***Тема 7.* Маркетинговые стратеги развития предприятия**

**План:**

***1.*Экономическая сущность и содержание маркетинговых стратегий**

**2. Классификационные параметры маркетинговых стратегий**

**3. Виды маркетинговых стратегий и процессы их выбора**

**4.Разработка маркетинговых стратегий для отдельных предприятий**

**1.Экономическая сущность и содержание маркетинговых стратегий**

Слово “стратегия” произошло от греческого strategos, “искусство генерала". Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все компании в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концент-рировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им успевать за изменениями, происходящими в их окружении.

В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющейся окружающей среде.

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей. Формирование стратегии - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Маркетинговая стратегия - это стратегия предприятий, ориентированных на рыночные ценности. Маркетинговая стратегия имеет два основных ориентира - рынок и продукт. Цель курсовой работы заключается в выборе такой маркетинговой стратегии для исследуемой организации, в результате которой компания достигнет своих целей, и будет успевать за изменениями, происходящими в ее окружении.

Практика бизнеса показала, что не существует стратегии, единой для всех компаний, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многого другого. Конечно, всегда следует помнить, что стратегическое управление - это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории стратегического управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией

Стратегия - это долгосрочные действия, направленные на выполнение поставленных задач. Стратегия - это инструмент менеджера для выполнения определенных задач, как стратегических, так и финансовых. Она состоит из продуманных целенаправленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий и на усилившуюся конкурентную борьбу. Стратегия - совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей компании; действующая стратегия компании частично спланирована и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства.

Осуществление стратегии - комплекс действий, способствующих повышению деловой активности в организационной и финансовой сферах, разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и моти-вации персонала, руководству всем, что направлено на достижение намечен-ных результатов.

Стратегия компании, как правило, состоит из продуманных целеенап-равленных действий и реакции на непредвиденное развитие событий. Фирма определяет свои долгосрочные действия по отношению к рынкам, товарному ассортименту, ценообразованию, товародвижению и продвижению товара на рынок, разрабатывает маркетинговые стратегии в соответствии с различными состояниями спроса, формирует глобальные направления своего развития. У фирм имеется большая степень свободы выбора стратегии. Они могут диверсифицировать свою деятельность в связанные или не связанные отросли посредством создания совместных предприятий, стратегических альянсов, приобретения других компаний или открытия новых направлений деятельности. Некоторые компании следуют стратегии лидерства по издержкам, другие заостряют внимание на различных более привлекатель-ных для клиентов сочетаниях многочисленных свойств товаров, а третьи выбирают обсуждение особых запросов узкого круга покупателей. Далее будут приведены основные маркетинговые стратегии, которые более часто используются для развития организации.

Маркетинг, как направление управления деятельностью современной организации можно рассматривать как средство, с помощью которого предприятие отслеживает и контролирует многие внешние и внутренние факторы, влияющие на получение прибыли. Благодаря маркетинговому планированию менеджеры могут ясно понять, какую позицию намеревается занять предприятие на рынке для достижения своих целей. Это позволяет менеджерам различных подразделений работать вместе, а не только решать собственные узкофункциональные задачи.

Маркетинг как направление управления деятельностью современной организации можно рассматривать как средство, с помощью которого предприятие отслеживает и контролирует многие внешние и внутренние факторы, влияющие на получение прибыли. Благодаря маркетинговому планированию менеджеры могут ясно понять, какую позицию намеревается занять предприятие на рынке для достижения своих целей. Это позволяет менеджерам различных подразделений работать вместе, а не только решать собственные узкофункциональные задачи.

Центральным направлением маркетингового планирования является разработка четкой и осознанной стратегии. Стратегии маркетинга представ-ляют собой способ действия по достижению маркетинговых целей. Учитывая сложность и многообразие деятельности любого предприятия или органи-зации, можно говорить и нескольких уровнях маркетинговых стратегий:

· корпоративном;

· функциональном;

· инструментальном.

Корпоративные стратегии маркетинга определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями по удовлетворению рыноч-ного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициативы и творчества работников предприятия по более глубокому изучению потребностей и удовлетворению запросов потребителей и т.п.

Корпоративные стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка. Можно выделить три группы маркетинговых стратегий на корпоративном уровне:

1.Портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовле6творении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

2.Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

3.Конкурентные стратегии определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Функциональные стратегии маркетинга представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий.

Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функциональном уровне:

1.Стратегии сегментации рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам.

2.Стратегии позиционирования дают возможность найти привлекательное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относи-тельно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

3.Стратегии комплекса маркетинга формирует маркетинг-микс, обеспечи-вающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте. Инструментальные стратегии маркетинга позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке.

Соответственно можно представить четыре группы маркетинговых стратегий на инструментальном уровне:

1.Продуктовые стратегии обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. Ценовые стратегии позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.

3.Стратегии распределения дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

4. Стратегии продвижения доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Маркетинг, как экономический процесс обеспечивает контакт произво-дителя и потребителя, способствует эффективности совершаемых ими обменов. Как следствие, он является целеполагающим началом производства, средством сведения до минимума несоответствия спроса и предложения. В рассматриваемом качестве маркетинг устанавливает и постоянно поддер-живает не только товарный, но и информационный обмен между потен-циальными участниками рыночных отношений. Потребность в нем тем выше, чем больше производителей однородной продукции противостоит нуждающимся в ней покупателям.

Независимо от размеров, формы собственности и сферы приложения капитала предприятие, стремясь достичь стратегических целей своего развития, выполняет ряд функций. К числу важнейших из них можно отнести подготовку производства, изготовление продукции, финансово-экономи-ческие, обеспечивающие и маркетинг

Первоначально маркетинг рассматривался как одна из многочисленных и равноправных функций хозяйственной деятельности, затем как хозяйст-венная функция, превалирующая над другими, и, наконец, как интегрирую-щая хозяйственная функция. Именно последняя точка зрения составляет основу интегрированного маркетинга.

Чрезвычайно сложно дать исчерпывающий перечень видов работ, которые включает в себя маркетинг как хозяйственная функция предприятия. Маркетинг как философия современного бизнеса представляет собой способ мышления, исходным пунктом которого является спрос на товары. Его удовлетворению подчинены любые решения, принимаемые на всех уровнях.

В соответствии с концепцией маркетинга вся деятельность предприятия должна осуществляться при постоянном учете состояния рынка и должна основываться на точном знании нужд и потребностей потенциальных покупателей, их оценке и учете возможных изменений в будущем.

Производить не то и не в тех количествах, которые могут быть произ-ведены, а то, в чем нуждается покупатель, - вот кредо предприятия, ориенти-рующегося на маркетинг как философию своей деятельности. Конкре-тизируя роль маркетинга на предприятии, можно указать на следующие основные направления его использования:

* определение потребностей, нужд и запросов различных групп покупателей;
* разработка и изготовление товара, который необходим покупателю и способен удовлетворить его потребности;
* установление цен, приемлемых для покупателя и обеспечивающих достаточную прибыль производителю;
* определение наиболее выгодных и удобных путей доведения произведенных товаров до потребителя;
* установление путей и форм активного воздействия на рынок, формирование спроса и стимулирование сбыта.

Каждое из перечисленных направлений важно само по себе, но ценность и значимость каждого из них наибольшие тогда, когда они рассматриваются и осуществляются в единстве и целостности. В таком случае говорят о реализации концепции маркетинга. Предприятие, ориентирующееся на концепцию маркетинга, считает, что оно знает нужды и потребности покупа-телей и удовлетворяет их более эффективно, чем это делают конкуренты. Следовательно, получение определенной прибыли обеспечивается не за счет навязывания покупателю произведенных товаров, а за счет удовлетворения его потребностей. Тем самым достигается сбалансированность интересов производителей и потребителей.

Опыт зарубежных фирм убедительно свидетельствует о том, что успех на рынке зависит не столько от производственных и финансовых возможностей фирмы, сколько от использования маркетинга:

* как принципа управления предприятием, который заключается в последовательном направлении всех касающихся рынка решений на удовлетворение потребностей покупателей;
* как средства, обеспечивающего получение преимуществ у потребителей по сравнению с конкурентами с помощью специфических приемов, средств и инструментов;
* как метода, позволяющего достичь согласованности и увязки интересов производителей и потребителей.

**2. Классификационные параметры маркетинговых стратегий**

Классификация маркетинговых стратегий производится по ряду приз-наков, как то:

1) маркетинговая стратегия: макроэкономические, региональные, производственные, внешнеэкономические и другие сферы деятельности;

2) функциональное назначение – стратегии факторов производства: производственные, инвестиционные, инновационные, финансовые, трудовые, информационные;

3) развитие организации – направлено на выход из антикризисного состояния и ликвидацию последствий;

4) вид и масштаб рынка – рыночная стратегия– расширение рынка, проникновение вглубь рынка, продвижение товара на новые рынки, конкурентные преимущества;

5) предпочтение средств маркетинга. Ценовая стратегия: повышение (понижение) цен; ценовая конъюнктура. Рекламная стратегия: инфор-мирование о преимуществах товара, убеждение, мотивация, напоминание;

6) рыночная конъюнктура – стратегия спроса и предложения, направ-ленная на стимулирование и подержание процесса производства;

7) рыночное поведение – стратегия мелких организаций: производство товаров на примере продукта конкурирующего предприятия. Наиболее распространенной среди российских предприятий является стратегия фирменного товара (имиджа, сервиса, стиля и дизайна), которая включает в себя обеспечение высокого качества товара, стабильный уровень цен, предоставляющий потребителю возможность приобрести товар повсеместно. Понятие «фирменный товар» предусматривает надежность в его исполь-зовании, вариантность предоставляемых услуг, простоту способа доставки.

На основании всего вышесказанного можно сделать следующий вывод: стратегия дает основание для использования маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения высокого уровня продаж и охвата большого сегмента рынка.

Стратегии делятся на две группы.

В состав первой группы входят:

1) стратегия усиления позиций на рынке. Предприятие делает все с целью завоевания рынка. Для этого необходимо проведение маркетинговых расследований;

2) стратегия развития рынка – поиск новых рынков с целью реализации товаров;

3) стратегия развития продукта – производится новый продукт для привлечения большего числа потребителей.

Ко второй группе относятся:

1) стратегия обратной вертикальной интеграции – рост предприятия за счет построения новых дочерних предприятий, контроль поставщиков и контроль снабжения;

2) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – рост фирмы за счет привлечения новых потребителей;

3) стратегия диверсифицированного роста. Данная стратегия предпо-лагает использование новых продуктов, рост на территории рынка, введение новой технологии;

4) стратегия сокращения – принимается тогда, когда предприятие нужда-ется в сокращении продукции. Это делается на стадии спада.

Среди классификационных признаков наиболее существенны следующие:

-уровень принятия решений;

-базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;

-стадия жизненного цикла отрасли;

-относительная сила отраслевой позиции организации;

-степень «агрессивности» поведения организации в конкурентной борьбе.

Например, классификация стратегий предприятия согласно уровню принятия решений имеет следующий вид:

* корпоративная;
* деловая;
* функциональная;
* оперативная (последняя может быть включена в функциональную).

Усложняющим фактором при классификации стратегий является то, что большинство стратегий не могут быть однозначно определены по одному из признаков. Так, Забелин П.В. и Моисеева Н.К. предлагают классифици-ровать стратегии всего по трем признакам:

-принадлежность к пяти основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ (глобальные стратегии);

-принадлежность к стратегиям управления портфелем сфер бизнеса (портфельные стратегии);

-принадлежность к стратегиям, применяемым в зависимости от внешних и внутренних условий (функциональные);

Выбор стратегии предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтер-нативы для реализации. При этом используется специальный инструмен-тарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ. Факторы, влияющие на выбор стратегии представлены на рисунке.

Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. В процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои определенные задачи и осуществляет закрепленные за ним функции. Решающая роль принадлежит высшему руководству. Его деятельность на стадии реализации стратегии может быть представлена в виде пяти последовательных этапов.

**3. Виды маркетинговых стратегий и процессы их выбора.**

Базовые стратегии. Все многообразие стратегий, которые коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутренней внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтерна-тивы:

1. Ограниченный рост. Этой альтернативы придерживается большинство организаций, для нее характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Применяют в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих стабильную прибыль в прошлом. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются "от достиг-нутого" и корректируются при изменении ситуации. Если руководство, в основном, удовлетворено положением фирмы, то очевидно, что в перспек-тиве оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь действий.

2.Рост. Эта стратегия чаще всего применяется в динамично разви-вающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Стратегическая альтернатива роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развиваю-щихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут применять Фимы, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынок, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отросли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Однако многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний ростможет произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста путем приобретения другой фирмы, их объединения или слияния.

3.Сокращение - стратегия последнего средства. Варианты реализации стратегической альтернативы сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение, переориентация. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудше-нию, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.

4.Сочетание - стратегия сочетания всех альтернатив, которой придер-живаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия представляет собой сочетание рассмотренных альтернатив - ограниченного роста, роста и сокращения. Этой стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

Каждая базовая стратегия имеет множество альтернативных вариантов. Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы - внешний рост, или путем значительного расширения ассортимента выпуска-емой продукции - внутренний рост. Стратегия сокращения имеет следующие альтернативы: ликвидация - самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором фирма ликвиди-рует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения. Базовые стратегии служат вариантами общей стратегии организации. Она наполняя-ется конкретным содержанием в процессе доводки, который включает в себя:

-проверку стратегии на соответствие целям организации;

-сопоставление с соответствующими стадиями жизненного цикла товара, спроса или технологии;

-формулировку стратегических задач, которые придется решать в процессе достижения целей;

-установление сроков решения задач (по этапам);

-определение потребностей в ресурсах.

Маркетинговые стратегии (Ф. Котлер). По мнению Ф. Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть одну из 4 ролей. Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке, является ли она лидером, претендентом, последователем или занимает некую нишу:

1. Лидер (доля на рынке порядка 40%) ощущает себя уверенно. Лидеру рынка принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка лидер использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужден-ного сокращения. Большинство лидеров рынка стремятся лишить конку-рентов самой возможности перехода в наступление.

2. Претендент на лидерство (доля на рынке около 30%). Такая компания агрессивно атакует лидера и других конкурентов. В рамках специальных стратегий претендент может использовать следующие варианты атак:

"фронтальная атака" - ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), эта атака требует значительных ресурсов.

"окружение" - попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию рынка.

"обход" - переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков.

"атака гориллы" - небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами.

3. Последователь- (доля 20%) компания, которая стремиться сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличения доли рынка. Последователь может играть роли подражателя или двойника

4. Окопавшийся в рыночной ниши - (доля 10%) обслуживает небольшой сегмент рынка, до которых нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Ключ к нишам - специализация. Компании, ориентирующие в нишах, выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, в зависимости от размеров клиентов, на особых клиентах, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качества/цене, на обслуживании, на каналах распределения. Несколько ниш предпочтительнее одной.

Основные конкурентные стратегии (М. Портер). По мнению Фатхутдинова Р.А. автора книги "Стратегический менеджмент" Портер выделяет пять основных конкурентных стратегий:

1. Стратегия лидерства по издержкам, предусматривающая снижение полных издержек производства товаров или услуг.

2. Стратегия широкой дифференциации, направленная на придание товарам специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов, что способствует привлечению большого количества покупателей

3. Стратегия оптимальных издержек, дающая возможность покупателям получить за свои деньги большую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации продукции. Задача состоит в том, чтобы обеспечить оптимальные издержки и цены относительно произво-дителей продукции с аналогичными чертами и качеством.

4. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основан-ная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства

5.Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции, ставит свою цель обеспечение пред-ставителей выбранного сегмента товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

По мнению автора А.Т. Зуб, М. Портер выделяет три ключевые общие стратегии: лидерство по затратам, дифференциация и фокусирование. Рассмотрим каждую их них последовательно.

1. Лидерство по затратам. При реализации этой стратегии ставится задача добиться лидерства по затратам в своей отрасли за счет комплекса функции-ональных мер, направленных на решение именно этой задачи. В качестве стратегии она подразумевает жесткий контроль над затратами и накладными расходами, сведение до минимума расходов в таких областях, как исследо-вания и разработки, реклама и т.д.

Низкие затраты дают организации хорошие шансы в ее отрасли даже в случае существования жесткой конкуренции. Стратегия лидерства по затратам часто создает прочную основу для конкуренции в отрасли, где жесткая конкуренция в других формах уже установилась.

2.Дифференциация. Эта стратегия предполагает дифференциацию продукта или услуги организации от тех, которые предлагают в данной отрасли конкуренты. Как показывает Портер, подход к дифференциации может принимать различные формы, включая имидж, торговую марку, технологию, отличительные черты, особые услуги покупателям и т.п. Дифференциация требует серьезных исследований и разработок, а также устойчивого сбыта. Кроме того, покупатели должны отдавать свои симпатии продукту, как чему-то уникальному. Потенциальным риском этой стратегии являются изменения на рынке или выпуск аналогов, инициированный конкурентами, которые разрушат конкурентное преимущество, добытое компанией.

3.Фокусирование. Задачей этой стратегии является концентрация на конкретной группе потребителей, сегменте рынка или на географически обособленном рынке. Идея состоит в том, чтобы хорошо обслуживать конкретную цель, а не отрасль в целом. Предполагается, что организация таким образом сможет обслуживать узкую целевую группу лучше, чем ее конкуренты. Такая позиция обеспечивает защиту от всех конкурентных сил. Фокусирование может также сочетаться с лидерством по затратам или индивидуализации продукта (услуги).

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации предполагают определение сложности и динамизма конкурент-ной среды. Универсальными методами такого анализа являются модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов.

Модель пяти сил предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги. Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов. Для получения конкурентного преимущества фирма может использовать три общих конкурентных стратегии: лидерство по затратам (задача - добиться лидерства по затратам в конкретной сфере за счет набора мер по контролю за ними), индивидуализацию (предполагается достижение отличия продукта или услуги организации от продуктов или услуг конкурентов в данной сфере), фокусирование (задача - сосредоточение на конкретной группе, сегменте рынка или географическом регионе).

Процесс выбора стратегии.

Определение стратегии фирмы. Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги:

* уяснение текущей стратегии;
* проведение анализа портфеля бизнесов;
* выбор стратегии фирмы и оценка выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии. Уяснение текущей стратегии очень важно, потому что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен Томпсоном и Стрикландом. Они считают, что существует по пяти внешних и внутренних факторов, которые необходимо оценить, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Анализ портфеля бизнесов (продукции) Анализ портфеля бизнесов представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Он дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля бизнесов могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание. Можно с полной уверенностью сказать, что анализ портфеля бизнесов является основой стратегического планирования. В то же время необходимо помнить, что анализ портфеля бизнесов - это только один из инструментов стратегического управления, и он никак не заменяет ни стратегического планирования как составляющей стратегического управления, ни, конечно же, стратегического управления в целом.

Выбор стратегии фирмы. Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля бизнесов, а также характера и сущности реализуемых стратегий.

**4. Разработка маркетинговых стратегий для отдельных предприятий**

Центральным направлением маркетингового планирования является разработка четкой и осознанной стратегии. Стратегии маркетинга представляют собой способ действия по достижению маркетинговых целей . Учитывая сложность и многообразие деятельности любого предприятия или организации, можно говорить и нескольких уровнях маркетинговых стратегий:

· корпоративном;

· функциональном;

· инструментальном.

Корпоративные стратегии маркетинга определяют способ взаимодействия с рынком и согласования потенциала предприятия с его требованиями. Они направлены на решение задач, связанных с процессом увеличения объема предпринимательской деятельности, усилиями по удовлетворению рыноч-ного спроса, созданием новых сфер деятельности, стимулированием инициа-тивы и творчества работников предприятия по более глубокому изучению потребностей и удовлетворению запросов потребителей и т.п. Корпоратив-ные стратегии определяют пути лучшего использования ресурсов предприя-тия для удовлетворения нужд рынка. Можно выделить три группы маркетин-говых стратегий на корпоративном уровне:

1. Портфельные стратегии позволяют достаточно эффективно решать вопросы управления различными сферами деятельности предприятия с точки зрения их места и роли в удовле6творении нужд рынка и осуществления капиталовложений в каждую из сфер.

2. Стратегии роста дают возможность ответить на вопросы, в каком направлении развиваться предприятию, чтобы лучше соответствовать требованиям рынка, а также достаточно ли собственных ресурсов для этого или необходимо пойти на внешние приобретения и диверсификацию своей деятельности.

3. Конкурентные стратегии определяют, каким образом можно обеспечить предприятию конкурентные преимущества на рынке с точки зрения большего привлечения потенциальных потребителей и какую политику выбрать по отношению к конкурентам.

Функциональные стратегии маркетинга представляют собой основные маркетинговые стратегии, позволяющие предприятию выбрать целевые рынки и разработать специально для них комплекс маркетинговых усилий. Можно выделить три направления маркетинговых стратегий на функции-ональном уровне:

1.Стратегии сегментации рынка позволяют предприятию выбрать участки рынка, сегментированные по различным признакам.

2.Стратегии позиционирования дают возможность найти привлека-тельное положение продукции предприятия на выбранном сегменте рынка относительно продукции конкурентов в глазах потенциальных потребителей.

3.Стратегии комплекса маркетинга формирует маркетинг-микс, обеспечи-вающий предприятию решение задач по росту продаж, достижению определенной доли рынка и формированию положительного отношения потребителей к продукции предприятия на выбранном сегменте.

Инструментальные стратегии маркетинга позволяют предприятию выбрать способы наилучшего использования отдельных составляющих в комплексе маркетинга для повышения эффективности маркетинговых усилий на целевом рынке. Соответственно можно представить четыре группы маркетинговых стратегий на инструментальном уровне:

1. Продуктовые стратегии обеспечивают соответствие ассортимента и качества товаров предприятия той полезности, которую ждут от них потенциальные потребители на целевом рынке.

2. Ценовые стратегии позволяют довести информацию о ценности продукта до потребителей.

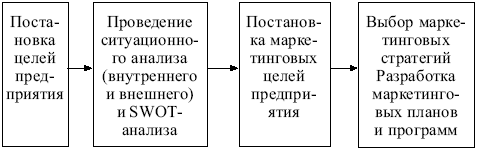
3. Стратегии распределения дают возможность организовать для потребителей доступность товаров предприятия «в нужное время и нужном месте».

4. Стратегии продвижения доводят до потребителей информацию о полезных свойствах всех элементов комплекса маркетинга.

Методологический подход к разработке маркетинговой стратегии.

Маркетинг как концепция рыночной ориентации управления обусловлен необходимостью быстрого реагирования предприятия на изменяющуюся ситуацию. При этом, как отмечал древнегреческий философ Эпиктет, «следует всегда помнить, что мы не можем управлять событиями, а должны прилаживаться к ним». Такой подход необходимо использовать при разра-ботке маркетинговых стратегий и планов, являющихся одним из основных этапов маркетинговой деятельности предприятия.

Стратегии маркетинга – способы действия по достижению маркетин-говых целей.



**Рис. 1. Последовательность разработки маркетинговых стратегий**

Ситуационный анализ проводится для выяснения положения предприятия в данный момент и определения возможности достижения поставленных целей с учетом взаимосвязи с факторами внешней среды.

Внешний ситуационный анализ – рассмотрение информации о состоянии экономики в целом и об экономическом положении данного предприятия предполагает изучение таких факторов, как экономика и политика страны, технологии, законодательство, конкуренты, каналы сбыта, покупатели, наука, культура, поставщики, инфраструктура.

Внутренний ситуационный анализ – оценка ресурсов предприятия по отношению к внешней среде и ресурсам основных конкурентов.Предпо-лагает изучение таких факторов, как товары и услуги, место предприятия на рынке, персонал, ценовая политика, каналы продвижения на рынок.

*SWOT-анализ*представляет собой краткий документ, в котором:

v отражаются слабые и сильные стороны деятельности предприятия, характеризующие его внутреннюю среду.

? анализируются реальные возможности;

? вскрываются причины эффективности (убыточности) работы;

? анализируется соотношение преимуществ и недостатков предприятия и конкурентов;

? определяется степень восприимчивости к факторам внешней среды.

На основе данных SWOT-анализа составляется матрица SWOT. Слева выделяются два раздела – сильные и слабые стороны. В верхней части матрицы выделяются два раздела – возможности и угрозы.

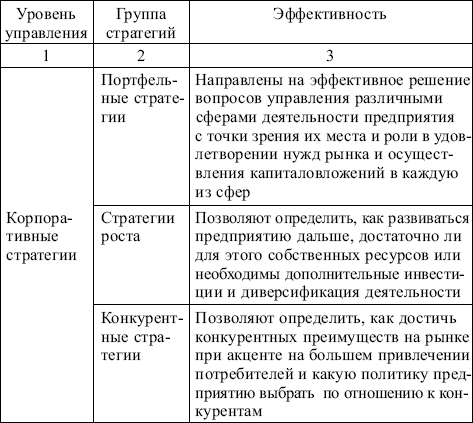
На пересечении разделов образуются четыре поля, для которых следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии предприятия:

–> «СИВ» – сила и возможности. Для таких пар следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон предприятия для того, чтобы получить результат от возможностей, выявленных во внешней среде;

–> «СИУ» – сила и угрозы. Стратегия должна предполагать исполь-зование сильных сторон предприятия для устранения угроз;

–> «СЛВ» – слабость и возможности. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие могло использовать появившиеся возможности для преодоления имеющихся слабостей;

–> «СЛУ» – слабость и угрозы. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы предприятие избавилось от слабостей и преодолело имеющуюся угрозу.



**Рис.2. Система маркетинговых стратегий предприятия.**

*Маркетинговые стратегии*позволяют определить основные направления маркетинга и конкретные маркетинговые программы.

Маркетинговые стратегии формируются на основании комбинаций мероприятий, осуществляемых в рамках маркетингового комплекса: товар, место сбыта, цена, распределение, персонал.

К маркетинговым стратегиям предъявляются определенные требования. Они должны быть:

- четко сформулированы, конкретны, непротиворечивы;

- разработаны с учетом требований рынка;

- распределены на долгосрочные и краткосрочные;

- разработаны с учетом ограниченности ресурсов.

***Портфельные стратегии***

*Портфель*– совокупность независимых хозяйственных подразделений, стратегических единиц одной компании.

*Портфельные стратегии*– способы распределения ограниченных ресурсов между хозяйственными подразделениями предприятия с использо-ванием критериев привлекательности рыночных сегментов и потенциальных возможностей каждой хозяйственной единицы.

Управление ресурсами предприятия на основе хозяйственных направ-лений рыночной деятельности осуществляется с использованием матриц Бостонской консультационной группы (БКГ) и Джи-И-Маккензи.

1. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) разработана в конце 1960-х гг.

– *привлекательности рынка*– используется показатель темпов изменения спроса на продукцию предприятия. Темпы роста рассчитываются по данным продаж товара на сегменте рынка (может быть средневзвешенной величии-ной);

– *конкурентоспособности и прибыльности*– используется показатель относительной доли предприятия на рынке. Доля на рынке (Дпр) определяется по отношению к наиболее опасным конкурентам или лидеру рынка (Дконк).



**Рис. 3. Двумерная матрица «рост/доля»**

Матрица описывает ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения капиталовложений и выработки маркетинговой стратегии.

Возможные стратегии:

–> «звезды» – сохранение лидерства;

–> «дойные коровы» – получение максимальной прибыли;

–> «трудные дети» – инвестирование, избирательное развитие;

–> «собаки» – уход с рынка.

Задача руководства предприятия – обеспечить стратегическое равновесие портфеля путем развития хозяйственных зон, способных давать свободные денежные средства, и зон, обеспечивающих долгосрочные стратегические интересы предприятия.

Преимущества матрицы БКГ:

- матрица позволяет определить позиции предприятия в составе единого портфеля и выделить наиболее перспективные стратегии развития (быстро-растущие направления нуждаются в капиталовложениях, медленно растущие – имеют избыток средств);

- используются количественные показатели;

- информация имеет наглядный и выразительный характер.

Недостатки матрицы БКГ:

- невозможно учесть изменение ситуации, изменение расходов на маркетинг, качества продукции;

- выводы объективны только по отношению к стабильным условиям рынка.

2. *Матрица Джи-И-Маккензи*(«привлекательность рынка/стратегическое положение предприятия») является усовершенствованной матрицей БКГ, выполненной компанией McKinsey по заказу «Дженерал Электрик». Матрица позволяет принимать более дифференцированные стратегические маркетин-говые решения по эффективному использованию потенциала предприятия в зависимости от уровня привлекательности рынка.

Величину привлекательности рынка (ПРР) можно рассчитать по формуле:

ПРР = ПР х Пр х ПС,

где ПР–перспектива роста. Оценивается с помощью прогноза экономии-ческих, социальных, технических, политических условий рынка. Исполь-зуются различные методы прогнозирования. Объектом прогнозирования является спрос; Пр – перспектива роста рентабельности. Оценивается экспер-тно (анализируется изменение спроса, агрессивность конкурентов и т.д.); ПС – перспектива стабильности предприятия.

Количественно величину стратегического положения (СПП) можно определить по формуле:

СПП = ИП х РП х СП,

где ИП – инвестиционная позиция предприятия. Определяется как отношение реальной и оптимальной величины инвестиций для обеспечения роста предприятия (вложений в производство, НИОКР, сбыт); РП – рыночная позиция. Определяется как отношение реально действующей рыночной стратегии к оптимальной стратегии; СП – состояние потенциала пред-приятия. Определяется как отношение реального состояния предприятия к оптимальному с точки зрения эффективного управления финансами, маркетингом, персоналом, производством.

Если какой-либо из трех элементов (ИП, РП, СП) равен 1, предприятие имеет высокое стратегическое положение на рынке.

Если хотя бы один элемент равен 0, у предприятия мало шансов на успех.

При использовании матрицы Джи-И-Маккензи необходимо учитывать ее недостатки:

? большое количество информации;

? различные подходы к оценке.

Можно выделить средний уровень привлекательности рынка и страте-гического положения предприятия и использовать в этом случае много-мерную матрицу Джи-И-Маккензи.

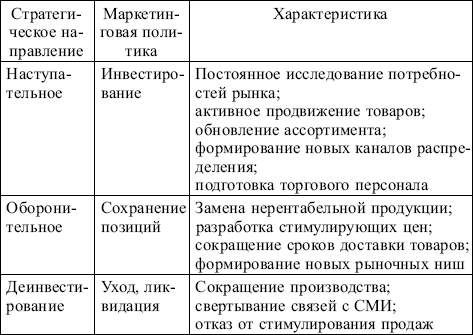
Используя матрицу, можно определить три стратегических направления. Итак, портфельный подход к выработке стратегических маркетинговых решений основан на:

• четкой структуризации деятельности по рынкам, товарам, подраз-делениям;

• выработке конкретных показателей, позволяющих сравнить стратеги-ческую ценность направлений;

• матричном представлении результатов стратегического планирования.

Основные стратегические направления развития предприятия, выявлен-ные на основе матрицы Джи-И-Маккензи.



**Рис. 4. Стратегии роста**

*Рост предприятия*– проявление видов деловой активности предприятия, которая основана на следующих возможностях:

- ограниченного роста – интенсивного развития за счет собственных ресурсов;

- приобретения других предприятий или интегрированном развитии, включающем вертикальную и горизонтальную интеграцию;

- диверсификации – организации других сфер деятельности.

*Стратегии роста*– модель управления предприятием путем выбора видов его деловой активности с учетом внутренних и внешних возмож-ностей.

Стратегии роста определяются по матрице Ансоффа, матрице внешних приобретений и новой матрице БКГ.

1. *Матрица Ансоффа*позволяет выполнить классификацию продукции и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи продукции или возможностей проникновения данной продукции на конкретный рынок.

Вероятность успеха для стратегии «Проникновение» – каждая вторая попытка может быть успешной.

Вероятность успеха для стратегии «Диверсификация» – каждая двадцатая попытка может быть успешной.

Маркетинговая привлекательность стратегии роста оценивается:

-величиной продаж (*V*потпр). Рассчитывается как емкость данного сегмента рынка;

-величиной вероятного риска *(R).*Устанавливается экспертным путем и измеряется в процентах.

Прогнозную величину объема продаж (Ппрогн) можно определить по формуле:

Маркетинг: конспект лекций

Полученные значения показателей соотносят с величиной ожидаемых затрат на реализацию стратегии.

*2. Матрица внешних приобретений*(область деятельности/тип стратегии) позволяет осуществить:

- выбор интегрированного или диверсифицированного пути роста предприятия;

- оценку места предприятия в производственной цепочке в зависимости от того, насколько различные области рынка соответствуют его потенциальным возможностям.

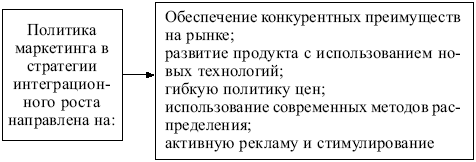


**Рис.5. Матрица внешних приобретений**

*Диверсификация*оправдана, если у предприятия в производственном отношении мало возможностей для роста.

***Виды приобретений при диверсификации.***

*Интеграция*оправдана, если предприятие намерено увеличить прибыль путем увеличения контроля над стратегически важными элементами в производстве.



**Рис.6. Политика маркетинга в стратегии интеграционного роста**

3. *Новая матрица БКГ* позволяет рассмотреть возможности роста предприятия на основе стратегических решений, принимаемых с учетом двух показателей.

Новая матрица БКГ

- эффект издержки/объем – основан на учете «кривой опыта» (при удвоении скорости производства затраты снижаются на 20%);

- эффект дифференциации товаров – основан на учете «жизненного цикла товара», когда товар должен претерпевать постоянные изменения и усовершенствования.

*Стратегия специализированной деятельности*строится на основе сильного проявления двух эффектов. Возможно получение прибыли путем увеличения выпуска стандартизированной продукции и одновременной дифференциации оформления, дизайна. Такая стратегия характерна для автомобилестроения, отличающегося максимальной стандартизацией основ-ных механизмов и дифференциацией внешнего оформления.

*Стратегия концентрированной деятельности*учитывает высокий эффект издержки/объем при слабом уровне эффекта дифференциации продукции. В этом случае возможны два стратегических решения:

-наращивание производственных мощностей и поглощение конкурентов;

-переход на специализацию с целью достижения стабильной дифферен-циации.

*Стратегия фрагментарной деятельности*учитывает возможности сильного эффекта дифференциации. Используется в двух случаях:

- в начале производства потенциально перспективной продукции, основан-ной, например, на биотехнологии, сверхпроводимости и т.д.;

- при выполнении заказов, ориентированных на разработку высокодиф-ференцированной продукции.

Такая стратегия характерна при выполнении индивидуального консалтинга, инжиниринга, программного обеспечения, организации современных форм торговли.

*Стратегия бесперспективной деятельности*строится на основе слабого проявления двух эффектов. Улучшение ситуации возможно при изменении характера деятельности предприятия, освоении новых направлений в его работе.

Конкурентные стратегии.

Задача конкурентных стратегий – установить конкурентное преиму-щество предприятия или его продукции и определить пути сохранения превосходства.

*Конкурентное преимущество*– те характеристики рыночной деятель-ности предприятия, которые создают определенное превосходство над конкурентами, что достигается с помощью конкурентных стратегий, способ-ствующих удержанию предприятием определенной доли рынка.

Для решения этой задачи используются нижеприведенные стратегии.

1. Согласно *общей конкурентной матрице М. Портера,*конкурентное преимущество предприятия на рынке может быть обеспечено тремя путями.



**Рис.7. Общая конкурентная матрица**

*Продуктовое лидерство*основано на дифференциации товара. Особое внимание уделяется реализации марочной продукции, дизайну, сервису и гарантийному обслуживанию. При этом рост цены должен быть приемлемым для покупателя и превышающим рост издержек. Так формируется «рыночная сила» товара. При использовании этой стратегии основную роль играет маркетинг.

*Ценовое лидерство*обеспечивается в случае реальной возможности предприятия снижать затраты на производство продукции. Особое внимание уделяется стабильности инвестиций, стандартизации, строгому управлению издержками. Снижение издержек базируется на использовании «кривой опыта» (затраты на производство единицы продукции падают на 20% всякий раз, когда скорость производства удваивается). При использовании этой стратегии основную роль играет производство.

*Лидерство в нише*связано с фокусированием продуктового или ценового преимущества на узком сегменте рынка. Данный сегмент не должен привлекать особого внимания более сильных конкурентов, такое лидерство чаще всего используется предприятиями малого бизнеса.

2. Конкурентное преимущество можно достичь на основе анализа конкурентных сил, используя *модель конкурентных сил,*предложенную М. Портером.



**Рис.8. Модель конкурентных сил**

*Конкуренция среди действующих компаний*направлена на достижение ими более выгодного положения на рынке, учитывая ассортимент, упаковку, цену, рекламу и т.д.

Стратегические действия по предотвращению *угрозы со стороны новых конкурентов*предполагают создание для них различных препятствий: сокращение издержек по мере роста объемов производства, дифференциацию продукции, стимулирование посредников, использование патентов.

*Угрозе появления товаров-конкурентов*можно противопоставить постоянный поиск и реализацию идей товаров «рыночной новизны», использование новых технологий, расширение НИОКР, сервиса и т.д.

*Угроза со стороны потребителей*проявляется в их возможности влиять на уровень конкуренции через изменение требований к продукции, цене, торговому обслуживанию.

*Возможности поставщиков*повлиять на уровень конкуренции выражаются в поднятии ими цен или снижении качества поставляемых материалов.

3. Возможные стратегии по достижению и удержанию конкурентного преимущества предприятия на рынке представлены в *матрице конкурентных преимуществ*

Вид выбираемой стратегии зависит от положения предприятия на рынке и от характера его действий.

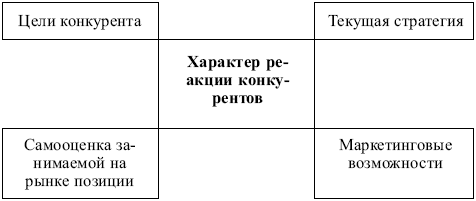
*Лидер рынка*занимает доминирующее положение, располагая значитель-ными стратегическими возможностями.

*Преследователи лидера на рынке*не занимают доминирующего положения в настоящее время, но желают по мере накопления конкурентных преимуществ занять место, близкое к лидеру, и по возможности обогнать его.

*Избегающие прямой конкуренции*предприятия согласны со своим положением на рынке и мирно существуют с лидером.

Предприятия, занимая определенное положение на рынке, могут выбрать упреждающую или пассивную стратегию для обеспечения своих конкурент-ных преимуществ .

4.Реакцию конкурентов на действия предприятия можно оценить, используя *модель реакции конкурентов,*предложенную М. Портером и учитывающую элементы, представленные на рис. 9.



**Рис.9. Модель реакции конкурентов.**

Стратегия сегментации рынка.

В функциональной стратегии сегментации рынка выделяют три направления:

- стратегическую сегментацию;

- продуктовую сегментацию;

- конкурентную сегментацию.

Основой *стратегической сегментации*является выделение стратеги-ческих зон хозяйствования (СХЗ) на корпоративном уровне, в результате чего определяются базовые рынки, на которых предприятие предполагает работать.

Стратегическая сегментация позволяет обеспечить экономический, технологический и стратегический рост предприятия.

Экономический рост СХЗ определяется:

– привлекательностью СХЗ (возможность роста продаж и повышения прибыли);

– входными и выходными параметрами системы маркетинга (затраты, стабильность предприятия на рынке).

Технологический рост связан с использованием современных технологий для удовлетворения потребностей СХЗ. При этом различают три вида технологии:

–>стабильную – производится однотипная продукция, длительное время удовлетворяющая потребности рынка (например, производство макаронных изделий на основе «выдавливания»);

–>плодотворную – в течение длительного периода новые поколения продукции последовательно сменяют одно другое (например, производство современных средств вычислительной техники);

–>изменчивую – происходит замена одних технологических процессов другими, что приводит к появлению принципиально новых товаров (например, создание биотехнологии, лазерной технологии, электронной почты и т.д.).

В заключении отметим, что стратегический маркетинг является составляющей стратегического управления предприятием. Он направлен на изучение и учет ры­ночного спроса, потребностей в требовании конкретных потре­бителей к продукту для того, чтобы обеспечить фирме достижение стратегических целей.

Стратегия – это план достижения поставленной цели развития. К числу маркетинговых стратегий относятся: проникновение на новые рынки; расширение доли рынка; закрепление на рынке; уход с рынка. На выбор той или иной стратегии влияет число конкурентов на рынке.

При большом числе конкурентов более привлекательна стра­тегия сегментации (расширение доли рынка). Когда продукт находится на стадии зрелости или даже в начале стадии упадка своего жизненного цикла, актуальной может стать задача закрепления на рынке, поскольку он обычно насыщен товарами и возможности его расширения исчерпаны.

Стратегия ухода с рынка обычно используется, когда фирма собирается изъять с рынка свой продукт, находящийся на стадии упадка своего жизненного цикла.  Таким образом, маркетинговая стратегия в организации играет очень важную роль, так как способствует ее росту и подержанию конкурентоспособности на рынке. А способы, причины и этапы разработки эффективной маркетинговой стратегии описаны в данной курсовой работе.

**ЛИТЕРАТУРА**

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации : учеб.пособие для вузов/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд., 2000.

2. Фатхутдинов Р.А.Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Р.А.Фатхутдинов - М.: Дело, 2002.

3. Виханский О.С. Стратегическое управление: учеб. пособ./ О.С. Виханский. - М.:Гардарика, 1998

4. Бандурин А.В. Стратегический менеджмент организации / А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - 272 с.

5. Голубков Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков - М.: Издательство "Финпресс", 1999