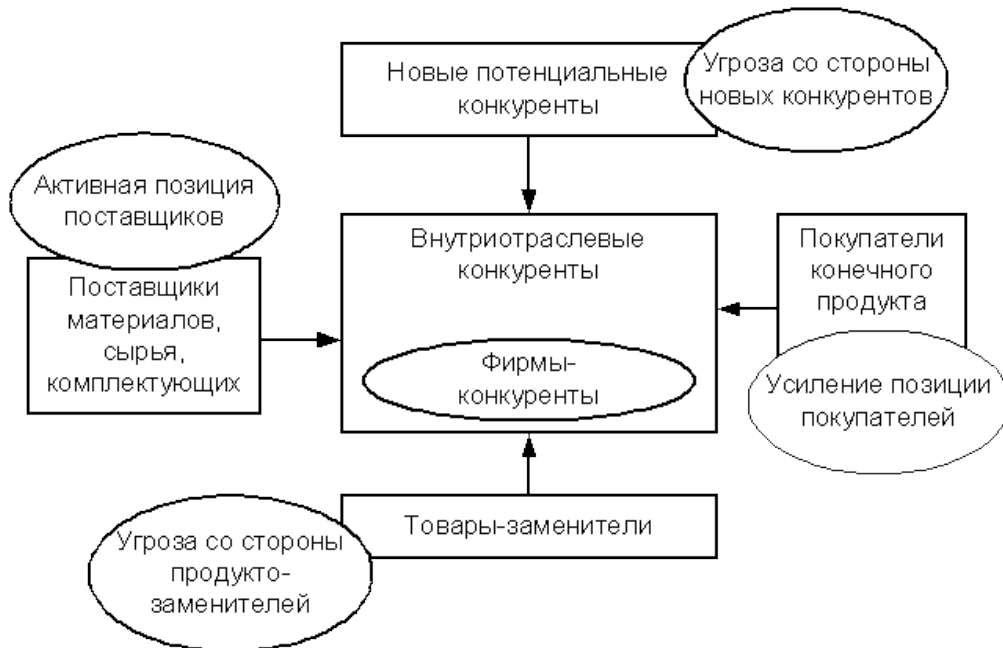


Рис. 2.3. Модель конкурентных преимуществ Портера

При таком толковании конкурентных преимуществ и с целью их получения модель М. Портера выделяет следующие базовые стратегии:

- массового маркетинга;
- дифференцированного маркетинга;
- концентрированного маркетинга.

Стратегия массового маркетинга предполагает достижение конкурентных преимуществ по издержкам. В этом случае все действия и решения предприятия должны быть направлены на снижение затрат. Прочие характеристики (качество, сервис), хотя и являются подчиненными, но не должны совсем оставаться без внимания. Используя стратегию, фирма ориентируется на широкий рынок и предлагает товары в большом количестве. Внимание и усилия сосредоточены не на том, чем отличаются потребности отдельных групп потребителей, а на том, что в этих потребностях общего. С этой целью предлагаются товары, которые могут быть восприняты положительно максимально широким кругом покупателей.

Необходимые предпосылки использования стратегии массового маркетинга:

- большая доля рынка или другие существенные преимущества (например, доступ к дешевому сырью);
- строительство производственных сооружений эффективной величины;
- строжайший контроль расходов;
- использование возможностей снижения затрат (например, отказ от прямых поставок небольших партий товара, снижение расходов на исследования, сервис, рекламу).

Идея стратегии дифференцированного маркетинга состоит в том, что фирма производит различные виды одного товара, отличающиеся от продукции конкурентов и

имеющие нечто неповторимое с точки зрения потребителей. Факторами дифференциации могут служить улучшенное качество, специфические сырьевые материалы, оригинальное внешнее оформление, упаковка и т.д. Это позволяет удовлетворять запросы различных групп потребителей на рынке, т.е. работать на достаточно большом количестве сегментов. Для каждого из них предлагаются разнообразные товары. Наличие у них уникальных достоинств позволяет сформировать лояльность к товарной марке и установить сравнительно высокие цены. Необходимые предпосылки использования стратегии дифференцированного маркетинга:

- достаточная известность предприятия;
- возможность проведения широких маркетинговых исследований;
- применение материалов высокого качества и соответствующего дизайна;
- интенсивная работа с потребителями;
- учет соотношения «цена – качество».

Стратегия концентрированного маркетинга предполагает, что фирма концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка и предлагает товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп покупателей. Лидерство в специфическом сегменте достигается через низкие затраты и цены или уникальность товара, или того и другого вместе. Для этого фирма может контролировать издержки, концентрируя усилия на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специальной группы потребителей, создавая высокую репутацию при их обслуживании.