

1. Понятие маркетинга. Классическая и альтернативная концепция маркетинга. ....	2
3. Концепция маркетинга как философия бизнеса. Приоритет потребителя. ....	3
4. Связь маркетинговой ориентации с эффективностью бизнеса. ....	3
5. Основные рыночные концепции: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая, социально-этического, стратегического и интегрированного маркетинга. ....	4
6. Эволюция маркетинга. Современные направления развития маркетинга. ....	4
7. Роль маркетинга в обществе и на предприятии. ....	5
8. Стратегия сегментации. Выбор целевого рынка. ....	5
9. Маркетинговая среда и ее структура. ....	6
11. Поведение покупателя. Анализ потребительских рынков. ....	7
12. Анализ привлекательности рынка. ....	7
13 Анализ конкурентоспособности фирмы. ....	8
17. Эволюция маркетинга. Основные категории в маркетинге. Рыночные концепции. ....	11
18.Корпоративное стратегическое планирование: цель и способы осуществления. ....	11
19. Определение стратегических производственных единиц. Оценка существующего портфеля СХП. Разработка портфельной стратегии ком-ии. Виды стратегических бизнес-портфелей. ....	13
20. Концепция жизненного цикла товара и ее использование как средства маркетингового стратегического планирования. ....	14
21. Управление маркетингом как управление спросом. ....	15
22 Матрица "бостон консалтинг групп" и ее использование при разработке портфельной стратегии. ....	16
23. Матрица товары/рынки И. Ансофа и ее использование при анализе возможностей развития фирмы и разработка стратегии роста. ....	17
24. Анализ привлекательности отрасли. Модель 5 конкурентных сил Портера. ....	17
25 Группировка фирм отраслей в стратегические группы и ее использование для анализа структуры отрасли. ....	18
26 Разработка деловой стратегии фирмы. Матрица завоевания конкурентных преимуществ М.Портера. ....	18
28 Анализ структуры и привлекательности отрасли. ....	19
40 Анализ конкурентной среды в отрасли: теоретические подходы. ....	20
41 Матрица Мак-Кинси (Дженерал электрик): роль и принципы построения. ....	22
42 SWOT анализ: оценка сильных и слабых сторон фирмы конкурентов, анализ угроз и возможностей со стороны внешней среды. ....	23
43 Разработка стратегии роста компании. Интенсивное, интеграционное развитие, диверсификация деятельности предприятия. ....	24
47 Понятие внешней среды фирмы. Роль анализа микро- и макросреды компании в формировании стратегии компании. ....	24
48 Анализ макросреды фирмы (модель STEP-анализа). Основные характеристики макросреды в России. ....	25
49. Стратегии маркетинга: портфельная, деловая и функциональная. ....	26
62. Понятие отрасли. Анализ конкурентной среды в отрасли. Факторы успеха в отрасли. ....	27
66. Деловая маркетинговая стратегия компании. ....	27
67. Анализ конкурентоспособности фирмы и разработка деловой рыночной стратегии. ....	28

# 1. Понятие маркетинга. Классическая и альтернативная концепция маркетинга.

М. – соц. и управленч. процесс, с пом. которого отд. лица и группы удовлетворяют свои нужды и потребности посредством создания товаров и потребительских ценностей и обмена ими друг с другом. Осн. цель – выгодное удовлетворение нужд и потребностей.

Маркетинг взаимоотношений состоит в привлечении, поддержании и укреплении взаимоотношений с покупателями и др. партнерами на взаимовыгодной основе и т.о., чтобы были достигнуты цели всех сторон.

Взаимоотношения между продавцом и покупателем играют решающую роль.

Модель маркетинг. взаимоотношений

1) процесс формирования маркетинг. взаимоотношений: начинается с предварительного установления цели его реализации (какие программы использовать по созданию лояльности)

2) процесс управления маркетинг. взаимоотношений: определение ролей и обязательств как на уровне организации в целом, так и на уровне отд. сотрудников и команд. Коммуникации между партнерами; планирование маркетинг. взаимоотношений – решение о степени вовлеченности покупателя в деятельность компании; процесс бюджетирования, обмена инфо, выставления и оплаты счетов; мотивация направлена на обучение персонала взаимодействию с покупателями; мониторинг – устранение конфликтов между участниками отношений, исправление ошибок.

3) процесс оценки эффективности посредством разработки ряда критериев, отражающих выполнение или невыполнение цели программ и их стратегий

4) процесс развития взаимоотношений

*Сравнительная характеристика транзакционного (классического) маркетинга и маркетинга отношений.*

**Классический:** 1) фокус на однократную продажу; 2) ориентация на характеристику продуктов (функц. качества); 3) краткосрочность; 4) недостаточное внимание процессу обслуживания; 5) ограниченная ответственность покупателя; 6) небольшое число контактов с потребителем; 6) категория качества касается только производственной сферы.

**Отношений:** 1) фокус на удержание потребителей; 2) ориентация на ценность продукта для покупателя; 3) длительный характер; 4) значительное внимание процессу обслуживания; 5) значительная ответственность потребителя; 6) тесное общение с покупателем; 7) категория качества относится ко всем процессам.

## 2. Сущность, цели, основные принципы и функции маркетинга.

**Управление маркетингом** — это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль за проведением мероприятий, рассчитанных на укрепление, установление и поддержание выгодных обменов с покупателями ради достижения определенных задач организации (например, получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.).

Задача управления маркетингом заключается в воздействии на уровень, время и характер спроса таким образом, чтобы это помогало организации в достижении поставленных целей. Попросту говоря, управление маркетингом — это управление спросом. Фирма вырабатывает представление о желательном для нее уровне спроса на свои товары. В любой отдельно взятый момент времени уровень реального спроса может быть ниже, выше или на уровне желаемого.

Основные цели маркетинговой деятельности:

- ❖ расширение объема продаж и рынков сбыта;
- ❖ увеличение занимаемой доли на рынке;
- ❖ рост прибылей и обеспечение обоснованности принимаемых руководством фирмы решений в области производственно-сбытовой и научно-технической деятельности.

**маркетинг** — комплекс функций и подфункций, затрагивающий все сферы деятельности предприятия:

1. **Аналитическая функция** включает следующие подфункции: изучение рынка, товара, потребителей; анализ внутренней и внешней среды предприятия.

2. **Производственная функция** состоит из следующих подфункций: организация производства новых товаров и новых технологий, организация материально-технического обеспечения производства, управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

3. **Сбытовая функция** — это организация системы сбыта и товародвижения, формирование спроса и стимулирование сбыта, и организация сервиса. Функция управления, коммуникаций и контроля связана с созданием организационных структур управления, планированием, коммуникациями и организацией контроля.

**Для маркетинга характерны следующие принципы:**

1. ориентация всей научно-исследовательской и производственно-сбытовой деятельности на рынок, учет его требований. Эта объемная, требующая высокой квалификации, научно-исследовательская и практическая работа предполагает глубокое и всестороннее изучение потребностей рынка, рыночной и общеэкономической конъюнктуры. Анализу подлежат емкость рынка, система ценообразования и ценовая динамика, потребительские свойства товара, особенности построения и методы работы фирм-партнеров в хозяйственной и внешнеэкономической сфере, каналы сбыта, стимулирование продаж, специфика коммерческой работы и т. д.

2. обеспечение дифференцированного подхода к рынку. Практика изучения различных рынков показывает, что спрос редко имеет однородный характер. Более характерно для современного рынка, скорее, наличие большого количества покупательских групп с различными запросами. Поэтому в большинстве случаев при сегментировании рынка необходимо разделение потенциальных покупателей на группы, которые, с одной стороны, должны быть по возможности однородными по многим существенным признакам, а с другой стороны — достаточно представительными для организации сбытовой деятельности на этих сегментах.

3. ориентация на нововведения. Результатом направленности производственной программы предприятия на удовлетворение довольно быстро меняющихся запросов покупателей является выведение на рынок новых товаров или освоение новых рынков.

4. гибкое реагирование на всякое изменение требований рынка. В настоящее время для укрепления своих конкурентных позиций фирмам необходимо увязывать стратегию активного приспособления к изменяющимся требованиям рынка с одновременным целенаправленным воздействием на него.

5. постоянное и целенаправленное воздействие на рынок. Оно затрагивает временной аспект: направленность предприятия не на сиюминутный, а на долговременный результат.

6. ориентация на длительную перспективу.

7. эффективное руководство. Один из принципов работы фирм, обеспечивающий успех на рынке, — ориентация в кадровой политике на выдающихся менеджеров.

8. ориентация внутренней политики фирмы на человека. Этот принцип предполагает, прежде всего, уважение к человеку — главной ценности компании, раскрепощение его творческой энергии, предоставление ему возможности проявлять инициативу, самостоятельность и предприимчивость. Реализация данного принципа направлена на развитие у сотрудников патриотизма по отношению к компании

### 3. Концепция маркетинга как философия бизнеса. Приоритет потребителя.

Под концепцией маркетинга понимают философию управления маркетингом, которая предполагает, что достижение компанией своих целей является результатом определения нужд и запросов целевых рынков и более эффективного по сравнению с конкурентами удовлетворения, и предвосхищения потребностей покупателей.

Данное понятие строится на трех основных составляющих: 1. Ориентация на потребителя (вся деятельность компании, направленная на то, чтобы обеспечить наивысший уровень удовлетворения потребителя) 2. Объединение усилий (весь персонал отвечает за наивысший уровень удовлетворения потребителя от уборщицы до директора) 3. Достижение целей (убежденность в том, что корпоративных целей можно добиться только за счет наивысшего удовлетворения потребителей) Таким образом, все компании можно разделить на три основных типа:

1. Компании, ориентированные на сбыт (превалирующие функции: поддержка сбыта и продвижения; ограничиваются отделом сбыта) 2. Компании считающие, что маркетинг - дело маркетологов (ограничиваются отделами маркетинга; изучают и удовлетворяют нужды потребителей)

3. Компании, исповедующие маркетинговую философию (изучение и удовлетворение потребностей покупателей; определяющая философия для всей организации).

Сегодня основным критерием производимого товара является его потребительская ценность, она складывается как баланс воспринимаемых выгод (товар, обслуживание, взаимоотношения, имидж) и воспринимаемых затрат (расходы, время, силы, психол. затраты). Для достижения оптимального удовлетворения покупателей компания обязана стремиться к увеличению выгод и сокращению затрат.

Критерии маркетинговой ориентации фирмы: ориентация на потребителя, конкурентов и степень межфункциональной координации. Существует прямая зависимость между эффективностью бизнеса от маркетинговой философии и маркетинговой ориентации:

	Неэффективные	Эффективные
Непродуктивные	Быстро вылетают из бизнеса	Выживают
Продуктивные	Медленно умирают	Процветают

Ключевые факторы высокоэффективного бизнеса: Разработка стратегии удовлетворения основных заинтересованных групп (покупатели, поставщики, служащие+), путем совершенствования основных бизнес-процессов и объединения ресурсов и организации.

### 4. Связь маркетинговой ориентации с эффективностью бизнеса.

Существует прямая зависимость эффективности бизнеса от маркетинговой философии и маркетинговой ориентации.

Результаты различных эмпирических исследований, как в Европе, так и в Соединенных Штатах, подтвердили важную роль стратегического маркетинга.

Купер проанализировал причины успеха более чем 200 новых промышленных товаров. Он обнаружил, что два из трех ключевых факторов успеха являются непосредственным результатом эффективного стратегического маркетинга:

высокое качество товара с точки зрения покупателя и наличие отличительных свойств;

понимание рынка и маркетинговое ноу-хау.

Буз, Аллен и Хэмилтон (Booz, Allen and Hamilton, 1982) пришли к тем же выводам, изучив более 13000 новых товаров. Положительное воздействие рыночной ориентации на рентабельность обнаружено и в других экспериментальных исследованиях

Учеными также была выявлена зависимость между продуктивностью и эффективностью бизнеса:

Продуктивность – это, в первую очередь, экономичность деятельности компании. Концентрируется на затратах.

Эффективность – это способность производить то, что требуется потребителям. Концентрируется на потребителях (способности их привлекать и удерживать).

Модель высокоэффективного бизнеса (консалтинговая компания Arthur D. Little).

Разработка стратегии удовлетворения запросов основных заинтересованных групп	Заинтересованные группы
путем совершенствования основных бизнес-процессов	Рабочие процессы
и объединения ресурсов и организаций	Ресурсы и организация

Данную модель можно прокомментировать следующим образом:

В качестве заинтересованных групп на предприятии могут выступать:

- акционеры (в США это самая главная группа, им нужно отдавать должное внимание, иначе у них не будет желания вкладывать, инвестировать прибыль);

- потребители (необходимо грамотно и качественно удовлетворять их нужды, так как в конечном итоге именно от этой группы будет зависеть конечный результат деятельности предприятия);

- работники (это в основном вопросы, связанные с выплатой заработной платы, компенсаций – стимулирование и мотивирование их деятельности с целью организации наиболее эффективной работы предприятия, профсоюзы);
- государство (своевременная выплата всех обязательств налогов, взносов в бюджет, прозрачность бизнеса);
- общественность (создание благоприятного имиджа компании, урегулирование вопросов, связанных с охраной окружающей среды, благотворительность).

Следует отметить, что сегодня необходимо управлять не функциями, а бизнес-процессами, то есть смотреть на предприятие не как на набор отделов, а совокупность всевозможных процессов (например, управление качеством, обслуживание автомобилей).

Ресурсы организации – это все то, что обеспечивает нормальную деятельность предприятия: материальные, технологические, кадровые, финансовые... Сейчас очень часто стали выделять социальный капитал – отношения с партнерами, культуру организации – стиль одежды, история, имидж организации...

В целом организация бизнеса подразумевает решение вопроса архитектуры бизнеса – что мы будем решать сами, а что представим для решения своим партнерам (например, для строительной организации – рамы изготавливать будем сами или закупать – что эффективней...)

Таким образом, на сегодняшний день выделяют следующие ключевые факторы высокоэффективного бизнеса: разработка стратегии удовлетворения запросов основных заинтересованных групп (клиентов, служащих, поставщиков, дистрибьюторов) путем совершенствования основных бизнес-процессов (эффективного управления бизнес-процессами) и объединения ресурсов и организации.

Предприятия все чаще обращаются к внешним источникам (аутсорсингу) ресурсов, наименее существенных для их деятельности. При этом компании сохраняют за собой (в качестве внутренней деятельности) ядро бизнеса – основные компетенции (core competence). В последние годы цели использования данной модели поменялись от снижения издержек к перепозиционированию, достижению конкурентных преимуществ и созданию более положительного корпоративного имиджа.

Важную роль играет структура, политика и корпоративная культура.

## **5. Основные рыночные концепции: производственная, товарная, сбытовая, маркетинговая, социально-этического, стратегического и интегрированного маркетинга.**

**Производственная:** основана на утверждении «потребитель отдаст предпочтение товарам, которые широко распространены и доступны по цене». Т.е. управление М д/б направлено на совершенствование производства. Эта концепция актуальна в 2-х случаях 1) когда спрос на товары превышает предложение. 2) когда с/с-ть товара слишком высока и повышение производительности позволяет её снизить.

**Товарная:** основана на утверждении «потребитель отдаст предпочтение товарам, качество и характеристики, которых постоянно улучшаются».

**Сбытовая:** основана на утверждении «покупатель не будет покупать товар, если не предпринимать специальных мер по продвижению товаров на рынок и широкомасштабной продажи».

**Маркетинга** (философия управления маркетингом): она предполагает, что достижение компанией своих целей явля-ся результатом определения нужд и запросов целевых рынков и более эффективного, по сравнению с компаниями – конкурентами, удовлетворения потребителей.

**Социально – этическая:** компания д. определить нужды и потребности целевых рынков, а затем обеспечить высшую потребительскую ценность более эффективными, по сравнению с конкурентами, способами, которые поддерживают или улучшают **благополучие** как клиентов, так и всего общества в целом.

**Стратегического маркетинга:** основывается на ориентации на потребителей и конкурентов (т.е. удовлетворение основана на утверждении конкурентами)

**Интеграционная:** основывается на одновременной ориентации на новый продукт и потребителя

## **6. Эволюция маркетинга. Современные направления развития маркетинга.**

Концепция маркетинга — это исходное значение, характеризующее активную ориентацию рыночной деятельности предприятия на различных стадиях ее развития. Выделяют концепции производственной, товарной, сбытовой, потребительской, плюс интегрированной, социально-этической и стратегической ориентации. Изначально производ-ли товаров исходили из того, что поскольку товары имеют рыночный спрос, превышающий возможности предложения, следует увеличивать их выпуск путем совершен-ния произв-ва. Производ-ная концепция ориентировалась на снижении затрат, связанных с выпуском товара, и на повышении производи-сти труда. На рубеже веков (19-20 вв) сформировалась товарная концепция. Считалось, что потребитель отдаст предпочтение товару, выпускаемого фирмой, если у него хорошие качественные характеристики и предлагается он по доступной цене. Задача - произвести большое количество товаров, а потом реализовать его. В 20-30х годах формируется сбы-товая концепция, которая заключается в том, что покупатели будут покупать предлагаемый товар, если приложить усилия в процессе их продажи. На этом этапе развития маркетинга наряду с совершенствованием производства товара активно осу-ществляется политика по сбыту.

Все предыдущие концепции исходили из необходимости решения проблем производства и продавца. Новым этапом стала ориентация на нужды покупателя, на решение его проблем. С 50-60х годов основной становится потребительская концепция. Этот подход основывается на определении потребностей и покупательских оценках ассортимента и качества товара. Главным объектом рынка деят-ти становится потребитель. Исходя из этого производитель может получить прибыль только после удо-влетворения потребностей покупателя. Интегрированная концепция - одна из разновидностей современной концепции марке-тинга. Эта концепция ориентирована на новый продукт и на потребителя. Суть заключается в одновременном создании и продукта, и потребителя. В 80х гг. сформировывается и получает развитие стратегический маркетинг, в основе которого лежит ориентация на потребителей и конкурентов. Содержание: удовлетворение нужд потребителей при одновременном превосходстве над конкурентами. Крупные сырьевые, экологические, энергетические и другие проблемы 70-80х гг. изменили взгляды

на концепции маркетинга в сторону ориентации на общественные потребности. Отсюда формируется социально-этическая концепция. Она направлена на удовлетворение не только отдельных потребностей личности, но и всего общества в целом.

## **7. Роль маркетинга в обществе и на предприятии.**

Само определение маркетинга как социального и управленческого процесса уже подчеркивает тот факт, что задача маркетинга - обеспечить в ходе обмена удовлетворение потребностей его участников. Мы знаем, что эффективность маркетинга проявляется в том, что удовлетворенные клиенты возвращаются, делают новые покупки и делятся впечатлениями с друзьями. Однако социальная ответственность в маркетинге должна занимать центральное место. Маркетинг все чаще применяется для достижения целей в тех сферах нашей жизни, которые совсем не связаны с бизнесом. Неправительственные организации применяют маркетинг для привлечения внимания к актуальным проблемам общества и сбора средств для своей деятельности. Правительственные организации используют маркетинг для продвижения результатов своей деятельности. Различные службы доверия используют рекламные объявления для того, чтобы донести инф-цию о своем существовании. Рекламы используются и для того, чтобы уменьшить кол-во несчастных случаев на дорогах. Такие компании не только помогают избежать трагедий, но и обходятся гораздо дешевле, чем оказание скорой помощи и возмещение ущерба. Непростой мир хозяйственной практики может быть доступен и начинающему деловому человеку. Очень важно при этом правильное понимание рыночных процессов, умение организовать коммерческую деятельность. Это позволяет сделать маркетинг. Маркетинг является отличительной уникальной функцией делового предприятия. Предприятие отличается от всех других человеческих организаций тем, что продает товар или услугу на рынке. На Западе первым человеком, который разработал принципы маркетинга и дал четкое определение, что он является центральной функцией делового предприятия, был Сайрус Маккормик (1809-1884). Благодаря ему были созданы базовые инструменты современного маркетинга: исследование и анализ рынка, концепция рыночной позиции, политика цен, поставка запчастей, послепродажное обслуживание и продажа в кредит. Все это он сделал к 1850 г., но даже на родине ему начали подражать только пятьдесят лет спустя. Современное определение маркетинга, данное Американской ассоциацией маркетинга, относит его к видам деятельности, связанным с производством и реализацией товаров (услуг), направленных на удовлетворение интересов потребителей, но не только сегодняшних, сиюминутных, а, что очень важно, и перспективных. Это, в свою очередь, требует целенаправленного формирования предпочтений потребителей вкусов спроса. Знание принципов и основ маркетинговой деятельности помогает уменьшить коммерческий риск, просчитать его варианты, выбрать наиболее оптимальные условия из уже имеющихся, обеспечить прибыльность производства и продажи при высоком качестве продукции и обслуживания в условиях конкуренции, определить продажные цены, приемлемые для разных групп покупателей в условиях устойчивого сбыта. Принцип маркетинга как системы, отражающей современное состояние рыночной экономики, в определенной степени способен помочь специалистам в сфере бизнеса, а также всем тем, кто интересуется деятельностью, направленной на получение прибыли, в самостоятельном поиске путей быстрого освоения рынка.

## **8. Стратегия сегментации. Выбор целевого рынка.**

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

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

Существуют два традиционных подхода к разработке стратегии сегментирования:

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

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

Сегмент рынка — это Потребители, в массе своей одинаково реагирующие на мероприятия предприятия по формированию спроса и стимулированию сбыта. Данные Потребители "вычисляются" как лица, имеющие, в общем, одинаковую потребность в этой продукции и характеризующиеся примерно одинаковым возрастом, полом, уровнем благосостояния и иными биосоциальными характеристиками.

Рассмотрим наиболее популярные виды сегментации рынка.

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

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

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

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

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

- суперконсерваторы люди - выступающие против любых изменений, сохраняющие приверженность своим привычкам и предпочтениям. Они могут принадлежать к разным слоям - от высокого до низкого. У них практически отсутствует творческое воображение и эстетическое восприятие. Они составляют обычно от 11 до 15%;

- суперноваторы - люди склонные к риску и эксперименту. Это, как правило, высокооплачиваемая категория Потребителей, но составляющая не более 3% потенциальной ёмкости рынка.

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

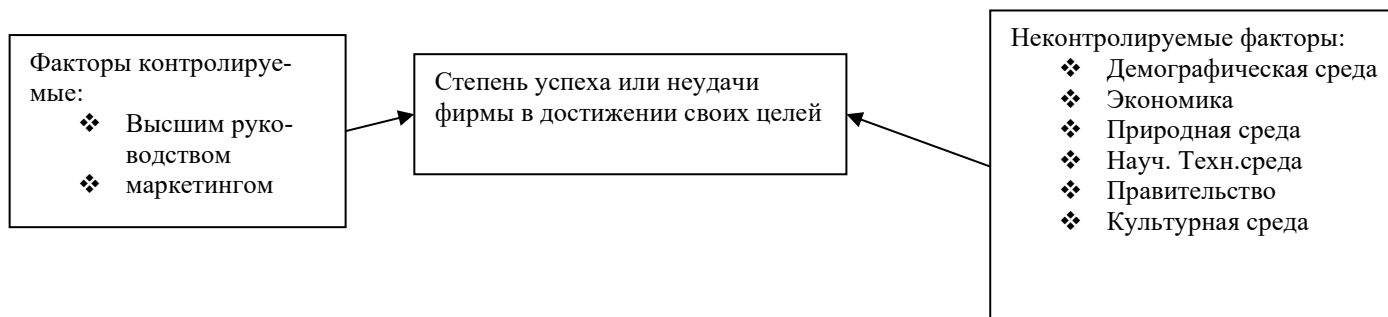
**Сегментация по фирмам-заказчикам** - способ деления рынка средств производства с учётом специфических проблем Заказчика в области закупки средств производства, а также условий оплаты, методов расчета, централизации и децентрализации поставки средств производства.

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

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

## 9. Маркетинговая среда и ее структура.

Среда, в рамках которой осуществляется маркетинг, показана на рис.



**Факторы, контролируемые высшим руководством фирмы.** Высшее руководство принимает много разнообразных решений, но для маркетологов наиболее важны только пять:

- ❖ Область деятельности (общие категории продукции, функции и конкретную деятельность компании)
- ❖ Общие цели (представляют собой устанавливаемые руководством задания)
- ❖ Роль маркетинга (отмечая его важность, устанавливая его функции и встраивая его в общую деятельность фирмы.)
- ❖ Другие предпринимательские действия
- ❖ Корпорационная культура (это понятие включает в себя единую систему ценностей, норм и правил деятельности, передаваемую сотрудникам, которые должны их соблюдать.)

**Факторы, контролируемые маркетингом.** Основные элементы, которыми управляет служба маркетинга:

- ❖ Выбор целевого рынка. (включает два решения, связанных с его размерами и особенностями: можно выбрать очень большой целевой рынок (практикуя массовый маркетинг) или его небольшую часть (используя сегментацию рынка). В первом случае разрабатывается обобщенный план маркетинга, во втором — он специально приспособляется для определенной группы людей.
- ❖ Цели маркетинга. (в большей степени ориентированы на потребителей, чем цели, установленные высшим руководством фирмы. Например, службы маркетинга очень интересуются тем, какой образ компании и ее отдельных товаров сформировался у потребителей.
- ❖ Организация,
- ❖ Структуры (товары, товародвижение, сбыт, продвижение, цена.)
- ❖ Контроль

### Неконтролируемые факторы

- ❖ Демографическая среда (демография — наука, изучающая население на основе различных статистических показателей численности, плотности, географической локализации, полового и расового состава, занятий и др.)

-тенденции изменения численности и прироста населения (увеличение)

-изменение возрастного состава населения (старение нации)

-изменение в структуре семьи (люди позже женятся и заводят меньше детей)

-влияние миграции -рост уровня образования

-растущее многообразие (уникальность, неоднотипность)

- ❖ Экономическая среда — факторы, влияющие на покупательную способность и структуру расходов потребителей:

-распределение доходов и изменение покупательной способности-изменение структуры расходов населения.

- ❖ Природная среда — природные ресурсы, которые требуются для производства товаров и услуг или на которые оказывает влияние деятельность компании. Маркетологам следует учитывать четыре тенденции развития природной среды:

-дефицит сырья

- удорожание энергии
- рост уровня загрязнения окружающей среды
- государственное регулирование природопользованием.

❖ Научно-техническая среда – силы, которые создают новые технологии, открывающие возможности развития товара на рынке. Нужно учитывать следующие тенденции:

- ускорение темпов НТП
- рост расходов на НИОКР
- концентрация внимания на мелких усовершенствованиях

❖ Политическая среда – законы, государственные учреждения и группы влияния, которые воздействуют на компании и людей и ограничивают их деятельность.

- законодательство в сфере бизнеса
- увеличение количества организаций, защищающих общественные интересы
- усиление социальной ответственности

❖ Культурная среда – общественные институты и другие силы, влияющие на ценности, убеждения, предпочтения и действия общества.

- устойчивость культурных ценностей
- сдвиги во вторичных культурных ценностях:
  - представления людей о себе
  - представления людей о других
  - об организациях
  - взгляды на общество
  - представления людей о природе

## 11. Поведение покупателя. Анализ потребительских рынков.

Потребительский рынок – отдельные лица и домохозяйства, покупающие или приобретающие иным способом товары и услуги для личного потребления. На поведение потребителей влияют такие факторы, как культурные (культура, субкультура и социальное положение), социальные (референтные группы, семья, роли и статусы), личностные (возраст, этап жизненного цикла семьи, род занятий, экономическое положение, образ жизни, особенности характера и представление о себе) и психологические (мотивация, восприятие, обучение, убеждения и установки). Исследование этих факторов позволяет менеджменту компании-производителя получить представление о том, как привлечь покупателя и предоставить ему эффективное обслуживание.

Для того, чтобы понять как потребители принимают решение о покупке, необходимо определить, кто осуществляет приобретение товара и участвует в выборе. Человек м.б. инициатором покупки, влиять на конечный выбор, принимать решение о покупке, приобретать товар и использовать продукт. На исполнителей каждой из ролей могут быть направлены различные маркетинговые программы. Производители д. установить степень вовлечения потребителя в процесс покупки и тип покупательского поведения. *Типичный процесс покупки состоит из следующих шагов:* сознание проблемы, поиск информации, оценка вариантов, решение о покупке и реакция на товар. Производитель д. понимать мотивы поведения потребителей и влияющие на них факторы. Отношение других людей, непредвиденные обстоятельства и осознаваемый риск м. изменить решение о покупке точно так же, как удовлетворение или недовольство потребителя продуктом и его действия после приобретения товара определяют успех или фиаско компании. Удовлетворенные покупатели будут и далее приобретать товары вашей компании, недовольные – перестанут покупать ваш продукт и посоветуют отказаться от него своим друзьям. Следовательно, производители д. обеспечить удовлетворение покупателя товаром на всех стадиях процесса покупки.

Модель покупательского поведения.

1. Простая модель покупательского поведения:

Побудительные факторы маркетинга и прочие раздражители → «черный ящик» сознания покупателя → Ответные реакции покупателя

На этой модели показано, что побудительные факторы маркетинга прочие раздражители проникают в «черный ящик» сознания покупателя и вызывают определенные отклики.

2. Развернутая модель покупательского поведения.

Побудительные факторы маркетинга (товар, цена, методы распространения, стимулирование сбыта); прочие раздражители (экономические, научно-технические, политические, культурные); «черный ящик» сознания покупателя (характеристики покупателя; процесс принятия решения покупателя); Ответные реакции покупателя (выбор товара, марки, дилера, времени покупки, объекта покупки).

## 12. Анализ привлекательности рынка

**Привлекательность рынка (market attractiveness)** - комплексная маркетинговая оценка рынка сбыта по определённым показателям, наиболее важным с точки зрения принятия бизнес-решений, что позволит определить требуемые инвестиции, размеры будущего дохода и прибыли.

**Основная задача оценки привлекательности рынка** состоит в выборе соответствующих оценочных показателей. В настоящее время не существует единого научно-методического подхода, позволяющего достоверно и объективно выбрать наиболее подходящий для определенной компании рынок.

*Привлекательность рынка измеряется количественно.* Количественный показатель привлекательности рынка обозначается понятием **потенциала рынка**. Однако, для конкретной компании привлекательность рынка напрямую зависит от ее конкурентоспособности. Иными словами, способность компании удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники, на данном рынке, определяет привлекательность этого рынка для компании.

**Маркетинговые факторы, влияющие на привлекательность рынка.** В то время как любая оценка рыночной привлекательности обязательно субъективна, есть несколько факторов, которые могут помочь определить привлекательность. Они перечислены ниже:

- размер рынка;
- рыночные тенденции (рост рынка, динамика цен);
- рыночная доходность
- конкурентная среда (конкурентная напряженность);
- общие риски (нестабильность рынка, риски прибыльности в отрасли);
- возможности дифференцирования предложения (продуктов и услуг);
- сегментация;
- наличие и разветвленность структур распределения (дилеры, розничная торговля, прямые оптовые операторы).

**Анализ привлекательности рынка** - этап стратегического маркетинга, получение оценки привлекательности экономических возможностей для бизнеса в каждом из сегментов, с целью уточнения решения о выборе целевого сегмента.

**Бостонская матрица (BCG matrix, матрица БКГ, матрица Бостонской консалтинговой группы** — матрица "привлекательность-конкурентоспособность" исходит из двух индикаторов: относительной доли рынка и темпов роста базового рынка. Очевидно, что привлекательность рынка может зависеть и от других факторов, таких как его доступность, размер, наличие сбытовой сети и др.

**Матрица McKinsey** - метод для определения степени привлекательности рынка и стратегической позиции был разработан McKinsey. В отличие от Бостонской матрицы, эта концепция нацелена на более обоснованный анализ рынка с точки зрения функционирования на нем бизнес-единиц. Метод был представлен в виде матрицы, в которой стратегическая позиция компании сопоставляется со степенью привлекательности рынка.

Рыночная среда - система свободного предпринимательства. Это сложный механизм координации и связи.

Наиболее распространенным способом рассмотрения анализа особенностей работы компании на рынке является **исследование цен и объемов производства и продаж в условиях определенных типов рынков**.

Различают четыре рыночные модели: совершенная (чистая) конкуренция, чистая монополия, монополистическая конкуренция, олигополия.

1. **Совершенная (чистая) конкуренция:** наличие большого числа независимых фирм, работающих на данном рынке. Как правило, на рынке предлагается однородная продукция. В этом значительное отличие данного рынка от других. Покупателю безразлично, у кого и где он покупает данный товар.

2. **Чистая монополия:** на рынке функционирует одна компания, являющаяся единственным производителем, продавцом товара, и аналогов данному товару нет. По существу, это отрасль, состоящая из одной фирмы. Для покупателя нет альтернативы покупке данного товара.

Чистый монополист диктует цену. Фирма сама контролирует цену на данный товар, так как она же контролирует и все предложения. Монополист может снижать или повышать цены в зависимости от спроса на продукт.

3. **Монополистическая конкуренция:** на рынке присутствует достаточно много поставщиков, продающих достаточно большое количество похожих, но не идентичных товаров, отличающихся друг от друга по ряду характеристик.

От рынка совершенной конкуренции монополистическая конкуренция отличается все-таки меньшим количеством компаний и несколько различной продукцией.

В условиях монополярной конкуренции экономическое соперничество основано не только на цене, но и на неценовой конкуренции. В связи с этим многие компании большое внимание уделяют рекламе, торговым знакам, сервису; имеется своя специфика в части цен. В данных условиях цена превышает предельные издержки, а это значит, что ресурсы для данного продукта распределены не полностью. Цена превышает минимальные средние валовые издержки, что означает, что потребители не получают товар по наименьшей цене.

Фирма в условиях монополистической конкуренции в поисках максимальных прибылей должна руководствоваться тремя переменными: ценой, товаром, рекламой. Выбор нужной комбинации является достаточно сложным делом.

4. **Олигополия:** относительно малое число фирм, поставляющих данную или взаимозаменяемую продукцию на соответствующий рынок. При этом «несколько фирм» — определение довольно расплывчатое, зависящее от ряда обстоятельств.

Немногочисленность компаний объясняется использованием дорогостоящих технологий, наличием определенных барьеров, препятствующих проникновению конкурентов. Предлагаемая продукция может быть как идентичной, так и различной по своим характеристикам.

В условиях олигопольного рынка сильны тенденции к объединению, слиянию конкурировавших фирм. В результате на рынке появляется крупный производитель-поставщик, что, в свою очередь, определенно даст свой положительный результат. В условиях олигополии все фирмы находятся в зависимости друг от друга в плане цен. Компания, работающая в условиях олигополии, никогда не пойдет на изменение цены, не просчитав должным образом ответные ходы конкурентов.

### 13 Анализ конкурентоспособности фирмы.

Анализ прямых конкурентов предприятия в отрасли М. Портер предложил проводить по 5-ти направлениям:

1. мотивация конкурента
2. поведение конкурента – реальное или возможное
3. реакция конкурента
4. представление о себе самом и об отрасли
5. возможности, достоинства и недостатки

Ф. Котлер, развивая модель М. Портера, предложил шесть последовательных шагов для анализа конкурентов фирмы:

1. идентификация конкурентов
2. определение их целей



3. оценка существующей стратегии конкурентов (поведенческой, основанной на совершенствовании комплекса маркетинга, или структурной)
  4. определения предположений конкурентов об их положении в отрасли
  5. оценка сильных и слабых сторон конкурентов, анализ профиля компании и ее конкурентов
- оценка возможной реакции конкурентов на возможные изменения ситуации в отрасли
- Чтобы фирма была конкурентоспособной, надо: производить качественную продукцию, иметь стратегию и т.д.
- SWOT-анализ – оценка сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз со стороны внешней среды.

Сильные стороны	Слабые стороны
возможности	угрозы

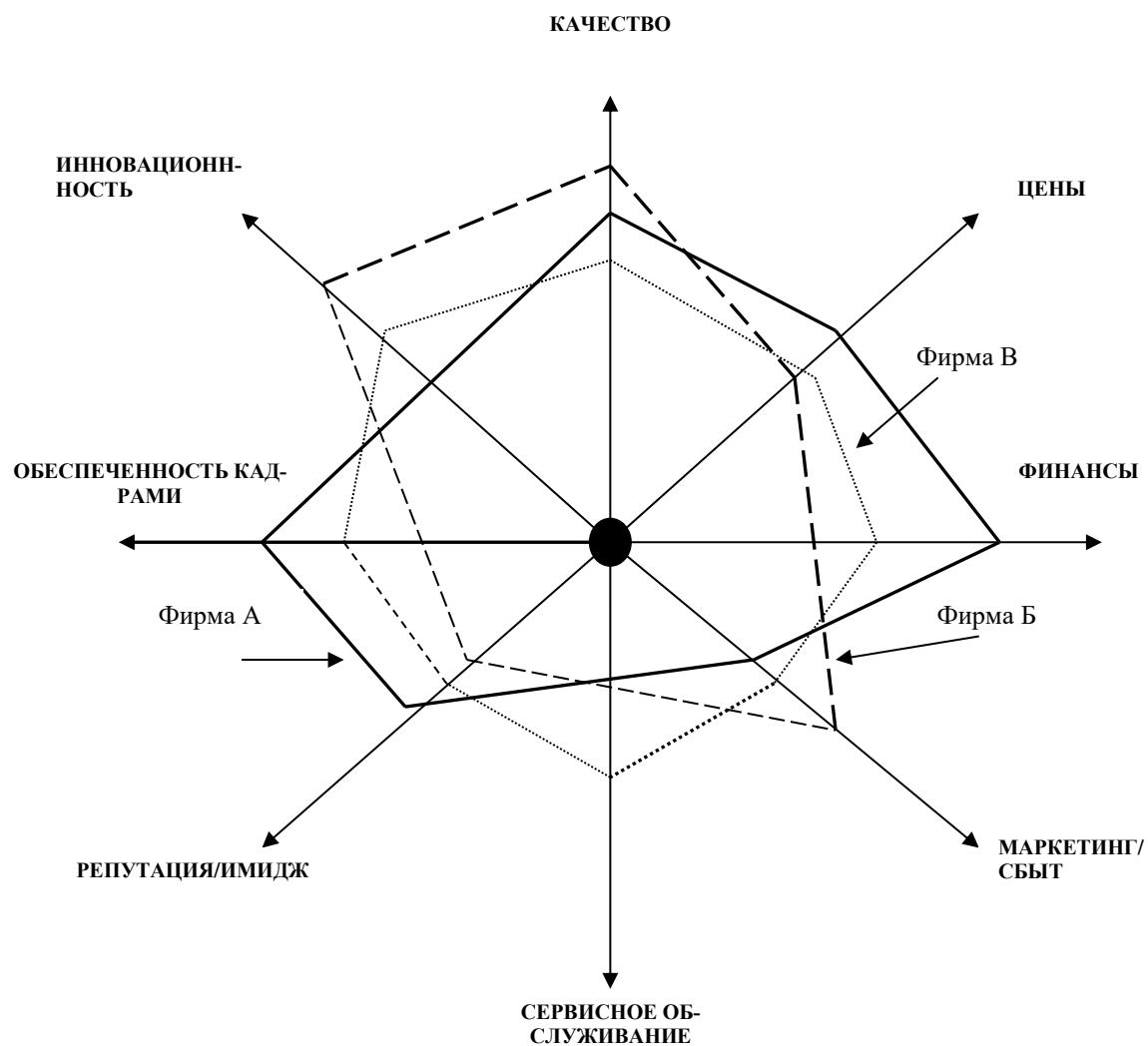
Сильная сторона: полная компетентность ключевых вопросов деятельности компании; адекватные фин. ресурсы; хорошие впечатления покупателя о компании; экономия на масштабах пр-ва; более низкие издержки; собственные технологии; лучшие рекламные компании.

Слабая сторона: устаревшее оборудование; низкая прибыль; отсутствие опред. способностей и навыков в ключевой области деят-ти; внутр. производ. проблемы; узкий ассортимент пр-

ции; высокая себ-ть изделий; плохая сбытовая сеть и др.

Возможности: вертикал. интеграция; снижение торговых барьеров; увеличение спроса на рынке.

Угрозы со стороны внешней среды: выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; увеличение продаж товаров-заменителей; неблагоприятные изменения в макросреде; изменения потребностей и вкусов пок-лей.



## 17. Эволюция маркетинга. Основные категории в маркетинге. Рыночные концепции.

Концепция маркетинга — это исходное, характеризующее активную ориентацию рыночной деятельности предприятия на различных стадиях ее развития. Выделяют концепции производственной, товарной, сбытовой, потребительской, плюс интегрированной, социально-этической и стратегической ориентации. Изначально производители товаров исходили из того, что поскольку товары имеют рыночный спрос, превышающий возможности предложения, следует увеличивать их выпуск путем совершенствования произв-ва. Производ-ная концепция ориентировалась на снижении затрат, связанных с выпуском товара, и на повышении производительности труда. На рубеже веков (19-20 вв) сформировалась товарная концепция. Считалось, что потребитель отдаст предпочтение товару, выпускаемого фирмой, если у него хорошие качественные характеристики и предлагается он по доступной цене. Задача - произвести большое количество товаров, а потом реализовать его. В 20-30х годах формируется сбытовая концепция, которая заключается в том, что покупатели будут покупать предлагаемый товар, если приложить усилия в процессе их продажи. На этом этапе развития маркетинга наряду с совершенствованием производства товара активно осуществляется политика по сбыту.

Все предыдущие концепции исходили из необходимости решения проблем производства и продавца. Новым этапом стала ориентация на нужды покупателя, на решение его проблем. С 50-60х годов основной становится потребительская концепция. Этот подход основывается на определении потребностей и покупательских оценках ассортимента и качества товара. Главным объектом рынка де-т-и становится потребитель. Исходя из этого производитель может получить прибыль только после удовлетворения потребностей покупателя. Интегрированная концепция - одна из разновидностей современной концепции маркетинга. Эта концепция ориентирована на новый продукт и на потребителя. Суть заключается в одновременном создании и продукта, и потребителя. В 80х гг сформировывается и получает развитие стратегический маркетинг, в основе которого лежит ориентация на потребителей и конкурентов. Содержание: удовлетворение нужд потребителей при одновременном превосходстве над конкурентами. Крупные сырьевые, экологические, энергетические и другие проблемы 70-80х гг изменили взгляды на концепции маркетинга в сторону ориентации на общественные потребности. Отсюда формируется социально-этическая концепция. Она направлена на удовлетворение не только отдельных потребностей личности, но и всего общества в целом.

## 18. Корпоративное стратегическое планирование: цель и способы осуществления.

*Стратегическое планирование* — это процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее возможностями и будущими шансами. Штаб-квартира корпорации несет ответственность за организацию процесса стратегического планирования и устанавливает рамки планирования подразделений и бизнес-единиц, определяя миссию компании, ее политику, стратегию и задачи. Корпоративный штаб обычно осуществляет следующие мероприятия: определяет миссию корпорации; организует стратегические бизнес - единицы; выделяет ресурсы для каждой стратегической бизнес - единицы; планирует новые виды деятельности.

*Определение миссии корпорации* Организация разрабатывает декларацию о своем предназначении, а затем доводит ее до сведения менеджеров, служащих и клиентов. Хорошо продуманное заявление о миссии предоставляет служащим компании возможность сознательно идти к намеченной цели, определять приоритеты деятельности и соизмерять возможности. Наиболее удачным можно назвать такое заявление о миссии компании, в основе которого лежит идеальное представление, "неосуществимая мечта", задающая направление развития на ближайшие 10-20 лет.

*Стратегические бизнес-единицы* Деятельность большинства компаний осуществляется в рамках нескольких отраслей. Бизнес - процесс, направленный на удовлетворение клиента, а не просто производство продукции. К признакам стратегических бизнес-единиц относятся: единство сферы деятельности, планирование которых осуществляется независимо от деятельности компании в целом; наличие конкурентов на определенных сегментах рынка; менеджер стратегических бизнес-единиц несет ответственность за осуществление стратегического планирования и получение прибыли, он контролирует большинство факторов, влияющих на уровень прибыли.

*Распределение ресурсов для стратегических бизнес-единиц*

*Планирование новых видов деятельности* Разработка бизнес-портфеля. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Анализ бизнес-портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. Компания должна стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими элементами бизнеса.

Для оценки бизнес - портфеля можно использовать формальные методы, которые можно назвать более точными и основательными. Среди наиболее известных и удачных методов анализа бизнес-портфеля с помощью формальных методов можно назвать следующие: метод компании Boston Consulting Group (BCG) и метод компании General Electric (GE).

### ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА

ТЕМП РОСТА ОТ-  
РАСЛИ В ПОСТО-  
ЯННЫХ ЦЕНАХ

Высокий (выше, чем в целом в экономике)

Низкий (ниже, чем в целом в экономике)

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА	
высокая (>1)	низкая (<1)
Звезды	Вопросительные знаки (или трудные дети)
Дойные коровы	Собаки

Сокращение

Сокращение

Согласно методике БКГ компан. классифицирует все свои стратегические бизнес-единицы в соответствии с матрицей рост/доля рынка. На вертикальной оси темпы роста рынка. На горизонтальной: относительная доля рынка. Разделив матрицу на секторы, можно получить 4 типа СБЕ.

1. "звезды"-быстро растущие СБЕ с большой долей рынка. Нуждаются в больших инвестициях. Постепенно их рост замедляется, и они превращаются в дойных коров.

2. "Дойные коровы"-СБЕ с низким темпом роста и большой долей рынка. Это устойчивые и доходные СБЕ, не требующие больших инвестиций. Именно они обеспечивают компанию денежными ресурсами, которые они направляют на развитие бизнеса и поддержку других СБЕ, нуждающихся в инвестициях.

3. темные лошади-СБЕ с низкой долей рынка и на быстро растущих рынках. Нуждаются в значительном финансировании, которое позволяет им сохранить и даже увеличить долю рынка.

4. Собаки- СБЕ с низкими темпами роста и малой долей рынка: способны генерировать достаточно средств, чтобы окупить собственную деятельность, но не являются источниками больших доходов.

В рамках этой матрицы могут быть различные стратегии:

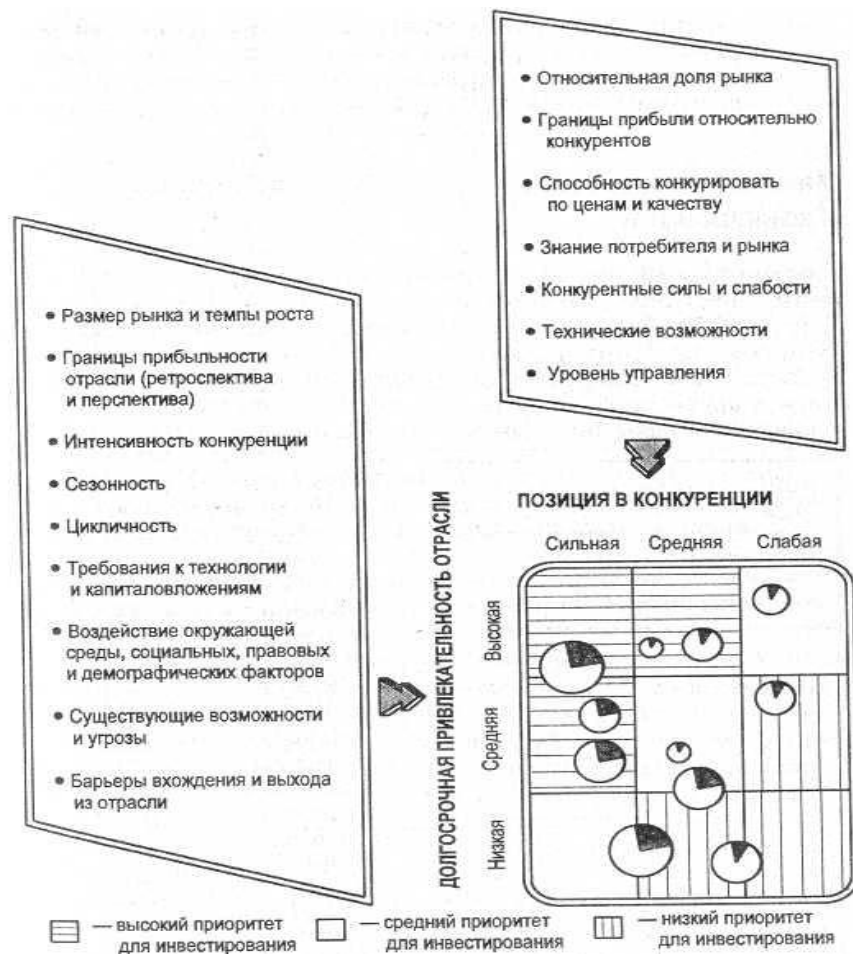
- рост и увеличение доли рынка (т.е. переход организаций из отрасли "Знак вопроса" в отрасль "Звезда")
- сохранение доли рынка (стратегия для отрасли "Дойные коровы")
- получение краткосрочной прибыли в ближайшее время (для отрасли "Дойные коровы", "Знак вопроса" и "Собака")
- ликвидация бизнеса (стратегия для отрасли "Собака" и "Знак вопроса")

С помощью этой матрицы можно исследовать взаимосвязи между подразделениями фирмы.

*Матрица GE.* Этот метод использует 2 измерения- привлекательность отрасли (вертикальная ось) и устойчивость позиций компании в отрасли (горизонтальная ось). Самые прибыльные виды деятельности находятся в самых привлекательных отраслях. В методе GE учитываются дополнительные факторы привлекательности отрасли. Для этого применяется специальный индекс привлекательности отрасли, который определяется на основе размеров рынка, темпов его роста, коэффициента прибыльности отрасли, кол-ва конкурентов, сезонности и цикличности спроса, а также структуры издержек произ-ва в отрасли. Каждый из этих факторов определенным образом оценивается и вместе они формируют индекс привлекательности отрасли. Для определения устойчивости бизнеса в GE вместо простого значения относительной доли рынка используется специальный индекс, для расчета которого используется ряд показателей: относительный удельный вес компании на рынке, ценовая конкурентоспособность, качество продукции, знание покупателей и рынка, эффективность продаж и территориального местоположения. На основе кол-ой оценки данных факторов проводится расчет индекса устойчивости бизнеса, которая может быть сильной, средней и слабой.

Матрица GE делится на три зоны. Секторы в верхнем углу представляют собой устойчивые СБЕ, в которые компания должна вкладывать средства, чтобы развиваться. Квадраты по диагонали содержат СБЕ со средним уровнем общей привлекательности. Три сектора в нижнем правом углу матрицы отведены под стратегические бизнес-единицы, которые обладают низкой общей привлекательностью. Компании следует изъять средства из данных СБЕ. Круги соответствуют четырем СБЕ компании, которые ведут конкурентную борьбу. Секторы в каждом круге представляют долю рынка, занимаемую каждой СБЕ. Сравнив текущую и будущую матрицы бизнес-портфелей компании, рук-во сумеет определить основные стратегические проблемы и возможности в будущем компании. Одна из целей портфельного анализа- не допустить инвестирования в СБЕ, которые хотя и работают на привлекательных рынках, но не обладают там прочной позицией.

## 19. Определение стратегических производственных единиц. Оценка существующего портфеля СХП. Разработка портфельной стратегии ком-ии. Виды стратегических бизнес-портфелей.



Бизнес-портфель - набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься компания. Хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспособливает сильные и слабые стороны компании к возможностям среды. Компании следует, во-первых, проанализировать имеющийся у нее бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), и, во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля компании должен помочь менеджерам оценить поле деятельности компании. Компания должна стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Первым шагом руководящего звена при анализе бизнес-портфеля является выявление ключевых направлений деятельности, определяющих миссию компании. Их можно назвать стратегическими элементами бизнеса.

На следующем этапе анализа бизнес-портфеля руководство должно оценить привлекательность различных СЭБ (стратегических бизнес - единиц) и решить, какой поддержки заслуживает каждое из них. В некоторых компаниях это происходит неформально в процессе работы. Руководство изучает совокупность направлений деятельности и товаров компании и, руководствуясь здравым смыслом, решает, сколько каждый СЭБ должен приносить и получать. Другие компании используют формальные методы для планирования портфеля.

Формальные методы можно назвать более точными и основательными. Среди наиболее известных и удачных методов анализа бизнес-портфеля с помощью формальных методов можно назвать следующие: метод компании Boston Consulting Group (BCG) и метод компании General Electric (GE).

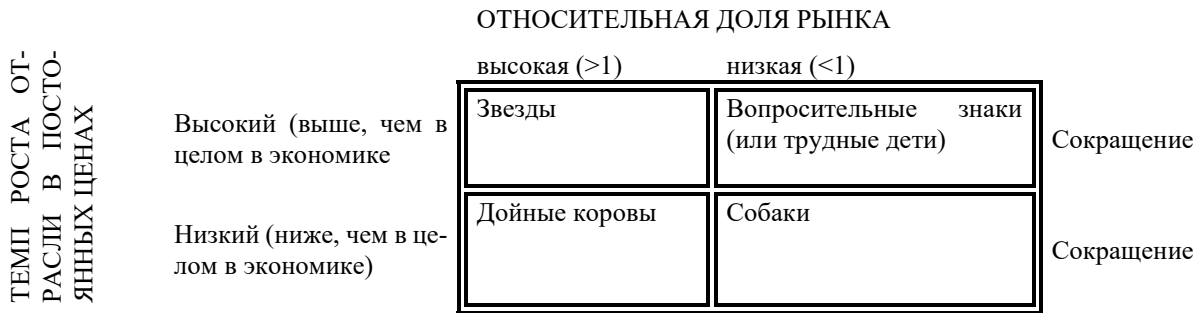
Согласно методике БКГ компан. классифицирует все свои стратегические бизнес-единицы в соответствии с матрицей рост/доля рынка. На вертикальной оси темпы роста рынка. На горизонтальной: относительная доля рынка. Разделив матрицу на секторы, можно получить 4 типа СБЕ.

1. "звезды" - быстро растущие СБЕ с большой долей рынка. Нуждаются в больших инвестициях. Постепенно их рост замедляется, и они превращаются в дойных коров.

2. "Дойные коровы" - СБЕ с низким темпом роста и большой долей рынка. Это устойчивые и доходные СБЕ, не требующие больших инвестиций. Именно они обеспечивают компанию денежными ресурсами, которые они направляют на развитие бизнеса и поддержку других СБЕ, нуждающихся в инвестициях.

3. темные лошади - СБЕ с низкой долей рынка и на быстро растущих рынках. Нуждаются в значительном финансировании, которое позволяет им сохранить и даже увеличить долю рынка.

4. Собаки - СБЕ с низкими темпами роста и малой долей рынка: способны генерировать достаточно средств, чтобы окупить собственную деятельность, но не являются источниками больших доходов.



В рамках этой матрицы могут быть различные стратегии:

- рост и увеличение доли рынка (т.е. переход организаций из отрасли "Знак вопроса" в отрасль "Звезда")
- сохранение доли рынка (стратегия для отрасли "Дойные коровы")
- получение краткосрочной прибыли в ближайшее время (для отрасли "Дойные коровы", "Знак вопроса" и "Собака")
- ликвидация бизнеса (стратегия для отрасли "Собака" и "Знак вопроса")

С помощью этой матрицы можно исследовать взаимосвязи между подразделениями фирмы.

**Матрица GE.** Этот метод использует 2 измерения-привлекательность отрасли (вертикальная ось) и устойчивость позиций компании в отрасли (горизонтальная ось). Самые прибыльные виды деятельности находятся в самых привлекательных отраслях. В методе GE учитываются дополнительные факторы привлекательности отрасли. Для этого применяется специальный индекс привлекательности отрасли, который определяется на основе размеров рынка, темпов его роста, коэффициента прибыльности отрасли, кол-ва конкурентов, сезонности и цикличности спроса, а также структуры издержек произ-ва в отрасли. Каждый из этих факторов определенным образом оценивается и вместе они формируют индекс привлекательности отрасли. Для определения устойчивости бизнеса в GE вместо простого значения относительной доли рынка используется специальный индекс, для расчета которого используется ряд показателей: относительный удельный вес компании на рынке, ценовая конкурентоспособность, качество продукции, знание покупателей и рынка, эффективность продаж и территориального местоположения. На основе кол-ой оценки данных факторов проводится расчет индекса устойчивости бизнеса, которая может быть сильной, средней и слабой.

Матрица GE делится на три зоны. Секторы в верхнем углу представляют собой устойчивые СБЕ, в которые компания должна вкладывать средства, чтобы развиваться. Квадраты по диагонали содержат СБЕ со средним уровнем общей привлекательности. Три сектора в нижнем правом углу матрицы отведены под стратегические бизнес-единицы, которые обладают низкой общей привлекательностью. Компании следует изъять средства из данных СБЕ. Кружки соответствуют четырем СБЕ компании, которые ведут конкурентную борьбу. Секторы в каждом кружке представляют долю рынка, занимаемую каждой СБЕ. Сравнив текущую и будущую матрицы бизнес-портфелей компании, рук-во сумеет определить основные стратегические проблемы и возможности в будущем компании. Одна из целей портфельного анализа - не допустить инвестирования в СБЕ, которые хотя и работают на привлекательных рынках, но не обладают там прочной позицией.

Конечно все они имеют свои ограничения, достаточно сложны в применении, требуют много времени и средств. Не всегда можно выделить самостоятельные стратегические бизнес-единицы, измерить долю рынка и темпы его роста. Тем более указанные методы концентрируют внимание на текущем положении СБЕ на рынке, что мало помогает уяснить их будущее положение. Руководству компании все-равно приходится полагаться на собственный опыт при определении задач каждой СБЕ и при принятии решений о том, какие средства вложить в каждую из них и какие новые СБЕ добавить в бизнес-портфель компании. Разумеется, анализ бизнес-портфеля - не универсальное средство выбора лучшей стратегии. Однако он помогает руководству компании понять ее положение на рынке, оценить вклад в общую деятельность каждой стратегической единицы, определить объемы ее финн-ния и создать условия для будущего успеха. При грамотном использовании стратегическое планирование представляет собой один из важных аспектов общего стратегического управления компаний.

## 20. Концепция жизненного цикла товара и ее использование как средства маркетингового стратегического планирования.

Когда мы говорим о ЖЦТ, мы исходим из следующих положений:

1. Срок жизни товара ограничен
2. ЖЦТ на рынке включает в себя несколько этапов, каждый из которых не только открывает перед компанией-поставщиком определенные возможности, но и ставит достаточно сложные проблемы.
3. На разных стадиях жизненного цикла прибыль, которую приносит товар, варьируется.
4. Каждый этап ЖЦТ требует особого подхода к стратегии в области маркетинга, финансов, производства, сбыта и управления персоналом.

ЖЦТ характеризуется изменением объемов продаж и получаемой прибыли во времени, графически представляем в виде кривой, по этой форме, напоминающей колокол. На этом этапе можно выделить пять этапов цикла: разработка, внедрение, рост, зрелость и спад.

1. Разработка-компания находит и воплощает в жизнь новую идею товар. На данном этапе объем продаж равен нулю, а инвестиции компании в товар постепенно растут.

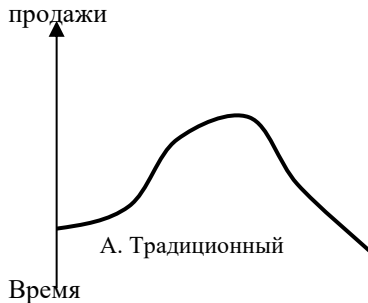
1. Внедрение - медленное увеличение объема продаж товара, в период, когда он впервые поступает на рынок и только "завоевывает" покупателей. В связи с большими затратами компании на данном этапе продажи товара не приносят прибыли.

2. Рост - период быстрого признания продукта потребителями и значительного увеличения прибыли.

3. Зрелость - период замедления темпов роста объема продаж, поскольку товар нашел признание у большой группы покупателей. Прибыль стабилизируется или начинает снижаться за счет роста затрат на маркетинговые предприятия, проводимые в целях отражения атак конкурентов.

4. Спад - период снижения объема продаж продукта и уменьшения прибыли.

С помощью концепции ЖЦТ можно предположить какими в будущем будут такие показатели, как: объем продаж, затраты на производство единицы продукции, прибыль от деятельности; какие появятся покупатели и конкуренты на рынке, товарный ассортимент и сбыт. Конц.ЖЦТ применима также к таким явлениям, как стиль, мода и ультрамодные новинки. Компании могут использовать конц. ЖЦТ в качестве удобной схемы для описания эффективности товаров и рынков.

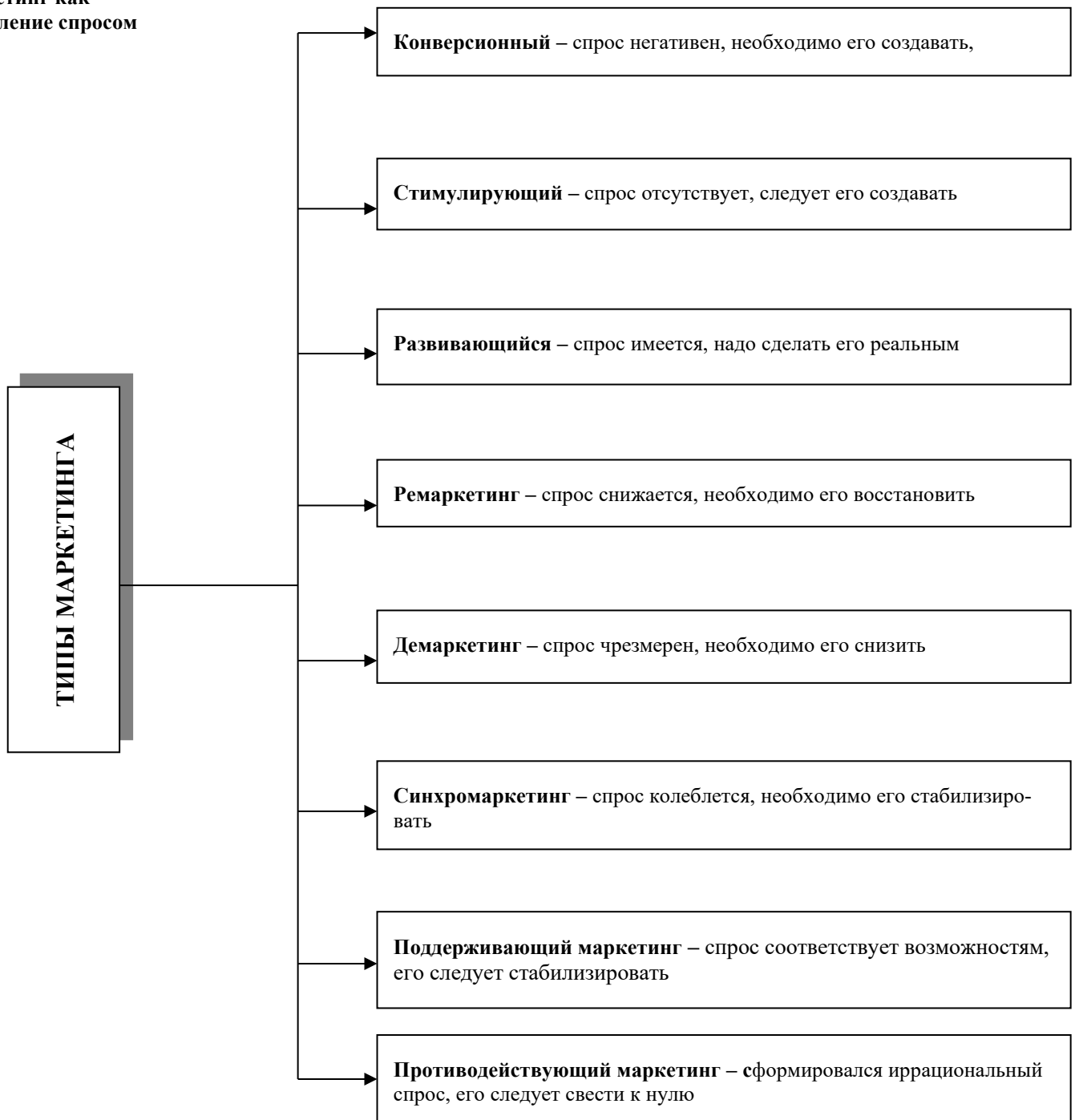


## 21. Управление маркетингом как управление спросом

**Управление маркетингом** — искусство и наука выбор целевых рынков и налаживания выгодных отношений с покупателями на них. К управлению маркетингом относится приобретение, удержание и развитие покупателей, для чего компания создает высшую потребительскую ценность, предоставляет ее покупателям и распространяет информацию о ней. Другими словами, управление маркетингом подразумевает управление спросом, которое в свою очередь предполагает управление отношениями с клиентами.

Уровень спроса на продукцию компании должен быть таким, какой желателен для нее. Компания может столкнуться со значительными колебаниями спроса: он может упасть до нуля или вырасти очень сильно, стать нерегулярным и т.п. Управление маркетингом как раз призвано разработать схемы действия компании при разных уровнях спроса на ее продукцию. При этом управление маркетингом может быть направлено не только на рост спроса, но и на его корректировку и даже снижение.

**В качестве примера рассмотрим парк. Летом, на пике посещаемости, парк не в состоянии принять всех желающих — ведь самый большой наплыв посетителей приходится на дождливую погоду, когда все отдыхающие уходят с пляжей в парк. В такие периоды избыточного спроса основной задачей маркетинга становится демаркетинг — маркетинг, направленный на временное или постоянное снижение спроса. Цель демаркетинга не в том, чтобы убрать спрос, а лишь в том, чтобы снизить или сместить его. Управление маркетингом должно влиять на уровень, периодичность и природу спроса таким образом, чтобы компания достигла своих целей. Попросту говоря управление маркетингом — это управление спросом.**



## 22 Матрица "бостон консалтинг групп" и ее использование при разработке портфельной стратегии.

Согласно методике БКГ компан. классифицирует все свои стратегические бизнес-единицы в соответствии с матрицей рост/доля рынка. На вертикальной оси темпы роста рынка. На горизонтальной: относительная доля рынка. Разделив матрицу на секторы, можно получить 4 типа СБЕ.

1."звезды"-быстро растущие СБЕ с большой долей рынка. Нуждаются в больших инвестициях. Постепенно их рост замедляется, и они превращаются в дойных коров.

2."Дойные коровы"-СБЕ с низким темпом роста и большой долей рынка. Это устойчивые и доходные СБЕ, не требующие больших инвестиций. Именно они обеспечивают компанию денежными ресурсами, которые они направляют на развитие бизнеса и поддержку других СБЕ, нуждающихся в инвестициях.

3.темные лошади-СБЕ с низкой долей рынка и на быстро растущих рынках. Нуждаются в значительном финансировании, которое позволяет им сохранить и даже увеличить долю рынка.

4. Собаки- СБЕ с низкими темпами роста и малой долей рынка: способны генерировать достаточно средств, чтобы окупить собственную деятельность, но не являются источниками больших доходов.



		ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ РЫНКА		
		высокая (>1)	низкая (<1)	
ТЕМП РОСТА ОТ- РАСЛИ В ПОСТО- ЯННЫХ ЦЕНАХ	Высокий (выше, чем в целом в экономике)	Звезды	Вопросительные знаки (или трудные дети)	Сокращение
	Низкий (ниже, чем в целом в экономике)	Дойные коровы	Собаки	Сокращение

В рамках этой матрицы могут быть различные стратегии:

- рост и увеличение доли рынка (т.е. переход организаций из отрасли "Знак вопроса" в отрасль "Звезда")
- сохранение доли рынка (стратегия для отрасли "Дойные коровы")
- получение краткосрочной прибыли в ближайшее время (для отрасли "Дойные коровы", "Знак вопроса" и "Собака")
- ликвидация бизнеса (стратегия для отрасли "Собака" и "Знак вопроса")

С помощью этой матрицы можно исследовать взаимосвязи между подразделениями фирмы.

## 23. Матрица товары/рынки И. Ансофа и ее использование при анализе возможностей развития фирмы и разработка стратегии роста.

Выпускаемая продукция Новые продукты. Имеющиеся рынки 1. Стратегия проникновения на рынок 3. Стратегия создания новой продукции. Новые рынки 2. Стратегия поиска новых рынков расширение границ 4. (стратегия диверсификации) 1) Заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих сущ Т-ов на сущ рынках: стимулирование сущ покупателей, привлекает покупателей у конкурентов (если обнаружит серьезные недостатки в выпускаемой ими продукции) и нов покупателей.

2) Увеличить сбыт Т-ов> внедрение Т-ов на нов рынки (географич рынки, нов сегменты и т.п.). 3) Добавить ф-цию, расширить продуктивную линию, обновление продуктовой линии, улучшение кач-ва. 1-3) Стратегии интенсивного роста. Он оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности присущие ее Т-ам на рынках. 4) Оправдана в тех случаях, когда отрасль не дает возможности для дальнейшего роста или когда возможности роста за пределами отрасли значительно привлекательней.

Виды: \*) концентрическая - пополнен своей номенклат изделиями, к-ые с технич или М-говой т. зрения похожи на сущ Т-ы, но они будут привлекать нов изделия; \*) горизонтальная - пополнен своего ассортимента изделиями, к-ые не коем образом не связаны с сущ-щими ныне, но могут вызывать интерес сущ клиентов; \*) конгломератн диверсиф - пополнен ассортимента изделий, к-ые не имеют отношение ни к применяемым фирмой технологиям, ни к Т-ам, ни к рынкам.

\*) Интеграция вперед и \*) Интеграция назад.

	Продукция	
	Существующие товары	Новые товары
Существующие рынки	«Проникновение на рынок»	«Развитие продукции»
Рынки Новые рынки	«Развитие рынка»	«Диверсификация»

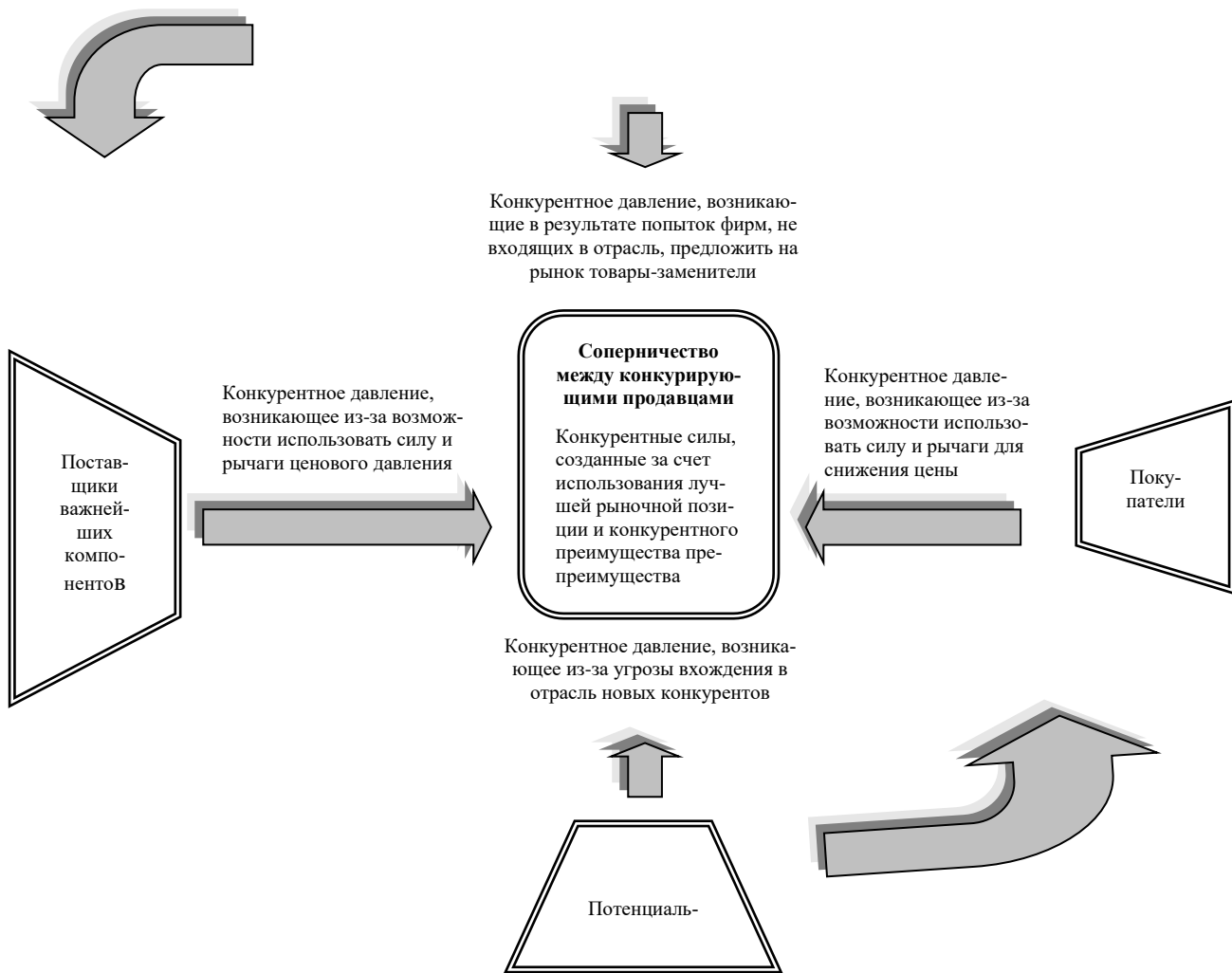
## 24. Анализ привлекательности отрасли. Модель 5 конкурентных сил Портера.

Отрасль — это группа пр-тий, производящих Т и У к-ые с т. зрения покупателя явл-ся взаимозаменяемыми. Конкурентная позиция — это позиция, которую та или иная компания занимает в отрасли в соотв-вии с рез-тами своей деят-ти или преимущ-вами и недостатками. Схема проведения анализа отрасли: 1) оценить основн эконо хар-ки отрасли (темпы роста, географ хар-ки, структура отрасли и т.п.); 2) проанализ-вать конкур среду (напряженность среды м/у сущ компаниями; определить угрозу входа нов компании; степень влиян популат и поставщиков); 3) проанализ стратегич группы (позиции основн компании); 4) анализ конкурентов; 5) ключевые факторы успеха в отрасли; 6) заключит хар-ка - оценка перспектив отрасли и общей ее привлекательности.

Модель Портера-влияние микросред на п/п. Для анализа прибыльности отрасли. Привлекательное направление развития предприятия. Прибыльность инвестиций в отрасли. Взаимосвязь м/у различными функциями п/п.

5 сил портера: 1) Новые компании, конкурентов. Входные барьеры: экономия на масштабах пр-ва; правовая защита (патенты, марки); дифференциация Т-а и имидж торговой марки; потребность в капитале; издержки переключения; доступ к каналам распределения; эффект опыта и преимущ-во сущ-щей фирмы по издержкам; требование к капиталу; социальные связи в отрасли; затраты на переключение с одного продукта на другой. 2) Товары заменители - Т и У, к-ые выполняют те же ф-ции для тех же групп потребителей, но основанные на иных технологиях. Влияние: цена на товары-заменители; функциональное сходство; 3) Рыночная сила покупателей: кол-во покупателей; размер покупателей; V закупок; дифференциация т-ов; затраты покупателя на переключение; уровень информированности покупателей, прибыльность вашего покупателя, товары заменители, угроза интеграции покупателя в отрасль поставщика. 4) Рыночная сила поставщиков: V и кол-во поставщиков; поставщики не испытывают угрозу со стороны Т-ов субститутов; дифференциация продукции; угроза интеграции вперед; угроза интеграции назад, является ли продукт поставщика дифференцированным; угроза интеграции в отрасль покупателя и наоборот; является ли продукт поставщика критическим для нас; являетесь ли вы важным покупателем. 5) Сущ-щие конкуренты (центр) (монополия, олигополия+): число и разнообразие конкурентов; рост отрасли; барьеры для выхода из отрасли, структура отрасли, кол-во п.п в отрасли, дифференц-ия товара.

Решения на основе этой модели: выходе на новые рынки, косвенный анализ повышения конкурентоспособности п/п, выходить или нет первым на рынок.



## 25 Группировка фирм отраслей в стратегические группы и ее использование для анализа структуры отрасли.

Отрасль (индустрия) – группа комп., предлагающих продукт или группу продуктов, кот-ые в значит-ой степени взаимозаменяемы. Совок-сть всех продавцов товара или услуги. Анализ стратегических групп проводится для оценки структуры отрасли и определения конкурентных позиций. Чем больше стратегия одной комп похожа на стратегию другой, тем более жесткая конкуренция м/у ними. В большин-ве отраслей комп-конкуренты делятся на группы, каждая из кот-ых реализует стратегию. Стратегическая группа- группа комп определенной отрасли, реализующих одну и ту же либо сходную стратегию. Выявление стратег-их групп, действующих на рынке, позволяет получить очень важную инфо-ию. Компании из одной стратегич. группы схожи по параметрам: 1) ассортимент продукции; 2) использование одних каналов распределения; 3) одинаковые технологич. подходы; 4) приблизительно один. набор услуг и тех. помощи; 5) сходная ценовая политика. а) корреляция двух покупателей д.б. невысокой; б) параметры, наносимые по осям, д.б. существенными, отражать отличия позиций конкурентов; в) размер кругов д.б. пропорционален сумме объемов продаж соответствующих фирм. Комп. необход проанализировать все критерии стратегич групп в пределах своей отрасли. Она д. детально проанализ. Каждую стратегию исслед-ия и разработок, произв-ва, закупок, финансир-ния и др. стратегии кокур-ов. Существует 4 группы конкурентов:

1. рын. лидер – наиб. доля в отрасли. Необходимо стремиться к расширению рынка, оберегать свой бизнес от посягательств конкурентов, увеличивать свою рын. долю. 2. рын. претендент – организация, кот. борется за увеличение своей рын. доли и вхождение в число лидеров (необходимые преимущества цена или дифференциация продукции). 3. рын. последователь – организация в отрасли, кот. проводит политику следования за отраслевым лидером, предпочитает сохранять свою рын. долю, не принимая рискованных решений. 4. организация, действующая в рын. нише – обслуживает маленькие рын. сегменты, кот. конкуренты не заметили или не приняли в расчет

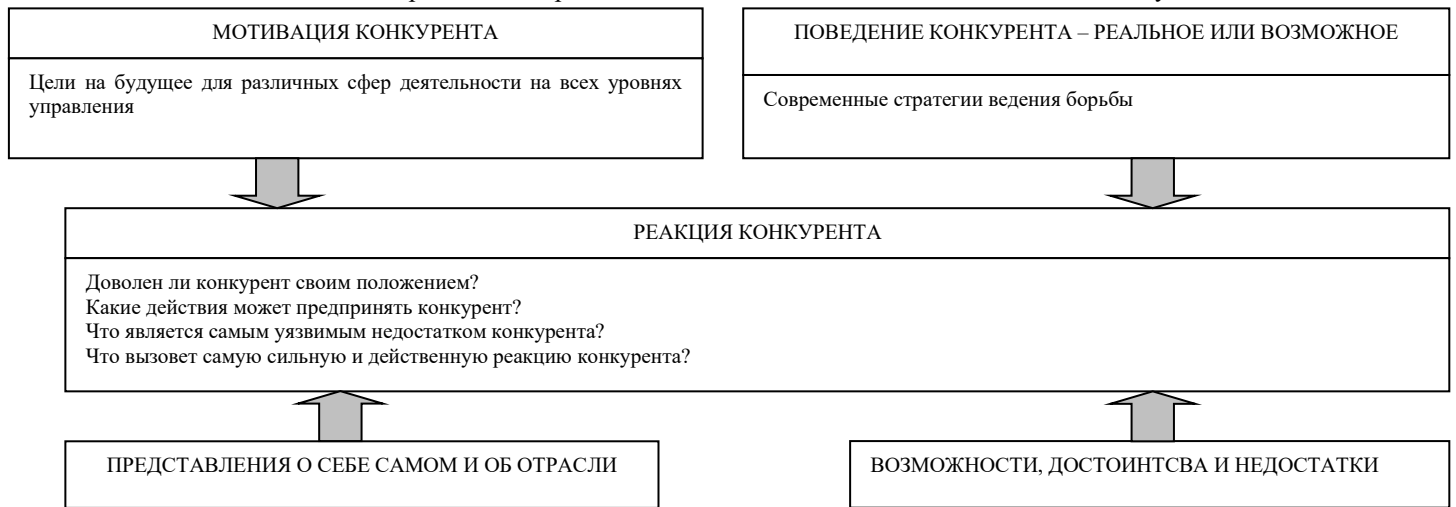
## 26 Разработка деловой стратегии фирмы. Матрица завоевания конкурентных преимуществ М.Портера.

Цель деловой стратегии состоит том, чтобы добиться долговременных деловых преимуществ при обсуждении спорного положения. Такая стратегия представляет собою обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и оптимального распределения и планирования всех компонентов коммуникативного процесса.

Процесс разработки такой стратегии включает в себя:

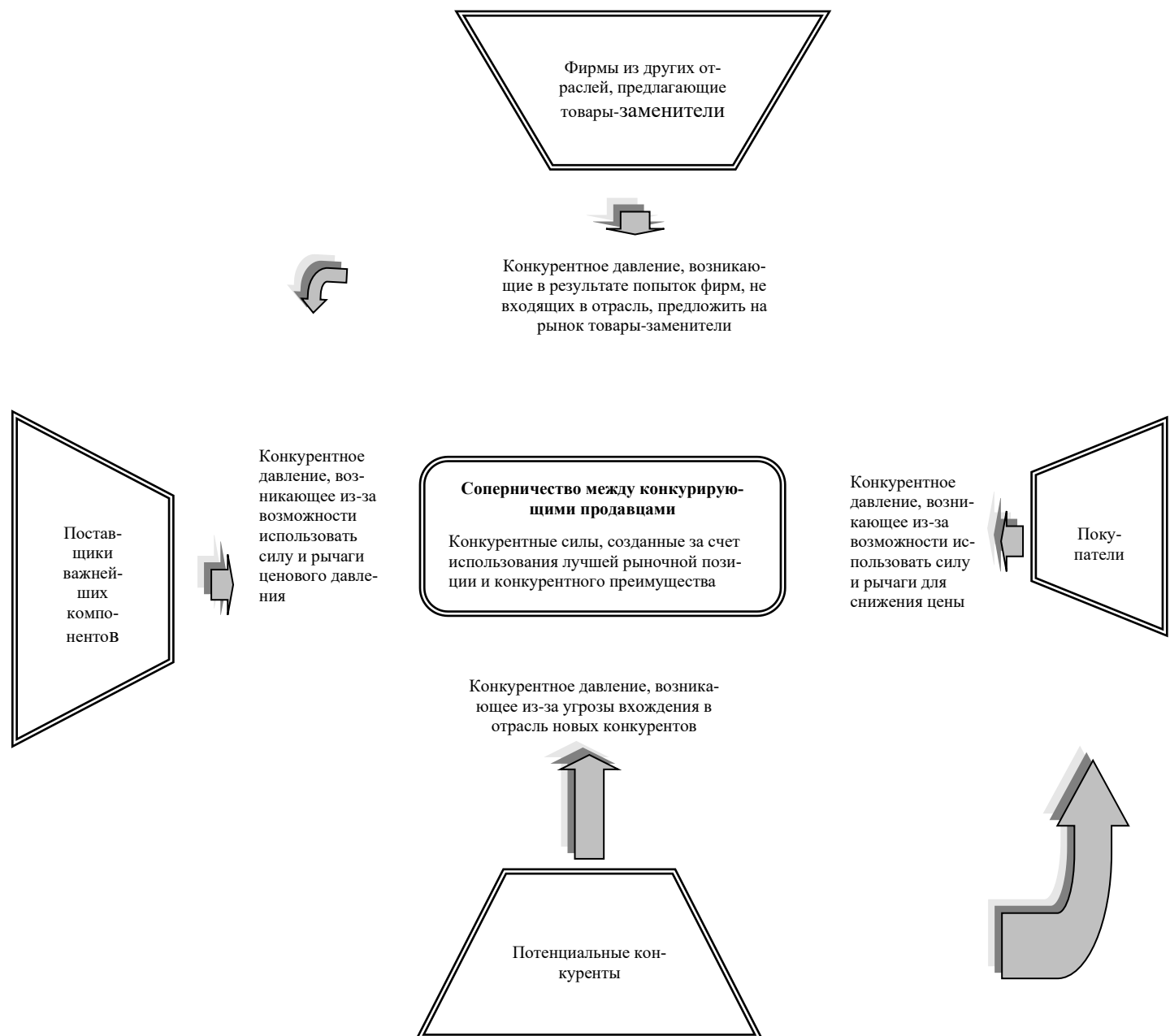
1. Определение роли кооперативного или конфронтационного фактора коммуникативного процесса. Это соответственно определяет методику и тактику достижения соглашений или тактику борьбы.

2. Квалификацию субъектов коммуникативного процесса либо как партнеров, либо как оппонентов и противников.
- 3.. Конкретизацию целей в зависимости от выбора своей позиции в соответствии с двумя вышеуказанными положениями.
4. Всестороннее определение собственной позиции и позиции партнера или оппонента согласно уточненным целям.
5. Формулировано основной и резервных (дополнительных) моделей действий для реализации основных и дополнительных целей.
6. Окончательное обобщенное определение стратегии в соответствии со всеми вышеназванными пунктами.



## 28 Анализ структуры и привлекательности отрасли.

Отрасль (индустрия) – группа комп., предлагающих продукт или группу продуктов, кот-ые в значит-ой степени взаимозаменяемы. Конкурентная позиция – это позиция, которую та или иная компания занимает в отрасли в соотв-вии с рез-тами своей деят-ти или преимущ-вами и недостатками. Схема проведения анализа отрасли: 1) оценить основн эконо-хар-ки отрасли (темпы роста, географ хар-ки, структура отрасли и т.п.); 2) проанализ-вать конкур среду (напряженность среды м/у сущ компаниями; определить угрозу входа нов компании; степень влиян покупат и поставщиков); 3) проанализ стратегич группы (позиции основн компании); 4) анализ конкурентов; 5) ключевые факторы успеха в отрасли; 6) заключит хар-ка – оценка перспектив отрасли и общей ее привлекательности. 5 сил портера: 1) Новые компании-конкуренты. Входные барьеры: экономия на масштабах пр-ва; правовая защита (патенты, марки); дифференциация Т-а и имидж торговой марки; потребность в капитале; издержки переключения; доступ к каналам распределения; эффект опыта и преимущ-во сущ-щей фирмы по издержкам. 2) Товары заменители – Т и У, к-ые выполняют те же ф-ции для тех же групп потребителей, но основанные на иных технологиях. Влияние: цена на товары-заменители; функциональное сходство. 3) Рыночная сила покупателей: кол-во покупателей; V закупок; дифференциация т-ов; затраты покупателя на переключение; уровень информированности покупателей; прибыльность вашего покупателя; угроза интеграции пок-ля в отрасль постав-ка. 4) Рыночная сила поставщиков: V и кол-во поставщиков; поставщики не испытывают угрозу со стороны Т-ов субституты; дифференциация продукции; угроза интеграции вперед; угроза интеграции назад. 5) Сущ-щие конкуренты (центр) (монополия, олигополия-структура отрасли): число и разнообразие конкурентов; рост отрасли; барьеры для выхода из отрасли; высокий уровень постоянных расходов, дифференциация товаров.



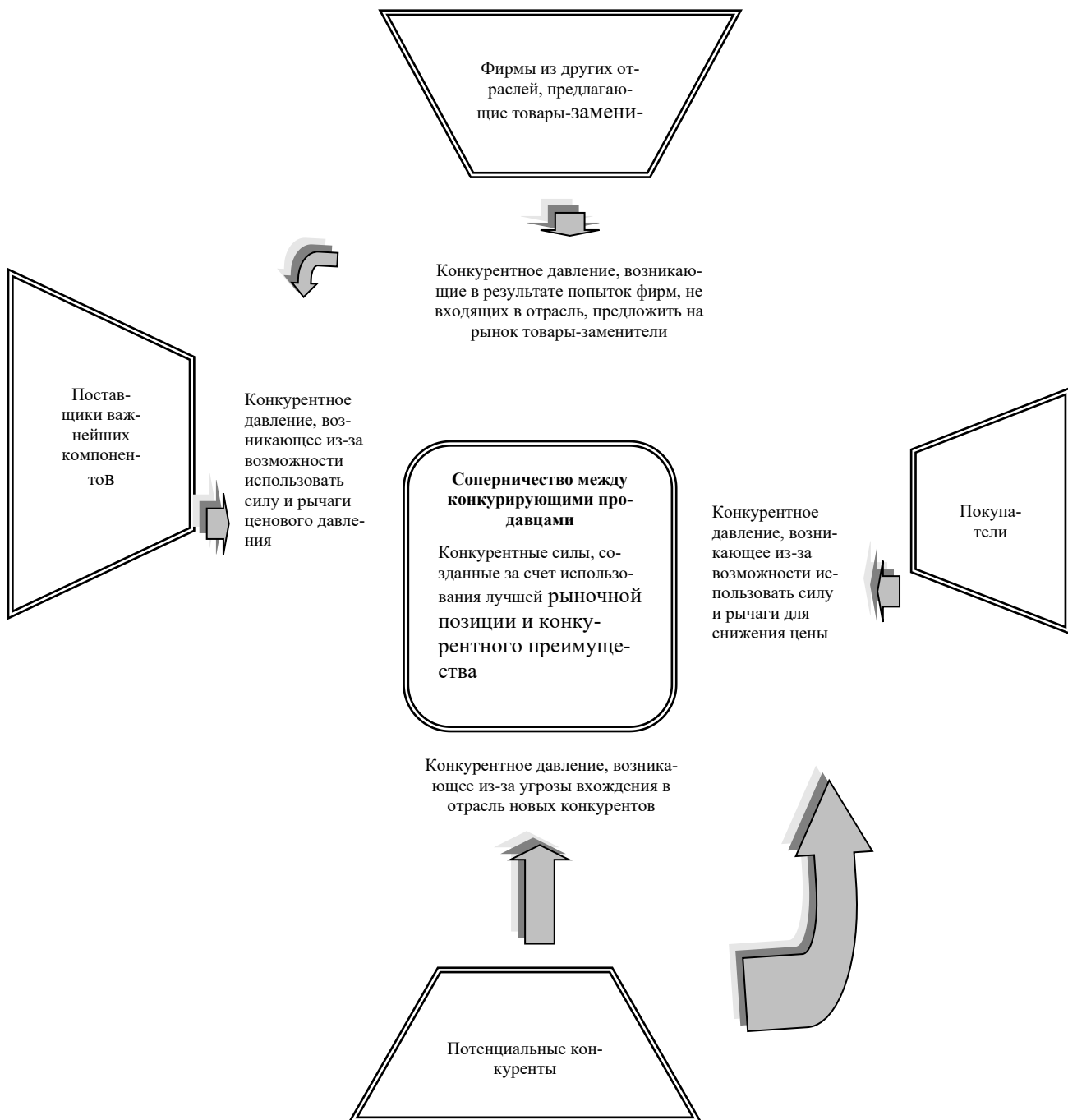
#### 40 Анализ конкурентной среды в отрасли: теоретические подходы.

Схема проведения АКС в отрасли: Оценить основные эк-кие характеристики (опр. темп роста рынка, геогр. хар-ки, структура отрасли и т.д.), Проанализировать конкурентную среду (напряженность конкур. борьбы м/у сущ-щими компаниями, угрозу входа на рынок новых компаний, степень влияния пок-ей и пост-ков), Оценить конкур. позицию осн. фирм (благоприят./нет), Анализ конкур-тов, Опр. ключевые факторы успеха, дать закл. оценку перспектив отрасли и общей ее привлекательности. Анализ конкурентной среды (силы, угрожающие компании):

1. Угроза появления новых участников. Входные барьеры: экономия на масштабах произ-ва; правовая защита (если есть патенты); дифференциация товара и имидж торг. марки; потребность в капитале; изд-ки переключения (единовременные физ. и психол. затраты пок-ля, желающего переключиться с пр-ции имеющегося пост-ка на пр-цию нового уч-ка рынка); доступ к каналам распр-ия; эффект опыта и преим-ва сущ-щей фирмы по изд-кам. 2. Угроза появления товаров-заменителей (товары или услуги, которые выполняют те же функции для тех же групп потреб-ей, но осн-ные на других технологиях). Сила влияния зависит от: цена на товары-заменители; функциональные св-ва. 3. Рыночная сила пок-ей. Сила влияния зависит от: кол-во пок-ей и объем закупок; диффер-ция тов-в; затраты пок-ля на переключение; уровень информир-ти пок-ей. 4. Рыночная сила пост-ков. Влияние: кол-во пост-ков; пост-ки не испытывают угрозу со стороны тов-в-субституттов; диффер-ция прод-ции; угроза интеграции «вперед». 5. конкуренция м/у сущ-щими компаниями в отрасли. Влияние: число и разнообразие конкур-тов; рост отрасли; диффер-ция товаров; барьер для выхода из отрасли. Все факторы определяют потенциальную рент-ть отрасли и выгодность инвестиций в отрасль. Теоретические подходы:

классический маркетинг не настаивает на углубленном исследовании конкурентов, предлагается их простое ранжирование по широте ассортимента, внешним преимуществам, характеристикам качества, ценам и системам продвижения продукции. Также используются мнения потребителей относительно продукции конкурентов, что тоже влияет на ранг конкурента. Все методики исследования конкурентного положения предприятия принято делить на две группы. Первая группа –

параметрические (в основном на основе первичной информации, когда выбираются параметры сравнения конкурентов и выясняются мнения потребителей, продавцов, поставщиков относительно этих параметров, затем информация сводится в удобную форму – матрицу или таблицу). Преимуществом этих методик является быстрота и относительная дешевизна, но в то же время есть опасность субъективности и неточности мнений. Довольно сложно проследить силу или слабость конкурента, тем более, невозможно строить прогнозы его развития. Вторая группа - рейтинговые оценки (здесь используются сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров, и сводная финансовая отчетность конкурентов, затем строится четкая математическая модель, на основе которой все данные по конкурентам сводятся в коэффициентные показатели). На основе показателей выстраивается рейтинг предприятий. Очевидным преимуществом этих методик является достаточная точность и возможность выявления точного положения собственного предприятия в отрасли.



#### 41 Матрица Мак-Кинси (Дженерал электрик): роль и принципы построения.

Более сложным вариантом портфельной модели является многофакторная матрица «Мак-Кинси» компании, разрабатывающей ее по заказу «Дженерал Электрик». Фактор «возможности расширения рынка» здесь превратился в многофакторное понятие «привлекательность отрасли». Фактор «относительная доля рынка» возрос до понятия «стратегическое положение фирмы», характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия.

Подход корпорации «Дженерал электрик» к анализу хозяйственного портфеля предполагает оценку ряда показателей в двух сферах-привлек-сть отрасли (вертик. ось) и устойчивость позиций комп. в отрасли (горизонт. ось). Самые прибыл. виды деят-ти находятся в самых привлек. отраслях, где позиции комп. наиболее прочны. Для оценки привлек-ти, конкретной отрасли корпорация применяется спец индекс привлек-ти отрасли, кот-ый учитывает размеры рынка, темпы его роста, размеры получаемой на нем прибыли, интенсивность конкур-ции, цикличность и сезонность деловой активности, а также возможности снижения себестоимости товарной ед. в условиях крупносерийного производства или за счет опыта, накопленного управляющими. Будем рассматривать высокую, среднюю и низкую привлек-ть отрасли. Устойчивость бизнеса «Дженерал электрик» оценивает по показателям его доли рынка, конкурентоспособности его цен, качества его товаров, знания им своего рынка, эффективности сбыта и имеющихся географических преимуществ. Будет сильной, слабой и средней. Лучшими считаются производства с добротными показателями по всем этим позициям, худшими те, у кот-ых показатели слабые. На основе этого анализа «Дженерал электрик» производит затем распределение ресурсов среди отдельных производств.

Организация должна оценить свое положение по каждому из факторов и определить его исходя из трех возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка должна быть максимально объективной. На ее основе фирма определяет свое место в одном из квадратов матрицы «Мак-Кинси».

Как видно из матрицы, верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний правый угол и нижний левый угол, - двойственное положение, ограниченный рост, средней уровень общей привлек-ти, нижний правый угол - отсутствие реальных возможностей будущего развития. Кружки соответствуют четырем СБЕ комп., а их площадь пропорциональна доле отраслей, в кот-ых данные СБЕ ведут конкурен-ую борьбу. Секторы в каждом кружке представляют долю рынка, занимаемую каждой СБЕ.

Кружок А – высокий потенциал рынка и высока конкурентная позиция организации (звезды)

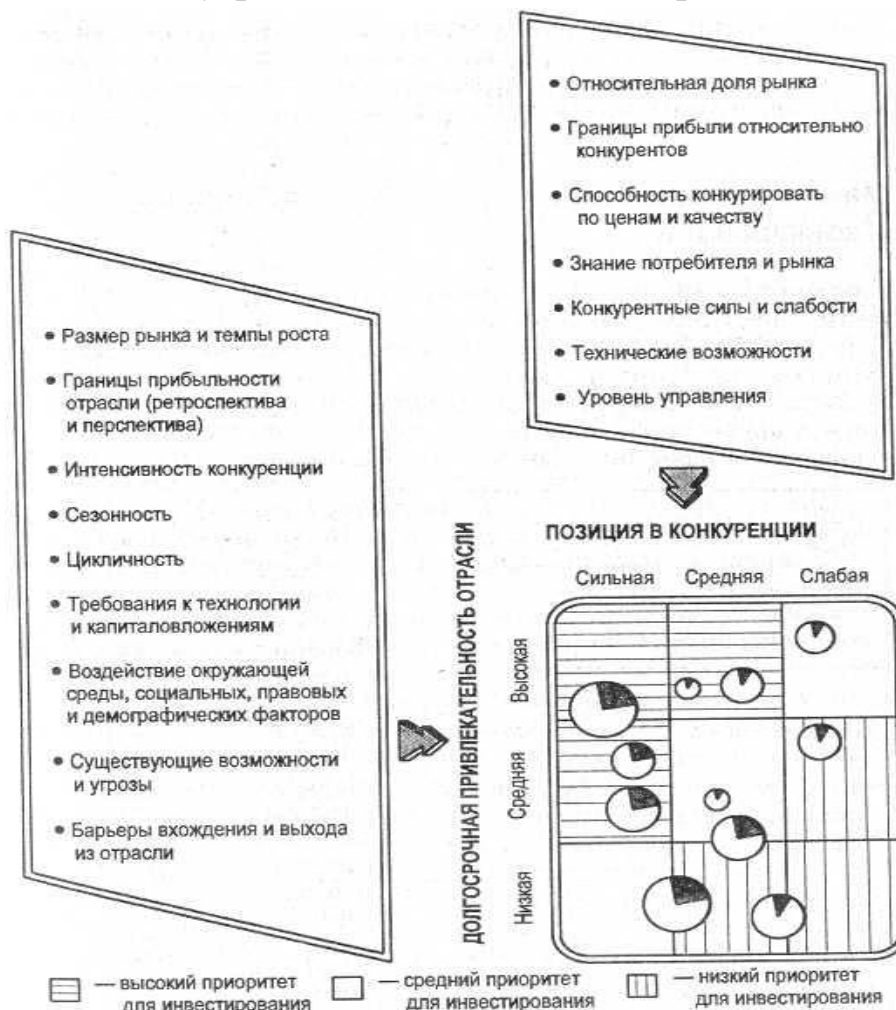
Б – привлекательность рынка низкая, но устойчивая позиция (дойные коровы)

В – низкая позиция (доля), но высокий потенциал рынка (темная лошадка)

Г – кандидаты на вылет (собаки)

Преимуществом по сравнению с простой портфельной моделью является учет наибольшего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы; в применении данной модели существуют ограничения, к которым можно отнести отсутствие конкретных рекомендаций по поведению на том или другом рынке, а также возможность субъективной, искаженной оценки фирмой своей позиции.

## 42 SWOT анализ: оценка сильных и слабых сторон фирмы конкурентов, анализ угроз и возможностей со стороны внешней среды.



Использование SWOT-анализа позволяет на основе результатов стратег-го аудита выявить сильные и слабые стороны предприятия, возможностей и угроз со стороны внешней среды. SWOT-анализ- краткий итог внутреннего и внешнего аудита, кот-ый акцентирует внимание на основных сильных и слабых сторон комп., возможностях и угрозах для ее бизнеса. В SWOT-анализ перечисляются не все сильные и слабые стороны комп., а лишь те из них, кот-ые относятся к критическим факторам успеха (это сил и слаб стороны комп., оказывающие наиболее сущ-ое значение на ее успех. Они определ-ся по отношению к конкурентам.

**Сильная сторона:** полная компетентность ключевых вопросов деят-ти компании; адекватные фин. ресурсы; хорошие впечатления покупателя о компании; экономия на масштабах пр-ва; более низкие издержки; собственные технологии; лучшие рекламные компании.

**Слабая сторона:** устаревшее оборудование; низкая прибыль; отсутствие опред. способностей и навыков в ключевой области деят-ти; внутр. производ. проблемы; узкий ассортимент пр-ции; высокая себ-ть изделий; плохая сбытовая сеть и др.

**Возможности:** вертик. интеграция; снижение торговых барьеров; увелич-ие спроса на рынке. (эконом ситуация, демограф. перемены, рынок, технология)

Угрозы со стороны внешней среды: выход на рынок конкурентов с более низкими издержками; увеличение продаж товаров-заменителей; неблагоприятные изменения в макросреде; изменения потребностей и вкусов пок-лей.

#### МАТРИЦА ЧЕТЫРЕХПОЛЬНОГО SWOT – АНАЛИЗА

	Возможности (ВО) Показатель ВО 1 Показатель ВО 2 ...	Угрозы (УГ) Показатель УГ 1 Показатель УГ 2 ...
Сильные стороны (СИС) Показатель СИС 1 Показатель СИС 2 ...	Группа 1 Разработка стратегий, использующих «силу» для реализации «возможностей» СИБ	Группа 2 Разработка стратегий, использующих «силу» для устранения «угроз» СИУ
Слабые стороны (СЛС) Показатель СЛС 1 Показатель СЛС 2 ...	Группа 3 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость», преодоление слабости за счет выявления «возможностей» СЛВ	Группа 4 Разработка стратегий, минимизирующих «слабость» и избавления от слабостей и предотвращения «угроз» СЛУ

### 43 Разработка стратегии роста компании. Интенсивное, интеграционное развитие, диверсификация деятельности предприятия.

Стратегию роста можно разработать на основе анализа, проведенного на 3 уровнях.

**1. Интенсивный рост** оправдан в тех случаях, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможностей интенсивного роста И.Ансофф предложил пользоваться методикой «сетка развития товара и рынка», где указаны 3 вида возможностей инт-го роста:

- Глубокое внедрение на рынок закл-ся в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих сущ-щих товаров на сущ-щих рынках с помощью более агрессивного маркетинга;
- Расширение границ рынка – попытки фирмы увеличить сбыт благодаря внедрению ныне сущ-щих товаров на новые рынки;
- Совершенствование товара закл. в попытках фирмы увеличить сбыт за счет создания новых или усовершенств-х товаров для ныне сущ-щих рынков.

**2. Интеграционный рост** оправдан в тех случаях, когда у сферы деятельности прочные позиции и/или, когда фирма м получить дополнит. выгоды за счет перемещения в рамках отрасли назад, вперед или по горизонтали.

- Регрессивная интеграция зак-ся в попытках фирмы получить владение или поставить под более жесткий контроль своих поставщиков;
- Прогрессивная интеграция – попытки фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль систему распределения;
- Горизонтальная интеграция - попытки фирмы заполучить во владение или поставить под более жесткий контроль ряд предприятий – конкурентов.

**3. Диверсификационный рост** оправдан, когда отрасль не дает фирме возм-тей д/дальнейшего роста или когда возм-ти роста за пределами этой отрасли знач-но привлекательнее. Компания д. выявить д/себя напр-ния, где найдет применение накопленный ею опыт или кот. будут содействовать устранению имеющихся у нее ныне недост-ков.

- Концентрическая диверсификация - пополнение своей номенклатуры изделиями, кот с технич и/или маркетинговой т.зр. похожи на сущ-щие товары фирмы. Как правило, эти товары будут привлекать внимание новых классов клиентов.
- Горизонтальная див-ция, т.е. пополнение своего ассорт-та изделиями, которые никоим образом не связаны с выпускаемыми ныне, не могут вызвать интерес сущ-щей клиентуры;
- Конгломератная див-ция, т.е. пополнение ассортимента изделиями, не имеющими никакого отн-ия ни к применяемой фирмой технологии, ни к ее нынешним товарам и рынкам.

### 47 Понятие внешней среды фирмы. Роль анализа микро- и макросреды компании в формировании стратегии компании.

Маркетин. среда фирмы - совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества. Маркетин. среда складывается из микросреды и макросреды. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т.е. поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. Макросреда представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими, как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера. При разработке маркетинговых планов руководители службы маркетинга фирмы должны учитывать интересы прочих групп внутри самой фирмы, таких, как высшее руководство, финансовая служба, служба НИОКР, служба материально-технического снабжения, производство и бухгалтерия. Для разработчиков



маркетинг. планов все эти группы как раз и составляют микросреду фирмы. Маркетинг. среда состоит из сфер, в которых фирма должна искать для себя новые возможности и следить за возникновением потенциальных угроз. Она включает в себя все силы, сказывающиеся на способности фирмы устанавливать и поддерживать контакты с целевым рынком. Маркетинговая среда фирмы складывается из микро- и макросреды.

Первой силой, действующей в микросреде, является сама фирма ее подразделения и эшелоны управления, оказывающие влияние на принятие решений руководством службы маркетинга. Вторая сила фирмы и отдельные лица, производящие необходимые компании товары и услуги, и в первую очередь ее поставщики (важное связующее звено в системе предоставления потребительской ценности). Третья сила маркетинговые посредники-фирмы, помогающие продвигать, продавать и распределять товары среди конечных покупателей (реселлеры-отдельные лица и комп., кот-ые занимаются оптовой и розничной торговлей), торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуг и кредитно-финансовые учреждения). Четвертая сила 6 типов клиентурных рынков: потребительский рынок, промышленный рынок, торгово-посреднический рынок, рынок государственных учреждений, международный рынок, рынок соц. обеспечения. Пятая сила разнообразные конкуренты, с которыми сталкивается фирма: желаний-конкуренты, товарно-родовые конкуренты, товарно-видовые конкуренты, марки-конкуренты. Шестая сила любые контактные аудитории, проявляющие реальный или потенциальный интерес к организации или оказывающие влияние на ее способность достигать поставленных целей: финансовые круги, контактные аудитории средств информации, контактные аудитории государственных учреждений, гражданские группы действия, местные контактные аудитории, широкая публика, внутренние контактные аудитории. Макросреда включает в себя основные силы, приходящие в столкновение с интересами фирмы: демографические(демография-наука, изучающая население на основе различных статист-их показ-ей: численности, плотности, географ. локализации, полового и расового состава, занятий и т.п.), экономические(-факторы, влияющие на покупательную способ-ть и структуру расходов населения),природные(-природные ресурсы, кот-ые требуются для произ-ва товаров и услуг или на кот-ые оказывает влияние деят-ть комп.),научно-технические(-силы, кот-ые создают новые технологии, открывающие новые возможности развития товара и рынка),политические факторы \_законы, гос. учреждения и группы влияния, кот-ые воздействуют на комп. и людей и ограничивают их деят-ть) и факторы культурного окружения(-общ-ые институты и др силы, влияющие на ценности, убеждения, предпочтения и действия общ-ва).

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение изучается стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей при их достижении.

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонент. Этими компонентами являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, и социальное поведение. Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все пришлось бы учитывать сразу, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также покупателей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер должен уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия.

## 48 Анализ макросреды фирмы (модель STEP-анализа). Основные характеристики макросреды в России.

Анализ влияния STEP-факторов внешней среды за пределами контроля самой организации (факторы дальней или макросреды), которые могут оказывать существенное влияние на деятельность организации и ее перспективу. STEP - аббревиатура названия факторов: социальные (S - social), технологические (T - technological), экономические (E - economic), политические (P - political). Такой анализ используют для оценки подверженности организации влиянию изменений в социальной, технической, экономической и политической сферах общества. PEST - акроним для Полит-их, Экон-их, Соц-ных и Технол-их факторов, которые используются, чтобы оценить рынок для организационной или бизнес-единицы. PEST-анализ - полезный инструмент понимания рынка, позиции компании, потенциала и направление бизнеса. Для простоты и удобства анализа все факторы принято совместно расм-ть в виде четырехпольной таблицы. Примеры факторов, которые, как правило, рассматриваются в ходе анализа: **Политические факторы:** Экологические проблемы, Текущее законодательство на рынке, Будущие изменения в закон-ве, Европейское/международное закон-во, Регул-щие органы и нормы, правит-ная политика, изменение; Торговая политика; Финанс-ние, гранты и инициативы; Группы лоббирования/давления рынка; Международные группы давления. **Влияние экономики:** Экономическая ситуация и тенденции, Инвест-ный климат в отрасли, Заграничные экономические системы и тенденции, Общие проблемы налогообложения, Налогообложение, определенное для продукта / услуг, Сезонность / влияние погоды, Рынок и торговые циклы, Специфика производства, Товаропроводящие цепи и дистрибуция, Потребности конечного пользователя, Обменные курсы валют. **Социокультурные тенденции:** Тенденции образа жизни, Демография, Мнения и отношение потребителей, Представления СМИ, Изменения законодательства, затрагивающие социальные факторы, Бренд, репутация компании, имидж технологии, Модели поведения покупателей, Мода и образцы для подражания, Главные события и факторы влияния, Точки контакта покупателей, Этнические / религиозные факторы, Реклама и связи с общественностью. **Технологические инновации:** Развитие конкурентных технологий, Финансирование исследований, Связанные / зависимые технологии, Замещающие технологии/решения, Зрелость технологий, Производственная емкость, уровень; Информация и коммуникации; Потребители, покупающие технологии; Законодательство по технологиям; Потенциал инноваций; Доступ к технологиям, лицензирование, патенты; Проблемы интеллектуальной собственности.

Отличие SWOT-анализа от PEST-анализа:

PEST-анализ изучает рынок; SWOT-анализ изучает положение бизнес-единицы на рынке, концепцию продукции или идею. На практике ПЭСТ-анализ удобно применять при разработке плана маркетинга качестве инструмента макроэкономического

анализа окружающей среды компании и доступных ресурсов. В связи с переходом России к рыночным отношениям, внешняя среда организаций нашей страны резко изменилась. Поэтому она имеет свои особенности в отличие от других стран, где эти отношения развиваются на протяжении многих десятилетий и здесь научились противостоять воздействиям факторов внешней среды. Особенности среды внешнего окружения заключаются в её сложности и подвижности, сюда также можно включить и неопред-ст-ть. Очень большое количество факторов приходится учитывать менеджерам. Здесь можно выделить несколько факторов, таковыми являются: высокие налоги, правительственное регулирование и бюрократия, трудности в поисках источников финансирования и нахождения хороших работников. И это действительно очень важные факторы, так как именно они являются основными препятствиями и проблемами. Налоговое законодательство и вообще законодательство у нас в России настолько не идеально, что организации не могут как следует реагировать на его изменения. Законы в РФ изменяются чуть ли не каждую неделю. Штат бюрократического аппарата в России настолько вырос и преобладание вертикальных связей в государственном аппарате настолько велико, что некоторые люди не могут открыть своё дело, а организации даже отчитываться не перед одним, а несколькими чиновниками. И в последнее время всё больше проявляется коррупция в организациях государственной власти. Трудности в поисках источников финансирования не менее важная проблема. Особенно остро эта проблема стоит сейчас, когда в стране происходит и экономический кризис. Но особо важной проблемой является нахождение хороших работников, особенно менеджеров. У нас в России единицы менеджеров-профессионалов. Это объясняется тем, что в связи с переходом от плановой экономики к рыночным отношениям, не было специально подготовленных людей, которые бы могли управлять в условиях рыночной экономики. Только сейчас, понимая эту проблему, осуществляют подготовку профессионалов-управленцев. Но не только отечественные организации сталкиваются с этими факторами, но и зарубежные предприниматели. И они, предполагающие начать свою деятельность в России, должны быть готовы столкнуться с проблемами и препятствиями, которые в сходной степени не существуют у них в стране. Эти факторы могут включать надёжность деловых партнёров и поставщиков, банковское обслуживание, валютно-финансовые операции, преступность против бизнеса, этические проблемы. Они также должны быть готовы к тому, что их российские патриоты могут придавать меньшее значение проблемам, которые часто являются важными с точки зрения иностранных коллег, таким, как управление персоналом, реклама, несправедливая конкуренция, повышение квалификации работников, а также их обучение.

#### **49. Стратегии маркетинга: портфельная, деловая и функциональная.**

**Разработка портфельной стратегии** компании начинается с определения ее стратегических хозяйственных подразделений, являющихся самостоятельными хозяйственными единицами, обладающими высокой степенью самостоятельностью. СХП должны соответствовать трем критериям: иметь своих, отличных от других подразделений, потребителей и конкурентов; обслуживать внешний по отношению к организации рынок; контролировать все ключевые факторы успеха в отрасли. В основе классификации СХП лежит их относительная доля на рынке (по сравнению с основным конкурентом) и темпы роста в отрасли. Высокая относительная доля на рынке позволяет предприятию экономить на опыте и на издержках производства и является одним из подтверждений его рыночной силы. Темпы роста отрасли определяют ее привлекательность.

Варианты портфелей:

1. Сбалансированный: среди хозяйственных подразделений есть представители всех групп, те, которые приносят доходы сейчас и будут приносить в будущем

1. портфели роста: все доходы для развития

2. портфель прибыли: меньше инвестиций в будущее, больше в настоящее и как следствие финансовой стабильности.

При **разработке деловой стратегии предприятия** достигается соответствие между целями и ресурсами компании и окружающей ее внешней средой. Стратегия организации представляет собой инструмент, характеризующий направления развития бизнеса. Ее назначение в том, чтобы идеи, сформулированные в миссии, представить в виде конкретного плана действия. В основу разработки стратегии заложен принцип ее соответствия условиям внешней среды и внутренним ресурсам компании. Стратегии роста определяют область рыночной деятельности предприятия в сочетании с развитием продукта, оценкой выгодности новых приобретений и с учетом эффекта от дифференциации товаров и затрат от увеличения объема их выпуска. Возможно использование стратегии интенсивного роста, интеграционного роста и диверсификации. Теоретические модели, разработанные М. Портером, дают возможность определить пути создания конкурентного преимущества (продуктовая, ценовое на массовом рынке или в отдельной денежной нише); выбрать стратегию в зависимости от позиции компании на рынке; предвидеть изменения в поведении конкурентов, их реакцию на маркетинговые усилия предприятия. Матрица завоевания конкурентных преимуществ (трех основных альтернативных стратегий) М. Портера используется для формулировки конкурентной стратегии.

**Функциональная стратегия** – осуществляют руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения).

Мероприятия: действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.

Функциональная маркетинговая стратегия направлена на выбор предприятием целевых рынков и разработку комплекса маркетинга. Ответственность за разработку функциональной стратегии несут руководители подразделений внутри компании или корпорации, т.е. руководители среднего звена, решения принимаются главой подразделения. К характерным мероприятиям относятся действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения, а также обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах.

Маркетинговые стратегии на функциональном уровне: 1) стратегии сегментации; 2) стратегии позиционирования; 3) стратегии комплекса маркетинга, которые предусматривают разработку след. инструментальных стратегий: а) продуктовые стратегии; б) ценовые стратегии; в) стратегии распределения; г) стратегии продвижения.

## 62. Понятие отрасли. Анализ конкурентной среды в отрасли. Факторы успеха в отрасли.

Отрасль (индустрия) – группа комп., предлагающих продукт или группу продуктов, кот-ые в значит-ой степени взаимозаменяемы. Схема проведения АКС в отрасли: Оценить основные эк-кие характеристики (опр. темп роста рынка, геогр. хар-ки, структура отрасли и т.д.), Проанализировать конкурентную среду (напряженность конкур. борьбы м/у сущ-щими компаниями, угрозу входа на рынок новых компаний, степень влияния пок-ей и пост-ков), Оценить конкур. позицию осн. фирм (благоприят./нет), Анализ конкур-тов, Опр. ключевые факторы успеха, дать закл. оценку перспектив отрасли и общей ее привлекательности. Анализ конкурентной среды (силы, угрожающие компании):

1. Угроза появления новых участников. Входные барьеры: экономия на масштабах произ-ва; правовая защита (если есть патенты); дифференциация товара и имидж торг. марки; потребность в капитале; изд-ки переключения (единовременные физ. и психол. затраты пок-ля, желающего переключиться с пр-ции имеющегося пост-ка на пр-цию нового уч-ка рынка); доступ к каналам распр-ия; эффект опыта и преим-ва сущ-щей фирмы по изд-кам. 2. Угроза появления товаров-заменителей (товары или услуги, которые выполняют те же функции для тех же групп потреб-ей, но осн-ные на других технологиях). Сила влияния зависит от: цена на товары-заменители; функциональные св-ва. 3. Рыночная сила пок-ей. Сила влияния зависит от: кол-во пок-ей и объем закупок; дифферен-ция тов-в; затраты пок-ля на переключение; уровень информир-ти пок-ей. 4. Рыночная сила пост-ков. Влияние: кол-во пост-ков; пост-ки не испытывают угрозу со стороны тов-в-субститутов; дифферен-ция прод-ции; угроза интеграции «вперед». 5. конкуренция м/у сущ-щими компаниями в отрасли. Влияние: число и разнообразие конкур-тов; рост отрасли; дифферен-ция товаров; барьер для выхода из отрасли. Все факторы определяют потенциальную рент-ть отрасли и выгодность инвестиций в отрасль.

Ключевые факторы успеха (ф-ры, опред-щие фин. и конкурентный успех в той или иной отрасли, основа для создания стратегии): использование мощностей; укрепленная сеть оптовиков; достаточно умная реклама.

Факторы успеха, зависящие от технологий: наличие патентов; постоянное проведение науч. исследований; способность инноваций в произв. процессе.

Ключевые факторы, относящиеся к пр-ву: низкий уровень себ-ти прод-ции; поддержание высокого кач-ва; высокая степень исп-ния производ. мощностей; выгодное местонахождение предприятия; квалиф-ый персонал; высокая произв-ть труда; наличие технологич. возможностей широкого ассорт-та пр-ции.

Ключевые факторы, относящиеся к реализации пр-ции: широкая сеть оптовых и розничных торговцев; наличие собств-ой сети рознич. торговли; эффективная логистика.

Ключевые факторы, относящиеся к маркетингу: лояльность пок-ей к бренду; широкий ассортимент пр-ции и постоянное ее обновление; эффективный комплекс марк-га; высокий уровень сервисного обслуж-ия и гарантии для пок-ля.

Ключевые факторы успеха, связ-ые с организац. возможностями: доступ к фин. ресурсам; способ-ть быстро реагировать на изменяющуюся рын. ситуацию; орг-ция упр-ия ключевыми процессами, а не только функциями.

## 66. Деловая маркетинговая стратегия компании.

Деловая (конкурентная) стратегия компании призвана определить каким образом отдельные направления функционирования могут обеспечить конкурентоспособность по сравнению с другими компаниями. Для эффективного планирования конкурентных маркетинговых стратегий компании необходимо выяснить все о своих конкурентах. Она должна постоянно сравнивать свои товары, цены, каналы сбыта и методы стимулирования сбыта со своими конкурентами. Это позволит ей выявить потенциальные конкурентные преимущества и возможный ущерб. Благодаря этому она может пустить в ход более эффективные маркетинговые стратегии и подготовить защитные меры в ответ на действия конкурентов.

Анализ конкурентов включает, во-первых, выявление основных конкурентов компании в рамках отрасли и на рынках. Во-вторых, он предусматривает сбор информации о стратегиях, целях, сильных и слабых сторонах конкурентов. С помощью этой информации компания может определить, каких конкурентов ей следует атаковать, а каких избегать.

Выбор той или иной конкурентной маркетинговой стратегии зависит от позиции компании в отрасли и ее целей, возможностей и ресурсов.

Согласно М. Портеру существуют 3 общие конкурентные стратегии:

1. лидерство по общим затратам. В этом случае компания стремится к максимальному снижению издержек производ-ства и распределения, чтобы установить цену, меньшую, чем у конкурентов и благодаря этому завладеть значительной долей рынка.

2. стратегия широкой дифференциации. В данном случае компания сосредотачивает основные усилия на создании в высшей степени дифференцированного продуктового ассортимента и маркетинговой программы, становясь таким образом лидером отрасли в данной категории продуктов. Большая часть потребителей предпочитает приобретать ее торговую марку при условии, что цена не слишком высока.

3. концентрация. В отличие от первых стратегий, рассчитанных на массовый рынок, при данной стратегии компания сосредотачивает усилия на качественном обслуживании нескольких сегментов, а не всего рынка. Посредством этого компания добивается лидерства в конкретном сегменте рынка.

Конкурентная маркетинговая стратегия зависит также и от того, к какому типу относится данная компания: является ли она лидером рынка, рыночным претендентом, рыночным последователем, рыночным претендентом или нишевым игроком.

Лидер рынка должен решить три основные задачи: расширять ли рынок, защищать ли рыночную долю и увеличивать ее. Такие компании, как правило заинтересованы в расширении всего рынка, поскольку в результате любого увеличения объема продаж он выигрывает больше остальных. Чтобы постоянно увеличивать рынок лидер находится в постоянном поиске новых потребителей, новых возможностей использования продукта и способов, которые обеспечат более частое и интенсивное потребление своих продуктов. Для защиты существующей доли рынка и ограждения от атак конкурентов лидер может воспользоваться оборонными стратегиями, такими как позиционная оборона, фланговая оборона, мобильная оборона, стянутая

оборона. Лидер может также стремиться и к увеличению своей доли рынка. Это целесообразно, когда увеличение доли приводит к значительному увеличению прибыли компании.

Рыночный претендент – компания, которая стремится увеличить свою долю рынка атакуя лидера или другие преуспевающие компании. Компания-претендент может выбрать одну из нескольких наступательных стратегий.

Рыночный последователь – это преуспевающая компания, которая стремится выжить на рынке. Такая компания обычно опасается, что, ввязавшись в конкурентную войну, она больше потеряет, чем приобретет. Она старается использовать в стратегии свои специфические навыки, чтобы добиться расширения рынка. Некоторые из них достигают больших показателей, чем лидеры отрасли.

Нишевой игрок – как правило, небольшая компания, обслуживающая некоторые части рынка, которые не привлекают более крупные фирмы. Они специализируются на обслуживании определенных групп конечных потребителей, на определенном уровне производственного цикла, на клиентах определенного размера, на конкретных потребителях, на географическом регионе, а также на производстве конкретных продуктов или продуктов, обладающих определенными характеристиками, и на предоставлении конкретных услуг.

## 67. Анализ конкурентоспособности фирмы и разработка деловой рыночной стратегии.

**Конкурентное поведение** — это позиция, которую в процессе принятия решений занимает фирма по отношению к своим конкурентам. **Пять типов поведения.** 1. Независимое поведение имеет место тогда, когда действия и/или противодействия конкурентов совершаются без учета, в явной или в неявной форме, поведения фирмы; такая позиция характерна в основном для всех второстепенных решений. Иногда она имеет место и применительно к стратегическим решениям в фирмах, доминирующих на рынке. 2. Кооперативное поведение соответствует уверенной или благодушной позиции, выраженному или подразумеваемому стремлению скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации. Молчаливое согласие часто встречается среди средних фирм; явные соглашения скорее присущи крупным компаниям на рынках олигополии, не подпадающих под законодательство о конкуренции или слабо контролируемых в этом аспекте. 3. Адаптивное поведение основано на явном учете действий конкурентов: оно заключается в приспособлении своих решений к наблюдаемым решениям конкурентов, не всегда, впрочем, с учетом их последующей реакции. Если все конкуренты на рынке принимают поведение этого типа, имеет место цепь взаимных согласований вплоть до стабилизации рынка. 4. Опережающее поведение — это более сложная линия поведения, состоящая в том, чтобы предвидеть реакцию конкурентов на действия фирмы, полагая, что они сохраняют прежний тип поведения. Таким образом, подразумевается, что фирма знает функцию реакции конкурентов и включает ее в процесс разработки своей стратегии. 5. Агрессивное поведение предусматривает предвидение реакции конкурентов на решения фирмы. Однако в этом случае предполагается, что конкуренты всегда занимают самую неблагоприятную позицию по отношению к фирме. Поведение этого типа чаще всего встречается в ситуации олигополии при нерасширяемом глобальном спросе, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого.

**Необходимость системы слежения за конкуренцией** Выбор позиции по отношению к конкурентам занимает центральное место в любой стратегии. Эта позиция должна опираться на тщательный анализ. *Задачи анализа конкуренции:* «Цель анализа конкурентов в том, чтобы построить профиль характера и успеха вероятных изменений стратегии, которые может произвести каждый конкурент, вероятного ответа каждого конкурента на набор реалистичных стратегических действий, которые могут начать другие фирмы, и вероятно и реакции каждого конкурента на совокупность изменений в отрасли и более широких сдвигов в среде, которые могут произойти. Для разработки деловой рыночной стратегии необходимо соответствие трех составляющих: внешняя среда, стратегия компании, ресурсы компании.

**БАЗОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ** Первая ступень разработки стратегии развития заключается в уточнении природы **удерживаемого конкурентного преимущества**, которое становится базой для дальнейших стратегических и тактических шагов. Чтобы выявить такое преимущество, нужно, проведя анализ конкурентной ситуации, ответить на следующие вопросы: Каковы **ключевые факторы успеха** для рассматриваемого рынка товара или сегмента: Каковы **сильные и слабые стороны** фирмы по отношению к этим ключевым факторам; Каковы сильные и слабые стороны **самого опасного конкурента** по отношению к этим же ключевым факторам. Исходя из этой информации, фирма может: определить конкурентное преимущество, в отношении которого у нее наилучшая позиция; принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области; попытаться нейтрализовать конкурентные преимущества своих соперников. Таким образом, выбираемые базовые стратегии будут различаться в зависимости от того, на какое преимущество они опираются. По мнению Портера (Porter, 1980), существуют **только три базовые конкурентные стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара.** Стратегия лидерства за счет экономии на издержках Эта базовая стратегия опирается на **производительность** и обычно связана с существованием эффекта опыта. Подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта опыта, тщательную проработку конструкции новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания всей стратегии – низкие издержки по сравнению с конкурентами. Преимущество в отношении издержек создает эффективную защиту против пяти конкурентных сил: Фирма способна противостоять своим прямым конкурентам даже в случае **ценовой войны** и в состоянии получать прибыль при цене, минимально допустимой для конкурентов; Сильные **клиенты** не могут добиться снижения цены ниже уровня, приемлемого для наиболее сильного конкурента; Низкие издержки обеспечивают защиту против сильных **поставщиков**, так как дают фирме большую гибкость в случае повышения входных издержек; Низкие издержки создают барьер входа для **новых конкурентов** и одновременно хорошую защиту против **товаров-заменителей.** Стратегии дифференциации Целью подобных стратегий является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов. Фирма благодаря своим отличительным особенностям обладает значительной **рыночной силой.** **Формы дифференциации:** имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Дифференциация, как и лидерство по издержкам, защищает фирму от

пяти конкурентных сил, но совершенно иным способом. По отношению к **прямым конкурентам** дифференциация снижает заменяемость товара, усиливает приверженность марке, уменьшает чувствительность к цене и тем самым повышает рентабельность. Приверженность клиентов **ослабляет их давление на фирму** и затрудняет **приход на рынок новых конкурентов**. Повышенная рентабельность увеличивает устойчивость к возможному росту издержек в результате действий **сильного поставщика**. Отличительные свойства товара и завоеванная приверженность клиентов защищают фирму и от **товаров-заменителей**. **Стратегии специализации** Третья базовая стратегия — это стратегия **специализации**, т.е. концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей, без стремления охватить весь рынок. Цель - удовлетворение потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то, и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия концентрации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.