**Маркетинговый анализ среды и разработка маркетинговых стратегий**

**1. Анализ среды**

Анализ среды включает в себя:

Анализ макроокружения

Анализ микроокружения

Анализ внутренней среды организации

1.1. Анализ внешней среды

Это процесс, посредством которого разрабатываются стратегии, определяющие внешние по отношению к организации факторы, чтобы выделить возможности и угрозы для фирмы, то есть анализ внешней среды включает анализ возможностей и угроз.

К возможностям относят:

Ускорение роста рынка

Выход на новые рынки или сегменты рынка

Увеличение ассортимента производимой продукции

Расширение производства

Благоприятная политика правительства

Налоговые льготы

Доступность внешних инвестиций

Спокойное поведение конкурентов

К угрозам относят:

Замедление роста рынка

Изменение потребностей вкусов покупателей

Рост продаж замещающего продукта

Появление новых конкурентов

Сокращение платежеспособного спроса населения

Рост цен у поставщиков

Неблагоприятная политика правительства

Материалы анализа внешней среды дают организации время для прогнозирования возможностей и для составления плана действий на случай непредвиденных обстоятельств, а так же время для разработки системы раннего предупреждения на случай угроз, чтобы нейтрализовать эти угрозы или свести ущерб от них к минимуму.

После анализа внешней среды и получения данных о возможностях и угрозах, руководство организации должно оценить свои внутренние силы, позволяющие воспользоваться предоставленными возможностями и предотвратить угрозу.

1.2. Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды организации включает выделение её сильных и слабых сторон.

К сильным сторонам организации относят:

Хорошее знание рынка

Лидирующие позиции на рынке

Наличие инновационных разработок

Преимущества в области издержек

Адекватные финансовые ресурсы

Доступ к дешевым ресурсам

Высокий уровень техники и технологии

Высокая квалификация, компетентность кадров

Хорошая репутация фирмы

Конкурентные преимущества

К слабым сторонам организации относят:

Неразвитость маркетингового обеспечения

Слабое знание рынка

Отставание в области исследований и разработок

Устаревшая техника и технология

Недостаточные финансовые ресурсы

Отсутствие квалифицированных кадров по ряду направлений деятельности

После составления списка возможных сильных и слабых сторон организованно проводят их попарное сравнение и определяют, что требует первостепенного внимания, и на что следует опираться, чтобы воспользоваться возможностями и предотвратить угрозы.

Анализ внутренней и внешней среды проводится как для организации в целом, так и для каждой отдельной стратегической зоны бизнеса.

Стратегическая зона бизнеса (стратегическая зона хозяйствования) – это отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход, то есть это часть внешнего окружения, отдельные направления деятельности, рынки определенной продукции.

В процессе маркетингового анализа среды составляется перечень сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей с указанием вероятности наступления данных событий и уровня последствий для фирмы в результате этих событий. Затем строится так называемая Матрица SWOT.

1.3. Построение матрицы SWOT

Анализ среды называется также анализом SWOT по первым буквам английских слов:

Strengths – сильные стороны (потенциал)

Weakness – слабые стороны (недостатки)

Opportunities - возможности

Threats – угрозы, опасности

После составления перечня SWOT строится матица SWOT.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внешняя среда Внутренняя среда | Возможности 1) 2) | Угрозы 1) 2) |
| Сильные стороны \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  | Поле сильных сторон и возможностей | Поле сильных сторон и угроз |
| Слабые стороны \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  | Поле слабых сторон и возможностей | Поле слабых сторон и угроз |

Пример перечня SWOT для концерна.

Возможности:

Рыночная потребность в продукции и услугах

Привлекательность московского бизнеса

Высокий доход на капитал в России

Перспективы быстрого роста

Благоприятная научно-техническая среда

Потребность предприятий в поддержке мощной структуры

Угрозы:

Высокая конкуренция со стороны “Запада”

Необходимость кооперации с зарубежными партнерами

Отсутствие некоторых элементов технической базы

Дефицит профессиональных кадров, особенно менеджеров, маркетологов

Сильные стороны:

Финансово-индустриальная мощь

Поддержка мэра и правительства Москвы

Наличие высокотехнологических предприятий

Высокий имидж у западных партнеров

Сильное высшее руководство

Привлекательность для профессионалов

Слабые стороны:

Неравномерность производственно-технического и управленческого уровня предприятия

Необходимость технического перевооружения

Не сформировавшаяся общекорпоративная культура

Слабый маркетинг

Отсутствие дистрибьюторской сети

Высокая себестоимость продукции

**2. Анализ, выбор и оценка стратегии роста (развития)**

Стратегия – это долгосрочное, качественное определение направления развития организации, включающая разработанную на перспективу систему мер, обеспечивающих достижение конкретных, намеченных организацией целей.

Если миссия задает общие ориентиры существования организации, а цели определяют, к чему организация конкретно стремится на данном этапе своего развития с учетом перспектив, то стратегия отвечает на вопрос:

“Каким образом можно достигнуть поставленных целей?”

Выбор стратегии начинается с анализа стратегических альтернатив. При этом руководство решает три основных вопроса:

Какой бизнес продолжить?

Какой бизнес прекратить?

В какой бизнес перейти?

При выборе стратегии учитываются следующие критерии:

Степень риска

Увязка с существующими стратегиями

Реакция владельцев акций

Фактор времени

Существует система так называемых эталонных или базовых стратегий роста (развития), которая включает основные виды стратегий, выверенные практикой и освещенные в специальной литературе. Эти стратегии касаются всей организации и отражают различные подходы к росту фирмы, связанные с изменением одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, технология.

2.1. Стратегия концентрированного (интенсивного) роста

Эта стратегия связана с изменением либо продукта, либо рынка. Ее предложил американский ученый Игорь Анзофф в 1961г.

Матрица “продукт - рынок”

З – затраты, Р – вероятность успеха

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Рынки Продукты | ИМЕЮЩИЕСЯ  | НОВЫЕ  |
| ИМЕЮЩИЕСЯ  | Обработки рынка Р=50% З=50% | Развитие рынка Р=20% З=400% |
| НОВЫЕ  | Развитие продукта Р=33% З=800% | Стратегии диверсификации Р=5% З=1600% |

2.1.1. Стратегия обработки рынка

Основана на усилении мероприятий маркетинга для имеющихся продуктов на традиционных рынках фирмы с целью стабилизации или расширения рынка.

Необходимое условие: растущий перспективный рынок, высокая репутация фирмы, низкая конкуренция.

Пути достижения: увеличение потребления через снижение цен, увеличение объема упаковки, намеренное ухудшение качества, привлечение показателей конкурирующих продуктов.

2.1.2. Стратегия развития рынка

Традиционный товар на новом рынке.

Необходимые условия: низкий уровень конкуренции, относительно высокий спрос на аналогичную продукцию.

2.1.3. Стратегия развития продукта (инновация)

Новый продукт на традиционном рынке.

Понятие инновация охватывает следующие возможности:

Подлинные инновации, то есть товары принципиально новые на рынке

Квазиновые продукты, являющиеся модификациями известных продуктов

Инновации “me too”, продукты новые только для данного предприятия

2.2. Стратегия интегрированного роста

Расширение фирмы осуществляется за счет добавления новых структур или усиления контроля над ними.

2.2.1 Стратегия обратной вертикальной интеграции

Согласно данной стратегии, рост фирмы происходит за счет приобретения фирм-поставщиков или усиления контроля над ними. Проведение данной стратегии уменьшает зависимость от поставщиков и от колебания цен на сырье и комплектующие (скупка акций, договора).

2.2.2. Стратегия горизонтальной интеграции

Согласно данной стратегии рост происходит за счет присоединения фирм-конкурентов, производящих аналогичную продукцию или установление контроля над ними.

2.2.3. Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции

Проявляется в усилении контроля над посредниками, которые заняты распределением и продажами, либо в их приобретении.

2.3. Стратегия диверсификации

Диверсификация – это стратегия, связанная с коренным изменением стратегических зон бизнеса и товарного ассортимента фирмы.

В этом случае предприятие отделяется от исходных сфер деятельности и переходит к новым.

Причины:

Стагнирующие рынки

Финансовые выгоды

Уменьшение риска

Диверсификация часто является вынужденной стратегией для фирмы. Наряду с диверсификацией фирма может использовать другие стратегии по различным стратегическим зонам бизнеса.

2.3.1. Стратегия центрированной (концентрической) диверсификации

2.3.2. Стратегия горизонтальной диверсификации, ориентированной на традиционного потребителя.

В этом случае создается новый продукт, требующий новых технологий, который ориентирован на потребителя основного продукта.

2.3.3. Стратегия вертикальной диверсификации (Освоение новых продуктов, используя в качестве сырья или полуфабриката традиционную продукцию, либо производство товаров, являющихся сырьем, полуфабрикатами или комплектующими при изготовлении традиционных продуктов. Данный вид диверсификации выделяется не всегда.)

2.3.4. Стратегия конгломератной или латеральной диверсификации

В этом случае рост фирмы осуществляется за счет производства продуктов, совершенно не связанных с традиционными продуктами фирмы.

2.4. Стратегия целенаправленного сокращения

Является вынужденной стратегией.

Осуществляется при спадах и кардинальных потрясениях в экономике, ведущая к серьезным изменениям конъюнктуры рынка, а так же, когда организация нуждается в перегруппировке сил после длительного роста или в связи с необходимостью повышения эффективности.

Стратегия сокращения заключается в том, что организация закрывает или продает одно или несколько своих подразделений, филиалов, дочерних фирм. Преследуется цель экономии средств и сокращения непроизводительных затрат за счет отсечения неэффективных звеньев.

На практике фирма использует не одну, а несколько эталонных стратегий по основным стратегическим зонам бизнеса.

Эталонные стратегии роста фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Тип стратегии  | Сущность стратегии  | Главные функции  | Примеры  |
| 1.Концентрированный рост (за счет одного фактора (продукция, рынок, технология))  | 1.1.Усиление позиции на рынке (тот же рынок с тем же продуктом)  | Маркетинг Производство  | Рост продаж  |
| 1.2.Развитие рынка (новый рынок того же продукта)  | Маркетинг Производство  | Завод "Кока-кола"  |
| 1.3.Развитие продукта (новый продукт на том же рынке)  | НИОКР Производство Маркетинг  | Новая ветка  |
| 2.Интегрированный рост (за счет присоединения смежных отраслей)  | 2.1.Обратная вертикальная интеграция (поглощение поставщиков)  | Производство Инвестиции  |   |
| 2.2.Вертикальная интеграция вперед (поглощение отраслей сбыта)  | Маркетинг Инвестиции  |   |
| 3. Диверсификация (объединение производства разных отраслей)  | 3.1.Концентрическая диверсификация (новые продукты и рынки на общей технологической базе)  | НИОКР Производство Маркетинг  | Конгломерат "Диптон-индастрис" электроника промышленная; космос; микроволновые печи; военное производство  |
| 3.2.Горизонтальная диверсификация (новые продукты, новая технология на том же рынке)  | НИОКР Производство Маркетинг  | Проигрыватели лазерных компакт-дисков на рынке аудиоаппаратуры  |
| 3.3.Конгломератная диверсификация (приобретение производств чуждых отраслей)  | Финансы  | Приобретение фирмы "Коламбия-пикчерз" нефтегиганта "Стандарт ойл"  |
| 4. Целенапрвленные сокращения  | 4.1.Ликвидация (уход с рынка, прекращение производства)  | Финансы Производство  | Закрытие военных заводов  |
| 4.2."Сбор урожая" (максимально долгое присутствие на рынке того же продукта без изменений)  | Производство  | Производство грампластинок в эпоху лазерных дисков  |
| 4.3.Сокращение объемов (продажа части предприятий для мобилизации ресурсов)  | Производство Финансы  | Сокращение производства сельхозтехники  |
| 4.4.Сокращение расходов  | Финансы Администрация  | Сокращение аппарата управления  |

**3. Стратегии конкуренции**

Наиболее наглядно основные (эталонные) конкурентные стратегии представлены Портером в виде соответствующей матрицы.

Матрица конкуренции Портера (1975г.)

 3.1. Стратегия снижения себестоимости (лидерство в области затрат)

Стимулом для использования данной стратегии является значительная экономия на масштабе производства и привлечение большого числа потребителей, для которых цена является определяющим фактором при покупке.

Преимущества стратегии:

дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет уменьшения рыночной доли конкурентов с более высокой ценой на аналогичные изделия;

разрушение стратегии конкурентов в области дифференциации продукции и локализация рынка за счет ценовой доступности своих изделий;

ужесточение ценового барьера по себестоимости для предприятий, стремящихся в эту отрасль;

наличие больших резервов при повышении цен на сырье, материалы и комплектующие изделия;

гарантированное получение прибыли даже при снижении цен у ближайших конкурентов;

вытеснение товаров – заменителей за счет массовости и низких издержек производства.

Необходимые рыночные условия:

большая доля предприятия на рынке, предприятие имеет доступ к дешевым сырьевым ресурсам;

спрос на выпускаемую продукцию эластичен по цене и достаточно однороден по структуре;

конкуренция происходит преимущественно в ценовой области;

потребители теряют значительную часть своих доходов при повышении цен;

предприятие и отрасль производят стандартизированную продукцию, и в существующих условиях нет эффективных путей ее дифференциации.

Требования к организации производства и управления:

крупносерийное или массовое производство;

передовые ресурсы, сберегающие технологии;

жесткий контроль себестоимости продукции;

преимущественно оптовая реализация продукции;

ориентация маркетинга на весь рынок.

Дестабилизирующие факторы:

технологические нововведения;

изменение предпочтений потребителей;

уменьшение чувствительности потребителей к ценам;

копирование конкурентами методов работы.

3.2. Стратегия дифференцирования (стратегия отличия)

Эта стратегия основывается на специализации в изготовлении особой (оригинальной) продукции, имеющей явные отличительные преимущества с точки зрения потребителей. Она предполагает обособление товара на рынке за счет его качественных характеристик.

Преимущества стратегии:

дополнительный рост объема продаж и получение сверхприбыли за счет завоевания предпочтений различных групп потребителей на базе превосходства в качестве и более широкого выбора;

ужесточение входного барьера в отрасль за счет сформировавшихся предпочтений потребителей;

гарантированное получение прибыли от реализации продукции предприятием, пользующимся услугами только данной фирмы;

вытеснение товаров – заменителей путем укрепления связей с потребителями.

Необходимые рыночные условия:

отличительные характеристики продукции воспринимаются и ценятся потребителями;

спрос на выпускаемую продукцию достаточно разнообразен по структуре;

конкуренция происходит преимущественно в неценовой области;

немногие предприятия используют стратегию дифференциации.

Требования к организации производства и управления:

наличие легко переналаживаемого производства;

высокий уровень конструкторской подготовки производства;

развитая маркетинговая служба;

розничная или мелкооптовая реализация продукции.

Дестабилизирующие факторы:

высокие издержки на создание имиджа изделия, вызывающее значительное повышение цен;

чрезмерная дифференциация товара, при которой потребитель перестает ощущать принадлежность товара к данной группе.

В данной стратегии часто используются персональные продажи с привлечением торговых агентов.

3.3.Стратегия концентрации на сегменте (стратегия сосредоточения)

Данная стратегия направлена на обеспечение преимуществ над конкурентами в обособленном специфическом сегменте рынка. При этом гарантирован стабильный сбыт, однако значительного роста данного сегмента, как правило, не наблюдается (стратегия ухода от конкуренции).

При этом фирма может обслуживать свой узкий целевой сегмент более эффективно, чем конкуренты, которые рассредоточивают свои усилия на всем рынке.

Преимущества стратегии:

дополнительный рост объема продаж и получение прибыли за счет уменьшения рыночной доли и специализации предприятия на конкретном сегменте (группе покупателей с особыми специфическими потребностями);

возможность использования стратегий снижения себестоимости или дифференциации продукции для ограниченного круга потребителей в целевом сегменте рынка;

комплексное обслуживание конкретного сегмента рынка на основе комбинированного использования стратегий снижения себестоимости и дифференциации продукции для относительно узкой группы покупателей;

создание имиджа предприятия, заботящегося о потребностях конкретных покупателей.

Необходимые рыночные условия:

существование четко определенной обособленной группы потребителей, имеющих специфические потребности;

конкуренты не пытаются специализироваться на данном сегменте;

ресурсы и маркетинговые возможности предприятия не позволяют обслуживать весь рынок.

Требования к организации производства и управления:

как правило, дивизионная организация структуры управления (по товарам);

высокая степень диверсификации производственной и сбытовой деятельности;

близкое расположение производственных подразделений к потребителям;

преимущественно мелкосерийный тип производства;

наличие собственной розничной сети.

Дестабилизирующие факторы:

различие в характеристиках товара для целевого сегмента и всего рынка становятся не существенными;

уменьшение цен на аналогичные товары, производимые предприятиями, использующими стратегию снижения себестоимости.

Позднее к трем базовым стратегиям конкуренции по Портеру прибавились еще две стратегии.

3.4. Стратегия внедрения новшеств.

Предприятия, придерживающиеся данной стратегии, сосредоточивают усилия на поиске принципиально новых неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта.

Данная стратегия является источником больших объемов продаж и сверхприбыли, однако сопряжена с повышенным риском. Это, как правило, предприятие – эсплерент. Здесь применяется матричные организационные структуры, проектные или ориентированные на новое. Риск определяется высокой степенью неопределенности результата.

Преимущества стратегии:

получение сверхприбыли за счет монопольно устанавливаемых цен (стратегия "снятия сливок");

блокирование входа в отрасль за счет монопольного владения исключительными правами на продукцию, технологии, услуги (патенты, лицензии);

отсутствие товаров – заменителей;

создание имиджа предприятия – новатора.

Необходимые рыночные условия:

отсутствие аналогов продукции;

наличие потенциального спроса на предлагаемые новшества;

наличие инвесторов.

Требования к организации производства и управления:

высокая квалификация персонала;

венчурная организация бизнеса, особенно на первоначальных этапах.

Дестабилизирующие факторы:

высокие издержки на начальных этапах разработки;

потребности в крупных инвестициях;

противодействие рынка;

незаконная имитация новшеств другими фирмами;

высокий риск банкротства.

3.5.Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.

Предприятия, реализующие данную стратегию, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей рынка. Основной принцип деятельности – выбор и реализация проектов наиболее рентабельных в текущих рыночных условиях, возможность быстрой переориентации производства, изменения технологии с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени.

Преимущества стратегии:

получение сверхприбыли за счет высокой цены на дефицитную продукцию;

высокая заинтересованность потребителей в приобретении товара;

небольшое количество товаров – заменителей;

создание имиджа предприятия, готового пожертвовать всем для немедленного удовлетворения появившихся потребностей покупателей.

Необходимые рыночные условия:

спрос на продукцию не эластичен;

вход в отрасль и выход из нее не представляют трудностей;

небольшое количество конкурентов;

нестабильность рынка.

Требования к организации производства и управления:

небольшое гибкое неспециализированное предприятие с высокой степенью диверсификации;

проектная структура;

высокая степень мобильности персонала;

развитая маркетинговая служба;

исследования, ориентированные только на высокорентабельные не долгосрочные проекты.

Дестабилизирующие факторы:

высокие удельные издержки;

отсутствие долгосрочных перспектив в конкретном бизнесе;

большое количество дестабилизирующих факторов внешней среды;

отсутствие гарантий в получении прибыли;

высокий риск банкротства.

3.6. Пять сил Портера (Анализ конкурентной среды)

Американский ученый Портер в 1975 – 1980 гг. в период замедления роста и стагнации во многих отраслях промышленности разработал концепцию конкурентной стратегии. В центре внимания стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и так называемые конкурирующие силы рынка. Пять движущих сил конкуренции, выделяемые Портером, представлены на следующем рисунке.

Конкуренция внутри отрасли

Оценивается интенсивность соперничества по следующим составляющим:

Рост индустрии (отрасль находится на стадии роста или зрелости).

Временное наличие незагруженных мощностей (недогрузка или нехватка производственных мощностей).

Различия в продуктах (имеются ли существенные различия в конкурирующих продуктах).

Значимость торговой марки (обеспечивает ли торговая марка конкурентные преимущества).

Концентрация, равновесие (расположены существующие конкуренты в одном регионе или нет).

Информационные осложнения (насколько конкуренты осведомлены о деятельности друг друга).

Диверсифицированность конкурентов (зависят конкуренты только от одной отрасли или нет).

Трудности ухода (насколько велики препятствия для ухода из отрасли).

Потенциальные конкуренты

Оценивается угроза появления новых конкурентов:

наличие предприятий, обладающих необходимой производственной базой и технологией для выпуска аналогичной продукции.

специализация, разделение труда, и уровень издержек на других предприятиях.

известность торговой марки.

потребность в капитале (его структура).

доступ к сетям сбыта.

абсолютные ценовые преимущества.

издержки на перепрофилирование.

доступ к сырью.

государственная политика (поддержка конкурентов).

ожидаемые отношения других конкурентов.

Товары – заменители

Оценивается угроза со стороны товаров – заменителей:

относительная ценовая эффективность заменителей (соотношение "качество - цена");

издержки перехода для потребителя на товар – заменитель;

предрасположение покупателя к заменителю.

Поставщики

Оценка сильных позиций поставщиков:

количество поставщиков;

могут ли поставщики легко переключиться с одной отрасли на другую;

доступны ли заменители;

значимость объем для поставщиков;

могут ли издержки от потери одного покупателя компенсироваться за счет другого;

дорого ли сырье, используемое поставщиком;

опасность вперед идущей вертикальной интеграции, т.е. опасность самостоятельного производства продукции поставщиком;

возможность обратной вертикальной интеграции для нашего предприятия (контроль над поставщиком).

Покупатели

Оценка сильной позиции потребителей:

концентрация потребителей;

средний объем закупок;

издержки потребителя при смене поставщика;

информация, которой обладает потребитель;

способность потребителя проводить обратную вертикальную интеграцию;

отношение потребителя к товарам – заменителям.

3.7. Связь между рентабельностью и долей рынка по Портеру

Исследования М. Портера привели к следующему выводу: прежде всего крупные предприятия с большой долей рынка, с одной стороны, и небольшие специализированные предприятия – с другой, имеют шанс достичь требуемого уровня рентабельности. Отсюда следует: опасность средней позиции; рекомендация всем предприятиям, не имеющим средств или способностей для достижения лидерства на рынке, сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать там преимущества по отношению к конкурентам.

Связь между долей рынка и рентабельностью, по Портеру, отражена на следующем рисунке, приведенном выше.

4. Маркетинговые стратегии охвата рынка

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегическая сфера | Название стратегии | Базовая стратегия |
| Продукт / рынок | Стратегия рыночных сфер. Продуктово- рыночная стратегия. | Пронизывание рынка Разработка продукции Развитие рынка Диверсификация  |
| Продукт / охват рынка | Стратегия выбора рынка | Полный охват продуктом рынка Специализация по продукту Специализация по рынку Концентрация по продукту  |
| Рынок | Стратегия сегментирования рынка | Недифференцированная рыночная стратегия Дифференцированная рыночная стратегия  |
| Географический рынок | Стратегия рыночных ареалов | Региональная рыночная стратегия Национальная рыночная стратегия Международная рыночная стратегия Стратегия мирового рынка  |
| Участники рынка | Стратегия участников рынка | Ориентация на клиентов Ориентация на торговлю ориентация на конкуренцию  |
| Воздействие на клиентов | Стратегия стимулирования рынка | Стратегия цены Стратегия преференции  |
| Маркетинговые инструменты | Стратегия по инструментам | Стратегия по: продуктовой политике ценовой политике распределительной политике коммуникационной политике  |

**5. Виды маркетинговой стратегии в зависимости от доли на рынке, рыночного спроса, товарной политики**

В зависимости от доли на рынке известны три основных типа маркетинговой стратегии:

Атакующая стратегия или стратегия наступления. Предполагает активную позицию фирмы на рынке, преследует цель завоевать и расширить рыночную нишу (достичь оптимальной доли рынка или превысить ее). Оптимальная доля рынка определяется количеством покупателей на рынке. Оптимальным считается сегмент, где присутствует 20% постоянных покупателей, которые приобретают 80% товаров, предложенных данной фирмой.

Оборонительная или удерживающая стратегия. Предполагает сохранения фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительна или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной политики. Это может быть либо боязнь ответных мер конкурентов или боязнь быть монополистом. Такую политику проводят солидные фирмы для известных для них рынков.

Стратегия отступления – вынужденная, а не выбираемая стратегия, т.е. фирма сознательно идет на снижение свое рыночной доли. Данная стратегия предполагает постепенное сворачивание сбытовых и стимулирующих операций. При этом важно не нарушить связи и деловые контакты, не подвести прежних партнеров, обеспечить трудоустройство высвобождаемых сотрудников и не допустить утечки информации о готовящемся прекращении бизнеса. Цель – снижение издержек. По мнению французских маркетологов школы Бизнеса стратегии наступления и обороны включают 9 вариантов в случае концентрированного и дисперсного выхода на рынок.

Стратегические варианты выхода на рынок

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Тип рынка | Концентрированный выход на рынок | Дисперсный выход на рынок |
| Цель | Цель |
| Наступление | Оборона | Наступление | Оборона |
| Внутренний | Накопление боевого снаряжения | Крепостная оборона |   |   |
| Нейтральный зарубежный | Завоевание плацдарма | Удержание периметра обороны | Тиски | Бой в арьергарде |
| Зарубежный рынок высокой конкуренции | Фронтальный штурм (атака) |   | Грабли | Партизанская война |

При выходе на рынок следует отрабатывать методы проникновения и внедрения по принципу от простого к сложному, т.е. начинать с проникновения и внедрения на более доступном или освоенном рынке, а затем уже выходить на сложные и труднодоступные рынки. В частности, вначале рекомендуется работать на внутреннем рынке, затем внедряться на зарубежные рынки нейтрального характера, где нет высокой конкуренции местных производителей товара, потом выходить на рынки с высокой степенью конкуренции национальных фирм (и при дисперсном).

При поиске оптимального сегмента рынка или рыночной ниши рекомендуется пользоваться двумя методами:

1. Концентрированный метод (метод "Муравья"). В этом случае ведется последовательная (от одного сегмента к другому) поисковая работа. Метод не очень быстрый, однако, не требует значительных затрат средств. Сначала осваивается один сегмент рынка, затем следующий и т.д.

2. Дисперсный метод (метод "Стрекозы") – метод проб и ошибок. Этот метод предполагает выход фирмы на максимально возможное количество сегментов рынка с тем, чтобы в последствии отобрать наиболее выгодные из них.

Придерживаясь стратегии концентрированного наступления, фирма может осуществить три вида стратегии (последовательно):

Накопление боевого снаряжения. Фирма готовит атаку на внешнем рынке, занимая выжидательную позицию, и отрабатывает торговую технологию на освоенном внутреннем рынке, концентрируя на нем все свои предпринимательские усилия.

Завоевание плацдарма для последующих рыночных действий. В этом случае фирма постепенно осваивает зарубежный рынок, т.е. рынок тех стран, где нет конкуренции со стороны национальных фирм.

Штурм – фирма внедряется со своим товаром на труднодоступные рынки с активной конкуренцией национальных фирм, при этом предполагается применение жестких методов рыночной борьбы, требуются большие средства. При этом желательно, чтобы рынок проникновения не придерживался жесткой оборонительной стратегии.

В случае проведения стратегии концентрированной обороны возможны два направления в рыночной деятельности фирмы:

Крепостная оборона предполагает низкий уровень интернационализации внутреннего производства и активное применение мер протекционизма в качестве защиты местного рынка от проникновения иностранных фирм, как с товарами, так и с капиталами.

"Удержание периметра обороны" предполагает определенный уровень интернационализации экономических отношений фирм с другими странами и расширение оборонительных действий за пределы рынка собственной страны за границу нейтральных рынков, где данная фирма уже закрепила свои позиции и активно работает. В этом случае нейтральный рынок превращается в, своего рода, "санитарный кордон".

При дисперсном типе проникновения на рынке стратегия наступления предусматривает следующие виды:

"Тиски" – фирма предпринимает атакующие действия одновременно на большом количестве рынков на подступе к рынкам основных конкурентов. Данная стратегия предполагает относительно высокий уровень интернационализации деятельности фирмы.

"Грабли" – активные наступательные действия фирмы на нескольких рынках основных конкурентов одновременно. Эту стратегию также называют стратегией мирового лидерства. Это наиболее распространенная наступательная маркетинговая стратегия крупных международных корпораций.

При дисперсном типе рыночных действий оборонительной стратегии можно выделить следующие виды:

"Бой в арьергарде" – в этом случае торговая оборонительная война выходит на ближайшие нейтральные рынки.

"Партизанская война" – предполагает осуществление торговых вылазок против основных конкурентов на их собственных рынках, делая тем самым своеобразное предупреждение о своей экономической силе. Одна из целей подобной стратегии – достижение договоренности с конкурентом на компромиссной основе и разделение рынка сбыта.

**6. Маркетинговые стратегии адаптации**

6.1. Опережающая. Prospector Strategy.

Агрессивная стратегия быстрого роста, поиск новых рыночных возможностей. Постоянные нововведения. Высокий риск.

АО "Гермес".

6.2. Оборонительная. Defender Strategy.

Сохранение позиций. Удержание доли рынка. Допущение сокращения деятельности.

"Трехгорная мануфактура"

6.3. Анализирующая. Analyzer Strategy.

Удержание своего рынка. Умеренные нововведения и изменения.

"АвтоВАЗ".

6.4. Реагирующая. Reactor Strategy.

Отсутствие ясно сформулированной стратегии. Реакция на возникающую ситуацию. Дрейф по течению бизнеса.

**7. Стратегии маркетинга по группам товаров**

Различают потребительские товары краткосрочного, длительного пользования, услуги, товары производственного назначения.

По товарам краткосрочного пользования в основе стратегии маркетинга формирование “приверженности марке фирмы”. В качестве методов стимулирования сбыта преобладают реклама, конкурсы среди потребителей, продажа на премиальной основе. Используется также бесплатная раздача образцов товаров в рекламных целях. Реклама в основном носит эмоциональный характер. В рекламе используются носители симпатий и эротические элементы (для товаров импульсивной покупки). Используется “живая реклама”, т.е. товар показывается в процессе его потребления.

Для товаров длительного пользования приоритет в стратегии маркетинга отдается эксплуатационным характеристикам товара. Как правило, преобладают факторы неценовой конкуренции. Феномен приверженности марке фирмы, как правило, ощутимого влияния на сбыт не оказывает. Реклама основана на логике и носит убеждающий характер. В качестве элементов стимулирования сбыта используются сервис, гарантийный срок эксплуатации, изготовление товара по заказу, продажа в рассрочку, широкая система скидок.

Услуги. Стратегия маркетинга включает как создание феномена приверженности марке фирмы, так и достижение преимуществ по качественным параметрам, а также учитываются скорость оказания услуг (фактор времени) и комплексность услуг. Результатом услуг может быть изделие или какой-то полезный эффект.

Товары производственного назначения делятся на следующие категории:

Основное оборудование;

Вспомогательное оборудование;

Узлы и агрегаты;

Основные материалы;

Вспомогательные материалы и сырье.

Подобное деление обусловлено различным отношением покупателя к данному товару, а также спецификой требований к способу продажи, обслуживанию, складированию. Стратегия маркетинга по данным товарам чаще всего основана на преимуществах по качественным характеристикам и неценовой конкуренции.

В качестве методов стимулирования сбыта используются монтаж, наладка, доставка, техническое обслуживание оборудования, обучение персонала заказчика. Кроме того, практикуется продажа в рассрочку и сдача товара в аренду для пробной эксплуатации. В качестве средств рекламы используются каталоги, специализированные издания, реклама в Интернет, а также прямая почтовая реклама. Рекламные объявления, как правило, больше по объему и содержат подробную информацию по техническим параметрам изделия. Активно используются выставки. Кроме участия в выставках:

поддержание имиджа фирмы, информирование потенциальных покупателей о продукции фирмы;

заключение договоров на поставку продукции.

Имеет место принудительный сервис. В рекламе данной группы товаров используются потребительские товары, произведенные с помощью этого оборудования. На выставках желательно демонстрировать работу оборудования и выпуск готовой продукции или должны быть представлены образцы данных потребительских товаров.