

Тема 2. Стратегический маркетинг: основные понятия, идеи и концепции

1. Сходства и отличия стратегического и операционного маркетинга

Практически деятельность маркетинга оказывает большое влияние на людей и в качестве покупателей, и в качестве продавцов, и в качестве рядовых граждан.

Оба подхода операционного и стратегического маркетинга дополняют друг друга и находят конкретное воплощение в рамках маркетинговой политики организации. Нахождение баланса между стратегическими и тактическими целями организации – важнейшая задача менеджера любого уровня.

Несмотря на то, что в практической деятельности аналитическая и активная функции маркетинга очень взаимосвязаны, стратегический маркетинг отличается от операционного.

Отличия заключаются в длительности планирования маркетинга и типов рынка.

Операционный маркетинг.

При реализации действий операционного маркетинга осуществляется краткосрочное планирование действий маркетинга на уже существующих рынках при помощи элементов его комплекса. Операционное планирование – это тактическое планирование. Этапы операционного маркетинга: 1) выбор целевого сегмента; 2) составление плана маркетинга (цели, позиционирование, тактика); 3) разработка комплексного маркетингового давления (4P); 4) определение бюджета маркетинга; 5) реализация плана и контроль. Основная цель операционного маркетинга заключается в аккумуляции доходов от продаж, т. е. целевом обороте. Получение заказов и реализацию товаров путем наиболее эффективных сегодня методов

продаж при минимизации затрат. Цель по объему продаж трансформируется в производственную программу сбыта. Таким образом, операционный маркетинг непосредственно влияет на краткосрочную рентабельность.

Операционный маркетинг относится к системе управления бизнесом, его четкие продуманные тактические действия – основа из которых складывается (видимая внутри и снаружи) маркетинговая деятельность всей компании, как единого организма. Основная цель системы управления бизнесом – реализовать стратегическую позицию бизнеса.

Ориентирован на конкретные тактические действия, выглядит как маркетинговое мероприятие.

Использует существующие рыночные возможности, возможности и рынки четко определены.

Может оперировать нетоварными переменными (например, СИЮМИНУТНАЯ эмоциональная составляющая рекламной компании).

Ведет деятельность в стабильной среде, нет изменений в краткосрочном периоде либо они незначительны.

Предполагает реактивное поведение, т.е. «отвечает» своими действиями на сегодняшнее состояние рынка и среды; появляется стимул и следует быстрая реакция маркетинга на него.

Повседневный менеджмент, выполняются текущие функциональные обязанности и рутинные задачи.

Задействован только отдел маркетинга.

Создание «4P» и его подкрепление.

Операционный маркетинг – это «коммерческое оружие компании».

Стратегический маркетинг.

Стратегический маркетинг – вид аналитической деятельности для принятия маркетинговых решений, направленных на реализацию долгосрочных целей компании, а также иные аспекты, например, стратегический маркетинг рассматривается как процесс разработки стратегии, учитывающей изменчивость факторов внешней среды и

направленной на повышение степени удовлетворения нужд потребителя. Стратегический маркетинг основан на реализации аналитической функции маркетинга – определение несформировавшихся потребностей и будущих рынков, анализ конкурентоспособности, поиск будущего конкурентного преимущества фирмы, сегментация рынка, выбор стратегии развития. Стратегический маркетинг опирается на анализ потребностей физических лиц и организаций.

Стратегический маркетинг относится к системе владения бизнесом, основная цель внедрения и реализации этой системы – сформировать стратегическую позицию бизнеса.

Ориентирован на анализ среды в которой компания ведет бизнес; выглядит как стратегическое решение или ориентир.

Ищет, анализирует и оценивает новые рыночные возможности, возможности и рынки находятся в стадии поиска.

Оперирует товарно-рыночными переменными.

Ведет деятельность в динамичной среде, предвидя изменения и влияние на нее; изменения происходят на всех уровнях фирмы и повсеместно в среде.

Предполагает упреждающее поведение, выдвигает гипотезы и анализирует предположения на будущее; действия носят превентивные характер и стимулы, реакция уже прогнозируется.

Долгосрочный менеджмент, идет работа с перспективами, с форсайтом – инструментом предвидения и оценки стратегических направлений и решений.

Межфункциональная организация, требуется сотрудничество и координация всех служб и отделов.

Создание новых цепочек ценности.

Долгосрочная рентабельность.

Стратегический маркетинг – это «поле», на котором «оружие» (операционный маркетинг) применяется.

Таким образом, операционный маркетинг – тактический маркетинг для краткосрочной рентабельности на уже существующих, сформированных рынках; стратегический маркетинг – стратегическое мышление, анализ существующего рынка и потребителей и на его основе выявление потенциальных рынков (сегментов) для средне- и долгосрочной рентабельности. Стратегический маркетинг позволяет построить системный долгосрочный прибыльный бизнес. Для того чтобы операционный маркетинг мог разработать эффективную маркетинговую программу с учетом ситуации «сегодня» и перспектив на «завтра», он должен опираться на своеобразный фундамент, а точнее, иметь некую точку отсчета и вектор, которые определяют направление его эффективного движения – стратегический маркетинг. Операционный маркетинг – это активная сторона маркетинга, активный процесс, целенаправленные действия и операции. Стратегический маркетинг – это аналитическая сторона маркетинга, аналитический процесс, то есть логика и осмысливание целей.

Работа, которую выполняет стратегический и операционный маркетинг представлена на рисунке 1.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ Аналитическая ориентация	ОПЕРАЦИОННЫЙ МАРКЕТИНГ Ориентация на действия
АНАЛИЗ ПОТРЕБНОСТЕЙ Определение базового рынка	ВЫБОР В КАЧЕСТВЕ ЦЕЛЕЙ СУЩЕСТВУЮЩИХ СЕГМЕНТОВ
СЕГМЕНТИРОВАНИЕ РЫНКА Стратегические бизнес-единицы и сегменты	ПЛАН МАРКЕТИНГА Цели, позиционирование, тактика
АНАЛИЗ ВОЗМОЖНОСТЕЙ Рыночный потенциал и жизненный цикл товара	МАРКЕТИНГ-МИКС Товар, дистрибуция, цена, коммуникации
АНАЛИЗ КОНКУРЕНЦИИ Поиск конкурентного преимущества	МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ
РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ	ИСПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ

Рисунок 1. Работа, которую выполняет стратегический и операционный маркетинг

Активность операционного маркетинга – решающий фактор в деятельности фирмы, особенно на тех рынках, где конкуренция обострена. Любой товар, обладающий даже превосходным качеством, должен иметь

цену, приемлемую для рынка, быть доступным в сбытовой сети, приспособленной к привычкам целевых потребителей, и иметь коммуникационную поддержку, способствующую продвижению товара и подчеркивающую его отличительные качества.

Маркетинг – это коммерческий рычаг фирмы, без которого даже наилучший стратегический план не может привести к удовлетворительным результатам. Однако очевидно, что без солидной стратегической базы абсолютно рентабельного операционного маркетинга не бывает. Для обеспечения рентабельности операционный маркетинг должен базироваться на стратегическом мышлении, которое, в свою очередь, опирается на потребности рынка и его ожидаемую эволюцию.

Стратегический маркетинг охватывает область, значительно более широкую, чем традиционная сфера управления деятельностью на рынке, поскольку он включает организационную культуру и климат, наиболее эффективно стимулирующее поведение, которое необходимо для успешной реализации концепции маркетинга. Стратегическое планирование маркетинга включает не только прогнозы объемов продаж и цен на конкретных сегментах рынка. Процесс стратегического планирования после аудита маркетинга должен быть нацелен на установку корпоративных целей компании и на разработку стратегий их достижения.

Стратегии должны быть подкреплены реальными расчетами, позволяющими оценить планируемые результаты применения той или иной стратегии.

В любой фирме, которая считает себя «маркетинго-ориентированной», маркетинг – отправная точка процесса стратегического планирования. Конкретная маркетинговая стратегия и маркетинговый план органически включаются в стратегический менеджмент фирмы.

Естественной организационной структурой для маркетинго-ориентированной фирмы является матричная и продуктово-ориентированная дивизиональная структура. Роль менеджера по продукту включает

управление маркетинговыми исследованиями, продвижением, сбытом товара, при этом главные стратегические решения принимаются на более высоком уровне.

Процесс стратегического планирования в упрощенной форме представлен на рисунке 2.

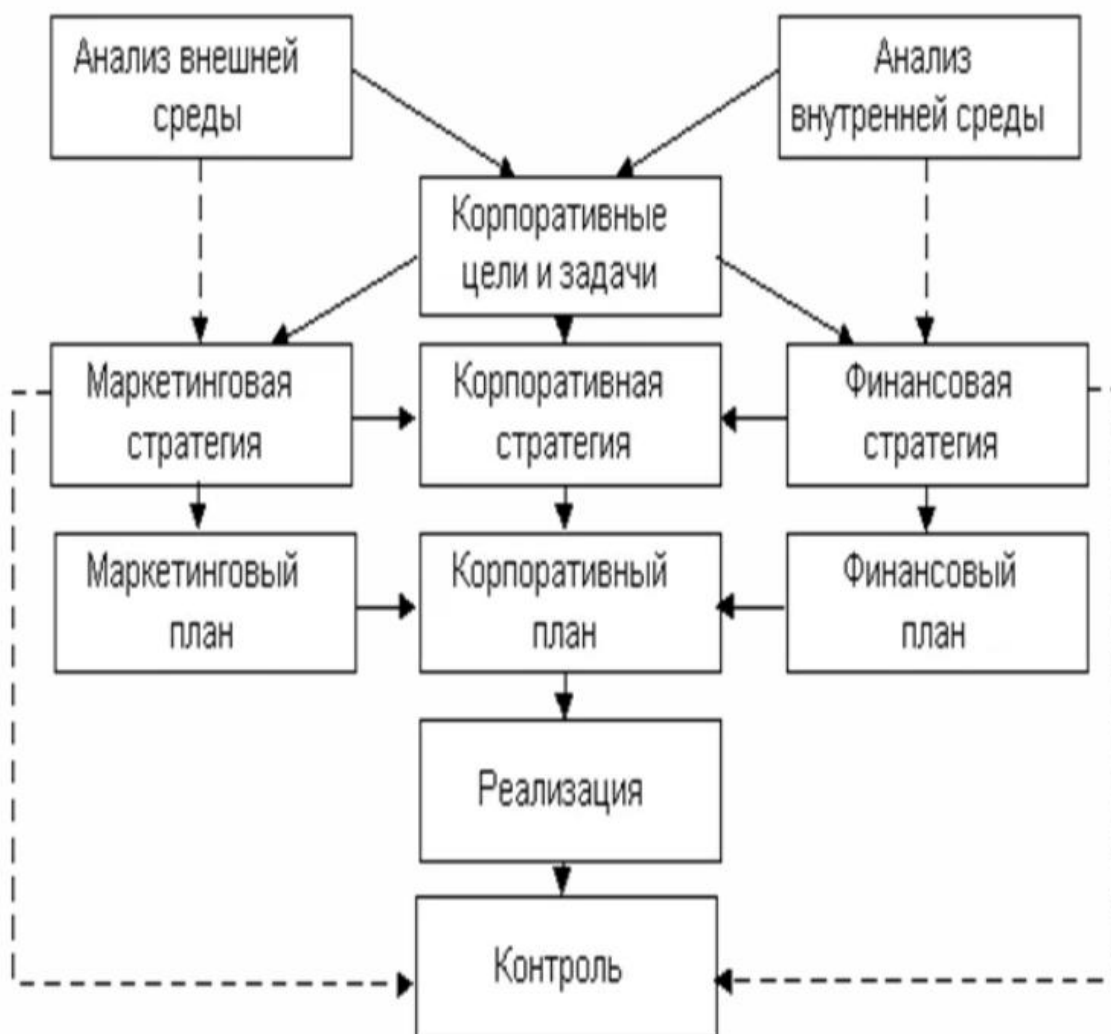


Рисунок 2. Процесс стратегического планирования в упрощенной форме

Модель взаимосвязи операционного и стратегического маркетинга в деятельности компании представлена на рисунке 3.

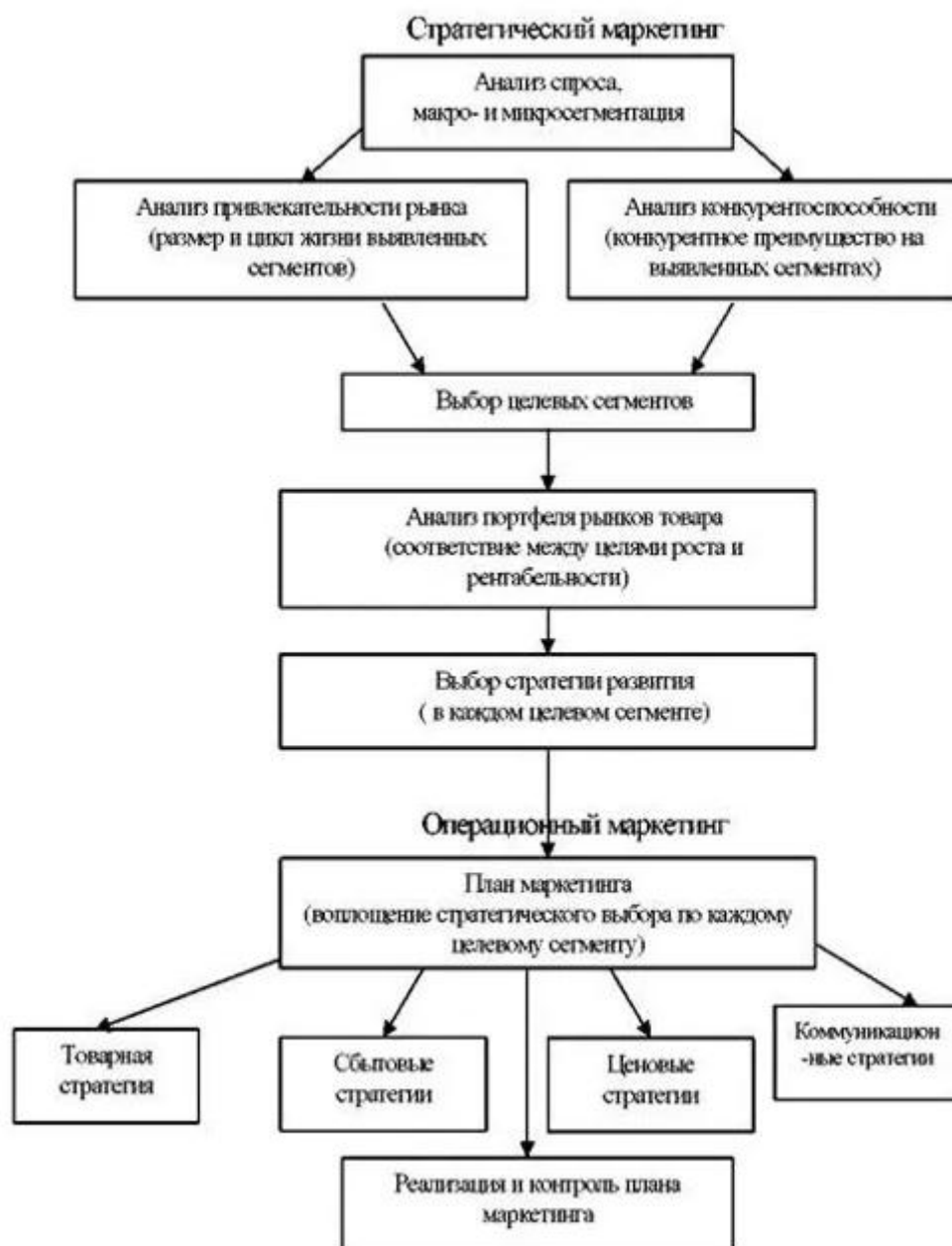


Рисунок 3. Взаимосвязь стратегического и операционного маркетинга.

Таким образом, стратегический маркетинг – маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов.

Операционный маркетинг – активный коммерческий процесс со среднесрочным горизонтом планирования, направленный на уже

существующие рынки и имеющий целью получить заданный объем продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникациям.

Стратегический маркетинг нацеливает компанию на привлекательные экономические возможности и направления, адаптированные к ее ресурсам и преимуществам, обеспечивающие потенциал для ее рентабельности и роста.

Оба вида маркетинга применяются компаниями для увеличения рентабельности, роста в разной перспективе.

2. Элементы и виды маркетинговых стратегий

Ключевые элементы стратегии маркетинга:

1) формулировка общих маркетинговых целей – ожидания по продажам, доли рынка, уровню лояльности потребителей, уровню узнаваемости, предпочтительности марки и другие показатели;

2) формулировка инвестиционных целей для марки, товара, сегмента, ожидаемые результаты от вложения средств в определенные товары, марки, сегменты рынка;

3) стратегия конкуренции – определение линии поведения компании относительно реальных и потенциальных конкурентов на основе оценки ее конкурентного потенциала, возможностей завоевания и удержания конкурентных преимуществ;

4) стратегия сегментации – выбор компанией целевых сегментов, путей их освоения;

5) концепция позиционирования – идея представления товара на целевом сегменте в отношении конкурентов, включающая четкое описание рациональных и эмоциональных выгод целевого потребителя;

6) стратегические решения по «4Р» – маркетинговые инструменты донесения выбранной концепции позиционирования до целевых потребителей;

7) стратегическое обоснование – эмпирическое или теоретическое доказательство для каждого элемента стратегии (результаты полученных

исследований, экспертные оценки специалистов компании, заключения консалтинговых агентств и др.).

Анализируя элементы стратегии, видно, что эти элементы представляют собой цепочку «цели – задачи – решения – обоснование», которая увязана, в свою очередь, с цепочкой «потребности – ценности – товары – рынки – потребители». Необходимо помнить, что стратегия маркетинга опирается на понимание рынка (анализ рынка), а ее результатом является комплекс маркетинговых мероприятий (совокупность действий). По сути, конкретное содержание стратегии определяется стоящими перед компанией целями и задачами, и воплощается в стратегическом маркетинговом плане (или стратегическом плане маркетинга) компании – финальной точке стратегического планирования.

Существуют разные классификации маркетинговых стратегий.

Выделяют три ключевые стратегии маркетинга, которые позволяют компании занять прочные позиции на рынке:

Стратегия минимизации издержек;

Стратегия дифференциации;

Стратегия концентрации.

Преимущества стратегии минимизации издержек:

- защита компании от покупателей, которые стремятся снизить цены (уменьшение цены возможно только до уровня конкурирующих цен);
- низкий уровень расходов обеспечивает гибкость компании относительно поставщиков, которые стремятся цены увеличить;
- факторы, которые ведут к экономии издержек, являются барьером для вступления в отрасль конкурентов;
- компании, которые экономят на затратах, становятся выгодной партией по отношению к организациям, продающих товары-заменители.

Стратегия дифференциации является альтернативной стратегией, при которой производителям предлагается уникальный товар. Данная стратегия допускает несколько лидеров на рынке, которые предлагают свой

оригинальный продукт или услугу. В отличие от первой стратегии стратегия дифференциации предполагает повышение затратной части, поскольку необходимо вкладывать средства в разработку продукции.

При стратегии концентрации компании сосредотачивают свою деятельность на удовлетворении потребностей узкого круга потребителей или предложении узкого ассортимента продукции. Главным отличием этой стратегии от двух предыдущих является то, что предприятия осознанно отказываются от конкуренции и конкурирует только в выбранной узкой рыночной нише.

Стратегия роста – стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года. Стратегия роста применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

Можно выделить следующие разновидности стратегии роста:

1) интенсивный рост – рост за счет развития деятельности на уже занимаемых рынках;

2) интегрированный рост – развитие за счет объединений с организациями конкурирующего профиля, своими поставщиками или посредниками;

3) диверсифицированный рост – развитие за счет поиска и выхода компании на новые товарные рынки с новыми товарными предложениями путем использования новых технологий, поглощения, слияния с организациями, уже присутствующими на выбранных рынках.

1. Стратегии интенсивного (концентрированного) роста – стратегии, связанные с изменением продукта и рынка. В случае следования им организация пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя отраслевой принадлежности. Что касается рынка, то она ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо переходит на новый рынок.

Ее стратегиями являются:

а) стратегия усиления позиции на рынке, при которой предприятие делает все, чтобы с конкретным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для ее реализации требуются большие маркетинговые усилия. При этом допускается осуществление «горизонтальной интеграции», при которой предприятие пытается установить контроль над своими конкурентами;

б) стратегия развития рынка, которая заключается в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

в) стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном ею рынке.

2. Стратегии интегрированного роста – стратегии бизнеса, которые предполагают расширение организации при добавлении новых структур. Обычно их применяют, если у организации есть сильный бизнес, но она не может использовать стратегию концентрированного роста, однако в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Организация осуществляет интегрированный рост, как путем приобретения дополнительной собственности, так и путем внутреннего расширения. При этом в обоих случаях ее положение внутри отрасли меняется.

Основные стратегии:

а) стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме очень благоприятные результаты, связанные с тем, что уменьшится зависимость от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. Более того, поставки как центр расходов для фирмы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

б) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи. Данный тип интеграции очень выгоден, когда посреднические услуги очень расширяются или же когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

3. Стратегии диверсифицированного роста – эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сформулированы основные факторы, обуславливающие выбор стратегии диверсифицированного роста:

- рынки для осуществляемого бизнеса оказываются в состоянии насыщения либо же сокращения спроса на продукт вследствие того, что продукт находится на стадии умирания;

- текущий бизнес дает превышающее потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса;

- новый бизнес может вызвать синергический эффект, например, за счет лучшего использования оборудования, комплектующих изделий, сырья и т. п.;

- антимонопольное регулирование не разрешает дальнейшего расширения бизнеса в рамках данной отрасли;

- могут быть сокращены потери от налогов;

- может быть облегчен выход на мировые рынки;

- могут быть привлечены новые квалифицированные служащие либо же лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Основными стратегиями диверсифицированного роста являются:

а) стратегия горизонтальной диверсификации, которая предполагает приобретение или разработку таких новых продуктов, которые можно продать текущим потребителям или клиентам компании. В такой стратегии

компания опирается на имеющийся уровень продаж и технологию производства;

б) стратегия вертикальной (центрированной) диверсификации, представляет собой движение компании «вверх или вниз» по производственной цепочке. Другими словами, компания выходит на предшествующие своему производственному циклу этапы или движется вперед на последующие. Стратегия вертикальной диверсификации снижает зависимость компании от решений третьих лиц, мешает третьим лицам получать сверхприбыль и замыкает все важные процессы внутри одной фирмы;

в) стратегия концентрической диверсификации, также называется стратегией связанной (родственной) диверсификации. Такая стратегия означает расширение производственного портфеля за счет продуктов (или направлений бизнеса), позволяющих более эффективно или полно использовать существующие технологии и ресурсы компании. Другими словами, следуя стратегии концентрической диверсификации, компания создает дополняющие товары или вводит дополняющие услуги, способствующие облегчить и улучшить потребление основного продукта. Такой тип диверсификации часто используют небольшие компании, а новые созданные продукты, как правило, тесно связаны с основным бизнесом компании;

г) стратегия конгломеративной диверсификации, также называется стратегией несвязанной (неродственной) диверсификации и подразумевает ведение двух абсолютно независимых направлений бизнеса, которые не улучшают деятельность друг друга. Следуя стратегии конгломеративной диверсификации, компания развивает совершенно новые направления бизнеса и получает доступ к совершенно новым потребителям. По факту это вложение текущей прибыли компании в новые растущие и высокоприбыльные отрасли. Иногда такой вид диверсификации в будущем позволяет компании получить доступ к новым технологиям, способным

улучшить текущий продукт. К такой стратегии компания прибегает, когда она может эффективно применить свои знания и опыт на новых рынках; когда имеет технологии, позволяющие ей получить конкурентные преимущества на новых рынках; когда новые рынки и отрасли обладают значимо высоким потенциалом.

4. Стратегия ограниченного роста. Для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

5. Стратегия сокращения (последнего средства) реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике.

В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Выбирается организациями реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в предыдущем периоде. К стратегии прибегают в тех случаях, когда показатели деятельности фирмы приобретают тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют этой тенденции.

Ее разновидностями являются следующие:

а) стратегия разворота (сокращения и переориентации, «сбора урожая») – используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота принесла

положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;

б) стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) – если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него – продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

в) стратегия сокращения расходов (экономии) достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Однако данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточно небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства неприбыльных товаров и закрытием неприбыльных мощностей. Можно считать, что стратегия сокращения затрат переходит в стратегию сокращения тогда, когда начинают продаваться подразделения или же в достаточно большом объеме основные фонды;

г) стратегия ликвидации применяется в случае достижения критической точки (банкротства), происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения: создает неудобства и убытки, как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

6. Стратегия сочетания (комбинированная) представляет собой любое сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

По Н.С. Казанковой стратегии делятся на стратегии захвата, приспособления и выживания.

Стратегия захвата – эта стратегия адекватна развивающимся рынкам, благоприятным внешним условиям. Для нее характерны следующие основные цели: увеличение оборота; увеличение доли рынка; расширение сети; создание имиджа динамики.

Стратегия приспособления адекватна для деятельности на рынках с высоким уровнем конкуренции, стабильного состояния экономики. При выборе этого варианта стратегии преследуются цели сохранения уровня прибыли и доли рынка.

Стратегия выживания адекватна кризисному состоянию в экономике и банке. Само название стратегии определяет ее цели: выжить, смело встретить кризис, обрести свободу действий.

Подобная классификация встречается и у К. А. Волкова. Это стратегии прорыва, эволюционного развития или выживания, опирающиеся на результаты прогнозирования и выбора приоритетов.

В зависимости от фазы цикла и состояния экономики рыночная стратегия может ориентироваться на освоение формирующегося рынка, принципиально новой продукции, реализующей базисные инновации. Это сулит возможность быстрого расширения рынка, но связано с большим риском, значительными инвестициями.

Стратегия прорыва обычно требует прямой или косвенной государственной поддержки (субсидии, налоговые, кредитные, таможенные льготы и т. п.); развития и укрепления позиций на уже освоенном рынке на основе модернизации продукции, дифференциации и гибкой смены ассортимента товаров, улучшения обслуживания покупателей.

Эволюционная стратегия (выживания) опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства; оно должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

Матрица Игоря Ансоффа – модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар – рынок». Матрица Ансоффа достаточно широко используется на практике в процессе стратегического управления предприятием.

Ежегодно компания формирует план стратегического роста, в котором определяет для себя: какой величины будет рост компании в ближайшие 3–5 лет; за счет каких источников есть возможность увеличить объем продаж и прибыли; какие ресурсы требуются для достижения продуктивного роста.

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия.

Четыре стратегии роста. Игорь Ансофф в своей модели «товар – рынок» выделял четыре возможных стратегии роста бизнеса:

1) стратегия проникновения на рынок (market penetration strategy) означает, что рост будет происходить в направлении увеличения доли нынешнего товарного рынка;

Относится к стратегиям концентрированного роста и рекомендуется Ансоффом в случае, когда рынок является быстрорастущим и еще не насыщен. Используя такую стратегию, компания продолжает работать с существующим товаром на существующих рынках. Суть стратегии проникновения: максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке. При реализации такой стратегии компания должна постепенно укреплять свое положение на рынке за счет более полного охвата рынка.

Стратегия проникновения на рынок относится к высокочувствительным стратегиям (так как связана с интенсивной рекламной поддержкой и стратегиями низких цен).

2) стратегия развития рынка (market development strategy) предполагает, что компания будет расти за счет развития спроса на новых рынках;

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

Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

3) стратегия развития товара (product development strategy) исходит из того, что источником роста компании является рост спроса на новые продукты;

Стратегия развития продукта предполагает реализацию новых товаров на существующих рынках, существующим потребителям. При такой стратегии интенсивного роста потребители уже знакомы с брендом или основным товаром компании, уже есть сформированный имидж бренда или компании.

Основной источник роста доходов и прибыли в стратегии развития товара – расширение товарных линий бренда и выход в новые потребительские сегменты.

Виды новых товаров:

- усовершенствованные товары или товары нового поколения;
- товары в новой упаковке;
- товары в новом объеме;
- абсолютные новинки от бренда;

В стратегии развития товара важно максимально исключить каннибализацию текущего ассортимента, т. е. переключение потребителей с текущих товаров на новые расширения. Если все же компания понимает, что

новый товар полностью заменит существующий товар, то каннибализация должна быть прибыльной и обеспечивать рост продаж, т. е. новый товар должен быть либо более дорогим, либо продаваться в более высоких объемах, либо быть более рентабельным.

4) стратегия диверсификации (diversification strategy) означает обновление товарного ряда и выход на новые рынки одновременно.

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