СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Глава 1. Маркетинговые стратегии и подходы к их формированию

1.1 Сущность и классификация маркетинговых стратегий

1.2 Современные подходы к формированию и выбору маркетинговых стратегий

Глава 2. Положение фирмы на рынке и выбор маркетинговой стратегии

2.1 Определение положения фирмы на рынке и ее маркетинговые возможности

2.2 Управленческое решение при выборе маркетинговой стратегии

Глава 3. Анализ изменения маркетинговых стратегий компании «Империал Тобакко Продажа и Маркетинг»

3.1 Используемая стратегия компании Империал Тобакко при входе на российский рынок

3.2 Разработка стратегии маркетинга компании Империал Тобакко на современном этапе

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В экономических публикациях представлено многообразие взглядов на устойчивое развитие, даны многочисленные толкования многогранного понятия «развитие». Различные методологические основы исследования данной проблемы позволяют предположить, что в настоящее время не существует однозначного единого подхода к ее решению.

Проведенный анализ отечественной экономической литературы показывает, что российские ученые в обеспечении устойчивого развития предприятия делали акцент в основном на развитие производства, использование внутренних резервов предприятия. Очевидно, что необходимо расширение аспектов изучения проблемы, учитывая специфические условия хозяйствования российских предприятий.

Исследование теоретических вопросов устойчивого развития компании позволяет обосновать необходимость уточнения понятийного аппарата применительно к современным рыночным условиям хозяйствования. Устойчивость компании – это состояние компании, сложившееся под воздействием системы факторов внешней и внутренней среды, характеризующееся экономическими индикаторами устойчивости и определяющее в динамике перспективы ее развития.

Устойчивое развитие компании – состояние функционирования в результате выполнения стратегии развития, характеризуемое постоянством или положительным изменением значения индикаторов устойчивости, находящихся в определенных границах, принятых для оценки устойчивого функционирования в определенный период времени.

Одним из основополагающих принципов, обеспечивающих устойчивое развитие, является стратегическое управление компаний. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации на рынке компания должна не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы успевать за изменениями, происходящими в ее окружении.

Стратегическое управление, нацеленное на стабильное, устойчивое развитие компании, укрупнено можно рассматривать как динамическую совокупность взаимосвязанных управленческих процессов: определение миссии и стратегических целей, анализ внешней и внутренней среды, определение стратегии развития компании, разработка функциональных стратегий, разработка стратегических планов, их выполнение, контроль и оценка выполнения.

Обеспечение устойчивого развития компании должно сопровождаться постоянной диагностикой хозяйственной деятельности, позволяющей определить и сопоставить величину устойчивого развития. Именно на основе данной диагностики компания может выработать или скорректировать стратегию деятельности, определяющую ее устойчивое развитие.

Все вышесказанное обусловливает актуальность темы данной работы.

Целью настоящей дипломной работы является разработка стратегии развития «Империал Тобакко». Для достижения поставленной цели в работе решены следующие задачи:

1. проанализирована сущность и дана краткая характеристика стратегического управления;
2. проанализированы основные типы конкурентных стратегий;
3. разработана стратегия развития «Империал Тобакко».

Таким образом, объектом исследования является компания «Империал Тобакко»; предметом исследования является процесс разработки стратегии компании.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1. Маркетинговые стратегии и подходы к их формированию

1.1 Сущность и классификация маркетинговых стратегий

С позиций теории маркетинга в основе понятия «конкуренция» лежат человеческие нужды, выражающиеся в потребностях, специфичных для различных культур и людей. Питер Р. Диксон процесс принятия маркетинговых решений на насыщенном конкурентами рынке называет конкурентной рациональностью. Теория конкурентной рациональности изучает последовательное маркетинговое поведение фирмы, взаимодействующей с потребителем, в ходе организации процесса обмена на постоянно развивающемся высококонкурентном рынке.

Маркетинговые решения в теории конкурентной рациональности имеют особенности: необходимость постоянного растущего удовлетворения потребностей, требующая от предприятия целенаправленной деятельности по совершенствованию товара как наивысшей потребительской ценности; необходимость сокращения издержек при сохранении требуемого потребителем качества; стремление к совершенствованию процедуры принятия решений, связанных с созданием отличительных конкурентных преимуществ.

Теория конкурентной рациональности имеет два аспекта – макро- и микротеорию. Макротеория конкурентной рациональности определяет минимум условий, необходимых для создания и поддержания конкурентной экономики: наличие свободы выбора у покупателя и продавца, колебания в темпах изменения предложения среди поставщиков и спроса среди покупателей, а также желание наращивать прибыль. Микротеория изучает первопричины возникновения конкуренции между производителями товаров и услуг и на этой основе предлагает методы создания устойчивых отличительных преимуществ предприятия по сравнению с его конкурентами. В диссертации сделан вывод о том, что понятие «конкурентное преимущество», которое, несмотря на свой устойчивый категориальный статус, не имеет однозначного толкования. Анализ современных научных взглядов в этой связи позволяет выделить с позиций теории маркетинга следующие его свойства.

Несмотря на диалектическое единство, конкурентное преимущество нельзя считать тождественным понятию «конкуренция», так как оно есть лишь ее отдельный аспект, представленный обстоятельствами или свойствами товара (предприятия), позволяющими выигрывать в конкурентной борьбе, и определяет положение на рынке через приверженность потребителя.

Конкурентное преимущество нельзя отождествлять и с потенциальными возможностями предприятия. В отличие от возможностей, имеющих по определению динамическую природу, конкурентное преимущество есть факт, фиксируемый в предпочтениях покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом маркетинговой деятельности.

Ошибочно считать его равным по смыслу понятию «конкурентоспособность». Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, - без последних она просто не существует. Но наличие конкурентных преимуществ не означает автоматическое предпочтение потребителя. Кроме того, понятия «конкурентное преимущество» и «конкурентоспособность» интерпретируются по-разному в зависимости от оцениваемого объекта.

Конкурентное преимущество – это заключенная в продукте ценность для потребителя, побуждающая этот товар купить, то есть это те характеристики, свойства товара (услуги), которые создают для предприятия определенное превосходство над прямыми конкурентами. Следовательно, конкурентное преимущество носит сопоставительный, относительный, а не абсолютный характер, так как может быть оценено только путем сравнения характеристик, влияющих на эффективность продаж в привязке к конкретным условиям и причинам[[1]](#footnote-1).

И, последнее, конкурентное преимущество - это объект стратегического управления, основа и цель экономической стратегии предприятия, действующего на высококонкурентном рынке, а также элемент стратегического потенциала, представляющий собой уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы хозяйствующего субъекта.

Методы управления конкурентными преимуществами различных объектов подразделяют на нормативно-правовые, технические, психологические и организационные. К общим функциям управления конкурентными преимуществами объектов относим следующие: стратегический маркетинг, планирование, организация процессов, контроль и учет, мотивация, регулирование.

Перечисленные методы должны применяться при решении любых вопросов по управлению конкурентными преимуществами объектов: обеспечении качества процессов и объектов, их ресурсоемкости по всем стадиям жизненного цикла, установлении оптимальных связей с внешней средой и во внутренней структуре объекта. Логическую схему взаимосвязей перечисленных компонентов можно представить в виде системы

На стадии стратегического маркетинга изучаются потребности, ценности, рынки, потенциальные товары и разрабатываются нормативы, обеспечивающие удержание имеющегося конкурентного преимущества либо формирование нового преимущества.

Функция планирования включает разработку конкретных программ и стратегических планов удовлетворения потребностей потребителей (выпуска товаров) с использованием конкурентных преимуществ, обоснованных на стадии стратегического маркетинга (менеджмента).

В работе персонал укрупненно будем подразделять на три категории: рабочий, специалист, менеджер.

Проявление конкурентных преимуществ определяется внешними или внутренними условиями. Специалист, работающий в конкурентоспособной среде, будет и сам стремиться быть конкурентоспособным. Однако в какой мере он будет конкурентоспособным в соответствующей среде, определяется ценностями самого специалиста. Как правило, внешние условия являются решающими в достижении конкурентоспособности. В соответствии с такими законами организации, как закон наименьших и закон пропорциональности, специалист с наименьшей конкурентоспособностью будет подтягиваться (стремиться) к специалистам с наивысшей конкурентоспособностью.

Внутренние, или индивидуальные, конкурентные преимущества персонала по своей природе можно условно подразделять на наследственные и приобретенные.

Отнесение конкурентных преимуществ персонала к наследственным или приобретенным в какой-то мере условно.

Перечень конкурентных преимуществ персонала является ориентировочным, в конкретном коллективе они будут уточняться. Перечень мож но назвать типовым для всех категорий работников. При рассмотрении преимуществ конкретной категории работников эти преимущества должны быть согласованы (со стыкованы) с миссией и стратегией социальной или производственной системы, в которой трудится работник.

Принципиально системы обеспечения конкурентоспособности товаров и услуг отличаются друг от друга незначительно.

Конкурентоспособность товара определяется четырьмя интегральными показателями первого уровня (на нулевом уровне — конкурентоспособность): качеством то вара; его ценой; затратами на эксплуатацию (применение, использование) товара за его жизненный цикл; качеством сервиса товара, а также динамичными факторами[[2]](#footnote-2).

Значения перечисленных четырех интегральных показателей конкурентоспособности товара зависят от силы влияния внешних и внутренних факторов конкурентного преимущества товара.

Нормативно-правовые методы управления конкурентами преимуществами объектов включает в себя:

1. Нормативные акты федерального и регионального уровня (законы, указы, по становления правительства и других органов управления), регламентирующие различные аспекты управления конкуренцией, ресурсами, качеством, охраной окружающей среды, обеспечения безопасности, социального развития и т.д.;
2. Стандарты, положения, инструкции, методики и другие нормативные документы, регламентирующие аспекты, перечисленные в предыдущем пункте, на уровне предприятия (фирмы, организации).

Технические методы управления конкурентными преимуществами объектов включают:

1. методы и технические средства мониторинга и диагностики;
2. концепции и программы технического развития объекта;
3. методы технических расчетов и моделирования, проведения опытно-экспериментальных работ, конструирования и других научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
4. технологии производства, технического обслуживания и ремонта объектов;
5. технические средства для выполнения всех исследовательских, конструкторских, технологических и организационных работ по всем стадиям жизненного цикла объекта и сопутствующих подсистем.

Экономические методы управления конкурентными преимуществами объектов включают:

1. инструменты инновационной экономики - экономические законы, законы ор ганизации, научные подходы и принципы выполнения различных функций управления (от стратегического маркетинга до регулирования);
2. методы анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации, экономического обоснования управленческих решений (особенно стратегических);
3. новые информационные технологии;
4. методы мотивации качественного труда;
5. методы управления качеством, ресурсами, организационно-техническим развитием производства, социальным развитием коллектива, конкурентоспособностью и эффективностью предприятия.

Психологические методы управления конкурентными преимуществами объектов включают в себя следующие направления:

1. изучение психологии личности, мониторинг параметров психологического портрета личности;
2. изучение психологии коллектива;
3. изучение психологии потребителя;
4. изучение психологии взаимоотношений продавца (изготовителя) с потребителями;
5. применение на практике психологических методов управления персоналом и взаимоотношениями с потребителями.

Организационные методы управления конкурентными преимуществами объектов включают:

1. методы организации маркетинговых исследований, НИОКР, технологической подготовки производства, изготовления продукции, сервисного обслуживания ее потребителей;
2. методы обеспечения организованности процессов
3. методы разработки и реализации организационных проектов

Названные методы должны применяться при решении любых вопросов на любой стадии жизненного цикла объектов.

Необходимо отметить, что различные факторы обусловливают различные виды конкуренции. Так, ожидаемая конкуренция начинается уже на стадии разработки или освоения производства новых продуктов, которые будут поставляться на уже освоенный или новый рынок. Прямая конкуренция возникает в случае конкурентных отношений без посредников.

Конкуренция может быть обусловлена как природными факторами (например, нефть на небольших глубинах, содержание железа в руде и др.), так и географическими (например, издержки на транспортирование продукции и др.).

Функциональная конкуренция возникает в связи с тем, что различные товары или услуги могут удовлетворять одну и ту же потребность по-разному (например, необходимые перевозки могут осуществляться автомобильным или железнодорожным транспортом). Видовая конкуренция возникает в тех случаях, когда товары, призванные удовлетворять одну и ту же потребность, отличаются друг от друга своими свойствами, которые влияют на степень такого удовлетворения. Предметная конкуренция проявляется в том случае, когда предприятия предлагают покупателям практически одинаковые товары (например, автомобили одного класса). Субъектная конкуренция возникает между фирмами, устойчивое положение которых на рынке обеспечивается выбранной сферой деятельности.

Недобросовестной является конкуренция, которая направлена на дискриминацию конкурентов путем распространения ложных слухов о них, фальсификации товаров, незаконного присвоения товарного знака конкурента, его фирменного наименования или маркировки, искажения в рекламе сведений об истинных свойствах товара, самовольного использования или разглашения чужой конфиденциальной научно-технической, производственной, маркетинговой или другой информации, поставки патентно «нечистых» товаров (они могут быть подвергнуты арестам и штрафам).

Из сказанного можно сделать вывод о том, что конкуренция — это соперничество между субъектами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели. Экономический смысл конкуренции заключается в соперничестве между предпринимателями за получение наивысшей прибыли.

Основными факторами конкурентоспособности являются: внутренний макроэкономический потенциал; уровень управления с позиции нововведений; прибыльность и ответственность; научно-технический потенциал; степень участия в международном разделении труда, в торговле и потоке инвестиций; степень влияния правительственной политики на создание конкурентной среды; качество и эффективность финансовой системы; состояние инфраструктуры; состояние и квалификация трудовых ресурсов; социально-экономическая и внутриполитическая ситуация.

Четыре детерминанта конкурентных преимуществ, сформулированных
М. Портером, таковы: параметры производственных факторов; параметры внутреннего спроса; наличие конкурентоспособных на мировых рынках родственных или поддерживающих отраслей; стратегия фирм, их структура и соперничество. При этом необходимо учитывать условия в стране, определяющие как характер создания фирм и управления ими, так и особенности конкуренции на внутреннем рынке, наличие конкурентной среды, обеспечивающей возможность прорывных изобретений и технологий, а также политику правительства и ее соответствие стадии развития конкурентных преимуществ.

Исходя из ситуаций, которые складываются на рынках, виды конкурентных отношений могут быть представлены в следующем виде:

* совершенная конкуренция;
* монополия;
* дуополия;
* монополистическая конкуренция;
* олигополия[[3]](#footnote-3).

Совершенная конкуренция складывается в такой ситуации, когда на рынке действуют большое количество производителей (продавцов) и потребителей (покупателей) одноименного товара, и ни одна из сторон не имеет возможности оказывать воздействия на процесс ценообразования. В таких условиях, цена формируется как результат свободного взаимодействия спроса и предложения.

Такой тип рынка называется ''рынком свободной конкуренции''.

Для рынка свободной конкуренции характерны следующие показатели:

* присутствие на нем большого числа мелких производителей (продавцов) и покупателей;
* все производители предлагают одноименный товар, что обеспечивает покупателям право широкого выбора;
* невозможность осуществления контроля над ценами, постоянное изменение объемов купли-продажи;
* свободный ''вход'' на рынок, и для продавцов, и для покупателей.

Продавцы на рынке постоянно ''борются'' за покупателя. Результатом такой борьбы является постоянное изучение неудовлетворенного спроса и разработка новых методов и подходов стимулирования совершения покупок (продаж). С другой стороны, появление на рынке ''новинок'' способствует более полному удовлетворению потребностей покупателей. Таким образом, рыночный механизм способствует максимальному удовлетворению потребностей общества.

Монополия представляет собой антипод свободного рынка. Условия монополии предполагают, наличие на рынке одного производителя (продавца), и при этом, он предлагает покупателям такой товар, у которого на данном рынке нет ''заменителей''.

В условиях монополии продавец, имеет возможность единолично регулировать количество данного товара на рынке, и тем самым, устанавливать на него желаемые цены, с целью получения максимальной прибыли – ''сверхприбыли''.

Монополия характеризуется следующими показателями:

* один продавец (монополист);
* предлагаемый товар единичен, поэтому покупатель лишен права выбора и вынужден платить продавцу установленную цену, либо отказаться от покупки;
* полный контроль монополиста над ценой товара и объемами продаж создает для конкурентов непреодолимое препятствие[[4]](#footnote-4).

В некоторых странах, периодически появляются ''естественные монополии''. Как говорилось выше, их появление может быть обусловлено государственной политикой, направленной на удовлетворение потребностей всех членов общества (энергетика, газовые отрасли, водоснабжение, здравоохранение и др.). Помимо этого, естественными монополистами становятся предприятия, использующие уникальные виды сырья (алмазы), либо технологии (космос).

Обычно, такие предприятия являются собственность государства, либо находятся под контролем государственных структур управления.

''Естественные монополии'' не противоречат общественным интересам, если они контролируемы.

Для недопущения конкурентов на монополизированный рынок, применяются различные виды правового воздействия (концессии, лицензии, товарные знаки, авторское право и др.)

Лицензия – документ, подтверждающий право фирмы, заниматься на рынке определенным видом деятельности.

Патент на авторское право – документ, подтверждающий авторство и защищающий права собственности на его использование (книги, музыкальные произведения, программы для ПК, и другие нематериальные продукты). Авторское право действительно на протяжении всей жизни автора, и в течение 25 лет после его смерти. (переходит к наследникам).

Товарный знак – набор определенных символов, при помощи которых распознается производитель товара. После регистрации товарного знака, другим производителям (конкурентам) запрещается использование подобной символики для своих товаров. Право использования символов, может быть куплено

Патент – документ, подтверждающий исключительные права автора на изобретение (материальных продуктов, либо способов их производства).

Если фирма (частное лицо) владеет патентом на изготовление какого – либо товара или применения технологии, то конкуренты лишены возможности их изготовления и использования, по пунктам, оговоренным в патенте (страна, срок, и т.д.) Во время действия патента, права на его использование могут быть куплены, что позволит функционировать на рынке вместе с монополистом.

Следует отметить, что абсолютный монополизм в чистом виде, никогда не существовал и невозможен. Как и совершенная конкуренция, он является абстракцией - теоретической моделью, которая позволяет лучше понять процессы, происходящие на рынке.

Иногда на рынке возникает ситуация, когда условия купли - продажи начинает диктовать не производитель, а покупатель. Подобный ''монополизм потребителя'' получил название – ''монопсолия''. О монопсолии говорят в тех случаях, когда на рынке очень много продавцов, но присутствует один покупатель[[5]](#footnote-5).

Однако, как и монополия, это теоретическая модель

Монополистическая конкуренция складывается в такой ситуации, когда на рынке действует большое количество производителей (продавцов), которые предлагают одинаковые, но не однотипные (с точки зрения покупателей) товары.

В отличие от монополизма, в условиях монополистической конкуренции производители (продавцы), реализуют (предлагают) на рынке одинаковый товар, (хлеб, макароны, сигареты и т.д.), но отличающиеся друг от друга качеством, упаковкой, престижностью (имиджем), другими отличиями, которые формируют у покупателя ''неценовые'' предпочтения. Т.е. фирмы ведут не ценовую борьбу, а ''борьбу'' за предпочтения.

В условиях различия товаров, фирма лишена ''привилегий'' монополиста, в силу того, что многообразие одноименных товаров, не ограничивает выбора покупателя.

В условиях монополистической конкуренции, ''выход'' на рынок новых производителей (продавцов) относительно ничем неограничен, поскольку на рынках подобного типа отсутствуют крупные фирмы – производители, что стимулирует фирмы к предложению своей продукции, и тем самым ведет к усилению конкуренции[[6]](#footnote-6).

Явление дуополии, на каком – либо рынке явление исключительное (в основном встречается на маленьких рынках, типа Армении. ''Котайк'', ''Киликия'' и др.). Оно предполагает, такую ситуацию, при которой, на рынке с одноименным и однотипным товаром действуют два производителя (или другое ограниченное число).

Для того, что бы чувствовать себя на рынке спокойно и уверенно, в большинстве случаев, эти фирмы договариваются между собой о ведении единой ценовой политики, определяя необходимое для этого количество (объем) товара или услуг.

Обычно такие соглашения носят тайный характер и не придаются огласке. Поскольку они не подкреплены юридически, то очень часто нарушаются.

На современных рынках, олигополия довольно распространенное явление. Олигополия предполагает, что на рынке действует несколько фирм производителей, каждая из которых контролирует определенный сектор (сегмент) рынка. На каждом из сегментов, одна из этих крупных фирм является ''монополистом'', что резко ограничивает возможности других проникнуть на данный рынок. Фирмы олигополисты, в основном, очень крупные производители. Для формирования подобной ситуации на рынке, необходимы довольно крупные капитальные вложения. Так, например, для того чтобы в области автомобилестроения, фирма считалась рентабельной (выдержала бы конкурентную борьбу), объемы ее продаж должны находиться в диапазоне 500 тыс. машин в год, в металлургии объемы годовых продаж должны превосходить предел в 2,5 млн. тонн и т.д.

Малое количество фирм на рынке олигополии, заставляет, даже самые крупные фирмы, помимо методов ценовой конкуренции, применять методы неценовой борьбы. Производители предполагают, что вслед за ними, цены могут опустить и другие конкуренты, что приведет к общему снижению прибыли. Поэтому в современных методах конкурентной борьбы широкое распространение находят неценовые методы (предторговое и послеторговое обслуживание, сложные формы оплаты, накопительные скидки, постоянное отслеживание покупателей, промышленный шпионаж и т.д.)[[7]](#footnote-7).

В условиях олигополии, поведение каждого из агентов рынка напрямую зависит от поведения конкурентов. Однако крупные фирмы, являются недостаточно мобильными и трудно перестраиваются на выпуск новой продукции или применение новых технологий, поэтому они очень часто, и в основном тайно, заключают между собой соглашения (картельные соглашения) о разделении сфер влияния и проведении единой товарно-ценовой политике на рынке. При этом между участниками картельного соглашения, достигается договоренность об объемах продаж каждого из членов (квотирование). Данная тактика направлена на повышение (поддержание) цен.

Классическим примером картельного соглашения является международный картель, ''ОПЕК'' - соглашение стран экспортеров нефти, которые, в разные годы контролировали от 25 до 60% нефтяного рынка экономически развитых стран.

Однако иногда, в условиях олигополизованного рынка, участники прибегают к ценовым методам регулирования, о чем заключается негласное соглашение между участниками.

Из всех, вышеперечисленных пяти видов конкурентных отношений, в современных условиях, ни одно из них не встречается в ''чистом'' виде. На любом рынке они присутствуют одновременно, однако, какой – либо из них может являться доминирующим, что и позволяет характеризовать рынок. Удельный вес каждого из этих видов на мировом рынке, в первую очередь, определяется уровнем развития экономики страны, которую данная фирма представляет, государственной экономической политикой, структурой национального рынка, степенью его монополизации и др.

Поскольку на любом национальном рынке, одновременно присутствуют малые фирмы, монополисты, олигополисты и государство, естественно между ними складываются определенные отношения

В таких условиях, государство должно вести такую экономическую политику, которая способствует формированию на рынке атмосферы конкуренции, как наиболее приемлемой, для удовлетворения потребностей всех членов общества

Основные типы рыночных структур, определяющих виды конкуренции, представлены в табл. 1.1.

Таблица 1.1 Основные типы рыночных структур, определяющих виды конкуренции[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формы конкуренции | Признаки, определяющие форму конкуренции | Степень контроля цен |
| СОВЕРШЕННАЯ |
|  | 1. Множество фирм, производящих данный продукт;
2. Полная однородность производимой продукции;
3. Отсутствие ограничений для межотраслевого перелива ресурсов;
4. Полная информированность покупателей и продавцов о ситуации на рынке.
 | ОТСУТСТВИЕ КОНТРОЛЯ НАД ЦЕНАМИ |
| НЕСОВЕРШЕННАЯ |
| * Чистая монополия
 | 1. Данный продукт производится только одной фирмой (отрасль состоит из одной фирмы);
2. Товар уникален;
3. Проникновение на рынок крайне затруднено.
 | Очень высокая степень контроля над ценами |
| * Дуополия
 | 1. Данную продукцию производят две фирмы;
2. Производится однородная продукция.
 | Частичный контроль над ценами |
| * Олигополия
 | 1. Относительно небольшое число фирм;
2. Производится однородная продукция (незначительно дифференцированная продукция);
3. Проникновение на рынок не представляет труда.
 | Частичный контроль над ценами |
| * Монополистическая конкуренция
 | 1. Участвует множество производителей;
2. Множество действительных и воображаемых различий в продукции;
3. Проникновение на рынок не представляет труда.
 | Очень слабый контроль над ценами |

1.2 Современные подходы к формированию и выбору маркетинговых стратегий

На практике используют разные подходы к развитию стратегий, такие как схемы анализа отраслевой прибыльности, конкурентное позиционирование, выявление базовых производственных возможностей, ресурсов, стратегических намерений и разработка сценариев будущего развития. Каждый из этих подходов помогает в осмыслении критически важных вопросов, но ни один не дает ответа. Ответы порождаются процессом анализа и возникают как прозрения. Эффективное использование любого из подходов представляет собой искусство, так что разные менеджеры неизбежно будут предпочитать работать с одними подходами и избегать других.

Завершенный процесс развития стратегии включает творческое использование нескольких приемов анализа. Обычно выделяют семь этапов процесса, покрывающие критически важные вопросы развития стратегии.

1. Отраслевой анализ - прибыльность сегодня и завтра.
2. Позиционирование - источник конкурентного превосходства.
3. Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее.
4. Анализ положения компании - оценка ее относительной силы и устойчивости.
5. Анализ возможностей - обзор новых групп потребителей и направлений развития.
6. Оценка будущих возможностей.
7. Выбор стратегии - позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений.

1-й этап

Отраслевой анализ - прибыльность сегодня и завтра

Одно из основных прозрений конкурентной стратегии заключается в том, что в разных отраслях средняя прибыльность неодинакова. Причиной различия средних величин являются структурные отраслевые различия. Но в любой отрасли для компании главное - достичь результатов выше средних, иметь прибыльность более высокую, чем у конкурентов.

Отраслевой анализ важен по нескольким причинам.

* Во-первых, успех компании измеряется относительной величиной ее доходности.
* Во-вторых, отраслевой анализ дает менеджерам понимание факторов прибыльности и того, как они могут измениться в будущем.
* В-третьих, различные отраслевые сегменты могут обладать неодинаковой средней прибыльностью. Отраслевой анализ помогает выделить привлекательные и непривлекательные сегменты.
* В-четвертых, не следует переоценивать смысл текущих показателей средней отраслевой прибыльности. Иногда компании обладают существенным потенциалом улучшения структуры отрасли или предотвращения дальнейшего ее ухудшения. Этот потенциал может относиться к отрасли в целом или к определенному отраслевому сегменту.
* И наконец, отраслевой анализ служит хорошей первичной проверкой адекватности нового стратегического подхода. Нередко бывает так, что примеры, которыми доказывают действенность самых модных стратегических подходов, удается объяснить различиями в среднеотраслевой прибыльности, что проливает дополнительный свет на новинки стратегической мысли.

2-й этап

Позиционирование - источник конкурентного превосходства

Анализ позиционирования должен ответить на вопрос, почему прибыльность некоторых компаний выше, чем в среднем по отрасли. Более высокая прибыльность предполагает, что компания обладает устойчивым конкурентным преимуществом и вкладывает средства в развитие производственных возможностей, которые позволят ей сохранить это преимущество в будущем.

В своей основе конкурентное превосходство имеет источником повышенную ценность продукции или услуг для потребителей. В данном контексте ценность - это то, что управляет действиями потребителя (покупателя). Более высокая ценность товара проявляется или в более дешевой цене изделий стандартного качества, или в больших - с точки зрения потребителя - достоинствах товара. Как принято говорить, даже если некачественный товар стоит недорого, он все равно ничего не стоит. Точно так же слишком высокая цена может сделать превосходную продукцию в буквальном смысле слова непригодной.

Известны два фактора, повышающие ценность товаров и услуг для потребителей, - дифференциация качества и низкая себестоимость. В обоих случаях источником конкурентного преимущества является то, что компания может предложить потребителям нечто более ценное, чем конкуренты. Дополнительная ценность продукции возникает благодаря тем особенностям производственных процессов, которые усиливают или подчеркивают потребительские достоинства товара.

Ценовое лидерство: равное качество по более низким ценам

Источником ценового лидерства компании является то, что некоторые виды деятельности и процессы выполняются с меньшими издержками, чем у ее конкурентов. При этом речь не идет об ухудшении качества продукции или услуг. Напротив, качество должно быть таким же или даже более высоким, чем у конкурентов. Более высокие доходы, чем в среднем по отрасли, являются результатом того, что продукция равного качества продается по таким же ценам, как у конкурентов, но с большей прибылью или с той же прибылью, но по более низким ценам, что обеспечивается ростом объема продаж. Иногда ценовое преимущество достигается благодаря тому, что товар по более низкой цене предлагается определенной группе потребителей, которые согласны на отсутствие у него некоторых свойств или характеристик. Поскольку для данной группы потребителей эти свойства товара не важны, они воспринимают более дешевую продукцию как продукцию равного качества и очень рады своему ценовому выигрышу.

Дифференциация: превосходное качество по повышенной цене

Политика дифференциации товаров и услуг заключается в обеспечении такого качества, за которое потребители готовы платить более высокую цену. Дифференциация - это нечто большее, чем предложение иной или более качественной продукции. Ключ к успеху в том, чтобы прирост цены от увеличения качества был больше, чем расходы на достижение дополнительного качества. Есть смысл сокращать все возможные расходы, если только эти сокращения не вредят тем дополнительным достоинствам продукции, за которые покупатели платят надбавку к средней рыночной цене. Результатом оказывается более дорогая продукция или услуга, которая тем не менее выгодна потребителям, высоко ценящим такие дополнительные качества, как надежность, удобство в пользовании и др. Отсюда следует, что дифференциация зачастую предполагает выбор определенной группы потребителей и отказ от всех других групп, для которых не важны особенности продукции или услуг, существенные для целевой группы.

Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества

В центре дискуссий о конкурентном превосходстве зачастую оказывается оценка качества и достоинств продукции потребителями, но компаниям важно знать собственные источники этих преимуществ. Нужно уметь выделять те процессы и виды деятельности, которые способствуют снижению себестоимости или повышению неценовых достоинств продукции. Именно здесь вступают в игру функциональные стратегии. Необходимо не только добиваться совершенства в каждой отдельной функциональной области деятельности, но и обеспечивать правильную координацию и согласованность функций, избегая внутренних потерь. Роль стратегии заключается как раз в обеспечении согласованности между функциональными видами деятельности и их координации ради достижения единой для всей компании цели.

3-й этап

Анализ прошлой деятельности конкурентов и прогноз на будущее

Здравый смысл подсказывает, что прежде, чем вступать в конкуренцию, следует изучить своих конкурентов, но этим правилом часто пренебрегают.

Анализ деятельности конкурентов может дать возможность влиять на их решения. Менеджеры должны использовать стратегический анализ не только для прояснения ситуации, но и для поиска методов изменения будущего. Все это позволяет по-новому увидеть собственный бизнес и собственные источники конкурентного превосходства.

4-й этап

Анализ положения компании - оценка ее относительной силы и устойчивости

Оценка конкурентных позиций компании в отрасли объединяет результаты анализа отрасли, положения компании и ее конкурентов. При этом важно отчетливо определить текущее положение компании в отрасли, имея в виду как ее финансовые результаты, так и стратегию. Результаты, полученные на предыдущих этапах стратегического анализа, могут дать новое понимание силы и слабости компании относительно других участников отраслевого рынка.

Очень важно на этой стадии анализа выйти за рамки того, что есть, и рассмотреть будущую устойчивость конкурентных преимуществ компании (или сети). Можно выделить четыре источника угрозы процветанию компании: имитация ее продукции другими компаниями, переключение потребителей на субституты, перехват ее прибыли поставщиками или потребителями продукции и сокращение прибыли из-за роста расходов на заработную плату или перераспределения доходов между партнерами.

5-й этап

Анализ возможностей - обзор новых групп потребителей и направлений развития

Изменения, которые часто воспринимаются как угроза прибыльности, являются самым богатым источником новых возможностей. Стратегический анализ помогает компании выявить новые запросы, новых потребителей и заказчиков, новые каналы сбыта, перспективные технологии - в общем, новые конкурентные позиции.

Для выявления таких вариантов развития нужно настроить ум на предпринимательский лад, взглянуть на отраслевые дела глазами постороннего и отбросить общепринятые представления о правилах и приемах конкуренции. Нам необходимо составить как можно более широкий перечень истинно новых стратегий. Они никогда не бывают наглядными и очевидными. С одной стороны, чтобы их найти, нужны вдохновение и прозрение. С другой стороны, вдохновение и прозрение могут дать результат только при основательном знании отрасли, потребителей, конкурентов и потенциальных возможностей собственной компании. Главное - избежать узости и шаблонных представлений о формах конкуренции.

6-й этап

Оценка будущих возможностей

Будущий успех в решающей степени зависит от потенциала компании. Обычно для развертывания новых стратегических позиций нужны дополнительные производственные возможности, которые нельзя создать за один день и которые не так легко ликвидировать, так что инвестиции в них оказываются, по крайней мере частично, необратимыми. Поэтому альтернативные варианты развития следует рассматривать с позиций будущих потребностей в производственных возможностях. Для создания последних нужны инвестиции и изменения производственной деятельности. Цель и направление изменений можно определить достаточно точно, но не более того. Дело в том, что каждое из рассматриваемых стратегических направлений предъявляет свои требования к развитию потенциала компании, поскольку каждый источник конкурентного превосходства нуждается в своей конфигурации производственных возможностей. Для всех вариантов развития нужно оценить взаимоотношение между требуемыми инвестициями и потенциальной отдачей.

Существует точка зрения, что развитие возможностей - это вопрос внедрения и реализации изменений, но есть три основания считать важным процесс оценки будущих возможностей и соответствующих инвестиций. Во-первых, стратегическая позиция есть не фиксированное положение, а путь, динамику которого не следует принимать за данность. Анализ и планирование развития ориентируют нас на будущее. Во-вторых, для создания будущих производственных возможностей уже теперь требуются значительные инвестиции, избавиться от которых можно только с немалым ущербом в смысле денег или репутации, влияющей на будущие доходы. Анализ этих инвестиций является важным аспектом выбора стратегии. В-третьих, некоторые возможности удается приобрести за счет кооперации с другими компаниями, но остальные возможности лучше или дешевле создавать собственными усилиями.

7-й этап

Выбор стратегии - позиционирование, отсечение вариантов, согласование выбранных направлений

Источниками конкурентного превосходства являются различия: удовлетворение разных запросов, разных групп потребителей или разных географических зон, производство другой продукции или в другом ценовом диапазоне. Нужно найти способ создания такой потребительской ценности, которую ваш клиент не получит ни от кого другого. Самой частой ошибкой при выборе стратегии является имитация. Успешная стратегия не повторяет ходы конкурентов.

Стратегия действительно требует сочетания гибкости и обязательств. Конфликт между этими характеристиками исчезнет, если осознать, что компания должна делать инвестиции сегодня (обязательства и предначертанность), чтобы создать возможности (гибкость), позволяющие ей преуспеть в изменчивом и неопределенном будущем. Стратегия - это выбор производственных и функциональных возможностей, в которые следует инвестировать, и видов инвестиций, от которых следует отказаться. Жизненно важное значение имеет устремленность на цели, составляющие основу конкурентного превосходства. Эти цели указывают направление стратегического позиционирования, которое невозможно заранее наметить или запланировать. Принимаемые на этом пути решения определяются их согласованностью с основными целями.

Глава 2. Положение фирмы на рынке и выбор маркетинговой стратегии

2.1 Определение положения фирмы на рынке и ее маркетинговые возможности

На начало 2009 года на российском рынке табачной продукции ведущие позиции занимали следующие производители:

- компания ФИЛИП МОРРИС (производители на территории Российской Федерации: ЗАО «Филип Моррис Ижора», Ленинградская обл.; ОАО «Филип Моррис Кубань», г.Краснодар);

- компания БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО (производители: ОАО «Бритиш Американ Тобакко-Ява», г.Москва; ОАО «Бритиш Американ Тобакко-СПб», г.С-Петербург; ОАО «Бритиш Американ Тобакко-СТФ», г.Саратов);

- компания «ДЖАПАН ТОБАККО Инк.» (производитель - ООО «Петро», г.С-Петербург);

- компания «ГАЛЛАХЕР Групп ПиЭлСи» (производитель - ЗАО «Лиггетт-Дукат», г.Москва);

- компания АЛТАДИС (производитель - ЗАО «Балканская звезда» (г.Ярославль) с долей на рынке 5,7%;

- компания ИМПЕРИАЛ ТОБАККО Групп (производитель - ООО «Табачная фабрика Реемтсма-Волга», г.Волгоград).

Согласно данным, представленным в отчете маркетингового агентства «Эй Си Нильсен» о развитии табачного рынка в России в период 2007 - 2008 годов рыночная доля ведущих производителей оценивалась следующим образом (табл. 2.1).

Таблица 2.1 Доля ведущих производителей табака на рынке

|  |  |
| --- | --- |
| Компания | Доля, % |
| 2007 | 2008 |
| В натурал. выражении  | В стоимост выражении | В натурал. выражении  | В стоимост выражении |
| Филипп Морис | 25,9 | 35,0 | 26,0 | 34,4 |
| Б.А.Т. | 20,3 | 22,2 | 21,3 | 23,3 |
| Джапан Тобакко | 17,3 | 18,4 | 18,4 | 18,8 |
| Галлахер | 16,4 | 11,5 | 15,3 | 10,4 |
| Империал Тобакко  | 5,4 | 5,6 | 5,4 | 5,4 |
| Прочие | 14,6 | 7,3 | 13,6 | 7,6 |

Таким образом, к началу 2009 года российский рынок табачных изделий фактически был поделен между шестью ведущими международными табачными компаниями и характеризовался значительной степенью концентрации.

В начале 2009 года наметились процессы повышения уровня концентрации на рынке табачных изделий.

Некоторые из хозяйствующих субъектов, осуществляющих свою деятельность на рынке табачных изделий, имеют долю более 50% в определенных ценовых сегментах рынка, при этом деятельность некоторых компаний, как, например, в случае Джапан Тобакко и Галлахер, является взаимодополняющей в рамках ассортимента продукции (тогда как все марки сигарет Галлахер, произведенные промышленным путем, занимают, в основном, позиции в низких ценовых категориях, марки Джапан Тобакко, в основном занимают позиции в высоких ценовых категориях).

Компанией «Бизнес Аналитика» был предложен принцип ценовой сегментации, заключающийся в том, что марки сигарет раз и навсегда закрепляются в определенном сегменте на основании цен исходного периода. В дальнейшем, марки сигарет не меняют своей принадлежности к сегменту, несмотря на рыночные колебания средней цены (даже если из-за них марка выходит за ценовые границы сегмента, к которому она отнесена), за исключением случаев ценового перепозиционирования. Критерием ценового перепозиционирования компания «Бизнес Аналитика» предложила считать изменение цены марки сигарет на 50% ценового диапазона (т.е. разницы между верхней и нижней границами) ее первоначального сегмента, в том случае, если при этом изменении цена марки пересекла мягкую границу исходящего сегмента.

Мягкие границы сегментов устанавливаются следующим образом:

верхняя мягкая граница = верхняя жесткая граница + ценовой диапазон вышестоящего сегмента/10);

нижняя мягкая граница = нижняя жесткая граница - ценовой диапазон нижестоящего сегмента/10);

Компания «AC Nielsen» представила обзор рынка сигарет, в котором предложила не только свое видение деления рынка сигарет на ценовые сегменты, но и деление рынка сигарет на такие сегменты как сегменты сигарет различной крепости, различной толщины, с различным типом фильтра.

В результате был выработан общий подход к ценовой сегментации рынка. Было принято условное деление рынка на 6 ценовых сегментов, а именно:

- «Суперпремиальный» (цена за пачку сигарет более 33,20 руб.);

- «Премиальный» (от 22,64 до 33,20 руб. за пачку сигарет);

- «Среднеценовой» (от 18,11 до 22,64 руб. за пачку сигарет);

- «Доступный» (от 12,07 до 18,11 руб. за пачку сигарет);

- «Дешевый с фильтром» (менее 12,07 руб. за пачку сигарет);

- «Сигареты без фильтра, папиросы».

В результате анализа представленной ведущими табачными производителями информации об объемах производства сигарет с учетом ценового сегментирования рынка установлено следующее.

По итогам 2008 года основные производители сигарет в России занимают следующие позиции:

- компания «ДЖАПАН ТОБАККО Инк.» (производители: ООО «Петро», г.С-Петербург; ЗАО «Лиггетт-Дукат», г.Москва), имеет долю на рынке в размере 36,7%;

- компания ФИЛИП МОРРИС (производители: ЗАО «Филип Моррис Ижора», Ленинградская обл.; ОАО «Филип Моррис Кубань», г.Краснодар), имеет долю на рынке в размере 22,1%;

- компания БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО (производители: ОАО «Бритиш Американ Тобакко-Ява», г.Москва; ОАО «Бритиш Американ Тобакко-СПб», г.С-Петербург; ОАО «Бритиш Американ Тобакко-СТФ», г.Саратов), имеет долю на рынке в размере 21,6%;

- компания ИМПЕРИАЛ ТОБАККО Групп (производители: ООО «Табачная фабрика Реемтсма-Волга», г.Волгоград; ЗАО «Балканская звезда», г.Ярославль), имеет долю на рынке в размере 9,5%;

- ОАО «Донской табак», г.Ростов-на-Дону, имеет долю на рынке в размере 4,3%.

Совокупная доля указанных компаний на российском рынке сигарет составляет 94,2 %. Остальные участники рынка имеют доли менее 2%.

Рис. 2.1 – Доли компаний на суперпремиальном сегменте рынка

Наибольшую долю в размере 43,8% в структуре рынка сигарет занимает сегмент «Дешевый с фильтром», далее следуют «Среднеценовой» сегмент - 18,2% и «Доступный» - 14,3%. Доли сегментов «Суперпремиальный», «Сигареты без фильтра, папиросы» и «Премиальный» составляют 8,7%, 7,9% и 7,0% соответственно.

Проведем анализ доли крупнейших компаний, работающих на российском табачном рынке в выделенных сегментах на рис. 2.1 – 2.6.

Рис. 2.2 – Доли компаний на премиальном сегменте рынка

Рис. 2.3 – Доли компаний в среднеценовом сегменте табачного рынка

В настоящее время отечественный табачный рынок находится в состоянии стагнации, что объясняется насыщением рынка. В этой связи серьезного увеличения объемов продаж табачной продукции ожидать не приходится. В ближайшие год-два стоит ожидать некоторого снижения прибыли табачных компаний.

Рис. 2.4 – Доли основных компаний в доступном сегменте табачного рынка России

Рис. 2.5 – Доля крупнейших табачных компаний в сегменте дешевых сигарет с фильтром

Рис. 2.6 – Доля крупнейших табачных компаний в сегменте сигарет без фильтра и папирос

Основную долю российского рынка сигарет занимают сигареты с фильтром – 91,9%, в то время как на сигареты без фильтра и папиросы приходится лишь 7,2% и 0,9% соответственно.

По оценкам специалистов на долю нелегальной продукции приходится 0,5-1,0% от общего объема рынка. В этой связи эксперты прогнозируют, что в случае увеличении акцизов, произойдет сокращение производства продукции в низком ценовом сегменте, в виду низкой рентабельности, и как следствие можно ожидать всплеска нелегального производства сигарет.

Крупнейшим производителем сигарет на российском рынке является компания «JTI & Gallaher», чуть меньшую долю занимает «Филипп Моррис Интернешнл».

Отечественный табачный рынок практически полностью сконцентрирован в руках зарубежных компаний и лишь «Донской табак» выделяется на фоне российских производителей. Многие производители работают как в низком, так и в высоком ценовом сегменте, что позволят максимально быстро реагировать на изменения в потребительских предпочтений.

Крупнейшим дистрибутором на российском табачном рынке является компания «Мегаполис», контролирующая более половины от общего объёма продаж сигарет в России.

Крупнейшим импортером сигарет на российский рынок в 2007г. была Корея, как в натуральном выражении, так и в денежном.

Компания «Империал Тобакко» - стратегически мыслящая производственная компания. Основной потенциал базируется на собственном современном производственном комплексе, разветвленной сбытовой сети, профессиональном мышлении персонала, клиентоориентированности.

Как крупный оператор табачного рынка России компания присутствует на всех выделенных сегментах рынка, занимая на них долю от 0,5 до 15%. Это достигается умением производить качественные табачные изделия, соответствующие требованиям рынка и органов по контролю качества.

Своей главной задачей компания считает развитие компании «Империал Тобакко» до уровня крупнейшего участника табачной отрасли России.

Продукция марки «Империал Тобакко» имеет устойчивый спрос. Этому способствует выпуск табачных изделий, соответствующих требованиям различных сегментов: продукция компании присутствует как в суперпремиальном, премиальном, среднеценовом, так и в доступном сегменте рынка, а также на рынке дешевых сигарет с фильтром и сигарет без фильтра и папирос.

Итог деятельности Промышленной группы «Хоббит» - Компания является признанным авторитетом в области российского табачного рынка.

Компания "Империал Тобакко" входит в пятерку крупных компаний российского рынка табачных изделий.

Продукция "Империал Тобакко" отвечает всем нормативным требованиям и сертифицирована в Российской Федерации.

Проведем оценку привлекательности отраслей, представленных в портфеле БЕ «Империал Тобакко». Этот анализ будет проведен с трех точек зрения.

1. Оценим привлекательность каждой отрасли, представленной в портфеле. Представленные виды сигарет условно разделим на 2 крупных сегмента: дорогих табачных изделий, к которым отнесем суперпремиальный сегмент, премиальный и среднеценовой сегмент и дешевых табачных изделий, к которым отнесем соответственно сегменты доступный, дешевых сигарет с фильтром и сигарет без фильтра и папирос.

Обобщенная информация по рынкам исследования приведена в таблице 2.2. При ее составлении использованы материалы из раздела описывающего основные экономические показатели рынков и анализ по модели «пяти сил Портера».

Таблица 2.2 Обобщенная информация по рынкам табачных изделий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование фактора | Рынок дорогих табачных изделий | Рынок дешевых табачных изделий |
| 1 | Емкость рынка | 264-348 млн. $ | 40-58 млн. $ |
| 2 | Темп роста | 19% | 15% |
| 3 | Загруженность производственных мощностей | 80-100% | 60-70% |
| 4 | Интенсивность конкуренции | высокая | высокая |
| 5 | Требуемые производственные навыки | средние | высокие |
| 6 | Потребность в капитале | средняя | высокая |
| 7 | Доходность отрасли | средняя | средняя |

Анализ данной информации позволяет сделать вывод о большей привлекательности рынка дорогих табачных изделий.

1. Оценим привлекательность каждой отрасли относительно других отраслей

Рынок дорогих табачных изделий имеет следующие преимущества:

* Относительно высокий объем рынка
* Высокий темп роста рынка

Рынок дешевых табачных изделий имеет следующие преимущества:

* Относительно высокая защищенность рынка от вторжения новых конкурентов, так как технологическая сложность производства достаточно высока.
1. Оценим привлекательность всех отраслей, как единой группы

Наличие в компании «Империал Тобакко» двух направлений деятельности имеет положительные и отрицательные стороны. К положительным сторонам относится возможность при работе с клиентами предлагать более широкий ассортимент продукции и комплексно обслуживать клиента. Но одновременно это является и отрицательной стороной, поскольку продукты на этих рынках являются товарами-субститутами и продажа одного из них уменьшает продажи другого. Кроме того, оказывает высокое влияние психологический фактор, так как табачные изделия для многих потребителей являются признаком имиджа, соответственно, наличие в портфеле дешевых сигарет отрицательно влияет на восприятие потребителями дорогих марок.

Обобщая проведенные анализы привлекательности отраслей, можно сделать вывод о наибольшей привлекательности рынка дорогих табачных изделий.

Потребители. Потребителей представляют различные сегменты, начиная от крупных оптовых организаций заканчивая частными клиентами, приобретающими одну пачку сигарет. Компания «Империал Тобакко» ориентируется на сегмент крупнооптового и среднеоптового заказчика. Этот сегмент потребителей приобретает как дорогие, так и дешевые марки табачных изделий.

Степень вертикальной интеграции.

Рынок дорогих табачных изделий. Вертикальная интеграция смешанная. Большое количество предприятий, выращивающих табак, имеют родственные предприятия по производству готовой продукции. Этим они обеспечивают себе стандартное качество всей производимой продукции. Поскольку компания «Империал Тобакко» ориентируются на работу с крупными заказчиками, то в конкурентной борьбе компания сталкивается в основном с представителями компаний, интегрированными по такой схеме. При этом долгосрочные перспективы такой интеграции являются не безоблачными, поскольку происходит процесс самостоятельного выхода западных производителей табака на российский рынок, что сопровождается переходом на прямую работу с реализаторами табачных изделий без использования дистрибуторской сети.

Легкость выхода на рынок и ухода с него.

Производственные мощности на рынке табачных изделий достаточно дорогие. Повышенные требования предъявляются к помещениям, системам вентиляции и сбора отходов. Как следствие, для достижения необходимой производственной мощности, обеспечивающей достижение эффекта масштаба в натуральном выражении требуются значительные инвестиции. При этом рынок характеризуется большой стабильностью компаний. Уровень «ротации» на данном рынке низок и составляет 1-2 компании в год.

Характеристики продукции.

Рынок дорогих табачных изделий. Высокая степень стандартизации, продукция разных производителей в ценовой группе практически идентична, разница между продукцией воспринимается в большинстве случаев на основе имиджа фирм-производителей и бренда. В случае исчезновения одной из фирм клиенты быстро находят замену среди существующих представителей табачного рынка в данном ценовом сегменте.

Рынок дешевых табачных изделий. Высокая степень стандартизации, продукция разных производителей практически идентична, клиенты не видят большой разницы между нею. Значение имиджа и бренда очень незначительно, при отсутствии необходимой марки сигарет в точке продаж клиент покупает любую другую из соответствующего ценового сегмента.

Экономия на масштабах производства.

Рынок дорогих табачных изделий. Наблюдается значительная экономия на масштабах, производители, достигшие максимального объема производства, приобретают материалы по минимальным ценам, имеют небольшие удельные административные и рекламные расходы.

Рынок дешевых табачных изделий. Экономия на масштабах умеренная, все компании имеют практически одинаковые производственные издержки.

Загруженность производственных мощностей.

Рынок дорогих табачных изделий. По данным компаний-производителей дорогих табачных изделий загрузка производственных мощностей составляет 80-100%

Рынок дешевых табачных изделий. Загруженность производственных мощностей составляет 60-70 %. Одной из тенденций рынка дешевых табачных изделий является отток крупных заказов из Москвы. Повышение благосостояния населения обусловливает их больший переход в сегмент дорогих табачных изделий. Предполагается, что в связи с финансовым кризисом возможен рост спроса на табачные изделия из доступного ценового сегмента.

Таблица 2.3 Анализ глобального окружения (PEST-анализ)

|  |  |
| --- | --- |
| Политические факторы:Стабильная политическая ситуация в стране довольно позитивно сказывается на развитии бизнеса. Это способствует привлечению иностранного капитала, что позитивно отражается на экономической ситуации в стране.  | Экономические факторы:Улучшение экономической ситуации в стране в целом в течение длительного периода времени => за счет этого рост проводящей сети, население и производственные предприятия стремятся улучшать свои условия; приток иностранных инвестиций; рост уровня доходов населения => это влияет на цену покупки, население покупает все более качественные и дорогие продуктыВ связи с наступившим экономическим и финансовым кризисом эта ситуация будет изменяться, хотя в 2008 – начале 2009 годов кризисная ситуация не оказала значительного влияния на рынок табачных изделий |
| Социально-культурные особенности:Возрастающее внимание собственному здоровью и требования к экологическим характеристикам. Российские люди гораздо большее внимание уделяют содержанию вредных веществ в табачных изделиях, нежели на Западе. | Технологические инновации:Для этого бизнеса технологические инновации играют безмерно важную роль. Финансовые возможности позволяют инвестировать в инновации, а интеллектуальные их реализовывать. |

Анализ силы соперничества

Соперничество между продавцами.

Рынок дорогих табачных изделий. Темпы роста рынка постепенно сокращаются. По оценкам, темпы роста региональных рынков в 2009 году составит 35-40% против 19% в московском регионе.

Многие компании с целью увеличения продаж идут на снижение цен, что приводит к сильной ценовой конкуренции.

Продукция фирм производителей слабо дифференцирована в глазах потребителей, как следствие, они легко переходят от одного производителя к другому.

Большинство компаний, обладающих значительными долями рынка, рассматривают вопрос по увеличению производственных мощностей. Чаще всего рассматриваются вопросы приобретения более производительного автоматизированного оборудования.

Рынок дешевых табачных изделий. Темп роста рынка в московском регионе быстро замедляется и на 2009 год оценивается в размере 15%. Загруженность производственных мощностей составляет 60-70 %. Эта ситуация провоцирует отдельных производителей на переход к ценовой конкуренции.

Продукция фирм производителей слабо дифференцирована в глазах потребителей, как следствие, они легко переходят от одного производителя к другому.

Издержки, связанные с выходом с рынка табачных изделий, что обусловлено высокой стоимостью оборудования и повышенными требованиями к помещениям. Высокие капиталовложения в отрасль и затруднения по выходу из нее провоцируют рост конкуренции на рынке.

Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся выйти на данный рынок.

К основным барьерам, которые встают перед новыми компаниями, можно отнести следующие:

* Доступ к каналам распределения. Реализация продукции на рынках табачных изделий осуществляется либо самой компанией, либо сетью небольших дилеров.
* Экономия, обусловленная ростом масштабов производства. При росте масштабов производства компания добивается значительных преференций от поставщиков, как следствие, стоимость материалов в продукции серьезно снижается. Это важно, так как издержки на материалы составляют 50-60% от стоимости итогового продукта.
* Потребность в капитале. При принятии решения о выходе компании на рынок табачных изделий необходимо инвестировать сравнительно большую сумму денег в приобретение оборудования и подготовку помещений.
* Высокие издержки. Сложная технология с высокой долей ручного труда, выдвигает требования к квалификации сотрудников. Можно предположить, что на начальном этапе, до момента приобретения необходимого опыта, издержки у новой компании будут выше.

Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов.

Дорогие и дешевые табачные изделия являются друг для друга товарами-субститутами.

Каждый из этих товаров занимает свою долю на общем табачном рынке.

В случае, когда средние цены по различным рынкам начинают сближаться, клиент достаточно просто переключается на потребление более дорогого продукта.

Конкурентная сила поставщиков.

Рынок дорогих табачных изделий.

На рынке действует ограниченное количество поставщиков. Наблюдается тенденция по переходу с работы через дистрибуторов к работе по прямым поставкам от производителей сырья и материалам производителям конечной продукции.

Высоки издержки переключения по основным видам сырья и материалов. Это обусловлено следующими факторами:

* Разное качество сырья и материалов у различных поставщиков, когда клиент принимает решение о покупке после оценки продукции, смена поставщика может повлечь за собой отторжение некоторой доли клиентов. При смене поставщика часто требуется проведение дополнительных рекламных кампаний, акций, стимулирующих сбыт.
* Высокие издержки по переобучению производственного персонала.
* Перенастройка технологических программных продуктов.

Рынок дешевых табачных изделий.

По поставкам основных видов сырья и материалов, рынок является полной копией рынка дорогих табачных изделий. Однако при этом необходимо отметить, что смена поставщиков сырья и материалов не значительно влияет на уровень спроса на производимую продукцию.

Конкурентная сила покупателей.

Для обоих рынков покупатели имеют практически одни и те же характеристики.

Покупатели делятся на две группы. Первая группа – это оптовые покупатели, участвующие в дальнейшей системе распределения. Таких покупателей не много, они хорошо разбираются в продукте, уровне спроса на него у конечного потребителя, который приобретают и требуют максимально низких цен. При этом качество продукции для них не является значимым параметром. С этой группой покупателей работают компании, выбравшие данную стратегию и не имеющие розничных сетей продаж.

Компания «Империал Тобакко» ориентируется на эту группу потребителей, а также часть продукции реализуется среднеоптовым покупателям. В этом сегменте сила покупателя незначительна и практически исчезает при формировании бренда.

Проведем SWOT-анализ компании «Империал Тобакко» на рынках дорогих и дешевых табачных изделий. Информация получена методом коллективной работы в «фокус-группе», в работе участвовали руководители высшего звена компании «Империал Тобакко». Для обеспечения разнопланового анализа были приглашены представители разных подразделений. Участвовали: директор по маркетингу и продажам, директор по производству, директор по снабжению, директор по доставке и монтажу, финансовый директор. Результаты анализа приведены в таблицах 2.4 и 2.5.

Таблица 2.4 SWOT анализ на рынке дорогих табачных изделий

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * большой опыт работы (более 30 лет)
* доступ к финансовым ресурсам
* высокая доля повторных клиентов и клиентов по рекомендациям
* отлаженные механизм работы крупного производства
* низкие закупочные цены
* широкий ассортимент (продуктовая линейка)
* широкая розничная сеть МОЗ, ПОЗ, дилеры
* конкурентоспособная гибкая ценовая политика
 | * устарелое оборудование, 70% оборудования старше 8 лет
* недостаточная мощность производства
* слабая автоматизация документооборота, как следствие, высокие издержки на содержание аппарата
* низкая прибыльность из-за высоких издержек
* конкуренция среди КТД
* высокая бюрократия, сложность цепочки прохождения заказа
* высокие сроки изготовления заказов
 |
| Возможности | Угрозы |
| * высокие темпы роста рынка, более 19%
* расширение доли рынка за счет развития сети МОЗ, ПОЗ и реорганизации дилерской сети
* целевой выход компании на узкие сегменты рынка за счет создания специализированных сбытовых подразделений
 | * активизация крупных игроков рынка
* снижение экономической эффективности за счет падения курса $ по отношению к Euro и жесткой рыночной ценовой конкуренции
* сохранение тенденции на рынке, к меньшей динамики изменения цены на продукцию компании по отношению к динамике изменения издержек
 |

Таблица 2.5 SWOT анализ на рынке дешевых табачных изделий

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| * продукция высокого качества
* доступ к финансовым ресурсам
* наличие специализированного ПОЗа
* конкурентоспособная гибкая ценовая политика
 | * ограниченные мощности производства
* устарелое оборудование
* узкий ассортимент
* слабые технологические возможности производства
* высокие сроки изготовления заказов
* слабая автоматизация документооборота, как следствие, высокие издержки на содержание аппарата
* низкая прибыльность из-за высоких издержек
* малые удельные объемы продаж через МОЗ, ПОЗ и дилеров
* высокая бюрократия, сложность цепочки прохождения заказа
 |
| Возможности | Угрозы |
| * снижение уровня жизни населения ввиду экономического кризиса, вследствие этого – переход клиентов из дорогих сегментов рынка
 | * закрепление лидирующих позиций конкурентами
* большой технологический разрыв между лидерами рынка и компанией «Империал Тобакко»
* снижение экономической эффективности за счет падения курса $ по отношению к Euro и жесткой рыночной ценовой конкуренции
* сохранение тенденции на рынке, к меньшей динамики изменения цены на продукцию компании по отношению к динамике изменения издержек
 |

2.2 Управленческое решение при выборе маркетинговой стратегии

В рамках определения конкурентной силы компании «Империал Тобакко» был проведен опрос руководителей подразделений, с целью выявления ключевых факторов успеха (КФУ). Участвовали: директор по маркетингу и продажам, директор по производству, директор по снабжению, директор по доставке и монтажу, финансовый директор. Им был предложен список возможных областей поиска КФУ и каждый из шести руководителей выбрал наиболее важные с его точки зрения факторы.

Из всего перечня факторов выделились те, которые были отмечены большинством из руководителей, таблица 2.6. Для обоих секторов рынка – дорогих и дешевых табачных изделий были выбраны одни и те же КФУ, этот результат можно объяснить сходной системой реализации, производства и монтажа, а так же сходными проблемами, которые сопровождают эти процессы.

Таблица 2.6 Перечень ключевых факторов успеха для рынков табачных изделий

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | ИТОГО |
| низкая себестоимость продукции  | х | х | х | х | х |   | 5 |
| возможность инноваций в производственном процессе | х | х |   | х |   | х | 4 |
| доступ к квалифицированной рабочей силе  |   | х | х | х |   | х | 4 |
| широкий доступ /присутствие в точках розничной торговли | х | х |   |   | х | х | 4 |
| скорая доставка (срочное выполнение заказа) |   |   | х | х | х | х | 4 |
| высокая квалификация сотрудников  |   | х |   | х | х | х | 4 |
| благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей | х | х | х | х |   |   | 4 |

После выявления КФУ, менеджерам было предложено присвоить веса каждому из факторов. Поскольку в процессе определения весов были получены достаточно близкие данные, то искомые величины были рассчитаны как среднее арифметическое от присвоенных менеджерами значений. Определение весов каждого из показателей дало результаты, приведенные в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Веса ключевых факторов успеха на рынках табачных изделий

|  |  |
| --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | Вес |
| низкая себестоимость продукции  | 0,21 |
| возможность инноваций в производственном процессе | 0,09 |
| доступ к квалифицированной рабочей силе  | 0,07 |
| широкий доступ /присутствие в точках розничной торговли | 0,19 |
| скорая доставка (срочное выполнение заказа) | 0,14 |
| высокая квалификация сотрудников  | 0,16 |
| благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей | 0,14 |

При помощи выявленных КФУ было проведено сравнение компании «Империал Тобакко» с основными конкурентами на обоих рынках. На этом этапе менеджерам было предложено оценить по десятибалльной шкале положение компании «Империал Тобакко» и основных конкурентов по каждому из КФУ. В данном анализе не принимал участие финансовый директор. Усредненные данные по оценкам компании «Империал Тобакко» и основных конкурентов приведены в таблицах 2.8 и 2.9. Таблица 2.8 отражает сравнение на рынке дорогих табачных изделий.

Таблица 2.9 отражает сравнение на рынке дешевых табачных изделий.

Проведем анализ конкурентных позиций компании «Империал Тобакко» на рынках исследования. Базой для этого анализа являются данные, полученные в рамках SWOT-анализа, построения матриц BCG и GE, анализа конкурентной позиции и конкурентной силы.

Таблица 2.8 Сравнение компании «Империал Тобакко» с основными конкурентами на рынке дорогих табачных изделий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | Компания «Империал Тобакко» | «Филип Моррис» | «Бритиш Тобакко» | «Дж.Т.И.» | Вес |
| низкая себестоимость продукции  | 6 | 9 | 7 | 8 | 0,21 |
| возможность инноваций в производственном процессе | 6 | 8 | 7 | 6 | 0,09 |
| доступ к квалифицированной рабочей силе  | 8 | 8 | 8 | 8 | 0,07 |
| широкий доступ /присутствие в точках розничной торговли | 8 | 10 | 8 | 7 | 0,19 |
| скорая доставка (срочное выполнение заказа) | 7 | 8 | 8 | 7 | 0,14 |
| высокая квалификация сотрудников  | 9 | 8 | 9 | 6 | 0,16 |
| благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей | 10 | 10 | 9 | 9 | 0,14 |
| взвешенная оценка | 7.70 | 8.87 | 8.00 | 7.31 | 1 |

Таблица 2.9 Сравнение компании «Империал Тобакко» с основными конкурентами на рынке дешевых табачных изделий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Ключевые факторы успеха | Компания «Империал Тобакко» | «Бритиш Тобакко» | «Филип Моррис» | «Дж.Т.И.» | Вес |
| низкая себестоимость продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте)  | 5 | 9 | 6 | 9 | 0,21 |
| возможность инноваций в производственном процессе | 5 | 10 | 7 | 10 | 0,09 |
| доступ к квалифицированной рабочей силе  | 6 | 9 | 7 | 8 | 0,07 |
| широкий доступ /присутствие в точках розничной торговли | 7 | 4 | 7 | 5 | 0,19 |
| скорая доставка (срочное выполнение заказа) | 5 | 8 | 6 | 9 | 0,14 |
| высокая квалификация сотрудников отдела реализации  | 8 | 7 | 6 | 8 | 0,16 |
| благоприятный имидж/репутация фирмы у покупателей | 7 | 8 | 6 | 10 | 0,14 |
| взвешенная оценка | 6,21 | 7,54 | 6,35 | 8,24 | 1 |

Рынок дорогих табачных изделий.

Оценка конкурентной позиции, полученная по результатам взвешенной оценки КФУ, показала что компания «Империал Тобакко» занимает достаточно прочную позицию. В числовом измерении компания занимает третью позицию на рынке, причем числовая величина оценки незначительно меньше числовой оценки компании, занимающей второе место. Эта оценка соответствует данным, полученным в рамках анализа с использованием матрицы GE, где оценка конкурентной позиции дала значение близкое к 7 балам.

Перспективы укрепления конкурентной позиции компании «Империал Тобакко» достаточно велики, это, в частности, показывают данные SWOT-анализа. Устойчивые позиции в сфере продаж, традиции качества и высокая мощность производства обеспечивают сохранение высокого уровня конкурентоспособности. Для обеспечения роста, потребуется решить ряд вопросов, связанных с переоснащением производственных мощностей и внедрением систем автоматизированного документооборота.

В настоящее время, явным лидером на рынке является компания «Филип Моррис», за ней с большим отрывом следует компания «Бритиш Тобакко», сразу за ней следует компания «Империал Тобакко».

Две последние компании имеет высокие оценки в двух наиболее важных КФУ. Это низкая себестоимость продукции и широкое присутствие в розничных сетях. Если по второму параметру компания «Империал Тобакко» приблизилась к ближайшему конкуренту, то первый и самый важный параметр – низкая себестоимость продукции - еще не достижим.

Рынок дешевых табачных изделий.

Оценка конкурентной позиции, полученная по результатам взвешенной оценки КФУ, показала что компания «Империал Тобакко» занимает относительно слабую позицию. В числовом измерении компания занимает последнюю позицию среди сравниваемых компаний. Эта оценка соответствует данным, полученным в рамках анализа с использованием матрицы GE, где оценка конкурентной позиции дала значение близкое к 5 балам.

Перспективы укрепления конкурентной позиции компании «Империал Тобакко» относительно слабы, это, в частности, показывают данные SWOT-анализа. Существенный объем продаж происходит через специализированный офис продаж, сложность продукта тормозит его массовую реализацию через другие КТД. Низкая мощность производства и узость ассортимента ограничивают возможности по дальнейшему развитию данного направления.

Проведем анализ стратегии компании «Империал Тобакко» в течение нескольких лет, после первого выхода на рынок табачных изделий.

Развитие компании «Империал Тобакко» шло в различных направлениях, эти направления можно систематизировать по методике предложенной Ансоффом. Проведем классификацию использованных стратегий:

1. Стратегия проникновения на рынок:
	1. Развитие сети продаж, ориентированной на частных и мелкооптовых клиентов.
2. Стратегия создания новой продукции:
	1. Введение в ассортимент табачной продукции из среднего ценового сегмента
	2. Введение в ассортимент табачной продукции из низшего ценового сегмента
3. Стратегия поиска новых рынков
	1. Выход на оптовый рынок России и стран СНГ
4. Стратегия диверсификации (связанной)
	1. Организация компании по поставке сырья и материалов для производства табачной продукции
	2. Организация выращивания табака

Все эти стратегии приведены в матричном виде на рисунке 2.1.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Выпускаемая продукция | Новые продукты |
| Имеющиеся рынки | * Дорогие табачные изделия на рынке крупнооптового клиента
 | * Табачные изделия среднего ценового сегмента
 |
| Новые рынки | * Дорогие табачные изделия на рынке среднеоптового клиента
 | * Табачные изделия низшего ценового сегмента;
* Производство сигарет без фильтра и папирос
 |

Рисунок 2.1 – Матрица Ансоффа для компании «Империал Тобакко»

Глава 3. Анализ изменения маркетинговых стратегий компании «Империал Тобакко Продажа и Маркетинг»

3.1 Используемая стратегия компании Империал Тобакко при входе на российский рынок

Прежде всего представим характерные черты основных конкурентных стратегий (широкой минимизации издержек, широкой дифференциации, сфокусированной минимизации издержек, сфокусированной дифференциации, и стратегии оптимальных издержек). Все эти характеристики оформим в виде таблицы 3.1.

Таблица 3.1 Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид стратегии /отличительная черта | широкой минимизации издержек | широкой дифференциации | оптимальных издержек | сфокусированной минимизации издержек | сфокусированной дифференциации |
| Стратегические цели | Ориентация на весь рынок | Ориентация на весь рынок | Понимающий ценности покупатель | Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка | Узкая рыночная ниша, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка |
| Основа конкурентного преимущества | Издержки производства ниже, чем у конкурентов | Способность предлагать покупателям что-то, отличное от конкурентов | Представление покупателям большей ценности за их деньги | Более низкие издержки в обслуживаемо нише | Способность предложить покупателям что-то особенное, соответствующее их требованиям и вкусам |
| Ассортимент товаров | Качественный базовый продукт без излишеств (приемлемое качество и ограниченный выбор) | Много разновидностей товаров, широкий выбор, сильный акцент на возможность выбора среди различных характеристик | Характеристики товара – от хороших до превосходных, от присущих ему качества до особых | Удовлетворение особых нужд целевого сегмента | Удовлетворение особых нужд целевого сегмента |
| Приоритеты в производстве | Постоянный поиск путей снижения издержек без потери качества и ухудшения основных характеристик объекта | Нахождение путей по созданию ценностей для покупателей; стремление к созданию превосходного товара | Внедрение особых качеств и характеристик при низких издержках | Производство товара, соответствующего данной нише | Производство товара, соответствующего данной нише |
| Приоритеты в маркетинге | Выделение тех характеристик товара, которые ведут к снижению издержек | Установление повышенной цены, покрывающей дополнительные издержки на дифференциацию. Создание таких качеств товара, за которые покупатель будет платить | Предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам | Увязка сфоркусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя | Увязка сфоркусированных уникальных возможностей с удовлетворением специфических требований покупателя |
| Поддержка стратегии | Разумные цены / хорошая ценность | Создание различий характеристик, за которые будут платить. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара | Индивидуальное управление снижением издержек и повышением качества продукта / услуги одновременно | Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача – не снижать имидж компании и не распылять усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке | Поддержка уровня обслуживания ниши выше, чем у конкурентов; задача – не снижать имидж компании и не распылять усилия, осваивая другие сегменты или добавляя новые продукты для расширения присутствия на рынке |
| Наиболее уязвимые места стратегии | Возможности снижения издержек не безграничны | Отсутствие отличительных особенностей продукции, в результате – легкий переход потребителей к конкурентам | Низкие возможности в условиях ценовой конкуренции | Ориентация на узкую нишу, если возникают какие либо проблемы у целевой аудитории, это тяжело сказывается на состоянии компании | Ориентация на узкую нишу, если возникают какие либо проблемы у целевой аудитории, это тяжело сказывается на состоянии компании |

Далее проведем анализ цепочки ценности «Империал Тобакко» и ее конкурентов в таблице 3.2.

Таблица 3.2 Анализ цепочки ценности инновационной организации и ее конкурентов

|  |  |
| --- | --- |
| * 1. Виды деятельности:
 | * 1. Затраты инновационной фирмы на каждое звено цепочки ценности (млн.руб/мес)
 |
| «Империал Тобакко» |  «Бритиш Америкен Тобакко» |  «Филип Моррис» |
| * 1. 1. Закупки
 | 400 | 380 | 590 |
| * 1. 2. Продажи
 | 730 | 670 | 890 |
| * 1. 3. Управление персоналом
 | 70 | 65 | 73 |
| * 1. 4. Производство
 | 200 | 150 | 160 |
| * 1. 5. Сбыт
 | 500 | 200 | 300 |
| * 1. Вспомогательные виды деятельности.
 | * 1. Затраты фирмы на каждое звено цепочки ценности. (тыс.руб/мес)
 |
| «Империал Тобакко» | «JobTour» | «Делли тур» |
| * 1. 1. Сотрудничество с другими компаниями
 | 450 | 350 | 150 |
| * 1. 2. Доставка.
 | 178 | 115 | 188 |

Таким образом, как видно из приведенной выше таблицы 3.2, затраты «Империал Тобакко» на инновационную деятельность практически по всем показателям выше, чем у конкурентов, что свидетельствует о достаточном внимании руководства фирмы к инновациям, что является необходимым условием для поддержания существующей позиции на рынке и завоевания большей доли, что является необходимым для организации, которая находится в стадии роста.

Таблица 3.3 Анализ на корпоративном уровне

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование рассматриваемого аспекта. | Ответы на вопросы: |
| Масштаб бизнеса: | Компания развила широкую региональную торговую сеть. На сегодняшний день у компании более 50 дилеров по всей России. Клиентская база компании насчитывает 12 000 постоянных клиентов.  |
| Координата заинтересованных сторон: | Заинтересованы все слои населения, также различные организации. |
| Взаимосвязанность | Корпорация придает большое значение взаимосвязи производству и сфере услуг, не стоит забывать про качество предлагаемых услуг. |
| Средство для изменения масштабов | Компании стоит направить большие усилия на разработку новинок и качества продукции, чтобы удержаться на лидирующей позиции в данной отрасли. Поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности. Поддержание хороших взаимоотношений с заинтересованными сторонами компании. |
| Стратегические вопросы | Компании «Империал Тобакко» следовало бы инвестировать свои вложения в развитие производственной деятельности, которые в свою очередь могли бы предоставлять ей в дальнейшем свою продукцию. |
| Стратегические вызовы | Для повышения ценности видов своего бизнеса компании стоит уделить внимание повышению качества своей продукции, также предоставление скидок при реализации своего товара. |

Таким образом, компания находится на стадии роста, к настоящему времени занимая видное положение на табачном рынке. Для дальнейшего успешного функционирования представляется необходимым проведение мероприятий по стимулированию сбыта – рекламные, PR-акции, формирование имиджа фирмы в глазах потребителей и проведение мероприятий, стимулирующих рост узнаваемости марки в глазах клиентов.

Таблица 3.4 Анализ на уровне бизнес-единицы

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование рассматриваемого аспекта. | Ответы на вопросы: |
| Ассортимент продукции | Достаточно широк: продукция компании представлена во всех выделенных ценовых сегментах |
| Охват потребителей | Коммерческие и государственные предприятия, также частные покупатели. |
| Географическая координата | Компания динамично развивается в Москве, московском регионе и России в целом. |
| Вертикальный охват | Компания сотрудничает с поставщиками и изготовителями сырья и материалов, имеет широкие зарубежные связи, а так же партнерские связи внутри страны |
| Координата заинтересованных сторон | Заинтересованная сторона компании - бартерные поставки. |
| Средства для изменения масштаба | Знакомство и партнерство с новыми компаниями, увеличение клиентской базы. Расширение ассортимента производимой продукции и повышение качества работы с клиентами. |
| Стратегические вопросы | Инвестировать свои вложения компании стоит в разработку новых видов моделей продукции и поддержание дружеских отношений с партнерами. |
| Стратегические вызовы | Необходимо проводить регулярно проводить сравнительный анализ и маркетинговые исследования для определения состояния рынка. |

Табачная компания «Империал Тобакко» предоставляет широкий ассортимент продукции, что позволяет удовлетворять потребности большей части потенциальных клиентов. Это повышает авторитет компании в глазах потребителей, которые могут выбрать любой из требующихся им видов продукции. Кроме того, большое внимание уделяется компанией качеству производимой продукции, что в современных условиях является одним из определяющих факторов, влияющих на выбор клиентом компании, к которой он обратится по поводу приобретения табачной продукции.

Для оценки конкурентного облика организации заполним таблицу 3.5, в которой отразим основные характеристики организации.

Таблица 3.5 Анализ конкурентного облика организации

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование рассматриваемого аспекта. | Ответы на вопросы : |
| * 1. «Империал Тобакко»
 | * 1. «Бритиш Тобакко»
 | * 1. «Филип Моррис»
 |
| Ширина товарной серии | «Империал Тобакко» может предложить свои клиентам свыше 100 наименований различных видов табачных изделий. |
| Характеристики продукции | Широкий ассортимент продукции, учитывающий различные потребности финансовых возможностей.  |
| Функциональность продукта | Все три табачные компании предлагают очень качественную продукцию, с широким ассортиментом производимой продукции. |
| Обслуживание | Предоставляются скидки постоянным клиентам. |
| Наличие | Возможен заказ оптовой партии продукции через интернет. |
| Имидж и репутация | Эти три компании являются эксклюзивными компаниями. Компания «Империал Тобакко» зарекомендовала себя, как одна из наиболее успешных компаний. |
| Продажи и отношение | Продавцы имеют достаточно хорошие знания в области производства и качества табачной продукции, также любой желающий может ознакомиься с ассортиментом на сайте. |
| Цена | В компании «Бритиш Тобакко» цены пониже, в «Империал Тобакко» средние цены, в «Филип Моррис» цены выше. |

Как видно из приведенной таблицы, по многим показателям положение анализируемых фирм одинаково ввиду высокой стандартизированности производимой продукции. При этом нужно отметить, что предприятия занимают различную долю рынка табачной продукции.

«Империал Тобакко» имеет признанный бренд на рынке табачной продукции, что дает высокие перспективы и возможность завоевания достаточной доли рынка при производстве табачной продукции высокого качества и расширении бизнеса.

Анализ целей организации проведем в таблице 3.6, в которой рассмотрим основные стратегические и тактические цели «Империал Тобакко» на рынке табачной продукции.

Таблица 3.6 Чего рассматриваемая организация хочет добиться на рынке?

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование рассматриваемого аспекта. | Ответы на вопросы: |
| Стратегическая перспектива: | Выстроить конструктивный диалог между самими производителями, крупными дилерами России и оптовыми покупателями.  Выработать общую стратегию увеличения конкурентоспособности на рынке. |
| Виды бизнеса: | Компании «Империал Тобакко» будет ориентирована на разработку новых видов продукции для расширения своего ассортимента, а также анализом рынка. |
| Позиция | Компания хочет четко добиться лидерства. Обозначить задачи и методы взаимодействия с конкурентными организациями. |
| Продукты | Компания хочет привлечь крупных клиентов. Также она планирует поглотить малые предприятия своей отрасли. |
| Дифференциация | Компания хочет добиться продуктовой и сервисной дифференциации. |

Таблица 3.7 Чего организация хочет получить от своих заинтересованных сторон

|  |  |
| --- | --- |
| Заинтересованные стороны: | Отношения организации с заинтересованными сторонами: |
| Акционеры/Владельцы | Предполагаемый уровень рентабельности – 15 – 20%, из них доходы владельцев – 5 – 10%, остальная прибыль должна идти на дальнейшее развитие компании |
| Сотрудники | Необходим высокий уровень профессионализма, минимизация уровня некачественной продукции, грамотное и полноценное консультирование по вопросам недостатков и преимуществ различных видов продукции и особенностей их производства |
| Органы власти | Высокие перспективы полноценного сотрудничества с органами культуры, социальных служб  |
| Потребители | Основные потребители – фирмы и организации и физические лица с доходом выше среднего, соответственно, их требования к качеству приобретаемой продукции также высоки |
| Общество | Организация должна акцентировать внимание общества на качестве производимой продукции, соблюдении всех требований к качеству, сертифицированности производимой продукци, соответственно, минимальному вреду здоровью, которое приносит курение.  |

Таким образом, высокие показатели качества производимой продукции позволяют рассчитывать на высокую отдачу для заинтересованных сторон, а также возможность успешного взаимодействия с органами государственной власти и общественными организациями. Все это позволяет сделать вывод о перспективности развития деятельности фирмы.

Таблица 3.8 Категории активов организации

|  |  |
| --- | --- |
| Категории активов: | Обзор по активам организации |
| Финансовые  | Обязательства – 23341 млн. руб., капитал – 21283 млн. руб., ликвидность – 1,7. |
| Кадровые | Численность персонала – 300 тыс. человек, большая часть которых является высококвалифицированным персоналом |
| Физические | Предприятие является акционерным обществом, технологические процессы связаны с производством табачной продукции, которая являются основным видом деятельности предприятия. |
| Знания | Организация регулярно изучает состояние рынка табачной продукции на основании публикуемых исследовательскими центрами данных |
| Политические отношения | Неформальные отношения с органами культуры и социальной защиты и здравоохранения |
| Восприятие | Потребители лояльно относятся к продукции компании, которая готова изучать и внедрять пожелания клиентов |
| Организационные | В организации линейно-функциональная организационная структура, корпоративная культура выражена достаточно сильно |

Проведенный анализ позволяет говорить о том, что фирма имеет достаточные активы для производства табачной продукции, однако для более эффективного производства необходима доработка некоторых видов активов, например, таких как корпоративная культура.

3.2 Разработка стратегии маркетинга компании Империал Тобакко на современном этапе

На первой стадии требуется сбор данных и детальный внутренний и внешний анализ текущей ситуации в отрасли. Внутренний анализ отрасли включает описание основных участников рынка, оценку имеющихся ресурсов, показатели деятельности и их динамику, изучение существенных факторов развития. Внешний анализ проводится для оценки положения отрасли по отношению к внешней среде: возможности выхода на внешние рынки, взаимодействие с иностранными участниками, место и роль российского кинематографа в мировых процессах развития киноиндустрии. Работу завершает SWOT-анализ: в обобщенном виде сопоставляются сильные и слабые стороны отрасли (внутренняя среда), а также возможности и угрозы (внешняя среда). Результатом первой стадии является детальный отчет о текущем состоянии отрасли (AS-IS – «как есть»).

На второй стадии в соответствии общепринятой технологией и стандартами по разработке стратегии проводится определение целей развития отрасли, а также подбор и оценка стратегических инициатив. Цели развития отрасли формулируются не только качественно, но и количественно, поскольку при разработке стратегии и для ее реализации требуется контроль степени приближения к поставленной цели. Согласно теории управления цель выбирается единственная, другие являются подцелями или задачами, конкурирующие цели исключаются. Составляется так называемое дерево целей: от основной к подчиненным, которые могут располагаться на нескольких уровнях.

При определении целей проявляется принцип управления: «по результатам» или «по целям». Управление «по результатам» основывается на представлениях, что будущее предсказуемо и его можно планировать. На этом основан традиционный подход к управлению: планирование показателей, затем мониторинг (контроль) их текущих значений и управление по отклонениям, что в конечном счете должно приводить к выполнению плана. Эту модель управления называют планфактной. Она характерна для периода плановой экономики, является основой бюджетирования, давно и активно используется многими предприятиями и отраслями для управления. Ее можно считать приемлемой, если отклонения факта от плана не превышают 15-20%. Альтернативный подход к управлению, проявившийся в последние десятилетия, основан на представлениях, что будущее случайно в принципе и предсказать его невозможно. Новая экономика связана с быстрыми изменениями рынка, непредсказуемостью поведения его игроков, значительным сокращением жизненного цикла традиционных продуктов и услуг, существенным влиянием со стороны нематериальных факторов (intangible assets). В этих условиях потребовалась новая философия управления – управление «по целям». Если цель деятельности выбрана, то затем определяется набор показателей, в зависимости от цели устанавливаются их целевые значения. Измерение текущих значений позволяет следить за вектором развития и степенью приближения к цели. Появляется своего рода «приборная доска» (Scorecard) и новый способ управления по показателям деятельности. Альтернативность двух представленных подходов проявляется в том, что в одном случае цель формулируется в категориях результативности, а во втором случае – в категориях эффективности. В системе государственного управления после начала реформ широко проявились подходы, связанные с результативностью, в то же время в некоторых официальных документах уже присутствуют подходы, связанные с эффективностью. В некоторых случаях возможен смешанный подход в зависимости от целей развития объекта управления и его деятельности.

Стратегические инициативы представляют собой предположения (гипотезы) о возможных действиях или изменениях в отрасли, которые смогут оказать существенное влияние на ее развитие. Это может быть, например, создание фонда поддержки дебютов или, скажем, разворачивание сети цифрового кинопоказа в небольших городах. Каждая стратегическая инициатива оценивается с точки зрения ресурсов, требуемых на ее реализацию, а также с точки зрения выгод и преимуществ, которые достигаются в результате. По отношению к любой отрасли, тем более к отрасли табачных изделий, должны быть рассмотрены и оценены не только экономические выгоды, но и общественные затраты. К общественным затратам от реализации стратегических инициатив следует относить ценностные, культурные аспекты, и другие последствия, имеющие социальную значимость. Совокупность экономических выгод и социальных затрат сопоставляется с требуемыми ресурсами, чтобы оценить целесообразность реализации той или иной стратегической инициативы.

Альтернативные сценарии развития выделяют на основе группировки связанных между собой инициатив. Обычно появляется три-четыре базовых сценария, из которых на основе сопоставления и оценки выбирается один, который принимается за основу для последующей детальной проработки. Точка принятия решения по выбору стратегии состоит в выборе одного из альтернативных сценариев развития ситуации. На второй стадии ставится цель деятельности, выбирается соответствующий ей сценарий развития ситуации с описанием и оценкой выбранных для детальной проработки стратегических инициатив.

Для реализации выбранной стратегии на третьей стадии требуется детальное планирование ресурсов, сроков, последовательности событий. Любое развитие связано с получением и использованием инвестиционных ресурсов, государственных или частных, предоставляемых на возвратной основе или безвозмездно. На этой стадии составляется финансовый план, который является своего рода «проекцией» стратегии на финансы. Если предполагается управление по показателям деятельности, планируются их целевые значения по периодам развития. Результатом стадии являются Программа стратегического развития отрасли и Финансовый план.

Представляется, что разработка стратегии указным способом приведет к получению точных и ясных представлений о состоянии и динамике развития отрасли на краткосрочную и среднесрочную перспективу (до 2010 года), позволит из некоторого числа возможных сценариев развития выбрать наиболее приемлемый по совокупности социальных и экономических критериев. Наличие отраслевой стратегии позволит определить основные направления государственной поддержки отрасли, а также необходимую степень участия государства в управлении.

Таблица 2.15 Стадии разработки проекта стратегии развития предприятия

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стадия I  | Стадия II  | Стадия III  | Стадия IV  |
| АНАЛИЗ  | СТРАТЕГИЯ  | ПЛАНИРОВАНИЕ  | РЕАЛИЗАЦИЯ  |
| Анализ внутренних факторов  | Определение целей бизнеса  | Выборов приемлемой стратегии  | Внедрение разработанного плана  |
| Анализ внешних факторов  | Декомпозиция стратегических целей  | Разработка стратегического плана  | Постановка эффективного управления  |
| Анализ возможностей, угроз и факторов успеха  | Бенчмаркинг. Разработка, анализ и оценка стратегических инициатив  | Финансовое планирование  | Информационные технологии Отчётность и контроль  |
| Анализ текущего состояния  | Перечень стратегических инициатив  | Программа стратегического развития Финансовый план  | Консалтинговая поддержка и сопровождение  |

В результате проведенного исследования российского рынка была сформирована база реализуемых в настоящее время табачных изделий –конкурентов товару, производимому компанией «Империал Тобакко».

Было выявлено, что основные лидеры рынка табачных изделий – выпускающиеся по лицензии. В основном табачные изделия предназначены для среднего и высшего ценового сегментов. При этом есть достаточно фирм, осуществляющих деятельность только в одном ценовом сегменте.

Лидеры табачного рынка в основном стараются занимать высший ценовой сегмент и в некоторой степени средний и доступный ценовой сегменты. В этой ценовой категории продаются 72% табачных изделий.

Была также сформирована анкета для изучения потребностей и поведения потребителей. Проведенный опрос целевой аудитории показал, что финансово-экономический кризис, разразившийся в мировой экономике вызвал снижение спроса на продукцию, позиционирующуюся в высших ценовых сегментах и относительный рост на продукцию среднего и низшего ценовых сегментов.

Хорошо развитые внешние коммуникации нужны любой фирме для успешного продвижения своих услуг или товаров. Основной вид рекламы, используемый компанией «Империал Тобакко» - щитовая реклама - самый традиционный, самый действенный и самый дешевый вид наружной рекламы.

Для привлечения внимания к своим услугам фирма использует следующие каналы распространения информации о своей продукции:

* ежедневные газеты, которые имеют широкий охват потенциальных потребителей;
* отправка потенциальным покупателям услуг рекламных проспектов по почте;
* дорожное радио, которое слушает большое количество потребителей в автомобилях;
* участие в специализированных выставках.

Средства рекламы (каналы распространения рекламных посланий) выбираются таким образом, чтобы эффективно достичь внимания целевой аудитории. Причем, основными критериями при выборе каналов распространения рекламных посланий является обеспечения максимального охвата целевой аудитории, соответствие стоимости размещения рекламы с рекламным бюджетом и соответствие характера рекламного сообщения особенностям канала. Кроме того, выбор средств рекламы производится таким образом, чтобы обеспечить необходимый географический охват потребителей и желаемые частоту и форму подачи материала.

Результат может принести только систематическая рекламная работа, причем важно, чтобы возникающие контакты не были отделены друг от друга слишком большими промежутками времени: оптимальным считается еженедельный контакт, редкие контакты воспринимаются как разовые и имеют весьма низкую коммерческую ценность, поэтому рекламные объявления делаются еженедельно.

Однако, мало показать потребителям достоинства предлагаемых товаров и услуг. Необходимо еще убедить руководителя предприятия-заказчика в надежности и компетентности фирмы-поставщика. А так как для руководителей предприятий основным критерием надежности часто является известность фирмы, то для достижения узнаваемости и создания благоприятного образа компании «Империал Тобакко» устанавливает информационных и рекламных щитов в наиболее перспективных, потенциально имеющих клиентов районах.

В целом, для продвижения своего товара фирма использует канал личной коммуникации, считая его наиболее действенным и эффективным при работе с корпоративным заказчиком. При этом, она использует наиболее качественный подход, учитывающий и удовлетворяющий персональные потребности каждого отдельного потребителя.

Прежде чем предложить свои услуги той или иной организации, компания собирает все необходимые сведения (наличие необходимости покупки рекламных площадей, финансовое состояние организации и так далее). Затем, разрабатывается примерные предложения, которые могут заинтересовать потребителя, а также рассчитываются затраты на его реализацию. Только после этого опытный агент по продажам предлагает уже готовый проект, разработанный непосредственно для данной фирмы. Такой подход позволяет фирме лучше понимать потребности своих клиентов и предоставлять наиболее значимые для них виды продукции.

Одной из таких услуг является предоставление фирмой комплексного обслуживания европейского класса. Исследования рынка, показывают, что комплексное обслуживание - главное требование корпоративных заказчиков. Понимая это, к использует комплексное обслуживание в качестве средства для стимулирования сбыта.

Коммуникация с клиентами осуществляется посредством рассылки:

* информационных писем с напоминанием и предложениями о новых продуктах;
* приглашений на выставки;
* прайс-листов с информацией об изменениях цен;
* публикация прайс-листа и презентаций готовых проектов на собственном сайте в Интернете.

На остановочных павильонах размещаются рекламные афиши, состоящие из нескольких рекламных модулей различного размера. В отличие от обычного сити-формата, который размещается по отдельным адресам или небольшими сетями, афиши размещаются только сетью из 500 или 1000 поверхностей, равномерно распределенной по всей территории области охвата рынка. Таким образом, этот вид рекламы позволяет охватить большинство районов, уложившись при этом в относительно небольшой бюджет. На остановках наземного транспорта кроме сити-формата, расположенного в левой боковой стенке остановочного павильона возможно размещение рекламы на всей задней стенке, как с внутренней, так и с внешней стороны, а также размещение рекламных плакатов в пластиковых коробах рядом с расписанием движения или даже над желтой табличкой с номерами маршрутов, останавливающихся на остановке.

Служба маркетинга – необходимое звено любой фирмы. Создание её обязательно даст экономический эффект. Владея квалифицированной информацией о рынке производимых услуг, о ценах и их снижениях в конкурирующих фирмах, компания «Империал Тобакко» сможет более гибко реагировать на все изменения. А маркетинговые исследования, которые будут производить работники службы, укажет направления, по которым необходимо проводить работу, поможет развиваться фирме, а значит, увеличит прибыль.

Для разработки позитивного корпоративного имиджа компании «Империал Тобакко» целесообразно рекомендовать следующие мероприятия.

1. Работа с потребителями

Необходимо изменить отношение к подаче рекламы, чтобы реклама не просто констатировала сколько стоит и куда обращаться, а давала и другие представления о фирме. При проведении рекламной кампании в СМИ с целью формирования позитивного имиджа предприятия; подача рекламной информации должна вестись с учетом представления потребителей о качестве продукции.

Компания «Империал Тобакко» должна разместить в рекламной продукции информацию о заявленной миссии и стратегических целях предприятия (отражающих интересы потребителей), подчеркивающей общественный статус потребителей, а также информации о разнообразии выпускаемой продукции.

«Невидимость» и «удаленность» многих фирм являются их основным недостатком. Люди, которым кажется, что они знают фирму достаточно хорошо, в пять раз чаще делают о ней положительные отзывы, чем о фирме, о которой они ничего не знают.

Для деловой репутации фирмы очень важна личность руководителя, чем он более известен, тем более известна фирма. Может быть рекомендовано участие руководителя в различных конкурсах, Шоу, выступления в прессе и на телевидении, посещение мероприятий различного уровня.

2. Работа с общественностью

Для укрепления имиджа компании «Империал Тобакко» в глазах общественности следует принять участие в социальных мероприятиях, таких например, как:

* стать спонсором детского дома или приюта
* провести благотворительную акцию для ветеранов к Дню Победы
* организовывать благотворительные обеды для малоимущих
* стать организатором праздника для детей-инвалидов

Затем регулярно давать информационный материал в СМИ о проделанной работе. Публикации укрепят деловую репутацию предприятия и его руководителя.

3. Работа с госструктурами

Для деловой репутации фирмы будет полезно формирование неформальных отношений с представителями власти через участие в политической жизни, поддержку политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем экологии, занятости, здравоохранения.

Примером таких мероприятий могут стать:

* предложение помощи в проведении городских праздников в Московской области, в тех городах, в которых фирма имеет активных клиентов;
* участие в организации Новогодних детских елок;
* ремонты дошкольных и школьных учреждений;
* помощь в приобретении медицинской техники или инвентаря, мебели для учреждений здравоохранения.

4. Работа с партнерами

Направить усилия на обязательное исполнение взятых на себя договорных обязательств. Для контроля за строгим соблюдением договоров и отношением партнеров в результату работы компании «Империал Тобакко» вести Книгу отзывов, записи в которую, методом ответов на вопросы, будут производить те, кто воспользовались услугами фирмы.

Образ фирмы как достойного члена общества обязательно должен включать в себя проявление гостеприимства. Для этого устраиваются так называемые приемы. Прием является одной из форм внешней и внутренней жизни организации, заранее подготовленная, разработанная и обеспеченная руководством и специалистами PR для совместного проведения времени представителей фирмы, хозяина и гостей.

5. Укрепление внутреннего корпоративного имиджа.

Внутренний имидж предприятия формируют представления персонала о своем предприятии. Персонал при этом рассматривается не только как фактор конкурентоспособности предприятия, одна из ключевых групп общественности, но и как важный источник информации о предприятии для внешних аудиторий. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются культура предприятия (система подбора и обучения персонала, система отношений руководства и подчинения, система оценки работы персонала на основании принятых на предприятии критериев, система вознаграждений, система социальных льгот, фирменный стиль предприятия) и социально-психологический климат (настроение и мнение коллектива, индивидуальное самочувствие и оценка условий жизни и работы личности в коллективе).

Работа с персоналом должна иметь следующий состав:

1. Внедрение в сознание сотрудников четких представлений о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания на специально оборудованных стендах внутри офиса, упоминания на различных собраниях и совещаниях;
2. Внедрение планомерной системы обучения персонала, направленной на повышение его профессионального и культурного уровня
3. Внедрение в практику работы групповых совещаний, как системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства;
4. Разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования
5. Внедрение системы социальных гарантий сотрудникам, ими могут стать:
* организация бесплатных обедов в офисе (заказы с доставкой);
* гарантированное медицинской обслуживание в случае болезни;
* оплата серьезных операций в случае необходимости;
* помощь семьям сотрудников при несчастных случаях и смерти близких;
* возможность повышения квалификации и как следствие карьерного роста;
* введение выплат за стаж работы на данном предприятии.

Большое значение для персонала фирмы имеет разработка фирменного стиля.

Фирменный стиль - совокупность постоянных изобразительных, визуальных, информационных средств, с помощью которых фирма подчеркивает свою индивидуальность.

Фирменный стиль используется при оформлении предлагаемых фирмой услуг, в качестве рекламы. Фирменный стиль используется как инструмент продвижения фирмы на рынок, конкуренции, привлечения внимания покупателей.

Он формирует у потенциальных клиентов фирмы ее восприятие, доверие или недоверие к ней и ее продукции.

При разработке фирменного стиля учитываются как общие характеристики сферы деятельности компании, предлагаемых ей товаров, услуг, так и индивидуальность ее предложений на данном рынке.

Комплексная разработка фирменного стиля компании включает разработку логотипа, товарного знака, фирменных бланков и др. полиграфической продукции, рекламных модулей для различных изданий, web-сайта и т.д. по выбору заказчика.

При реализации предложенной программы укрепления корпоративного имиджа, несомненно, произойдет увеличение объема продаж, так как известные фирмы, а в программе большое место уделено именно увеличению положительной известности компании «Империал Тобакко» привлекают к себе внимание покупателей чаще, а значит, реализация услуг увеличится.

Таблица 3.10 План маркетинговых мероприятий на 2009 г

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Цели мероприятий | Мероприятие | Срок исполнения |
| 1. | Аналитические обзоры (маркетинговые исследования): |  |  |
|  | 1. Получение полной статистической информации об объемах производства и реализации потребителей и конкурентов за необходимый период
2. Получение информации о емкости перспективных рынков
3. Снижение временных и материальных затрат на поиск и обработку первичной информации.
4. Создание информационной базы о внешней среде организации
5. Обеспечение достижений целей компании
 | Покупка готовых исследований, отчетов компаний | В течение года |
| Подготовка исследования рынка  | 2 квартал 2009 г |
| Проведение собственными силами исследования рынка  | 3 квартал 2009 г |
| Проведение исследования по теме «охват рынка» | 3 квартал 2009 г |
| 2.  | Каналы сбыта: |  |  |
|  | 1. Централизованное обеспечение продукцией реализующих предприятий в регионах
2. Увеличение конкурентоспособности компании «Империал Тобакко» и повышение статуса на рынке
3. Сокращение времени работы с клиентом
 | Создание дилерской сети в регионах, где реализуется продукция компании «Империал Тобакко» | В течение года |
| 3. | Web-представительство:  |  |  |
|  | 1. Снижение издержек на донесение информации о предлагаемых услугах и деятельности компании до конечного потребителя;
2. Привлечение новых клиентов;
3. Увеличение сбытовых показателей;
4. Сбор статистической информации для последующего анализа;
5. Ознакомление потенциального клиента с фирмой (реклама);
6. Интерактивное общение, как с потенциальными, так и с существующими клиентами фирмы посредством сети Интернет (возможность производить различные операции через сайт и обмениваться документами без необходимости личного присутствия в офисах компании, осуществлять продажи через интернет и т.п.).
 | Утверждение дизайна сайта | Май месяц |
| Программирование и верстка |
| Размещение сайта в сети Интернет |
| Продвижение сайта в рамках проекта |
| 4. | Реклама в Интернет: |  |  |
|  | 1. Обеспечение постоянного притока новых пользователей корпоративного сайта
2. Обеспечение максимального количества заинтересованной аудитории.
3. Повышение узнаваемости торговой марки и логотипа фирмы.
4. Снижение издержек за счет охвата целевой аудитории
 | Размещение баннерной рекламы на сайтах других компаний и отраслевых порталах | В течение года |
| 5. | PR - издания |  |  |
|  | 1. Создание благоприятной информационной среды для роста продаж и улучшения репутации продукции и фирмы в целом.
2. Информирование в кругу профессиональной общественности о деятельности компании «Империал Тобакко», достижениях и планах.
 | Статьи и интервью в бизнес-изданиях и специализированной прессеОсвещение деятельности фирмы | В течение годаИюнь месяц |
| 6. | Выставочная деятельность, презентации, семинары: |  |  |
|  | 1. Формирование положительного имиджа организации на региональных, федеральных и зарубежных рынках.
2. Презентация новых инженерно-технологических разработок компании.
3. Продвижение продукции фирмы на региональных, федеральных и зарубежных рынках
4. Увеличение сбытовых показателей компании
5. Коммуникации с партнёрами, существующими корпоративными клиентами.
6. Возможность прямого контакта с перспективными потенциальными заказчиками.
7. Интеграция с мировыми производственными структурами
8. Исследование рынка, сбор информации о конкурентах, потенциальных стратегических партнерах
9. Исследование потребительских предпочтений
 | Участие в центральных выставках и конференциях | В соответствии с планом выставочной деятельности |
| Международный салон  | Август-сентябрь 2009г,г. Москва |
| Организация бизнес-туров на ведущие мировые профильные выставки | 1 – 2 раза в год |
| 7. | Полиграфия, сувенирная и представительская продукция: |  |  |
|  | 1. Информирование потенциальных клиентов о номенклатуре и основных характеристиках продукции.2. Поддержка имиджа фирмы как стабильного перспективного предприятия.3. Формирование лояльного восприятия завода и продукции4. Формирование пакета для клиентской рассылки5. Формирование рекламного пакета для бизнес-партнеров | Разработка и печать фирменных календарей | 2 квартал 2009 г |
| Печать фирменных визиток | В течение года |
| Издание Каталога продукции компании «Империал Тобакко» | 2 квартал 2009 г |
| Презентационные диски | 1 квартал 2009 г |
| Фирменные папки,Проспекты, буклеты | 3-ой квартал |
| Почтовая рассылка коммерческих предложений, буклетов, проспектов | В течение года |
| Изготовление значков открытия | 2 квартал 2009 г |
| 8. | Реклама на радио и ТВ: |  |  |
|  | 1. Информирование общественности о компании «Империал Тобакко»
2. Создание положительного имиджа о компании среди потребителей, партнеров, конкурентов и общества в целом
 | Освещение мероприятия по случаю празднования открытия в новостях (по телевидению и радио) | Июнь месяц 2009 г |
| 9. | Прочие рекламные расходы: |  |  |
|  | Обеспечение качественными изображениями полиграфической и Интернет-рекламы | Фотосъемка промышленных объектов | Июль месяц 2009г |
| 10. | Обучение: |  |  |
|  | 1. Повышение квалификации путем приобретения новых знаний и опыта применения новых технологий в осуществлении маркетинговой деятельности
2. Совершенствование маркетинговой деятельности в компании, улучшение результативных показателей, повышение эффективности
 | Покупка специализированной литературы | В течение года |
| Участие в специализированных семинарах и тренингах |

Чтобы привлечь внимание, табачные изделия должны позиционироваться как составляющая имиджа успешного человека. Наиболее приемлемая цена для табачных изделий средней ценовой категории 35–. В основном при покупке табачных изделий покупатели ориентируются на позиционирование компании и цену продукции.

В результате были выявлены критерии успешности продукции, реализуемой на российском табачном рынке, неудовлетворенные потребности и обозначены параметры для возможностей дальнейшего продвижения табачной продукции:

 - средний и низший ценовой сегмент;

- позиционирование как составляющей имиджа успешного человека;

- розничная цена в пределах 25-35 руб.;

- целевые каналы распространения: в Москве и области – крупнооптовые заказчики. На регионы выходить через крупных оптовиков (длинные каналы). При заведении в длинные каналы ориентироваться на уровень продаж дистрибьютором других табачных изделий.

 - наиболее благоприятный период выведения новых видов продукции - сентябрь, когда представители целевой аудитории возвращаются с отдыха и несколько стеснены в средствах.

Заключение

Стратегическое планирование – это плановая работа, включающая разработку прогнозов, программ и планов, в которых предусматриваются цели и стратегии поведения объектов управления в перспективе, позволяющие этим объектам эффективно функционировать и быстро приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды.

Процесс стратегического планирования включает:

• определение миссии предприятия, организации;

• формулирование целей и задач функционирования предприятия, организации;

• оценку и анализ внешней среды;

• оценку и анализ внутренней среды;

• разработку и анализ стратегических альтернатив;

• выбор стратегии.

Процесс стратегического управления включает также:

• реализацию стратегии;

• оценку и контроль выполнения стратегии.

Процесс стратегического планирования состоит из 4 основных этапов.

1. Анализ и определение миссии организации.
2. Постановка долгосрочных целей и задач.
3. Анализ и разработка стратегий для их достижения.
4. Осуществление стратегии через проекты.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Содержанием стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей бизнеса фирмы,

- анализ внешней среды фирмы,

- анализ ее внутренней обстановки,

- выбор и разработка стратегии на уровне СЗХ, фирмы,

- анализ портфеля диверсифицированной фирмы,

- проектирование ее организационной структуры,

- выбор степени интеграции и систем управления,

- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",

- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,

- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,

- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Стратегия конкуренции представляет собой набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли. Или то же, но более простыми словами, стратегия конкуренции фирмы показывает, каким образом руководство компании пытается смягчить удары конкурентов и тем самым, выстоять против разрушительного действия пяти сил конкуренции. В зависимости от сложившейся ситуации, стратегия может носить преимущественно оборонительный или преимущественно наступательный характер.

Компании всего мира имеют на вооружении поистине фантастически проработанные все мыслимые и немыслимые способы завоевания рыночного преимущества. В этом смысле, существует столько стратегий конкуренции, сколько конкурирующих фирм. Однако можно выделить три основных стратегических подхода к ведению конкурентной борьбы:

1. Стремление иметь самые низкие в отрасли издержки производства.

2. Поиск путей дифференциации производимой продукции от продукции конкурентов (стратегия дифференциации).

3. Фокусирование на узкой части, а не на всем рынке.

Для компании «Империал Тобакко» выбрана стратегия развития, основанная на минимизации издержек, на эффекте масштаба.

Список использованной литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 14.07.2008 №118-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, №32, ст. 3301.
2. Федеральный закон Российской Федерации от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (в ред. Федерального закона от 29.04.2008 №58-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 16.02.1998, №7, ст. 785.
3. Федеральный закон Российской Федерации от 30.11.1994 №52-ФЗ «О введении в действие части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 01.12.2007 №310-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, №32, ст. 3302.
4. Федеральный закон Российской Федерации от 08.08.2001 №128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (в ред. Федерального закона от 23.07.2008 №160-ФЗ) // Российская газета, №153 – 154, 10.08.2001.
5. Акулич И.Л. Маркетинг: - Учебник/ И.Л. Акулич. – 2-е изд. – Мн.: Выш. шк., 2005.- 447с.
6. Алексунин В.А. Маркетинг: Краткий курс. Учебное пособие.− 2-е изд.−М.:Издательский дом “Дашков и Ко”,2004.−191 с.
7. Алексунин В.А., Родигина В.В. Электронная коммерция и маркетинг в Интернете. М: ИТК «Дашков и К», 2007, с. 71
8. Алешина И.В. Корпоративный имидж: стратегический аспект. // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. - № 1
9. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб.: Питер, 2009
10. Ассель Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 510 с.
11. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. – М.: Экономика, 2009
12. Баринов В.А., Синельников А.В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом, 2000, №6.
13. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. − М.: ИНФРА-М,2004.−219 с.
14. Батра Р., Майерс Дж., Аакер Д. Рекламный менеджмент. – М., СПб, К.: Вильямс, 2009
15. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков. - М.: Русская Деловая Литература, 2005
16. Бокарев Т. Энциклопедия Интернет-рекламы. — М.: Издательство «ПРОМО-РУ», 2005
17. Боумен К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М:Юнити
18. Бурцев В.В. Внутренний контроль сбытовой деятельности в современных условиях хозяйствования // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - №6
19. Вествуд Дж. Маркетинговый план. Спб: Издательство «Питер», 2001
20. Вирин Ф. Электронная торговля 2007: Аудитория, тенденции и законодательство по материалам конференции «Электронная торговля 2007». М: Оборот, 2008
21. Волков А.А., Боткин И.О. Рыночная модель методики расчета экономической эффективности инвестиционных проектов. // Проблемы региональной экономики. - 2006. - № 1/2. - С. 213-230.
22. Галицкий Е.Б. Методы маркетинговых исследований. М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2006.
23. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. М., 2002.
24. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Издательство «Финпресс», 2003.-529с.
25. Голубков Е.П., Голубкова Е.Н., Секерин В.Д. Маркетинг: выбор лучшего решения. – М.: Издательство «Финпресс», 2003.-572с.
26. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 2004.-569с.
27. Гончарук В. А. Развитие предприятия. М.: Дело, 2005.-852с.
28. Горев А.Э. Информационные технологии в управлении логистическими системами. – СПб.: СПбГАСУ, 2004. – 193 с.
29. Григорьев А.Г. Проблемы совершенствования логистических систем в производственных структурах. Волгоград, 2002.
30. Деловое планирование (Методы, Организация, Современная практика):уч. пособие, под редакцией В.М. Попова - М:Финансы и статистика, 2007
31. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. 3-е издание. – СПб.: Питер, 2008. -544 с.
32. Дрожжин А.И. Логистика. М., 2007.
33. Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: уч. пособие - М:Информационно внедренческий центр "Маркетинг", 2007
34. Зайнашева З.Г. Региональная политика в сфере услуг// Вестн. Моск. Ун-та. Сер. 6.- Экономика.- 2005. №3
35. Имери В. Как сделать бизнес в Internet. - Киев: Комиздат, 2005
36. Кабацкая Е. Управление отношениями с клиентами в B2B-секторе // Эпиграф, №20, 29.05.2007.
37. Каталоно Ф., Смит Б. Интернет-маркетинг. М-СПб\_киев, Диалектика, 2005
38. Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. Кн. 2. — М.: АОЭТ, 2006. – 256 с.
39. Коробейников О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия. Учебное пособие. Н-Новгород, 2003.-543с.
40. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ.изд.-К.;М.;СПб.: Издат.дом. «Вильямс», 2006
41. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль.- СПб. Питер.- 2005 – 896 с.
42. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. М.: Ростинтэр, 2003.-587с.
43. Котлер Ф., Агмстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. - 2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. дом "Вильяме", 2008
44. Кравец Л., Обрезанов С. Современный механизм обеспечения конкурентных преимуществ в сфере предпринимательства // ИС. Промышленная собственность (Москва) 28.10.2007г. №10
45. Краткая стратегия действия фирмы на рынке // «Бухгалтерский учет в торговле», №4 – 2009
46. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2008.
47. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. – СПб.: Питер, 2004. – 800 с.
48. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива.-СПб., Наука, 2002
49. Макконел Р., Брю Л. Экономикс. М.: Экономика, 2008. – 570 с.
50. Мамыкин А.А. Стратегия и тактика маркетинга в Интернет// Маркетинг в России и за рубежом. — 2005. — № 2.
51. Матвеева И.К. Бечмарктеинг, Спб: Вега. 2006.
52. Мате Э. Послепродажное обслуживание / Пер. с франц. М.: АО издательская группа «Прогресс», 2003.- 160 с.
53. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента, М.: Дело, 2004-547с.
54. Методические рекомендации по определению факторов конкурентоспособности продукции отрасли. — М.: НИММАШ, 1986. – 113 с.
55. Мильнер Б.З. Управление знаниями — вызов XXI века//Вопросы экономики. — 1999. — № 9.
56. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. – СПб.: «Питер», 2006. – 336 с.
57. Мишин Ю. Слагаемые конкурентоспособности: Рекомендации по выработке стратегии развития производственных структур. //Риск, 2003. - №1. – с.41 – 45.
58. Неганов М. Корпоравтиная книга продаж, или профессиональный инструмент для управления продажами // управление продажами № 4, 2005
59. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг: Краткий курс. СПб.: Питер, 2006.-587с.
60. Пименов В.Б. Электронная торговля для представителей малого и среднего бизнеса Спб: Питер, 2006
61. Полипенко Н.Н, Татарский Е.Л. Основы маркетинга: Учебно-методическое пособие. − М.: Издательско-книготорговый центр Маркетинг”, 2005.−180 с.
62. Попадюк К.Н. Влияние жизненного цикла товара на изменение параметров цепи поставок // Маркетинг в России и за рубежом, 2005, №2.
63. Попов Е. В. Потенциал маркетинга предприятия. //Маркетинг в России и за рубежом, № 5, 2007
64. Портер М. Конкуренция. М.: Издательский дом «Вильямс», 2008. – 496 с.
65. Преображенский К. Еще один шанс для России. // // Мир Internet. - 2006
66. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2008. – 864
67. Пэтл К., Маккартни М.П., Секреты успеха в электронном бизнесе / Пер. с англ. под ред. Осипова Г.С. – СПб.: Питер, 2006
68. Рублевская Ю.В., Попов Е.В. Моделирование бизнеса в интернет-среде/ Маркетинг/ №2- 2006
69. Самочкин В.Н. Гибкое развитие предприятия. Анализ и планирование. — М.: Дело, 2008. – 336 с.
70. Сафронова И.И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия. Дисс. канд. эк. наук. Орел, 2006.
71. Синецкий Б.И. Основы коммерческой деятельности. М., 2000
72. Современные концепции управления производством и их реализация в корпоративных информационных системах / Конспект лекций. М., 2002
73. Стаханов В.Н.Стаханов, В.Н. Теоретические основы логистики/ В.Н. Стаханов,, В.Б. Украинцев,. -Ростов н/Д: Феникс, 2001.
74. Стоун М., Вудкок Н., Мэчтингер Л. Маркетинг, ориентированный на потребителя. М.: Изд-во Фаир-пресс, 2003.-561с.
75. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
76. Томпсон-мл Артур, А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007. – 928 с.
77. Уотерс Д. Логистика. Управление цепью поставок: Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
78. Управление цепями поставок / Под ред. Дж.Гатторны. М.: ИНФРА-М, 2008. – 670 с.
79. Успенский И.В. Интернет-маркетинг: Учебник. СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003.-384с.
80. Фасхиев Х.А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспособности изделий// Вестник машиностроения – 2005. - №10 с. 59-66.
81. Фатфутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 312 с.
82. Федько В.П. и др. Основы маркетинга для студентов вузов, Ростов-на-Дону: Феникс, 2005. – 479 с.
83. Филюрин А. С. Торговые марки. М., 2006
84. Филюрин А.С. Российские особенности продвижения торговой марки и управления ею. // ЭКО. – 2005.- № 5
85. Финансовый менеджмент/Под ред. Е.С.Стояновой – М.: Изд-во «Перспектива», 2000
86. Функции и структура службы маркетинга предприятия. // «Бухгалтерский учет в торговле», №5 – 2005
87. Хлусов В.П. Основы маркетинга− М.:”Издательство ПРИОР”, 2003.− 160
88. Холмогоров В., Интернет-маркетинг. Краткий курс. – СПб.:Питер, 2005.-512с.
89. Хруцкий В.Е., Сизова Т.В., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: Настольная книга по постановке финансового планирования. – М.: Финансы и статистика, 2002 г.
90. Чеботарев А.А., Чеботарев А.Д. Логистика и маркетинг. Маркетологистика. М.: «Экономика», 2005.
91. Черенкова Е. Опыт организации интерактивных количественных Интернет-опросов// Маркетинг и маркетинговые исследования в России. 2004. №3
92. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок. СПб.: Питер, 2006. – 720 с.
93. Шахурина Ф.Р. Цыкоза Г.Н. Защита прав потребителей / Учебно-практическое пособие. – М.: ИЦ «Маркетинг», 2003.-428с.
94. Шляхтина С. Электронная коммерция – все быстрее, надежнее, привычнее // Компьютер Пресс, №2 – 2005.
95. Яркина Т.В. Основы экономики предприятия. М., 2003
1. Сафронова И.И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия. Дисс. канд. эк. наук. Орел, 2006. [↑](#footnote-ref-1)
2. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. М.: Вильямс, 2003. [↑](#footnote-ref-2)
3. ВороновА.А. Конкуренция и проблемы ее становления в России в кон-це 1990-х годов // Экономика. Управление. Право. 2000. №4. [↑](#footnote-ref-3)
4. Даурова Т.Г. Конкурентная политика России // Правовая политика и правовая жизнь. 2003. №3. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. М., 2001 [↑](#footnote-ref-5)
6. Кныш М.И. Конкурентные стратегии. СПб., 2000 [↑](#footnote-ref-6)
7. История экономических учений / Под ред. Автономова В. Д. М, 2001 [↑](#footnote-ref-7)
8. Кирцнер И.М. Конкуренция и предпринимательство. М., 2001 [↑](#footnote-ref-8)