Московский государственный университет экономики, статистики и информатики (МЭСИ)

Институт Менеджмента

Кафедра «Менеджмента»

Курсовая работа

по дисциплине Практика антикризисного менеджмента

на тему: Формирование антикризисной маркетинговой стратегии организации

Выполнила студентка

группы ВНМ-301

Клабукова А. В.

Научный руководитель

Козлов В.А.

Москва,

2011 г.

**Введение**

В данной работе будет рассмотрена тема «Формирование антикризисной маркетинговой стратегии организации». Данный вопрос очень актуален на сегодняшний день. Ведь в 21 веке мы живем благодаря различным организациям, и в наших интересах остается их благополучное существование и функционирование (по крайней мере, многих из них). Использование качественных стратегий позволяет понять, что организация ведет свою деятельность рационально и хитроумно. Именно через правильные стратегии организация должна осуществлять свою деятельность, что служит почти панацеей от кризисных ситуаций.

Цель данной работы – проанализировать и осветить специфику и процесс формирования антикризисной маркетинговой стратегии организации, рассмотрев в заключение ее действие на реальном примере.

Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

* Рассмотреть специфику формирования антикризисной маркетинговой стратегии.
* Рассмотреть классификацию основных маркетинговых стратегий.
* Рассмотреть несколько методов, которые традиционно используются компаниями при разработке антикризисной маркетинговой стратегии на сегодняшний день.
* Рассмотреть разработку конкретной маркетинговой стратегии на примере реальных компаний.

Объектом в данной работе является исследование специфики формирования антикризисных маркетинговых стратегий в организации.

Предметом исследования выступает выявление специфики стратегии «Голубого Океана» и описание ее использования на примерах таких корпораций как Southwest Airlines и NTT DoCoMo.

Данная работа состоит из трех глав. В первой главе будет рассмотрена специфика формирования антикризисной маркетинговой стратегии, их классификация. Во второй главе речь пойдет о методах, используемых компании для разработки стратегий на сегодняшний день – метод SWOT анализа, матрица Бостонской Консультационной группы и модель пяти конкурентных сил Портера. В третьей главе будет рассмотрен пример применения антикризисной маркетинговой стратегии Голубого Океана на примере компаний Southwest Airlines и NTT DoCoMo.

При написании данной работы использовалась и анализировалась литература по таким направлениям как «Теория конкуренции», «Корпоративное управление» и «Стратегия Голубого Океана», касающаяся рассматриваемых в работе понятий.

**Глава 1. Формирование маркетинговых стратегий в антикризисном управлении и их классификация**

* 1. **Формирование антикризисных маркетинговых стратегий**

Разработка маркетинговой страт егии для антикризисного управления — сложная и многогранная работа, в значительной степени зависящая от конкретной ситуации. Стратегия управления представляет собой хозяйственную политику, разработанную на основе предвидения будущего развития, характера и последствий производственно-хозяйственной деятельности путем определения и прогнозирования результатов, потребных ресурсов, средств и методов управления. Объектом стратегии маркетинга производственно-хозяйственной системы выступает будущее положение организации на конкретном рынке, а также характер использования для его достижения разнообразных маркетинговых средств и методов. Следует обратить внимание на то, что стратегия в маркетинге — более устойчивый инструмент, чем цели, так как служит условием, обеспечивающим реализацию целей и миссии организации. Учитывая комплексный характер средств маркетинга и логическую последовательность их использования в маркетинговом цикле, любая маркетинговая стратегия рассматривается как многоаспектная. Содержание стратегии маркетинга обогащается по мере ее продвижения по стадиям маркетинговой деятельности.

Выделяют типичные для маркетингового цикла четыре стадии: -анализ и оценка рыночных и маркетинговых возможностей организации; - отбор целевых рынков; -разработка комплекса маркетинга; -разработка и реализация маркетинговых программ.

Маркетинговая информация и маркетинговые рекомендации рассматриваются как базовая информация к принятию антикризисных управленческих решений, направленных на стабилизацию и выход организации из кризиса. Чаще всего в кризисных условиях разрабатывается среднесрочная стратегия до трех лет. Любая стратегия маркетинговой деятельности реализуется в конкретной программе. Маркетинговые программы включают мероприятия, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности). Маркетинговые антикризисные программы могут быть частью стратегического и тактического плана организации по выходу из кризиса или антикризисного бизнес-плана, или по предотвращению кризиса. Приоритетными в антикризисном маркетинге являются стратегии продвижения товаров на новые рынки, упрочения положения на старых рынках, диверсификации. При выборе маркетинговой стратегии существенную помощь менеджеру может оказать выделение признаков и классификация стратегий. Особенность такой классификации — в выделении признаков, комплексно характеризующих не только будущее положение организации на рынке, но и пути его достижения. Признаки, определяющие характер производственно-хозяйственной деятельности, ее функциональное назначение, место в экономике страны, ключевые проблемы, решаемые в данной сфере, вид бизнеса, стадию развития организации , имеют интеграционный характер и формируют социально-экономическую и организационно-правовую базу для разработки реальной маркетинговой стратегии организации. Вид и масштаб рынка определяют поведение организации в достижении устойчивого рыночного положения: расширение и углубление рынка, продвижение товара на новые рынки, I стратегия конкурентных преимуществ. Критерием такой оценки выступает доля продукции организации на рынке и ее абсолютная и относительная величины. Чаще всего в качестве методологического принципа в данном процессе выступает жизненный цикл товара: выведение на рынок, стратегия расширения рынка, рост продаж (стратегия проникновения в глубь рынка), зрелость и стабилизация (стратегия осваивания своей доли на рынке), упадок (стратегия повышения рентабельности). В соответствии с изменением стратегии изменяются приоритеты средств маркетинга. На стадии выведения товара на рынок организация имеет небольшое количество покупателей, наиболее подготовленных и готовых заплатить высокую цену за новый товар. Объем продаж небольшой, и при высокой цене прибыль невысока. Реклама направлена на сообщение о преимуществах товара для потенциальных покупателей, число конкурентов небольшое, затраты на маркетинг высокие. На каждой стадии жизненного цикла товара изменения средств маркетинга имеют особый характер, что и принимается во внимание при формировании антикризисных программ. Естественно, при устойчивой рыночной ситуации стратегии, выделяемые по приоритетам средств маркетинга, могут выполнять роль самостоятельной стратегии или конкурентного преимущества. Например, стратегия повышения цен или стратегия фирменного товара. Рыночная конъюнктура оказывает главное воздействие на стратегию спроса и предложения, т. е. воздействие на производителя. Особенности спроса дают основание для использования ряда стратегий рыночной политики организации. Стимулирующая стратегия спроса используется для привлечения потребителей к покупке товара (услуги), когда интерес к предлагаемому товару снижается. Креативная стратегия используется, когда потенциальные потребности следует преобразовать в реальный спрос. Поддерживающая стратегия используется в условиях устойчивых рынков для поддержания спроса и доли рынка. По мнению зарубежных экспертов, правомерна и противодействующая стратегия, реализуемая в интересах отдельных субъектов рынка для уменьшения нерационального спроса. Рыночное поведение как признак выделения стратегии опирается на ряд характеристик организации: размеры, отраслевую принадлежность, охват рынка, предполагаемые виды на прибыль, конкурентные преимущества. Ключевыми выступают размеры организации, вид продукции и тип рынка. Главная особенность стратегии рыночного поведения мелких фирм заключается в гибкости, адаптивности, позволяющей эффективно действовать при небольшом ресурсном потенциале, но с высокопрофессиональным персоналом. По мнению зарубежных маркетологов, мелкие фирмы, производящие два-три вида товаров высокого качества, соответствующего потребности целевой группы покупателей, реализуют стратегию «хитрых лис». Стратегию, получившую название «серые мыши», реализуют мелкие фирмы, выполняющие любые заказы, не обеспечивающие высокого качества и ориентированные на быстрое получение и изъятие прибыли. Такие стратегии могут иметь место в системе развивающихся рыночных отношений в России. Для организаций среднего размера, по опыту зарубежных исследователей, характерна стратегия рыночных ниш, или патентная, предполагающая тщательный выбор сегмента рынка и способа поведения организации, имеющего значение для данного сегмента. Используется .также инновационное поведение. Фирмы-новаторы работают в условиях высокого риска, в отраслях, где требуется научный и технологический прорыв. Стратегия выбора сегмента рынка, используемая для данных условий, обусловливает необходимость всестороннего исследования потребностей, установления тесных связей с потребителем. Стратегия интенсивного маркетинга осуществляется для формирования спроса и стимулирования сбыта посредством комплекса средств, таких, как высокие цены и большие затраты на рекламу, чтобы создать благоприятное отношение потенциальных потребителей к продукции.

Для крупных фирм характерна стратегия широкого проникновения на новые рынки при высоких затратах на формирование спроса и стимулирование сбыта. «Снятие сливок» — часто используемая стратегия повышенных цен на новые товары на первых стадиях жизненного цикла товара на рынке. Приоритетной для крупных предприятий России выступает формирование стратегии фирменного товара, предполагающая обеспечение высокого качества товара, устойчивый уровень цен, возможность повсеместно приобрести товар, даже при значительном удалении от центров продажи, предварительную договоренность о покупке. Понятие «фирменный товар» также связывается с его надежностью в использовании, вариантностью предлагаемых услуг, простотой способов доставки. Таким образом, стратегия дает основание для использования конкретных маркетинговых инструментов, средств и методов обеспечения условий для достижения объема продаж и доли рынка в соответствии с целевыми ориентирами организации.

* 1. **Классификация антикризисных маркетинговых стратегий**

Маркетинговые стратегии удобнее всего классифицировать по признакам; ввиду сказанного можно представить следующую классификацию.

1. Рыночные стратегии:

1) стратегия, направленная на занятие большей доли рынка;

2) стратегия, направленная на получение (захват) конкурентных преимуществ;

3) стратегия, связанная с освоением нового рынка.

Рыночные стратегии ориентированы на достижение организацией устойчивого и наиболее выгодного положения на рынке. Основным критерием оценки положения организации на рынке является ее доля на этом рынке.

2. Интеграционные стратегии:

1) макроэкономическая стратегия;

2) микроэкономическая;

3) региональная;

4) внутриотраслевая;

5) межотраслевая;

6) стратегия производственной сферы;

7) стратегия непроизводственной сферы.

3. Антикризисные стратегии:

1) стратегия, направленная на предотвращение банкротства;

2) стратегия преодоления кризисной ситуации;

3) стратегия, предназначенная для устранения последствий кризиса.

4. Стратегии факторов производства:

1) стратегия производственных факторов;

2) стратегия финансовых факторов;

3) стратегия инвестиционных факторов;

4) стратегия кадровых факторов;

5) стратегия информационных факторов.

Вышеперечисленные стратегии (интеграционные, антикризисные и стратегии факторов производства) являются по своей сути подготовкой социально-экономической и правовой базы для планируемых серьезных преобразований.

5. Стратегии по средствам маркетинга:

1) товарная;

2) ценовая;

3) фирменная;

Главным выводом тут будет определение важности маркетинговой стратегии в деятельности любой организации. Рациональный и правильный выбор и реализация маркетинговой стратегии будет почти панацеей от любых кризисов!

**Глава 2. Методы, используемые для формирования антикризисной маркетинговой стратегии**

Как было сказано ранее, компания может использовать различные маркетинговые стратегии, но для их успешного выбора и осуществления компании необходимо получить информацию, на которой она будет основываться. Существует ряд методов, с помощью которых компании получают такую информацию.

**2.1** **Портфельный анализ и Матрица Бостонской консультационной группы: методика построения и сферы использования**

Портфель предприятия (корпоративный портфель) — это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному и тому же владельцу

Портфельный анализ - это инструмент, с помощью которого руководство предприятия выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные или перспективные ее направления и сокращения/прекращения инвестиций в неэффективные проекты

Цель портфельного анализа - оценка товарно-рыночных возможностей корпорации за рамками ее настоящей деятельности и вынесение окончательного решения: должна ли организация изменить границы своего портфеля с помощью диверсификации, интернационализации или и того, и другого вместе.

Предназначение портфельного анализа:

* согласование бизнес-стратегий или стратегий хозяйственных подразделений корпорации
* распределение кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями
* анализ портфельного баланса
* установление исполнительных задач
* проведение реструктуризации корпорации (слияние, поглощение, ликвидация и другие действия по изменению управленческой структуры предприятия, расширению или сокращению бизнеса)

Матрица БКГ — инструмент для стратегического анализа и планирования в [маркетинге](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3). Создана Брюсом Д. Хендерсеномдля анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: [жизненного цикла товара](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%96%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D1%86%D0%B8%D0%BA%D0%BB_%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B0&action=edit&redlink=1) (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось) (См.: Приложение В)

«Звезды»

Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большую прибыль. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чисто денежный доход достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.

«Дойные коровы»

Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Диких кошек» и на поддержку «Звезд».

«Собаки» («Хромые утки», «Мертвый груз»)

Темп роста низкий, часть рынка низкая, продукт как правило низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «собак» нужно избавляться.

«Трудные дети» («Дикие кошки», «Темные лошадки», «Знаки вопроса»)

Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно [инвестировать](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8), иначе - избавляться.

Сильные стороны и преимущества

* Усиление акцента на будущий спрос
* Анализ тенденций
* Конкурентный анализ
* Простота в обращении
* Опровергнутая философия ответственного руководства

Недостатки

* Сильное упрощение ситуации;
* В модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка - не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста - не единственный показатель привлекательности рынка;
* Отсутствие учета финансового аспекта, удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звезд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
* Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли, это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими [инвестиционными](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8) затратами;
* Допущение что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара. Бывают другие ситуации на рынке, например окончание ажиотажного спроса или [экономический кризис](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%81).

Правила построения:

Горизонтальная ось соответствует относительной доле рынка, координатное пространство от 0 до 1 в середине с шагом 0,1 и далее от 1 до 10 с шагом 1. Оценка доли на рынке является результатом анализа продаж всех участников отрасли.

Относительная доля рынка рассчитывается как отношение собственных продаж к продажам сильнейшего конкурента или трех сильнейших конкурентов, в зависимости от степени концентрации на конкретном рынке. 1 означает, что собственные продажи равны продажам сильнейшего конкурента.

Вертикальная ось соответствует темпам роста рынка. Координатное пространство определяется темпами роста всех продуктов компании от максимального до минимального, минимальное значение может быть отрицательное, если темп роста отрицательный.

По каждому продукту устанавливается пересечение вертикальной и горизонтальной оси и рисуется круг, площадь которого соответствует доле продукта в объемах продаж компании.

Главным итогом будет являться определение важности использования корпорацией такого метода диагностики и оценки своих бизнес-единиц как портфельный анализ, ведь это повышает вероятность правильного ведения своего дела, поскольку появляется новая полезная информация.

А использование матрицы БКГ является самым простым и действенным инструментом для проведения портфельного анализа корпорации.

**2.2** **Модель 5 конкурентных сил Портера**

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

***Схема модели Портера***

Для идентификации и анализа благоприятных возможностей и опасностей, с которыми может встретиться фирма в отрасли, используется модель Портера, включающая следующие пять сил:

*1) риск входа потенциальных конкурентов*: создает опасность прибыльности компании (если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы) и зависит от высоты барьеров входа в отрасль;

*2) соперничество существующих в отрасли компаний*: проявляющееся под влиянием структуры отраслевой конкуренции, условий спроса, высоты барьеров выхода в отрасли;

*3) возможность покупателей "торговаться"*: представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе;

*4) давление со стороны поставщиков:* заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль;

*5) угроза появления заменяющих продуктов:* существование полностью заменяющих продуктов - серьезная конкурентная угроза, ограничивающая цены компании и ее прибыльность.

***Роль барьеров входа и выхода из отрасли***

Высота *барьеров входа* предопределяет риск входа потенциальных конкурентов. Существуют три основных источника барьеров входа:

– лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);

– абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают компаниям значительные преимущества, которые трудно приобрести новым компаниям);

– экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями), связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. маркетинговый стратегия антикризисный управление

*Барьеры выхода* формируют условия соперничества существующих в отрасли компаний: Барьеры выхода являются экономическими и эмоциональными факторами, которые удерживают компанию, даже если доходы малы. Более того, они представляют собой серьезную опасность при падении спроса в отрасли: в данной ситуации появляются излишние производственные мощности, что ведет к интенсификации ценовой конкуренции, т. к. компании сбрасывают цены, пытаясь использовать простаивающие мощности. Обычно барьеры выхода включают следующие обстоятельства:

– инвестиции в оборудование, которые не имеют альтернатив использования, если компания оставит отрасль, их надо списывать;

– высокая фиксированная стоимость выхода из-за выплат увольняемым рабочим;

– эмоциональное тяготение к отрасли;

– стратегические взаимоотношения между СЗХ, например, соображения синергизма или интеграции между ними;

– экономическая зависимость от отрасли: например, если компания недиверсифицирована, она вынуждена остаться в отрасли.

***Оценка возможных действий конкурентов***

Идентификация стратегий конкурентов проводится с помощью обобщения сведений следующего характера: область конкуренции, стратегические претензии, цели по размерам, конкурентная позиция, стратегическое поведение. Для того чтобы оценить будущие позиции фирм в конкуренции, надо сконцентрировать внимание на их потенциальных возможностях улучшить свое положение на рынке. Агрессивные конкуренты являются источниками новых стратегических инициатив. Удовлетворенные соперники продолжают свою нынешнюю стратегию с небольшой точной подстройкой. Беспокойные и бедствующие соперники могут перейти к свежим стратегическим действиям нападающего или защитного плана. В этой связи полезно представить себя на месте менеджеров этих компаний и предположить их возможные действия.

***Стратегические группы в отрасли***

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих в отрасли, используются процедуры графической стратегической группировки по разным признакам (широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, характеру сервиса, качеству продуктов, ценообразованию и др.). Отрасль может содержать одну стратегическую группу с идентичными стратегическими подходами к рынку. Процедура конструирования карты стратегической группировки состоит в следующем: 1) идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы отрасли; 2) положение фирм наносится на двухкоординатный график; 3) отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область; 4) отличается доля каждой группы в полном объеме продаж отрасли.

При построении карт стратегической группировки основные переменные должны отражать существенные отличия конкурентов, носить дискретный характер, не коррелировать между собою. Площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли.

Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов как внутри группы, так и в ближайших группах. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты – лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она вынуждена все время находиться в защитной позиции.

Для того что бы компания могла своевременно среагировать на изменения, которые могут на нее повлиять, и разработать соответствующую стратегию, будет очень кстати использовать модель 5 конкурентных сил Портера.

**2.3** **Метод SWOT-анализа**

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы.

При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Используя SWOT анализ, мы сможем выявить сильные и слабые стороны нашего продукта, а так же возможности и угрозы внешней маркетинговой среды. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

*Аббревиатура SWOT означает:*

* Strengths - сильные стороны
* Weakness - слабые стороны
* Opportunities - возможности
* Threats – угрозы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **O.** Возможности. | **T.** Угрозы |
| **S**. Сильные стороны | Использовать сильные стороны что бы реализовать возможности | Использовать сильные стороны что б нейтрализовать угрозы |
| **W**. Слабые стороны | Использовать возможности что бы нейтрализовать слабые стороны | Какие слабые стороны могут вызвать реальное проявление угроз |

Использование SWOT анализа поможет компании оценить свои возможности, угрозы, сильные и слабые стороны. Таким, образом компания сможет выбрать для себя приоритетные способы и направления для реализации маркетинговой стратегии.

**Глава 3. Суть стратегии Голубого Океана, ее теоретические аспекты, а так же примеры использования данной стратегии различными корпорациями**

**3.1 Суть стратегии голубого океана**

Стратегия ГО нацелена на то, что бы побудить корпорации вырваться из алого океана конкуренции путем создания для себя такой рыночной ниши, где можно не бояться конкурентов. Стратегия ГО предлагает посвятить себя созданию нового, растущего спроса и уходу от соперничества.

Стратегия Голубого океана предлагает совершенно новый взгляд на конкуренцию и на создание бизнеса. Она предлагает множество моделей, каждая из которых нацелена на снижение того или иного риска при ведении корпорацией своей деятельности. Краеугольным камнем этой стратегии является Инновация ценности для потребителя. Традиционно считается, что ценности можно добиться, повышая издержки и цену товара, но стратегия Голубого океана предлагает другое решение. Инновацию ценности можно достичь, одновременно снижая издержки и повышая ценность для покупателя.

Стратегическая канва

Стратегическая канва представляет собой одновременно инструмент диагностики и построения захватывающей стратегии Голубого Океана. Во-первых, она отражает текущее положение дел на известном пространстве рынка. Это позволяет понять, куда вкладывают средства конкуренты, каковы характеристики продуктов, являющихся предметом конкуренции в рамках данной отрасли, что из себя представляют обслуживание, доставка, а так же какие конкурирующие предложения получают клиенты на рынке. На рисунке вся эта информация отражена в графической форме (См.: Приложение С).

По горизонтали расположены факторы, по которым идет конкуренция и куда направляются инвестиции в данной отрасли. Такова базовая структура в отрасли. По вертикальной оси отмечен уровень предложения, получаемого клиентами по всем этим основным факторам конкуренции. Высокий показатель означает, что в области этого фактора компания предлагает своим клиентам больше и делает более крупные инвестиции в развитие этой области. Что касается цены, то более высокий показатель свидетельствует соответственно и о более высокой цене. Кривая ценности, основная составляющая стратегической канвы, является графическим отображением сравнительной эффективности работы компании с учетом факторов конкуренции в данной отрасли.

Что бы направить корпорацию по траектории мощного роста прибылей, мало равняться на конкурентов и пытаться переиграть их, предлагая чуть больше за чуть меньшие деньги.

Согласно стратегии Голубого Океана, компании следует построить свою стратегическую канву, и стратегическую канву конкурентов. А далее, использовать модель «упразднить-снизить-создать», представленную чуть ниже. И таким образом, добиться трех определяющих критериев стратегии Голубого океана: фокуса, дивергенции и привлекательного девиза.

Модель стратегии Голубого Океана: Решетка «упразднить-снизить –создать»

Существует модель стратегии Голубого Океана под названием: «Решетка упразднить-снизить -создать».

Данная модель предлагает компании добиться инновации ценности путем анализа конкурентов в рамках своей отрасли. Заполнить решетку означает для компании тщательнейшим образом изучить каждый фактор по которому ведется конкуренция в данной отрасли, выявляя те допущения, которые были сделаны ими неосознанно в процессе конкурентной борьбы. Таким образом, корпорация должна понять в какие факторы конкуренции нужно инвестировать больше, в какие меньше, от каких факторов лучше отказаться, а так же какие факторы (это могут быть новые продукты или услуги) следует создать.

Это можно сделать, проанализировав конкурентов не только в рамках своей отрасли, но и в рамках других отраслей, а так же рассмотрев дополнительные продукты и услуги, рассмотрев разные стратегические группы, рассмотрев не только клиентов, но и не клиентов своей компании. Таким образом, найти то общее, что их объединяет и на основании этой информации вести свою деятельность.

А так же стратегия Голубого океана хороша тем, что предлагает множество полезных решений при воплощении ее в жизнь. Все мы знаем, что многие люди боятся перемен, в том числе и сотрудники компаний. И при внедрении данной стратегии, в любой корпорации найдутся люди, которые захотят оказать сопротивление воплощению стратегии Голубого Океана. На этот счет стратегия предлагает специальные модели и решения, которые направлены на снижения организационного и управленческого рисков. Существует небольшое число корпораций, которые использовав данную стратегию, добились большого успеха.

Главным итогом первого пункта третьей главы является определение того что стратегия Голубого Океана – самая эффективная стратегия на сегодняшний день, так как только она может гарантировать корпорации полное отсутствие прямых конкурентов на достаточно большой период времени.

**3.2 Примеры использования стратегии Голубого Океана различными компаниями**

Компания Southwest Airlines

Southwest Airlines создала голубой океан, избавив клиентов от мучительного выбора между скоростью авиатранспорта, с одной стороны и экономичностью и гибкостью передвижения на автомобиле – с другой. Для этого Southwest предложила своим клиентам высокоскоростной транспорт, отправляющийся часто, по гибкому графику, и отличающийся весьма привлекательными для множества потребителей ценами. Упразднив и снизив значение одних факторов конкуренции в отрасли авиатранспорта и повысив значение других, а так же создав новые факторы, взятые из альтернативной отрасли – автотранспорта,- Southwest Airlines смогла обеспечить тем, кто летает самолетами, беспрецедентную полезность и создать скачок ценности с помощью бизнес модели с низкими издержками. На стратегической канве кривая ценности Southwest Airlines заметно отличается от кривых ее конкурентов. Стратегия компании представляет собой типичный пример привлекательной стратегии Голубого Океана (См.: Приложение С).

Корпорация NTT DoCoMo

Крупнейший успех в области телекоммуникаций, начавшийся в Японии с 1980-х годов, тоже берет начало из рассматриваемой нами стратегии Голубого Океана. Здесь пойдет речь о запущенном корпорацией NTT DoCoMo в 1999 году проекте i-mode. Эта услуга изменила способы общения и доступа к информации в Японии. NTT DoCoMo поняла, каким образом можно создать голубой океан, когда задумалась о том, почему люди выбирают между мобильной связью и Интернетом.

После снятия ограничений в Японской телекоммуникационной индустрии на рынке появились новые конкурирующие компании, а ценовые и технологические гонки стали обычным делом. В результате издержки росли, а средний доход от пользователя падал. Корпорация NTT DoCoMo вырвалась из этого алого океана жестокой конкуренции, создав голубой океан беспроводной передачи не только голоса, но и текста, данных и изображений.

NTT DoCoMo задалась вопросом: что является отличительными сильными сторонами Интернета по сравнению с мобильной связью, и наоборот? Хотя Интернет предлагает бесконечное количество информации и услуг, к самым популярным «фишкам» относилась электронная почта, обычная информация (например, новости) и развлечения. К основным недостаткам интернета относилась высокая стоимость компьютерного оборудования, преизбыток информации, досадная необходимость занимать телефонную линию, что бы войти в сеть, и страх перед передачей через Интернет информации о кредитной карточке. С другой стороны, к достоинствам сотовых телефонов можно было отнести их мобильность, передачу голоса и простоту использования.

NTT DoCoMo избавила клиентов от необходимости выбирать между этими двумя вариантами, но не стала создавать новую технологию, а просто сфокусировалась на главных преимуществах Интернета в сравнении с мобильным телефонами, и наоборот. Все прочие факторы компания упразднила или снизила. У созданного ею удобного интерфейса есть одна простая кнопка «i-mode», нажав которую пользователь может немедленно получить доступ к нескольким популярным «фишкам» в Интернете.

Ни обычный сотовый телефон, ни ПК не могут конкурировать со своеобразной кривой ценности телефонов, оснащенных i-mode. К концу 2003 года число подписчиков этой услуги достигло 40,1 миллиона, а доходы от передачи данных, изображений и текста выросло с 295 миллионов йен в 1999 году до 886,3 миллиарда йен в 2003.

Услуга i-mode не просто переманила клиентов у конкурентов. Она в значительной степени расширила рынок, привлекла на него молодых и взрослых пользователей и превратила пользователей только голосовой связи в потребителей передачи как голоса, так и данных.[[1]](#footnote-1)

Главным итогом является то, что те корпорации, которые использовали стратегию Голубого Океана добились больших позитивных перемен в своей деятельности, и стали беспрецедентными лидерами в своих отраслях, и как следствие добились своей главной цели – получения большой и стабильной прибыли.

**Заключение**

Главным выводом тут будет определение важности маркетинговой стратегии в деятельности любой организации. Рациональный и правильный выбор и реализация маркетинговой стратегии будет почти панацеей от любых кризисов!

Главным итогом будет являться определение важности использования корпорацией такого метода диагностики и оценки своих бизнес-единиц как портфельный анализ, ведь это повышает вероятность правильного ведения своего дела, поскольку появляется новая полезная информация. А использование матрицы БКГ является самым простым и действенным инструментом для проведения портфельного анализа корпорации.

Использование SWOT анализа поможет компании оценить свои возможности, угрозы, сильные и слабые стороны. Таким, образом компания сможет выбрать для себя приоритетные способы и направления для реализации маркетинговой стратегии.

Для того что бы компания могла своевременно среагировать на изменения, которые могут на нее повлиять, и разработать соответствующую стратегию, будет очень кстати использовать модель 5 конкурентных сил Портера.

Главным итогом является то, что те корпорации, которые использовали стратегию Голубого Океана добились больших позитивных перемен в своей деятельности, и стали беспрецедентными лидерами в своих отраслях, и как следствие добились своей главной цели – получения большой и стабильной прибыли.

Подводя итог, можно сделать вывод что цель данной работы была успешно достигнута – то есть мы выявили важность и специфику формирования антикризисной маркетинговой стратегии, рассмотрев в заключение ее действие на реальных примерах.

**Список использованной литературы**

1. Бахрах Д.Н., Россинский Б.В., Старилов Ю.Н. Теория корпоративного управления. М.: Норма, 2005.
2. Гранди Т. Слияния и поглощения. М.: Феникс, 2010.
3. Ким Ч.У. Стратегия Голубого океана. М.: Эксмо, 2010.
4. Коротков Э.М. Антикризисное управление. – М: Юнити-Дана, 2009.
5. Приходько В.И., Теория организации. М.: Кнорус, 2008.

**Приложение А**



1. См. подробнее.: У.Чан Ким, Стратегия голубого океана. М.: Эксмо, 2010. [↑](#footnote-ref-1)