**Содержание**

Введение

1. Понятие стратегического планирования организации

2. Концепция стратегических хозяйственных подразделений

3. Основы стратегического управления маркетингом

4. Стратегии маркетинга

Заключение

Библиографический список

Приложения

Практическая часть. Ситуация «Стратегия маркетинга пива»

Введение

Принципиально важная роль маркетинга является уже давно известной истиной. Причём это утверждение актуально для предприятий любой отрасли экономики. Одним из важнейших элементов организации маркетинговой деятельности является построение и внедрение её стратегии. Стратегию маркетинга можно будет эффективно реализовывать тогда, когда будет существовать устойчивый и стабильный рынок. В настоящее время это условие у нас в России отсутствует. В общих чертах это выглядит следующим образом: рынок как таковой не развит, отсутствует развитая и отлаженная нормативно-правовая база, слабо развита внешне экономическая деятельность.

Проблема стратегического маркетинга в том, что для его нормального функционирования нет надлежащей базы, как-то – устойчивая и развитая рыночная система, наличие достаточного количества квалифицированных специалистов в данной области, способных действовать в рамках новой управленческой парадигмы.

Несмотря на всё вышесказанное мы должны знать, как должен работать этот механизм, как его применять, как разрабатывать стратегию, и какую выбрать в каждой определённой ситуации.

Целью данной работы является исследование проблем стратегического управления маркетингом, а также рассмотрение понятия стратегического планирования; процессов и явлений, связанных со стратегией маркетинговой деятельности на предприятиях.

Стратегическое планирование является важнейшей составной частью управления предприятием, и без него вряд ли возможна успешная работа предприятия в условиях рыночной экономики. В современной быстроменяющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

1. Понятие стратегического планирования организации

Стратегическое управление выросло в 80-х годах из стратегического планирования. Фирмам и правительствам нужно было совершенствовать принятые у них системы планирования и контроля в ответ на быстрые перемены. Принятие гибких решений, характерных для стратегического управления, не заменяет планирования, которое служит основой роста сбыта и прибылей. [1]

Многие фирмы работают, не имея планов. В фирмах-новичках руководители настолько заняты, что у них нет времени заниматься планированием, кроме того, они не умеют это делать. В зрелых российских организациях многие руководители страдают теми же недостатками. По их словам, ситуация на рынке, в обществе меняется слишком стремительно, чтобы от плана была какая-то польза.

В период существования советской командно-административной системы функции стратегического управления в той или иной степени реализовывались на уровне отраслевых министерств, союзных объединений в их составе, отчасти - на уровне высшего руководства страны. Предприятия и организации играли роль производственных подразделений, их управленческий персонал не имел опыта и ресурсов для стратегического планирования и управления.

Стратегическое планирование - это управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга. Оно опирается на программное заявление о миссии фирмы, изложение целей и задач, хозяйственный портфель и стратегию роста.

Миссия фирмы. Конкретная миссия фирмы в рыночной среде должна быть ясна с самого начала. По мере роста организации и появления у нее новых товаров и рынков миссия может меняться. Возможно, она перестанет интересовать часть руководства. А может, она перестанет соответствовать новым условиям среды. Руководство должно гибко реагировать на изменение среды, постоянно заниматься поисками цели, ставя вопросы: «Что представляет собой наше предприятие? Кто наши клиенты? Что ценно для этих клиентов? Каким будет наше предприятие? Каким оно должно быть?» Это простые, но самые трудные вопросы, на которые когда-либо придется отвечать фирме. Преуспевающие фирмы постоянно ставят их перед собой и дают обстоятельные ответы. Это главное в стратегическом управлении.

Многие организации в качестве ответа на эти вопросы разрабатывают официальное программное заявление в письменном виде. Оно может войти в устав организации, но должно обновляться по мере необходимости. Хорошо проработанное программное заявление позволяет сотрудникам фирмы почувствовать себя участниками освоения открывающихся возможностей, намечает цель, подчеркивает их значимость, ориентирует на достижения.

Программное заявление определяет миссию предприятия с точки зрения его деятельности по обслуживанию конкретных групп потребителей и удовлетворению конкретных нужд и запросов. При разработке программного заявления рыночной ориентации руководство должно стремиться, чтобы миссия не получилась слишком узкой или слишком широкой. Изготовитель карандашей не может заявлять, что он производит средства коммуникации - это слишком широко. [4]

Миссия предприятия может расширяться по мере роста. Например, фирма, производящая чернослив, может рассматривать себя как производителя сухофруктов, как фруктовую компанию и, наконец, как пищевую компанию. Или эта фирма может с самого начала избрать миссию в сфере здравоохранения и представлять себя производителем слабительных средств и, в конечном счете, фармацевтической компанией. Каждый этап расширительного представления предполагает открытие новых возможностей, но может также толкнуть на оторванные от реальности рискованные, шаги, не подкрепленные возможностями.

Цели и задачи фирмы. Миссию фирмы необходимо развернуть в подробный перечень вспомогательных целей и задач для каждого руководителя и подразделения. Перед каждым должны быть поставлены задачи, за решение которых он несет ответственность.

Например, фирма, выпускающая удобрения, провозглашает своей миссией «борьбу с голодом в мире». Это означает, что задача фирмы - обеспечить рост продуктивности сельского хозяйства. Продуктивность сельского хозяйства можно повысить путем создания новых удобрений, обеспечивающих рост урожайности. Исследования стоят дорого и требуют роста прибылей, отчисления от которых пошли бы на дополнительное финансирование научных работ. Таким образом, основной задачей становится обеспечение роста прибылей. Прибыль можно поднять с помощью увеличения сбыта существующих товаров, снижения текущих издержек или того и другого вместе. Сбыт можно увеличить благодаря завоеванию большей доли отечественного рынка или выходу на новые зарубежные рынки. Таковы текущие задачи фирмы в сфере маркетинга. Методы маркетинговой деятельности рассмотрены в приложении 1.

Для решения этих задач необходимо разработать соответствующие стратегии маркетинга. Для увеличения своей доли отечественного рынка фирма может обеспечить доступность своего товара и заняться более интенсивным стимулированием.

Каждую маркетинговую стратегию необходимо детализировать. Например, усиление стимулирования сбыта товара потребует роста численности продавцов и интенсификации рекламы. И для того, и для другого нужны отдельные детализированные стратегии. Так, миссия фирмы трансформируется в перечень конкретных текущих задач. Стратегические задачи надо определить конкретными целями. Например, «к концу второго года увеличить долю рынка на 15%».

Хозяйственный портфель. Основой для стратегического планирования служит анализ хозяйственного портфеля фирмы. Оценке подлежат все входящих в состав фирмы производства, весь ассортимент товаров и услуг. Анализ должен выявить рост и рентабельность производства во всех отделениях, по всему ассортименту и помочь принять решения о том, что делать с каждым из них. Фирме наверняка захочется вложить основные ресурсы в наиболее рентабельные производства. Она может управлять хозяйственным портфелем, поддерживая набирающие силу производства и избавляясь от других.

Стратегия роста. Ее можно реализовать в нескольких формах, а именно: интенсивный рост, интеграционный и диверсификационный рост.

Интенсивный рост целесообразен, когда фирма не до конца использовала возможности своих нынешних товаров и рынков. Известны три основные разновидности интенсивного роста. [3]

1. Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более эффективного маркетинга. Например, издательство может стимулировать нынешних подписчиков на увеличение числа выписываемых экземпляров своего издания, оформляя подписку в виде подарков друзьям, или попытаться привлечь к себе подписчиков конкурирующих изданий, предложив более низкие подписные цены или усиленно продвигая свой журнал как лучший среди изданий, посвященных определенной тематике.

2. Расширение границ рынка заключается в попытках увеличить сбыт благодаря внедрению ныне существующих товаров на новые рынки.

3. Совершенствование товара заключается в увеличении сбыта за счет создания новых или усовершенствованных товаров для ныне существующих рынков. Например, издатель может создать новые журналы, которые понравились бы его прежним читателям, начать выпуск разных региональных изданий своего журнала, создать аудио-кассетный вариант своего журнала.

Интеграционный рост оправдан в тех случаях, когда прочны позиции в избранной сфере деятельности и когда фирма может получить дополнительные выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

Регрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков. Прогрессивная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения и сбыта. Горизонтальная интеграция заключается в попытках фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий-конкурентов.

Диверсификационный рост оправдан в тех случаях, когда отрасль не дает фирме возможностей для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами этой отрасли значительно привлекательнее. Диверсификация не означает, что фирме следует хвататься за любую возможность. Компания должна найти применение своему опыту. Существует три разновидности диверсификации.

1. Концентрическая диверсификация - пополнение своей номенклатуры изделиями, которые с технической или маркетинговой точки зрения похожи на существующие товары фирмы. Например, редакция журнала может начать выпуск книг, воспользоваться для их продажи преимуществами налаженной сети дистрибьюторов журналов.

2. Горизонтальная диверсификация - это пополнение ассортимента изделиями, которые не связаны со старым ассортиментом, но могут интересовать существующую клиентуру фирмы. Например, редакция журнала может открыть клубы по интересам в расчете на то, что их членами станут подписчики ее журнала.

3. Конгломератная диверсификация - это пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отношения ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам. Например, издательство, выпускающее журнал, может попытаться проникнуть в новые сферы деятельности, такие, как производство компьютерных словарей.

Многие фирмы стали руководствоваться стратегической моделью Портера. В этой модели рассмотрены две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого сегмента, с одной стороны, стратегическое преимущество уникального товара или низкой цены, с другой стороны. Объединяя эти две концепции, Портер предлагает стратегии преимущества по издержкам, дифференциации и концентрации.

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок. С помощью массового производства она может минимизировать удельные издержки и предложить низкие цены. Это обеспечивает более высокую рентабельность, чем у конкурентов, и привлекает потребителей, которые ориентируются на низкий уровень цен.

Используя стратегию дифференциации, фирма на большом рынке предлагает привлекательный для многих уникальный товар. Цена не играет важной роли, и значительная часть потребителей покупает его по очень высоким ценам, что обеспечивает высокую рентабельность.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет узкий сегмент рынка и позиционирует товары по низким ценам или уникальности. Она может ограничивать свои издержки путем специализации и концентрации усилий на ограниченном числе ключевых товаров, предназначенных для специфических потребителей, а также путем создания особой репутации при обслуживании сегмента, который не удовлетворен конкурентами. Эта стратегия обеспечивает высокую рентабельность, но небольшую долю рынка.

Согласно модели Портера, зависимость между долей рынка и прибыльностью носит U-образную форму. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть благодаря стратегии концентрации. Компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в силу преимущества по издержкам или дифференцированной стратегии. Но компания может «завязнуть в середине» и стать убыточной.

2. Концепция стратегических хозяйственных подразделений

Современная концепция стратегического управления маркетингом предусматривает при разработке стратегии использование эффективного приема - стратегической сегментации и выделения стратегических зон хозяйствования, для действия в которых фирма создает стратегические хозяйственные подразделения (СХП). [5]

Первоначально осуществляется выбор зон - сегментов на рынке методов и средств хозяйственной деятельности по удовлетворению нужд и потребностей. Их исследуют вне связи с существующей структурой фирмы и ассортиментом ее продукции. Такой анализ позволяет оценить перспективы, которые открываются в зоне с точки зрения развития, нормы прибыли, стабильности и технологии. Он позволяет решить, как и за счет чего организация собирается конкурировать в данной зоне с другими фирмами. После выбора стратегических зон хозяйствования организация должна создать СХП, которое предложит выбранной зоне соответствующую номенклатуру продукции.

Сегментация при определении стратегических зон представляет собой сложную задачу. Зоны описываются множеством переменных, в том числе такими параметрами, как нужды и потребности, перспективы роста и рентабельности, ожидаемый уровень нестабильности, главные факторы успешной конкуренции. Они труднопредсказуемы. Для того чтобы принять рациональное решение, нужно рассмотреть различные комбинации параметров в процессе сегментации. Кроме того, анализ самих параметров тоже представляет сложную задачу.

Выбор стратегии - центральный момент стратегического планирования. Организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов. Все многообразие стратегий, которое коммерческие и некоммерческие организации демонстрируют в реальной жизни, основано на различных модификациях нескольких стратегий, каждая из которых эффективна при определенных условиях.

Ограниченный рост. Стратегию ограниченного роста применяют в сложившихся отраслях. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются в предположении стабильного объема сбыта.

Рост. Стратегия роста чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Для нее характерно установление значительного ежегодного прироста сбыта.

Сокращение, или стратегия «последнего средства». Стратегия сокращения выбирается организациями реже всего. Для нее характерно сокращение сбыта и установление целей более низкого уровня по сравнению с прошлым. К стратегии сокращения, вплоть до ликвидации, прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению.

Комбинированная стратегия. Возможно любое сочетание рассмотренных стратегий - ограниченного роста, роста и сокращения. Считают, что комбинированной стратегии придерживаются крупные организации, которые функционируют в нескольких отраслях. Фактически большинство фирм, за исключением самых малых, реализует такую стратегию.

Существует несколько подходов, позволяющих оценить стратегию развития фирмы. Для анализа работы СХП организации наиболее эффективен подход, основанный на использовании матрицы «рост сбыта - доля рынка», которая разработана Бостонской консультационной группой. В ней для определения перспектив развития СХП используется такой показатель, как рост объема спроса, а для оценки масштабов СХП - его доля на рынке. Матрица предлагает следующую классификацию товаров, заказов и, соответственно, типов СХП - «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки», и предполагает соответствующие стратегии для каждого из них.

«Звезды» занимают лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Они приносят значительные прибыли, но одновременно требуют значительных ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Стратегия «звезды» - это рост или, при недостатке средств, - ограниченный рост. По мере развития отрасли «звезда» может превратиться в «дойную корову».

«Дойная корова» находится на этапе зрелости жизненного цикла, занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли. Поскольку сбыт относительно стабилен без каких-либо дополнительных затрат, то это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке. Стратегия «дойной коровы» - ограниченный рост.

«Дикая кошка», или «вопросительный знак», находится на этапе выведения на рынок, имеет малую долю рынка в развивающейся отрасли. Как правило, для нее характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты. Стратегия «дикой кошки» предполагает альтернативу - рост или уход с рынка, т.е. сокращение.

К «собакам» относят СХП на этапе упадка, с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли. За длительное время пребывания на рынке этим СХП не удалось завоевать симпатии потребителей, и они существенно уступают конкурентам по всем показателям. Стратегия «собаки» - сокращение.

Фирма выбирает стратегию, анализируя сочетания стратегий СХП. Критерий выбора - наиболее рентабельные условия роста всей компании. Этот выбор определяет конкретные стратегии отдельных СХП.

3. Основы стратегического управления маркетингом

В стратегическом плане фирмы должно быть определено, какими именно производствами они будут заниматься. Кроме того, в плане следует указать задачи этих производств. Для каждого из них необходимо разработать собственные детализированные планы. Если производство включает несколько ассортиментных групп, несколько товаров, марок, рынков, на каждую из этих позиций должен быть разработан отдельный план. Это планы производства, планы выпуска товара, планы выпуска марочных изделий и планы рыночной деятельности. Все эти планы будем обозначать одним термином - «план маркетинга». [5]

Разделы плана маркетинга. План выпуска товара должен включать такие разделы: сводка контрольных показателей, изложение текущей маркетинговой ситуации, перечень опасностей и возможностей. Кроме того, он должен содержать перечень задач и проблем, стратегии маркетинга, программы действий, бюджеты и порядок контроля.

Сводка контрольных показателей. В начале плана следует дать краткую сводку основных целей, показателей и рекомендаций, о которых пойдет речь в плане.

Текущая маркетинговая ситуация. В первом основном разделе плана даётся описание характера целевого рынка и положения фирмы на этом рынке. Рынок описывается с точки зрения его величины, основных сегментов, нужд клиентов и специфических факторов среды. Дается обзор основных товаров, перечисляются конкуренты и указывается канал распределения.

Опасности и возможности. Раздел, посвященный опасностям и возможностям, дает взгляд на перспективу и представление об опасностях и возможностях, которые могут возникнуть перед товаром. Должно быть перечислено максимально возможное число опасностей и возможностей, которые можно себе представить.

Опасность - это осложнение, возникающее в связи с неблагоприятной тенденцией или конкретным событием, которое при. отсутствии целенаправленных маркетинговых усилий может привести к подрыву живучести товара или к его гибели.

Маркетинговая возможность - это привлекательное направление маркетинговых усилий, на котором конкретная фирма может добиться конкурентного преимущества.

Необходимо оценить вероятность возникновения каждой опасности и каждой возможности и их последствия для фирмы.

Задачи и проблемы. Изучив связанные с товаром опасности и возможности, нужно поставить задачи и очертить круг возникающих при этом проблем. Задачи должны быть сформулированы в виде целей, которых фирма хочет достичь за период действия плана. Например, предприниматель хочет добиться 15%-ной доли рынка и 20%-ной прибыльности продукции. Предположим, что нынешняя доля рынка - всего 10%. Возникает ключевая проблема: каким образом можно увеличить долю рынка? Предпринимателю нужно рассмотреть все проблемы, связанные с попытками такого увеличения.

Стратегия маркетинга. В этом разделе плана излагается широкий маркетинговый подход к решению поставленных задач - «план игры».

Стратегия маркетинга - рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи. Она включает конкретные стратегии:

а) по целевым рынкам. Стратегия маркетинга должна точно назвать сегменты рынка, на которых фирма сосредоточит свои основные усилия. Эти сегменты отличаются друг от друга по показателям предпочтительности, ответным реакциям и доходности. Фирма поступит весьма разумно, сконцентрировав усилия на сегментах, которые она может обслужить лучше всего. Для каждого отобранного сегмента нужно разработать отдельную стратегию маркетинга;

б) по комплексу маркетинга. Необходимо изложить конкретные стратегии в отношении таких элементов комплекса маркетинга, как новые товары, организация продажи на местах, реклама, стимулирование сбыта, цены и распределение товаров. Каждую стратегию необходимо обосновать, учитывая опасности и возможности, изложенные в предыдущих разделах плана;

в) по уровню затрат на маркетинг. Нужно точно указать размеры бюджета, необходимого для претворения в жизнь всех ранее изложенных стратегий маркетинга. Большой бюджет, вероятно, обеспечит и более высокий сбыт, однако нужно разработать бюджет, который обеспечил бы наивысшую рентабельность.

Программа действий. Стратегии маркетинга необходимо превратить в конкретные программы действий, дающие ответы на вопросы: 1) что будет сделано? 2) когда это будет сделано? 3) кто это будет делать? 4) сколько это будет стоить? Например, для стимулирования сбыта необходимо разработать план мероприятий по стимулированию с перечислением льготных предложений и сроков их действий, план участия в специализированных выставках, устройства новых экспозиций в местах продажи. По мере возникновения новых проблем и новых возможностей в планы мероприятий вносят коррективы.

Бюджеты. План мероприятий позволяет разработать соответствующий бюджет - прогноз прибылей и убытков. В графе «Доходы» дается прогноз количества и средней цены реализуемых товарных единиц. В графе «Расходы» указываются издержки производства, товародвижения и маркетинга. Их разность дает сумму ожидаемой прибыли. Руководство рассматривает предлагаемый бюджет и утверждает или изменяет его. Утвержденный бюджет служит основой для работы отделов, которые занимаются снабжением, производством, наймом рабочей силы и проведением маркетинговых мероприятий.

Порядок контроля. Обычно цели и ассигнования расписывают по месяцам и кварталам. Это означает, что высшее руководство может оценивать результаты, достигнутые в рамках каждого отдельного отрезка времени, и выявлять подразделения, не сумевшие добиться установленных показателей. Управляющим этих подразделений необходимо будет представить объяснения и указать, какие меры они собираются принимать для исправления положения. Наиболее важные показатели можно планировать непрерывно и контролировать ежедневно.

Разработка бюджета маркетинга. Рассмотрим простейший пример разработки бюджета маркетинга. [4]

Планирование на основе показателей целевой прибыли. Предположим, что Смиту, управляющему производством кетчупа «Анкл Бэнц», предстоит разработать план маркетинга на год. Он будет придерживаться следующей схемы.

1. Смит оценивает общий объем рынка кетчупа на следующий год, сопоставляя годовые темпы роста рынка (6%) с объемом рынка в текущем году (23,6 млн. ящиков). Поэтому расчетный объем рынка в будущем году - 25 млн. ящиков.

2. Смит прогнозирует долю «Анкл Бэнц» на рынке кетчупа в будущем году. Он считает, что фирма сохранит 28%-ную долю этого рынка.

3. Смит прогнозирует объем продаж фирмы на предстоящий год. Если общий объем рынка 25 млн. ящиков, то при сохранении доли рынка фирмы (28%) расчетный объем ее продаж составит 7 млн. ящиков.

4. Смит определяет цену, по которой товар будет продаваться дистрибьюторам, - 4,45 дол. за ящик.

5. Теперь Смит в состоянии рассчитать сумму поступлений будущего года - 31,15 млн. дол. Эту цифру он получает, умножая показатель расчетного объема продаж (7 млн. ящиков) на цену за ящик (4,45 дол.).

6. Смит рассчитывает, что сумма переменных издержек на ящик товара составит 2,75 дол. Эта цифра слагается из следующих затрат (в дол.): томаты и специи - 0,5, бутылки и колпачки - 1,0, рабочая сила - 1,1, организация товародвижения - 0,15.

7. Вычитая сумму переменных издержек (2,75 дол. на ящик) из продажной цены товара (4,45 дол. за ящик) и умножая разность на расчетный показатель объема продаж (7 млн. ящиков), Смит может дать прогноз валового дохода. Он составит 11,9 млн. дол.

8. Смит прогнозирует постоянные издержки в размере 7 млн. дол.

9. За счет валового дохода (11,9 млн. дол.) будут покрыты постоянные издержки, расходы на маркетинг и получена прибыль. Вычитая из этой суммы сумму постоянных издержек в размере 7 млн. дол., Смит получает разность для покрытия расходов на маркетинг и для прибыли - 4,9 млн. дол.

10. Заданная целевая прибыль от сбыта кетчупа - 1,9 млн. дол.

11. Вычитание суммы целевой прибыли (1,9 млн. дол.) из части валовой прибыли, предназначенной для оплаты расходов на маркетинг и получения дохода (4,9 млн. дол.), дает разность в 3 млн. дол., которые и можно будет истратить на проведение маркетинга.

12. Смит распределяет трехмиллионный бюджет на маркетинг по составляющим комплекса маркетинга, таким, как реклама, стимулирование сбыта и маркетинговые исследования. Разбивка может проводиться в тех же пропорциях, что были в прошлом году, когда средств ассигновали чуть меньше - 2/3 на рекламу, около 1/3 на стимулирование, остаток - на проведение маркетинговых исследований.

Планирование на основе оптимизации. Для обеспечения взаимосвязи между объемом сбыта и одним или несколькими элементами комплекса маркетинга можно пользоваться понятием функции реакции сбыта. Функция реакции сбыта - прогноз вероятного объема продаж в течение определенного отрезка времени в зависимости от уровня затрат на один или несколько элементов комплекса маркетинга.

Возможная функция реакции сбыта обычно показывает: чем больше фирма тратит в рамках конкретного отрезка времени на маркетинг, тем выше вероятный объем сбыта. Но очень высокий уровень затрат может и не давать пропорционально большого роста сбыта, вызвав эффект «маркетингового перебора».

Сокращение объема продаж при очень высоком уровне затрат легко объяснимо. Во-первых, существует верхний предел общего потенциального спроса на любой товар. По мере приближения к верхнему пределу, привлечение покупателей обходится все дороже и дороже. Во-вторых, в ответ на интенсификацию маркетинговых усилий фирмы конкуренты займутся тем же самым, в результате чего компания столкнется с растущим противодействием.

Как составить предварительную оценку функции реакции сбыта применительно к деятельности фирмы? Сделать это можно тремя способами.

Существует статистический метод, согласно которому оценку функции реакции сбыта получают по данным об объемах сбыта и размерах затрат по элементам комплекса маркетинга в прошлом. Используют эксперименты: варьируют уровень маркетинговых затрат, их распределение по географическим или иным сегментам рынка и замеряют достигнутые объемы сбыта. Можно использовать и метод экспертной оценки: при установлении необходимого уровня затрат руководствуются предположениями экспертов.

Каким образом коммерческая организация может воспользоваться полученными ею данными оценки функций реакции сбыта?

1. Оптимизация по прибыли. Для определения оптимального уровня маркетинговых затрат вычитают из значений функции реакции сбыта все не маркетинговые издержки и получают в результате функцию валовой прибыли. Вычитая значения маркетинговых затрат из функции валовой прибыли, получают функцию чистой прибыли от величины маркетинговых затрат. Наконец, выбирают их размер, обеспечивающий максимум чистой прибыли.

2. Оптимизация по темпам роста. Выбирают уровень маркетинговых затрат, который обеспечивает максимальный прирост валовой выручки по сравнению с предшествующим периодом, но при соблюдении следующего ограничения: чистая прибыль не должна быть ниже некоторого установленного уровня. Этот уровень определяется требованиями держателей акций. Он формируется под давлением рынка ценных бумаг. В современных российских условиях большинство предприятий пока не испытывает такого давления в связи с недостаточным развитием финансового рынка.

Маркетинговый контроль. Можно выделить следующие типы маркетингового контроля: контроль годовых планов, контроль прибыльности.

Контроль годовых планов. Цель контроля - убедиться, вышла ли фирма на запланированные на год показатели продаж, прибылей и т.д. Контроль включает в себя четыре этапа. Во-первых, нужно заложить в годовой план контрольные показатели с разбивкой по месяцам и кварталам. Во-вторых, необходимо измерять показатели деятельности фирмы. В-третьих, следует выявлять причины любых серьезных сбоев в деятельности фирмы. В-четвертых, следует принимать меры, способствующие исправлению положения и ликвидации несоответствий между поставленными целями и достигнутыми результатами. Может потребоваться изменить план и даже сменить цели.

Основные средства контроля:

1) анализ возможностей сбыта. Заключается в оценке фактического объема продаж в сравнении с планом. Оценки выполняют на основе отчетных данных по конкретным товарам, территориям ежемесячно или ежеквартально, а при необходимости, и ежедневно. По результатам контроля изучают причины плохих показателей по товарам и территориям;

2) анализ доли рынка. Статистика сбыта не определяет конкурентное положение фирмы, поэтому необходимо постоянно следить за долей рынка фирмы;

3) анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом. Такой анализ помогает фирме держать маркетинговые издержки на нужном уровне;

4) наблюдение за отношением клиентов. Выявлять изменения в потребительских отношениях необходимо до того, как они скажутся на сбыте. Основные методы слежения за отношениями клиентуры - прием и рассмотрение жалоб и предложений, опросы клиентов.

Если планы не выполняются, фирма должна предпринять корректирующие действия. Они могут быть разными - от дополнительного обучения торгового персонала, изменения системы оплаты труда, до смены персонала или продажи подразделения.

Контроль прибыльности. Необходимо проводить контроль рентабельности своей деятельности по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема. Эти сведения помогут решить, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство конкретных товаров. Рентабельность во многом определяет целесообразность проведения конкретных мероприятий и маркетинговой деятельности различного вида.

Стратегический контроль. Периодически необходимо проводить критические оценки маркетинговой деятельности в целом. Они выполняются в процессе ревизии.

Ревизия маркетинга представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды предприятия или фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций относительно плана действий по совершенствованию комплекса маркетинга.

Ревизору маркетинга должна быть предоставлена полная свобода в проведении интервью с управляющими, клиентами, дилерами и прочими лицами, которые могут информировать о состоянии маркетинговой деятельности фирмы. Перечень вопросов, на которые должен найти ответы профессиональный ревизор, затрагивает все стороны комплекса маркетинга. На основе собранной информации ревизор делает выводы и дает рекомендации. Иногда его выводы могут вызвать удивление, а то и шок в среде руководства. Ознакомившись с выводами, руководство решает, какие рекомендации наиболее рациональны, а также каким образом претворить их в жизнь.

4. Стратегии маркетинга

Первоначально, разработка стратегии предполагает оценку текущего состояния и перспективность отдельных видов деятельности на уровне организации в целом и отдельных продуктов в рамках конкретных видов бизнеса − другими словами, необходимо провести анализ хозяйственного и продуктового портфелей, оценить перспективность отдельных стратегических хозяйственных единиц и продуктов. [7]

Стратегический анализ положения фирмы надо начать прежде всего с исследования структуры отрасли в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

На фирму в отрасли воздействуют пять сил, впервые выделенные американским экономистом М. Портером, которые определяют уровень конкуренции. Первая из них – соперничество между конкурентами в отрасли, между фирмами производящими аналогичную продукцию и продающими ее на одном и том же рынке. Конкуренция может быть жестокой и беспощадной, а может подчиняться неписаным правилам: различные джентльменские соглашения дают возможность избежать резкого падения уровня прибыли в результате чрезмерного занижения цен, а также огромных расходов на рекламу и продвижение товара на рынке. Фирмы могут конкурировать либо по какому-то одному параметру (например, ценовая конкуренция), либо по нескольким (например, обслуживание, качество продукции, условия торговли, реклама, нововведения).

В случае если проникновение в ту или иную отрасль не представляет особого труда, а уровень прибыли достаточно высок, количество фирм в ней будет увеличиваться. Так появляется вторая сила, воздействующая на фирму – угроза появления новых конкурентов. Если при увеличении количества фирм, рост потребительского спроса не будет расти пропорционально росту предложения в целом по отрасли, то цены, а, следовательно, и прибыль будут падать. Таким образом, приход в отрасль новых фирм обусловливает верхнюю границу прибыльности данной отрасли.

Третьей силой воздействующей на отрасль является угроза появления товаров-заменителей. Под заменителем понимается товар, отвечающий тем же потребностям, что и конкретный товар, производимый в рассматриваемой отрасли. Если по каким-то параметрам заменитель становится более привлекательным для покупателя, то он предпочтет данный товар аналогичным с функциональной точки зрения товарам других фирм. Если на рынке появился заменитель, представляющий реальную угрозу, конкурирующие фирмы скорее всего воздержатся от повышения цен на свои товары и услуги и будут стремиться совершенствовать их.

Уровень конкуренции с товаром-заменителем определяется степенью готовности, с которой покупатели способны предпочесть его данному товару. Здесь решающим является такой показатель как "стоимость переключения покупателя" (т.е. затраты на переход от конкретного товара к его заменителю).

Четвертой силой является способность покупателей диктовать свои условия. Крупные клиенты способны оказывать влияние на уровень прибыли фирм-продавцов. Покупатели могут диктовать этим фирмам свои условия, и те, в свою очередь, будут готовы снизить свои цены с тем, чтобы заключить сделку с данным клиентом. Покупатели могут также использовать свое привилегированное положение и ставить фирмам-продавцам такие условия как, например, повышение качества товаров, предоставление кредита и др.

Аналогично покупателям поставщики пользующихся спросом товаров могут устанавливать высокие цены, воздействуя, таким образом, на объем своей прибыли. Способность поставщиков диктовать свои условия является пятой силой воздействующей на отрасль. Продавцы имеют преимущества, когда поставки данного товара так или иначе важны для покупателя, когда на рынке представлены несколько крупных фирм-поставщиков, занимающих достаточно прочные позиции и уровень конкуренции между ними невысок.

Если действие всех пяти сил на рынке является достаточно ощутимым, то можно предполагать, что независимо от вида производимой продукции и услуг уровень прибыли в данной отрасли будет относительно низким. И напротив, слабое действие данных сил позволяет повысить уровень цен и достичь уровня прибыли выше среднего по отрасли. Фирмы способны воздействовать на каждую из пяти сил посредством собственной стратегии. Однако некоторые нововведения отдельных фирм могут привести лишь к недолгому преимуществу, и когда они начнут использоваться всеми остальными фирмами, это приведет лишь к ухудшению положения в отрасли в целом.

Определяющим фактором в отношении прибыльности отрасли является следующее – смогут ли фирмы получить и сохранить для своих клиентов стоимостные преимущества или же они будут потеряны в ходе конкурентной борьбы. Структура отрасли определяет, кому же достанутся эти преимущества. Здесь надо учитывать следующие случаи. Вновь пришедшие на рынок фирмы могут лишить своих конкурентов преимуществ, либо предлагая продукцию по более низким ценам, либо увеличивая затраты на конкурентную борьбу. Также наиболее крупные поставщики способны присвоить себе предназначенные покупателям стоимостные преимущества; при этом они используют средние фирмы, имеющие на рынке лишь небольшую долю. Фирмы, производящие товары-заменители, устанавливают верхнюю границу цен на свой товар, так как это дает возможность при общем повышении цен на данном рынке привлечь на свою сторону часть покупателей.

Проведенный анализ дает представление о структуре отрасли, однако более интересным было бы понять, каким образом может измениться действие пяти сил данной модели в будущем. Одним из способов изучения прогнозирования изменений является рассмотрение тенденций изменения окружающей среды. Условно макросреду, в которой действует фирма, можно поделить на четыре сектора: политическое окружение, экономическое окружение, социальное окружение, технологическое окружение. Данная техника анализа известна под названием ПЭСТ или СТЭП. ПЭСТ анализ позволяет более широко взглянуть на то, как влияет окружение на конкретную фирму.

Изменение одной из пяти сил может повлиять на остальные силы. Но обычно прибыльность каждой отрасли определяют всего лишь одна или две силы. Например, в отдельных отраслях – сила покупателей (например, продажа через сеть супермаркетов, торговля в сфере оборонной промышленности); в других отраслях прибыль могут определять поставщики. Таким образом, при выборе стратегии фирмам необходимо принимать во внимание именно определяющие силы и пытаться занять наиболее выгодную позицию по отношению к конкурентам.

Теперь, когда анализ проведён, мы можем использовать результаты нашей оценки для принятия решений относительно того, какие направления деятельности (отдельные продукты) следует или поддерживать, или максимально использовать на ограниченном интервале времени («снимать урожай» с рынка), или ликвидировать. Сделать выбор в пользу какой-то стратегии, можно опираясь на ряд моделей. Рассмотрим несколько основных моделей.

##### Матрица возможностей по товарам/рынкам

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация (рис. 1).

Рис. 1. Матрица возможностей по товарам / рынкам

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен. Это увеличивает сбыт: привлекает тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов конкурентов и увеличивает спрос уже привлеченных потребителей. [7]

Стратегия развития рынка эффективна, если: местная фирма стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения. Фирма стремится увеличить сбыт существующих товаров на рынках или побудить потребителей по-новому использовать существующую продукцию. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделеть более насыщенными усилия по продвижению.

Стратегия разработки товара эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, лояльно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новое рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

Рис. 2. Матрица Бостонской консультационной группы

На рис. 2. приводится матрица БКГ, в данном варианте использующая показатели относительной рыночной доли (ось X) и относительной скорости роста рынка (ось Y) для отдельных оцениваемых продуктов. (В других вариантах используются также и абсолютные значения данных показателей; для показателя рыночной доли возможно использование логарифмической шкалы.) Относительность означает деление оценочных показателей для конкретных продуктов на их наибольшие значения для своих продуктов или продуктов конкурентов; таким образом, диапазон изменения относительных показателей лежит в пределах от 0 до 1. Для показателя рыночной доли в данном случае используется обратная шкала, т.е. в матрице он изменяется в пределах от 1 до 0, хотя в ряде случаев может также использоваться прямая шкала. Скорость роста рынка определяется за какой-то интервал времени − скажем, за год.

В основу данной матрицы положены следующие допущения: чем больше скорость роста, тем больше возможности развития; чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если продукты характеризуются высокими значениями обоих показателей, то они называются «звездами» − их следует поддерживать и укреплять. Правда, у «звезд» есть один недостаток: поскольку рынок развивается высокими темпами, то «звезды» требуют высоких инвестиций, тем самым «проедая» заработанные ими деньги. Если продукты характеризуются высоким значением показателя Х и низким − Y, то они называются «дойными коровами» и являются генераторами денежных средств организации, поскольку в данном случае не требуется вкладывать средства в развитие продукта и рынка (рынок не растет или растет незначительно), но за ними нет будущего. При низком значении показателя Х и высоком - Y продукты называются «трудными детьми»: их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в «звезды». Когда как показатель Х, так и показатель Y имеют низкие значения, то продукты называются «неудачниками» («собаками», «догами»), приносящими или малую прибыль, или малые убытки; от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения (возможное возобновление спроса, относятся к социально значимым продуктам и т.п.).

Обычно при использовании матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используются объем реализации или прибыль.

Удачные продукты, как правило, начинают свою жизнь на рынке как «трудные дети», затем они переходят в «звезды», по мере насыщения спроса переходят в «дойные коровы» и заканчивают свою рыночную жизнь как «неудачники».

Матрица БКГ строится как для отдельных рынков, так и для суммарного рынка. Кроме того, помимо уровня отдельных продуктов, матрица применяется на уровне стратегических хозяйственных единиц и организации в целом. В этом случае на матрицу наносятся не отдельные продукты, а данные по результатам деятельности отдельных стратегических хозяйственных единиц или организаций-конкурентов в целом. Известны случаи использования матрицы БКГ при проведении сравнений между странами. Тогда в матрицу помещаются данные, характеризующие, например, сбыт стали на мировых рынках различными странами.

Поскольку рынок необязательно растет, но может и уменьшаться, то нулевую точку на оси Y могут помещать не в начало координат, а выше; тогда от нулевой точки до начала координат будут располагаться отрицательные значения скорости изменения объема продаж.

Кроме того, для отображения отрицательных значений изменения объема продаж используется более сложная форма рассмотренной матрицы.

С помощью данных матриц руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть − снятия с производства какого-то продукта.

Наряду с наглядностью и кажущейся простотой применения матрица БКГ имеет определенные недостатки. Первая группа недостатков не носит принципиального характера и может быть преодолена. Здесь прежде всего следует отметить трудности сбора данных о рыночной доле и скорости роста рынка. Для преодоления этого недостатка могут использоваться качественные шкалы, использующие такие градации, как: «больше», «меньше», «равно» и т.п. Далее следует отметить, что матрица БКГ дает статическую картину положения стратегических хозяйственных единиц, видов бизнеса на рынке, на основе которой невозможно делать прогнозные оценки типа: «А где на поле матрицы будут располагаться исследуемые продукты спустя один год»? Данный недостаток можно уменьшить, проводя через определенные интервалы времени повторные измерения и фиксируя направления перемещения по полю матрицы отдельных продуктов. Такая информация уже обладает определенной прогнозной ценностью.

К числу принципиальных недостатков матрицы БКГ прежде всего относится следующий: она не учитывает взаимозависимости (синергетического эффекта) отдельных видов бизнеса - если такая зависимость существует, данная матрица дает искаженные результаты. Далее следует отметить, что оценка привлекательности рынка по показателю скорости изменения объема продаж и силы позиции бизнеса по показателю рыночной доли является сильным упрощением. Скорее, по каждому этому направлению должна быть проведена многокритериальная оценка, что и делается при использовании матрицы компании General Electric (GE). [6]

Матрица General Electric, или матрица Mc Kinsey (см. приложение 2), используется при оценке привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат: ось Х характеризует силу позиции стратегических хозяйственных единиц в отрасли, ось Y - привлекательность отрасли. Каждая из этих координат определяется с учетом нескольких параметров.

Индекс силы позиции определяется с учетом показателя относительной рыночной доли, динамики ее изменения, величины получаемой прибыли, имиджа, степени конкурентности, цены, качества продукта, эффективности сбыта, географических преимуществ рынка, эффективности работы сотрудников. Возможно взвешивание используемых показателей. Приняты три уровня градации данного индекса: сильная, средняя, слабая. Индекс привлекательности отрасли определяется с учетом размера и разнообразия рынков, скорости роста рынка, числа конкурентов, среднеотраслевой величины прибыли, цикличности спроса, структуры отраслевых затрат, ценовой политики, законодательства, трудовых ресурсов. Используются три уровня градации данного индекса: высокая, средняя и низкая. Пересечения линий, характеризующих различные уровни значений этих двух уровней, образуют решетку, которая делится на три зоны: зону, в которую организация должна инвестировать; зону, в которой организация должна поддерживать инвестиции на прежнем уровне; и зону, в которой надо получить максимально возможную прибыль, после чего ее следует покинуть.

Стратегии, рекомендуемые для отдельных квадрантов решетки, могут быть сформулированы следующим образом:

1. Сохранение и упрочнение позиции на рынке путем:

* инвестирования для обеспечения роста с максимально возможной скоростью;
* концентрации усилий по поддержанию сильных сторон бизнеса.

2. Инвестирование в борьбу за лидерство; выборочное инвестирование в сильные стороны деятельности; укрепление наиболее уязвимых сторон деятельности.

3. Обеспечение выборочного роста путем:

* специализации на основе сильных сторон деятельности;
* поиска путей преодоления слабых сторон деятельности;
* ухода с рынка, если отсутствуют признаки приемлемого роста объема продаж.

4. Крупное инвестирование в наиболее привлекательные рыночные сегменты; поддержание способности противодействовать конкурентам; обеспечение высокой прибыльности путем повышения производительности.

5. Защита существующих программ рыночной деятельности; концентрация инвестиций в сегменты, где прибыльность является высокой и риск относительно низким.

6. Ограниченное расширение деятельности, или «сбор урожая» обеспечивается за счет поиска путей расширения деятельности, не связанной с высоким риском, при этом следует минимизировать инвестиции и рационализировать все производственно-сбытовые операции.

7. Сохранение позиции и перефокусировка деятельности путем:

* перенесения акцента на зарабатывание текущих денег;
* концентрации на привлекательных сегментах;
* защиты сильных сторон деятельности.

8. Главный акцент на зарабатывание денег путем:

* защиты позиций на наиболее прибыльных сегментах;
* модернизации продуктовой линии;
* минимизации инвестиций.

9. Уход с рынка. При этом необходимо:

* вовремя распродать товары по выгодной цене;
* резко снизить постоянные издержки, избегая при этом инвестирования.

Сегодня существуют разнообразные вариации матрицы GE. В основе всех их лежит, как правило, стремление увеличить число и разнообразие учитываемых в ходе анализа факторов или предложить больше вариантов стратегических решений для той или иной позиции.

Общая стратегическая модель Портера рассматривает две основные концепции планирования маркетинга и альтернативы, присущие каждой из них: выбор целевого рынка (в рамках всей отрасли или отдельных сегментов) и стратегическое преимущество (уникальность или цена). Объединяя эти две концепции, модель Портера идентифицирует следующие базовые стратегии: преимущество по издержкам, дифференциация и концентрация.

Используя стратегию преимущества по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве. При помощи массового производства она может минимизировать удельные издержки и предлагать низкие цены. Это позволяет иметь более высокую долю прибыли по сравнению с конкурентами, лучше реагировать на рост себестоимости и привлекать потребителей, ориентирующихся на уровень цен.

Используя стратегию дифференциации, фирма нацеливается на большой рынок, предлагая товар, который рассматривается как выделяющийся. Компания выпускает привлекательный для многих товар, который тем не менее рассматривается потребителями как уникальный в силу его дизайна, характеристик, надежности и т. д. В результате цена не играет столь важной роли, и потребители приобретают достаточную лояльность к товарной марке.

В рамках стратегии концентрации компания выделяет специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное предложение. Она может контролировать издержки посредством концентрации усилий на нескольких ключевых товарах, предназначенных для специфических потребителей, создании особой репутации при обслуживании рынка, который может быть неудовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера зависимость между долей на рынке и прибыльностью носит U - образный характер, как показано на рисунке 3. Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Компания, имеющая большую долю рынка, может преуспеть в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Однако компания может "завязнуть в середине", если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или преимуществам по общим издержкам. В отличие от матрицы "Бостон консалтинг групп" и программы PIMS согласно модели Портера небольшая фирма может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной "нише", даже если ее общая доля на рынке будет незначительной. Фирме не обязательно быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

Рис. 3. Общая стратегическая модель Портера

При определении уровня решаемых вопросов следует иметь в виду, что стратегический аспект маркетинга определяется тем, «что делать?» (в каком направлении идти для достижения главной цели фирмы), а маркетинг оперативного уровня (хозяйственный) - «как делать?» (какими идти шагами, в каком темпе). В зависимости от размера компании, вида ее деятельности стратегическими вопросами могут быть и каналы продвижения, и ценообразование, и реклама - все зависит от того, на какую сферу деятельности фирмы влияют принимаемые решения - на стратегическую или хозяйственную.

Стратегии роста, ликвидации, «статус-кво». [4]

Стратегический подход в планировании включают в себя несколько альтернатив:

* стратегия сохранения существующего положения дел – «статус-кво»;
* ограниченный рост компании, представляющий наименее рискованный и наиболее удобный способ действия;
* стратегия роста компании как в краткосрочном, так и в долгосрочном плане;
* стратегия сокращения, включающая такие варианты как продажа отделение некоторых видов своей деятельности или продажа части подразделений, сокращение части своей деятельности и переориентация, полная ликвидация предприятия;
* сочетание перечисленных стратеги.

Базовые стратегии по отношению к доле рынка.

В качестве базовых стратегий предпринимателем могут рассматриваться следующие варианты:

* стратегия лидерства по издержкам, предполагающая низкий уровень издержек на производство товара для широкого круга потребителей по сравнению с продукцией конкурентов, что обеспечивается за счет доступа к инвестициям, усовершенствований производства и простоты изготовления товара, малозатратной системы продвижения и сбыта продукции, эффективной системы управления;
* стратегия дифференциации при которой продукция компании представляет достаточно уникальные товары с точки зрения потребителей, что возможно за счет маркетинговых возможностей компании, исследовательского потенциала, тесной работы с поставщиками и сбытовой сетью, наличия сегмента потребителей с высокой покупательной способностью;
* стратегия ниши, когда действия сосредотачиваются на ограниченном сегменте потребителей или части выпускаемой продукции, или ограниченном географическом регионе, при которой такая концентрация усилий эффективнее действия на широком поле конкуренции.

Базовые стратегии по отношению к товару и рынку.

При рассмотрении стратегий в отношении товара и рынка существует четыре основных стратегий маркетинга:

* стратегия проникновения на рынок, когда компания усиливает свои усилия на существующем рынке с существующим товаром за счет рекламы и продвижения продукции;
* стратегия развития рынков, при которой компания осваивает новые географические рынки, новые сегменты потребителей, новые каналы сбыта и предлагает им существующий товар;
* стратегия развития товара, основанная на разработке и совершенствовании своей продукции для существующих потребителей на существующих рынках;
* стратегия диверсификации, предусматривающая продвижение новых товаров на новых географических и целевых рынках.

Стратегия конкуренции и расширения рынка.

Стратегия увеличения объема продаж может быть достигнута двумя способами: стратегия конкуренции, когда рост объема продаж происходит за счет уменьшения доли конкурентов на существующем рынке; стратегия расширения рынка, подразумевающая создание нового рынка или увеличение емкости существующего за счет изменения способов и норм использования предлагаемого товара, поиска новых групп потребителей.

Заключение

Стратегическое управление маркетингом является неотъемлемой составляющей эффективного функционирования любого предприятия. С его помощью происходит переориентация деятельности на потребителя и его нужды. Главной идеей становится тезис: «Производить то, что нужно потребителю, а не пытаться продать ему то, что вам удалось произвести», чем в последнее время все еще продолжают заниматься наши предприятия из-за чего и терпят убытки и не выдерживают конкуренции с западными аналогами.

Отсутствие стратегических маркетинговых подразделений на наших крупных предприятиях как раз и является проблемой, камнем преткновения в их развитии и продвижении на рынках. Это связано с недостатком на них достаточного количества квалифицированных и компетентных в своей области специалистов, не боящихся внедрять инновационные технологии.

Выходом из сложившейся ситуации может стать переориентация деятельности предприятия на всех ее этапах и направлениях на Потребителя. С помощью товара они должны решать проблемы и удовлетворять потребности покупателей. Теперь, когда необходимость и значимость формирования и реализации стратегии маркетинга на предприятиях уже доказана, и это неоспоримый факт, такой же, как и утверждение о необходимости стратегического менеджмента в целом. Однако, осознав вышеуказанный факт, сталкиваемся с проблемой осуществления всей этой теории на практике. Возникает вопрос: должны ли предприятия своими силами разрабатывать эти стратегии, при этом, рискуя ошибиться, или приглашать специалистов извне, в конце концов, это компетенция менеджеров предприятий им решать этот вопрос.

Стратегия заслуживает самого серьезного внимания как инструмент управления маркетингом, пригодный не только для фирм, но и для широкого круга социальных учреждений.

Библиографический список

1. Афанасьев М.П. Маркетинг: Стратегия и практика фирмы – М.: Финстат, 2001. - 324 с.
2. Ансофф Игорь Стратегическое управление: пер. с английского Е.Л. Леонтьева, 2003. - 245 с.
3. Басовский Л. Е. Маркетинг: Курс лекций. - М.: ИНФРА-М, 1999.-180 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов по напр. И спец. «Менеджмент» – М.: Гардарика, 2000. - 415 с.
5. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации //Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №3. - С. 23-28.
6. Ефремов В.С. Классические модели стратегического анализа и планирования: модель GE/McKensey //Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. - №2. - С. 35-42.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999. - 256 с.

Приложения

Приложение 1

Приложение 2

Матрица Mc Kinsey

**Практическая часть. Ситуация «Стратегия маркетинга пива»**

**1. Характеристика и задачи маркетинга в компании А**

Характеристика компании А.

Компания А является крупнейшим универсальным предприятием пищевой промышленности по производству кофе, изделий из дробленого зерна, без­алкогольных напитков, мороженых продуктов и т.д. Она давно приняла на во­оружение принципы маркетинга и наращивает объем продаж за счет гибкого управления, ориентированного на интересы потребителей В рамках диверси­фикации своей деятельности компания вышла на рынок пива с маркой пива, занимающей 4-е место в стране.

Поскольку компания А вступила в этот рынок позже других компаний, даже при ее возможностях как крупнейшего производителя пищевых продуктов при вхождении были значительные препятствия в виде больших маркетин­говых возможностей компаний-предшественников и консервативности по­требителей по отношению к вкусу, и поэтому долгое время производствен­ные показатели по пиву оставались на низком уровне Компания разраба­тывала пивные сорта, используя прибыль других производственных отде­лов, и 10 лет назад стала третьим крупнейшим предприятием в этой отрас­ли, однако последние 3 года в показателях ее деятельности наблюдается застой.

Конъюнктура рынка.

Рынок пива в целом проявляет тенденции к расширению, однако его конъюн­ктура весьма сурова. Традиционно сильны производители других алкоголь­ных напитков: виски, водки и т.д., а импортируемые из-за границы сильные марки пива в быстрые сроки приобрели вес на внутреннем рынке. Слой потребителей пива очень широк, но темпы прироста населения страны из года в год замедляются, общество в целом «стареет». В последнее время среди потребителей пива наблюдается тенденция роста численности моло­дежи.

В результате меняется восприятие алкогольных напитков потребителями, главным образом молодежью. Начинает расширяться спектр вкусовых по­требностей, и растет объем продаж пива с легким вкусом. Покупательское поведение также становится более разнообразным, и люди по сравнению с прежними временами менее привязаны к привычным маркам, поэтому при условии хорошего качества товара мелкие производители также имеют шанс расширить свой рынок.

Тем не менее люди среднего возраста весьма консервативны в потреблении алкоголя, неохотно привыкают к новой продукции и привязаны к своим вкусо­вым предпочтениям. Если производители изменяют вкус существующих сор­тов, то от употребляющих их людей обязательно поступают жалобы типа: «За­чем вы поменяли вкус? Я раньше пил это пиво, потому что нравился его вкус, а теперь не пью». Этот слой потребителей употребляет пиво в больших коли­чествах, поэтому рискованно игнорировать его тенденции.

Конкуренция на рынке пива острая, и ежемесячно меняется доля четырех крупнейших производителей. Розничные магазины продают пиво любых про­изводителей. Производители различаются по своим возможностям доставки поэтому продукция некоторых из них может отсутствовать в магазинах. Для рекламы в основном используется телевидение, а при введении новых сортов применяется также транспортная и газетная реклама.

Проблемой производителей является недостаточное число магазинов роз­ничной торговли алкоголем по всей стране из-за налагаемых ограничений. Кроме того, существуют проблемы также в методах торговли в розничных ма­газинах, и методы расстановки товара, управления товарными запасами и об­щения с покупателями оставляют желать много лучшего. В городах появля­ются крупные розничные магазины, демонстрирующие желание активно зани­маться продажей пива. В особенности важно закрепиться в универсамах, об­ладающих большими сбытовыми возможностями. Конкуренция между роз­ничными магазинами за долю на рынке, а также обеспечение сотрудничества со стороны магазинов будет во многом воздействовать на объем продаж

Маркетинг в компании А.

Компания А является универсальным производителем продо-вольственной продукции, однако уделяет особенно большое внимание новой области дея­тельности — производству пива, — частично в силу низкого уровня ее доход­ности. Производственный отдел по пиву после вступления в данный рынок стал пионером в разработке новых сортов среди других компаний, однако жизненный цикл новой продукции был короток и рост объема продаж прак­тически не наблюдался. Способности по разработке продукции оцениваются высоко, но, с другой стороны, существуют на такие проблемы, как низкая при­влекательность для потребителей, отсутствие последовательности в рекламе и слабый маркетинг после запуска продукции в продажу.

Проблема заключается также в том, что, поскольку ответственные по марке­тингу и члены группы разработки продукции в центральном отделении ком­пании имеют мало возможностей контактировать с розничными магазинами и рынком в целом, информация с рынка не поступает в компанию.

Заметен низкий уровень доходности производства пива по сравнению с другими ви­дами деятельности, и при таком состоянии дел не исключена продажа этого производства другим компаниям.

 Задачи маркетинга.

Для преодоления этой ситуации планируется введение на рынок новой про­дукции под условным названием «X». Задачей является обеспечение успеха нового товара, резкое увеличение объема продаж, расширение доли на рынке и повышение доходности. Составьте стратегию введения этой продукции на рынок, используя приведенные ниже материалы.

Программой деятельности компании А является создание производства по выпуску продуктов питания (в том числе пива), а также выход предприятия на производственную мощность.

Цели компании А:

1. Обеспечить стабильное положение фирмы в отрасли производства продуктов питания и на ее целевых рынках.
2. Постепенно наращивать объемы производства и увеличивать долю фирмы на рынке.
3. Поддерживать и сохранить высокое качество изготавливаемой продукции.

Стратегия компании А:

1. Максимально участвовать в процессе развития и производства продовольственной продукции.
2. Продолжение сотрудничества с поставщиками используемого сырья.
3. Вести постоянный поиск заказчиков на продукцию компании.

Спрос на пиво на рынках сбыта компании А зависит от следующих факторов:

* от заинтересованности производителей пива в повышении его качественных характеристик;
* заинтересованности потребителей продукции в улучшении качества продуктов питания;
* заинтересованности в информации, как потребителей продукции, так и оптовых покупателей и магазинов;
* от успешной рекламной кампании, подчеркивающей отличие нового продукта «Х» на рынке.

Рынок сбыта нового продукта «Х» можно охарактеризовать как потенциальный, то есть имеющий перспективы реализации товара. По разновидности потребителей рынок является потребительским (где потребители – крупные оптовые покупатели). Начальная продажа и маркетинг ориентированы на внутренний рынок.

Ориентация на местный рынок и рынок региона основана на том, что компания А сможет постепенно выйти на эти рынки и потеснить конкурентов. Благодаря такой сегментации возможно превращение потенциального рынка в растущий, то есть имеющий реальные возможности для роста объемов реализации товаров.

В качестве основной стратегии компания А должна рассматривать стратегию стабилизации позиций с последующим переходом к стратегии полной диверсификации товара, предусматривающей разработку новых товаров, диверсификацию новых товаров, и выход с этими товарами как на существующие рынки, так и захват новых рынков.

Основная цель – сохранение позиций на рынке. Основная задача – постепенно разрабатывать и предлагать новые товары.

Стратегия маркетинга нового продукта «Х» должна основываться на «товарной» концепции, утверждающей, что на рынке найдут сбыт товары и услуги, отличающиеся наилучшим качеством, лучшими характеристиками и эксплуатационными показателями. Именно на этом основывается руководство компании А.

План маркетинга.

А. Ценообразование.

При определении метода установлении цены следует иметь в виду следующие условия:

* установление цены на товар в зависимости от ситуации на рынке и цен конкурентов;
* рыночную ситуацию и колебания цен конкурентов;
* влияние инфляции;
* способность выпускать продукцию высокого качества;
* наращивание объемов с одновременной стабилизацией цены с учетом достаточной нормы прибыли.

В связи с этим условиями на период выпуска продукции предпочтительно принять следующую стратегию: цена – в зависимости от цен конкурентов (но всегда ниже этих цен).

Б. Схемы распространения товара.

Вопросами сбыта новой продукции компании А будут заниматься менеджеры по сбыту. Может использоваться двухуровневый канал сбыта на рынке продуктов питания:

1. фирма, непосредственно менеджеры по сбыту;
2. дилер (оптовый и розничный торговец).

В. Методы стимулирования продаж.

Поскольку основной канал сбыта – с оптового склада фирмы, то основными методами стимулирования продаж являются:

* использование фирменной упаковки и этикетки продукта «Х»;
* участие в выставках и ярмарках, в том числе зарубежных;
* стимулирование собственного торгового персонала фирмы, то есть получение премии менеджерам по сбыту в размере определенного процента (3-5%) от сбытовой партии товара.

Г. Реклама.

Основной целью рекламы нового продукта является информирование потенциальных клиентов о качестве и преимуществах продукта. Эта цель соответствует цели фирмы – увеличение доли рынка в регионе.

Для реализации этой цели необходимо применить следующие рекламные средства:

* размещение объявлений в газетах об оптовой продаже пива, рассылка презентационных листков потенциальным покупателям (оптовым базам, крупным магазинам);
* регулярное участие в выставках и ярмарках на республиканском, региональном и федеральном уровнях;
* подача рекламных объявлений на радио;
* важно также разработать такой стиль и образ упаковки, чтобы он обращал на себя внимание покупателей и был легко узнаваем.

Таким образом, компании А для увеличения объемов продаж нового продукта «Х» необходимо более рационально организовывать свою работу. Необходимо проводить активную маркетинговую политику узнавания марки предприятия на рынке пива.

Политика руководства предприятия по отношению к поставщикам сырья должна быть направлена на сохранение существующих контактов, их поддержки и дальнейшее развитие, в связи с чем приемлемо взаимовыгодное сотрудничество. Политикой руководства должны быть также предусмотрены поиск новых поставщиков и контактов с ними для дальнейшей бесперебойной деятельности и обеспечения материально-технической базы.

Для улучшения деятельности компании А на рынке необходимо одинаково успешно ре­шать целый ряд вопросов по реализации принятой маркетинговой стратегии. Предприятие должно иметь воз­можности, позволяющие ему определять и выявлять потребности на рынке, должно также опережать своих конкурентов в определении те­нденций развития потребностей, перерабатывая их в идеи, и прини­мая затем активное участие в планировании и разработке новой про­дукции, ее качества.

Деятельность руководства компании А должна быть направлена на поиск наибольшего количества заказов при полном использовании мощности предприятия. Для чего работники отдела сбыта должны выезжать в командировки для ознакомления с продукцией предприятия и одновременно заключением договоров на поставку продукции. Опрашиваются оптовые покупатели. Политика руководства по отношению к покупателям должна быть направлена на выполнение всех заказов. Для удобства покупателей используется гибкая система расчетов, принимаются к оплате векселя, надежным покупателям предоставляется отсрочка платежа. Это несомненно удобно для оптовых покупателей.

Предприятие стремится быть конкурентоспособным на рынке. В то же время существует такая проблема как общий спад платежеспособности населения. Упала покупательская способность у населения, поэтому существует некоторая трудность сбыта продукции и получения заказов на производство.

Основные меры в области маркетинговой политики:

1. Организация рекламы предприятия и его продукции;
2. Расширение сети магазинов.

Необходимо отметить тот факт, что область деятельности компании А - производство пива не является новым, и на рынке уже существуют предприятия, предлагающие подобные продукты.

Исследование потребителей товаровпроводилось в несколько этапов. На начальном этапе сформирован список из 3-х компаний-конкурентов, поставляющих пиво различных сортов, т.е. соответствующего профиля на рынок – компании Т, N и О.

Затем выбраны базовые характеристики продукции, представляющие наибольший интерес для потребителей, а также разработана блочная структура анкеты, позволяющая решить поставленные перед исследованием задачи. В ходе анализа материалов определены следующие показатели рейтинговой оценки предприятий-конкурентов (табл. 1).

Таблица 1

Интегральная рейтинговая оценка конкурентов компании А

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Компания | Качество (7) | Каналы Сбыта(6) | доля рынка(9) | Сумма баллов  |
| Компания А | 25 | 24 | 18 | 67 |
| Компания Т | 28 | 24 | 27 | 79 |
| Компания N | 21 | 24 | 18 | 63 |
| Компания О | 21 | 18 | 18 | 57 |

Проведенное выше исследование позволило определить основного конкурента компании А на рынке товаров пивной продукции. Это компания Т, первая крупнейшая компания, предприятие-лидер данной отрасли. В настоящее время доля на рынке пива — 42,3%. Имеет мощную сеть сбыта по всей стране. Опаздывает с вхождением в новые рынки, в компании царит атмосфера спокойствия, отсут­ствует инициативный дух. В настоящее время проводит кампанию реформ.

Сильной стороной компании А здесь яв­ляется фактор продукт. По остальным факторам предприятие проигры­вает, хотя и незначительно. Данные показатели являются резервами повышения конкурентоспособности анализируемого предприятия. Особое место среди них занимает фактор цена и качество. Можно значительно улучшить качество и престиж торговой марки. При внедрении новых технологий и использовании уникальных продуктов можно значительно повысить спрос на продукцию предприя­тия.

В борьбе со своими основными соперниками в стратегии обеспечения конкурентоспособности выбирается курс на конкуренцию цены, качества.

Основная стратегия развития компании А по производству пива и обеспечения его конкурентоспособности – выборочная специализация, которая предусматривает узкий ассортимент и упор на качество.

Качество продукции относится к числу важнейших показателей деятельности предприятия. Повышение качества продукции в значительной мере определяет выживаемость предприятия в условиях рынка, темпы технического прогресса, внедрения инно­ваций, рост эффективности производства, экономию всех видов ресурсов, используемых на предприятии. В современных условиях .конкуренция между предприятиями развертывается главным об­разом на поле качества выпускаемой продукции.

Компания А должна стремиться к выпуску более качественного пива, контроль за качеством осуществляется на всех стадиях производства.

Пиво данной компании изготавливается из качественного сырья и отличается высоким качеством приготовления, а его вкус высоко оценивается специали­стами.

Солод. Используется высококачественный ячмень пивных сортов канадского производства

Хмель. Используются многолетние травы семейства тутовых Они обладают ароматом и горьким вкусом и придают пиву особый запах. Кроме того, они делают пиво прозрачным и предотвращают размножение различных бакте­рий и ухудшение качества. Используется ароматный высококачественный хмель из Германии.

Вода. Необходима чистая вода из подземных источников Применяется бес­цветная, прозрачная чистая вода без вкуса и запаха. Завод компании нахо­дится у подножья горы, поэтому есть возможность использования высокока­чественной воды

Стратегия маркетинга компании А основывается на «товарной» концепции маркетинга, утверждающей, что на рынке найдут сбыт товары и услуги, отличающиеся наивысшим качеством, лучшими характеристиками и эксплуатационными показателями. Именно на этом основывается руководство предприятия, производя продукцию пива для различных категорий населения (ассортиментная политика).

C учетом быстрых перемен в технологии и состоянии конкуренции компания А не может полагаться только на сущес­твующие ныне сорта пива. Потребители хотят и ждут новых и усовершен­ствованных продуктов. И конкуренты приложат максимум усилий, что­бы обеспечить их этими новинками. Одни из главных оценок товаров поставщиков - чтобы вкусовые качества пива и различных сортов, цены на них, особенности упаковки, срок годности, другие ха­рактеристики соответствовали потребностям потребителей.

Для решения этих и других проблем необходимо выбрать подходящую инновационную стратегию, которая помогла бы предприятию в укреплении своих позиций и преимуществ.

Для компании А наиболее перспективна страте­гия изменения структуры ассортимента. Она должна вестись по нескольким направлениям:

1) Увеличение объема выпускаемой продукции за счет улучшения ассортимента продукции, предложение новых сортов пива;

2) Организация производства на базе нового оборудова­ния, приобретенного предприятием;

3) Цена на продукцию устанавливается в зависимости от цен конкурентов с учетом высокого качества продукции, возможны скидки постоянным клиентам.

Данная стратегия необходима на следующий период вре­мени, с тем, чтобы организовать поиск новых потребителей и возмож­ность выхода на рынок в будущем.

Таблица 2

Возможные стратегии конверсии деятельности предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Варианты стратегии | Дифференциация стратегии | Тип реакции | Развитие продукции | Развитие технологической системы |
| Изменение структуры ассортимента | Включение в ассортимент новых видов продукции | Конкурентная реакция | Создание новых видов продукции | Модификация или замена отдельных элементов или реконструкция отдельных производствен-ных участков |

Компания А в настоящее время стремится к выпуску более качественного пива. Для обеспечения более полного удовлетворения потребностей потребителей в продукции предприятия необходимо, чтобы предприятие выполняло план не только по общему объему товарной продукции, но и по ассортименту.

Цвет, пеностойкость, вкус, прозрачность и стой­кость являются основными показателями, характери­зующими сорт и качество пива. Пиво по цвету разделяется на светлое и темное, с характерным для каждого сорта оттенком. Светлые сорта пива имеют цвет от светло-золотис­того до желтого, с блеском. К темным сортам пива предъявляются менее жест­кие требования в отношении прозрачности, но в них должна быть определенная взаимозависимость цвета с вкусовыми свойствами.

В готовом пиве могут быть некоторые отклонения от установленных показателей из-за нарушения техно­логического режима или вследствие различных хими­ческих или биологических процессов, которые сущест­венно изменяют вкусовые свойства пива и вызывают помутнение, а иногда и порчу его. Бутылки, наполненные пивом, во избежание потерь углекислоты и качества должны немедленно подаваться к укупорочной машине для укупорки.

Для нового продукта «Х» можно определить следующий жизненный цикл: традиционный (постепенный рост и падение спроса), но определенный отпечаток накладывает и сезонность (в летний период спрос на продукт возрастает).

В данный момент наблюдается рост спроса – это стадия признания покупателем товара и роста спроса на него. Происходит расширение сбыта товара, появляются различные его модификации. Возрастает число и объем многократных и повторных покупок, репутация и популярность товара повышаются в результате обмена мнениями между покупателями.

Таким образом, перспективная деятельность компании А должна вестись по следующим направлениям:

1. увеличение объема выпускаемой продукции за счет улучшения ассортимента продукции, выпуска новой продукции;

2. цена на продукцию устанавливается в зависимости от цен конкурентов, несколько ниже их, возможны скидки постоянным клиентам;

3. сбыт осуществляется по прямым договорам с клиентами соответственно их заказам;

4. организация более действенной рекламы – расширение рекламной кампании за счет увеличения количества рекламных объявлений в различных изданиях.