Министерство Образования и Науки Республики Казахстан

Карагандинский Государственный Технический Университет

Кафедра «Организация производства»

Караганда 2010

Содержание

Введение

1. Стратегический маркетинг- ключ к успеху

1.1 Роль стратегического маркетинга

1.2 История развития стратегического маркетинга

1.3 Основные черты стратегического маркетинга

1.4 Концепции и функции стратегического маркетинга

2. Общие понятия маркетинговых стратегий и схема их разработки

2.1. Понятие и виды маркетинговой стратегии.

2.2. Методы разработки маркетинговой стратегии

3. Разработка стратегии развития ЗАО «Красная Заря»

3.1. Определение миссии и целей организации.

3.2. Выбор стратегии на основе SWOT - анализа.

3.3. Реализация стратегии

Заключение

Список использованной литературы

Введение

В период становления и развития рыночных отношений в Казахстане резко возросла роль хозяйствующих субъектов в системе экономических взаимоотношений. Однако свобода действий в современных условиях налагает на хозяйствующий субъект жесткие требования, и, прежде всего в области управления своей деятельностью, что в конечном итоге и предопределяет успех или неуспех в его работе. Становление и развитие рыночных отношений в Казахстане поставили на повестку дня проблемы использования таких важных инструментов цивилизованного рыночного хозяйства, как маркетинг, менеджмент, логистика и др. В настоящее время перед любым руководителем предприятия остро встают проблемы эффективного и грамотного управления. Как правильно разработать и реализовать общую стратегию развития предприятия? Как лучше организовать текущее и стратегическое планирование? Как повысить эффективность деятельности персонала и оценить ее результаты? С этими и многими другими вопросами приходится сталкиваться любому руководителю, и во многом от его опыта, знаний и желания осваивать новые методы управления всецело зависит успешное решение поставленных перед предприятием задач.

Вместе с тем новый этап рыночных преобразований в экономике РК требует усиления внимания к проблемам разработки на предприятиях долгосрочной маркетинговой стратегии, адаптированной, с одной стороны - к ресурсным возможностям предприятия, с другой - к внешним рыночным возможностям и ограничениям. В этих условиях возникает необходимость не только использования принципов и методов маркетинга, но и преимуществ стратегического маркетинга, чем и обусловлена актуальность выбранной темы.

Основной целью работы является изучение стратегического маркетинга, который позволяет даже при самом динамичном изменении маркетинговой среды понять характер и причины этих изменений, выявить тенденции их развития, осуществить моделирование развития различных рыночных ситуаций в целях выбора перспективных целей развития предприятия и определение эффективных стратегий их достижения.

В соответствии с выдвинутой целью в курсовой работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть концепции и функции стратегического маркетинга и его роль в планировании деятельности предприятия;

- раскрыть основные подходы к планированию деятельности предприятия.

1 Стратегический маркетинг- ключ к успеху

1.1 Роль стратегического маркетинга

В отечественной научной и учебной литературе понятие «стратегический маркетинг» появилось сравнительно недавно. И это неудивительно, учитывая командно-административные методы руководства, как предприятиями, так и экономикой страны в целом. Слишком долго маркетинг в сознании большей части хозяйствующих субъектов казахстанского рынка существовал лишь как набор инструментов, предназначенных для проталкивания произведенного товара на рынок. Отношение к нему среди советских ученых было неоднозначным. Такие инструменты, как реклама, персональные продажи, связи с общественностью, несомненно, играют важную роль в деятельности предприятия, функционирующего в условиях рыночной экономики. Они позволяют производителям реализовать свою коммуникационную программу для выхода на потенциального потребителя своей продукции. Однако, если проанализировать результаты деятельности большей части казахстанских предприятий, то едва ли среди них найдется несколько десятков, способных производить по-настоящему конкурентоспособную продукцию.

Следовательно, большая часть предприятий нуждается в определении своего места не только на рынке, но и на каждом из целевых сегментов, в выявлении наиболее перспективной продукции и определении позиции на рынке как товара, так и самого предприятия. Именно эти проблемы и помогает решать стратегический маркетинг. Использование его подходов должно помочь предприятию определиться с тем, что ему вообще необходимо делать на рынке для достижения стратегических целей. В результате стратегического анализа для каждого потенциального сегмента рынка предприятием должны быть четко определены основные инструменты воздействия на целевые сегменты в виде товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политики предприятия в целях успешного продвижения товара.

Стратегический маркетинг – это, прежде всего, анализ прогнозируемых потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы и потребностей, которую может обеспечить товар. Решение может быть обретено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. «Роль стратегического маркетинга - прослеживать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении».

Практика подтверждает правильность тезиса о том, что стратегический подход к маркетингу сегодня необходим для быстрой адаптации предприятия в условиях насыщенных рынков, предъявляющих спрос на высокодифференцированные товары, и усилившейся неценовой конкуренции, формирующей соответствующие спрос и товарное предложение на рынках. Ценность стратегического маркетинга для предприятия состоит в том, что он акцентирует внимание на ключевых, долговременных факторах его успеха, концентрируя усилия на выработке наиболее важных для него долгосрочных ориентиров, связанных, прежде всего, с принятием стратегических решений.

Роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

Процесс стратегического маркетинга имеет средне и долгосрочный горизонты; задачей его является уточнение миссии фирмы, определение целей в области обращения товаров, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля эти две функции взаимно дополнительны в том смысле, что структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом. Операционный маркетинг делает акцент на таких переменных, как цена, система сбыта, реклама и продвижение товара, в то время как стратегический маркетинг направлен на выбор товарных рынков, на которых фирма будет обладать конкурентным преимуществом, и на прогноз общего спроса на каждом из целевых рынков.

Некоторые фирмы ограничивают стратегическое мышление управленческим аппаратом, окружающим управляющего директора и размещенным в штаб-квартире, вдали от оперативной работы. Но, чтобы быть эффективной, стратегия должна основываться на глубоком знании рынка, а осуществление ее требует соответствующих планов проникновения на рынок, а также политики сбыта, ценообразования и рекламы. Без этого даже самый лучший план имеет немного шансов на успех.

Отсюда следует вывод, что стратегический маркетинг в структуре фирмы играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности. Как всякое стратегическое направление, стратегический маркетинг имеет среднесрочные и долгосрочные планы. И в первую очередь он осуществляет анализ прогнозируемых потребностей потенциальных покупателей.

1.2 История развития стратегического маркетинга

Термин «стратегический маркетинг» впервые был введен американской компанией «Дюпон» и под ним подразумевалось не что иное, как организация маркетинговой деятельности с ориентацией не на выпускаемый предприятием товар или услугу, а с ориентацией на потенциального потребителя, заранее определенный сегмент рынка. Определяющим событием для процесса становления стратегического менеджмента как самостоятельной дисциплины была Питсбургская конференция. В ходе этой конференции стратегический менеджмент был определен как «процесс, связанный с предпринимательской деятельностью организации, ее ростом, обновлением, и, в первую очередь, с разработкой и использованием стратегии, которая должна управлять работой организации».

Концепция стратегического маркетинга возникла вскоре после внедрения в практику управления предприятием концепции стратегического менеджмента. Обе концепции отражают усложнение процесса управления предприятием в условиях «турбулентной», т. е. непредсказуемой, подверженной неожиданным случайным изменениям, внешней среды. Однако до сих пор среди ученых отсутствует общепринятое определение этого термина и единый взгляд на сущность понятия «стратегический маркетинг».

Достаточно хорошо известны три основных периода в развитии маркетинга и менеджмента XX в., каждый из которых характеризуется изменением роли маркетинга в деятельности предприятия. По мере того как внешняя среда становилась все менее предсказуемой, фирмы разрабатывали все более сложные системы управления, предназначенные для быстрого реагирования на изменения окружающей обстановки, в полном соответствии с принципом необходимого разнообразия. Чтобы успешно противостоять окружающей среде, сложность и быстрота принятия решений в управляющей подсистеме должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих в окружающей среде.

Первый этап эволюции стратегического мышления приходится на семидесятые годы, в которые концепция стратегического менеджмента впервые приобрела законченную форму и получила всеобщее признание. Второй этап эволюции стратегического мышления приходится на восьмидесятые годы, когда основное внимание менеджмента переключается на позиционные преимущества и, соответственно, центральной становится проблема позиционирования. Третий этап, начавшийся в конце восьмидесятых годов, и, по мнению большинства специалистов в области стратегического менеджмента, продолжающийся и по сей день, характеризуется фокусировкой внимания менеджмента на проблеме конкурентоспособности и, в первую очередь, на причинах конкурентных преимуществ, отражающих потребность в управлении критическими процессами.

Аналогичным образом можно определить содержание, роль и отличительные особенности концепции маркетинга. По этому поводу J. Lynch в 1994 году высказал следующее: «Если стратегической менеджмент обеспечивает целевые рамки, объединяющие деятельность организации, то эффективный маркетинг, в свою очередь, обеспечивает внешне ориентированное проникновение, которое освещает эту стратегию».

Причиной усиления роли стратегического маркетинга послужил именно переход от массового к дифференцированному маркетингу, который потребовал создания более серьезной теоретической базы для сегментации рынка. Возникла необходимость разработки типологии потребителей, по аналогии с типологией личностей в психологии, т.е. разбиения всей массы потребителей на группы, в соответствии с научно обоснованной классификацией типов потребительского поведения.

Гавриленко Н.И. определяет стратегический маркетинг как совокупность плановых действий, процессов, методов и инструментов, путем упорядоченного применения которых предприятия формируют и реализуют стратегию маркетинга.

По мнению Ф. Котлера, суть стратегического маркетинга составляет формула «Сегментация – целеполагание – позиционирование» (СЦП). На первой фазе выбора ценностей превалирует стратегический маркетинг (сегментация рынка, выбор потенциальных потребителей, позиционирование товара и фирмы). На второй и третьей фазах создания и реализации товара действует операционный маркетинг (обеспечение изготовления, распределения и обслуживания товара, продвижение его на рынок, дальнейшее совершенствование товара, сервиса, ценообразования).

Стратегический маркетинг является стержнем всеобъемлющей политики предприятия, учитывающей интересы всех субъектов рынка в окружающей его среде. Он аккумулирует все новые черты и тенденции развития промышленного производства в 1980-1990-е гг. и для него характерны поступательность, интегрированность, перспективность разработки новых товаров и выхода на новые рынки. Стратегический маркетинг базируется на результатах анализа и прогноза существующих условий окружающей среды, а также учете сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Следовательно, он сохраняет и развивает достигнутые успехи на рынке, открывает новые возможности, создает и обеспечивает перспективы развития предприятия в долгосрочной перспективе. Проанализировав содержание, которое вкладывается в понятие «стратегический маркетинг» многими учеными, можно сделать вывод о том, что стратегический маркетинг действительно можно рассматривать как новую концепцию маркетинговой деятельности с самостоятельно развивающейся методологией исследований и собственной терминологической базой.

1.3 Основные черты стратегического маркетинга

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4 Концепции и функции стратегического маркетинга

Концепция стратегического маркетинга возникла вскоре после внедрения в практику управления предприятием концепции стратегического менеджмента. Обе концепции отражают усложнение процесса управления предприятием в условиях «турбулентной», т. е. непредсказуемой, подверженной неожиданным случайным изменениям, внешней среды.

По мере того как внешняя среда становилась все менее предсказуемой, фирмы разрабатывали все более сложные системы управления, предназначенные для быстрого реагирования на изменения окружающей обстановки, в полном соответствии с принципом необходимого разнообразия. Чтобы успешно противостоять окружающей среде, сложность и быстрота принятия решений в управляющей подсистеме должны соответствовать сложности и быстроте изменений, происходящих в окружающей среде.

Обычно в понятие стратегического маркетинга включают на первом месте такие задачи предпланового маркетингового анализа, как маркетинговые исследования, сегментация и позиционирование. При таком подходе имеется в виду, что формирование политики маркетинга имеет тактический характер. Но по всем аспектам маркетинговой деятельности можно выделить как стратегические, так и тактические задачи.

Ориентация деятельности на потребителя выражается в известном принципе: «Производить то, что нужно потребителю, а не пытаться продать ему то, что вам удалось произвести». Исходя из этого принципа, ориентировать на потребителя нужно любую деятельность, на любой стадии жизненного объекта.

Удержание своего рынка и освоение новых территорий требуют основательной поддержки в виде четко функционирующего внутрифирменного механизма. Данная деятельность может быть организована по алгоритму, предполагающему прохождение следующих основных этапов:

1) Ситуационный анализ. Проводится 1-2 раза в год с целью анализа и оценки деятельности фирмы и результатов ее работы. Основные задачи этапа:

* оценка внутренней ситуации (современное состояние фирмы);
* разработка прогноза (перспективы развития фирмы при существующем положении);
* оценка возможного влияния внешней среды.

2) Формулирование целей. На основании результатов ситуационного анализа формулируются цели деятельности фирмы. Основные задачи этапа:

* выдвижение целей (выявление подлежащих решению задач);
* оценка целей (определение необходимости решения задач);
* принятие решения для стратегического планирования (установление иерархии целей).

3) Стратегическое планирование. После формулирования целей деловой активности фирмы необходимо разработать главные направления их достижения. Основные задачи этапа:

* выдвижение стратегий (выявление возможных вариантов достижения целей);
* выбор стратегии (определение оптимального варианта);
* решение о разработке тактики достижения целей.

4) Тактическое планирование. После формулировки целей и нахождения принципиальных путей движения к ним необходимо разработать детальный план конкретных мероприятий. Основные задачи этапа:

* выработка тактики (установление причин и характера действий);
* формирование оперативного плана (определение типов и сроков работ, а также их исполнителей);
* реализация оперативного плана.

5) Контроль выполнения планов. В процессе деятельности фирмы постоянно возникают отклонения от стратегических и тактических планов. Основные задачи этапа:

* сбор данных (определение результатов деятельности);
* оценка данных (выявление прогресса в достижении целей);
* решение о проведении ситуационного анализа.

Хотя для большинства отечественных фирм описанные действия пока имеют лишь теоретический характер, некоторые из перечисленных элементов уже стали использоваться на практике, и, очевидно, в будущем их применение расширится.

Для успешного выполнения программы развития бизнеса должна быть создана система мониторинга. Поставленные цели по всем направлениям должны быть реалистичными и основываться на четко ограниченном количестве решаемых задач. Ответственность за установление и отслеживание контактов должна быть распределена таким образом, чтобы был возможен мониторинг прогресса. Внутренние коммуникации должны быть налажены таким образом, чтобы способствовать мониторингу. По итогам мониторинга список перспектив должен корректироваться.

Во многих фирмах создают маркетинговые базы данных с информацией о клиентах, перспективах, источниках ссылок, услугах, доходах, связях и пр. Такая информационная система помогает отслеживать прогресс, способствует внутренним коммуникациям, дает дополнительные стимулы для активного участия всех сотрудников фирмы в маркетинговой программе.

Концепцию стратегического маркетинга рекомендуется реализовывать также при управлении любым объектом. В этом случае стратегический маркетинг будет первой общей функцией управления. Результаты стратегического маркетинга — нормативы конкурентоспособности товаров и стратегии организации — должны лечь в основу стратегических и тактических планов. Это подчеркивает важность изучения потенциальных потребностей и ценностей, проведения стратегической сегментации рынка и разработки нормативов конкурентоспособности объектов.

За общей функцией управления — стратегический маркетинг — следуют функции планирования, организации процессов по выполнению планов, учет и контроль, мотивация и регулирование.

Исходя из предложенной концепции маркетинга фирмы, предлагаются следующие функции и задачи стратегического маркетинга (табл. 2.1).

Таблица 2.1

**Функции и задачи стратегического маркетинга**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции** | **Задачи** |
| **1** | **2** |
| 1. **Формирование рыночной стратегии фирмы** | * 1. Анализ и прогнозирование потребностей и спроса   2. Анализ и прогнозирование конъюнктуры рынка   3. Анализ и прогнозирование факторов конкурентного преимущества фирмы   4. Анализ связей фирмы с внешней средой   5. Анализ и прогнозирование качества и ресурсоемкости аналогичных товаров конкурентов   6. Прогнозирование воспроизводственных циклов товаров фирмы   7. Анализ и прогнозирование организационно- технического уровня производства конкурентов и фирмы |
|  | 1.8. Прогнозирование объемов рынков по сегментам |
|  | 1.9. Прогнозирование лимитных цен на будущие товары |
|  | 1.10. Прогнозирование конкурентоспособности будущих |
|  | товаров на конкретных рынках |
|  | 1.11. Разработка и экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности будущих товаров |
|  | 1.12. Окончательный выбор целевых рынков на…. год |
|  | 1.13. Разработка нормативов конкурентоспособности будущих товаров |
|  | 1.14. Оформление документа «Рыночная стратегия фирмы на... год" |
| **2. Реализация**  **концепции** | 2.1. Согласование структуры и содержания системы  менеджмента фирмы |
| **маркетинга** | 2.2. Участие в проектировании организационной и  производственной структуры фирмы |
|  | 2.3. Участие в разработке положений и должностных  инструкций фирмы |
|  | 2.4. Входной маркетинговый контроль (на предмет соблюдения концепции маркетинга) всей нормативно-методической и технической документации, разрабатываемой фирмой |
|  | 2.5. Разработка, согласование и утверждение руководством фирмы "Плана мероприятий по реализации концепции маркетинга в деятельности фирмы на период \_\_\_\_\_\_\_" |
|  | 2.6. Участие в анализе внешнеэкономической деятельности фирмы |
|  | 2.7. Согласование цен на выпускаемые товары |
|  | 2.8. Согласование долгосрочных контрактов и договоров |
|  | 2.9. Установление схемы обратной связи по стадиям  жизненного цикла товаров |
| **3. Стратегическая** | 3.1. Определение целей рекламы |
| **реклама и** | 3.2. Определение методов, правил и средств рекламы |
| **стимулирование сбыта товара** | 3.3. Формирование стратегии стимулирования сбыта товаров и роста прибыли |
| **4. Обеспечение** | 4.1. Разработка структуры службы маркетинга фирмы |
| **маркетинговых исследований** | 4.2. Информационное обеспечение и создание нормативной базы маркетинговых исследований |
|  | 4.3. Кадровое обеспечение исследований |
|  | 4.4. Обеспечение техническими средствами |
|  | 4.5. Обеспечение внутренних и внешних связей службы |
|  | маркетинга фирмы. |

2. Общие понятия маркетинговых стратегий и схема их разработки

2.1. Понятие и виды маркетинговой стратегии.

Стратегия маркетинга – комплекс базовых решений, направленных на достижение генеральной цели фирмы и исходящих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, а также других факторов и сил окружающей среды маркетинга. Цель разработки стратегии – определение основных приоритетных направлений и пропорций развития фирмы с учетом материальных источников его обеспечения и спроса рынка. Стратегия должна быть направлена на оптимальное использование возможностей компании и предотвращение ошибочных действий, которые могут привести к снижению эффективности деятельности фирмы.

В рамках маркетинга, прежде всего, осуществляется практическая реализация целей стратегического порядка, направленных на перспективу, то есть решение тактических задач предприятия подчиняется необходимости последовательного осуществления стратегических подходов. Стратегическое планирование в сочетании с анализом маркетинговой информации становится действительным фактором развития, позволяя своевременно улавливать тенденции в экономике, структурные сдвиги, перемены в сознании людей. Определение долгосрочных направлений деятельности компании, выбор конкретного варианта экономического роста является основной не только стратегического планирования, но и разработки концепций маркетинга.

Планирование маркетинговой стратегии должно:

– основывается на оценке перспектив в области политики, технологий. Следует учитывать внешнюю конъюнктуру с тем, чтобы от узкой ориентации переходить к глобальной;

– опираться на современные методы прогнозирования и анализа, помогающие отслеживать новые тенденции. В условиях Украины приходится выбирать не с выбора и постановки целей, а с анализа сильных и слабых сторон предприятия;

– выступать исходной функцией управления и важной задачей руководства фирмой, чтобы представить в условиях конкуренции ее позицию на будущее и по возможности ее оптимизировать.

Для разработки и принятия стратегических и маркетинговых планов нужен анализ общей конъюнктуры компании и ее прогноз. Нестабильность экономического развития, постоянно меняющиеся условия воспроизводства затрудняют прогнозируемость многих процессов в «окружающей среде».

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешний среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешний среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга. Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Кроме того, SWOT-анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны - это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы - факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации. На основе данных составляется таблица SWOT, после чего следует ответить на вопросы:

- имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

- делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей. На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

- На поле «сильные стороны — возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития).

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий — стратегию фирмы.

- Комбинация «слабые стороны — возможности» предлагают применять для внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

- Комбинация «сильные стороны — угрозы» считается возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества. Стратегия должна предполагать использование сил организации для устранения угроз.

- Комбинация «слабые стороны — угрозы» предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для оценки конкурентной позиции компании используется методический инструментарий под названием «бенчмаркинг». Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;

- качество и цена продукции;

- технология производства;

- себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции;

- уровень производительности труда;

- объем продаж;

- каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;

- качество менеджерской команды;

- новые продукты;

- соотношение внутренних и мировых цен;

- репутация фирмы;

- стратегии конкурентов и планы;

- исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой деятельности

Данное сравнение необходимо для определения того, к чему фирме надо стремиться и что нужно изменять.

Результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли.

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель - товар», т.е. изучение потребительского поведения. Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов.

В зависимости от поставленных целей и средств их достижения можно выделить несколько видов рыночных стратегий, применяемых в деятельности производственных отделений.

– стратегия завоевания или расширения доли рынка;

– стратегия инноваций;

– стратегия дифференцирования продукции;

– стратегия снижения издержек производства;

– стратегия выжидания;

– стратегия индивидуализации потребителя.

Реализация рыночной стратегии предполагает выбор средств и методов достижения поставленных целей: выбор целевых рынков, методов и времени выхода на них, определение перспективной эффективности производства и сбыта путем разработки программ маркетинга.

Стратегия завоевания доли рынка или ее расширения до определенных показателей предполагает достижение этого намеченных показателей нормы и массы прибыли, при которых обеспечивается рентабельность и эффективность производства. Завоевание доли рынка или его сегмента осуществляется путем выпуска и внедрения на рынок новой продукции, формирование новых потребностей у потребителей, проникновение в новые сферы проникновения продукции.

Стратегия инновации предполагает создание изделий, не имеющих на рынке аналогов по своему назначению. К таким изделиям относятся, прежде всего, принципиально новые продукты, ориентированные на ранее не известные потребности, появление новых потребностей – это результат их формирования: когда главный упор в разработке изделия делается на ранее неизвестную часть потребностей.

Стратегия инновационной имитации предполагает копирование новшеств, разработанных конкурентами, и, прежде всего, принципиально новых идей, заложенных в новой продукции. Такую стратегию проводят фирмы, обладающие значительными ресурсами и производственными мощностями, необходимыми ресурсами и производственными мощностями, необходимыми для массового выпуска скопированного изделия и сбыта его на тех рынках, которые еще не захвачены пионерной компанией**.**

Стратегия дифференцирования продукции предполагает модификацию и усовершенствование традиционных изделий, выпускаемой фирмой за счет в продукции новых технических принципов, внесение в изделие таких модификаций, которые могут вызвать новые потребности или новые сферы использования. Это достигается путем внедрения более производительных технологий – автоматизированных линий, при помощи дизайна, путем совершенствования форм обслуживания потребителей, лучшей организации дилерской сети. Эффективность дифференциации продукции непосредственно связано с относительно не высокими затратами. Но уникальность продукта может обеспечить большой объем продаж.

# Стратегия снижения издержек производства направлена на повышение конкурентно способности изделия: ценовое соперничество, предполагающее внесение таких новшеств, которые обеспечат реализацию продукции по повышенным ценам. Ради увеличения контролируемой доли рынка фирмы идут на значительные первоначальные капиталовложения в передовую технологию и оборудование, демпинговые цены и невероятные потери в первые годы внесения продукции на рынок

# Стратегия выжидания используется, когда тенденция конъюнктуры и потребительского спроса не определены. Тогда крупная фирма предпочитает воздержаться от внедрения продукта на рынок и изучить действия конкурентов. При возникновении устойчивого спроса крупная фирма, располагающая необходимыми ресурсами, в короткие сроки развивает массовое производство и сбыт и подавляет фирму–новатора. Такая практика широко распространена у крупных машиностроительных компаний.

Стратегия индивидуализации потребителя особо широко применяется производителями оборудования производственного назначения, ориентированного на индивидуальные заказы покупателей, а также на разработанные ими проекты или спецификации. В этом случае поставщик выступает в роли исполнителя заказа и при выполнении сложных и уникальных и уникальных проектов даже финансируется заказчиком.

2.2. Методы разработки маркетинговой стратегии

Выбирая стратегию, руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке: какой бизнес прекратить, какой бизнес продолжить, в какой бизнес перейти. Это значит, что стратегия концентрирует внимание на том, что организация делает и чего не делает, что более важно и что менее важно в нынешней деятельности организации.

Кроме того, каких бы стратегий не придерживалась компания, она должно уметь быстро реагировать на изменения рыночной ситуацией и перестраивать свое стратегическую направленность. Поэтому в процессе развития стратегического маркетингового планирования создано большое число методов и моделей разработки стратегий маркетинга. Т.е. методы позволяют выбрать правильное направление стратегического развития. Используются как формальные методы, так и неформальные, основанные на творческом, интуитивном подходе. Среди формальных преобладают методы матричного портфельного анализа.

Данные методы предполагают построение стратегической маркетинговой матрицы, отражающей позицию предприятия на рынке в зависимости от комбинации действия некоторых факторов. Одним из них является некоторый независимый по отношению к предприятию фактор, а другим - фактор, характеризующий само предприятие.

Первым опытом использования этих матриц была матрица, предложенная американским ученым И. Ансоффом. Эта модель предназначена для генерации стратегий в условиях расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий и необходимо их скорректировать, либо искать новые стратегические пути. Используется для генерации стратегий в условиях растущего рынка. В зависимости от того, в какое поле матрицы попадает предприятие, определяется оптимальный вариант стратегии его роста (рис.1).

Эта модель - наглядное структурирование рыночной действительности; она проста в использовании и имеется возможность четкого выбора вариантов стратегий роста (интенсивного и диверсификационного).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Рынки*  *товары* | ***Имеющиеся*** | ***новые*** |
| **Стратегии** | |
| ***имеющиеся*** | Обработка рынка, глубокое внедрение | Развитие рынка, расширение границ рынка |
| ***новые*** | Развитие товара, разработка нового товара | Диверсификация, активная экспансия |

Рис.1 Матрица деловой активности фирмы

При этом есть и недостатки:

• односторонняя ориентация на рост;

• ограничение на двух, хотя и важнейших, характеристиках (продукт и рынок).

Следующая модель - это модель Портера. Она предназначена для рынков с замедленным ростом или стагнирующих и основана на том, что для получения прибыли выше средней, предприятие должно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам за счет лидерства в области затрат или уникальности товара с точки зрения покупателя. Хотя в этой модели недостаточно учитывается привлекательность рынка, а в центре внимания находятся конкурирующие силы рынка, все же наглядно отражены связи между долей рынка и рентабельностью предприятия, демонстрируются условия применения конкурентных стратегий развития предприятия и возможность их правильного выбора (рис. 2.).

Конкурентные преимущества

уникальность товара низкие издержки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегическая цель | Весь  Рынок | дифференциация | преимущество по издержкам |
| Конкретный  Сегмент | Концентрация | |

Рис. 2. Матрица конкуренции (М.Портер)

Кроме того, Портер считает, что целью конкурентной стратегии фирмы является не снижение цен, а в некотором смысле наоборот, создание ценности, превосходящей другие (имеются в виду товары конкурентов). Одна из основных идей Портера заключается в том, что компании не обязательно надо бороться за высокую рыночную долю (Бостонская матрица считает перспективным только это направление). Стратегия дифференциации Портера предполагает, что для успешной деятельности компании достаточно «выделить» (дифференцировать) свой товар по сравнению с конкурентами и занять доминирующее положение в определенном сегменте рынка.

Он говорит, что зависимость между долей рынка и прибыльностью имеет U-образную форму (рис.3.). Фирма с небольшой долей рынка может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или дифференцированной стратегии. Но фирма может «завязнуть в середине», если она не располагает эффективной и уникальной продукцией или не имеет преимуществ по общим издержкам.

Концентрированная стратегия

Ценовое лидерство

Дифферен-цированная стратегия



Плохо сконцентрированная стратегия или дифференцированная стратегия при отсутствии ценового лидерства

(«болото»)

Доход от инвестиций

доля на рынке

Рис. 3. Стратегическая модель Портера

Идея, заложенная в подходе Ансоффа, была развита и усовершенствована учеными Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group - BCG), а в последствии и другими маркетологами.

При использовании модели предприятие анализируется как совокупность стратегических хозяйственных единиц. Стратегическое положение каждой СХЕ оценивается с помощью двух критериев - темпа роста рынка в качестве индикатора привлекательности и доли рынка в качестве индикатора конкурентных позиций (рис.4.).

«Звезды» - к ним относятся новые бизнес-области, занимающие относительно большую долю бурно развивающегося рынка, операции на котором приносят высокие прибыли; в них нужно осуществлять инвестиции для удержания лидирующего положения. Главная проблема связана с определением правильного баланса между доходом и инвестициями в эту область с тем, чтобы в будущем гарантировать возвратность вложений. При этом нужно стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке.

|  |  |
| --- | --- |
| Вопросительный знак | Звезда |
| Собака | Дойная корова |

Темпы роста

**Низ. Выс**.

**Низ.**  **Выс.**

Размер доли рынка

Рис.4. Бостонская матрица

«Дойные коровы» —это "звезды" в прошлом, которые в настоящем обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удержать на рынке свои конкурентные позиции; служат источником средств и существуют при минимальных вложениях; поток денежной наличности хорошо сбалансирован. Надо стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

«Собаки» — поток денежной наличности незначителен, а чаще даже отрицателен. "Собаки" должны безжалостно изгоняться из бизнеса — ни денег, ни сколько-нибудь существенной доли на рынке они не дают, а являются лишь источником постоянно возрастающих затрат; нужно либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей фирме (выводить ресурсы из «собак»).

«Дикие кошки», «Знаки вопроса», или "Трудные дети" — это, по-видимому, товары или услуги, которыми компания начинает заниматься сегодня; это более рисковый объект для инвестиций в целях максимального расширения зоны присутствия компании на рынке (если конкуренты позволят); эти бизнес-области конкурируют в растущих областях, но занимают относительно небольшую долю рынка, что приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Действия - либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо сокращать данный бизнес.

Положение внутри матрицы позволяет оценить потенциал рентабельности СХЕ, т.к. он зависит от ее конкурентной позиции на рынке. В идеале портфель должен состоять из «звезд», «дойных коров», дающие возможность финансировать развитие «знаков вопросов», которые будут приносить доход в будущем.

Преимуществами модели являются

1) основательная теоретическая обработка метода, установление жесткой связи между положением на рынке и возможностью получения прибыли;

2) использование объективных индикаторов привлекательности рынка и конкурентных позиций СХЕ и предприятия в целом;

3) возможность мысленного структурирования и наглядного представления стратегических проблем предприятия, наглядный и выразительный синтез деятельности, возможность генерирования стратегий развития.

Недостатки модели:

1) модель перестает работать, если ее стараются применить к отраслям, где невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства;

2) использование только двух критериев в матрице, которые представляют небольшую информационную базу для формирования стратегий;

3) нечеткое разделение между большими и малыми значениями (долями и темпами роста рынка) и невозможность оценить СХЕ, находящиеся в промежуточном положении.

Недостатки Бостонской модели ликвидирует модель "General Electric & McKinsey". В данной модели используются те же индикаторы, но они являются агрегированными показателями, учитывающими различные факторы. Так, индикатор привлекательности рынка формируется исходя из размера рынка, его доступности, темпа роста, потенциала прибыли, остроты конкуренции и др., а индикатор конкурентных позиций - исходя из рыночной позиции, доли рынка, рентабельности, издержек, отличительных свойств, известности, имиджа. В результате комбинации индикаторов получается многокритериальная матрица с девятью полями (рис. 5.), в которой выделяется зона роста и сохранения лидерства (1,2,3), зона исчерпания рыночного потенциала (7,8,9), зона избирательного подхода (6,5), зона низкой активности (4). В зависимости от того, в какую зону попадает предприятие или его СХЕ выделяют: стратегию роста (1,2,3); стратегию деинвестирования (7,8,9); стратегию избирательного роста, направленную на поиск ниши рынка (5,6); стратегию низкой активности, направленную на защиту положения на рынке (4).

Потенциал предприятия

***Низкий Средний Высокий***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **6**  селективный рост | **3** | **1**  агрессивный рост |
| **8** | **5** | **2** |
| **9**  деинвестирование | **7** | **4** низкая активность |

Привлекательность рынка

***Высокая***

***Средняя***

***Низкая***

Рис.5. Матрица «привлекательность рынка-преимущества в конкуренции»

Применение матричных методов основано на маркетинговых исследованиях. Они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, сильных и слабых сторонах деятельности предприятия. Эти методы разработки стратегий маркетинга (модель Ансоффа, Портера, модель BCG, модель GE&McKinsey) определяют настоящее и будущее положения предприятия в целом и его СХЕ с точки зрения привлекательности рынка и способности предприятия конкурировать внутри его.

Таким образом, формальные методы разработки стратегии фирмы позволяют обобщить результаты стратегического анализа, сформулировать мероприятия по дальнейшему развитию, которые дают возможность ей наиболее рационально действовать в той или иной ситуации, в зависимости от сочетания различных значений факторов, и представить их в наглядной и выразительной форме. Но, все же применяя данные методы необходимо учитывать сложившуюся ситуацию внутри организации, особенности развития данной фирмы. Т.е. важно помнить, что при развитии предприятия действует закон эквифинальности цели, предполагающий, что различные организации могут достичь одних целей разными путями, и, наоборот, применяя одни и те же методы к развитию фирмы, они могут достичь разных результатов.

При разработке новых стратегий предприятие должно принять решение: сосредоточить ли ему свои усилия на сравнительно небольшом круге сегментов с тем, чтобы завоевать ее сильные позиции, или осваивать одновременно ряд рынков. Ориентация сразу на несколько рынков, как правило, ведет к ослаблению позиций. Ограниченность ресурсов не позволяет поддерживать одинаковый высокий уровень активности в каждом из регионов. Конкуренты в этом случае получают возможность для наступательных действий. С другой стороны, концентрация усилий только на отдельных рынках ведет к усилению зависимости от специфики ситуации и тем самым способствует повышению степени риска.

Для выбора правильной предпринимательской стратегии необходимы соответствующие критерии. При этом учитываются следующие факторы:

– рост компании. Она должна сделать выбор в пользу стратегии концентрации, чтобы предотвратить распыления собственных средств и сосредоточить усилия на тех рынках, где деловой успех, может быть, достигнут сравнительно быстро;

– стабильность рынка. Здесь можно рекомендовать стратегию последовательного освоения рынков нескольких регионов для снижения степени риска. Необходимо учитывать регионы с повышенным риском для предпринимательства: в этом случае концентрация, как правило, слабее и больше свободы для ценовой политики:

– однородность рынка. На подобных рынках фирме обеспечена возможность для стандартизированной политики продаж и для получения высокой прибыли;

– интенсивность конкуренции. Сильное давление на цены за товары и услуги требует от фирмы постоянного ограничения издержек, что достижимо путем концентрации на главных рынках. Возникает простор для ценовой политики. Рынки со сравнительно низкой интенсивностью конкуренции дают определенные возможности для экспансии;

– потенциал конкуренции, который возникает благодаря инновациям в отношении предлагаемой рынку продукции. Такой задел сохраняется, как правило, в течении довольно ограниченного времени. Пока конкуренты осваивают аналогичные продукты. Если ресурсы предприятия позволяют, целесообразно одновременное освоение рынков нескольких регионов или стран ближнего зарубежья.

В Казахстане широко используется и активный и пассивный маркетинг. Особенно широко – прямой маркетинг (активная реклама, прямая почтовая рассылка, использование возможностей телефона и телевиденья), провидение различных рекламных форумов, дней развития, конференций, в рамках которых определяется оценка потребителями качества и структуры товаров, услуг; опрос широких масс населения; личное общение с потенциальными клиентами, изучение особенностей его потребностей.

3. Разработка стратегии развития ЗАО «Красная Заря».

3.1. Определение мисии и целей организации.

Миссия организации представляет собой общую цель организации, которая объединяет все аспекты ее деятельности. Она выражает философию и смысл существования организации и выступает как основной ориентир всей деятельности.

Существует два подхода к формулированию миссии организации: краткий и состоящий из трех частей.

1)Миссия – стать крупным производителем кондитерских изделий в России.

2)Миссия – мы производим кондитерские изделия высокого качества, используя только натуральное сырье, для того, чтобы удовлетворить изысканные вкусы самых требовательных клиентов. При этом мы гарантируем безопасность технологии для окружающей среды, а работникам предприятия – справедливую оплату труда и создание условий для развития их творческого потенциала.

На основе миссии формулируются ключевые цели организации.

Таблица 1.

Ключевые цели по функциональным подсистемам.

|  |  |
| --- | --- |
| Функциональная подсистема | Ключевая цель |
| Маркетинг | Выйти в лидеры по продаже кондитерских изделий на рынке России. |
| Производство | Увеличить производство конфет и вафель до объемов, удовлетворяющих спрос. |
| Инновации (НИР) | Максимально приблизиться к лидерам или стать лидером по введению новых видов продукции в производство. |
| Финансы | Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. |
| Персонал | Обеспечить условия для безопасного труда работников, а также для повышения заинтересованности в работе. |
| Менеджмент | Определить проблемы, существующие в области управления и способы их решения для получения запланированных результатов. |

Стратегия выбирается после того, как определены миссия и цели организации.

Стратегия выражает общую концепцию того, какими путями достигаются поставленные цели.

В настоящее время можно говорить об использовании на ЗАО "Красная Заря" нескольких стратегий, т.е. на предприятии проводится комбинированная стратегия.

1. Стратегия развития рынка, когда предприятие ищет новые рынки сбыта, не изменяя при этом тот продукт, который предлагается потребителю. Предприятие находится в постоянном поиске новых рынков сбыта своей продукции.
2. Стратеги развития продукта. Предприятие концентрирует свои усилия на изменении продукта и с новым продуктом выходит на уже освоенный в прошлом рынок. Так, в настоящий момент осваивается производство конфет с добавлением вафельной крошки. В будущем планируется при производстве конфет и вафель использование продукции ЗАО "Шуйская водка".

3.2. Выбор стратегии на основе SWOT - анализа.

Прежде чем приступать к процессу выбора стратегии на основании SWOT – анализа, необходимо привести краткий список эталонных стратегий. Из этого списка в дальнейшем будут выбраны те стратегии, реализация которых позволит достигнуть целей организации.

**Эталонные стратегии развития бизнеса:**

1 . Стратегии концентрированного роста (продукт и (или) рынок изме­няется: отрасль, положение внутри отрасли и технология не изменяются):

- ***стратегия усиления позиций на рынке*** (проникновения на рынок): фирма с данным продуктом на данном рынке старается завоевать лучшие позиции;

**-** ***стратегия развития рынка:*** поиск новых рынков для уже производимого продукта,

**-** ***стратегия развития продукта:*** производство нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном рынке,

2. Стратегии интегрированного роста: фирма расширяется за счет до­бавления новых структур:

**-** ***стратегия обратной вертикальной интеграции:*** рост фирмы за счет при­обретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

**-** ***стратегия вперед идущей вертикальной интеграции:*** рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над системами распределения и продажи;

**-** ***стратегия горизонтальной интеграции:*** слияние или поглощение одно­родных предприятий.

3. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если фирма не может дальше развиваться на данном рынке в рамках данной отрасли с данным продуктом:

***-******стратегия центрированной диверсификации:*** поиск и использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов, заклю­ченных в существующем бизнесе:

**-** ***стратегия горизонтальной диверсификации,*** рост на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии (новый про­дукт должен быть сопутствующим уже производимому продукту);

**-** ***стратегия конгломеративной диверсификации:*** рост за счет производст­ва новых продуктов, технологически не связанных с производимыми, кото­рые реализуются на новых рынках.

4. Стратегии целенаправленного сокращения реализуются когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике:

**-** ***стратегия ликвидации:*** фирма не может дальше вести свой бизнес;

**-** ***стратегия "сбора урожая****":* отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

***- стратегия сокращения***: фирма закрывает или продаёт одно из своих подразделений или бизнесов для того чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

**- *стратегия сокращения расходов:*** поиск возможностей уменьшения издержек.

Для успешного осуществления SWOT – анализа необходимо построить матрицу угроз и матрицу возможностей. Они позволят выделить наиболее значимые возможности и угрозы.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Матрица возможностей** | | | |
| **Вероятность использовать возможность** | **Степень влияния** | | |
| ***Сильное влияние*** | ***Умеренное влияние*** | ***Малое влияние*** |
| ***Высокая вероятность*** | Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки | В - широкая известность в регионе |  |
| ***Средняя вероятность*** | И - развитие кондитерской промышленности | Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам , Д - накопленный научно - инженерный потенциал |  |
| ***Низкая вероятность*** |  | А - развитие промышленности, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране |  |

По результатам построения матрицы выделим возможности, имеющие наибольшее значение для организации и которые обязательно нужно использовать при разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки,

- широкая известность в регионе,

- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Построим матрицу угроз:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Матрица угроз** | | | | |
| Вероятность возникновения | **Уровень угрозы** | | | |
| *Разрушение* | *Критическое состояние* | *Тяжёлое состояние* | *Лёгкие потери* |
| *Высокая вероятность* |  | П - усиление давления со стороны конкурентов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции, О - влияние поставщиков и потребителей | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств |  |
| *Средняя вероятность* |  |  | Л - низкий платёжеспособный спрос | Р - нехватка трудовых ресурсов |
| *Низкая вероятность* |  |  |  | Н - высокий уровень сборов и пошлин |

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организяции и требующие немедленного и обязательного устранения:

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции,

- влияние поставщиков и потребителей.

Следующие угрозы также должны находиться в поле зрения руководства и как можно быстрее устранены:

- тенденция к физическому и моральному старению основных средств,  
- низкий платёжеспособный спрос.

Далее для завершения SWOT – анализа построим матрицу SWOT для фабрики «Красная Заря». Здесь необходимо учитывать возможности и угрозы, содержащиеся в макро и микроокружении организации в совокупности с сильными и слабыми сторонами рассматриваемого предприятия.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матрица "SWOT" для ЗАО "Красная Заря" | | |
| **Внутренние факторы** | **Внешние факторы** | |
| **Возможности** | **Угрозы** |
| А - развитие промышленности, Б - близость к крупнейшим внутренним рынкам, В - широкая известность в регионе, Г - стабилизация экономической ситуациии в стране, Д - накопленный научно - инженерный потенциал, Ж - ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, З - выход на новые рынки, И - развитие кондитерской промышленности. | К - тенденция к физическому и моральному старению основных средств, Л - низкий платёжеспособный спрос, Н - высокий уровень сборов и пошлин, О - влияние поставщиков и потребителей, П - усиление давления со стороны конкурентов, Р - нехватка трудовых ресурсов, С - высокая концентрация производства и уровень конкуренции. |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Сильные стороны** | **СиВ :** А, Б, В, Г, Д, Ж, З, И - 1, 2, 3, 4, 5, 6 | **СиУ :** П, С, О, К - 1, 2, 4, 5, 6 |
| 1. Увеличение относительной доли рынка, 2. Высокие темпы роста производства, 3. Достаточно высокая производительность оборудования, 4. Высокий уровень качества продукции, 5. Строгий конкурентный отбор специалистов, 6. Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями |
|
|
|
|
|
|
|
|
|
|
| **Слабые стороны** | **СлВ :** Б, Ж, З - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 | **СлУ :** О, П, С - 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 |
| 7. Неудовлетворительная структура баланса, 8. Высокая вероятность банкротства, 9. Убыточная деятельность, 10. Рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), 11. Недостаток собственных оборотных средств, 12. Высокая текучесть кадров, 13. Устаревшее оборудование, 14. Выпускаемая продукция нерентабельна. |
|
|
|
|
|
|
|
|
|

На каждом из полей были рассмотрены все возможные парные комбинации и выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Поле **СиВ:**

Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

Рост относительной доли рынка,

Высокие темпы роста производства,

Достаточно высокая производительность оборудования,

Высокий уровень качества продукции,

Строгий конкурентный отбор специалистов.

Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Возможности, которые появляются во внешней среде:

Развитие промышленности, близость к крупнейшим внутренним рынкам, широкая известность в регионе, стабилизация экономической ситуациии в стране, накопленный научно - инженерный потенциал, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки, развитие кондитерской промышленности.

Поле **СлВ:**

Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся возможностей:

Близость к крупнейшим внутренним рынкам, ускорение темпа роста рынка кондитерской продукции, выход на новые рынки.

Преодолеваемые слабости:

Неудовлетворительная структура баланса, высокая вероятность банкротства, убыточная деятельность, рост задолженностей (дебиторская и кредиторская), недостаток собственных оборотных средств, устаревшее оборудование, выпускаемая продукция нерентабельна.

Поле **СиУ:**

Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:

Рост относительной доли рынка, высокие темпы роста производства, высокий уровень качества продукции, строгий конкурентный отбор специалистов, сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Угрозы, которые необходимо устранить:

Усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей, тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

Поле **СлУ:**

Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

Таким образом, на основании данных SWOT – анализа из вышеперечисленных эталонных стратегий выберем те, которые обеспечат достижение целей организации.

Для ЗАО «Красная Заря» наиболее приемлемыми будут стратегии концентрированного и интегрированного роста. В соответствии с наиболее явными угрозами (усиление давления со стороны конкурентов, высокая концентрация производства и уровень конкуренции, влияние поставщиков и потребителей) и возможностями (возможность выхода на новые рынки, широкая известность в регионе, ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции) сделаем выбор.

Предприятию необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза - высокая концентрация производства и уровень конкуренции). Также возможно использование стратегии обратной вертикальной интеграции, при помощи которой устанавливается контроль над поставщиками. Но первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо прежде всего направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её усапешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития предприятия.

3.3. Реализация стратегии.

Маркетинговая стратегия - это рациональное положение, с помощью которого ЗАО «Красная Заря» решает поставленные задачи.

Для проведения маркетинга предприятие должно провести следующие мероприятия:

1. сегментирование рынка;
2. выбор целевых сегментов рынка;
3. позиционирование товара на рынке.

Сегментация рынка - это разбивка рынка на группы клиентов по различным параметрам. Каждый параметр может служить основой для сегментирования рынка.

Сегментирование рынка производится с целью более полного удовлетворения потребностей клиента и на основе обеспечения устойчивости и прибыльности предприятия. В качестве параметров сегментирования могут использоваться: географический, демографический, экономический, социальный и культурный, статус клиентуры, весомость заказчика, выгоды клиентов, отраслевой по функциональному назначению.

При сегментировании рынка, приведенного в задании, из вышеперечисленных факторов (параметров) могут использоваться следующие:

1. Экономический параметр (уровень доходов, уровень платежеспособности).
2. Статус клиента (постоянные клиенты, клиенты-новички, потенциальные клиенты, бывшие клиенты).
3. Весомость заказчика (мелкие, средние, крупные заказчики).
4. выгода клиентов (экономия средств, экономия времени, возможность погрузо-разгрузочных работ, обеспечение сохранности груза).

Чаще всего сегментация производится одновременно по нескольким параметрам. После выбора параметров собирают графики сегментов, то есть собирают информацию о сегменте (объем спроса на продукцию, темпы роста спроса, прибыльность, интенсивность конкуренции).

ЗАО «Красная Заря» занимает неведущую позицию на рынке (не в области), его доля составляет примерно 20 %, по отношению к общему объёму, акционерное общество стремится повысить свою долю рынка.

При рассмотрении параметра по статусу клиента перспективными параметрами являются постоянные клиенты, за счет которых будет происходить перераспределение доли рынка.

Для ЗАО «Красная Заря» более приемлема стратегия более глубокого проникновения на рынок, так как акционерное общество действует на прежнем рынке с теми же изделиями, но перед ним стоит задачи завоевать дополнительную долю рынка до 60 %.

Для достижения этой цели можно пойти двумя путями:

1. повышение качества продукции;
2. снижение цены на изделие.

Правильная политика ценообразования, последовательность ее реализации составляют условие успешной деятельности предприятия.

***Для реализации стратегии необходимо:***

1. Сокращение стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности и достаточно удовлетворительных других показателях.
2. Увеличение доли рынка.
3. Максимизация прибыли.
4. Поддержание и обеспечение платежеспособности.
5. Завоевание лидерства на рынке.

При расчете стоимости продукции необходимо провести анализ стоимости продукции конкурентов.

Если при расчете получается, что стоимость продукции данного предприятия выше, чем у конкурентов, то руководству ЗАО «Красная Заря» необходимо разработать мероприятия, направленные на снижение себестоимости продукции.

Для успешного функционирования предприятия необходимо правильно выбрать каналы распространения продукции.

В мероприятиях маркетинга особое место отведено рекламе.

Реклама - это наличная форма коммуникации, осуществляющаяся через посредничество средств распространения информации с четким указанием источником финансирования.

Реклама подразделяется на следующие виды:

1. реклама на индивидуального потребителя;
2. реклама на производителей и торговлю;
3. реклама направленная на формирование общественного мнения;
4. реклама на специалиста.

Данное ЗАО будет использовать рекламу для решения следующих задач:

1. повышение узнаваемости ЗАО «Красная Заря» и совершенствование имиджа;
2. обеспечение восприятия акционерного общества посредниками;
3. противоборство с конкурентами.

Для получения максимального эффекта от рекламы нужно тщательно спланировать рекламную компанию, которая включает с себя следующие вопросы:

1. Выделить целевую группу воздействия.
2. Определить задачи компании.
3. Определить рекламный бюджет, который предполагает решение следующих вопросов:
4. какое количество средства будет откинуто на компанию;
5. каким образом эти средства будут распределены.
6. Сравнить полученный бюджет с выделенными средствами.
7. Выбрать оптимальные каналы распространения рекламы.
8. Составить развернутый план-график.
9. Принять решение о рекламном обращении.
10. Оценить рекламную компанию.

Так как ЗАО «Красная Заря» стремится захватить дополнительную долю рынка, то затраты на рекламу должны превышать затраты на рекламу у конкурентов.

Заключение

Таким образом, мы видим, что стратегический маркетинг - это прежде всего анализ прогнозируемых потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы и потребностей, которую может обеспечить товар.

Практика подтверждает правильность тезиса о том, что стратегический подход к маркетингу сегодня необходим для быстрой адаптации предприятия в условиях насыщенных рынков, предъявляющих спрос на высокодифференцированные товары, и усилившейся неценовой конкуренции, формирующей соответствующие спрос и товарное предложение на рынках. Ценность стратегического маркетинга для предприятия состоит в том, что он акцентирует внимание на ключевых, долговременных факторах его успеха, концентрируя усилия на выработке наиболее важных для него долгосрочных ориентиров, связанных, прежде всего, с принятием стратегических решений.

Роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т.е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.

Отсюда следует вывод, что стратегический маркетинг в структуре фирмы играет значительную роль, так как указывает фирме на такие возможности, которые обеспечивают потенциал для ее роста и рентабельности. Как всякое стратегическое направление, стратегический маркетинг имеет среднесрочные и долгосрочные планы. И в первую очередь он осуществляет анализ прогнозируемых потребностей потенциальных покупателей.

Опыт многих преуспевающих компаний промышленно развитых стран показывает, что в условиях рынка с его жесткой конкуренцией планирование хозяйственно-производственной деятельности является важнейшим условием их выживаемости, экономического роста и процветания, успешной реализации принятой стратегии развития предприятия. И в самом деле, если стратегия предприятия является принципиальной установкой его развития на будущее, то планирование представляет собой определение оптимальных путей производства и реализации продукции, поскольку в нем осуществляется как увязка ресурсов, потенциала предприятия с целями его развития во временном периоде, так и со способами их достижения. Более того, в условиях неопределенности экономического развития, наличия рисков и жесткой конкуренции, присущей рыночной системе хозяйствования, оно становится практически единственным условием, вносящим определенную устойчивость при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Именно оно позволяет предприятию на основе имеющихся внутренних возможностей спроектировать нужную организацию производства и реализации продукции с учетом изменений, происходящих в хозяйственной среде.

Таким образом, содержание стратегического маркетинга состоит из комплекса работ по формированию стратегии фирмы на основе стратегической сегментации рынка, прогнозированию стратегий повышения качества товаров, ресурсосбережения, развития производства и нормативов конкурентоспособности, нацеленных на сохранение или достижение конкурентных преимуществ фирмы и стабильное получение достаточной прибыли. Основной задачей стратегического маркетинга и планирования является получение максимальной прибыли как результата деятельности и осуществления его важнейших функций: планирование маркетинга, производительности, инноваций и другого.

Список использованной литературы