Содержание

### Глава 1. Теоретические аспекты стратегического маркетинга

### 1.1 Понятие, цели, сущность стратегического маркетинга

### 1.2 Виды маркетинговой стратегии

### 1.3 Формирование конкурентного преимущества компании

### Глава 2. Методология разработки маркетинговой стратегии компании

### 2.1 Этапы разработки маркетинговой стратегии

### 2.2 Методы анализа внешней среды

### 2.3 Способы анализа внутренней среды компании

### Глава 1. Теоретические аспекты стратегического маркетинга

### 

### 1.1 Понятие, цели, сущность стратегического маркетинга

Для начала предлагаем разобраться в терминах «стратегия» и «маркетинг», чтобы понять, что такое стратегический маркетинг.

Слово «стратегия» происходит от древнегреческих слов stratos (войско) и agein (вести). Соединенные вместе, они образуют слово strategos, т. е. полководец. Изначально данное слово употреблялось в контексте ведения войны. Сейчас «стратегия» - это самостоятельный термин, который использует в сфере бизнеса. Стратегическое решение влечет за собой долговременные и необратимые последствия [4].

Стоит отметить, что стратегия – это и не технология, и не процесс, - это цель. Метод достижения цели – это тактика.

Стратегическое управление - это комплексная система формулирования, постановки и реализации стратегических целей предприятия, которое основывается на диагностике среды, прогнозировании изменений, разработке методов достижения цели и адаптации к меняющимся условиям, а также влияния на окружающую среду [2].

Стратегическое управление позволяет решить следующие задачи: сформулировать единую цель для всего предприятия; вести учет влияния внешней среды; выявить новые возможности развития, слабые места компании и угрозы; эффективно распределить ресурсы компании; спланировать, и создать благоприятную внутреннюю среду организации. В основе стратегического управления лежит стратегическое планирование.

Стратегическое планирование – это долгосрочное планирование. Это процесс выбора целей организации, их четкого формулирования и разработки способов достижения этих целей. Стратегическое планирование необходимо для успешного принятия управленческих решений. Оно включает в себя как определение общего для всех отделов организации направления развития, функции организации, миссию, так и мотивацию, и контроль персонала, способы производства и продвижения продукции [12].

Маркетинг (от англ. «market» - «рынок») - это рыночная концепция управления производственно-сбытовой и научно-технической деятельностью предприятий, направленная на изучение рынка и экономической конъюнктуры, конкретных запросов потребителей и ориентацию на них производимых товаров и услуг [14].

Термин появился в США в начале 20 века, однако сначала он существовал в теории и только после 50-х годов появился в качестве функции управления. В нашей стране о маркетинге заговорили только в 90-х годах.

Маркетинг – это непрерывный процесс организации, планирования и управления в области оперативного и стратегического поведения фирмы, нацеленный на удовлетворение нужд и потребностей покупателей и получение в результате запланированной прибыли.

Маркетинг – это концепция производства, в основе которой лежит ориентация производителя товара на потребности потребителя.

Как сказал Филипп Котлер, маркетинг — это искусство и [наука](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B0) правильно выбирать целевой рынок, привлекать, сохранять и наращивать количество потребителей посредством создания у покупателя уверенности, что он представляет собой наивысшую ценность для компании», а также «упорядоченный и целенаправленный процесс осознания проблем потребителей и регулирования рыночной деятельности [10].

Маркетинг — система планирования, [ценообразования](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A6%D0%B5%D0%BD%D0%BE%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5), продвижения и распространения идей, товаров и услуг для удовлетворения нужд, потребностей и желаний отдельных лиц и организаций; реклама является лишь одним из [факторов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80) процесса маркетинга.

Основная цель маркетинга – обеспечить стабильный прирост денежных средств организации, развитие бизнеса. Эта цель может быть достигнута только в результате взаимодействия покупателей и потребителя.

Маркетинговая деятельность предприятия строится на основе маркетинговой стратегии организации.

Маркетинговая стратегия – это элемент стратегии деятельности предприятия, который направлен на разработку, производство и доведение до покупателя товаров и услуг, наиболее соответствующих его потребностям [14]

Целью любой маркетинговой стратегии является увеличение объема продаж компании, достижение коммерческого успеха. Основная задача маркетинга - облегчение обмена между организацией, с одной стороны, и промышленными покупателями или конечными пользователями — с другой. Поэтому для разработки маркетинговой стратегии необходимо анализировать информацию о конкурентах и пользователях продукции.

Маркетинговая стратегия является составной частью стратегии предприятия. Разработке маркетинговой стратегии также предшествует постановка рыночных целей. Рыночные цели определяют, какого положения на рынке компания стремится достичь через какое-либо время.

Коммерческий успех, для которого и вырабатывается маркетинговая стратегия, должен быть четко описан и выражен в цифрах. Это может быть как объем продаж, в процентном соотношении к общему объему рынка, в прибыли, в единицах продукции. Именно наличие конкретной цели позволяет контролировать, насколько близко к цели находится предприятие. Кроме того, как и любая другая цель, маркетинговая стратегия должна иметь сроки, за которые должен быть достигнут результат.

Процесс маркетингового стратегического планирования обеспечивает основу для управления организацией и персоналом. Стратегия предприятия дает основу руководителям компании для принятия управленческих решений.

Стратегия предприятия дает основу руководителям компании для принятия управленческих решений.

Маркетингу, как и любому типу управления, присущ ряд общих функций: планирование, организация, мотивация и контроль. Так как маркетинговая деятельность имеет свою специфику, то и функции можно конкретизировать и дополнить.

Часть функций определяется исключительно целями компании [4]:

1. Общественно-социальные, внешние цели: удовлетворение потребностей потребителей; обеспечение потребителям широкого выбора; улучшение условий жизни потребителей; забота как о сотрудниках компании, так и о клиентах; развитие культуры общества.
2. Внутренние цели: развитие компании и охват большей доли рынка; укрепление конкурентных позиций; достижение финансовых целей компании.

Можно выделить четыре блока комплексных функций стратегического маркетинга.

1. Аналитическая функция: исследование рынка, изучение потребителей, выявление потребностей потребителей, анализ внешней и внутренней среды организации, изучение организационной структуры.
2. Производственная функция: создание новых технологий, организация нового производства, материально-техническое обеспечение, повышение качества продукции.
3. Сбытовая функция (функция продаж): оптимизация бизнес-процессов, управление системой товародвижения, обеспечение сервиса на высоком уровне, осуществление товарной и ценовой политики.
4. Функция управления и контроля: организация стратегического и оперативного планирования на предприятии; информационное обеспечение управления маркетингом; организация системы взаимодействия сотрудников друг с другом, осуществление контроля.

Эффективная маркетинговая стратегия дает следующие преимущества:

* Создает конкурентное преимущество, которое невозможно скопировать.
* Способствует увеличению прибыли компании.
* Формулирует цели компании, обеспечивает их понимание всеми членами компании.
* Оптимизирует бизнес-процессы организации.
* Описывает результат, к которому должна прийти организация.

### 

### 1.2 Виды маркетинговой стратегии

В зависимости от поставленных целей предприятия, рыночных условий и ресурсов выделяют несколько видов маркетинговых стратегий.

1. По отношению к размерам рынка:

* Стратегия завоевания рынка. Создание новой продукции, стимулирование у потребителей новой потребности, проникновение в новые сферы потребления данной продукции.
* Стратегия расширения рынка. Увеличение количества выпускаемой продукции, охват новых территорий.
* Монополизация сегмента. Определение сегмента рынка, в котором нет конкурентов, разработка новой продукции для данного сегмента, формирование новых потребностей у потребителей в этом сегменте.
* Удержание на всех сегментах рынка определенной доли рынка, освоив полную номенклатуру товаров какого-либо типа.

2. По главному фактору, обеспечивающему спрос:

* Стратегия товара высокого спроса. Акцент делается на производство товара, который необходим большинству покупателей, вне зависимости от их принадлежности к группам.
* Стратегия высокого качества продукции. Ориентация на качество продукции самое высокое среди предлагаемых на рынке товаров.
* Стратегия уровня цен. Выпускается продукция, стоимость которой доступна большинству потребителей.
* Стратегия инноваций. Создание продукции, которая не имеет аналогов на рынке.
* Стратегия приверженности покупателей. Ориентация на полное удовлетворение потребностей покупателей.
* Стратегия послепродажного обслуживания. Акцент делается на сервис и работу с покупателями после совершения покупки, предоставление дополнительных услуг.
* Стратегия дополнительного денежного преимущества. Разработка системы бонусов, кредитов, скидок, рассрочки.

3. По степени активности маркетинга по отношению к потребителю.

* Стратегия адаптации к спросу. Сначала проводятся маркетинговые исследования, определяется спрос потребителей и разрабатывается продукт, удовлетворяющий потребности.
* Стратегия создания спроса. Сначала появляется идея продукта, он разрабатывается, а потом формируются потребности потребителей в появившемся продукте.

4. По реакции на рыночные процессы:

* Стратегия адаптации к текущим изменениям. Внимание уделяется состоянию рынка на настоящий момент, компании требуется немного времени для адаптации и реакции на происходящее.
* Стратегия прогноза. Проведение заблаговременных преобразований на основе анализа и прогноза событий на рынке.

5. По реакции на изменение рыночной конъюнктуры:

* Стратегия изменения объемов производства. Увеличение или Сокращение объемов в зависимости от спроса.
* Стратегия изменения ассортимента. Модификация, усовершенствование товаров, их разновидностей, создание заменителей или копий.
* Стратегия изменения цен. Повышение или понижение цены на продукт.
* Стратегия изменения каналов сбыта. Применение различных способов продаж.

6. По работе с продуктом.

* Стратегия инноваций. Разработка нового товара, стремление быть первым на рынке.
* Стратегия «второго места». Постоянное движение за лидером, копирование его действий и дополнение собственными преимуществами.
* Усовершенствование имеющейся продукции. Доработка и изменение продукции, которую ввел конкурент, дополнение ее своими преимуществами.

7. По удовлетворению потребностей потребителей.

* Стратеги индивидуализации. Ориентация на индивидуальные заказы потребителей, для узкой группы клиентов.
* Стратегия массового спроса. Ориентация на потребности, соответствующие большинству потребителей.
* Стратегия сегментирования. Ориентация на потребности определенной группы людей.

8. По времени внедрения продукции.

* Стратегия выжидания. Воздержание от внедрения новой продукции, изучение действий конкурентов и анализ их доходов и издержек.
* Стратегия победителя. Стремление быть первым на рынке, занять лидирующие позиции до прихода конкурентов.

1. По финансовым критериям.

* Стратегия снижения издержек. Внедрение экономического оборудования, установление контроля над затратами, использование самых дешевых методов.
* Стратегия увеличения прибыли. Ориентация на стимулирование потребителей и рекламу, проведение мероприятий, которые обеспечивают реализацию продукции по высоким ценам.

Выбор маркетинговой стратегии ограничивают как внешние условия, так и внутренние. А потому для принятия эффективного решения необходимо использовать различные составляющие: территориальный охват рынка (город, регион, государство и т.п.), объем рынка, способ обработки рынка, конкуренты, ресурсы компании.

Главные критерии при выборе маркетинговой стратегии задают миссия компании и цель предприятии.

### 1.3 Формирование конкурентного преимущества компании

Одной из основных задач стратегического маркетинга является формирование и развитие конкурентных преимуществ организации.

Конкурентное преимущество (competitive advantage) – это завоевание более прочных позиций на рынке по сравнению с позициями конкурентов, достигнутых путем предоставления потребителям больших благ.

Филипп Котлер: «Отличительное конкурентное преимущество достигается тогда, когда компания предлагает покупателю товар такой ценности, который он вряд ли где-либо найдет» [9].

Иными словами, конкурентное преимущество – это та причина, по которой клиент выбирает компанию или продукт определенной компании. Из этого определения вытекает следствие, что имеющееся у компании положительное отличие должно быть значимым для клиента и это отличие должно быть клиенту известно.

Для российского рынка характерно, что конкурентные преимущества находятся случайно. Естественно, что любая компания, которая действует на рынке давно, так или иначе может определить свои конкурентные преимущества. Обычно наши предприятия находят удачные ходы методом «проб и ошибок». Интересно, что в теоретических материалах по маркетингу, очень мало внимания уделяется вопросу создания конкурентных преимуществ и тем более мало конкретной информации, как это делать, и в каком порядке. Мы нашли некоторые рекомендации только в книгах, где авторы – практики делятся собственным опытом.

Итак, существует четырехэтапная технология, которая позволяет значительно снизить риск ошибок и сэкономить ресурсы: сегментация, специализация, дифференциация, концентрация.

Сегментация. Чаще всего под понятием «сегмент» подразумеваются потребители, которые объединены в группу по некоторому общему признаку. Следовательно, на этом этапе клиентов делят на группы. Если потребители – физические лица, то их делят по половому, возрастному признакам, географическому местонахождению, уровню доходов и т.п.

Если потребители – юридические лица, то сегментация осуществляется по месту в канале распределения, по типу собственности, по географическому расположению.

Далее необходимо выбрать тот сегмент, на который нацелена продукция или услуга предприятия, сосредоточить на нем свое внимание: определить потребности, желания, проблемы этих клиентов. Конечно, для того, чтобы выявить потребности и проблемы клиентов, необходимо провести опрос в своем регионе.

Специализация. На этом этапе необходимо выбрать проблему, которую намерена решить организация. Устранив конкретную проблему потребителей, компания тем самым создаст себе на ее основе конкурентное преимущество, то есть недостаток всей отрасли превратит в собственное достоинство.

Критерии для выбора проблемы:

1. Достаточность ресурсов.
2. Серьезность и важность проблемы.
3. Невозможность копирования преимущества конкурентами как минимум в течение полугода.

Когда формулируются проблемы, необходимо иметь в виду, что на рынке существуют вечные проблемы: качество, цена, ассортимент, некомпетентность и грубость персонала. После определения проблемы, нужно продумать, как ее решить. При выборе проблемы из имеющихся вариантов, нужно руководствоваться мыслью, что чем сложнее и дороже обойдется решение проблемы потребителей, тем сложнее это будет повторить конкурентам. В тот момент, когда компания разработала схему по решению проблемы конкурентов, и отработала процесс реализация плана, заканчивается этап специализации.

Дифференциация. После того, как компания создаст конкурентное преимущество, его необходимо донести до потребителей. Доносить нужно любыми способами коммуникации с клиентами.

Самый главный принцип дифференциации – в рекламной кампании необходимо рекламировать свое конкурентное преимущество. Другими словами, в рекламе необходимо показать потребителям причину обраться именно к данной компании за данным продуктом. Менять суть рекламы нужно не раньше, чем меняется маркетинговая стратегия предприятия.

Конкурентное преимущество нужно писать везде, где может увидеть потенциальный потребитель. Не только в рекламе, но и на прайс-листах, на бланке коммерческого предложения и т.п.

Важно помнить на этом этапе, что первым, кто замечает рекламу, является конкурент. Поэтому с того дня, как в какой-либо форме компания сообщила свое конкурентное преимущество, начинается тот самый полугодовой срок, в течение которого конкурентное преимущество не должно иметь аналогов на рынке.

Концентрация.

Выбрав какую-либо проблему потребителей для решения, определив конкурентное преимущество и сообщив о нем, необходимо сконцентрировать все усилия предприятия на этой проблеме.

Нельзя разбрасывать свои силы на решение сразу нескольких задач. Важно сформулировать приоритетную задачу компании на определенный срок и донести это до всех сотрудников.

Концентрироваться на выбранной проблеме необходимо до того момента, пока не провели повторную сегментацию. Ее нужно повторять ежегодно за исключением неудачного выбора конкурентного преимущества.

### Глава 2. Методология разработки маркетинговой стратегии компании

### 

### 2.1 Этапы разработки маркетинговой стратегии

Процесс стратегического маркетингового планирования включает в себя следующие этапы [2]:

* + Определение миссии и целей организации.
  + Анализ информации, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон организации, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
  + Выбор стратегии.
  + Реализация стратегии.
  + Оценка и контроль выполнения.

Цели организации. Цели – это результаты, которых стремится достичь организация. Цели обладают конкретикой, они измеримы, имеют четкий временной интервал, непротиворечивы и контролируемы.

Цели значимы в том случае, если руководство их правильно формулирует, доносит до сотрудников, и стимулирует персонал для выполнения планов.

Цели формулируются, исходя из общей миссии компании, и являются почвой для разработки тактики предприятия, определяют области сбора информации и критерии для выбора стратегии.

Важной характеристикой целей является то, что цель должна быть достижимой. При завышенных целях эффективность труда падает, и стимул к работе у персонала снижается.

Анализ информации. При стратегическом планировании анализу подвергается следующая информация:

* Сильные и слабые стороны фирмы.
* Конкурентная среда, особенности конкурентов.
* Внешняя среда, ситуация на рынке, прогнозы развития.
* Потребности клиентов.

При анализе внешней среды, рассматривают следующие факторы [12].

1. Экономические факторы. (Цена на нефть, соотношения рубля и доллара, уровень доходов населения)

2. Политические факторы. Влияние политического строя, изменений законодательства, таможенное регулирование.

3. Рыночные факторы. Ситуация на рынке: рынок растет или уменьшается, доходы населения и т.п.

4. Технологические факторы. Изменения в технологиях производства, любой техники и оборудования.

5. Факторы социального поведения. Менталитет, правила, привычки общества, нрава, распределение статусов.

6. Международные факторы. Экономика, политика, общество других стран.

Анализ внутренней среды подразумевает исследование сильных и слабых сторон компании, ее конкурентных преимуществ.

При обследовании анализируются все процессы внутри организации: бухгалтерский учет, персонал: численность, функционал, квалификация, производственные мощности, культура и образ корпорации, маркетинг.

Выбор стратегии. Выбор предполагает наличие нескольких альтернатив. Поэтому для стратегического выбора необходимо сначала выработать несколько вариантов, из которых после анализа и сравнения выбирается лучший.

Реализация стратегии. Реализация осуществляется через разработку тактических планов и постановку задач. На данном этапе становится понятно, насколько верно был сделан выбор, и определена стратегия развития. Без реализации выработанная стратегия не имеет смысла.

Оценка и контроль выполнения. Оценка стратегии позволяет определить, способна ли выбранная стратегия привести к поставленной цели. Кроме того, на данном этапе планы корректируются с учетом того, насколько стратегия соответствует требованиям собственников, общества, возможностям компании, ситуации на рынке, безопасности.

### 

### 2.2 Методы анализа внешней среды

стратегический маркетинг конкурентный преимущество

Все методы анализа окружения для определения организации можно разделить на две большие группы: экспертные и рыночные.

Экспертные методы называются так потому, что выполняется анализ с помощью экспертов – группы людей, которые задают вопросы, дают ответы, анализируют информацию, и делают выводы. Преимущество этих методов в том, что анализ можно провести в короткие сроки и при небольших затратах. Однако в данном случае, результат может оказаться субъективным. Очень трудно определить, какими должны быть критерии объективности полученных данных.

Более объективную информацию позволяют получить рыночные методы, так как они основываются на получении информации от множества людей, на опросах потребителей. В связи с этим, рыночные методы значительно дороже и затрачивают больше времени, нежели экспертные. Маркетинговые исследования относятся к рыночным методам анализа.

Рыночные методы позволяют получить более точную информацию, а во время экспертных методик, могут всплыть неординарные предположения и малоизвестные факты.

Анализ макросреды относится к экспертным методам анализа. Другое его название – сценарное планирование. Именно с этой методики стоит начинать маркетинговое планирование. Суть методики в том, что собирается группа экспертов. Сначала эксперты фиксируют все внешние факторы, которые, так или иначе, влияют на продажи продукции или услуги.

Факторы делятся на группы, заносятся в таблицу. Таблица достаточно простая, имеет три колонки. В первой – указываются факторы, относящиеся к бизнесу. Факторы делятся в таблице на блоки: законодательные, макроэкономические и так далее. Это делается для удобства. По каждому фактору необходимо написать (во втором столбце), является ли он угрозой или возможностью для бизнеса. В третьем столбце указывается, как реагировать компании на описанные тенденции [15].

Главным в выполнении данной процедуры является то, что эксперты должны сосредоточиться на возможностях, а не на угрозах и рисках. Конечно, угрозы должны быть выдвинуты в максимальном количестве, однако если сосредотачиваться только на них, то анализ будет составлен из угроз, и возникнет логичный вопрос, зачем нужен такой бизнес.

Основная мысль методики: если события будут развиваться именно таким образом, то конкурентам необходимо будет потратить много времени на то, чтобы осознать ситуацию, понять ее и выработать меры по реагированию. В это время предприятие, которое предусмотрело наступление тех или иных событий и заранее разработало план по реагированию, моментально приступает к его осуществлению [16].

Таблица 1.

Анализ макросреды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Анализ макросреды | | |
| Факторы | Угрозы /возможности | Реагирование |
| Политические |  |  |
| Законодательные |  |  |
| Макроэкономические |  |  |
| Социальные |  |  |
| Культурные |  |  |
| Природные |  |  |

Анализ макросреды должен отвечать на вопрос, какие есть возможности у фирмы, и что ей необходимо делать для того, чтобы стать лидером на рынке, задавать направление для формирования и развития конкурентных преимуществ.

Анализ внешней маркетинговой среды должен делаться постоянно. Как одноразовая процедура при разработке маркетинговой стратегии это занимает довольно много времени, обычно несколько рабочих дней. В процессе реализации идеи такой анализ должен проводиться периодически, а информация для него накапливаться в процессе работы. Анализ макросреды - это точка, с которой начинается маркетинговое проектирование, потому что открывшаяся тенденция - это фундамент для осуществления маркетингового проекта. Проведя анализ, компании остается только понять, есть ли у нее ресурсы для осуществления необходимых действий.

Анализ макросреды – очень полезная вещь. Многие аспекты станут для предприятия конкретными, понятными, весомыми и наглядными.

Анализ по модели Портера пяти сил — представляет собой методику для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса. Экспертный метод анализа [17].

Пять сил Портера включают в себя:

* Угроза появления [продуктов-заменителей](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%83%D0%B1%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%82%D1%83%D1%82%D1%8B)
* Угроза появления новых игроков
* Рыночная власть поставщиков
* Рыночная власть потребителей
* Уровень конкурентной борьбы

1. Угроза появления продуктов-заменителей. Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие повышения цены.

* склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей,
* сравнение цены и качеств продуктов-заменителей,
* стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя,
* уровень восприятия дифференциации продукта.

2. Угроза появления новых игроков. [Рынки](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA), приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции (см. совершенная конкуренция).

* наличие барьеров входа ([лицензии](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B8%D1%86%D0%B5%D0%BD%D0%B7%D0%B8%D1%8F), патенты, [авторские права](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%B2%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BE), и т.д.),
* необходимость затрат на дифференциацию продукта,
* стоимость бренда,
* стоимость переключения или [невозвратные (утопленные) издержки](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B5%D0%B2%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D0%B7%D0%B0%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D1%8B),
* стартовые затраты для новых игроков,
* доступ к дистрибуции,
* преимущества в себестоимости.
* преимущества в положении на кривой приобретения знаний,
* ожидаемые ответные действия старых игроков,
* реакция правительства и/или других регуляторов рынка.

3. Рыночная власть поставщиков. Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы.

* сравнение стоимости переключения поставщиков и стоимости переключения компании,
* степень дифференциации сырья и исходных материалов,
* наличие заменителей поставщиков,
* сравнение концентрации поставщиков и концентрации компании,
* солидарность рабочей силы (например деятельность [профсоюзов](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B5_%D1%81%D0%BE%D1%8E%D0%B7%D1%8B)),
* угроза интеграции вперед поставщиками может повлиять на возможность компании [интеграции назад](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%BD%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D0%B4&action=edit&redlink=1),
* сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании.

4. Рыночная власть потребителей. Способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены.

* концентрация потребителей к уровню концентрации компании,
* степень зависимости от существующих каналов дистрибуции,
* количество потребителей,
* сравнение [стоимости переключения](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%A1%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8F&action=edit&redlink=1) потребителя и стоимости переключения компании,
* доступность информации для потребителей,
* возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией),
* доступность существующих продуктов-заменителей,
* ценовая чувствительность потребителей,
* отличительные преимущества продуктов компании (уникальность).

5. Уровень конкурентной борьбы. Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге и т.д.

* количество конкурентов,
* уровень роста рынка,
* критерии насыщения рынка,
* [барьеры выхода](http://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%91%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%B5%D1%80%D1%8B_%D0%B2%D1%8B%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B0&action=edit&redlink=1) из отрасли,
* отличительные черты конкурентов,
* уровень затрат конкурентов на рекламу,
* амбиции первых лиц и акционеров конкурентов.

Задача маркетинговых исследований - проверить гипотезу целевого рынка и предварительный анализ. Маркетинговые исследования – это рыночный метод анализа. Процедура маркетинговых исследований делится на три части: подготовка, проведение, анализ.

Исследования бывают количественные и качественные. Качественные исследования нужны, в основном, для трех вещей. Первое: с помощью качественных исследований можно конкретизировать гипотезу целевого рынка. Второе: с помощью качественных исследований можно проверить анкету количественного исследования, и это очень полезно. Но, пожалуй, самое полезное качество этого исследования - это проверка всех предположений руководства компании, всего креатива, всех творческих разработок в рекламе. Результат качественных исследований зачастую помогает избежать очень крупных трат [15].

Количественные исследования нужны для расчетов. Например, это расчет объема целевого рынка.

Для анализа конкурентов используется также метод SWOT – анализ, который применяется и для анализа внутренней среды компании. Разница лишь в том, что кроме самой компании, анализу подвергаются и конкуренты. Заключительным этапом проводится сравнительный анализ характеристик рассматриваемой организации и конкурентов, и делаются выводы [18].

Маркетинговые планы играют особую роль в формировании стратегии компании. Раздел маркетинга является одним из самых главным в стратегическом планировании, в бизнес-плане проекта. Цель маркетингового стратегического планирование – обосновать, каким образом предполагаемый бизнес будет действовать на рынке, и реагировать на сложившиеся и меняющиеся условия, чтобы обеспечить сбыт товара или услуг, и тем самым – успех предприятия.

На основе маркетингового анализа составляется план маркетинга, который включает в себя описание общей маркетинговой стратегии, политики ценообразования, тактики рекламной кампании, приемов сбыта и послепродажного обслуживания, а также прогнозы продаж. При изложении тактики реализации продукции, целесообразно указать методы реализации, которыми фирма может пользоваться в ближайшее время и долгосрочной перспективе.

### 2.3 Способы анализа внутренней среды компании

В первую очередь на данном этапе дается экономико-организационная характеристика предприятия, описание распределения обязанностей между работниками, правовой формы собственности организации и т.п

Существует несколько организационно-правовых форм коммерческих организаций: ИП - индивидуальный предприниматель; ПТ – полное товарищество; КТ – коммандитное товарищество; ПК – производственный кооператив; ООО – общество с ограниченной ответственностью; ОДО – общество с дополнительной ответственностью; ЗАО – закрытое акционерное общество; ОАО – открытое акционерное общество [22].

Структура предприятия – важный этап в формировании трудового коллектива. Структура предприятия влияет на то, насколько работники включены в деятельность компании. Кроме того, она определяет типы и принципы формирования рабочих групп и управленческих команд, особенности построения сетей коммуникации, что влияет на успешность предприятия.

В процессе разработки маркетинговой стратегии компании проводится маркетинговый анализ состояния и возможностей предприятия. В этой области также существуют различные методики, но самая распространенная на сегодняшний день – это методика SWOT –анализ.

На этой методике мы остановимся поподробнее. Она относится к экспертным методам анализа, то есть для проведения этого анализа собирается группа экспертов.

SWOT-анализ — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней и снутренней среды) [13].

* Сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
* Слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
* Возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
* Угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии предприятия и определением его целей и задач. Порядок проведения анализа следующий:

1. Определяется основное направление развитие предприятия.
2. Оцениваются силы и рыночная ситуация, чтобы понять, сможет ли компания двигаться в указанном направлении, и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
3. После этого формулируются цели предприятия, учитывая его реальные возможности.
4. Формируется маркетинговая стратегия предприятия.
5. Формулируется конкурентное преимущество компании.

После проведения SWOT-анализа организация более четко будет представлять себе преимущества и недостатки, а также ситуацию на рынке. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей, и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной в Таблице 1. В соответствующие ячейки матрицы необходимо записать сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия — то, в чем оно преуспело или какими особенностями обладает предприятие, предоставляющими дополнительные возможности. Сила предприятия может заключаться как в материальных, так и в нематериальных ресурсах. Например, в имеющемся опыте, наличии связей, наличии передовой технологии, наличии новой оригинальной идеи, и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п. [15]

Слабые стороны предприятия — это отсутствие чего-то важного для деятельности предприятия или того, что на данный момент не получается по сравнению с конкурентными компаниями, и что может поставить организацию в неблагоприятное положение. Среди слабых сторон можно указать слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, низкую квалификацию специалистов, отсутствие той или иной информации, плохой имидж компании на рынке, недостаток денежных средств, низкий уровень сервиса и т.п [3].

Необходимо учитывать, что один и тот же фактор для разных предприятий и в разной ситуации может быть как угрозой, так и возможностью.

Таблица 2.

SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| SWOT-анализ | |
| сильные стороны предприятия | слабые стороны предприятия |
| угрозы | возможности |

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны предприятия, необходимо [2]:

1. Составить перечень параметров, по которому будет оцениваться предприятие;
2. По каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что — слабой;
3. Из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT-анализа.

Для диагностики предприятия оцениваются следующие параметры [7]:

1. Организация (уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии предприятия, наличие взаимодействия между отделами предприятия и т.п.)
2. Производство (производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов)
3. Финансы (издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала и т.п.)
4. Инновации (частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)
5. Маркетинг (качество товаров, известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, ассортимент услуг, квалификацию персонала).

В результате такого анализа фирма получает информацию о том, какие ее преимущества и какие недостатки, с какими проблемами может столкнуться при реализации бизнес - проекта и какими возможностями может воспользоваться. Также данный анализ позволяет понять, что требуется компании от маркетинговых исследований. От маркетинговых исследований требуется, как минимум, проверка гипотезы целевого рынка и выявленного конкурентного преимущества. И, как расширенная задача - проверка исследования конкурентов. Для проведения SWOT-анализа информация, как правило, имеется в распоряжении предприятия. В основном это, конечно, данные о сильных и слабых сторонах предприятия. Все, что нужно сделать — это собрать все эти разрозненные факты (взяв отчеты бухгалтерии, отделов производства и продаж, переговорив с работниками, владеющими необходимой информацией) и упорядочить их. SWOT-анализ позволяет выбрать оптимальный путь развития бизнеса, избежать опасностей, и максимально эффективно использовать имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.