**Содержание**

Введение……………………………………………………………………….....3

Глава 1. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия

1.1Понятие и виды маркетинговой стратегии…………………………………5

1.2.Методы разработки маркетинговой стратегии…………………………....18

Глава 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Красная Заря».

2.1. Общая характеристика предприятия………………………………………24

2.2. Анализ макросреды предприятия…………………………………………30

2.3. Анализ контактной среды предприятия…………………………………. 35

2.4. Анализ внутренней среды ЗАО «Красная Заря»…………………….40

Глава 3. Разработка стратегии развития ЗАО «Красная Заря».

3.1. Определение миссии и целей организации…………………………….43

3.2. Выбор стратегии на основе SWOT - анализа……………………….…46

Заключение…………………………………………………………………..…56

Список используемой литературы…………….……………………………...60

**Введение**

Важность изменений в стратегии предприятия определяется противоречием между практическими целями предприятия и существующей ситуацией.

В последнее время все больше предприятий прибегают к разработке стратегий развития компании и соответственно к стратегическому планированию.

Для крупных компаний, располагающих большими активами, фондоемким

производством, имеющих большую протяженность производственной структуры наличие стратегии развития считается просто необходимым условием выживания. Именно стратегическое планирование позволяет определить фирме свои цели и то, к чему ей необходимо стремиться, посредством чего развиваться свой бизнес или просто выжить в усиливающейся конкурентной борьбе.

Многие известные компании не только имеют хорошо разработанную и прозрачную стратегию, но и упорно придерживаются установленных параметров развития, и это в конечном итоге привело их к успеху, но и при достижении успехов, ради дальнейшего существования фирма должна прибегать к стратегическому планированию. это должно быть не разовым процессом, а постоянной, текущей деятельностью топ-менеджеров. Использование стратегии как инструмента управления в повседневной деятельности фирмы является необходимым условием и средством не только выживания, но и обеспечения процветания компании.

Вне зависимости от масштабов бизнеса использование стратегического управления компанией позволяет руководству свободно ориентироваться в кризисной ситуации, вселяет в персонал уверенность в надежности бизнеса.

Грамотная и взвешенная стратегия развития - это не цель, а средство

реализации планируемого будущего компании, средство самовыражения и путь к обеспечению стабильного дохода для менеджмента и акционеров компании.

Одним из основных моментов стратегий предприятия является разработка

стратегий маркетинга. Разработка стратегий маркетинга рассматривается в

качестве ключевого этапа процесса стратегического планирования предприятия в целом и является необходимым элементом, чтобы добиться наилучших результатов деятельности фирмы.

В последнее время стратегии в маркетинге получают все большее значение. Еще несколько лет назад стратегический маркетинг представлялся, прежде всего, как определение общего направления деятельности фирмы, ориентированного в будущее и реагирующего на изменение внешних условий. В последнее время основной упор делается на формирование ориентированной на рынок эффективной организационной и управленческой системы, и распределение в соответствии с этим управленческих ресурсов. Иначе говоря, сейчас маркетинговая стратегия рассматривается как объединенная система организации всей работы фирмы.

В мировом хозяйстве не существует единых универсальных форм для организации всех предприятий на основе принципов маркетинга. Разработка и применение конкретных маркетинговых приемов требует дифференцированного подхода, учитывающего особенности функционирования предприятия и, прежде всего, специфику рынка, на котором они действуют.

Развитие стратегического аспекта маркетинга на рынке потребительских товаров имеет исключительно важное значение, т.к. рынок вступил в ту стадию своего развития, когда отсутствие четко разработанных стратегий, базирующихся на результатах маркетинговых исследований, приводит к снижению эффективности маркетинговой деятельности и потери конкурентных преимуществ предприятия.

Сущность маркетинга на современном потребительском рынке состоит в приоритете индивидуальных потребностей над всей производственно-коммерческой деятельностью предприятия. Поэтому маркетинг должен рассматриваться не только как один из элементов управления, но и как глобальная функция, определяющая содержание всей производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Вследствие всего современный маркетинг становится, прежде всего, стратегическим, возрастает целенаправленность и научная обоснованность принимаемых маркетинговых решений, краткосрочные планы все в большей мере опираются на долговременные программы, определяющие глобальные цели предприятия на рынке.

Целью данного проекта является разработка маркетинговой стратегии фирмы, а именно ЗАО «Красная Заря».

Задачами данной работы являются:

- определение сущности и видов маркетинговой стратегии;

- анализ факторов влияющих на определение стратегии предприятия;

- выработка и обоснование маркетинговой стратегии для ЗАО «Красная Заря»

**Глава 1. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятия.**

**1.1. Понятие и виды маркетинговой стратегии.**

В процессе своего создания и функционирования предприятия не могут обойтись без использования основных принципов маркетинга. Под термином «маркетинг» подразумевается рыночная деятельность. В более широком плане – это комплексная, разносторонняя и целенаправленная работа в области производства и рынка, выступающая, как система согласования возможностей предприятия и имеющегося спроса, обеспечивающая удовлетворение потребностей, как потребителей, так и производителя.

Разработка комплекса маркетинга, включающая разработку товара, его

позиционирование с применением разнообразных мер по стимулированию сбыта, жестко связана со стратегическим менеджментом. Прежде чем выйти на рынок с определенной маркетинговой стратегией, фирма должна ясно представлять позиции конкурентов, свои возможности, а также провести линию, по которой будет бороться со своими конкурентами.

При формировании маркетинговой стратегии фирмы следует учитывать 4 группы факторов[[1]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn1):

1. тенденции развития спроса и внешней маркетинговой среды (рыночный спрос, запросы потребителей, системы товародвижения, правовое регулирование, тенденции в деловых кругах и т.д.);

2. состояние и особенности конкурентной борьбы на рынке, основные фирмы-конкуренты и стратегическое направление их деятельности;

3. управленческие ресурсы и возможности фирмы, ее сильные стороны в

конкурентной борьбе;

4. основную концепцию развития фирмы, ее глобальные цели и

предпринимательские задачи в основных стратегических зонах.

Отправной точкой формирования и маркетинговой стратегии является анализ

динамично развивающейся рыночной среды и прогноз дальнейшего развития рынка, который включает: макро и микросегментацию, оценку привлекательности выбранных товарных рынков и их сегментов, оценку конкурентоспособности и конкурентных преимуществ фирмы и ее товаров на рынке.

На уровне предприятия в целом формируется общая стратегия, которая отражает общую стратегическую линию развития и комбинацию возможных его направлений с учетом имеющихся рыночных условий и возможностей фирмы. На ней основываются планы и программы маркетинговой деятельности. На уровне отдельных направлений деятельности или товарных подразделений они и предприятия разрабатывается стратегия развития данного направления, связанная с разработкой товарных предложений и распределением ресурсов по отдельным товарам. На уровне отдельных товаров формируются функциональные стратегии, основанные на

определении целевого сегмента и позиционирования конкретного товара на рынке, с использованием различных маркетинговых средств (цена, коммуникации).

Ключевым моментом при разработке маркетинговой стратегии фирмы является анализ внутренней и внешний среды. Анализ внутренней среды позволяет выявить возможности предприятия для реализации стратегии; анализ внешний среды необходим потому, что изменения в этой среде могут привести как к расширению маркетинговых возможностей, так и к ограничению сферы успешного маркетинга.

Также в ходе маркетингового исследования необходимо проанализировать

отношение «потребитель-товар», особенности конкурентной борьбы на рынке данной отрасли, состояние макросреды, потенциал отрасли в том регионе, где фирма собирается действовать.

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

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

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

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

- какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом,

чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

- каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить

свою надежную защиту.

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами.

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

- На поле «сильные стороны — возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (предлагается использовать как ориентиры стратегического развития)[[2]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn2).

Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу определенных действий — стратегию фирмы[[3]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn3).

• Комбинация «слабые стороны — возможности» предлагают применять для

внутренних преобразований. Стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

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

• Комбинация «слабые стороны — угрозы» предлагается рассматривать как

ограничения стратегического развития. Организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей избавиться от слабостей, и одновременно попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу[[4]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn4)

•Для оценки конкурентной позиции компании используется методический

инструментарий под названием «бенчмаркинг»[[5]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn5)

Под этим термином подразумевается сравнительный анализ ключевых факторов успеха (параметров бизнеса) анализируемого предприятия с его основными конкурентами. Иначе говоря, это процедура управления конкурентным потенциалом фирмы. Как правило, сравнительный анализ проводится по следующим параметрам:

- рыночная доля;

- качество и цена продукции;

- технология производства;

- себестоимость и рентабельность выпускаемой продукции;

- уровень производительности труда;

- объем продаж;

- каналы сбыта продукции и близость к источникам сырья;

- качество менеджерской команды;

- новые продукты;

- соотношение внутренних и мировых цен;

- репутация фирмы;

- стратегии конкурентов и планы;

- исследование конкурентоспособности продуктов и эффективности маркетинговой

деятельности

Данное сравнение необходимо для определения того, к чему фирме надо

стремиться и что нужно изменять.

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

В ходе исследования немаловажным является анализ взаимосвязи «потребитель -товар», т.е. изучение потребительского поведения.

Направлениями изучения потребителей является:

- отношение потребителей к компании,

- отношения к различным аспектам деятельности компании в разрезе отдельных элементов комплекса маркетинга (выпускаемые и новые продукты компании, характеристики модернизируемых или вновь разрабатываемых продуктов, ценовая политика, эффективность сбытовой сети и деятельности по продвижению продуктов);

- уровень удовлетворения запросов потребителей (ожиданий);

- намерения потребителей;

- принятия решения о покупке;

- поведение потребителей в процессе и после покупки;

- мотивация потребителей (какие характеристики товара для покупки для них

являются наиболее важными: качество, цена, вкус и т.д.)

Также необходимо исследовать отношения потребителей к маркам производителей-конкурентов.

В зависимости от возможностей и угроз, потенциала фирмы, а также состояния конкурентной среды, т.е. на основании проведенного исследования разрабатывается общая стратегия развития фирмы. Она может быть представлена одним типом стратегии или их сочетанием. При этом можно выделить несколько видов стратегий: стратегии роста, конкурентные стратегии, стратегии конкурентного преимущества.

Наиболее распространенными стратегиями являются стратегии роста, которые отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый из этих элементов может находиться в одном из двух состояний — существующем или новом. К данному типу стратегий относятся следующие группы:

*1) Стратегии концентрированного роста* - связаны с изменением продукта и(или) рынка, когда фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли, или ведет поиск возможностей улучшить свое положение на существующем рынке либо перейти на новый рынок. В эту группу входят:

• Стратегия усиления позиций на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

• Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже

производимого продукта за счет освоения новых сегментов, проникновения на новые географические рынки и освоение каналов сбыта.

• Стратегия развития продукта направлена на рост продаж за счет разработки

улучшенных или новых товаров, ориентированных на те рынки, на которых

действует фирма. Это возможно за счет добавления характеристик (увеличить число функций), улучшения качества, расширения гаммы выпускаемого товара, рационализации гаммы товаров, обновления однородной группы товаров. Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

*2) Стратегии итегрированного poста* - связаны с расширением компании путем добавления новых структур. При этом в обоих случаях изменяется положение фирмы внутри отрасли. Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста.

• Стратегия обратной вертикальной интеграции - направлена на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками, или расширения изнутри.

• Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции - выражается в росте фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем — системами распределения и продажи.

*3) Стратегии диверсифицированного роста* - реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли. Сюда относятся:

• Стратегия концентрической диверсификации - базируется на поиске и

использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо в других сильных сторонах функционирования фирмы, при этом существующее производство остается в центре бизнеса.

• Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.

• Стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма

расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития.

*4) Стратегии целенаправленного сокращения* - реализуются, когда фирма

нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, например, структурная перестройка и т.п. При определенных обстоятельствах, ее применения невозможно избежать, а, иногда это единственно возможные стратегии обновления бизнеса.

• Стратегия ликвидации представляет собой предельный случай стратегии

сокращения и осуществляется тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес.

• Стратегия «сбора урожая» предполагает отказ от долгосрочного взгляда на

бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе и применяется по отношению к бесперспективному бизнесу.

• Стратегия сокращения заключается в том, что фирма закрывает или продает

одно из своих подразделений или бизнес для того, чтобы осуществить

долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Эта стратегия может

осуществляться диверсифицированными фирмами, когда одно из производств плохо сочетается с другими; или когда нужно получить средства для развития более перспективного либо начала нового бизнеса, более соответствующих долгосрочным целям фирмы.

• Стратегия сокращения расходов достаточно близка к стратегии сокращения, т.к. ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат[[6]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn6).

М. Портер считает, что существуют три основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (стратегии конкурентного преимущества). Первая область связан с лидерством в минимизации издержек производства. Этот тип стратегии связан с тем, что компания добивается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию завоевать большую долю рынка.

Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Таким образом, лидерство за счет экономии на издержках дает надежную защиту потому, что первыми действие конкурентной борьбы испытывают на себе наименее эффективные фирмы.

Второй тип стратегии - стратегия дифференциации. В этом случае фирма не

стремится работать на всем рынке с одним товаром, а работает на его четко

определенном сегменте, и она должна в своих намерениях исходить из

потребностей не рынка в целом, а вполне определенных клиентов. В этом случае фирма может стремиться к снижению издержек, либо проводит политику специализации в производстве продукта. Возможно совмещение этих двух подходов. При использовании данной стратегии должен быть хорошо развит маркетинг.

Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис.

Третья область выработки стратегии связана со специализаций в производстве продукции. В этом случае фирма, чтобы стать лидером в производстве своей продукции, должна осуществлять высокоспециализированное производство и маркетинг. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку даже при достаточно высокой цене. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь

высокий потенциал для проведения НИОКР, иметь высококлассных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга. Цель данной стратегии — лучше удовлетворять потребности выбранного целевого сегмента рынка, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента рынка. Стратегия специализации позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом[[7]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn7)

Важным критерием, по которому могут быть классифицированы стратегии, является доля рынка. Исходя их этого выделяют четыре типа конкурентных стратегий.

1) Стратегии лидера. Фирма-лидер рынка товара занимает доминирующую

позицию, причем это признают и ее конкуренты. Фирма-лидер имеет в своем

распоряжении следующий набор стратегий.

• Расширение первичного спроса. Цель — обнаружить новых потребителей товара, пропагандировать новые применения существующих товаров или увеличить разовое потребление товара.

• Оборонительная стратегия. Цель — защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она часто принимается фирмой-новатором, которую, после того как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты-имитаторы.

• Наступательная стратегия. Цель — повысить рентабельность за счет

максимально широкого использования эффекта опыта. Связь между рентабельностью и долей рынка наблюдается в основном в сфере массового производства, когда конкурентное преимущество связано с экономией на издержках.

• Стратегия демаркетинга предполагает сокращение своей доли рынка, чтобы

избежать обвинений в монополизме или квазимонополизме.

2) Стратегии «бросающего вызов» - характерны для фирм, не занимающих

доминирующей позиции. Эта стратегия дает тем больший эффект, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, «бросающая вызов», потеряет значительно меньше, особенно если она невелика. Возможны два варианта:

• Фронтальная атака. Предполагает использование против конкурента тех же

средств, которые тот применяет, не утруждая себя поиском его слабых мест.

Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего (как правило, 3:1).

• Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом

направлении, где он слаб или плохо защищен.

3) Стратегии «следующего за лидером». «Следующий за лидером» — это

конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласуя свои решения с решениями конкурентов.

Такие фирмы преследуют цель «мирного сосуществования» и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место, когда возможности дифференциации малы, а перекрестная эластичность по ценам очень высока, так что каждый конкурент стремится избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам. Такое поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Существуют четыре главные особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка: творческая сегментация рынка, эффективное использование НИОКР, оставаться малыми, сильный руководитель.

4) Стратегии специалиста. Специалист интересуется только одним или

несколькими сегментами, а не рынком в целом. Его цель — стать крупной рыбой в маленькой речке. Чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна обладать достаточным потенциалом прибыли; иметь потенциал роста; быть малопривлекательной для конкурентов; соответствовать специфическим возможностям фирмы; иметь устойчивый барьер входа. Характеристика и анализ различных типов стратегий маркетинга позволяют делать вывод, что они во многом дополняют и повторяют друг друга. Причем в реальной практике, как правило, предприятия разрабатывают и применяют определенную

комбинацию стратегий из большого множества возможных. Выбор же наиболее приемлемых из них осуществляется с помощью различных методов на основе факторов, оказывающих воздействие на функционирование и развитие фирмы.

Приведенные выше типы маркетинговых стратегий совпадают со стратегиями менеджмента, т. к. основываются на маркетинговых исследованиях и определяют общие направления развития фирмы. Стратегический маркетинг подразумевает методы систематического анализа потребностей и разработки концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих обеспечить устойчивое конкурентное преимущество, и включает в себя маркетинговые исследования рынка (потребителей, конкурентов и др.), сегментирование рынка, дифференциацию

спроса и позиционирование товара.

**1.2. Методы разработки маркетинговой стратегии.**

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

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

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

Первым опытом использования этих матриц была матрица, предложенная

американским ученым И. Ансоффом. Эта модель предназначена для генерации стратегий в условиях расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, когда цели предприятия не достижимы с помощью прежних стратегий и необходимо их скорректировать, либо искать новые стратегические пути.

Используется для генерации стратегий в условиях растущего рынка. В

зависимости от того, в какое поле матрицы попадает предприятие, определяетсяоптимальный вариант стратегии его роста (рис.1.1).

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

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

Рис.1.1..Матрица деловой активности фирмы

При этом есть и недостатки:[[8]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn12)

• односторонняя ориентация на рост;

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

Следующая модель - это модель Портера. Она предназначена для рынков с

замедленным ростом или стагнирующих и основана на том, что для получения прибыли выше средней, предприятие должно иметь сильные позиции по отношению к конкурентам за счет лидерства в области затрат или уникальности товара с точки зрения покупателя. Хотя в этой модели недостаточно учитывается привлекательность рынка, а в центре внимания находятся конкурирующие силы рынка, все же наглядно отражены связи между долей рынка и рентабельностью предприятия, демонстрируются условия применения конкурентных стратегий развития предприятия и возможность их правильного выбора (рис. 1.2 ).

Конкурентные преимущества

уникальность товара низкие издержки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегическая цель | Весь  Рынок | Дифференциация | Преимущество по издержкам |
| Конкретный  Сегмент | Концентрация | |

Рис. 1.2. Матрица конкуренции (М.Портер)

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

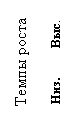
При использовании модели предприятие анализируется как совокупность

стратегических хозяйственных единиц. Стратегическое положение каждой СХЕ оценивается с помощью двух критериев - темпа роста рынка в качестве

индикатора привлекательности и доли рынка в качестве индикатора конкурентных позиций (рис.1.3.).

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

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



**Низ. Выс.**

Размер доли рынка

Рис.1.5. Бостонская матрица

«Дойные коровы» — это "звезды" в прошлом, которые в настоящем обеспечивают фирме достаточную прибыль для того, чтобы удержать на рынке свои конкурентные позиции; служат источником средств и существуют при минимальных вложениях;

поток денежной наличности хорошо сбалансирован. Надо стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке.

«Собаки» — поток денежной наличности незначителен, а чаще даже отрицателен.

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

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

гарантирования выживания на нем. Действия - либо идти на увеличение доли

бизнеса на рынке, либо сокращать данный бизнес[[9]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn15).

Положение внутри матрицы позволяет оценить потенциал рентабельности СХЕ, т.к. он зависит от ее конкурентной позиции на рынке. В идеале портфель должен состоять из «звезд», «дойных коров», дающие возможность финансировать развитие «знаков вопросов», которые будут приносить доход в будущем [[10]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftn16).

Преимуществами модели являются

1) основательная теоретическая обработка метода, установление жесткой связи

между положением на рынке и возможностью получения прибыли;

2) использование объективных индикаторов привлекательности рынка и

конкурентных позиций СХЕ и предприятия в целом;

3) возможность мысленного структурирования и наглядного представления

стратегических проблем предприятия, наглядный и выразительный синтез

деятельности, возможность генерирования стратегий развития.

Недостатки модели:

1) модель перестает работать, если ее стараются применить к отраслям, где

невысок уровень конкуренции, либо незначительны объемы производства;

2) использование только двух критериев в матрице, которые представляют

небольшую информационную базу для формирования стратегий;

3) нечеткое разделение между большими и малыми значениями (долями и темпами

роста рынка) и невозможность оценить СХЕ, находящиеся в промежуточном

положении.

**Глава 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды ЗАО «Красная Заря».**

**2.1. Общая характеристика предприятия.**

Ивановская кондитерская фабрика "Красная заря" была основана в 1903 г. Свою производственную деятельность предприятие начало с 1905 г.

С началом в стране гражданской войны, пищевая промышленность оказалась в очень тяжелом положении. Кондитерская промышленность лишилась основного вида сырья - сахара и привозного топлива - угля. Резко снизилась

производительность труда из-за сильной изношенности оборудования и недостатка квалифицированной рабочей силы. Особо катастрофическое положение создалось на

фабрике во второй половине 1919 года. Некоторый период производство было "заморожено".

С 1 октября 1922 г. фабрику, как малорентабельное предприятие, передали в

систему Промторгправления, объединявшего мелкие предприятия губернии, не входящие в тресты. По решению общего собрания рабочих фабрики,

Промторгправление своим постановлением от 19 апреля 1923 г. утвердило

переименование фабрики в 1 -ю государственную кондитерскую фабрику "Красная заря" с местонахождением в г. Иваново-Вознесенске.

Работа фабрики в 1924-1925гг характеризуется как крайне нестабильная.

Ивановская фабрика не могла конкурировать с хорошо оборудованными

кондитерскими предприятиями Москвы, Ленинграда, Казани, Ярославля, Нижнего Новгорода.

На начало 1926 г. штат фабрики состоял из 10 человек управленческого

персонала и 84 человек, непосредственно занятых в производстве.

Мощность оборудования в 1927 г. состояла из 12 производственных столов: 3

стола карамельно-монпасейных, мармеладный, конфетный, помадно-сливочных, пряничных.

В мае 1931 г. организовался Ивановский областной государственный трест

кондитерско-макаронной промышленности (Ивкондитер). В этом же году расширился ассортимент продукции, вырабатываемой "Красной зарей".

1933 год явился периодом борьбы за улучшение качества выпускаемой продукции. В 1 квартале 1933 г. на предприятии организовалась химическая лаборатория, где проводились анализы сырья и продукции.

С 1 декабря 1935 г. при фабрике организовался сектор сбыта, выполнявший

функции реализации продукции оптом и в розницу через свои магазины и ларьки, находящиеся в городах области в количестве 18 точек.

Переход страны на военный режим ухудшил неретмичную работу предприятия.

Невыполнение производственных планов военных лет связывалось с недостатком сырья. Не хватало топлива, отсутствовал транспорт.

После войны первоочередной задачей для предприятия являлась реконструкция. В 1947-1949 г.г. осуществили капитальный ремонт помещений.

В I960 г. было произведено внедрение нового оборудования и организовано

производство новых сортов продукции.

В начале 90-х годов появился новый план по переносу фабрики в промышленную зону города Иванова, в район ТЭЦ - 3.

20 октября 1998 года по предложению комитета кредиторов был назначен Внешним управляющим Угаров Игорь Валентинович. Внешнее управление вводилось сроком на 1 год. По результатам работы за год было продлено на 6 месяцев. За 1,5 года фабрика вышла на докризисные объемы производства, что позволило Внешнему управляющему заключить с кредиторами Мировое соглашение в апреле 2000 года.

24 мая 2000 года было проведено первое после кризиса собрание акционеров.

Председателем Совета директоров общества был избран Угаров И.В.. Генеральным директором - Белоусов В.М., который работал на фабрике с октября 1998 года в качестве Исполнительного директора.

Ивановская фабрика «Красная Заря» является акционерным обществом закрытого типа. Обществом размещено 4 173 400 (Четыре миллиона сто семьдесят три тысячи четыреста) обыкновенных именных бездокументарных акций, номинальной стоимостью один рубль каждая.

Все производство сосредоточено на территории фабрики по адресу: г. Иваново, ул. Садовая, д.49/39.

По численности персонала кондитерская фабрика "Красная Заря" относится к

средним предприятиям, т.к. общая численность работников составляет 400

человек.

Кондитерская фабрика "Красная Заря" относится к пищевой промышленности и производит кондитерские изделия. Предприятие является крупнейшим в области производителем кондитерских изделий.

К основным видам продукции относится:

· конфеты, глазированные шоколадом

· неглазированные конфеты

· вафли весовые

· вафли фасованные (50 г., 200 г.)

· вафли, глазированные шоколадом

· вафельные торты

· конфеты фасованные

Предоставляемые услуги:

· аренда помещений

· транспортные услуги

Объемные параметры производства – производство кондитерских изделий – до 650 тонн в месяц.

Кондитерская фабрика состоит из двух цехов: конфетного и вафельного. Кроме того, на территории конфетного цеха имеется ряд вспомогательных помещений, включая склады, механическую и столярную мастерские, электроотдел, производственно-техническую лабораторию, отдел технического контроля, склад готовой продукции и автотранспортный участок.

Вафельный цех

Вафельный цех представляет собой трехэтажное здание общей площадью около 700 квадратных метров. В нем расположены две вафельные линии общей производительностью 375 килограммов вафельных изделий в час. В состав каждой линии входят: тестомесильная машина для приготовления теста, газовая печь для выпечки вафельного листа, машина для приготовления начинки, намазывающая машина, резательная машина и машина упаковки.

Общая производительность линии зависит от мощности вафельной печи. В цеху установлены печи NAGEMA (ГДР) Г-24 и Г-30 1964-го и 1975-го годов выпуска соответственно. Несмотря на то, что им более 25 лет, благодаря периодическому техническому обслуживанию и проведению текущих и капитальных ремонтов печи полностью сохранили свою работоспособность и в настоящий момент работают в двухсменном режиме 30 дней в месяц.

Вафельные печи позволяют выпекать листы размером 290/470 мм стандартного рисунка в прямую клетку с одной стороны листа и в косую с другой.

Производительность печей 0-30 и 0-24 по вафельному листу составляет 41,7 и 33,4 кг в час соответственно.

Для обеспечения технологического цикла в цеху имеется ряд вспомогательных механизмов: две микромельницы для размола сахарного песка в пудру, трехвалковая мельница для переработки возвратных отходов, сушилка для сушки отеков и два волчка для их размола, транспортер, три лифта.

Суммарная часовая производительность вафельного цеха составляет 375

килограммов в час или 3 тонны в смену. С учетом того, что цех работает в

двухсменном режиме без выходных, его месячная производительность составляет 180 тонн.

Существующий скользящий график работы цеха позволяет своевременно один раз в восемь дней проводить профилактические ремонты оборудования и поддерживать производительность на достигнутом максимальном уровне.

Конфетный цех.

Конфетный цех расположен в отдельном двухэтажном здании площадью около 1200 квадратных метров. Он включает производственные помещения, теплопункт, склады сырья и готовой продукции, бытовые помещения. Цех может производить конфеты, глазированные и не глазированные шоколадом.

В цеху установлено две кондитерские линии, каждая из которых включают

диссутор, варочную колонку, помадосбивальную машину, две темперирующие машины, отливочную машину, объединенные системой трубопроводов. Одна линия сориентирована на производство корпусов для глазированных, а вторая – на производство корпусов для неглазированных, конфет. Производительность каждой из линий составляет 4 тонны в смену. Таким образом, общая производительность цеха составляет 8 тонн кондитерских изделий в смену. При двухсменной пятидневной работе цех может произвести до 180 тонн в месяц .

На фабрике освоены конфеты привычной формы - "параллелепипед" и "солнышко"; в перспективе возможен выпуск конфет формы "ромб", "купол" и других. Отлитые корпуса в течение трех-восьми часов должны затвердеть, после чего по транспортерам подаются либо на глазировочную машину, либо на заверточные автоматы, производительность каждого из них до 300 конфет в минуту. С автоматов завернутые конфеты вновь по транспортеру отправляются на бункерные весы, где фасуются в гофрокороба, которые отправляются на склад готовой продукции.

Помимо описанного оборудования в цеху имеется участок обработки орехов,

которые идут во многие сорта конфет, включая такие популярные как "Метеорит".

Участок включает машину для обжарки орехов, трехвалковую мельницу для их размола, меланжер.

Отдельно выделен участок производства розничных сортов кондитерских изделий.

Здесь производятся "Птичье молоко", "Метеорит", конфеты, которые фасуются в коробки и упаковываются в термоусадочную пленку.

Также отдельно оборудован участок производства когда-то популярных конфет "Ивановские зори", в народе прозванных "ивановским сникерсом", в ближайшее время они вновь появятся в продаже.

В настоящее время ЗАО "Кондитерская фабрика "Красная заря" выпускает 32 вида конфет и 20 видов вафель с самыми различными вкусовыми начинками.

**2.2. Анализ макросреды предприятия.**

Макроокружение создаёт общие условия среды нахождения организации. Любые фирмы, поставщики, покупатели, конкуренты и общественность в целом – все работают в макросреде, под влиянием сил и тенденций которой и формируются возможности и угрозы. Действующие в маркетинговой среде силы представляют собой неконтролируемые факторы, которые необходимо выявлять и соответствующим образом реагировать на них.

Экономические, правовые, политические и социальные компоненты макроокружения – это основные факторы, оказывающие непосредственное влияние на деятельность организации. Проведём анализ макросреды ЗАО «Красная Заря».

*Экономическая составляющая* макроокружения позволяет понять то, как

формируются и распределяются ресурсы. При анализе данного вопроса необходимо рассмотреть ряд характеристик, таких как темпы роста промышленного производства, темпы роста экономики в целом.

Период с 2000 по 2003 год явился благоприятным для развития экономики России.

В целом по стране экономический рост составил 28,5% (по данным 2003 года

экономика выросла на 6,7%); уровень промышленного производства повысился на 30,5% (в 2003 году на 7,2%); инвестиции в экономику увеличились в 1,5 раза, а именно на 49,1% (в 2003 году на 12,5%); реальный доход населения возрос на 56,6% (в 2003 году на 12,5%). Золотовалютные резервы увеличились с 12,5 до 70,6 млрд. долларов. Уровень инфляции снизился с 36,5% в 1999 году до 12% в 2003. Все эти показатели говорят о том, что в экономике страны чётко обозначились тенденции к стабилизации и уверенному росту. Однако, следует учесть, что Ивановский регион, в котором ЗАО «Красная Заря» осуществляет свою деятельность, значительно отстаёт в развитии и занимает далеко не ведущие позиции в рейтинге регионов России. Таким образом, можно сказать, что не смотря на общую благоприятную ситуацию в экономике страны, рассматриваемое

предприятие функционирует в более жёстких условиях сложившейся экономики региона.

Далее рассмотрим *политико – правовые факторы* макроокружения организации.

Ни одна фирма не может осуществлять свою предпринимательскую деятельность без учета сложившейся в государстве политико-правовой среды. Эта среда определяется: законами и нормативными актами по регулированию предпринимательской деятельности, а также установленной системой контроля со стороны государственных учреждений за соблюдением имеющихся законов.

Знание законов позволяет организации правильно построить свою деятельность,изыскать пути повышения её эффективности в рамках существующего законодательства. Контроль за выполнением законов развивает необходимость их соблюдать.

Основными законами, правилами, несомненно влияющими на реализацию продукции, являются :

- Закон РФ “О сертификации продукции и услуг";

- “Правила продажи отдельный видов товаров” -

утверждены постановлением правительства РФ от 19.01.1998г. №55;

- Закон РФ “О защите прав потребителей”;

В соответствии со статьей 1 Закона "О защите прав потребителей" отношения в области защиты прав потребителей регулируются Гражданским кодексом Российской Федерации, Законом "О защите прав потребителей", а также принимаемыми в соответствии с ним иными федеральными законами и правовыми актами Российской Федерации;

- Закон РФ “О стандартизации”. Необходимо иметь в

виду, что не все требования государственных стандартов являются

обязательными. В соответствии с пунктом 2 статьи 7 Закона Российской

Федерации от 10 июня 1993 г. N 5154-1 "О стандартизации" к обязательным

требованиям государственных стандартов относятся требования, устанавливаемые для обеспечения безопасности продукции, работ и услуг для окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, для обеспечения технической и информационной совместимости, взаимозаменяемости продукции, единства методов их контроля и единства маркировки.

В Ивановской области также существует своя нормативная база, регулирующая деятельность предприятий. Так, например в 2003 году администрацией Ивановской области было принято постановление «Об утверждении порядка возмещения из областного бюджета части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным предприятиями Ивановской области в кредитных организациях». Данное постановление безусловно оказывает положительное влияние на деятельность организаций, поскольку предоставляет возможность погасить долги, используя помощь государства. А отсутствие долгов в свою очередь влечёт за собой повышение уровня деловой активности предприятия.

Особое влияние на деятельность организаций оказывает налоговое

законодательство. Налоговые выплаты поглощают значительную часть финансовых ресурсов предприятия. Недавняя отмена налога с продаж позволила ЗАО «Красная Заря» снизить цены на продукцию, а это в свою очередь обеспечило увеличение объёмов продаж, а значит и увеличение прибыли.

Роль политико – правовых факторов в деятельности организации нельзя

недооценивать. Соблюдение всех законодательных и нормативных актов является залогом успешной деятельности предприятия, поскольку обеспечивает репутацию надёжного производителя и партнёра.

Анализ *социально – демографических факторов* макроокружения позволяет

выявить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как:

существующие в обществе обычаи, демографические структуры общества, ростнаселения, уровень образования и т.п.

Приведём некоторые данные по Ивановской области:

*Население:* 1266400 человек (0,86% от численности населения РФ). Из них

82,3% городского населения (показатель по РФ - 72,9%), в том числе малых

городов - 31,6% (показатель по РФ - 19,4%), средних городов - 5,4% (показательпо РФ - 8,2%), больших городов - 45,2% (показатель по РФ 45,2%).

*Плотность населения:* 58,1 чел/м2.

*Показатели естественного движения:* рождаемость - 7,0% (показатель по РФ -9,0%), смертность - 18,0% (показатель по РФ - 14,5%), естественная убыль -11,0% (показатель по РФ - 5,5%), младенческая смертность - 18,0% (показатель по РФ - 14,5%).

*Национальный состав:* русские - 95,8%, украинцы - 1,2%, татары - 0,7%,

белорусы - 0,4%, мордва - 0,3%, чуваши - 0,2%, азербайджанцы, молдаване,

цыгане, узбеки - по 0,1%, другие национальности - 1,0%.

*Занятые в отраслях хозяйства:* в промышленности, строительстве и

транспорте - 27,1%, в сельском хозяйстве - 5,1%, в непроизводственной сфере - 14,4%.

Демографическая обстановка в Ивановской области с каждым годом усложняется и оценивается сегодня, как самая неблагополучная за весь послевоенный период.

Начиная с 1992 года, смертность в области превышает рождаемость. Снижается и продолжительность жизни населения.

Средняя номинальная заработная плата, начисленная работникам в ноябре 2002 года, в целом по области без выплат социального характера составила 1091 рубль, она увеличилась по сравнению с октябрем 2001 г. на 3,6%. Согласно статистике, среднедушевые доходы населения области примерно в 2,5 раза ниже, чем в среднем по России.

*Ситуация на рынке труда:*

По состоянию на 01.01.2003 г. службой занятости зарегистрировано 9,3 тыс.

человек ищущих работу, уровень безработицы - 2,7% к экономически активному населению. В некоторых районах области уровень безработицы превышает областной показатель в три и более раза (Верхнеландеховский район - 12,6%, Ильинский район - 10,0%, Юрьевецкий район - 8,8%).

Социально – демографический аспект имеет важное значение при анализе

макросреды организации. Продукция ЗАО «Красная Заря» довольно специфична, поэтому необходимо учитывать вышеперечисленные показатели. Так, низкий уровень рождаемости, численности молодого населения, негативно сказываются на объёмах продаж (т.к. по итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало известно, что главными потребителями продукции фабрики являются дети, молодежь до 30 лет и женщины); высокий процент городского

населения позволяет организации сконцентрироваться на реализации продукции преимущественно в городах. Низкий среднедушевой доход населения, высокий уровень безработицы обуславливают снижение платёжеспособности населения.

Проведя анализ макросреды ЗАО «Красная Заря», можно выделить положительные и отрицательные тенденции, влияющие на развитие организации. Данные тенденции могут быть рассмотрены как потенциальные возможности и угрозы.

Среди факторов макросреды, оказывающих положительное влияние на деятельность предприятия, необходимо выделить следующие:

- стабилизация экономической ситуации в стране,

- развитие промышленности,

- ускорение темпа роста рынка.

К отрицательным факторам макросреды относятся:

- низкий платёжеспособный спрос,

- высокий уровень сборов и пошлин.

**2.3. Анализ контактной среды предприятия.**

Изучение контактной среды организации направлено на анализ тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым

она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз её дальнейшему существованию.

Для того, чтобы оценить контактную среду ЗАО «Красная Заря» необходимо дать характеристику поставщиков, потребителей, конкурентов.

*Поставщики.*

Основные поставщики сырья, которое непосредственно используется для

производства продукции ЗАО "Красная Заря", представлены следующими

организациями:

По этикету

· ООО "ИСРАТЭК" г. Москва

· ЗАО "Холдинговая компания "Блиц-информ" г. Киев

· ЗАО "Конфлекс" г. С.Петербург

По сырью

САХАР: "Русский сахар" г. Москва (вагонные поставки)

МУКА: "Оптима-плюс" г. Иваново

КАКАО-ПОРОШОК:

· ПТК "Восток" г. Москва

· "Фактория Трейд" г. С.Петербург

ЖИР: ООО "Ярпродснабсервис" г. Ярославль

Отдел по работе с поставщиками стремится найти поставщиков сырья с

наименьшими ценами и наилучшим качеством, что достаточно трудно. В будущем планируется наладить связи с поставщиками и южных районов страны, учитывая наиболее низкие цены на сырье.

Существуют налаженные связи с поставщиками, с некоторыми работают более 2-х лет. Договора заключаются на взаимовыгодных условиях. Хорошо налажено партнерство в отношениях с поставщиками. Однако организация всё же испытывает сильную зависимость от поставщиков сырья, т.к. большинство поставщиков расположено в других регионах и в случае перебоев с поставками возникнут проблемы, на разрешение которых уйдёт немало времени.

*Потребители.*

По итогам маркетинговых исследований, проводимых на предприятии, стало ясно,что главными потребителями продукции фабрики являются дети, молодежь до 30лет и женщины. Это обусловлено спецификой производимой продукции.

В настоящее время сегментации рынка не проводится, но в перспективе

планируется сегментировать рынок и производить продукцию, предлагаемую

конкретно для детей, женщин и элитную.

География поставок продукции довольно обширна от Калининграда до Иркутска, хотя и ограничена сложностью поставок. Фабрика поставляет свою продукцию в города: Москва, Владимир, Кострома, Ярославль, Новосибирск, Екатеринбург,

Иркутск, Челябинск, Барнаул, Вологда, Воронеж, Рязань, Казань, Санкт-

Петербург, Киров, Брянск, Нижний Новгород, Брянск и другие.

По области основные потребители сосредоточены в областном центре, а что

касается России, то здесь фабрика нацелена на Урал и Сибирь.

"Красная Заря" предпочитает 40-65% продукции оставлять в городе, а в область поставлять 15-20%. Это связано со слабостью городов области и низкой платежеспособностью населения, которая в свою очередь обусловлена низким уровнем жизни в области в целом.

*Конкуренты.*

Краткий обзор кондитерского рынка России за июнь 2003 г. на основе данных электронной версии журнала "Информкондитер".

· Кондитерская фабрика "Россия" планирует увеличить объем производства

в 2003г. на 20 тыс. тонн больше, чем в прошлом (80 тыс. тонн в 2002 г.).

· Кондитерская фабрика "Волжанка" увеличила в первом квартале 2003 г.

выпуск продукции: выпустила 2596 т карамели, увеличила объем производства печенья до 2062 т (12%), шоколадных конфет до 2047 т (на 21%), вафель до 623 т (на 64%).

· Фабрика "Конди" начала выпуск в едином стиле помадных конфет в

блестящей металлизированной пленке, а также увеличила производство вафель и вафельных трубочек.

· "Южуралкондитер" наращивает производственные мощности: начался

монтаж новой линии по производству шоколадных конфет с двойной начинкой.

Мощность линии составляет 1 тонну конфет в час. Оборудование немецкое.

· Фабрика "Славянка" расширяет производство. Действует программа

расширения площадей и увеличения мощностей производственных корпусов на основной территории. Открывается линия по производству печенья.

· Фабрика "Рот Фронт" после модернизации планирует увеличить

производство кондитерских изделий на 50% до 60 тыс. тонн в год. Сейчас

производит примерно 40 тыс. тонн продукции в год, занимая 7-8% рынка

кондитерских изделий РФ. Планируется увеличить до 10%.

· Концерн "Сладко". Планы на 2003 г. предусматривают производство и

продажу 99,5 тыс. тонн кондитерских изделий на сумму свыше 136 млн. долл., создание и продвижение на рынок совершенно новых для России продуктов и брэндов. Трехлетний план развития предусматривает превращение кампании во второго по значению (после Nestle) производителя кондитерской продукции в России с долей рынка 8-10%.

· К.К. Бабаевский в настоящее время контролирует около 12%

российского кондитерского рынка, а к 2004 г. планирует расширить его до 20%

за счет поглощения ряда российских кондитерских предприятий. В 2003 г.

намерен увеличить импорт какао до 16 тыс. тонн.

Вывод: В соответствии с приведёнными данными среди

производителей кондитерских изделий наблюдается высокий уровень конкуренции.

Наметилась тенденция к увеличению объемов производства и продаж кондитерских изделий фабриками - конкурентами, жесткая борьба за существующий рынок.

Фабрика поставляет свою продукцию во многие регионы и области России, поэтому первые конкуренты, с которыми приходится сталкиваться это местные производители, которые как бы по праву выступают на региональных рынках.

Следующий "тип" конкурента – концерны с более выгодными условиями продажи.

Также руководство фабрики отдельно выделяет такого конкурента как московские фабрики.

Производители с более выгодными условиями:

Рыбинская кондитерская фабрика (по цене, качеству, ассортименту (конфеты) лучше)

· Нижегородская "Карамель" (по качеству (вафли), но по ассортименту

"Красная Заря" – лидер)

Московские фабрики:

· "Красный октябрь"

· К.К. "Бабаевский"

· "Сладко"

При сравнении с конкурентами выяснилось, что их продукция выглядит лучше по качеству и ассортименту, но не на много. Есть возможность составить конкуренцию только по цене (за счет ее снижения).

Также в настоящее время появился еще один серьезный конкурент – фабрики

Украины и Белоруссии. С хорошим качеством выпускаемой продукции и низкими ценами (за счет низких цен на сырье) они представляют собой серьезного конкурента. Но государство старается защитить отечественного производителя. Так, в мае были введены пошлины на ввоз кондитерских изделий из-за границы.

В результате рассмотрения контактной среды ЗАО «Красная Заря» можно сделать следующие выводы, которые в дальнейшем могут быть использованы для определения потенциальных возможностей и угроз непосредственного окружения организации. Контактная среда рассматриваемой организации содержит в себе больше угроз, нежели возможностей, среди которых можно выделить следующие:

- влияние поставщиков и потребителей,

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции.

Что же касается возможностей, то основными среди них являются:

- широкая известность в регионе,

- выход на новые рынки,

- развитие кондитерской промышленности.

**2.4. Анализ внутренней среды ЗАО «Красная Заря».**

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование орга­низации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из кото­рых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оцен­ка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. На ЗАО «Красная Заря» работает всего 440 человек, из них 75 человек – управляющий персонал, все остальные – рабочие.

На фабрике наблюдается высокая текучесть кадров (рабочих) из-за сложных

условий труда, низкой оплаты труда. По возрасту рабочие делятся на группы:

· до 30 лет – 50 чел.

· 31-40 – 150 чел.

· 41-50 – 163 чел.

· 51-55 – 26 чел.

Большинство рабочих имеют среднее или среднее профессиональное образование.

ИТР по возрасту можно разделить на следующие группы:

· до 30 лет – 33 чел.

· 31-40 – 24 чел.

· 41-50 – 19 чел.

· 51-55 – 1 чел.

Высшее образование имеют 50 человек, остальные – среднее техническое. Кроме того, на фабрике ведется работа с кадрами, т.е. обучение, развитие. Многие менеджеры занимаются саморазвитием и самоорганизацией. Несколько человек в данные момент являются студентами и получают второе высшее образование.

В *производственный* срез входят изго­товление продукта, снабжение и

ведение складского хозяйства; об­служивание технологического парка;

осуществление исследований и разработок. К сожалению, производственная база предприятия очень старая. Последний раз комплексная модернизация оборудования проводилась в 1984 году. Это одна из важнейших проблем организации. Руководство в настоящее время разрабатывает мероприятия по проведению модернизации, планируется постепенно заменять давно устаревшее оборудование новым.

*Организационный* срез включа­ет в себя: коммуникационные процессы;

организационные структу­ры; нормы, правила; распределение прав и

ответствен­ности; иерархию подчинения. Для более наглядного представления коммуникационных процессов необходимо рассмотреть организационную структуру ЗАО«Красная Заря», представленную на схеме:

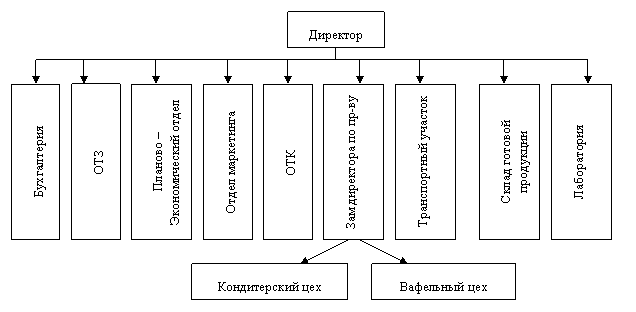


Схема 1. Структура предприятия ЗАО «Красная Заря».

Структура данной организации является линейно-функциональной, что наиболее характерно для промышленных предприятий. Этот тип структуры наиболее приемлем для данной организации, поскольку она является средней, дистанция власти при этом минимальна, что в свою очередь свидетельствует о чётком взаимодействии между руководителями и подчинёнными.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организаци­онной культурой***,** которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому

серьезному изучению в процессе анали­за внутренней среды организации. Культура ЗАО «Красная Заря» находится на высоком уровне. В коллективе существуют демократические отношения. Также есть и свои негласные законы (например, не обманывать клиентов).

Анализ внутренней среды фабрики «Красная Заря» позволяет сделать выводы о том, что на предприятии наблюдается высокая текучесть кадров, но в то же время организация имеет оптимальную структуру управления и благоприятный социально – психологический климат в коллективе. Но наиболее важной возможностью, содержащейся во внутренней среде организации, будет являться стремление к накоплению научно – инженерного потенциала, а угрозой – тенденция к физическому и моральному старению основных средств.

**Глава 3. Разработка стратегии развития ЗАО «Красная Заря».**

**3.1. Определение миссии и целей организации**.

Миссия организации представляет собой общую цель организации, которая

объединяет все аспекты ее деятельности. Она выражает философию и смысл

существования организации и выступает как основной ориентир всей

деятельности.

Существует два подхода к формулированию миссии организации: краткий и

состоящий из трех частей.

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

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

На основе миссии формулируются ключевые цели организации.

Таблица 1.

Ключевые цели по функциональным подсистемам.

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

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

Стратегия выражает общую концепцию того, какими путями достигаются

поставленные цели.

В настоящее время можно говорить об использовании на ЗАО "Красная Заря"

нескольких стратегий, т.е. на предприятии проводится комбинированная

стратегия.

1) Стратегия развития рынка, когда предприятие ищет новые рынки

сбыта, не изменяя при этом тот продукт, который предлагается потребителю.

Предприятие находится в постоянном поиске новых рынков сбыта своей продукции.

2) Стратеги развития продукта. Предприятие концентрирует свои усилия

на изменении продукта и с новым продуктом выходит на уже освоенный в прошлом рынок. Так, в настоящий момент осваивается производство конфет с добавлением вафельной крошки. В будущем планируется при производстве конфет и вафель использование продукции ЗАО "Шуйская водка".

**3.2. Выбор стратегии на основе SWOT - анализа.**

Прежде чем приступать к процессу выбора стратегии на основании SWOT –

анализа, необходимо привести краткий список эталонных стратегий. Из этого

списка в дальнейшем будут выбраны те стратегии, реализация которых позволит достигнуть целей организации.

**Эталонные стратегии развития бизнеса:**

1 . Стратегии концентрированного роста (продукт и (или) рынок

изме­няется: отрасль, положение внутри отрасли и технология не изменяются):

- ***стратегия усиления позиций на рынке*** (проникновения на рынок):

фирма с данным продуктом на данном рынке старается завоевать лучшие позиции;

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

**- *стратегия развития продукта:*** производство нового продукта,

который будет реализовываться на уже освоенном рынке,

2. Стратегии интегрированного роста: фирма расширяется за счет

до­бавления новых структур:

**- *стратегия обратной вертикальной интеграции:*** рост фирмы за счет

при­обретения либо усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение;

**- *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции:*** рост фирмы

за счет приобретения либо усиления контроля над системами распределения и продажи;

**- *стратегия горизонтальной интеграции:*** слияние или поглощение

одно­родных предприятий.

3. Стратегии диверсифицированного роста реализуются в том случае, если

фирма не может дальше развиваться на данном рынке в рамках данной отрасли с данным продуктом:

***-*** ***стратегия центрированной диверсификации:*** поиск и

использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов, заклю­ченных в существующем бизнесе:

**- *стратегия горизонтальной диверсификации,*** рост на

существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии (новый про­дукт должен быть сопутствующим уже производимому продукту);

**- *стратегия конгломеративной диверсификации:*** рост за счет

производст­ва новых продуктов, технологически не связанных с производимыми, кото­рые реализуются на новых рынках.

4. Стратегии целенаправленного сокращения реализуются когда фирма

нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике:

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

**- *стратегия "сбора урожая****":* отказ от долгосрочного взгляда

на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе;

***- стратегия сокращения***: фирма закрывает или продаёт одно из своих

подразделений или бизнесов для того чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса;

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

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

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

По результатам построения матрицы выделим возможности, имеющие наибольшее

значение для организации и которые обязательно нужно использовать при

разработке стратегии:

- возможность выхода на новые рынки,

- широкая известность в регионе,

- ускорение темпов роста рынка кондитерской продукции.

Построим матрицу угроз:

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

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

- усиление давления со стороны конкурентов,

- высокая концентрация производства и уровень конкуренции,

- влияние поставщиков и потребителей.

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

- тенденция к физическому и моральному старению основных средств,

- низкий платёжеспособный спрос.

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

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

На каждом из полей были рассмотрены все возможные парные комбинации и

выделены те, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

Поле **СиВ:**

Предприятию следует разрабатывать стратегию по использованию следующих сильных сторон:

Рост относительной доли рынка,

Высокие темпы роста производства,

Достаточно высокая производительность оборудования,

Высокий уровень качества продукции,

Строгий конкурентный отбор специалистов.

Сотруднечество с компаниями, владеющими крупными сбытовыми возможностями.

Возможности, которые появляются во внешней среде:

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

Поле **СлВ:**

Организация должна преодолеть слабости за счёт следующих появившихся

возможностей:

Близость к крупнейшим внутренним рынкам, ускорение темпа роста рынка

кондитерской продукции, выход на новые рынки.

Преодолеваемые слабости:

Неудовлетворительная структура баланса, высокая вероятность банкротства,

убыточная деятельность, рост задолженностей (дебиторская и кредиторская),

недостаток собственных оборотных средств, устаревшее оборудование,

выпускаемая продукция нерентабельна.

Поле **СиУ:**

Нижеперечисленные сильные стороны организации могут быть использованы для устранения угроз:

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

Угрозы, которые необходимо устранить:

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

Поле **СлУ:**

Организация должна разработать стратегию, которая одновременно позволит

избавиться от слабостей и предотвратить угрозу.

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

Для ЗАО «Красная Заря» наиболее приемлемыми будут стратегии

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

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

**Заключение**

Маркетинговая стратегия - это рациональное положение, с помощью которого ЗАО

«Красная Заря» решает поставленные задачи.

Для проведения маркетинга предприятие должно провести следующие мероприятия:

– сегментирование рынка;

– выбор целевых сегментов рынка;

– позиционирование товара на рынке.

Сегментация рынка - это разбивка рынка на группы клиентов по различным

параметрам. Каждый параметр может служить основой для сегментирования рынка.

Сегментирование рынка производится с целью более полного удовлетворения потребностей клиента и на основе обеспечения устойчивости и прибыльности предприятия. В качестве параметров сегментирования могут использоваться:

географический, демографический, экономический, социальный и культурный, статус клиентуры, весомость заказчика, выгоды клиентов, отраслевой по функциональному назначению.

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

1. Экономический параметр (уровень доходов, уровень платежеспособности).

2. Статус клиента (постоянные клиенты, клиенты-новички, потенциальные

клиенты, бывшие клиенты).

3. Весомость заказчика (мелкие, средние, крупные заказчики).

4. выгода клиентов (экономия средств, экономия времени, возможность погрузо-разгрузочных работ, обеспечение сохранности груза).

Чаще всего сегментация производится одновременно по нескольким параметрам.

После выбора параметров собирают графики сегментов, то есть собирают

информацию о сегменте (объем спроса на продукцию, темпы роста спроса,

прибыльность, интенсивность конкуренции).

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

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

Для ЗАО «Красная Заря» более приемлема стратегия более глубокого

проникновения на рынок, так как акционерное общество действует на прежнем рынке с теми же изделиями, но перед ним стоит задачи завоевать дополнительную долю рынка до 60 %.

Для достижения этой цели можно пойти двумя путями:

– повышение качества продукции;

– снижение цены на изделие.

Правильная политика ценообразования, последовательность ее реализации

составляют условие успешной деятельности предприятия.

***Для реализации стратегии необходимо:***

1. Сокращение стабильного положения на рынке при умеренной рентабельности и

достаточно удовлетворительных других показателях.

2. Увеличение доли рынка.

3. Максимизация прибыли.

4. Поддержание и обеспечение платежеспособности.

5. Завоевание лидерства на рынке.

При расчете стоимости продукции необходимо провести анализ стоимости

продукции конкурентов.

Если при расчете получается, что стоимость продукции данного предприятия

выше, чем у конкурентов, то руководству ЗАО «Красная Заря» необходимо

разработать мероприятия, направленные на снижение себестоимости продукции.

Для успешного функционирования предприятия необходимо правильно выбрать каналы распространения продукции.

В мероприятиях маркетинга особое место отведено рекламе.

Реклама - это наличная форма коммуникации, осуществляющаяся через

посредничество средств распространения информации с четким указанием

источником финансирования.

Реклама подразделяется на следующие виды:

– реклама на индивидуального потребителя;

– реклама на производителей и торговлю;

– реклама направленная на формирование общественного мнения;

– реклама на специалиста.

Данное ЗАО будет использовать рекламу для решения следующих задач:

– повышение узнаваемости ЗАО «Красная Заря» и совершенствование имиджа;

– обеспечение восприятия акционерного общества посредниками;

– противоборство с конкурентами.

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

1. Выделить целевую группу воздействия.

2. Определить задачи компании.

3. Определить рекламный бюджет, который предполагает решение следующих вопросов:

– какое количество средства будет откинуто на компанию;

– каким образом эти средства будут распределены.

4. Сравнить полученный бюджет с выделенными средствами.

5. Выбрать оптимальные каналы распространения рекламы.

6. Составить развернутый план-график.

7. Принять решение о рекламном обращении.

8. Оценить рекламную компанию.

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

**Список литературы**

1. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии: Учебник для вузов. -

М.: ИНФРА-М, 1999.

2. Вайсман А., Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия

менеджмента: 5 факторов успеха. М.: Экономика, 1995.

3. Виханский О.С. “Стратегическое управление”, Издательство Московского

Университета.,1998, 455 с.

4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия,

организация, процесс. - М.: Изд-во Московского университета, 1995.

5. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Издательство

«Финпресс», 1999.-656с.

7. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, практика и

методология. М.: Финпресс, 1998.

8. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.-2-е европ. изд. - К.; М.; СПб.: Издат. дом. «Вильямс», 1998.

9. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: Питер Ком, 1999.

10. Пунин Е.М. Маркетинг, менеджмент, ценообразование на предприятии. М., Международные отношения, 1993, 165 с.

11. Голубков Е.П. Сегментация и позиционирование// Маркетинг в России и за рубежом, №4, 2001, с. 124.

12. Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Управление компанией, №3, 2001, с.18.

13. Кондинская О. Стратегический маркетинг и финансовое планирование//

Маркетинг, №2, 2001, с.34.

14. Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности.-Пер. с англ. К.Ткаченко.-М.:

Фаир-Пресс, 2002.

[[1]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html#_ftnref1) Ноздревой Р.Б. Крылова Г.Д., Соколов М.И. Маркетинг: учебник, практикум и учебно-методический комплекс по маркетингу.- М.: Юрист, 2000., с. 87

[[2]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref2) Голубков Е.П. Сегментация и позиционирование// Маркетинг в России и за рубежом, №4, 2001, с. 124.

[[3]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref3) Серпилин А. Основные подходы к разработке и внедрению стратегии развития предприятия//Управление компанией, №3, 2001, с.18.

[[4]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref4) Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002., с. 200.

[[5]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref5) Рыкова И.В. Товарный знак как способ защиты прав, торговая марка как средство продвижения. История и перспективы развития//Маркетинг в России и за рубежом, №3, 2002, с.95.

[[6]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref6) Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002., с. 223

[[7]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref7) Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник.- 3-е изд. - М.: Гардарики, 2002., с. 222.

[[8]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref8) Муромкина И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров. - Н.Новгород: НКИ, 2000., с. 231.

[[9]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref9) Гэбэй Дж. Маркетинг: новые возможности.-Пер. с англ. К.Ткаченко.-М.: Фаир-Пресс, 2002., с.83

[[10]](http://works.tarefer.ru/55/100157/index.html" \l "_ftnref10) Муромкина И.И. Разработка стратегий маркетинга на рынке потребительских товаров. - Н.Новгород: НКИ, 2000., с. 187