Институт Экономики и Предпринимательства.

РЕФЕРАТ  
по курсу «Стратегический менеджмент»

Тема:

***«Стратегия маркетинга фирмы»***

**Выполнил:** Шейкин А.А.  
Группа: М51з  
**Проверил:** к.э.н. доцент

Чернов С.Е.

Москва  
2003г.

**План .**

**I.Введение………………………………………………………………………………………….2**

**II.Основная Часть:………………………………………………………………………….3-21**

1.Сегментирование рынка, выбор целевых рынков и

позиционирование на рынке. ……………………3-10

2.Маркетинговые стратегии в различных рыночных ситуациях……………11-21

**III.Выводы……………………………………………………………………………………….22**

# Список используемой литературы………………………………………………..23

**I.Введение.**

Важнейшей задачей стратегического управления является установление и поддержание динамического взаимодействия организации с окружающей её средой, призванное обеспечить ей преимущества в конкурентной борьбе, что достигается за счёт предоставления покупателю продукта фирмы. Поэтому маркетинг объективно занимает позицию одной из ведущих функций стратегического управления. Для целого ряда организаций в зависимости от того, какие они преследуют цели, и какие реализуют стратегии маркетинг является ключевой функцией, обеспечивающей их успешное функционирование.

Маркетинг всё в большей мере становится субстанцией бизнеса, пронизывающей все сферы деятельности фирмы. Говоря языком физиологии, маркетинг становится частью мозга фирмы и её души, её чувствами и, наконец, источником импульса, приводящего в движение организм фирмы и наполняющего фирму жизненной энергией. Вот, как образно охарактеризовал маркетинг Питер Дракер: «Это весь бизнес, представленный в том виде, как он выглядит с точки зрения конечного результата, т.е. с точки зрения клиентов». Таким образом, маркетинг играет особую роль в стратегическом управлении, существенно выходящую за рамки функции продажи продукции и изучения спроса.

Говоря о более конкретных вопросах включения маркетинга в стратегическое управление фирмой, в первую очередь следует отметить, то что, так как маркетинговая деятельность – это деятельность более низкого уровня по отношению к высшему фирменному уровню, то стратегии фирмы, сами выступающие средствами для достижения целей фирмы, по отношению к маркетинговой службе выступают в роли целей. В связи с этим можно сказать, что маркетинг выполняет в стратегическом управлении две функции:

* это средство сбора и обработки информации для разработки и определения стратегии фирмы.
* это средство осуществления стратегий фирмы.

Например, если фирма осуществляет стратегию расширения позиции на рынке, она может её реализовывать либо за счёт увеличения объёма потребления данного продукта покупателем, либо за счёт переманивания покупателей конкурентов, либо путём поглощения конкурентов, либо же, наконец, за счёт привлечения новых покупателей ранее не потреблявших их продукцию. Возможно и использование комбинаций этих средств.

В реализации данной стратегии фирмы роль маркетинга, очевидно исключительно велика. Рассматриваемая стратегия будет выступать для маркетинговой службы в виде цели, а определённые в стратегии средства её реализации являются стратегиями маркетинга.

**1.Сегментирование рынка, выбор целевых рынков и позиционирование на рынке.**

***Маркетинговая стратегия*** – *рациональное, логическое построение, руководствуясь которым организационная единица рассчитывает решить свои маркетинговые задачи*

При разработке стратегии маркетинга решения принимаются по трём основным направлениям.

* *Сегментирование рынка.* Фирма должна разделять целевые рынки на чёткие группы потребителей (сегменты), изучать их потребности, характеристики, процесс принятия покупателями решений.
* *Определение целевых рынков.* Следует провести анализ привлекательности различных сегментов рынка в соответствии с получаемой прибылью и возможностями роста и выбрать те из них, которые представляют наибольший интерес для фирмы.
* *Рыночное позиционирование.* Определившись с целевыми сегментами, компания приступает к разработке отличительных преимуществ, призванных помочь ей занять достойное место в сознании потребителей. Для реализации стратегии позиционирования разрабатывается программа маркетинг микс.

## Сегментирование Определение целевых Рыночное

**рынка рынков позиционирование**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.Выявление потребностей потребителей и разделение рынка на сегменты.  2.Составление характеристики выделенных сегментов |  | 1.Оценка привлекательности каждого сегмента.  2.Выбор целевых сегментов |  | 1.Определение тех особенностей рыночных сегментов, которые способствуют получению отличительных преимуществ.  2.Разработка программы маркетинг - микс |

Рынок состоит из потребителей имеющих схожие потребности. Однако совокупность покупателей никогда не бывает однородной. Они различаются по своим желанием, сумме денег, которую готовы заплатить за товар, требуемому его количеству, и источникам получения информации. Следовательно, фирме целесообразно разделить рынок на сегменты, а затем выбрать один или несколько для освоения. ***Рыночный сегмент*** – *это группа потребителей, имеющих особые, существенно важные для разработки стратегии маркетинга характеристики.* На большинстве рынков необходимость в разработке предложений применительно к конкретным сегментам очевидна, поскольку одна разновидность товара не способна одновременно удовлетворить запросы всех потребителей.

Например, состоятельные индивиды останавливаются в более дорогих, в сравнении с представителями среднего класса, гостиницах. Конструкторские бюро оснащены более мощными компьютерными системами, чем офисы компаний. Больные, страдающие острой астмой, нуждаются в совершенно других лекарствах, чем люди, у которых болезнь протекает в мягкой форме.

Рассмотрим на примере стратегии, разработанной современной авиакомпанией, как правильное сегментирование способствует росту и увеличению прибыли. Когда то авиаперевозчики не разделяли рынок на сегменты, однако вскоре стало очевидным, что пассажиры различаются по своим потребностям и ожиданиям. Предприниматели, совершающие деловые поездки, ценят удобство, комфорт, и качество обслуживания. Пассажиры, отправляющиеся в отпуск, заинтересованы в невысокой стоимости авиабилетов. В таблице 1.1 представлены различные варианты ценообразования и ожидаемые издержки авиакомпании, обслуживающей полёты по маршруту Москва – Лондон

Таблица 1.1. **Сегментация пассажиров авиакомпании.**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Класс | Пассажиры | **Цена,**  **$** | Переменные издержки на одного пассажира  **$** | **Доход,**  **$** | **Переменные издержки,**  **$** | **Постоянные издержки,**  **$** | **Прибыль,**  **$** |
| *Недифференцированная стратегия* | |  |  |  |  |  |  |
|  | 240 | 250 | 20 | 60000 | 4800 | 50000 | 5200 |
| *Стратегия дифференциации* | |  |  |  |  |  |  |
| Туристический | 144 | 250 | 20 | 36000 | 2880 |  |  |
| Бизнес-класс | 72 | 500 | 40 | 36000 | 2880 |  |  |
| Первый класс | 24 | 1000 | 100 | 24000 | 2400 |  |  |
| Итого | **240** |  |  | **96000** | **8160** | **50000** | **37840** |

Как показано в таблице стратегия сегментации привела к увеличению доходов и прибыли авиакомпании. Прибыль в частности увеличилась в семь раз и составила 37840$.Кроме того, дифференцированное обслуживание эффективно удовлетворяет запросы клиентов, так как конкретным группам пассажиров предлагаются именно те блага, которые они оценивают наиболее высоко. Сегодня стратегией сегментирования пользуется большинство компаний.

Как научиться разделять рынок на сегменты с целью последующей разработки стратегий применительно к каждой группы потребителей? К сожалению, *сегментирование* является скорее искусством, чем наукой. Основная проблема заключается в выборе правильной переменной или переменных сегментирования. Обычно в качестве критерия используются потребности и особенности потребителей. Потребности покупателей – основная переменная сегментирования рынка. Фирма стремится выделить сегмент, состоящий из потребителей, имеющих *схожие потребности,* т.е. ищущих подобные блага, а поэтому одинаково воспринимающих маркетинговое предложение и стратегию компании. Ко второй группе переменных относятся *особенности* потребителей: характеристики покупателей, которые маркетологи имеют возможность описать или числено оценить, например, отрасль, географическое местоположение, национальность, возраст или доход

Для того чтобы определить потребности потребителей, необходимо провести маркетинговые исследования. На первом этапе они обычно включают неформальный опрос потенциальных покупателей и обсуждение в группах с целью выяснения для респондентов благ, потребностей, различий в высказываемых желаниях. Например, кто из них отдаёт приоритетное значение невысоким ценам, а для кого главное – имидж и качество товара. На втором этапе составляется формальная анкета, заполняемая большой группой респондентов для количественной оценки различий. Задача последнего этапа – выявление связи между различиями в потребностях и особенностями или характеристиками потребителей. Ниже приводятся наиболее часто используемые переменные сегментирования потребительских рынков:

*Географические*

*-*Регион страны

*-*Город или сельская местность

*Демографические*

*-*Возраст, пол, размер семьи

-Уровень дохода, род занятий, образование

-Религия, раса, национальность

*Психографические*

*-*Социальный класс

-Образ жизни

*-*Особенности личности

*Поведенческие*

*-*Интенсивность потребления товара: пассивные, умеренные, и активные потребители

*-*Степень лояльности торговой марке: отсутствует, средняя, высокая

-Повод для совершения покупки: обыденная покупка, особое событие

После разделения рынка на группы потребителей предприятие выбирает один или несколько сегментов для освоения. Для оценки привлекательности сегмента используются следующие факторы:

* Размер сегмента
* Возможности роста сегмента
* Прибыльность сегмента
* Конкуренция на данном сегменте, настоящая и потенциальная
* Возможности самого предприятия.

При разработке стратегии сегментирования менеджмент компаний руководствуется одним или несколькими принципами выбора целевых рынков (рис.1.1):

Рисунок 1.1.

1-я программа маркетинг-микс

2-я программа маркетинг -микс

3-я программа маркетинг-микс

Программа маркетинг -микс

1-й сегмент

2-й сегмент

3-й сегмент

1-й сегмент

2- й сегмент

3-й сегмент

**Недифференцированный маркетинг**

**Дифференцированный маркетинг**

**Концентрация усилий на**

**одном сегменте**

Маркетинг - микс компании

Рынок

*Недифференцированный маркетинг*

При *недифференцированном маркетинге* фирма пренебрегает реальными и потенциальными различиями в сегментах и разрабатывает товар и маркетинговую программу, нацеленную на массовый рынок

(рис 1.1.). На первых этапах своей деятельности подобную программу реализовывали такие компании, как *Ford, Coca-Cola, British Airways.*  Например, *Coca-Cola* производила только один вид напитка в бутылке одного размера по одной цене, реализуя его на всех рынках. Преимуществом одного, устраивающих всех потребителей предложения является значительная экономия, обусловленная ростом масштаба производства, сбыта, рекламы, маркетинга. Однако в современных условиях появились два фактора, которые обуславливают снижение эффективности стратегии недифференцированного маркетинга.

* *Во-первых,* степень дифференциации желаний, покупательной способности и характеристик, ценностей, источников получения информации потребителями постоянно возрастает. Например, компания *Coca-Cola* поставляет на рынок девять разновидностей прохладительных напитков в бутылках шести размеров, предлагая, таким образом, пятьдесят четыре вариации товара.
* *Во-вторых,* даже если потребители, составляющие один сегмент, имеют одинаковые потребности, они весьма индивидуально оценивают предложение фирмы, что, как было показано, создаёт возможности для разработки более выгодной модификации предложения и ценовой дискриминации

*Дифференцированный маркетинг*

Компании, реализующие стратегию дифференцированного маркетинга, стремятся занять, как можно более значительную часть рынка, однако для каждого сегмента они разрабатывают особые товары и программы маркетинга, выходят со специальными предложениями, стоимость которых зависит от их ценности. Так, авиакомпании разделяют клиентов на пассажиров различных классов, производитель виски продаёт в Японии более дорогие марки, чем в Испании.

В конечном итоге разделение рынка на всё более и более мелкие сегменты приводит к маркетингу один на один, когда компании осуществляют сбор и хранение информации по каждому конкретному потребителю.

Поскольку дифференцированный маркетинг позволяет достичь высокой степени удовлетворения потребностей отдельных потребителей, компания реализует им товары, как правило, по высоким ценам и в больших объёмах. Однако данная стратегия также предполагает не менее высокие издержки, связанные с производственной, маркетинговой, рекламно-пропагандистской и административной деятельностью. Руководители компании должны найти уровень сегментирования, устанавливающий оптимальное соотношение между растущими доходами и увеличивающимися издержками.

*Концентрация усилий на одном сегменте.*

Придерживающаяся *стратегии сфокусированного маркетинга* компания не стремится завоевать конкурентное преимущество на рынке в целом, а специализируется на одном или нескольких сегментах. *Если компания выходит на небольшой сегмент рынка, то часто говорят, что она осваивает* **нишу.** Обычно к данной стратегии вынуждены обращаться фирмы, не обладающие достаточными ресурсами для конкуренции на рынке в целом. Сфокусированный маркетинг позволяет фирме достичь высокой эффективности производственной, сбытовой и маркетинговой деятельности посредством целевых инвестиций. Понимание потребностей конкретных покупателей позволяет ему полностью захватить облюбованный «островок». Кроме того, концентрация усилия на ограниченной части рынка позволяет выступить с наиболее привлекательным для покупателей и обслуживающих их дистрибьютеров предложением. Хорошо разработанная стратегия сфокусированного маркетинга позволяет фирме выйти на низкий уровень издержек и высоких цен. Однако в долгосрочной перспективе данная стратегия сопряжена с опасностями и ограничениями

* *Во-первых,* концентрация на одном сегменте сопряжена с высокой степенью риска. Например, зависимость компании *Jaguar* от объёма продаж на американском рынке лимузинов привела к её банкротству и поглощению *Ford,* после того как во время экономического кризиса 1990-х гг. размер целевого сегмента резко уменьшился.
* *Во-вторых,* если сегмент начинает расширяться и приносить большую прибыль, он привлекает внимание крупных конкурентов, что особенно опасно в условиях сокращения жизненного цикла товаров, когда фирмы вынуждены делать значительные капиталовложения в разработку новой продукции. Крупные корпорации позволяют себе инвестиции, на которые не способны небольшие и средние компании, и имеют возможность для минимизации издержек распространять новые технологии на другие сегменты рынка.

Предположим, что фирма останавливает свой выбор на стратегии концентрированного маркетинга. Теперь ей следует выявить наиболее привлекательный для себя сегмент рынка. Рассмотрим следующую ситуацию:

**Преуспевающий производитель снегоуборочной техники хочет создать новинку. Руководство фирмы изучает несколько возможностей и останавливается на идее выпуска снегохода. Руководство считает, что фирма в состоянии освоить выпуск любого из трёх типов снегохода: с бензиновым, дизельным или электрическим двигателем. И, кроме того, фирма может создать конструкцию снегохода для любого из трёх рынков: потребительского, промышленного и военного. Девять вариантов товарно-рыночных сочетаний представлены на рис.2.2. Если предположить, что фирма поначалу захочет сконцентрировать усилия на одном единственном сегменте, руководству придётся решать на каком именно.**

Рис.2.2.

### Рынки

Потребительский Промышленный Военный

Снегоход с бензиновым

двигателем

**Т**

**О**

**В**

**А** Снегоход с дизельным

**Р** двигателем

# Ы

Снегоход с электрическим

двигателем

Фирме потребуется собрать информацию обо всех девяти сегментах рынка. Это должны быть сведения об объёмах продаж в денежном выражении, ожидаемых темпах роста сбыта, прогнозируемых размерах прибыли, интенсивности конкуренции, требованиям к маркетинговым каналам и.т.д. Наиболее выгодный сегмент должен обладать высоким уровнем текущего сбыта, высокими темпами роста, высокой нормой прибыли, слабой конкуренцией, и несложными требованиями к маркетинговыми каналам. Как правило, ни один из сегментов не отвечает в желаемой мере всем этим характеристикам, так что придётся идти на компромиссы.

После того как фирма выявит объективно привлекательные сегменты, она должна задаться вопросом, какой из них наиболее полно соответствует её сильным деловым сторонам. Например, крайне привлекательным может оказаться военный рынок, но у фирмы, совсем нет опыта работы с ним. И, наоборот, у нее может быть большой опыт работы с потребительским рынком. Так что фирме следует выбирать сегмент, который не только привлекателен сам по себе, но и такой, для успешной работы в котором у неё есть необходимые деловые предпосылки.

Решив, на каком сегменте выступать, фирма должна решить, как проникнуть в этот сегмент. Если сегмент уже устоялся, значить в нем есть конкуренция. Более того, конкуренты уже заняли в рамках сегмента свои «позиции». И прежде чем решить вопрос о собственном позиционировании, фирме необходимо определить позиции всех имеющихся конкурентов.

Предположим, фирма узнаёт, что покупателей интересует в первую очередь два параметра снегоходов: размеры и скорость. Потенциальных клиентов и дилеров можно опросить, как воспринимают они с точки зрения этих параметров снегоходы конкурентов. Результаты опроса представлены на схеме позиционирования товара рис 2.3.

Быстроходные снегоходы

А

Б

Большие снегоходы Небольшие снегоходы

Г В

Тихоходные снегоходы

С учётом позиций, занимаемых конкурентами, на какое место может претендовать фирма? У неё два возможных пути. Первый – позиционировать себя рядом с одним из существующих конкурентов и начать борьбу за долю рынка. Руководство может пойти на это, если чувствует, что фирма может построить снегоход, превосходящий машину конкурента, рынок достаточно велик, чтобы вместить двух конкурентов, фирма располагает большими, чем у конкурента ресурсами и/или избранная позиция в наибольшей мере отвечает особенностями сильных деловых сторон организации

Второй путь – разработать снегоход, которого ещё нет на рынке, например большую быстроходную модель. Фирма завоюет себе потребителей, ищущих снегоходы подобного типа, поскольку конкуренты их не предлагают. Однако перед тем как принять такое решение, руководство фирмы должно удостоверится в наличие технических возможностей создания большого быстроходного снегохода, экономических возможностей создания большого быстроходного снегохода в рамках планируемого уровня цен, достаточного числа покупателей, предпочитающих большие быстроходные снегоходы. Если все ответы окажутся положительными, значить фирма отыскала «брешь» на рынке и должна принять меры к её заполнению.

Приняв решение о стратегии позиционирования, фирма может заняться детальной проработкой комплекса маркетинга (маркетинг – микс). Если решено позиционировать товар в сегменте как изделие высокой стоимости и высокого качества, фирма должна разработать товар, превосходящий по свойствам и качественным показателям продукцию конкурента, подобрать розничных торговцев, славящихся своей репутацией благодаря отличному техническому обслуживанию, создать рекламу, привлекающую внимание состоятельных покупателей и.т.д.

Решение о своём конкурентном позиционировании в свою очередь позволяет фирме приступить к детальному планированию комплекса маркетинга (разработке программы маркетинг-микс).

**2.Маркетинговые стратегии в различных рыночных ситуациях.**

Выбор менеджерами компаний маркетинговой стратегии определяется взаимодействием трёх факторов.*Во-первых,* конкурентной позицией фирмы. Является ли она лидером рынка, или только стремится занять лидирующие положение? *Во-вторых,* её стратегической задачей. Стремится ли фирма доминирывать на рынке или рассчитывает занять удобную прибыльную нишу? *В – третих,рыночной ситуацией.* Находится ли он на раннем этапе роста или в фазе полной зрелости?Далее мы рассмотрим маркетинговые стратегии для самых разных ситуаций.

*1.Стратегия первопроходца.*

*Пионерами рынка* являются компании, инициирующие его возникновение и развитие за счёт создания принципиально нового товара(препарат «Tagamet» компании SmitKlineBeecham), внедрения новой маркетинговой концепции (как Dell, создавшая новые каналы сбыта продукции – приём заказов на доставку компьютеров по почте) или разработки новых технологий, коренным образом снижающих издержки или повыщающих доступность товара.

Используя шахматную терминологию, можно сказать, что первопроходцы рынка получают важнейшие преимущество превого хода, которое при правильном использовании, возможно обернётся лидерством на рынке и высокими прибылями.К основным преимуществам относятся следующие:

* *Наглядное отличительное преимущество.*Обычно любое новшество имеет наглядные, убедительные преимущества перед товаром или идеей которое оно призвано заменить.Например, электронный коммутатор «PABX» фирмы *Rolm* по многим параметрам превосходил своих электромеханических предшественников.Поэтому компании , выходящие на рынок по уже проторенному пути, вынуждены предоставлять убедительные доказательства преимуществ своей продукции перед товарами фирм-пионеров.
* *Более высокие цены.* Как, правило сегмент рыночных новинок мало чувствителен к вопросам цены, что обеспечивает пионерам высокие доходы.Их последователям приходится устанавливать более низкие цены, для того чтобы добится отличительных преимуществ пперд товаром конкурентов в условиях возросшей эластичности по цене.
* *Издержки переключения.*Покупатели привыкшие к товару первопроходцев, весьма негативно относятся к предлагаемым конкурентами изменениям.Издержки и риск переключения на другой товар являются факторами, позволяющими пионерам сравнительно легко удерживать своих потребителей.
* *Экономия, обусловленная накопленными знаниями и ростом масштабов производства.* Первопроходцы добиваются значительной экономии помере обретения опыта работы, усовершенствования навыков и использования преимуществ наращивания масштабов производства, что позволяет им либо проводить агрессивную ценовую политику, либо осуществлять маркетинговы инвестиции с целью увеличения доли рынка компании.

Первоначальная стратегическая задача первопроходца – быстрый рост, когда стратегические усилия направляются на расширение рынка с помощью стимулирования покупок потребителями, ранее не пользовавшимися данным товаром, но положительно относящимся к новинкам, способным оценить реальную пользу товара и обладающими средствами для его приобретения. Конкурентная стратегия состоит в получении преимуществ перд фирмами последователями за счёт максимально быстрого освоения новых сегментов и создания новых каналов распределения. Первоначально основополагающая стратегия сосоредоточена на достижении характеристик предлагаемого товара, превышающих параметры предшествующих продуктов и технологий. Что касается комплекса маркетинга, то ассортимент товаров ограничивается одним и ли несколькими наименованиями, так как исходный сегмент весьма узок. Поскольку первые покупатели обычно мало чувствительны к цене, она будет сравнительно высокой. Необходимо выделение значительны средств на продвижение и рекламу, для того чтобы информировать аудиторию о новом товаре и поддерживать интерес к нему. Из-за начальной ограничености рынка используется один –два канала распределения.

По мере перехода рынка в стадию роста маркетинговая стратегия требует изменений.Стратегической задачей по прежнему является быстрый рост, но основные усилия направляются на развитие новых сегментов, поиск новых способов применения товара и расширение доли рынка.Маркетинг переориентируется с покупателей-иноваторов на широкие сегменты,составляющие основу массового рынка. У компании-первопроходца, возможно появляются серьёзные конкуренты, стратегии которы необходимо тщательно анализировать.Основопологающая стратегия усложняется: компания предлагает товары, модифицированные в соответствии с требованиями различных сегменто рынка. Изменяется и маркетинг –микс.Компании –пионеры расширяют ассортимент продукции, что позволяет им выступать с привлекательными для развивающихся рыночных сегментов предложениями. Средние цены, по мере того как фирма проникает на чувствительные к вопросам цен сегменты массового рынка, начинают снижаться.Однако не следует забывать о необходимости постоянного появления в ассортименте инновационных товаров, которые хоть и будут дороже, но предлагают покупателям новые возможности.Действия по расширению доли рынка предпологают значительные расходы на продвижение и рекламу.Наконец, компании следует расширить каналы распространения продукции чтобы повысить её доступность для целевых потребителей и улучшить их обслуживание

На этапе зрелог рынка компания переходит от стратегии агрессивного роста к защите завоёванных позиций.В последние время для описания вариантов оборонительных действий компании стремящийся сохранить лидирующие позиции, маркетологи используют терминологию, заимствованную из работ военных стратегов. Воспльзуемся ею и мы.

*Лучшая оборона –наступление (Атака на самого себя)*

Приверженцы данной оборонительной стратегии руководствуются испытанным военным принципом, утверждающим, что лучшей защитой является наступление.В терминах маркетинга это означает, что лидер берёт на себя инициативу в задании темпов внедрения инноваций:разработки новых товаров и перспективных образцов, использовании новейших технологий, освоении новых сегментов рынка и каналов распределения продукции. Предпологается также расширение ассортимента и выпуск возможно убыточных, но не позволяющих новичкам захватить плацдарм на новом рынке товаров,обычно стратегическую оборону в форме наступления выбирают лидеры рынка.Такой политике следовала *Nokia* на рынке мобильных телефонов.Для реализации данной стратегии лидер должен обладать значительными ресурсами и опытом.Нередко из-за черезмерной самоуспокоенности, погони за быстрой прибылью и отказ от масштабных инвесвтиций лидер запаздывает с внедреним маркетинговых и технологических инноваций.

*Позиционная оборона*

Компания, использующая эту чисто оборонительную стратегию, защищая завоеванные позиции, стремится к возведению непреодолимы преград на наиболее вероятных направлениях атакующих ударов.Слабость такой статичной обороны нередко иллюстрируется примером бесполезности возведенной Францией в тщетной попытке предотвратиь вторжение Германии линни Мажино, которую немецкие войска обошли через территорию Бельгии.

В терминах маркетинга позиционная оборона подразумевает поиск средств для защиты производимых товаров и используемых технологий.Однако всё дело в том, что товары компании были, есть и будут уязвимы перед изменениями технологий и потребностей потребителей.Поэтому пассивная защита(рекламная компания или ценовая политика) не убережёт продукцию от обусловленного развитием рынка неизбежного устаревания.

*Защита флангов.*

Защита флангов – эффективное дополнение к стратегии позиционной обороны.Для предотвращания атак конкурентов на наиболее уязвимые участки лини фронта (фланга) лидер воздвигает дополнительные «сторожевые укрепления».На языке маркетинга фланговая оборона обычно подразумевает выпуск специальной конкурентной торговой марки.Так если успеху основной торговой марки угрожает предлагаемый по более низкой цене товар другой фирмы, лидер парирует угрозу, выпуская ещё более дешёвый марочный товар, что лишит продукциию конкурента ценового преимущества и позволит гарантировать относительное спокойствие на всей линни фронта.

*Упреждающие оборонительные действия*

В то время, как стратегия фланговой защиты подразумевает использование ответных ударов после атаки противника, агрессивная оборонительная стратегия направлена на нанесение ударов по потенциальному конкуренту *до того,* как он серьёзно угрожает вашей компании.Наприме, когода стало известно, что японские фирмы планируют поставки в Европу стальных подшипников лидер отрасли шведская *SKF* превентивно снизила цены на атакуемые позиции своего ассортимента на 40%.Данная стратегия позволила компании сохранить свою долю рынка, однако показатели прибыли *SKF* значительно снизились.

Иногда лидер пытается избежать издержек, сязанных с нанесение массированных превинтивных ударов, подавая *рыночные сигналы* – угрожая резко снизить цены на свою продукцию в случае появления на рынке нового конкурента.Тем самым он даёт ясно понять, что будет защищать свои позиции любой ценой.Например, когда группа ведущих европейских супермаркетов предложила выпустить тонизирующий напиток на основе колы под собственной торговой маркой, компания *Coca- Cola* заявила, что в этом случае она на 20% процентов снизит отпускные цены, и агрессоры не решились вступить в конфликт с таким гигантом.

*Отражение атаки*

Как правило, лидер всегда наносит удар по атакующему конкуренту, причём чаще всего - в его самое уязвимое место.Например когда британская авиакомпания *Laker Airwas* повлеа атаку на самые прибыльные маршруты *British Airways*, обороняющаяся компания отказалась от немедленных ответных действий, а дождалась пока «зарвавшийся» конкурент возьмёт крупный кредит в американских долларах.Когда курс доллара относительно других валют вырос(соответственно увеличились и основной долг и процентные платежи *Laker),BA резко* снизила собственные цены, а после банкротства конкурента восстановила их до прежнего уровня.

*Мобильная оборона*

Мобильная оборона подразумевает расширение или диверсификацию рыночных усилий фирмы, направленных на укрепление её стратегических оборонительных позиций позиций, предпологающие определение компании своего бизнеса в соответствии с основными потребностями покупателей.Например, компания *ICI*, мировой лидер по производству красок для внутренней отделки, преопределила свой бизнес как «украшение интерьера». При этом чтобы добиться удовлетворения потребностей покупателей в оформление помещений, она поставила целью развитие не только производство красок, но и соперничающих с ними материалов. Суть этого манёвра заключалась в создании препятствий для конкурентов, использующих смежные технологии и пытающихся завоевать часть клиентов *ICI.*

*Вынужденное сокрашение*

Иногда лидеру приходится признать, что он не имеет возможности защитить все свои товары, и в этом случае он может принять решение отказаться от обороны отдельных позиций (там, где его товары и услуги не обладают явными преимуществами), сконцетрировав ресурсы на поддержке оставшихся рынков.Например не так давно компании *General Electric* и *Heinz* объявили о том, что они прекращают выпуск товаров, которые не сумели занять лидирующие позиции, и направляют усилия на те торговые марки, которые сохраняют доминирующее положение на рынке.

Многие фирмы действительно «переборщили» с разнообразием содержимого бизнес-портфелей.С другой стороны отказ от борьбы на отдельных сегментах предоставляет конкурентам благоприятную вохзможность для захвата плацдарма, который в дальнейшем может быть использован для атаки на основные рынки компании.

*2.Претендент на лидерство.*

*Претендентами на лидерство* называют компании, которые стремятся превзойти ведущего в данный момент производителя и занять его место.Среди них могут быть и небольшие предпринимательские фирмы и такие гиганты как *Vodafone и Pepsi.*

Маркетинговая стратегия лидера окончательно определяется при появлении первых признаков агрессивных действий его основного конкурента – в ранней или поздней стадии развития рынка

Нападение на лидера должно быть тщательно подготовлено. Как правило, ведущая компания, обладающая наибольшей долей рынка, имеет меньшие издержки на единицу продукции, добивается более высоких цен для оптовых покупателей, а следовательно, получает большую чистую прибыль.К тому же лидер распологает ресурсами не только для самообороны, но и для проведения «карательных» акций против конкурента.

Атаковать доминирующую компанию проще всего в начальной стадии развития рынка, когда компания-первопроходец еще не успела выйти за пределы своей инновационной ниши и не способна противостоять решительным действиям конкурента. *Во-первых,* она испытывает недостаток ресурсов, отвлечённых на проведение предшествовавших запуску новинки ИИР.*Во- вторых,* в этот момент на растущем рынке достаточно места для обеих фирм.Претендент на лидерство отнюдщь не переманивает покупателей компании-пионера, он просто привлекает на свою сторону тех, кто еще не является потребителем её товара.

К тому же претендент имеет преимущество перед первопроходцем, который взял на себя все начальные риски, получает возможностью воспользоваться его слабостью и неизбежными ошибками.К наиболее распространённым просчётам пионеров относятс следующие:

* *Маркетинговые ошибки.* Обычно первопроходец не имеет возможности заранее определить наиболее привлекательные целевые сегменты рынка, и претендент должен воспользоваться его ошибками в позиционировании.
* *Товарные просчёты.* Нередко исходный вариант товара-новинки обладает техническими недостатками. Основной конкурент может определить эти изъяны и устранить их в своей продукции.
* *Применение устаревших технологий.* Современный рынок отличается быстрыми технологическими изменениями. Используя более современные технологии, основной конкурент может свести на нет все преимущества пионера и выйти в лидеры.
* *Ограниченность ресурсов.* Обычно первопроходцами выступают небольшие компании с ограниченными финансовыми ресурсами и малым маркетинговым опытом, не способные реально соперничать с крупными, искушёнными в конкурентной борьбе последователями, обеспечивающими мощное продвижение своей продукции.

На ранней стадии развития рынка двумя наиболее эффективными стратегиями претендента на лидерство являются поиск новых сегментов рынка и предложение новых модификаций товара.

*Новые сегменты рынка*

Рост рынка происходит главным образом за счёт появления новых потребительских сегментов. Как правило, на ранней стадии развития рынка первопроходцам удаётся освоить лишь сравнительно небольшую его часть. Поэтому конкуренты концентрируют усилия на новых сегментах рынка и потенциальных покупателях, ещё не ставших потребителями товара-пионера, а не на привлечение на свою сторону клиентов фирмы-пионера. Если она ориентируется на узкоспециализированный инновационный сегмент, при этом открывается стратегическое окно для захвата новых крупных сегментов. Обычно это требует расширения ассортимента товаров, более низких цен и создания новых каналов распределения.

В 1960-х гг. на рынке 35мм фотоаппаратов доминировали – немецкие компании *Rollei* и *Leica.* Специалисты японской компании *Canon* выяснили, что эти камеры популярны только у фотографов-профессионалов, а большинство любителей предпочитали дешёвую и менее качественную технику *Kodak* и других поставщиков. Стратегия *Canon* состояла в том, чтобы, не затрагивая сегмент профессиональной аппаратуры, сосредоточится на простых дешёвых фотоаппаратах для фотолюбителей, и через два года её объемы продаж превысили аналогичный показатель *Rollei* и *Leica*, вместе взятых. Вскоре за счёт непрерывного совершенствования технических знаний и использования маркетинговых возможностей *Canon* захватила лидерство и в сегменте профессиональной техники.

Компания, конкурирующая на быстро растущем рынке с фирмой-первопроходцем, должна ответить на вопрос о том, кто является покупателем нового товара сегодня, но и о том, кто может. В этом случае она имеет прекрасные шансы оказаться пионером на возникающих рыночных сегментах.

*Новые качества товара*

Вторая основная стратегия претендента на лидерство состоит в придании его товарам новых качеств, обеспечивающих превосходство над продукцией пионеров или лидеров рынка. Рост рынка всегда сопровождается расширением перечня качеств, которые желали бы видеть у нового товара его покупатели. Рынок создаётся фирмами-новаторами, предлагающими новые выгодные возможности удовлетворения скрытых потребностей, которые могут быть отнесены к исходным или первичным нуждам. Например, первый компьютер обеспечил колоссальный шаг вперёд в сфере обработки информации. Вскоре конкуренты пионеров предложили рынку продукцию, обладавшую такими же исходными качествами, и она престала восприниматься, как нечто особенное. Если у товара отсутствуют принципиально новые качества, он переходит в разряд однородных.

Наиболее удачливые претенденты на лидерство придают своей продукции новые, дополняющие исходные, качества. Производители компьютеров увеличивают их мощность, уменьшают габариты, упрощают доступ, создают новые возможности для пользователей. Как только новое свойство осваивается конкурентами, оно перестаёт быть отличительной чертой товара. Ожидания покупателей не стоят на месте – они постоянно возрастают. Поэтому вслед за первопроходцем на рынок может ворваться его основной конкурент с товаром, обладающим принципиально новыми свойствами.

Если компания стремится перехватить лидерство на рынке, вступившим в фазу зрелости, её основная задача заключается в привлечении клиентов лидера, а не охват групп потребителей, не являющихся пользователями данного товара. Ф.Котлер и Р.Сингх определили пять разновидностей атакующих стратегий, которыми может воспользоваться фирма, выходящая на рынок вслед за пионером, для описания, которых мы ещё раз воспользуемся военной терминологией.

*Фронтальное наступление*

Фронтальное наступление на лидера рынка предполагает достижение победы за счёт предложения покупателям товаров, качество которых выше, чем у известных образцов, более низких цен или превосходства в расходах на рекламу и продвижение. Реализация такой стратегии, как правило, заканчивается неудачей. Военная наука утверждает, что для успешной лобовой атаки против хорошо укреплённого противника атакующая сторона должна иметь трёхкратное превосходство в боевой мощи. Фронтальное наступление имеет смысл лишь в том случае, если лидер серьёзно ослаблен.

*Фланговая атака*

Фланговая атака отличается от фронтальной тем, что она подразумевает нанесение удара по наиболее уязвимым позициям лидера. Её успеху способствуют два благоприятных обстоятельства, возникающие обычно в фазе быстрого роста рынка. *Первое* заключается в появлении новых рынков (например, в других странах) или сегментов, *второе –* в идентификации новых потребностей покупателей, упущенных из виду лидером, или новых качеств товара (например, низкокалорийное пиво)

*Попытка окружения*

В то время как фланговая атака направлена на конкретные опорные пункты обороны противника, данная стратегия подразумевает одновременное наступление с разных направлений. Конкурент лидера предлагает множество новых товаров, предназначенных для небольших или плохо освоенных сегментов рынка. Атака ставит своей целью нанесение ударов не по основным «крепостям» лидера, а лишь по тем областям, где он действует недостаточно эффективно.

*Партизаны в тылу врага*

Небольшие компании, как правило, не имеют ресурсов ни для одной из вышеперечисленных стратегий. Поэтому они практикуют партизанские рейды в тылу, цель которых - нарушение привычного ритма работы лидера, с тем чтобы, воспользовавшись его временным замешательством, попытаться расширить свою долю рынка. Такие не требующие больших затрат подходы могут выражаться в различных рекламных трюках, специальных мероприятиях по стимулированию продаж и прочих целенаправленных акциях в ограниченном регионе.

*Обходной манёвр*

Стратегия обходного манёвра предполагает нанесение удара в тех областях, где лидер никак не проявляет свою активность. К ним могут относиться, например страны, в которых не замечено присутствие ведущей компании. Другой вариант атаки – разработка новых технологических решений.

*3.Компании, стремящиеся к занятию единственной рыночной ниши.*

Все успешные маркетинговые стратегии ориентированы на занятие рыночных ниш. Существующие рынки в значительной степени сегментированы, поэтому эффективный маркетинг ориентирован на использование возможностей, возникающих благодаря различиям в потребностях между сегментами, которые обычно реализуются посредством предложения имеющих существенные отличия товаров по разным ценам. И компании, производящие потребительские товары, и поставщики промышленных товаров и услуг, используют стратегии рыночных ниш. Однако компания, стремящаяся к занятию единственной ниши, представляет собой нечто иное. В то время как крупные компании используют стратегию нескольких ниш, она занимает одну-единственную, что значительно осложняет её жизнь.

Стратегия одной ниши более жизнеспособна на этапах возникновения и роста рынка. По мере наступления стадии зрелости рынка её реализация усложняется. Изначально компания первопроходец может поставить себе цель либо стать лидером рынка, либо занять на нем скромную нишу, что особенно привлекательно для руководства фирмы по нескольким причинам. *Во первых,* пионеры нередко не имеют достаточных ресурсов для осуществления крупных инвестиций в расширение производства и продвижения товара. Поэтому ориентация на узкий рыночный сегмент выглядит, как единственно разумное решение. *Во вторых,* рыночная конкуренция нередко принимает жесткие формы, когда достижение лидерства небольшой компанией нереально. *В третьих,* персонал фирмы может обладать знаниями и навыками, адекватными не рынку в целом, а только одному его сегменту. Например, компания *Hewlett-Packard* обладает большими возможностями на рынке наукоемкой продукции, но не имеет опыта работы на рынке потребительских товаров. Это обстоятельство удержало компанию от выхода на массовый рынок сначала с её электронным калькулятором, а затем с персональным компьютером. Наконец, многие фирмы занимают единственную нишу потому, что они не в силах справиться с поставленной задачей выхода на массовые рынки.

Успешная стратегия занятия ниши основывается на предложении товара с наибольшей ценностной значимостью потребителям небольшого рыночного сегмента, что достигается с помощью одной из двух стратегий. *Во первых,* фирма, занимающая определённую нишу, может предложить целевой аудитории товар более высокого воспринимаемого качества, основывающегося на превосходных технических характеристиках товара *(Porsche),* новых услугах *(First Direct),* отличной выучке персонала *(Claridges)* или привлекательном имидже *(Rolex).* Достижение высокого качества предполагает, что компания имеет значительно больше информации о потребностях клиентов, чем её конкуренты, и использует свои ресурсы для наиболее полного удовлетворения их специфических нужд. *Во вторых,* стратегический выбор может заключаться в предложении более низких цен для конкретной целевой ниши. Данной стратегии придерживаются многие региональные компании (строительные, бухгалтерские или ремонтные фирмы), предлагающие более низкие расценки, чем крупные компании общенационального масштаба. Накладные расходы таких фирм незначительны, а производительность труда выше, чем у их бюрократизированных конкурентов. Жизнеспособная стратегия занятия ниши предполагает выполнение нескольких требований:

* *Наличие отдельной ниши.* Соответствие требованию о наличии особой группы покупателей, имеющих специфические потребности, обычно не предоставляет проблем. Например, покупателям роскошных спортивных автомобилей совершенно безразличны недорогие автомобили для семейных поездок. Компания, покупающая химикаты для обработки защитных поверхностей, предъявляет различные требования к устройствам для смешивания исходных ингредиентов.
* *Наличие особой структуры издержек.* Труднее добиться того, чтобы фирма, занимающая собственную нишу, не оказалась в невыгодном положении из-за более высоких издержек, обусловленных её ориентацией на единственный сегмент рынка. Крупные многопрофильные компании имеют преимущество в проведении ИИР, а также экономии за счет роста масштабов производства, что позволяет им продавать продукцию, предназначенную для отдельных ниш, по более низким, в сравнении с товарами узкоспециализированных конкурентов, ценам.
* *Отсутствие стратегического интереса у конкурентов.* Небольшая фирма должна уповать на то, чтобы её ниша не попала в сферу стратегических интересов крупных участников рынка. Если такие гиганты, как *Toyota* или *Unilever,* решат, что для них стратегически важно захватить отдельную нишу, они, очевидно без особых проблем справятся с обосновавшимся в ней конкурентом.
* *Отсутствие потенциала ниши.* Крупные участники рынка, по видимому не заинтересованы в отдельном его сегменте лишь в том случае, если он слишком мал. Например, производитель автомобилей компания *Car Bodies Limited* контролирует 85% лондонского рынка таксомоторов. Специальные технические требования, введённые в столице Великобритании (особенно в отношении перевозки инвалидов в креслах-колясках), препятствует использованию обычных серийных автомашин. Так как годовой объём потребностей в новых таксомоторах мал, для крупных конкурентов нет смысла инвестировать средства в создании специальных моделей. Однако если рынок начнёт развиваться, эта ниша, по видимому, станет полем конкурентной борьбы.
* *Долгосрочная стабильность.* Фирма, занимающая одну единственную нишу, образно говоря, «складывает все яйца в одну корзину», что чревато крупными неприятностями в случае резкого изменения внешней среды. В случае общего экономического спада или ухудшения конъюнктуры отрасли она не имеет возможностей компенсировать понесённые потери.

Когда развитие рынка приближается к стадии зрелости, вероятность соблюдения этих условий уменьшается. *Во-первых,* в фазе роста рынка на нем обычно действуют различные стратегические группы конкурентов, каждая из которых ориентирована на один широки сегмент. Например, в период возникновения рынка вычислительных машин *IBM* лидировала в производстве больших ЭВМ, *Dec –*мини-ЭВМ, а *Apple –*в создании персональных компьютеров. В 1960-х гг. *Ford* и *General Motors* доминировали на рынке массовых моделей автомобилей, японские фирмы пытались проникнуть на рынок малолитражек, а *Mercedes, BMW* и *Jaguar* лидировали среди производителей высококлассных машин. По мере развития рынка отдельные его сегменты входили в азу зрелости, поощряя действующих на них конкурентов вторжению в смежные области. Так *IBM* вторглась на рынок ПК и мини- ЭВМ, а *Ford* и *GM* попытались производить эксклюзивные модели.

*Во-вторых,* конкуренты, успешно освоившие выпуск недорогой продукции, стараются проникнуть в сегменты рынка, ориентированные на товары с повышенными потребительскими качествами. Так, в течение 25 лет японские компании продвигались именно в этом направлении в производстве автомобилей, фототехники, химикатов и многих других областях. *В- третьих,* ещё одна причина использования крупными корпорациями стратегии завоевания новых ниш – достижения в области менеджмента. Современные менеджеры обучаются тому, как реорганизовывать структуру компании, чтобы каждое её подразделение было ориентировано на свою нишу. Каждая СБЕ имеет собственную маркетинговую стратегию и внутреннюю организацию, но при этом они обладают синергизмом в совместном проведении ИИР, распространения продукции и распределения ограниченных ресурсов компании. Например, такая мощная промышленная группа, как АВВ, имеет в своём составе 1300 фирм и 5000 СБЕ, каждая из которых нацелена на свою нишу, но в тоже время может использовать общие материальные и интеллектуальные ресурсы.

Со временем ориентация на одну единственную нишу становится всё менее жизнеспособной. Такие известные узкоспециализированные компании, как *Aston Martin, Ferrari, Financial Times, Perrier,Gucci,* вошли в состав многопрофильных корпораций. Продолжительность «жизни» фирмы ориентированной на одну нишу, зависит от стратегических интересов её конкурентов и высоты барьеров, воздвигнутых на пути проникновения на «островок» новых компаний.

**III.Выводы.**

*Во первых,* маркетинг – это философия компании, согласно которой центральной задачей фирмы является удовлетворение потребностей потребителей, без чего она не сможет ни выжить, ни добиться успеха на рынках конкурентных продавцов.

*Во – вторых* это комплекс мероприятий и задач, направленных на реализацию стратегий сегментирования и позиционирования, которые и составляют маркетинговую стратегию фирмы.

1. Необходимо разделить на сегменты рынки различных потребителей, а затем понять потребности отдельных групп. *«Если фирма не сумеет разбить рынок на сегменты, то рынок разобьёт на сегменты саму фирму».* Сегментирование – ключ к «замку на воротах в маркетинг*»,* поскольку оно предлагает фирме возможности удовлетворить нужды потребителей более эффективно, чем конкуренты, и обеспечивать рост объёма продаж и прибыли. Сегменты рынка постоянно изменяются и постоянно предлагают возможности для инноваций и творческого подхода сотрудников компании.
2. Выбрав целевые сегменты, предприятие создаёт отличительное преимущество. Все сегменты являются или становятся конкурентными, и компания должна сформулировать основания для предпочтения потребителями именно её предложения.

Современные рынки отличаются высокой динамикой. Текущие потребности покупателей, показатели активности конкурентов и применяемые технологии постоянно развиваются. Фирмам-первопроходцам рынка необходимо иметь ввиду, что достигнутые ими преимущества носят кратковременный характер, так как новички рынка могут воспользоваться предоставленными возможностями для атаки на лидера. Фронтальная атака против успешно работающего лидера редко приводит к положительному результату. Успех определяется нестандартностью подходов к выявлению новых сегментов рынка и дополнительных качеств товара, которыми ещё не успел воспользоваться лидер. Развитие рынка сопровождается взаимными атаками действующих на нем конкурентов. При этом растут как интенсивность, так и масштабы конкуренции. Это создаёт трудности для фирм, ориентирующихся на единственную нишу, так как со временем ниши товаров повышенной ценности привлекают внимание крупных компаний, ищущих новые пути развития.

**Список литературы:**

1. – Виханский О.С. Стратегическое управление– М.: Издательство «Гардарики», 2000г
2. . Дойл Питер. Маркетинг-менеджмент и стратегии/ Пер. с англ..: «Издательство ПИТЕР», 2002г.
3. Котлер Филипп. Основы маркетинга / Пер. с англ. . – М.: «Издательский дом «ВИЛЬЯМС», 2003г.
4. Манн Игорь. Маркетинг на 100%: «Издательство ПИТЕР», 2003г.
5. Райс Эл, Траут Джек Маркетинговые войны /Пер с англ. – : «Издательство ПИТЕР», 2003г.