

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
_____ Ю.Ю. Сулова
« ____ » _____ 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Разработка стратегии маркетинговой деятельности предприятия
на тему

Руководитель	_____	<u>д-р экон. наук, профессор</u>	<u>Е.В. Щербенко</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия
Выпускник	_____		<u>А.С. Степанова</u>
	подпись, дата		инициалы, фамилия
Нормоконтролер	_____	<u>канд. экон. наук, доцент</u>	<u>А.В. Волошин</u>
	подпись, дата	должность, ученая степень	инициалы, фамилия

Красноярск 2019

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	8
1.1. Маркетинговые стратегии: понятие, виды	8
1.2. Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия	16
1.3. Процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия.....	32
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ СРЕДЫ ООО «САМАНТА»	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Саманта»	37
2.2. Оценка внутренней среды ООО «Саманта».....	48
2.3. Внешняя маркетинговая среда ООО «Саманта»	61
ГЛАВА 3. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «САМАНТА»	70
3.1. Выбор стратегической альтернативы в рамках стратегии маркетинговой деятельности предприятия ООО «Саманта».....	70
3.2. Разработка плана реализации стратегии маркетинговой деятельности предприятия	73
3.3. Обоснование выбранной стратегии маркетинговой деятельности предприятия	78
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87

ВВЕДЕНИЕ

Любое предприятие является связующим звеном, между возникающими потребностями людей и возможностями удовлетворения этих потребностей. Создаваясь, оно ставит перед собой задачу производство товаров, выполнение работ и услуг для потребления и имеет своей экономической целью создать более высокий результат своей работы в денежном выражении за определенный период, или получить максимальную прибыль. Для осуществления данной цели на предприятии разрабатывается стратегический проект развития предприятия.

Разработка стратегии маркетинговой деятельности должна рассматриваться как часть общего процесса стратегического управления деятельностью фирмы, в котором фирма критически оценивает то положение, в котором она находится в данный момент, определяет свои цели, вырабатывает и оценивает альтернативные варианты достижения этих целей с учетом их приоритета. Общая стратегия компании и ее маркетинговая стратегия во многом совпадают. Маркетинг заботится о нуждах потребителя и о способности предприятия удовлетворить их; эти же факторы определяются миссией и задачами компании. В стратегическом планировании предприятие использует многие понятия маркетинга – доля рынка, развитие рынка, рост; порой бывает сложно отделить стратегическое планирование от маркетингового. На практике некоторые предприятия называют свое стратегическое планирование «стратегическим маркетинговым планированием».

Маркетинг играет ключевую роль в нескольких областях стратегического планирования. Во-первых, обеспечивает руководящие методологические принципы – маркетинговую концепцию, которая предполагает ориентацию стратегии предприятия на нужды важнейших групп потребителей. Во-вторых, маркетинг предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные

возможности рынка и позволяя оценить потенциал предприятия. Наконец, в рамках каждого отдельного подразделения предприятия маркетинг помогает разрабатывать стратегию выполнения задач.

Разработка стратегии маркетинговой деятельности как процесс, направлена на то, чтобы исследовать, как фирма собирается использовать свои рыночные возможности для достижения маркетинговых целей, способствующих достижению корпоративных целей. Именно разработка детальной стратегии маркетинговой деятельности с «прохождением» всех элементов данного пути, а также с учетом необходимости использования в процессе разработки основных составляющих маркетинговой деятельности (таких как изучение рынка, изучения потребителя, изучения возможностей фирмы и ее конкурентов и т.п.) явились целью данной работы.

Целью бакалаврской работы является разработка стратегии маркетинговой деятельности предприятия.

Достижению цели будет способствовать решение следующих задач:

1. Рассмотреть теоретические основы формирования стратегии маркетинговой деятельности предприятия;
2. Проанализировать факторы маркетинговой среды предприятия ООО «Саманта»;
3. Разработать стратегию маркетинговой деятельности предприятия ООО «Саманта».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является предприятие розничной торговли ООО «Саманта», а предметом исследования – разработка стратегии маркетинговой деятельности данного предприятия.

В ходе выполнения практической части работы использовался широкий спектр методов и подходов к изучению внутренней и внешней среды предприятия, его сил, возможностей и способов нейтрализации угроз со стороны конкурентов и внешних регулирующих органов.

Теоретической и методологической основой исследования являются труды отечественных и зарубежных ученых-экономистов в области разработки стратегии маркетинга, работы ведущих ученых по вопросам маркетинга в России, федеральные и региональные программы социально-экономического развития бизнеса.

Работа структурирована, состоит из введения, трех глав, заключения, списка библиографических источников и приложений.

В первой главе работы рассмотрены теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии предприятия. Изучены понятия маркетинговой стратегии и ее виды. Рассмотрена классификация маркетинговых стратегий предприятия. Изучен процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия.

Во второй главе работы проанализирована деятельность предприятия ООО «Саманта». Рассмотрена организационно-экономическая характеристика предприятия. Проанализирована внутренняя маркетинговая среда объекта исследования. Оценены факторы внешней среды, влияющие на разработку маркетинговой стратегии предприятия ООО «Саманта».

Третья глава работы посвящена разработке стратегии маркетинговой деятельности предприятия и плану мероприятий по ее реализации для объекта исследования.

Объем работы составляет 92 страницы, работа иллюстрирована 33 таблицами, 28 рисунками. Библиографический список литературы составляет 50 источника.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Маркетинговые стратегии: понятие, виды

Маркетинговая деятельность как важнейшая функция в сфере предпринимательства должна обеспечивать устойчивое, конкурентоспособное функционирование и развитие того или иного субъекта маркетинговой системы на рынке товаров и услуг с учетом состояния внутренней и внешней среды. В этом представлении маркетинговая деятельность предполагает проведение маркетинговых исследований и на их основе разработку стратегии и программу маркетинговых мероприятий, которые используются в целях развития фирмы и эффективности удовлетворения потребности конечного потребителя [7].

Определений маркетинговой стратегии достаточно много. Рассмотрим некоторые из них в таблице 1.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «стратегия маркетинга»

Автор	Определение «стратегия маркетинга»	Подход к определению
А	Б	В
А. Д. Чандлер	определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей	Как цель и задачи
О.С. Виханский	путь создания конкурентных преимуществ с помощью отличительных характеристик	Как конкурентное преимущество
Т.С. Бронникова, А.Г. Чернявский	формирование целей, достижение их и решение задач предприятия-производителя по каждому отдельному товару, по каждому отдельному рынку на определенный период. Стратегия формируется в целях осуществления производственно-коммерческой деятельности в полном соответствии с рыночной ситуацией и возможностями предприятия	Как цель и задачи
А.М. Годин	рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которые включают конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга и уровню затрат на маркетинг	Как направление деятельности

А	Б	В
Б.В. Сребник	совокупность маркетинговых мероприятий, посредством которых компания намеревается достичь запланированных величин объема продаж и прибыли	Как совокупность мероприятий
Э.А. Уткин	составная часть всего стратегического управления предприятием, это план его деловой активности	Как план
М.М. Алексеева	комплекс базовых решений и принципов, вытекающих из оценки рыночной ситуации и собственных возможностей, направленных на достижение генеральной цели фирмы	Как совокупность управленческих решений
Г. Ассэль	это выбор целевого рынка и маркетингового комплекса, соответствие которых помогут обеспечить максимальный эффект продаж продукта и услуг	Как совокупность инструментов
Г.Л. Азоев	это методы, которые планируются использовать для достижения поставленных целей. Они соотносятся с элементами маркетинга-микс. Достижение каждой цели предполагает разработку стратегий для каждого из этих элементов. Затем возможности достижения целей и стратегий перепроверяются в терминах доли рынка, объема продаж, марки прибыли, и т.д.	Как цель и задачи

Составлено по [15, 28, 36, 27,31,40]

Проанализировав все авторские подходы, можно определить: «маркетинговая стратегия» - это реализация потенциала компании, направленное на увеличение ее рыночной стоимости. В большинстве приведенных определений основной фокус сделан в понятии на цель и задачи. По существу стратегиями названы отдельные составляющие текущего планирования и управления компанией, которое зависит от интегральных, количественно выраженных стратегических показателей (критериев) развития.

Еще до выхода компании на рынок маркетинговая стратегия предполагает:

1) глубокий анализ рыночной ситуации и прогноз ее развития (сложившихся и ожидаемых соотношений между спросом и предложением);

2) оценку степени свободы в установлении горизонтальных контактов (с сотрудничающими предприятиями и конкурентами);

3) определение своей собственной позиции на рынке и коммерческого риска, связанного с изменением этой позиции под влиянием конкуренции;

4) разработку самостоятельной организационной, технико-технологической, ассортиментной, ценовой политики предприятия в целях изменения конъюнктуры рынка в желаемом направлении;

5) сбор, обработку и анализ информации о факторах, формирующих рыночное окружение предприятия;

6) подготовку высококвалифицированных специалистов и руководителей, способных вести деловые переговоры и практически реализовать маркетинговую программу в полном объеме, либо привлечение надежных исполнителей со стороны.

Наиболее оптимальное сочетание маркетинговых инструментов является практическим воплощением маркетинговой стратегии компании.

Маркетинговая стратегия включает:

1. выбор рынков, на которые планирует выход фирма;
2. сегментацию рынка и организацию системы продвижения рыночных продуктов для каждого сегмента;
3. организацию рекламы на всех этапах процесса продажи товаров;
4. прогноз действий конкурентов;
5. учет экономических и организационных возможностей самой компании и другое.

Непременным требованием, предъявляемым к разрабатываемым стратегиям, является возможность их приспособления к ранее непредвиденным изменениям условий внешней маркетинговой среды [7]. Необходимость разработки и внедрения стратегии развития компании обычно возникает при внезапных изменениях во внешней среде фирмы. Причин данных изменений может быть множество: от насыщения рынка,

создания новых технологий и возникновения многочисленных конкурентов до кардинального изменения законодательства и другое.

В таких ситуациях традиционные правила работы организации не позволяют вовремя использовать возникающие возможности и защищаться от опасностей. В компании, где нет единой согласованной стратегии, обычной становится ситуация, когда различные подразделения вырабатывают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. [28]

Особенно важна разработка стратегии по мере значительного возрастания масштабов бизнеса.

Виды маркетинговых стратегий в различных источниках трактуются по разному, рассмотрим разные подходы.

Маркетинговые стратегии на практике могут проявляться в формах роста (интенсивного, интеграционного и диверсификационного), сокращения и комбинированных (рисунок 1, 2, 3) [8].

Применение стратегии интенсивного роста целесообразно в случаях, когда у компании имеются неиспользованные рыночные возможности (рисунок 1).

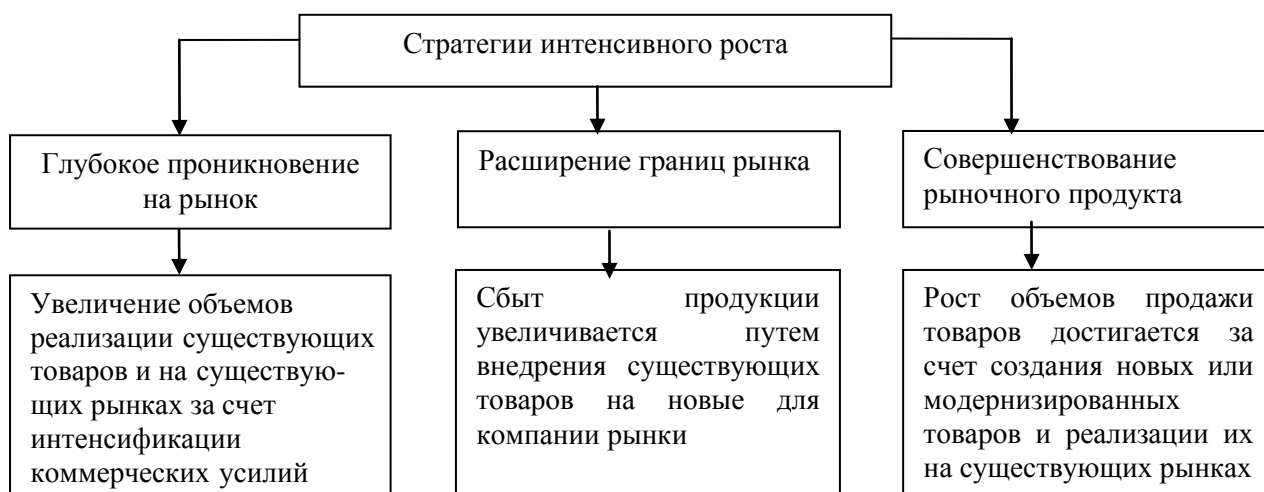


Рисунок 1 – Маркетинговые стратегии интенсивного роста [8]

Стратегию интеграционного роста целесообразно использовать, когда компания имеет на рынке прочные позиции и может получить

дополнительный экономический эффект за счет интеграции со своими контрагентами или конкурентами (рисунок 2).



Рисунок 2 – Маркетинговые стратегии интеграционного роста [8]

Стратегия диверсификационного роста эффективна, когда возможности компании внутри отрасли ограничены, а рыночные возможности в других отраслях более привлекательны. На практике возможно применение следующих стратегий (рисунок 3):

1. стратегия роста — предполагает значительный прирост объемов продажи; применяется обычно в отраслях, которые не только сами интенсивно развиваются, но еще и с быстро меняющейся технологией;

2. стратегия ограниченного роста — применяется в уже сложившихся отраслях и направлена на удержание стабильных объемов продажи товаров;

3. стратегия сокращения — используется в случаях, когда наблюдается устойчивая тенденция снижения продажи. При применении этой стратегии сокращаются объемы продаж с возможным последующим уходом с данного сегмента рынка;

4. комбинированная стратегия — представляет сочетание выше-приведенных стратегий и наиболее часто применяется. [32]

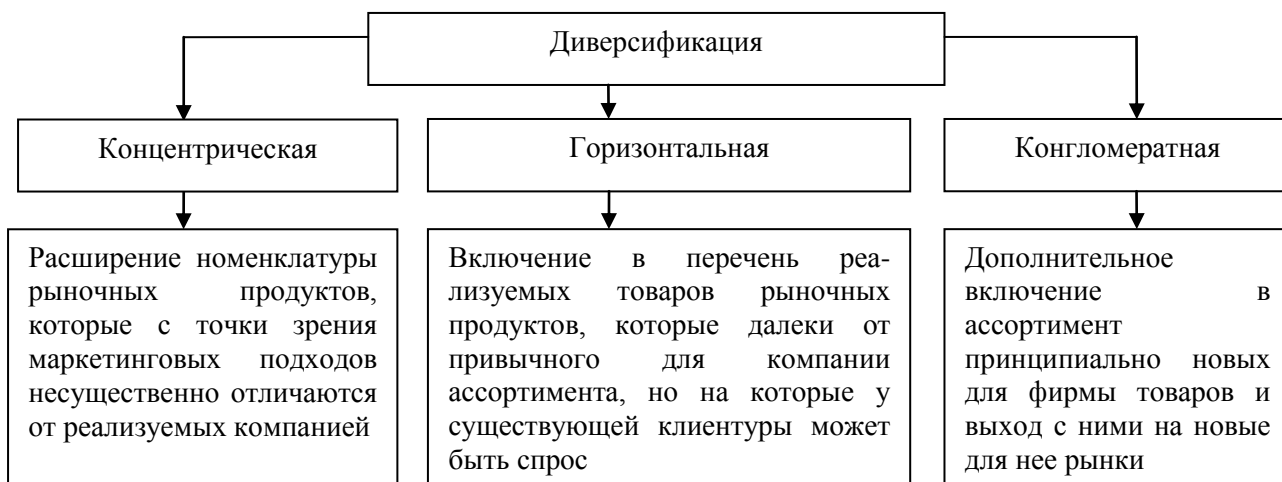


Рисунок 3 – Маркетинговые стратегии диверсификации [8]

Компания, начинающая свою деятельность с одного вида продукции или услуги, в дальнейшем сталкивается с проблемой диверсификации.

Под диверсификацией традиционно понимают одновременное развитие нескольких обособленных друг от друга видов деятельности, а также расширение ассортимента производимых рыночных продуктов.

К основным причинам, в силу которых компаниям приходится диверсифицировать, относятся:

- стремление выжить и упрочить свое положение в условиях конкуренции;
- попытка снизить предпринимательские риски, распределив их между различными сферами деятельности;
- возможность получить большую прибыль, чем при простом наращивании объемов производства;
- необходимость реагировать на изменение конъюнктуры;
- расширение действующего производства;
- сокращение численности работников и потребность загрузить их новыми видами работ и др.;
- образование избыточных финансовых ресурсов, превосходящих необходимые для поддержания конкурентных преимуществ компании в функционирующих сферах бизнеса. [45]

Основной целью диверсификации, как правило, является обеспечение выживания компании, усиление ее конкурентоспособности и повышение прибыльности. Именно диверсификация, поиск новых направлений эффективной деятельности позволяют компании ускорить развитие, получить дополнительные доходы и обрести новые конкурентные преимущества.

Впервые классификацию маркетинговой стратегии в зависимости от состояния спроса предложил американский профессор Ф. Котлер, выделивший восемь состояний спроса (таблица 2), которым соответствует определенный вид маркетинговой стратегии.

Таблица 2 - Цели и стратегии маркетинговой деятельности в зависимости от состояния спроса

Состояние спроса	Цели маркетинга	Стратегия маркетинговой деятельности
А	Б	В
Негативный спрос	Создать спрос	Конверсионный маркетинг — помогает преодолеть отрицательный (негативный) спрос, т.е. практически создать его там, где потребность пока не может сформироваться из-за предубеждений, ложной информации о товаре и по другим причинам
Отсутствие спроса	Стимулировать спрос	Стимулирующий маркетинг — возбуждает спрос. Спрос может отсутствовать, когда товары по тем или иным причинам не интересуют покупателей. Отсутствие спроса может объясняться и тем, что товары или услуги потеряли для покупателей всякую ценность или потребитель еще не готов к принятию новых рыночных продуктов
Потенциальный спрос	Развить спрос	Развивающий маркетинг — охватывает скрытый, потенциальный спрос, превращающий его в реальный (например, спрос на персональные компьютеры более высокого класса)
Снижение спроса	Повысить спрос	Ремаркетинг — оживляет снижающийся спрос. Например, снижение ставки рефинансирования увеличивает спрос на ценные бумаги
Колеблющийся (неустойчивый спрос)	Сбалансировать спрос	Синхромаркетинг — позволяет регулировать колеблющийся спрос, придать неустойчивому спросу относительную стабильность. Такой спрос характеризуется сезонными или другими колебаниями (например, изменениями моды, покупательских вкусов), которые не совпадают с имеющимся товарным предложением. Стратегия синхромаркетинга построена на «сглаживании» объемов предложения и спроса

А	Б	В
Полный спрос	Поддерживать спрос на уровне достигнутого максимума	Поддерживающий маркетинг — позволяет сохранить потребности и спрос на достигнутом уровне удешевлением, обновлением, дополнением ассортимента товаров и услуг. Так, коммерческие банки для поддержания объемов спроса на свои услуги практикуют удешевление стоимости оказываемых услуг для клиентов
Чрезмерный спрос	Снизить спрос	Демаркетинг — снижает чрезмерный спрос через повышение цен, аукционную продажу и другие средства (например, на предметы роскоши, антиквариат)
Иррациональный спрос	Ликвидировать либо сильно снизить спрос	Противодействующий маркетинг — уменьшает или ликвидирует спрос на товары и услуги, удовлетворяющие иррациональные потребности (табачные изделия, алкогольные напитки)

[28]

Цели маркетинга могут быть как долгосрочные, так и краткосрочные. Одним из главных правил их формирования применительно к деятельности предприятия должно быть сочетание качественных и количественных параметров выпускаемой и реализуемой на рынке продукции. Качественные признаки целевых установок маркетинга — это увеличение, снижение или стабилизация спроса с помощью широкого маневрирования товарным предложением, ценами, проведения рекламных мероприятий, улучшения условий поставки и сбыта и т.д. Из количественных показателей следует назвать объемы продажи, прибыли, расходы на рекламу, долю продукции предприятия на рынке, общие затраты на маркетинг и др. [26]

Стратегии конкуренции компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке.

Стратегии сокращения – направления деятельности, при которых компания стремится достичь текущих целей (в частности увеличить прибыль) посредством способов, не связанных с ростом.

Позиционные стратегии складываются из факторов, характеризующих состояние развития конкретного вида бизнеса и условия конкуренции в нем,

а также факторов, отражающих конкурентные возможности фирмы, ее рыночную позицию и возможности.

Ценовая стратегия содержит основные положения программы ценообразования, в которой находят отражение основные критерии, касающиеся внутренних показателей деятельности компании (уровень издержек, себестоимость), и планируемые показатели, фиксирующие желаемый уровень цен.

Таким образом, концепция стратегического маркетинга предприятия – это совокупность ряда элементов, связанных между собой и объединенных одной целью – создать и поддержать стабильную работу всех подразделений предприятия и конкурентное преимущество фирмы.

При заданном уровне стратегических ресурсов стратегия обладает определенными предельными возможностями достижения глобальной и локальной целей.

Стратегия фирмы не может игнорировать макро и микроэкономическую ситуацию в стране и за ее пределами и вырабатывать правила и приемы функционирования фирмы вне связи с внешней средой. Важнейшими элементами концепции стратегического маркетинга должны быть признаны: товарная стратегия, взаимодействие с рынками факторов производства, снижение транзакционных издержек, инвестиционная деятельность фирмы, стратегия предотвращения несостоятельности фирмы.

1.2. Методические подходы к организации маркетинговой деятельности предприятия

Стратегия маркетинговой деятельности предприятия определяет, как нужно применять структуру маркетинга, чтобы привлечь и удовлетворить целевые рынки и достичь целей организации (рисунок 4). В решениях о структуре маркетинга главное - планирование продукции, сбыт, продвижение и цена.



Рисунок 4 - Схема разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия [8]

Можно выделить четыре подхода, составляющих методологические основы стратегии маркетинговой деятельности предприятия: матрица возможностей по товарам/рынкам, матрица «Бостонской консалтинговой группы», воздействие рыночной стратегии на прибыль (PIMS) и общая стратегическая модель Портера. В рамках всех этих подходов организация отдельно оценивает и использует все свои возможности, товары и направления деятельности. На основе этих оценок распределяются усилия и ресурсы компании, а также разрабатываются соответствующие стратегии маркетинга. [25]

Матрица возможностей по товарам/рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация (рисунок 5).

		Рынок	
		старый	новый
Товар	новый	Проникновение на рынок	Развитие рынка
	старый	Разработка товара	Диверсификация

Рисунок 5 - Матрица возможностей по товарам/рынкам [41]

Выбор стратегии зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегии могут сочетаться.

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен. Фирма может расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи интенсификации товародвижения, наступательного продвижения и самых конкурентоспособных цен

Стратегия развития рынка эффективна, если: местная фирма стремится расширить свой рынок; в результате изменения стиля жизни и демографических факторов возникают новые сегменты на рынке; для хорошо известной продукции выявляются новые области применения.

Стратегия разработки товара эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей. Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков.

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы. Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для фирмы.

2. *Матрица «Бостонской консалтинговой группы»* позволяет компании классифицировать каждую ассортиментную группу по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста отрасли. Используя матрицу, фирма может определить, во-первых, какое из ее подразделений играет ведущую роль по сравнению с конкурентами и, во-вторых, какова динамика ее рынков: развиваются они, стабилизируются или сокращаются. [38]

На первом этапе необходимо вычислить координаты по осям матричной доли BCG. Для этого нужно для каждой бизнес-единицы иметь возможность вычислить относительную долю рынка (ось X), определяющую меру его привлекательности, а также темпы роста продаж по данному товару (ось Y), определяющие прочность положения на рынке. Далее нужно определить относительную долю рынка. Относительная доля рынка определяется как отношение доли рынка рассматриваемой бизнес-единицы к доле рынка сильнейшего конкурента. Обычно при использовании матрицы BCG применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используется объем реализации или прибыль. Скорость роста рынка определяется за определенный интервал времени, как правило, за год. В основу матрицы BCG положены следующие допущения:

- чем больше скорость роста, тем больше возможности развития;
- чем больше доля рынка, тем сильнее позиция фирмы в конкурентной борьбе.

Отражая будущие перспективы и риски, каждый товар относится к одной из четырех групп, образующихся на пересечении двух осей координат (рост/доля рынка) матрицы: «звезды», «трудные дети», «дойные коровы», «дикие собаки»

Матрица выделяет четыре типа подразделений и предполагает стратегии для каждого из них (рисунок 6).

		относительная доля на рынке	
		Высокая	Низкая
темпы роста отрасли	Высокие	<p>Обозначение стратегического хозяйственного подразделения: «ЗВЕЗДА»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке</p>	<p>Обозначение стратегического хозяйственного подразделения: «Трудный ребенок»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка</p>
	Низкие	<p>Обозначение стратегического хозяйственного подразделения: «Дойная корова»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Использование прибыли для помощи растущим СХП, поддержания существующего положения</p>	<p>Обозначение стратегического хозяйственного подразделения: «СОБАКА»</p> <p>Маркетинговая стратегия: Уменьшение усилий или продажа</p>

Рисунок 6 - Матрица «БКГ» [36]

«Звезда» занимает лидирующее положение в развивающейся отрасли. Основная цель - поддержать отличительное преимущество фирмы в условиях растущей конкуренции. По мере того как развитие отрасли замедляется, «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение в относительно зрелой или сокращающейся отрасли. Это подразделение обычно имеет преданных приверженцев из числа потребителей, и конкурентам их сложно переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, без значительных

затрат на маркетинг и разработки «дойная корова» дает больше, чем необходимо для поддержания ее доли на рынке, наличных средств. Эти деньги поддерживают рост других подразделений компании. Маркетинговая стратегия ориентируется на «напоминающую рекламу», периодические ценовые скидки, поддержание каналов сбыта и предложение новых вариантов для стимулирования повторных покупок.

«Трудный ребенок» незначительно воздействует на рынок в развивающейся отрасли.. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условиях сильной конкуренции нужны значительные средства. Компания должна решить, следует ли расширить расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики и снизить цены или уйти с рынка. Выбор стратегии зависит от того, верит ли фирма, что данное подразделение может успешно конкурировать при соответствующей поддержке, и во что обойдется такая поддержка.

«Собака» - это подразделение с ограниченным объемом сбыта в зрелой или сокращающейся отрасли. Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и он существенно отстает от конкурентов по сбыту, образу, структуре издержек и т. д. Компания имеющая такое подразделение, может попытаться выйти на специализированный рынок; извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

В ходе исследования макросреды используются так называемые методики STEP-анализа. Основная цель STEP-анализа – дать оценку базовым условиям (рамочным ограничениям) для стратегического развития организации на перспективу на основе выявления факторов внешней среды, имеющих значение для стратегического развития. Исследование факторов внешней среды методом STEP-анализа проводится по 4 блокам: Political политический, Economic экономический, Social социальный, Technological технологический [34].

В жизни все эти группы факторов между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны. Значимое изменение любого из них, как правило, влияет на всю цепочку взаимосвязей и в каждом конкретном случае может стать или угрозой развитию предприятия, или, наоборот, новой стратегической возможностью его будущего успешного развития. Именно по этим показателям проводится анализ среды (внешней для предприятия), в которой этому предприятию приходится работать. При проведении STEP-анализа предприятие старается выявить благоприятные и неблагоприятные тенденции по каждому из основных факторов макросреды и на этой основе решить вопрос о продолжении своей работы или, наоборот, об уходе с данного рынка. При этом для каждого конкретного бизнеса (предприятия) существует свой особый набор ключевых факторов, который непосредственно и наиболее существенным образом влияет на него.

Метод оценки значимости факторов макросреды и направленности их влияния на организацию сводится к следующему:

Этапы проведения STEP-анализа:

1) В таблицу профиля среды заносятся отдельные факторы макросреды (таблица 3).

Таблица 3 - Профиль среды предприятия

Факторы среды	Важность для бизнеса (а)	Влияние на бизнес (в)	Направленность влияния (с)	Степень важности $a \cdot v \cdot c$
1. Социальная стабильность	2	3	+	+ 6
2. Таможенные правила	1	2	+	+ 2
3.....				

[43]

2) Каждому фактору экспертным путем присваивается:

– оценка важности для бизнеса по трехбалльной шкале: 3 - сильная важность, 2 - умеренная важность, 1 - слабая важность;

– сила влияния на бизнес по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - не влияет;

– оценка направленности влияния по шкале: +1 - позитивное влияние, -1 - негативное влияние. [24]

3) Далее все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности данного фактора для развития бизнеса. Полученные оценки разделяют факторы макросреды на две группы:

1. Поддерживающие развитие бизнеса, являющиеся «возможностями макросреды», которые следует эффективным образом использовать для дальнейшего развития,

2. Создающие препятствия для развития бизнеса, являющиеся «угрозами макросреды», а следовательно, требующие самого серьезного внимания при разработке стратегии.

Итак, STEP – анализ необходим для изучения макросреды фирмы, основная цель STEP-анализа – дать оценку базовым условиям (рамочным ограничениям) для стратегического развития организации на перспективу на основе выявления факторов внешней среды, имеющих значение для стратегического развития. [36]

В процессе изучения внешней среды немаловажное место отводится анализу конкурентной среды хозяйствующего субъекта. Выявление условий конкурентной борьбы на рынке выступает необходимой процедурой для каждого фирмы. Поскольку состояние конкурентной среды, с одной стороны, определяется процессами развития в социальной, технологической, политической сферах, а с другой – действиями субъектов рынка, применяющих в своей деятельности достижения современной науки и опыт предпринимательской и управленческой деятельности, то знание конкурентной среды становится тем источником, использование которого дает конкурентной фирме возможность спрогнозировать и реализовать собственную конкурентную позицию [15]

На первом этапе выявляется набор факторов характеризующих конкуренцию на рынке. Здесь могут учитываться следующие группы

факторов: соперничество среди конкурирующих на данном рынке продавцов (“центральный ринг”) – ситуация в отрасли; конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями – влияние товаров-заменителей; угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов; позиции поставщиков, их экономические возможности – влияние поставщиков; позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей [28]

На втором этапе каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами в балльной шкале. В качестве экспертов могут привлекаться менеджеры и ведущие специалисты предприятия. Например, если фактор, по мнению эксперта, не проявляется на рынке или отсутствуют признаки его проявления, то сила проявления данного фактора оценивается в 1 балл; если фактор слабо проявляется – 2 балла; если фактор четко проявляется – 3 балла. В процессе третьего этапа рассчитывается удельный вес рассмотренных факторов. Полученная таким образом оценка степени влияния каждой из пяти сил конкуренции на рынке представляет собой средневзвешенный балл:

$$\bar{b} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n b_{ij} \quad (1)$$

где b_{ij} – балльная оценка j -го эксперта степени проявления i -го фактора; n – количество экспертов; k_i – коэффициент важности i -го фактора, m – число рассматриваемых факторов.



Рисунок 7 - Оценка степени влияния силы конкуренции на рынке [7]

Уровень силы конкуренции очень высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(\frac{b_{cp} + b_{макс}}{2}, b_{макс})$, где $b_{макс}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю четкого проявления факторов конкуренции на рынке, b_{cp} – средневзвешенный балл, соответствующий случаю слабого проявления факторов конкуренции на рынке.

Уровень силы конкуренции высокий, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(b_{cp}, \frac{b_{cp} + b_{макс}}{2})$; умеренный

уровень силы конкуренции, если полученный средневзвешенный балл попадает на интервал $(\frac{b_{мин} + b_{cp}}{2}, b_{cp})$, где $b_{мин}$ – средневзвешенный балл, соответствующий случаю не проявления факторов конкуренции на рынке; пониженный уровень силы конкуренции, если полученный

средневзвешенный балл попадает на интервал $(b_{мин}, \frac{b_{мин} + b_{cp}}{2})$.

Кроме того, на этапе анализа факторов конкуренции осуществляется прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов. Прогнозная оценка изменения действия фактора соответствует, например, следующим балльным оценкам: “+1” – если действие фактора будет усиливаться, “0” – останется стабильным, “-1” – будет ослабевать.

На основе полученных экспертных оценок прогноза развития каждого из факторов определяется средневзвешенная оценка прогноза развития сил конкуренции на рынке:

$$\hat{c} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n c_{ij}, \quad (2)$$

где c_{ij} – балльная оценка j -го эксперта прогноза развития i -го фактора; n – количество экспертов; k_i – коэффициент важности i -го фактора, m – число рассматриваемых факторов.

В том случае, когда средневзвешенная оценка прогноза попадает на интервал $(0,25; 1)$ делается вывод о повышении уровня силы конкуренции на рынке, $(-0,25; 0,25)$ – уровень силы конкуренции останется стабильным, $(-1; -0,25)$ – понизится (см. рисунок 9).

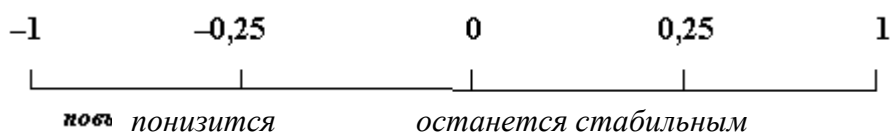


Рисунок 8 - Оценка прогноза развития уровня конкуренции на рынке [31]

Таким образом оценивается конкурентная среда фирмы. Своевременное и регулярное исследование данной среды позволяет фирме обладать всегда свежей и актуальной информацией о своих конкурентах, что дает возможность вовремя и с наименьшими потерями реагировать на любого типа изменения в этой среде.

Оценку потенциала фирмы можно проводить по множеству критериев, основными из которых являются анализ продаж, анализ ассортимента, анализ конкурентоспособности продукции и фирмы.

ABC-анализ. Идея метода ABC анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило - 20 на 80». Анализ может проводиться на уровне отдельных продуктов или их комбинаций. Анализ позволяет определить относительную ценность разных сегментов/покупателей и помогает правильно распределить ресурсы предприятия. Результатом ABC анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат. Для наглядности ABC-анализа строится график: по оси X- выбранный объект анализа, по оси Y —доля выбранного параметра, рассчитанная с накопительным итогом. В зависимости от характера данных можно воспользоваться логарифмическими шкалами. Описанный анализ прост и вместе с тем дает важное представление об относительной важности для

компании тех или иных товаров за последние годы и текущем значении в виде объемов продаж и финансовых вкладов.

Отправной точкой для анализа внутренней среды служит SWOT-анализ. SWOT - анализ, как инструмент оценки среды функционирования предприятия, состоит из двух частей. Его первая часть направлена на изучение внешних возможностей (положительные моменты) и угроз (отрицательные моменты), которые могут возникнуть для предприятия в настоящем и будущем. Здесь выявляются стратегические альтернативы. Вторая часть связана с исследованием сильных и слабых сторон предприятия. Здесь оценивается потенциал предприятия. За счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Матрица SWOT-анализа представляет собой поле стратегических направлений действий, мероприятий, которые потенциально возможно осуществить при сочетании возможностей и сильных сторон, возможностей и слабых сторон, угроз и сильных сторон, угроз и слабых сторон (рисунок 9).

	Возможности (O) 1. 2.	Угрозы (T) 1. 2.
Сильные стороны (S) 1. 2.	Поле стратегий SO (Использовать сильные стороны и возможности для достижения цели)	Поле стратегий ST (Использовать сильные стороны для избежания (отражения) угроз)
Слабые стороны (W) 1. 2.	Поле стратегий WO (Использовать возможности для усиления слабых сторон)	Поле стратегий WT (Предотвращать кризис фирмы вследствие угроз среды и слабостей фирмы)

Рисунок 9 - Матрица SWOT – анализа [23]

SWOT – матрица заполняется следующим образом:

– С левой стороны матрицы заполняются два раздела - сильные и слабые стороны организации, являющиеся результатами анализа потенциала фирмы,

– В верхней части матрицы заполняются два раздела возможности и угрозы результатами, являющиеся результатом анализа факторов внешней среды.

– На пересечении разделов образуются четыре поля SWOT – матрицы. На каждом из данных полей рассматриваются попарно комбинации пересечения характеристик среды и фирмы и предлагаются стратегические действия, мероприятия, как реакция на данное сочетание характеристик.

Выбрать ключевые факторы внешней среды можно, определив самые важные для предприятия, из всех базовых факторов внешней среды, перечисленных выше.

Из перечня потенциальных возможностей и угроз требуется выделить те, которые действительно важны для фирмы. Эту задачу можно выполнить методом матричного позиционирования.

Для оценки возможностей строится матрица следующим образом (рисунок 10): сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность фирмы, сбоку откладывается вероятность того, что фирма сможет воспользоваться возможностью.

		Влияние возможностей на фирму		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использовать возможность	Высокая вероятность	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
	Средняя вероятность	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
	Низкая вероятность	Поле «НС»	Поле «НУ»	Поле «НМ»

Рисунок 10 - Матрица возможностей [32]

Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ», «СС», имеют большое значение для фирмы и их надо обязательно использовать. Возможности, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают

внимания фирмы. Возможности, попадающие на оставшиеся поля, можно использовать, если у фирмы достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рисунок 11): сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы, сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована.

		Влияние угроз на фирму			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность реализации угрозы	Высокая вероятность	Поле «ВР»	Поле «ВК»	Поле «ВТ»	Поле «ВЛ»
	Средняя вероятность	Поле «СР»	Поле «СК»	Поле «СТ»	Поле «СЛ»
	Низкая вероятность	Поле «НР»	Поле «НК»	Поле «НТ»	Поле «НЛ»

Рисунок 11 - Матрица угроз [32]

Целью анализа потенциала фирмы является изучение потенциала фирмы, ее потенциальных характеристик с позиций использования их для улучшения своих стратегических позиций во внешней среде. Потенциал общего управления и организации фирмы исследуется по характеристикам процессов общефирменного управления и организации. Выбор ключевых характеристик потенциала фирмы приводит к ограничению рассматриваемых характеристик и сосредоточению внимания фирмы на наиболее важных. Далее проводится анализ каждой из ключевых характеристик и аргументируется ее отношение к слабой или сильной стороне фирмы. Таким образом, формируется перечень сильных и слабых сторон фирмы. SWOT – анализ помогает сформулировать основные мероприятия по использованию сильных сторон для реализации возможностей и по устранению слабых сторон для избегания угроз.

После выбора фирмой стратегии формулируется план мероприятий, которые позволят реализовать данную стратегию в установленные сроки. В плане указываются мероприятия, ответственные за их реализацию, сроки и

возможные расходы, а также разрабатываются критерии, по которым оценивается успех или провал данной стратегии.

Прежде чем внедрять предложенные мероприятия, необходимо сначала проанализировать уровень целесообразности их внедрения, а также уровень риска, который может стать негативным последствием принятых решений.

С этой целью строится матрица «риски/целесообразность» (таблица 4), состоящая из четырех полей: поле 1 - нахождение в этом поле является наиболее привлекательным, т.к. вероятность наступления риска незначительна, а целесообразность проекта высока. Поле 2 - высок уровень целесообразности, но реализация проекта повлечет за собой много рисков. Поле 3 - проект не имеет смысла. Поле 4 - проект не может быть реализован, т.к. является очень рискованным и нецелесообразным. Оценка уровня целесообразности проходит несколько этапов.

Таблица 4 - Оценка важности критериев риска

Критерий	Вес	Значение										Балл
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1(a)	2(b)	3(c)										4(b*c)
Всего	Σ											Σ

[40]

В графу 1 таблицы вносится весь перечень критериев ожидаемых результатов, которые возникнут в ходе реализации мероприятий. Затем в графе 2 каждому критерию в зависимости от важности для достижения цели проекта присваивается вес по шкале оценок.

В графе 3 необходимо дать оценку уровня реализации каждого критерия по десятибалльной шкале (очень плохо-хорошо). Итогом анализа уровня целесообразности проекта является сравнение уровня целесообразности мероприятий по факту (итоговое значение графы 4) с идеальным значением этого критерия (итоговое значение графы 2 * 10

максимально возможных баллов). Чем выше полученный при сравнении результат, тем больше степень целесообразности проекта.

Таким образом, проведя анализ целесообразности и рискованности мероприятий, можно говорить об успешности исхода проекта.

Таким образом, при формировании маркетинговых стратегий целесообразно исходить из оценки основных рыночно-экономических факторов и анализа существующего потенциала стратегического успеха, который включает имидж фирмы, качество обслуживания, разработку новых технологий и видов продукции, развитие организационной структуры, систему реализации творчества услуг, контингента клиентуры.

Из анализа практики формирования и использования маркетинговых стратегий в хозяйственной деятельности российских коммерческих фирм можно сделать следующие выводы [34]:

- необходимо однозначное решение в пользу определенного сегмента рынка и энергичные шаги в интересах конкретных целевых групп. Критерии для принятия решений могут быть связаны с имиджем фирмы, «философией» предпринимательской деятельности или принципах политики качества услуг;

- целесообразно проведение стратегии конкретного продукта в направлении избранной целевой группы. Это политика качества высшего уровня, в наибольшей мере соответствующая ценностным представлениям и покупательной способности потребителей;

- нужна концентрация на основных сферах деятельности и предоставление потребителям самого широкого ассортимента услуг;

- эффективно предложение комплексного решения проблем для основного контингента клиентов. Это означает отказ от отдельных элементов сервиса в соответствии с пожеланиями целевой группы потребителей;

- характерно поддержание тесных, постоянных связей с покупателями, что имеет значение не только для создания имиджа фирмы и успеха ее работы, но и для развития инновационных идей.

1.3. Процесс разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия

Разработка стратегии маркетинговой деятельности компании может быть организована как силами сотрудников компании, так и с привлечением внешних специалистов к выполнению отдельных работ. Для разработки маркетинговой стратегии необходимо выполнить следующие задачи:

- Провести анализ внешней среды и оценить рыночное положение и текущую маркетинговую стратегию компании.
- Оценить состояние маркетинговой деятельности внутри компании (организация маркетинговой деятельности, маркетинговая информационная система, полнота выполнения функций маркетинга).
- На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды определить стратегические цели компании.
- Определить пути достижения поставленных целей (маркетинговые стратегии).

В обобщенном виде процесс разработки и осуществления маркетинговой стратегии изображен на рисунке 12 [18].

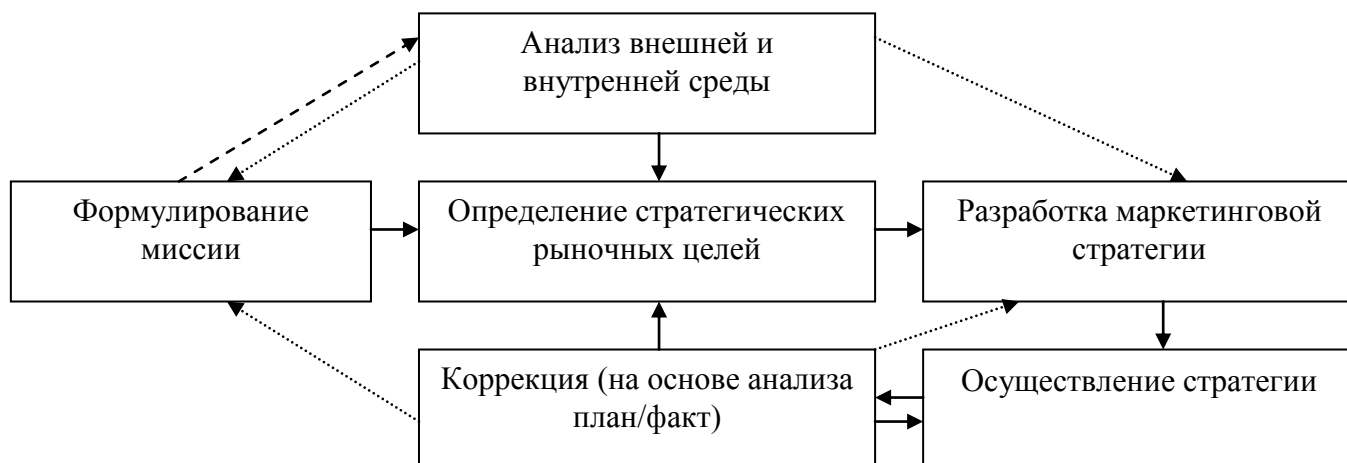


Рисунок 12 - Основные этапы процесса разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия [18]

Осознанный выбор стратегии необходим любому участнику рыночных отношений не только при планировании дел на перспективу, но и в выборе решений по конкретным, казалось бы, частным вопросам.

Чтобы приблизиться к оптимальной стратегии, требуется пошаговое движение вперед. Именно такой подход к формированию маркетинговой стратегии предложил немецкий маркетолог Г.-Г. Леттау. Вот краткое содержание этого подхода.

1-й этап. Составляется перечень тех элементов стратегии, которые применяет (или собирается применить) фирма. Например: качество товара, широта и глубина ассортимента, скидки с цены и др. Понятно, что для каждого товара или услуги при разных рыночных условиях может существовать свой набор целесообразных элементов стратегии. Сформированный перечень составит для нас набор строк в будущей матрице альтернатив (вариантов) стратегии.

2-й этап. Выявляются возможные вариации решения каждой из проблем, отмеченных в перечне. По существу, тем самым получаем столбцы и завершаем формирование матрицы альтернатив как первичного проблемного поля для выработки стратегии.

3-й этап. Создаются комбинации вариантов, цепочки решений в рамках сформированной матрицы. Здесь важно сразу найти отправное звено (вот где поможет первичный «эскиз» стратегии), чтобы сразу ограничить общее количество цепочек, подлежащих дальнейшему анализу.

4-й этап. Отбрасываются практически не выполнимые варианты. При этом часть сформированных альтернативных цепочек упраздняется без детального анализа. Аргументы — отсутствие сколько-нибудь соответствующих ресурсов, противоречивость отдельных звеньев в отношении друг к другу и др.

5-й этап. Сопоставляются оставшиеся цепочки с рыночными целями фирмы. Здесь важно определить, насколько удастся приблизиться к достижению намеченных фирмой целей, если реализовать ту или иную

стратегию, какие она даст результаты в сопоставлении с нашими потребностями.

6-й этап. Соотносятся, ранжируются цели фирмы, ради достижения которых создается стратегия. Строится иерархия целей (это можно сделать и в качестве самого первого шага). Им присваиваются коэффициенты значимости (обычно от одного до десяти баллов). Полученная иерархия может совершенно не совпадать с выбором ключевого звена.

7-й этап. Уточняется прогноз результативности каждой стратегии (итог пятого шага) с учетом значимости каждой цели. Математически оформляется прогноз результативности вариантов стратегии по отдельным целям.

8-й этап. Находится итоговая (совокупная, суммарная) результативность по каждому из анализируемых вариантов стратегии. Но результативность — еще не эффективность. Чтобы спрогнозировать последнюю, надо провести аналогичную процедуру ранжирования потребных ресурсов по сложности их использования, по возможной силе противодействия рынка, а затем оценить каждый вариант стратегии в отношении того, сколько и каких ресурсов он потребует, какова должна быть его суммарная ресурсная обеспеченность. Только сопоставив будущий результат каждой стратегии с потребным объемом ресурсов (усилий), можно прийти к интегральной оценке эффективности стратегии.

9-й этап. Создается подробное описание, детализация найденной оптимальной стратегии для определенного продукта и (или) рынка. Это уже фирма должна сделать сама, без привлечения посторонних экспертов, так как детальная стратегия — предмет строжайшей коммерческой тайны.

10-й этап. Выясняется степень гармоничности (противоречивости) найденной стратегии со стратегиями для других товаров и (или) рынков. Не исключено возникновение между ними конкуренции. Тогда необходимо вернуться к ранжированию целей (6-й шаг) или даже к моменту формирования целей фирмы. Возможно, что придется исправлять ошибки в выявлении вариантов решения отдельных проблем (2-й этап), если

конкретные действия с данным товаром создают серьезные помехи в другой части ассортимента, на других рынках.

Маркетинговая стратегия включает в себя, как правило, все инструменты маркетинга, образуя комплекс мер, направленных на достижение определенных целей. Тем самым выступает принципиальной, исходной позицией и одновременно руководством к действию.

Первым и наиважнейшим принципом любой маркетинговой стратегии является движение в направлении от покупателя к фирме, а не наоборот. При этом последняя стоит перед выбором между двумя базисными стратегиями.

Первая из них - стратегия цены. Выбор этой стратегии зависит от вида товаров и услуг и, следовательно, от позиции покупателя. Если для клиента при принятии решения об использовании товара или услуги цена имеет ведущее значение, то нужно попытаться сбыть такое количество своей продукции, чтобы посредством снижения затрат обеспечить поле для соответствующей ценовой политики.

Вторая базисная стратегия именуется преференциальной (льготной) стратегией. Она основана на использовании всего спектра маркетингового инструментария для обеспечения стабильной долговременной льготной позиции потребителя. Эта стратегия отрыва от конкурентов путем однозначного профилирования всего спектра предложения или отдельных инструментов маркетинга. Сюда относится улучшение качества услуг (консультирование и т.д.). Преференциальная стратегия предполагает смешанный маркетинг, который ставит фирму по одному или нескольким пунктам в положение, выгодно отличающее ее от конкурентов.

Растущая интеграция современного мира ведет к тому, что запросы потребителей становятся все более унифицированными. Поэтому маркетинговая стратегия должна получить глобальную ориентацию. Стратегия цены или преференциальная стратегия могут быть связаны с концентрацией бизнеса на главных направлениях. Она основана на выборе довольно ограниченного поля конкуренции. В этой связи сегментация рынка

становится решением принципиального характера. Это означает ориентацию предложения фирмы на особые пожелания и потребности определенной группы потребителей (сегментов рынка).

При разработке маркетинговых стратегий нельзя не учитывать конкретную рыночную ситуацию. Здесь целесообразно различать: молодые, растущие и сужающиеся рынки. Молодые рынки в начале своего жизненного цикла (после старта и преодоления возможного сопротивления со стороны других рынков) отличаются высоким динамизмом. Однако для них характерно быстрое снижение цен, сокращение жизненного цикла. Стратегия вхождения в рынок в таких случаях - центральная проблема. Для формирования альтернативных стратегий особенно важно определить момент вхождения в рынок. Здесь различают стратегии первопроходца, его «раннего преемника» и «позднего преемника» пионера.

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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных условиях любая фирма, ставящая перед собой задачу успешного функционирования и развития, вынуждена ответственно подходить к обоснованию и управлению собственной маркетинговой деятельностью. Следовательно, без тщательно продуманного и подкрепленного глубокими знаниями о рынке, потребителе и основных способах работы с ним видения, находящего выражение в разработанной маркетинговой стратегии, невозможно сформулировать эффективный план действий, способный обеспечить предприятию гарантии процветания. Маркетинговая стратегия важна еще и потому, что она может быть положена в основу концепции, пронизывающей все сферы деятельности современного предприятия и ориентирующей его на постоянное приспособление к рыночным условиям, использование его возможностей и саморегулирование при удовлетворении рыночного спроса. С этой точки зрения, маркетинг выполняет две основные функции: во-первых, ориентирует производство на удовлетворение существующих и потенциальных потребностей в товарах и услугах, а во-вторых, формирует и стимулирует спрос.

В первой главе изучались теоретические и методологические основы разработки стратегии маркетинговой деятельности предприятия. Маркетинговая стратегия - это совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей существующих и потенциальных клиентов компании за счет использования ее внутренних ресурсов и внешних возможностей. Маркетинговая стратегия - это составная ключевая часть общей стратегии организации.

В работе рассмотрены различные классификации маркетинговых стратегий от базовых стратегий до конкурентных.

Когда компании принимают решения относительно стратегии, которая приведет к успеху на рынке, они должны рассматривать пути создания собственных конкурентных преимуществ, используя весь спектр

маркетинговой информации.

С целью практического изучения походов к организации маркетинговой деятельности и разработке маркетинговой деятельности было выбрано предприятие торговли ООО «Саманта», основной целью деятельности которого является получение прибыли. В установленном действующим российским законодательством порядке предприятие занимается незапрещенным видом деятельности – розничной торговлей текстилем для дома.

Оценивая динамику финансовых результатов, следует отметить что, несмотря на высокую рентабельность деятельности в 28,20%, в отчетном году рост себестоимости преобладает над ростом оборота розничной торговли, рост издержек обращения преобладает над ростом валовой прибыли, рост суммы налога преобладает над ростом прибыли до налогообложения. Как следствие снижается показатель рентабельности конечной на 0,77%.

Глубина товарного ассортимента предприятия по состоянию на 01.04.2019 года включает 69 разновидностей товара по 5 основным товарным группам. При этом в 2018 году наблюдалось увеличение количества разновидностей по сравнению с 2017 годом в среднем на 18 разновидностей. Цены на товар предприятия умеренные. Предприятие гибко подходит к процессу ценообразования, на который влияют два основных фактора: цены поставщиков на товары; цены конкурентов на аналогичные товары. Средняя цена на товар в 2018 году увеличилась на 11,2%.

На рынке товар ООО «Саманта» распространяется прямым каналом распределения. На предприятии ООО «Саманта» используются следующие методы продвижения товара: внутри магазинная реклама; стимулирование продаж посредством предоставления скидок покупателям. По результатам расчетов фактический объем реализации превышает критический в среднем на 81%. Несмотря на значительное превышение фактических значений над критическими показателями, в 2018 году по сравнению с 2017 годом

наблюдается снижение запаса финансовой прочности предприятия и увеличение основных критических значений.

Между тем, маркетинговая деятельность отличается статичностью - ежегодно уровень затрат и направления их освоения практически одинаковы. Не предпринимается стратегически важных шагов, модификации маркетинговой деятельности в зависимости от изменяющегося спроса и конкуренции – ведь всем известно, что рынок не отличается статичностью, а потребности клиентов возрастают с каждым годом.

Рынок текстиля для дома города Красноярска характеризуется наличием значительного количества торговых точек, численность которых ежегодно увеличивается. В 2018 году на рынке зафиксировано 124 торговых точки.

Выбор стратегических альтернатив проводился методом экспертных оценок. Эксперты выделили из базовых стратегий стратегию развития, а именно диверсификационный рост, из конкурентных – стратегию «бросающего вызов».

Учитывая отсутствие на предприятии службы маркетинга; слабую развитость продвижения, как составляющей комплекса маркетинга; не удовлетворенность покупателей проводимой коммуникационной политикой, считаем приоритетной для предприятия ООО «Саманта» маркетинговую стратегию – совершенствования политики скидок, составляющей элемента продвижения комплекса маркетинга. В рамках данной стратегии «бросающего вызов» рекомендуем внедрить дополнительный критерий при предоставлении скидок покупателем – продолжительность покупок в исследуемом магазине, т.е. выделить единовременных и постоянных покупателей. Проведенный расчеты позволили сделать вывод об экономической эффективности предлагаемой стратегии, о чем свидетельствует увеличение постоянных покупателей за счет ее реализации, оборота розничной торговли.

Предприятию для достижения максимальной эффективности маркетинговой деятельности необходимо развивать данное направление работы, при этом целесообразно принять дополнительную штатную единицу, занимающуюся организацией маркетинга, который будет заниматься организацией коммуникационной политики, направленной на формирование необходимого для эффективной работы контакта с целевой аудиторией.

Результатам оценки перспективных экономических показателей свидетельствуют об эффективности предложенных рекомендаций, что характеризуется снижением уровня затрат на организацию маркетинговой деятельности на 1,6% при одновременном увеличении объема продаж на 11% и количества покупателей в 1,3 раза.

Вторым не менее важными мероприятиям, разработанных в ходе написания работы явилась базовая стратегия развития - диверсификационный рост, которая заключалась в открытии торгового предприятия в районе КрасТЭЦ в торговом центре «Мега». Потребитель данного района ориентирован на качество товара, его производителя, не особо его заботит цена, так как он ценит уют и комфорт. По роду занятия потребителем ООО «Саманта» будет служащий, бизнес-леди, мужчины-одиночки, домохозяйки со средним доходом. Расчет экономической эффективности доказал целесообразность данного направления развития, возможность получения торговым предприятием дополнительного дохода.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Амалетдинова, Л. Ш. Систематизация методического обеспечения алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия / Л. Ш. Амалетдинова // Наука и научный потенциал – основа устойчивого развития общества : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2018. – С. 184-187.
2. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2014. – 520 с.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – Санкт-Петербург : Питер, 2017. – 204 с.
4. Багиев, Г. Л. Маркетинг : учебник / Г. Л. Багиев. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. – 736 с.
5. Баранов, А. А. Разработка маркетинговой стратегии предприятия / А. А. Баранов, Я. Н. Городнянская // Экономика и социум. – 2016. – № 4-1(23). – С. 183-186.
6. Бойченко, А. Н. Маркетинговые стратегии современного предприятия : вид и их сущность / А. Н. Бойченко // Вызовы времени и ведущие мировые научные центры : сборник статей Международной научно-практической конференции. – Уфа : Омега Сайнс, 2018. – С. 80-83.
7. Борисова, А. А. Этапы разработки маркетинговой стратегии / А. А. Борисова // Инструменты и механизмы формирования конкурентоспособной государственной и региональной экономики : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2017. – С. 67-70.
8. Брагин, Л. А. Торговое дело: экономика и организация : учебник / Л. А. Брагин, Т. П. Данько. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 259 с.
9. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии/ В.А. Винокуров. - Москва: ЦЭМ, 2012. - 147с.

10. Виханский, О. С. Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2016. – 299 с.
11. Гительман, А. Д. Преобразующий менеджмент : лидерам реорганизации и консультантам по управлению : учеб. пособие / А. Д. Гительман. – Москва : Дело, 2016. – 499 с.
12. Голлай, И. Н. Содержание понятия «стратегия развития предприятия» / И. Н. Голлай // Наука ЮУРГУ : материалы научной конференции. – Челябинск : Южно-Уральский государственный университет, 2015. – С. 590-598.
13. Голубков, Е. П. Основы маркетинга : учебник / Е. П. Голубков. – Москва : Финпресс, 2015. – 657 с.
14. Дойль, П. Менеджмент : стратегия и тактика / П. Дойль. – Санкт-Петербург : Питер, 2016. – 564 с.
15. Дроздова, Е. С. Маркетинговые стратегии : принципы классификации / Е. С. Дроздова // Трансформация региона в условиях глобализации экономического развития : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – Москва : Илекса, 2012. – С. 86-89.
16. Егоршин, А. П. Маркетинг организации / А. П. Егоршин. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 350 с.
17. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / В.С. Ефремов. - Москва: Финпресс, 2012. - 450 с.
18. Зазуля, Ю. В. Теоретические аспекты формирования стратегии развития организации / Ю. В. Зазуля, Н. М. Чикишева // Сборник материалов XV научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, соискателей и магистрантов ТЮМГАСУ : материалы международной научно-практической конференции. – Тюмень : Тюменский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. – С. 184-189.
19. Закирова, А. Т. Формирование маркетинговой стратегии предприятия / А. Т. Закирова, Н. П. Сохатская // Современные направления

развития маркетинга и менеджмента : сборник научных трудов. – Ульяновск : Ульяновский государственный технический университет, 2015. – С. 60-63.

20. Зверева, Г. П. Формирование маркетинговой стратегии перерабатывающих организаций в сфере АПК / Г. П. Зверева // Вестник Орловского государственного университета. – 2016. – № 6. – С. 28-35.

21. Зыбина, Ю. В. Понятие и сущность стратегии распределения продукции / Ю. В. Зыбина // Логистические системы в глобальной экономике : материалы научной конференции. – Красноярск : Сибирский государственный университет науки и технологий, 2016. – С. 444-448.

22. Камалетдинова, Л. Ш. Разработка алгоритма формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия / Л. Ш. Камалетдинова // Взаимодействие науки и общества : проблемы и перспективы : сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. – Уфа : Агентство международных исследований, 2018. – С. 53-56.

23. Киселев, А. А. Выявление сущности понятия «стратегия» в отечественной науке управления организациями / А. А. Киселев // Наука и образование в XXI веке : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. – Люберцы : АР-Консалт, 2015. – С. 15-16.

24. Кондратенко, Н. М. Маркетинг / Н. М. Кондратенко. – Москва : Юрайт, 2014. – 542 с.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. – Москва : Вильямс, 2016. – 752 с.

26. Кравченко, Л. А. Маркетинговая стратегия предприятия : основные принципы и факторы формирования / Л. А. Кравченко // Научный вестник : финансы, банки, инвестиции. – 2017. – № 1(38). – С. 134-139.

27. Маркетинг: учеб. пособие / О.Г. Алешина [и др.] – Красноярск: СФУ, 2017. – 214 с.

28. Маркетинг: учебное пособие / Ю. Ю. Сулова [и др.] ; Сиб. федер. ун-т, Торг.-эконом. ин-т. - Красноярск: СФУ, 2018. - 377 с.

29. Минцберг, Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг. – Санкт-Петербург: Питер, 2015. – 515 с.
30. Никитина, Т. Е. Маркетинг на предприятиях и в корпорациях: теория и практика: монография / Т. Е. Никитина, К. А. Смирнов. - Москва : ИНФРА-М", 2018. - 166 с.
31. Ноздрева, Р. Б. Маркетинг / Р. Б. Ноздрева. – Москва : Аспект Пресс, 2016. – 446 с.
32. Основы менеджмента / М. Х. Мескон [и др.]. – Москва : Дело, 2017. – 705 с.
33. Пермякова, Е. А. Сущность понятия «стратегия» / Е. А. Пермякова // Успехи современной науки. – 2017. – № 2. – С. 167-169.
34. Пестова, Р. Г. Стратегия предприятия / Экономика и управление : теория, методология, практика : сборник материалов X Российской научно-практической конференции. – Уфа : Аэтерна, 2015. – С. 170-172.
35. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер. – Москва : Международные отношения, 2014. – 895 с.
36. Портных, В. А. Развитие методологии стратегического маркетингового управления бизнес-организацией / В. А. Портных // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. – № 4. – С. 5-8.
37. Поташник, Я. С. О сущности понятия «стратегия предприятия» / Я. С. Поташник, И. И. Айплатова // Промышленное развитие России : проблемы, перспективы : сборник статей по материалам XV Международной научно-практической конференции. – Нижний Новгород : Нижегородский государственный педагогический университет, 2017. – С. 34-38.
38. Репичев, А. И. Разработка стратегии маркетинга в сельскохозяйственном предприятии / А. И. Репичев, Г. П. Зверева, Л. В. Тугачева // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 2. – С. 780-782.
39. Рудь, Л. П. Классификации маркетинговых стратегий : анализ современных подходов / Л. П. Рудь // Конкурентоспособная и безопасная продукция, востребованная рынком – залог экономической безопасности

предприятия : сборник научных статей по итогам Международной (заочной) научно-практической конференции. – Смоленск : Российский университет кооперации, 2014. – С. 133-138.

40. Санович, М. А. Этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия / М. А. Санович // Вестник науки и образования. – 2015. – № 4(6). – С. 108-109.

41. Статистический сборник по Красноярскому краю. – Красноярск, 2019. – 55 с.

42. Сулейманов, Р. Ф. Сущность маркетинговой стратегии и ее влияние на финансовые показатели компании / Р. Ф. Сулейманов, С. В. Никифорова // Современные аспекты экономики. – 2012. - № 10. – С. 80-90.

43. Терехова, М. С. Сущность маркетинговых стратегий, как инструмента создания имиджа организации в условиях конкуренции / М. С. Терехова // Форум молодых ученых. – 2017. - №5. – С. 2058-2063.

44. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент : концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2013. – 928 с.

45. Токарев, Б. Е. Маркетинг инновационно-технологических стартапов: от технологии до коммерческого результата / Б. Е. Токарев. - Москва : Магистр, 2019. - 264 с.

46. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2015. – 450 с.

47. Христофоров, А. В. Маркетинговые коммуникации в сфере услуг: специфика применения и инновационные подходы: монография / А. В. Христофоров, И. В. Христофорова. Москва : ИНФРА-М, 2019. - 160 с.

48. Шевченко, М. Н. Роль маркетинга в стратегическом управлении предприятием / М. Н. Шевченко, Е. В. Курипченко // Современная экономика : актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей победителей IV Международной научно-практической конференции. – Пенза : Наука и Просвещение, 2016. – С. 46-49.

49. Шиянова, А. С. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия в современных условиях / А. С. Шиянова // Молодые экономисты – будущему России : материалы VII международной научно-практической конференции. – Старополь : Секвойя, 2015. – С. 441-443.

50. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / A. D. Chandler. – MIT Press : Cambridge, 2016. – 465 p.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт
Кафедра торгового дела и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ
Заведующая кафедрой
Ю.Ю. Сулова
« 03 » 06 2019 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.06 «Торговое дело»

38.03.06.02 «Маркетинг в торговой деятельности»

Разработка стратегии маркетинговой деятельности предприятия
на тему

Руководитель

Е.В. Щербенко
подпись, дата

д-р экон. наук, профессор
должность, ученая степень

Е.В. Щербенко
инициалы, фамилия

Выпускник

А.С. Степанова
подпись, дата

А.С. Степанова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер

А.В. Волошин
подпись, дата

канд. экон. наук, доцент
должность, ученая степень

А.В. Волошин
инициалы, фамилия

Красноярск 2019