**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегический маркетинг – это современный маркетинг, базирующийся на определенном видении фирмой окружающего мира и своей роли в нем, на принципах глобализма, инновационности, интегрированности, предпочтения структурных исследований перспектив потребностей рынка и мониторинга среды, активного использования связей с общественностью. В целевом отношении он ориентирован на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников отношений рыночного обмена и обеспечивает создание товаров и услуг более высокой ценности, чем у конкурентов.

Стратегия маркетинга в целом – это воплощение комплекса доминирующих принципов, конкретных целей маркетинга на длительный период и соответствующих решений по выбору и агрегированию средств организации и осуществления на рынке ориентированной на эти цели деловой активности.

Выбор стратегий маркетинга определяется положением, потенциалом и традициями деятельности фирмы на рынке, спецификой продукции, конъектурой рынка. Многое зависит от структуры и методов управления учреждением, от приоритетов фирмы и специфики товара.

**1.1. Стратегический маркетинг**

Этап становления стратегического маркетинга, ознаменовался приобретением им ряда особых черт. Это ориентация на долгосрочную перспективу. Это постоянный систематический анализ потребностей рынка, как стержневая функция, выводящая на разработку эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих свойствами, отличающими их от товаров-конкурентов и таким образом создающими изготовителю устойчивое конкурентное преимущество. По этому стратегический маркетинг базируется на результатах анализа и прогноза существенных условий окружающей среды, а также, сильных и слабых сторон собственной деятельности. Он сохраняет и развивает достигнутые успехи, ищет новые возможности, том числе прорывного характера, создает и обеспечивает перспективы предприятия.

Новые, современные черты стратегического маркетинга – это его глобализм, активность, инновационности, интегрированности, предпочтение структурных исследований рынка, активное использование связей с общественностью, целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерства всех участников отношений рыночного обмена и не коммерческого распределения общественных благ.

Принцип ***глоболизма*** – возник как реакция на растущую взаимозависимость национальных рынков, на усиление однородности потребностей под воздействием успехов технологий коммуникации и транспорта, на развитие международной стандартизации, на тенденции объединения стран, заключение межгосударственных соглашений и развития международной конкуренции. ***Активность*** – современного стратегического маркетинга, вызвана к жизни растущим м насыщением рынка, увеличением скорости технологического процесса, последовательным устранением барьеров для международной торговли.

***Интегрированности*** – новый шаг в развитии подхода, начатого маркетингом-микс. Действием в рамках операционального маркетинга осуществляются в тесной увязке со структурой и направленностью стратегического плана. Товарная политика, ценообразование, продвижения и сбыт осуществляются на основании стратегического выбора товарных рынков, долгосрочного прогноза состояния и динамики спроса и предложения на выбранных целевых рынках. Взаимо-увязка стратегического и операционального маркетинга позволяет оптимизировать цели по завоеванию доли рынка и необходимый для их достижения маркетинговый бюджет.

***Инновационность*** – маркетинга выражается в постоянном поиске и инициировании постоянных изменений потребностей, в обновлении ассортимента, придании товарам новых черт и достижении новых уровней удовлетворения потребностей, в использовании новых форм коммуникаций, новых способов продаж и доставки. Такой поиск поощряется фактом, что все большее количество потребителей в мире исповедуют приоритеты качества товаров и услуг, удобства их приобретения и потребления над ценовыми параметрами.

***Предпочтение структурных исследований рынка*** – еще один принцип современного стратегического маркетинга, утверждающий их преимущество над эпизодическими исследованиями. Проводящимися для решения отдельных частных проблем.

***Активное использование связей с общественностью*** – акцент на коммуникационные функции отражает растущую социальную направленность маркетинга, распространение практики его осуществления на некоммерческие, бюджетные сферы деятельности, зависимость результатов маркетинговой работы от отношения к ней со стороны общества и его групп. Важнейшим в этой связи выступает требование к социальной этичности, экологичности и вместе с тем эффективной исполненности маркетинга, включая заботу о широком внешнем социально-экономическом эффекте – так называемом экстерналитисе.

***Целевая ориентация маркетинга на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества*** – это квитенссенция перечисленных черт, особенностей современного стратегического маркетинга отношений. В нем воплощаются философские принципы, определяющие отношение фирмы:

* К себе (мы хотим существовать очень долго);
* К клиентам (стремимся поддерживать обоюдное доверие);
* К своим сотрудникам (диалог по вопросам оптимизации хозяйствования);
* С капиталодателями, заемщиками (например, предоставления надежного процента с капитала, несколько выше банковского);
* С поставщиками (как и с клиентами);
* С конкурентами (варианты: честная конкуренция, согласованность действий, обособленность на внешнем рынке при согласованности на внутреннем и т. д.);
* Отношения с общественностью (спонсирование крупных мероприятий, организация фондов поддержки экологии и др.);
* С социальной окружающей средой (использование чистых, этичных технологий).

***Партнерство*** – всех участников рыночного обмена, как и не коммерческого распределения общественных благ, базируется на принципах "открытых систем".

**1.2. Содержание стратегической маркетинговой деятельности**

Основными содержательными этапами стратегической маркетинговой деятельности являются проведение **SWOT – анализа ,** обретение определенного видения картины рыночного мира и фирмы в этом мире, а так же стратегическое целепологание.

Первым этапом стратегической маркетинговой деятельности является SWOT-анализ ситуации на рынке и самой фирмы. Английская аббревиатура означает комплекс – "сильные стороны – слабости – возможности – угрозы". Основные компоненты такого анализа представлены на рис. 1.1.

 **Рис. 1. 1. Основные компоненты SWOT -анализа**

Предприниматель

Конкуренты

Рынок

Макросистема

Анализ своего потенциала

Анализ конкурентов

Анализ рынка

Анализ макросистемы

Анализ сильных и слабых сторон

Анализ потенциальных возможностей и угроз

Анализ Шансов - рисков

Так, анализ сильных и слабых сторон фирмы, ее потенциала в сравнении с конкурентами может быть проведен по следующим основным аспектам:

* Менеджмент предприятия: культура и философия, цели и стратегии, система мотивации сотрудников;
* Маркетинг: фазы жизненного цикла товаров, ценовая политика, коммуникация и сбыт;
* Научные исследования и развитие: интенсивность и результаты, ноу-хау, использование новых информационных технологий;
* Кадры: возрастная структура, уровень образования, квалификация и мотивация менеджмента;
* Производство: оборудование, гибкость, качество производственного планирования и управления;
* Финансы: доля собственного капитала, финансовый баланс, возможности получения кредитов.

Анализ потенциальных возможностей и угроз проводиться чаще всего как сопоставительный анализ определенных целевых рынков по следующим аспектам:а ) количественные данные:

* Потенциал рынка;
* Реальный объем рынка;
* Уровень насыщения рынка;
* Темпы роста рынка;
* Распределение рынка между производителями (конкурентами);
* стабильность потребности;
* динамика цен;
* развитие коммуникаций и сбыта;

б) качественные данные:

* структура потребностей клиентов;
* мотивы покупок;
* особенности предпочитаемых форм процесса приобретения;
* способы получения информации потребителями;
* распределение сил между субъектами рынка разных категорий( производителями, посредниками и потребителями).

В стратегическом маркетинге реализуется последовательное движение вперед от анализа ситуации, через прогнозы ее развития к разработке сценариев. На этой основе фирма приходит к новому видению будущего мира, формируя стратегические цели и саму стратегию.

Видение будущей картины окружающего рыночного мира с собственным участием фирмы ориентирует ее стратегическую деятельность на достижение новой позиции в координатах привлекательности сегментов рынка и позитивных сдвигов по отношению к конкурентам (рис. 1.2.). При этом более действенным стратегическими преимуществами являются:

* особые свойства продукции, за которые покупатели готовы платить;
* более низкие издержки, позволяющие снизить цену.

**Рис. 1.2. Компоненты и факторы стратегического маркетинга**

СИГНАЛЫ ОБ ОПАСНОСТИ

АНАЛИЗЫ

ПРОГНОЗЫ

СЦЕНАРИИ

 **ЗАВТРА**

* Цели

Стратегия

Видение будущей картины

**0**  Наше положение среди конкурентов **+**

Привлекательность рынка

Индикаторами привлекательности сегментов рынка, как правило выступают: доступность и платежеспособность рынка, темп его роста, острота конкуренции, концентрация клиентов, потенциал валовой прибыли.

Индикаторами преимущества положения товара фирмы среди конкурентов является: относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоенности технологии изготовления, метод продажи, известность. В маркетинге принято рассматривать те, или иные стратегии прежде всего в координатах "продукт-рынок" с вариациями от старого до нового продукта и рынка (табл. 1.1.)

Таблица 1. 1.

**Варианты стратегии "продукт-рынок" и усредненная вероятность успеха (Р)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Продукт/рынок** | **Давно выпускаемый "старый"** | **Новый** |
| **Освоенный "старый"** | **Более глубокое проникновение****Р = 50%** | **Расширение номенклатуры Р = 25-30 %** |
| **Новый** | **Расширение границ рынка****Р = 50%** | **Диверсификация****Р = 0-5%** |

Различия в стратегических подходах, пронизывая весь комплекс проблем маркетинга, неизбежно и радикально сказываются на решении всех проблем. И ключевыми здесь выступают выбранные фирмами целевые ориентиры.

Правильное целепологание создает ориентиры, позволяющие успешно избегать соблазнительных но, тупиковых или уводящих назад ответвлений от избранного пути. Разумеется сюда входят финансовые цели, среди которых: масса чистой прибыли, уровень рентабельности, скорость оборота капитала, или например, движение наличных денег. Возможны естественно и другие цели. Но ведущими в реальной практике рыночной деятельности предприятия являются цели маркетинга: только через их достижение можно прийти к заветным финансовым целям.

Определению целей предшествуют выбор миссии и формулировка принципов деятельности фирмы. Именно в это время определяются акценты в отношении функций фирмы и закладывается база взаимоотношений с партнерами, включая конкурентов.

К ***финансовым целям*** фирмы обычно относят значения, характеризующие объем продаж, скорость оборота капитала, величины процента прибыли с оборота и с вложенного капитала, массу чистой прибыли, параметры движения наличных денег и др. Выбор приоритетов при этом во многом определяется окружающей экономической маркетинговой средой.

Отдельно остановимся на рыночных, ***маркетинговых*** целях

Важнейшая рыночная цель, тесно связана с финансовыми целями, - это выполнение плана – задания по объему продаж. Одновременно это и самая общая цель, так как она задает лишь суммарный уровень оборота. В дальнейшем она расчленяется на отдельные частные цели по типам товаров, категориям потребителей, каналам получения заказов, местам и времени реализации продукции. Эти цели имеют абсолютные количественные характеристики.

Другая интегральная рыночная цель, но уже сравнительного , но не абсолютного характера – повышения (удержания) ***рыночной доли***, удельного веса фирмы в общем объеме продаж на рынке. Цели такого рода также определяются как в отношении отдельных групп или категорий товаров, так и по всей выпускаемой продукции в целом. В отличии от целей оборота, определяемых в денежном выражении, цели в отношении рыночных долей определяется в процентах.

Фактически, в стратегической цели уже определены основные ориентиры ***товарной политики***. Вместе с тем возможно и желательно определить и другие ее цели: по уровням качества, по широте, глубине и обновлению ассортимента, по сервису.

Цели ***сбыта*** так же фактически являются составными частями целей объема продаж. Среди целей сбыта выделяют цели количественного и весового распределения товаров по отдельным сегментам рынка, каналам сбыта и т. д. Важным ориентиром эффективности используемых каналов сбыта, являются цели достижения определенных величин скорости и прохождения товаров через канал сбыта (объем продаж, предусмотренный для данного звена сбытовой цепочки в единицу времени, в оговоренный период).

Цели ***коммуникаций*** в абсолютном и процентном выражениях фиксируют необходимую степень известности фирмы и ее продукции, охват потенциальных клиентов рекламой, степень ее действенности.

 К числу принципиальных рыночных целей относят желаемые ***уровни цен***, как в абсолютном выражении, так и в соотнесении с ценами на продукцию конкурентов. При этом в маркетинге речь идет не только о сопоставлении цен продажи, но и о тех дополнительных затратах, которые должен понести конечный покупатель для нормальной эксплуатации, потребления приобретенной продукции. Все это вмесите с продажной ценой называется в маркетинге ***ценой потребления***.

Пример иерархии комплекса целей в стратегическом маркетинге (цель – миссия фирмы, цели подразделений и далее по группам продуктов, функциям и инструментам маркетинга) приведен ниже (рис.1.3.) Начиная с пятого уровня (инструментальные цели), в связи с ограничениями пространства схемы, в ней дифференцированы только коммуникационные цели, а на шестом уровне, в частности, показаны цели одной из разновидностей маркетинговых коммуникаций – связей с общественностью.

Рисунок 1.2.

**Комплекс маркетинговых целей**

 Предназначения и общие цели фирмы

*маркетинг*

*управление*

*исследовани*

*производство*

*финансы*

*кадры*

**А**

**Б**

**В**

**Г**

 **ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ**

**ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМНЫЕ БЛОКИ**

*Продукт*

*Цена*

*Коммуникации*

*Сбыт*

*Индивидуальные продажи*

*Рекламные мероприятия*

*Содействие продажам*

*Связи с общественностью*

*Улучшение репутации группы продуктов "В" среди членов целевой группы*

*Повышение степени известности группы продуктов "В" у возможных новых заказчиков*

**1.3. Критерии классификации, генезис и виды стратегий (детализация на примере коммуникаций)**

Анализ встречающихся и возможных видов маркетинга позволяет классифицировать стратегии по ряду критериев. Среди них выделяем следующие критерии:

* происхождение и логика развития фирмы, традиции управления;
* сложившиеся и потенциальные особенности спроса, рыночной конъектуры;
* характеристики фирмы: ее размеры, связанные с ним претензии на прибыль или объемы финансирования на прибыль или объемы финансирования, а так же степень рыночной активности;
* традиционные для фирмы приоритеты в отношении основных функций маркетинга.

По критерию **происхождения и логики развития фирмы и ее традиций управления** выделяют следующие модели стратегий: плановую, предпринимательскую, и основанную на опыте.

***Плановая модель*** соответствует стратегиям, которые формируются в результате обдуманного, полностью осознанного и контролируемого мыслительного процесса. В этом случае стратегия выступает результатом планирования, причем результатом, стандантезированным по своим характеристикам и предполагающим централизованный штат ее исполнителей. Безусловно, что в коллективах с высоким интеллектуальным потенциалом кадров такая модель наиболее естественна и предпочтительна.

***Модель предпринимательского типа*** определяет стратегию, которая формируется в уме лидера-предпринимателя чаще всего интуитивно, на базе его персонального видения ситуации, тенденций ее развития и т.п. Такая стратегия часто возникает полуосознанно, но это не мешает ей выступать в роли своеобразного "зонтика", под которым принимают конкретные решения, разрабатывают детальные планы, совершают весьма четкие действия. Вместе с тем недостаточная осознанность возникновения и формирования стратегии часто провоцирует ее недопонимание, обстановку недоверия, нервозности в коллективе.

***Модель обучения на опыте*** характеризует адаптивные стратегии. Подобные стратегии формируются поэтапно, циклически, при доминирующем воздействии импульсов извне, со стороны окружающей маркетинговой среды, получаемых непосредственно в ходе рыночной активности. Стратегия как бы вылепливается стратегом, который должен быть достаточно чуток к сигналам среды и гибко менять выбранную линию поведения. В таком случае стратегия может формироваться как спонтанно, так и управляемо, однако при этом уровень контроля сравнительно не высок, вмешательство осуществляется лишь под воздействием необходимости, а прогнозы рыночной конъектуры не разрабатываются. В современной отечественной ситуации, где правила игры на форматирующемся рынке и его характерные черты изменяются как в калейдоскопе, трудно предсказуемы и противоречивы, по такой модели вынужденно работать огромное количество фирм.

В нашей стране и прежде всего в малом и среднем бизнесе пока доминируют стратегии второго и третьего типов, т.е. либо базирующиеся на персональных возможностях и талантах лидера, либо формируемые преимущественно под воздействием быстро меняющейся ситуации. В обоих вариантах планомерная разработка и реализация стратегии или отсутствует или слаба, не профессиональна.

Весьма протяженный типологический ряд маркетинговых стратегий можно построить на основании некоторых критериев классификации. Один из них – ***это учет сложившихся и потенциальных особенностей спроса, рыночной конъектуры***. В таком случае стратегии различаются в отношении целей их эффективного использования. Они принимаются на различные периоды – длительные, или наоборот короткие.

Если спрос отсутствует , а потенциальные покупатели безразличны к предлагаемому товару (услуге), то применяется ***стимулирующий маркетинг***. Возможна ситуация когда спрос существует в потенциале; тогда чтобы превратить его в реальный, используется ***развивающий, или креативный маркетинг.*** Если сформировался негативный спрос, т.е. ситуация, когда все, или большинство потенциальных покупателей в выбранных сегментах рынка отвергают конкретный товар или услугу не зависимо от его качества, то применяется ***конверсионный маркетинг***. При колебаниях спроса, например на продукцию сезонного потребления, либо подверженную другим циклическим спадам и всплескам конъектуры, популярен ***синхромаркетинг.*** На зрелых рынках, где спрос может быть долгое время устойчиво сбалансированным, точно соответствовать возможностям и устремлениям производителей и торговцев, применяется ***поддерживающий маркетинг.*** Если на лицо чрезмерный, гипертрофированный спрос, существенно превышающий возможности производителей и торговцев, и возможен покупательский ажиотаж, серьезные фирмы могут осознанно пойти на ***демаркетинг***: значительно повысить цены на свою продукцию, практически прекратить рекламные усилия и т.п. ( впрочем если фирма не может быстро увеличить предложение продукции собственными силами, то наилучшим вариантом поведения фирмы, сохраняющим ее влияние на рынке, признается ее передача права на производство, сбыт интересующего товара и услуги, в том числе в формате продажи лицензий, ноу-хау и т.п., другим фирмам, включая иностранные). В отдельных случаях ряд субъектов рынка бывает заинтересован свести к нулю (или существенно уменьшить) уже сформировавшийся иррациональный спрос. Обычно это делается органами власти и управления на основе действующего законодательства, по инициативе общественных организаций, объединений потребителей; при этом используются методы ***противодействующего маркетинга,***  с дискредитирующей информацией.

Следующий весьма важный критерий, группа оснований для типологий маркетинговых стратегий – ***характеристики фирмы-производителя***, включая прежде всего ее размеры, абсолютную и относительную долю на рынке, взаимосвязанные с ними претензии на прибыль или объемы финансирования, в том числе в связи с определенной отраслевой ориентацией, а так же степень рыночной активности.

***Мелкие фирмы***, не редко играющие роль на рынке ***коммутантов*** (буквально, соединителей), чаще всего заняты в небольших зонах рынка на стыках сегментов, освоенных более крупными фирмами. Это типичные приспособленцы, не разрабатывающие долгосрочных стратегий; доминирующей чертой стратегии мелкой фирмы чаще всего выступает именно изменчивость.

Мелкие фирмы могут активно заниматься ***гинерикой*** – копированием продуктов ведущих фирм. Стратегия гинерики позволяет существенно экономить на издержках, эффективно работать даже при низком ресурсном потенциале.

Еще большее снижение издержек может быть достигнуто малыми фирмами благодаря стратегии ***симбиоза*** с более крупными партнерами, кооперированию с ними. Отличительная черта симбиоза- ориентация на выполнение в основном заказов"старшего брата" при одновременном выполнении последним, ряда общехозяйственных функций.

По ***степени диверсификации*** своей продукции мелкие фирмы могут быть разделены на две группы. Те, кто занят производством и сбытом двух-трех "коронных" видов продукции исповедуют тем самым стратегию ***"хитрых лис"*** . Другая категория мелких фирм – так называемые ***"серые мыши"*** немедленно и без колебаний, берутся за любые сделки, но не способны по своим ресурсным возможностям обеспечить потребное качество. Осознание краткосрочности своей рыночной жизни вынуждает их ориентироваться в целевом отношении на быстрейшие изъятие прибыли в максимально возможных размерах.

У ***средних фирм*** (хотя и не только у них), заслуживают определенного внимания два типа маркетинговых стратегий: патиентная (стратегия рыночных ниш) и эксплерентная (новаторская, рисковая).

***Патиенты (нишевики)*** вынуждены сознательно идти на самоограничения в претензиях на прибыль (особенно по ее массе), иначе ниша может вызвать внимание со стороны более сильных конкурентов. "Нишевик" должен особенно тщательно изучать свой сигмент рынка и хоть одной чертой своего рыночного поведения отличится от всех других фирм, причем чертой, значимой именно для данного сегмента.

Стратегия ***новаторов*** отличается прежде всего тем, что реализуется на новых технических, научных направлениях, где цели масштабны, а пути к их достижению крайне трудны и рискованны , где возможен нулевой практический результат, влекущий негативные финансовые последствия. Большая степень риска обусловливает короткие сроки существования значительной части фирм-новаторов. Талант и фанатичная преданность идеям, которые более солидные фирмы легко могут посчитать бредовыми, - вот критерии, по которым подбирается персонал в эти фирмы.

 Работая с небольшими сегментами рынка, средние и мелкие фирмы не могут не дорожить каждым сегментом, поскольку им не по силам рекламные и сбытовые усилия, необходимые для перехода на любой новый сегмент. Для таких фирм исповедующих ***сегментационную стратегию***, главное – исключительно хорошие знания своего потребителя, тесная связь с ним, безусловное взаимоуважение. При этом отсутствуют цели максимизации сбыта и дохода.

Небольшие фирмы, а равно и более крупные, но не претендующие на роль лидера, могут также придерживаться стратегии ***"откушенного яблока"*** Выбравшая ее фирма следует за рыночным лидером по всем основным параметрам товара и направлениям маркетинга, находясь на почтительном расстоянии от лидера и не вступая с ним в конфликты. Это дает экономию сил, но не позволяет выдвинуться в лидеры.

Если та или иная фирма всерьез притендует на существенное повышение своей рыночной доли вполоть до завоевания лидерства, оно может применить стратегию ***интенсивного маркетинга*** . Эта стратегия высоких цен и значительных затрат на формирование спроса и стимулирование сбыта с целью создания предпочтительного отношения потенциальных клиентов к товару данной фирмы в условиях, когда на рынке идет острая конкурентная борьба.

Особый класс стратегий характерен для более ***крупных фирм.*** Используя огромные ресурсы, они часто выполняют функции своеобразного пресса, вытесняя из своей области несговорчивых конкурентов, и подчиняют себе тех, кто смирился с ролью "следующего на предпочтительном расстоянии" или согласия на условия симбиоза. Такие крупные фирмы называют ***виолентами.*** Они нацелены на массовай, глобальный сбыт и соответственно на значительную массу прибыли, обеспечивают стандартное качество товаров (услуг), относительно низкие и постоянные цены.

Чаще всего крупные фирмы применяют стратегию ***массового маркетинга*** , ориентированную на широкий (вплоть до глобального) потребительский рынок с использованием единого для всех групп потребителей базового плана маркетинга. Главная цель такой стратегии – максимизация сбыта и массы прибыли, долгосрочность и устойчивость получения прибыли. Это весьма экономичная стратегия, но она практически игнорирует особенности запросов небольших потребительских групп.

Еще одна стратегия гигантов – ***"широкое проникновение".*** Она применяется только на рынках большой емкости и при больших собственных ресурсах. Осуществляя "широкое проникновение", компания может значительно снизить цены, даже при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта на новых рынках, но с оглядкой на антидемпинговое законодательство.

Еще одна характеристика фирмы, выступающая основание для классификации стратегий – ***мера активности в отношении преобразования и отстаивания своей доли на рынке.*** Этот критерий взаимодействует с критерием размеров фирм, но имеет и свои особенности, свою группу стратегий. Это в основном оборонительные и атакующие стратегии.

***Оборонительные стратегии*** обычно используются стабильно работающими фирмами, чаще всего лидерами. Виды обороны различаются чаще всего по степени ее интенсивности.

***Оборона позиции (или круговая оборона)*** предполагает активное противодействие возможным атакам по многим рыночным факторам одновременно и требует значительных ресурсов. ***Фланговая оборона*** (по отдельным факторам и позициям) значительно экономичнее. ***Упреждающая оборона***  основана на предвосхищающих действиях, делающих потенциальную атаку невозможной или бессмысленной. Возможно и ***контрнаступление*** , когда выждав некоторое время, фирма обнаруживает самые слабые места у своих конкурентов и затем действует наверняка. Часто бывает целесообразна ***мобильная оборона,*** проявляющаяся например, в переносе внимания с продукции текущего спроса на ее более перспективные виды, соответствующие глубинным потребностям рынка. Наконец, при явной слабости собственной позиции становиться целесообразной ***сжимающая оборона –*** уступка части рыночной территории при одновременном усилении других позиций, более значительных и важных для фирмы.

Больших ресурсов требует ***фронтальная атака*** – активные действия по целому спектру направлений. ***Фланговая атака*** (по одному-двум важнейшим для победы направлениям) обходится учреждению дешевле, ее легче замаскировать, можно быстрее накопить нужные ресурсы. Обычно долго готовиться ***окружение***  - атака всей рыночной территории конкурента или ее значительной части, в надежде быстро сломить его волю к сопротивлению. Один из вариантов этой стратегии – резкое расширение ассортимента и цен на продукцию. ***Обход*** – как вид косвенной атаки существует в трех основных видах: как переход к производству и продвижению относительно не взаимосвязанных товаров; как освоение новых рынков для традиционных товаров; как осуществление резкого скачка в технологии производства продукции.

Практика показывает что на несформированном рынке распространенным вариантом атаки может стать ***"атака гориллы"*** – небольшие по силе, порывистые, трудно предсказуемые атаки на различные территории конкурента с целью его деморализации. Обычно такие атаки проводятся местными, мелкими фирмами, имеющими достаточное прикрытие, поддержку в своем регионе действия. Такие действия могут выходить за пределы легальности.

Не стоит полагать, что выбор стратегии по критерию приоритетов фирмы в отношении реализации основных функций маркетинга – дело чисто субъективного выбора руководства фирмы. Как видно из таблицы 1.2., обобщающей данные экспертных оценок приоритетов отдельных компонентов маркетинговых стратегий, очень многое зависит от типа товара, а точнее от вида потребности клиентов, которую фирма намерена удовлетворять с помощью своего товара.

Таблица 1.2.

Примечание: 5 – наивысший балл оценки значимости данного компонента стратегии для данного товара;

1 – низший балл оценки значимости.

**Приоритеты проблем маркетинга различных продуктов**

|  |
| --- |
|  |
| ***Товары и услуги*** | ***Зубная паста*** |  | ***булочка*** |  | ***телевизор*** |  | ***костюм*** |  | ***Кредиты и ссуды на жилье*** |  |
| **Товарная политика** | **4** |  | **4** |  | **5** |  | **5** |  | **3** |  |
| **ценообразование** | **3** |  | **4** |  | **3** |  | **3** |  | **2** |  |
| **реклама** | **5** |  | **1** |  | **4** |  | **2** |  | **4** |  |
| **Политика сбыта** | **4** |  | **5** |  | **2** |  | **2** |  | **3** |  |
| **Личные контакты** | **1** |  | **2** |  | **3** |  | **4** |  | **5** |  |
| **Сервис клиентов** | **-** |  | **-** |  | **4** |  | **2** |  | **5** |  |

Так, для зубной пасты на первом месте по значимости (балл равен пяти) находится реклама: именно она является определяющим компонентом успеха, а такие приоритеты маркетинга, как акцент на личных контактах и сервисе клиентов, абсолютно не существенны. Эффект стратегии маркетинга булочек в основном определяется политикой сбыта: главное, чтобы булочка могла быть найдена клиентом в нужное время и в нужном месте. Наоборот, то или иное место и способ продажи телевизоров не является значимыми для клиентов, но этот технически сложный товар, помимо качественных характеристик требует определенной сервисной политики и рекламы. При покупки костюма на ряду с его качеством важны личные контакты покупателя с продавцом, возможность посоветоваться, подобрать наилучший вариант. В сфере оказания кредитных услуг личные контакты выходят на первое место: банку, важно персональное знание клиента, обоим – взаимное доверие. И все эти различия существуют, при том, что собственно качество товара практически всегда является одним из важнейших стратегических принципов. В любом случае, для любой фирмы, и на любом рынке выбор стратегий достаточно велик. От того какой качественный эскиз стратегии выберет фирма, зависит ее дальнейшая детальная "прорисовка".

**1.4. Последовательность этапов формирования стратегии**

Первым делом необходимо определиться со стратегической целью. Но какой может быть последовательность действий по ее формированию? Об этом говорит схема, предоставленная на рис. 1.3.

Осознанный выбор стратегии необходим любому участнику рыночных отношений не только при планировании дел на перспективу, но и выборе решений по конкретным, казалось бы частным вопросам.

Теория и особенно практика маркетинга десятилетиями преодолевала механический образ мышления. До сих пор выглядит очень соблазнительным использовать здесь "простые" методы управления по принципу "стимул -= реакция": если уменьшился оборот – удваивать рекламу; если произошло затоваривание на складах – снижать цену и т.п. Соблазн "простых" решений – одна из главных опастностей для тех, кто еще только начинает ориентироваться в хитросплетениях маркетинга. Однако, одномерные подходы ко все более осложняющимся рыночным процессам способны дать в лучшем случае лишь кратковременное облегчение.

Рисунок 1.3.

**Выработка стратегических целей**

*Сбор данных по различным рынкам*

*Интересы заинтересованных лиц и организаций*

*Исходные цели фирмы*

*Доступные ресурсы в регионе и за его пределами*

*Внутренняя ревизия*

*Окружающая среда*

*Реальные цели фирмы*

Не исключено, что затоваривание – результат излишней централизации складирования или следствие нерасторопности рекламы. А может быть, изменение спроса порождено возрозшим экономическим сознанием и надо либо менять технологию изготовления, либо качественно совершенствовать сам продукт. Вариантов много, и все они комбинируются. Если выделить хотя бы 12 компонентов стратегии маркетинга и представить каждый из них хотябы в четырех вариантах, то количество теоретически возможных комбинаций составит – 16,7 млн. вариантов! Что бы приблизиться к оптимальной стратегии, требуется пошаговое движение в перед. Именно такой подход к формированию маркетинговой стратегии предложил немецкий маркетолог Г.-Г. Леттау. Вот краткое содержание этого подхода.

1-й шаг. Составляется перечень тех элементов стратегии, которые применяет фирма. Например: качество товара, широта и глубина ассортимента, скидки с цены и др. Понятно, что для каждого товара или услуги при разных рыночных условиях может существовать свой набор целесообразных элементов стратегии. Так, для изготовителей металлических изделий нет проблем сервиса своего товара; оказания консультационных услуг не составляет вопросов их складирования и т. д. Сформированный перечень составит для нас набор строк в будущей матрице альтернатив (вариантов) стратегии.

2-й шаг. Выявляются возможные вариации решения каждой из проблем, отмеченных в перечне. По существу, тем самым мы получаем столбцы и завершаем формирование матрицы альтернатив как первичного формирования поля деятельности для выбора стратегии.

3-й шаг. Создаются комбинации вариантов, цепочки решений в рамке сформированной матрицы. Здесь важно сразу найти отправное звено, что бы сразу ограничить общее количество цепочек, подлежащих дальнейшему анализу.

4-й шаг. Отбрасываются практически не выполнимые варианты. При этом часть сформированных альтернативных цепочек упразняется без детального анализа. Аргументы – отсутствие сколько-нибудь соответствующих ресурсов , противоречивость отдельных звений в отношении друг к другу и др.

5-й шаг. Сопоставляются оставшиеся цепочки с рыночными целями фирмы. Здесь важно определить насколько удается приблизиться к достижению намеченных целей фирмы, если реолизовать ту, или иную стратегию, какие она даст результаты в сапоставлении с нашими потребностями.

6-й шаг. Соотносятся, ранжируются цели фирмы, ради достижения которых создается стратегия. Строится иерархия целей. Им присваиваются коэфициэнты значимости. Полученная иерархия может совершенно не совпадать с выбором ключевого звена. Действительено, для фирмы производящей сезонный товар, проблема складирования может быть ключевой, однако как стратегическая цель она явно не котируется.

7-й шаг. Уточняется прогноз результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели. Математически оформляется прогноз результативности вариантов стратегии по отдельным целям.

8-й шаг. Находится итоговая (совокупная) результативность по каждому из анализируемых вариантов стратегии. Пример итоговой таблицы прогнозной оценки результативности двух альтернатив стратегий приведен в табл.1.3. Ясно, что здесь, как и в итоговой таблице 1.4., допустима значительная свобода в формировании перечней основных характеристик и коэффициентов их весомости.

Но, результативность – еще не эффективность. Что бы спрогнозировать последнюю, надо провести аналогичную процедуру ранжирования потребных ресурсов по сложности их использования, по возможной силе противодействия рынка, а затем оценить каждый вариант стратегии в отношении того, сколько и каких ресурсов он потребует, какова должна быть его суммарная обеспеченность. Только сопоставив будущий результат каждой стратегии с потребным объемом ресурсов (усилий), можно прийти к интегральной оценке эффективной стратегии.

Таблица 1.3.

**Прогнозные оценки усилий двух альтернативных стратегий**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Цели фирмы*** | ***Коэфф-т весомости*****(Кв)** | ***Альтернатива-1*** | ***Альтернатива-2*** |
| ***Экспортная оценка(Оз)*** | ***Результат (Р)***  | ***Экспортная оценка (Оз)*** | ***Результат (Р)*** |
| ***Сбыт (единица товара)*** | 8 | 8 | 64 | 5 | 40 |
| ***Объем продаж (ден. ед.)*** | 7 | 8 | 56 | 6 | 42 |
| ***Рыночная доля (%)*** | 10 | 8 | 80 | 6 | 60 |
| ***Распределение по сегментам*** | 10 | 8 | 80 | 6 | 60 |
| ***ИТОГО*** |  |  | ***280*** |  | ***202*** |

Теперь, сравнив итоговые экспортные оценки Кээ эффективности конкретных вариантов стратегии, представляющие собой соотношение экспертных оценок результативности и величины усилий по каждой из этих стратегий, находим наилучшую стратегию. В нашем примере эти соотношения таковы. Для первой стратегии Кээ = 280 : 252 = 1,11. Для второй стратегии Кээ = 202 : 216 = 0,94. Отсюда следует, что первая стратегия по прогнозам экспертов эффективнее второй.

Таблица 1.4.

**Прогнозные оценки усилий (трудности реализации) двух альтернативных стратегий**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Возможности фирмы условия среды*** | ***Коэфф-т сложности использования (Ксл)*** | ***Альтернатива-1*** | ***Альтернатива-2*** |
| ***Экспортная оценка (Оз0)*** | ***Усилие (У)*** | ***Экспортная оценка (Оз)*** | ***Усилие (У)*** |
| ***Финансирование*** | 9 | 9 | 81 | 7 | 63 |
| ***организация*** | 6 | 6 | 36 | 8 | 48 |
| ***Длительность осуществления*** | 9 | 5 | 45 | 5 | 45 |
| ***Сопротивление рынка*** | 10 | 9 | 90 | 6 | 60 |
| ***ИТОГО*** |  |  | ***252*** |  | ***216*** |

Итак, после подсчета и сравнения величин "К" для всех оставшихся вариантов стратегии выбирается прежде всего вариант, характеризующийся наибольшей величиной. Впрочем, и здесь еще не поздно подумать, прежде чем приступить к двум оставшимся шагам. Выбранная стратегия, являясь базовым выбором, может включать в себя определенные запасные варианты, присутствующие в других стратегиях.

9-й шаг. Создается подробное описание, детализация найденной оптимальной стратегии для определенного продукта (или рынка). Это уже фирма должна сделать сама, без привлечения посторонних экспертов, так как детальная стратегия – предмет строжайшей коммерческой тайны.

10-й шаг. Выясняется степень гармоничности найденной стратегии со стратегиями для других товаров и рынков. Не исключено возникновение между ними конкуренции. Тогда необходимо вернуться к ранжированию целей или даже к моменту формирования целей фирмы. Возможно, что придется исправлять ошибки в выявлении варианта решения проблем, если конкретные действия с данным товаром создают серьезные помехи в другой части ассортимента, на других рынках.

**Задача №1**

В городе имеются две конкурирующие мастерские по ремонту часов: А и В. Обе мастерские позиционируют свои услуги по двум параметрам: сроку выполнения заказа и цене. В таблице представлены 5 возможных позиций.

Какие позиции может занять мастерская А, если конкурентом занята позиция: а) первая; б) вторая; в) третья; г) четвертая; д) пятая?

Какие позиции может занять мастерская А, если конкурентом уже заняты две позиции: а) первая и пятая; б) третья и четвертая; в) третья и пятая?

|  |  |
| --- | --- |
| **ПАРАМЕТРЫ** |  **ПОЗИЦИЯ** |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Срок, дней | 5 | 4 | 2 | 5 | 4 |
| Цена, руб. | 30 | 30 | 50 | 40 | 40 |

**Задача №2**

Ниже приведены фрагменты рекламных объявлений туристических фирм. Определите, какие из них выражают стратегию сегментирования, какие стратегию позиционирования, а какие и то т другое одновременно. Укажите параметры сегментирования и их вид, а так же стратегию позиционирования и способ диверсификации турпродукта.

1. "Горящие туры"
2. "Лечение на Мертвом море"
3. "Шоп-Туры"
4. "У нас работают только профессионалы"
5. "Возможность оплаты туров в кредит"
6. "Дети с родителями бесплатно"
7. "Мифы и легенды Рима"

**Решение:**

***Сегментирование по географическому принципу.***

Сегментирование по географическому принципу - разбивка рынка на географические единицы: государства, регионы, округа, города и т. д.

***Сегментирование по демографическому принципу.***

Сегментирование по демографическому принципу - сегментирование рынка на основе пола, возраста, уровня доходов, образования, религиозных убеждений и других демографических переменных.

***Психографическое сегментирование.***

Психографическое сегментирование - сегментирование рынка по признакам принадлежности к общественному классу, образа жизни и/или характеристик личности.

***Сегментирование по поведенческому принципу.***

Сегментирование по поведенческому принципу - сегментирование рынка в зависимости от знаний покупателей, от их отношений, характера использования товара и реакции на этот товар.

***Позиционирование товара на рынке.***

Позиционирование товара на рынке - действия по обеспечению товару конкурентоспособного положения на рынке и разработка соответствующего комплекса маркетинга.

***Дифференциация.***

Дифференциация - расчленение целого на многообразные и различные формы и ступени.

лат.Differentia - различие

***Стратегия дифференциации.***

Стратегия дифференциации - стратегия, направленная на то, чтобы поставить на рынок товары или услуги, по своим качествам более привлекательные в глазах потребителей, чем конкурирующая продукция.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Стратегия сегментирования*** | ***Стратегия позиционирования*** | ***Дифференциация*** | ***Сегментирование и позиционирование*** |
| **"Лечение на мертвом море"** | **"Горящие туры"** | **"Шоп-Туры"** | **"Мифы и легенды Рима"** |
| **"Возможность оплаты туров в кредит"** | **"У нас работают только профессионалы"**  |  | **"Дети с родителями бесплатно"** |
|  |  |  |  |
|  | **"Дети с родителями бесплатно"** |  |  |
|  |  |  |  |

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

* Росситер Дж. Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. / Пер. с англ. /Под ред. Л. А. Волковой. – Спб.: "Питер", 2001.
* Фатхудинов Р. Стратегический маркетинг: Учебник. – М.6 Интел, 2000
* Фатхудинов Р. А. Стратегический маркетинг. 2-е изд., переработанное и дополненное. – СПб.: "Питер", 2002
* Панкрухин А. П. Маркетинг: учебное пособие для студентов. 5-е издание, стер. – Москва: Омега – Л, 2007.