Днепропетровская академия управления, бизнеса и права

Кафедра менеджмента и маркетинга

КУРСОВАЯ РАБОТА

по курсу: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

на тему: РАЗРАБОТКА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Ст-та 5 курса ФЭФ

группы ЭП 95-зс

Беркуты Руслана Викторовича

Руководитель:

доц. В.А. Скибида

Днепропетровск

2000 г.

**ОГЛАВЛЕНИЕ**

Стратегический маркетинг. 3

Система целей фирмы 4

Продукция, область применения. 4

Анализ базового рынка 8

Производители. 8

Импортеры. 10

Анализ сильных и слабых сторон фирмы 11

Анализ целевого рынка фирмы и выбор стратегии его охвата 12

Разработка стратегии сегментации рынка и выделение целевых сегментов. 12

Позиционирование товара в выбранном сегменте рынка 15

Выбор стратегии охвата целевого рынка 17

Выбор маркетинговой стратегии 18

Выбор стратегии с использованием матрицы БКГ 19

Выбор стратегии с использованием матрицы « МАК КИНСИ - ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК» 20

План стратегического маркетинга 22

Заключение 22

Используемая литература 23

# Стратегический маркетинг.

Стратегический маркетинг является составляющей частью маркетингового менеджмента и стратегического менеджмента фирмы. Его основная задача заключается в разработке маркетинговой стратегии для достижения маркетинговых целей фирма с учетом рыночных требований и возможностей фирмы.

В чём основная суть стратегического плана маркетинга и что он дает предприятию? Ответы на этот вопрос можно сгруппировать следующим образом:

* Задаёт направление для деятельности предприятия.
* Позволяет лучше понимать структуру маркетинговых исследований, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения на рынок и планирование ценообразования.
* Обеспечивает каждому структурному подразделению на предприятии четкие цели, которые увязываются с общими задачами предприятия.
* Стимулирует координацию усилий подразделений в различных направлениях.
* Заставляет предприятие оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде.
* Определяет альтернативные действия или комбинацию их, которые должна предпринять организация.
* Создает основу для распределения ресурсов.

Процесс стратегического планирования можно представить в виде следующей последовательности действий:

* Определение задач предприятия
* Определение стратегических хозяйственных единиц (СХЕ)
* Установление целей маркетинга
* Комплексный анализ ситуации для каждого СХЕ (анализ окружающей среды маркетинга / анализ деятельности предприятия)
* Разработка стратегического плана маркетинга
* Реализация тактики маркетинга.

Важно помнить, что приведенный процесс применим как для больших, так и для средних и малых предприятий, производящих продукцию или оказывающих услуги. И хотя каждый этап стратегического планирования имеет специфику для отдельных типов предприятий, использование сквозного стратегического плана необходимо всем. Рассмотрим подробнее задачи каждого этапа на примере производственного предприятия фирмы «Галактика», г. Днепропетровск.

## Система целей фирмы

Фирма «Галактика» уже два года работает на рынке пенополиуретанов Украины. За это время фирма завоевала некоторую часть рынка, а точнее 23,3%, имеет свой сложившийся образ и репутацию на данном рынке.

Систему целей фирмы можно определить следующим образом:

1. Производство и внедрение на рынке высококачественной продукции;
2. Увеличение доли рынка и занятие на нем позиции лидера;
3. Доведение качества товара и качество обслуживания потребителей до европейских стандартов.

Рассмотрим, что из себя представляет ее основная продукция.

## Продукция, область применения.

Пеноплиуретан эластичный (ППУ, поролон) представляет собой вспененную окрашенную эластичную пластмассу с преобладанием открыто ячеистой структуры, получаемый на основе простого полиэфира окисей этилена и пропилена, стабилизированного системой антиоксидантов.

Из всех практических применений полиуретана первое место занимает поролон, не только, как мы уже знаем, по хронологии развития событий, но и точки зрения распространения по регионам и производимого количества.

В 1998 году во всем мире было произведено 1,9 млн. т. мягких блочных поролонов, что соответствует 38% мирового производства всех полиуретанов.

Мягкие блочные поролоны представляют собой идеальный материал для изготовления мягкой мебели. Индивидуальным требованиям к потребительским свойствам и уровню комфорта полностью удовлетворяют стандартные пенополиуретаны, от мягких до жестких, имеющие разную объемную плотность. Жесткие и мягкие материалы с высокой эластичностью и хорошими амортизационными свойствами дополняет ассортимент продукции. Иногда для получения особых эффектов добавляется флокулированный материал, являющийся, кстати говоря, важным примером утилизации отходов. Он отличается высокой объемной плотностью и, соответственно, высокой жесткостью.

Качество выбранного материала должно соответствовать требованиям в течение длительного периода пользования мебели. Объемная плотность набивки сидений не должна быть ниже 35 кг/м3, спинок и подлокотников – 28 кг/м3.

Малый вес, высокая воздухопроницаемость, хороший тепло - влагообмен, а также физиологическая безвредность – вот те свойства мягких поролонов, которые делают его незаменимым для изготовления матрасов.

Требования повышенной безопасности и улучшенного комфорта является основным для пенополиуретанов, применяемых в сфере транспорта. В основном поролоны, прежде всего на основе простых полиэфиров, применяются для изготовления сидений автомобилей, самолетов и железнодорожных вагонов. Набивка из мягкого пенополиуретана обеспечивает пассажиру достаточную амортизацию толчков и ударов, действующих на транспортное средство. Выбор качества поролонов части эластичности и износоустойчивости зависит от конструкции элементов сидения – плоских пружин, каркаса из пружин непрерывного плетения или резиновых поясов. Сидения транспортных средств часто используются непрерывно в течении нескольких часов подряд. Поэтому необходимо обеспечить достаточный отвод воздуха и влаги, чтобы избежать их аккумулирования. Особенно важным фактором является профилирование поверхности, так как влагообмен осуществляется преимущественно в горизонтальной плоскости. Для сидений самолетов особенно важным фактором является то, что поролон – это легкий материал. Современная технология резания и сборки делает возможным придание сидениям интересных форм. В то же время, все преимущества сочетаемости с материалами, имеющими самые различные свойства, сохраняются в полном объеме.

В качестве материала обивки сидений транспортных средств применяются преимущественно синтетические ткани, которые соединяют с пенополиуретаном методом оплавления поверхности наклеиваемого материала. Для этого используются пенополиуретаны на основе сложных полиэфиров или специальные полиуретаны на основе простых полиэфиров. Необходимый контур поверхности сидения можно получить благодаря высококачественной сварке или стачиванием. Элементы повышенной жесткости, в том числе флокулированные элементы, используются, например, для подголовников или отделки кромок сидений. Противосолнечные козырьки, в свою очередь, представлены штампованными вкладышами из полужесткого пенополиуретана на основе сложных полиэфиров, имеющего особые амортизационные свойства. Отделка пассажирского салона пенополиуретаном способствует дополнительному звукопоглощению. Вырезанные из блочных поролонов пленки, различной толщины применяются в качестве конструкционных элементов для декоративной отделки поверхностей сидений и спинок, боковин дверей и крыши. Различные методы обработки и переработки пенополиуретана, такие как тиснение, пропитка и уплотнение, привели к существенному расширению возможностей применения этого материала для шумопоглощения и амортизации толчков и ударов. Мелкие штампованные детали из пенополиуретана, имеющие самые разнообразные свойства, находят самое широкое применение в качестве уплотнительных и фильтровальных элементов.

Кроме этого, мягкие пенополиуретаны применяются в текстильной промышленности. Соединение мягких пенополиуретанов с различными тканями рационально выполняется способом оплавления поверхности материала. Характеристики плавления пенополиуретанов на основе сложных полиэфиров позволяют их беспроблемное использование в этом процессе При этом, в основном, применяются такие пенополиуретаны на основе сложных полиэфиров, которые отличаются очень тонкой ячеистой структурой и высокой прочностью на растяжение и разрывное удлинение. Для соединения оплавлением поверхности применяются также специально разработанные пенополиуретаны на основе простых полиэфиров. В зависимости от назначения предлагаются материалы различного типа. Еще одним способом одно- или двухсторонней отделки поролона тканями или термопластичными пленками является метод приклеивания. Хорошее теплопоглощение и высокая воздухопроницаемость композиций из пенополиуретанов и текстильных материалов, отсутствие раздражающего действия на кожу и исключительная легкость делают их незаменимыми для швейной промышленности. При этом, главным образом, применяются пенополиуретаны на основе сложных полиэфиров, имеющие повышенную стойкость к растворителям, применяемым при химической чистке, и высокую влагостойкость. Кроме того, хорошая устойчивость этой группы пенополиуретанов к воздействию света и кислорода определяет их высокую пригодность для применения в качестве материала для изготовления плечиков верхней одежды. Комбинации из пенополиуретанов и текстильных материалов, кроме того, применяются в качестве набивочного материала при изготовлении пальто, курток, спальных мешков и др. В кожевенной промышленности пенополиуретан является незаменимым набивочным материалом для изготовления сумок из ткани, синтетических материалов или кожи. Обувь для лыжного спорта, спортивная обувь, дамские сапоги, обувь для яхтсменов – мягкие пенополиуретаны везде находят применение в качестве материала для дополнительных вкладных стелек, пяточных и подошвенных подкладок, а также набивки голенищ.

Мягкие пенополиуретаны являются также отличным упаковочным материалом. Такие материалы выполняют целый ряд задач. Прежде всего, они должны при непредвиденных толчках и ударах обеспечить достаточную механическую амортизацию, чтобы предохранить чувствительный товар от повреждений. Чувствительность транспортируемого товара выражается в максимальном ускорении (значение g), которое он может выдержать без повреждений. Это ускорение для сверхчувствительных приборов может составлять менее 20g, а для менее чувствительных товаров превышать 100 g. Наряду с чувствительностью груза важную роль играют условия транспортировки, и, прежде всего, возможная высота падения груза, что следует рассматривать во взаимосвязи с весом груза.

Мягкие блочные поролоны применяются преимущественно для упаковки легких высокочувствительных грузов. Их форма должна при этом соответствовать форме транспортируемого груза. Химическая устойчивость и низкий вес являются дополнительными преимуществами в данном случае применения. Флокулированный мягкий пенополиуретан россыпью или в виде композитного материала является признанным упаковочным средством, прежде всего, для упаковки тяжелых грузов.

Применение мягких пенополиуретанов в быту ограниченно, в основном, губками. Такие губки представлены на рынке в различных формах и расцветках. В зависимости от назначения предлагаются губки различной жесткости – от мягких до жестких. Они применяются для ухода за телом, массажа, мытья окон, чистки посуды и раковин. Они часто используются в комбинации с другими материалами.

Кроме того, мягкие пенополиуретаны используются в целом ряде других случаев. Так, например, для внутренней акустики помещений они, благодаря хорошим звукопоглощающим свойствам, при соответствующем подборе качества пенополиуретана, толщины и формы отделки поверхности находят самое широкое применение в большом диапазоне звуковых частот. При это они с покрытием или без него крепятся непосредственно на стенах и/или на потолке или на определенном расстоянии от них. В особых случаях, например, в тирах или студиях размещением поролонов на всех поверхностях можно добиться практически полной звуконепроницаемости помещений. В соответствии с требованиями пожарной безопасности. Риск возгорания может быть снижен, например, пропиткой или нанесением на поверхность специальных не воспламеняющихся составов. Мягкие пенополиуретаны пригодны также для непосредственного экранирования источников шума. Особым преимуществом, в данном случае является хорошая возможность соответствия формы пенополиуретанового элемента форме экранируемого предмета, а также хорошая устойчивость к воздействию масел и бензина.

В ближайшие 10-20 лет не предвидится возникновение новых товаров-заменителей, которые смогли бы оказать заметное влияние на рынок.

Организация производства пенополиуретанов – это довольно сложное дело, необходим значительный опыт в данном производстве, основой которого всегда является хороший технолог, а таких в Украине можно пересчитать по пальцам. Поэтому опасности со стороны возникновения новых конкурентов практически не возникает, тем более для запуска такого производства требуется некоторое время (3-9 месяцев только для наладочных работ).

Итак, мы выяснили, что основное применение мягких пенополиуретанов нашло в мебельной промышленности, как элемент набивки сидений и мягких частей мебели.

Для того чтобы приблизиться к главной цели данной работы – разработке маркетинговой стратегии фирмы «Галактика», в первую очередь, необходимо провести анализ базового рынка, на котором собирается работать фирма.

# Анализ базового рынка

Весь рынок пенополиуретанов можно оценить примерно 3600 тонн в год. Рынок сезонный, пик продаж приходится на период с августа по январь, и с марта по июнь.

Основная проблема рынка – качество поролона. Львиную долю продукции потребляют мебельщики, а большая часть поролона предлагаемого импортерами, по мнению специалистов, не соответствует современному уровню мебельного производства. Стандартные марки поролона плотностью 22-25 кг/куб.м. обычно предназначаются для использования в качестве упаковочного материала, но не для изготовления мебели.

Для всех сегментов рынка конкурентная ситуация складывается примерно одинаково, на рынке действуют одни и те же производители, которые занимают большую или меньшую долю в разных сегментах.

Продукция перспективна, находится на стадии «роста».

## Производители.

1. Из всех производителей пенополиуретанов в Украине, на данный момент самым крупным является ООО «Интерфом».

Завод по производству пенополиуретанов ООО «Интерфом» расположен в городе Обухов, 50 километров от Киева. Способ производства – непрерывный. Линию поставили через Московское представительство фирмы «Canon». Производственные мощности позволяют делать не менее 500 тонн в месяц. Персонал в недостаточной мере квалифицирован, много молодежи, многих взяли с киевского завода «Радикал», но в большинстве своем это управленцы. В результате на период запуска линии в Обухове испорчено более 40 тонн сырья.

Сфера интересов предприятия в первую очередь распространяется на Россию, Казахстан, Узбекистан, Белоруссию, Молдову, в последнее время усилилось давление на внутренний рынок, путем снижения продажной цены. Данное снижение было обвальным, произведено после получения возможности снизить таможенные пошлины на ввоз сырья с 10% до 1% на ТДИ и с 5% до 1% на полиол, а также за счет торговых скидок поставщиков ввиду наращивания объемов производства. Управляет данным предприятием г-н Шпилев.

На предприятии организован мощный отдел маркетинга. Сбытовая политика предприятия в последнее время стала довольно агрессивной из-за усиления конкурентной борьбы на российском рынке, поэтому интересы «Интерфома» все больше привлекает Украина, где они пытаются занять доминирующую позицию. В октябре прошлого года ООО «Интерфом» обратилось в Межведомственную комиссию по международной торговле с просьбой о проведении специального расследования о возможности квотирования импорта поролона для поддержки внутреннего производителя.

Структура предприятия следующая: оффшорная компания «Cors stars» (остров Мен), ООО «Интерфом» в Обухове, ООО «Асат» - эксклюзивный дистрибьютор ООО «Интерфом» г. Киев. Данная форма предприятия позволяет проводить очень гибкую политику в формировании цен на сырье, снижения себестоимости производства и т.д. Например: «Cors stars» выступает поставщиком сырья, «Интерфом» – переработчиком, «Асат» – продавец.

В последнее время, из-за деспотической манеры руководства г-на Шпилева обстановка на предприятии чрезвычайно напряженная, предприятие перестало быть тем отлаженным механизмом, который существовал в начале своей деятельности, процветает воровство, наблюдались даже случаи умышленного выведения из строя оборудования. Особой заинтересованности в увеличении продаж фирмы у персонала нет, так как прибавка к жалованию в этом случае незначительна. Иными словами преданности к фирме не существует, но деваться некуда.

Огромные расходы на содержание оборудования (по некоторым данным стоимость оборудования около 5 000 000 $), трудности, связанные с введением новых марок продукции (при пробных, пусковых партиях в отход уходит до 10 тонн сырья) делает данное предприятие довольно неуклюжей машиной, тем не менее «Интерфом» на данный момент самый серьезный конкурент, существенно влияющий на политику цен.

2. «Поролон-Б» г. Бердичев, 200 километров от Киева, имеют свой магазин в Киеве. Владелец - г-н Сукач. Способ производства – периодический. Производственные мощности позволяли производить до 200 тонн в месяц, однако за 1998 год переработано всего 40 тонн сырья 10 из которых ушло в брак.

На данный момент предприятие задолжало различным инвесторам более 50 000 $. Производственное оборудование распродается.

На данный момент опасности не представляют.

3. «Солярис» г. Киев. Способ производства – периодичный. Мощности значительно меньше чем в Бердичеве. Качество хорошее. Объем выпуска продукции до 20 тонн в месяц. Занимают в основном рынок Киева и области. Очень динамичны, молоды, но как долго смогут продержаться на рынке под давлением неизвестно, поскольку имеется большая кредиторская задолженность поставщикам сырья. При определенных обстоятельствах могут быть опасны.

4. «Мисевра» г. Васильков, 30 км. от Киева. Способ периодичный. Сырьевая база фирмы «Bayer», мощности меньше чем у «Соляриса». Могут производить до 10 тонн и больше, но тяжело с финансированием. Качество, на данный момент, оставляет желать лучшего. В последнее время начали установку оборудования для непрерывного вспенивания. Могут представлять опасность только в случае привлечения хорошего технолога.

5. «Интерфейс» г. Киев. Способ производства – периодичный. В основном формованный поролон. Опасности не представляет.

6. Рудой В.И. г. Ялта. Способ производства – периодичный до 7 тонн в месяц. Сырье из Турции. Себестоимость очень низкая

## Импортеры.

1. «Vita baltic» В оригинальном имени на рынке не присутствует. Преимущество в наличии сертификата ЕВРО-1, поскольку пошлина не платиться. На Украину шло 50-60 тонн через балтийских посредников. Представляют некоторую опасность, поскольку имеют большой зазор в цене.

2. «Всесвит» г. Киев. На данный момент объем составляет около 10 тонн в месяц. Большую часть товара получают в «Гуматекс» (Польша), также берут у «Vita baltic». Сфера интересов – вся Украина. Пока опасности не представляет.

3. Разного рода челноки и давальцы, в общем, до 30 тонн. В большинстве своем теневые операции. За последнее время среди них обострилась борьба и это существенно влияет на цену. В настоящее время практически любой, кто имеет микроавтобус, может привезти ППУ. Некоторые этим зарабатывают на жизнь. По данным некоторых операторов рынка, один «челнок» на микроавтобусе способен за ходку перевезти от 0,5 до 1,5 тонн поролона, в зависимости от степени его сжатия.

4. «Хов и Ко» – товар из «Органики» (Польша). В принципе могут привезти любое количество, но в основном работают под заказ до 10 тонн.

Судя по всему, рынок мягких пенополиуретанов имеет высокую степень конкурентности, но в свете последних постановлений Правительства (которые были лоббированы не без участия «Интерфома»), ввозная пошлина на импортный поролон составляет 100% таможенной стоимости ввозимого товара, квоты на ввоз с 50% пошлиной распределили между собой польские производители и Балтики.

Данная ситуация очень благоприятствует увеличению объема продаж нашей фирмы. Это связано с тем, что в сферу интересов польских производителей входит, в основном Западная Украина, из-за ее географической близости (расходы на транспортировку поролона отнимают значительную часть прибыли из-за малого его веса). «Балтики» и околокиевские фирмы сферой своих интересов видят в первую очередь центральную и северную части Украины. На долю нашей фирмы достаются Юг, Восток и Донецко- приднепровские регионы.

Учитывая то, что выход на Польшу у большинства небольших предприятий-потребителей закрыт, они поневоле должны перейти к использованию нашей продукции.

При периодическом способе производства до 100 тонн пенополиуретана в месяц, вполне реально обеспечить устойчивый спрос (с учетом сезонных колебаний). Немаловажным фактором является и то, что, имея ту же сырьевую базу, что и большинство производителей, возможно держать довольно низкую цену на продукцию. Это возможно из-за малой доли расходов на содержание и амортизацию оборудования.

## Анализ сильных и слабых сторон фирмы

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области | Затягивание сроков партнерами при поставках оборудования, предоставления нового цеха. |
| Хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов и комплектующих | Нечетко оформленные условия договора. |
| Удобное месторасположение предприятия относительно районов с высокой концентрацией предприятий-потребителей. | Существующая низкая эффективность процесса отгрузки потребителям продукции. |
| Близость к транспортным магистралям (шоссейная дорога проходит на расстоянии 0,5 км, ж/д ветка - через территорию цеха). | Отсутствие источников финансирования. |
| Обеспеченность нового цеха всеми необходимыми коммуникациями. | Наличие старого, изношенного оборудования на предприятии. |
| Наличие производственных мощностей, позволяющих поддержать новое производство за счет существующего оборудования. | Невысокий технологический уровень имеющегося оборудования, что сокращает ассортиментные возможности производства |
| Высокое качество продукции, соответствующее европейскому уровню |  |
| Наличие лидера проекта и управленческой команды. |  |
| Наличие деловых контактов со структурами, способными поддерживать продвижение проекта на всех этапах его реализации. |  |
| Активная маркетинговая политика. |  |
| Сравнительно быстрая окупаемость и высокая эффективность проекта. |  |
| Завоеванная доля – 28% рынка |  |

|  |  |
| --- | --- |
| Внешние благоприятные возможности | Внешние угрозы предприятию |
| Из-за введения правительственных ограничений заметно увеличение интереса покупателей к отечественной продукции | Нестабильная политическая ситуация. |
| Положительные тенденции роста спроса | Желание покупателей работать по бартеру, или с большой отсрочкой платежа – риск инфляционных потерь |
| Становление рыночных отношений в Украине | Нестабильность хозяйственного, налогового, банковского и других законодательств в Украине |
| Возможность получение товарного кредита от поставщиков сырья | Давление со стороны зарубежных производителей «черный импорт» |
| Снижение кредитной процентной ставки. |  |

Относительно слабых сторон фирмы можно сказать следующее:

* практически все слабые стороны фирмы связаны с финансированием, однако, вследствие того, что для нас открыт товарный кредит у поставщиков сырья (до 90 дней) и при продолжительности оборота в 60 дней эти негативны факторы вполне возможно нейтрализовать.
* для стимулирования желания потребителей покупать продукцию за «живые деньги» целесообразно будет создание системы скидок, которая бы стимулировала это желание. Как основу можно взять правило: «2х2=4, а с отсрочкой – 5, по предоплате – 3».
* успешная борьба с «черным импортом» возможна при создании для потребителей более выгодных условий в плане доставки, ассортимента и т.п.

# Анализ целевого рынка фирмы и выбор стратегии его охвата

## Разработка стратегии сегментации рынка и выделение целевых сегментов.

В основе концепции рыночной сегментации лежат две теоретические посылки: признание гетерогенной природы товарных рынков, т.е. рассмотрение рынка не как единого целого, а как сумму отдельных сегментов, отражающих специфические вариации спроса различных категорий Потребителей, дифференциация продукции и методов её сбыта.

Сегментация рынка - основной метод маркетинга, с помощью которого предприятие делит его с учётом результатов анализа по определенным признакам на некоторые сегменты Потребителей. Она осуществляется для последующего выделения целевых сегментов, требующих разного подхода в стратегии разработки новых видов продукции, организации товародвижения, рекламы и стимулирования сбыта.

Стратегия сегментации рынка позволяет предприятию, учитывая свои сильные и слабые стороны при выборе методов маркетинга, выбрать те из них, которые обеспечат концентрацию ресурсов именно в тех сферах деятельности, где предприятие имеет максимальные преимущества или, по крайней мере, минимальные недостатки. При выделении сегментов и выборе целевого из них следует всегда учитывать масштаб рынка и складывающиеся тенденции на нём.

Результаты анализа практической деятельности американских компаний показал, что неудачи их рыночной деятельности связаны со следующими причинами:

* Неправильный выбор рыночного сегмента, на который направлялись маркетинговые усилия фирмы.
* Чрезмерная сегментация, которая выливается в чрезмерную дифференциацию продукции, экономически неоправданную.
* Повышенная концентрация на одном рыночном сегменте при игнорировании других, не менее перспективных категорий Потребителей.

Величина доли предприятия на конкретном товарном рынке (рыночная квота предприятия) является важнейшим фактором его коммерческого успеха. Увеличение рыночной доли предприятия сопровождается, как правило, ростом доли её прибыли (рост доли рынка на 10% обеспечивает увеличение нормы прибыли в среднем на 5%). В то же время для разных отраслей промышленности влияние рыночной доли на норму прибыли предприятия неодинаково. Так, в отраслях, производящих предметы длительного пользования, норма прибыли "рыночных лидеров" на 28% выше, чем у предприятий с минимальной долей рынка. Аналогичный показатель для отраслей, производящих предметы первой необходимости.

Существуют два традиционных подхода к разработке стратегии сегментирования:

-начать с исследования сложившейся конъюнктуры рынка на традиционные виды продукции, выявления фактических и потенциальных Потребителей и различий их отношения к новым видам продукции;

-начать с формирования представления о том, какие переменные характеризуют тот или иной сегмент Потребителей.

***Сегмент рынка*** - это Потребители, в массе своей одинаково реагирующие на мероприятия предприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Выделение сегментов на рынках продукции производственно-технического назначения может быть основано на масштабах деятельности Потребителя, географическом положении, отраслевой принадлежности, а так же характере деятельности Потребителя, как предприятия (импортёр, производитель, обрабатывающее предприятие и другое) или численности персонала, в пределах некоторой вилки.

Выбирая тот или иной подход к проведению сегментации, можно руководствоваться следующими критериями:

важность сегмента для предприятия;

количественные показатели (ёмкость данного сегмента рынка, рыночная ниша);

доступность освоения сегмента для предприятия;

прибыльность продукции;

защищенность от конкуренции (уже завоеванные позиции, сформировавшийся положительный имидж предприятия);

возможная эффективность работы в этом сегменте на перспективу.

Рассмотрим наиболее популярные виды сегментации рынка.

Географическая сегментация – способ деления рынка по группам Потребителей по географическим признакам. Этот метод наиболее эффективен в случае различий культур или климатических условий в регионах сбыта, имеющих принципиальное значения для использования продукции.

Демографическая – способ деления рынка по группам Потребителей по признакам пол, возраст, национальность, состав семьи, годовой доход, вероисповедание и др.

Геодемографическая – способ деления рынка по группам Потребителей исходя из статистических данных о численности населения в региональном разрезе.

Психографическая сегментация – способ деления рынка по Потребителям в зависимости от их принадлежности к общественному классу, образу жизни и характеристикам личности.

Сегментация по типу поведения – группирование Потребителей по мотивам совершения покупок, интенсивности потребления, отношения к продукции. Здесь традиционно выделяют, прежде всего, Потребителей с двумя граничными типами поведения:

* суперконсерваторы люди – выступающие против любых изменений, сохраняющие приверженность своим привычкам и предпочтениям. Они могут принадлежать к разным слоям – от высокого до низкого. У них практически отсутствует творческое воображение и эстетическое восприятие. Они составляют обычно от 11 до 15%;
* суперноваторы – люди склонные к риску и эксперименту. Это, как правило, высокооплачиваемая категория Потребителей, но составляющая не более 3% потенциальной ёмкости рынка.

Сегментация по виду продукции – способ деления рынка по функциональным и техническим параметрам производимой продукции. Данный вид является производным от сегментации по группам Потребителей, так как выделение сегментов по отдельным параметрам произведенной продукции представляет собой учёт в иной форме запросов и предпочтений Потребителей.

Сегментация по фирмам-заказчикам – способ деления рынка средств производства с учётом специфических проблем Заказчика в области закупки средств производства, а также условий оплаты, методов расчета, централизации и децентрализации поставки средств производства.

Сегментация по основным конкурентам – способ деления по производителям аналогичной продукции. В качестве критериев: вид потребностей, удовлетворяемых продукцией конкурентов и организации ими сбытовой деятельности.

Сегментация рынка как потребительской, так и производственной продукции возможна также исходя из отзывов Потребителей о качестве, фирменной марке, цене, организации сервисного обслуживания, рекламе и организации продвижения на рынок.

Сегментация может носить и целенаправленный характер в соответствии с установкой руководства предприятия (например, иметь дело только с оптовыми Потребителями или производителями оригинального оборудования и т.д.). Как правило, такой подход вытекает из результатов анализа прошлой деятельности, который проводится в целях определения сегментов, где удалось достичь оптимального соотношения между объёмом продаж и прибылью, а так же для прогнозирования дальнейшего развития сбытовой деятельности.

Таблица 1 Сегментация рынка мягких пенополиуретанов.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Целевой сегмент** | **Доля в общем объеме продаж, %** | **Характерные требования** |
| **1** | **Мелкие производители** | **25** | **Поролон плотностью 22-25 кг/м3 , низкая цена, невысокие требования к качеству.** |
| **2** | **Средние и крупные производители мягкой мебели для дома** | **48** | **Специальные размеры, деталировка, доставка.** |
| **3** | **Производители офисной мебели** | **26,5** | **Высокоплотные и высокоэластичные марки, качество.** |
| **4** | **Прочие потребители** | **0,5** | **Спец. марки, особое качество.** |

Для фирмы «Галактика» наиболее интересными и перспективными являются первые три сегмента. С точки зрения географической сегментации это Донецко-приднепровский регион, юг Украины.

Каждый из выделенных сегментов рынка представляет интерес для нашей фирмы. Поэтому для нас целесообразно было бы выбрать стратегию селективной специализации.

Данная стратегия означает ориентацию деятельности фирмы на выбор целевых сегментов в границах рынка без какой-либо конкретной ориентации на определенные товарные или сегментные признаки. Основными факторами выбора целевых сегментов в данном случае является их прибыльность и соответствие ресурсам и возможностям фирмы.

Данная стратегия характеризуется значительно меньшим риском при возможном сокращении какого-либо из сегментов.

Недостатками данной стратегии является сильная дифференциация усилий и средств фирмы.

## Позиционирование товара в выбранном сегменте рынка

В выбранном сегменте 1 можно определить следующие предпочтения и мотивы Потребителей:

* невысокая цена
* географическая близость

С этой точки зрения позицию нашего товара в данном сегменте можно представить в таком виде:

Польша и Балтика

Челноки «черный импорт»

Производители Киева и области

### Удаленность

**Цена**

Находясь, в центральной части области интересов фирма получает преимущество в том, что при средней цене мы можем предложить свою продукцию Покупателю «ближе» и доступней для него.

Для сегмента 2 характерны следующие предпочтения:

* возможность предоставления гаммы типоразмеров
* возможность доставки

Наши позиции на этом рынке можно отобразить следующим образом:

Доставка

Производители Киева и области

Польша и Балтика

Ассортимент

Из-за небольших объемов производства у нашей фирмы имеются возможности обеспечить Покупателей необходимым ассортиментом продукции. Кроме того, имеющийся в нашем распоряжении автопарк позволяет организовать доставку товара, при этом доля транспортных расходов в цене продукции значительно меньше, чем могла бы быть, если бы мы пользовались услугами транспортно-экспедиторских компаний.

Для сегмента 3 можно определить два критерия выбора покупателями того или иного производителя:

* цена;
* качество и ассортимент.

Отразим позиции нашего товара в данном сегменте рынка

Производители Киева и области

Цена

Польша и Балтика

Качество, ассортимент

В данном сегменте рынка мы имеем преимущество в том, что специальные марки поролона для производителей, которые используют непрерывную технологию производства, не очень выгодны с той точки зрения, что спрос на спец. марки довольно дифференцированный. Т.е. потребители хотят иметь 3-5 марок поролона в комплекте, однако при данном способе производства, минимальная партия производимой продукции составляет около 10 т. (т.е. складские расходы отнимают часть прибыли). Используя периодический способ производства, мы можем предложить потребителю нужный ассортимент в нужном ему количестве, не перегружая склады спец. марками.

## Выбор стратегии охвата целевого рынка

Следующий этап, после сегментации рынка и позиционирования в каждом из сегментов, необходимо разработать стратегию охвата этого рынка.

Из трех возможных стратегий для нас наиболее целесообразной является ***стратегия дифференцированного маркетинга***.

Особенности данной стратегии заключаются в намерении фирмы-производителя удовлетворить потребности значительной рыночной доли и ориентируется на значительный рыночный потенциал. Т.е. суть данной стратегии заключается в том, чтобы производить значительный ассортимент продукции, которая рассчитана на различные сегменты рынка, каждый из которых обеспечивается соответствующим комплексом маркетинговых средств.

Эта стратегия, по сравнению со стратегиями недифференцированного и концентрированного маркетинга, является наиболее ресурсоемкой. Однако для нашей фирмы, это не будет создавать больших трудностей из-за того, что изменяется лишь общие затраты на маркетинг и повышаются организационные расходы. Технология производства продукции и сырьевая база остается без изменений.

Для выполнения , воплощения в жизнь данной стратегии целесообразно произвести внутреннюю реорганизацию службы маркетинга, организацию трех групп стратегических хозяйственных единиц, которые занимались деятельностью в своем сегменте рынка.

# Выбор маркетинговой стратегии

Для выбора нужной маркетинговой стратегии фирмы мы используем два способа:

* выбор стратегии по методу построение матрицы роста (рыночной доли) – матрицы БКГ;
* мето построение многоконкурентной матрицы «Мак Кинси – Дженерал Электрик».

Согласно плану развития предприятия и наметившихся тенденций на рынке пенополиуретанов максимальный рост рынке сбыта составит 42,85%. Возможное максимальное уменьшение – 16,67%.

1. Для построения матрицы БКГ отложим максимальное и минимальное значения изменения рынка сбыта на вертикальной оси матрицы. Полученный диапазон является возможным диапазоном изменения рынка.
2. На горизонтальной оси матрицы отложим диапазон изменений роста рыночной доли стратегических хозяйственных единиц предприятия. Планируемое максимально увеличение рыночной доли составляет 2 раза, минимальное 1,25.
3. Полученное поле матрицы делим на четыре квадранта:

* Горизонтальная линия раздела будет проходить через среднее по предприятию значения изменения роста рынка, которое составляет 13,09%;
* Вертикальная линия проходит через ту точку значения относительной рыночной доли, в какой начинают действовать эффект исследовательской кривой. По нашим данным этой точкой будет значение 1,3

## Выбор стратегии с использованием матрицы БКГ

Для СХЕ фирмы эти показатели соответственно:

* СХЕ 1 – 15% и 0,8
* СХЕ 2 – 42,8% и 1,8
* СХЕ 3 – 12% и1,5
* СХЕ 4 – 10% и 0

**Матрица роста фирмы «Галактика»**

СХЕ2

42,85

СХЕ1

13,09

СХЕ3

СХЕ4

-16,67

0

1,25

2,0

Анализируя матрицу можно определить, что в портфеле фирмы имеются все четыре вида СХЕ, которые определяются по матрице БКГ:

* СХЕ 2 – «Звезда»;
* СХЕ 3 – «Дойная корова»;
* СХЕ 1 – «Знак вопроса»;
* СХЕ 4 – «Собака».

Для каждой из СХЕ набора выберем стратегию развития.

Для СХЕ 2 – стратегию поддержки конкурентных преимуществ;

Для СХЕ 3 - стратегию поддержки существующего положения;

Для СХЕ 1 - стратегию развития и интенсификации усилий;

Для СХЕ 4 – исключить из состава портфеля бизнеса фирмы.

42,85

СХЕ1

13,09

СХЕ4

СХЕ3

СХЕ2

-16,67

0

1,25

2,0

Так будет выглядеть матрица роста фирмы «Галактика» в случае выполнения прогнозируемых стратегических преобразований и действий.

## Выбор стратегии с использованием матрицы « МАК КИНСИ - ДЖЕНЕРАЛ ЭЛЕКТРИК»

Для проведения анализа по матрице «Мак Кинси – Дженерал Электрик» определим значение и ранг показателей для СХЕ 2 нашей фирмы по двум факторам: «Привлекательность рынка» и «Конкурентоспособность СХЕ», результаты сведем в таблицу.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коэффициент значимости | Ранг | Общая оценка  4=2х3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ***По фактору «привлекательность рынка»*** |  |  |  |
| Емкость рынка | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Темп роста рынка | 0,2 | 5 | 1,0 |
| Рентабельность | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Уровень конкуренции | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Размер необходимых инвестиций | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Риск рынка | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Наличие и доступность материально-технических ресурсов | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Гос. регулирование рынка | 0,05 | 2 | 0,1 |
| **Всего** | 1 | х | **3,75** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Коэффициент значимости | Ранг | Общая оценка  4=2х3 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| ***По фактору «конкурентоспособность»*** |  |  |  |
| Качество товара | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Абсолютная рыночная доля | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Относительная рыночная доля | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Привлекательность ассортимента | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Эффективность каналов сбыта | 0,15 | 3 | 0,45 |
| Эффективность рекламной деятельности | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Уровень цены | 0,1 | 3 | 0,3 |
| Финансовые ресурсы | 0,1 | 2 | 0,2 |
| Производственные возможности | 0,1 | 4 | 0,4 |
| **Всего** | 1 | х | **3,35** |

Также определяем значение и ранг показателей для остальных СХЕ фирмы.

Строим матрицу.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Конкурентоспособность*** | | | | | | | |
| 5,0 |  | ***Высокая*** | | | ***Средняя*** | | | ***Низкая*** |
| ***Привлекательность рынка*** СХЕ4 ***3,75***  3,67  1,0  2,33 | ***Высокая*** |  |  | | |  | | |
| ***Средняя*** |  |  | | |  | | |
| ***Низкая*** |  |  | | |  | | |
| ***3,35***  3,67  1,0  2,33  5,0 |  |  | |  | | |  | |
|  |  |  | |  | | |  | |

Анализируя полученную матрицу можно сказать, что:

* для СХЕ 1 и СХЕ 2 можно предложить стратегию роста, инвестиций;
* для СХЕ-3 стратегия поиска конкурентных преимуществ, развитие этой единицы;
* для СХЕ 4 – стратегия ликвидации.

# План стратегического маркетинга

Проанализировав возможные стратегии развития для каждой из СХЕ, входящих в бизнес портфель фирмы составим план стратегического маркетинга для одной из них. – СХЕ 2.

Для осуществления целей нашей фирмы в данном сегменте рынка предлагается следующая программа действий:

1. Провести рекламную кампанию, которая была бы направлена конкретно на потребителя, работающего в этом сегменте рынка: реклама в газете «Бизнес», как в одной из наиболее читаемой данной категорией потребителей, адресная рассылка проспектов и предложений по крупным предприятиям, которые потребляют нашу продукцию, обязательное участие в специализированных выставках.
2. Разработать ценовую стратегию, с целью создания привлекательных условий для покупателя в случае оплаты «живыми деньгами», либо с минимальной отсрочкой платежа (до 10 банковских дней).
3. Для улучшения качества продукции часть прибыли направить на развитие производства: покупку перерабатывающего оборудования и линии технологической линии непрерывного вспенивания. Эти инвестиции позволят увеличить ассортимент продукции и ее качество.
4. Путем усовершенствования организации работы отдела сбыта уменьшить срок выполнения заказа до 4-5 дней.

# Заключение

При выполнении данной работы мною было произведено некоторое усложнение в плане увеличения количества сегментов рынка для выполнения условий курсовой работы. В реальной деятельности данную сегментацию провести гораздо сложнее, так как при наличии производственного потенциала трудно произвести исключение какой-либо из категорий покупателей и требования у всех примерно одинаковы. Эта ситуация является характерной для рынка пенополиуретана еще и потому, что технология производства различных марок поролона одинакова, изменяется лишь рецептура т.е. товарную сегментацию произвести практически невозможно. Все это несколько усложняет, на мой взгляд, процесс выбора альтернативных стратегий.

# Используемая литература

1. Н.В. Куденко «Стратегічний маркетинг»;
2. Кеворков В.В., Леонтьев С.В. «Политика и практика маркетинга на предприятии» - www.marketing.spb.ru