Учреждение образования

«Белорусский государственный

технологический университет»

**Кафедра экономической теории и маркетинга**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ**

# Методические указания к практическим занятиям и выполнению контрольных заданий для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг»

Минск 2013

УДК 339.138:005.21(075.8)

ББК 65.050.9(2)2я73

С83

Рассмотрены и рекомендованы к изданию редакционно-издательским советом университета.

Составитель:

*Т. М. Братенкова*

Рецензент

доцент кафедры маркетинга, кандидат экономических наук, доцент Государственного института управления и социальных технологий Белорусского государственного университета

*Н. В. Борушко*

По тематическому плану изданий учебно-методической литературы университета на 2013 год. Поз. 112.

Предназначены для студентов специальности 1-26 02 03 «Маркетинг».

|  |
| --- |
| © УО «Белорусский государственный |
| технологический университет», 2013 |
|  |

**ВВЕДЕНИЕ**

В современной экономике любая организация должна строить свою деятельность на основе планирования. Планирование должно охватывать любые сферы деятельности субъекта рынка (производственную, кадровую, финансовую, инвестиционную, маркетинговую, технологическую, налоговую и т. д.), однако для различных функциональных направлений деятельности организации акценты в планировании могут различаться. Вследствие этого для маркетинговой деятельности свойственно смещение в сторону стратегического управления.

Термин «стратегический маркетинг» был введен в обиход на стыке 60‑70-х гг. ХХ в. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Таким образом, роль маркетинга в стратегическом планировании организации можно выразить в следующем: обеспечивает руководящие методологические принципы ‑ маркетинговую концепцию, которая предполагает ориентацию стратегии компании на нужды важнейших групп потребителей; предоставляет исходные данные для разработчиков стратегического плана, помогая выявить привлекательные возможности рынка и позволяя оценить потенциал фирмы; помогает разрабатывать стратегию в рамках каждого отдельного подразделения организации.

Данные методические указания призваны структурировать и систематизировать теоретические знания студентов, получаемые в рамках лекций, закрепить их и углубить посредством решения практических и тестовых заданий, а также научить проводить анализ деятельности (в частности маркетинговой) предприятия, используя предложенные инструменты анализа.

1. **методические указания**

1.1. Содержание курса «Стратегический маркетинг»

Тема 1. Стратегический маркетинг как современная концепция стратегического управления

История возникновения и развития стратегического маркетинга: характеристика рыночных условий, ориентации менеджмента, понимание маркетинга, используемые техники и сферы применения маркетинга, согласно историческим этапам развития.

Современное понимание стратегического маркетинга. Актуальность его использования в деятельности отечественных организаций. Черты стратегического маркетинга: глобальность, активность, интегрированность, использование систем мониторинга внешней среды и маркетинга взаимодействия.

Сравнение операционного и стратегического маркетинга. Понятие и элементы стратегии маркетинга: масштаб, цели и задачи, распределение ресурсов, определение конкурентных преимуществ, учет синергетических эффектов.

Характеристика способов разработки маркетинговых стратегий. Разработка маркетинговой стратегии методом фор­мального планирования, методом проб и ошибок, методом политических переговоров, через организационную культуру, методом принудительного выбора, методом проницательного руководства.

Маркетинговые стратегии в системе общекорпоративного управления, роль маркетинга на общекорпоративном, дело­вом, функциональном, тактическом уровнях управления.

Сравнение ключевых компонентов корпоративной, деловой и маркетинговой стратегий.

Тема 2. Управление стратегическим маркетингом

Суть управления стратегическим маркетингом. Понятие стратегического маркетингового планирования. Краткая характеристика этапов стратегического маркетингового планирования. Особенности разработки миссии и целей предприятия, бизнес-подразделений; определения целевых рынков и анализа рыночных возможностей; разработки конкурентных стратегий для целевых рынков; формирования целей и стратегий маркетинга по целевым рынкам; разработки стратегий сегментирования целевых рынков; подготовки концепций позиционирования по целевым сегментам.

Проблемы построения систем стратегического маркетингового планирования. Факторы, определяющие подходы к внедрению и использованию систем планирования маркетинга: особенности построения организации, масштаб операций, уровень диверсификации операций.

Организация стратегического маркетинга. Значение централизации и децентрализации в осуществлении стратегического маркетинга. Организационные принципы: принципы снятия барьеров восприятия; связанные с нехваткой ресурсов, времени, информации; устранения барьеров систем и порядка; формирования организационной культуры, способствующей внедрению концепции стратегического маркетинга; преодоления барьеров поведения сотрудников.

Стратегический маркетинговый контроль. Направления стратегического контроля в маркетинге: тестирование процесса разработки маркетинговых стратегий, тестирование маркетинговых стратегий и тестирование результатов внедрения маркетинговых стратегий.

Особенности использования метода GAP-анализа в стратегическом маркетинговом контроле. Понятие стратегических разрывов (люков): конкурентный и портфельный стратегический разрывы.

**Тема 3. Базовые стратегии роста предприятия**

Общая характеристика стратегий роста предприятия с использованием матрицы «товар ‑ рынок». Стратегии проникновения на рынок, развития рынка, развития товара. Методы проникновения на рынок: развитие первичного спроса, увеличение рыночной доли, приобретение рынков, защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка. Методы развития товара: добавление характеристик, расширение товарной гаммы, обновление линейки товаров, улучшение качества, приобретение гаммы товаров, рационализация гаммы товаров. Методы развития рынка: региональное, транснациональное, глобальное развитие рынка. Характеристика маркетинговых инструментов в соответствии с матрицей «товар ‑ рынок». Модифицированная матрица «товар ‑ рынок». Стратегии проникновения на сегмент, расширения сегмента, перепозиционирования, усовершенствования, модификации, новации.

Направления и причины диверсифицированного роста. Виды диверсификации в зависимости от схожести используемых технологий и обслуживаемых рынков: связанная, смежная, несвязанная диверсификация. Стратегии вхождения в новую область бизнеса, диверсификации в родственные сферы бизнеса, диверсификации в неродственные сферы бизнеса, продажи и ликвидации бизнеса, восстановления и экономии, реструктуризации портфеля. Критерии для оценки ди­версификации: привлекательность отрасли, «затраты на вхождение», дополнительных выгод. Достоинства и недостатки различных способов диверсификации.

Понятие интегрированного роста. Предпосылки и преимущества горизонтальной интеграции. Предпосылки и преимущества вертикальной интеграции. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Стратегии сокращения рынка, линии продукта, дивестмента.

Использование матрицы «товар ‑ рынок» в оценке направлений развития организации. Многокритериальная оценка стратегических альтернатив. Критерии оценки стратегий: приемлемость, рыночная целесообразность, коммерческая жизнеспособность. Матрица «товар ‑ рынок» в оценке реализуемых и планируемых стратегий развития.

**Тема 4. Анализ маркетинговых возможностей**

Прогнозирование рыночного спроса. Методы прогнозирования: качественные и количественные. Качественные методы оценки сотрудников международных отделов, опрос потребителей, тестирование товара, методы аналогии, экспертные оценки, метод «Дельфи». Количественные методы: прогноз на основании среднего темпа роста, сглаживание методом скользящей средней, метод аналитического выравнивания в рядах динамики, факторный анализ, кластерный анализ.

Анализ маркетинговых возможностей. Назначение аудита маркетинга. Внешний маркетинговый аудит. Характеристика факторов макросреды. Методы оценки внешней среды: метод «5×5», составления профиля среды, PEST-анализ.

Показатели оценки микроокружения. Аудит рынка. Ключевые характеристики рынка. Анализ рыночных событий и тенденций. Анализ рынка с использованием модели пяти конкурентных сил М. Портера. Направления аудита микроокружения: аудит конкурентной среды, посредников, потребителей.

Внутренний аудит маркетинга. Показатели оценки компании: объемы продаж, доли рынка, рентабельность. Оценка методов и организации маркетинга. Характеристика элементов комплекса маркетинга: исследование рынка, разработка продукта, номенклатура продуктов, качество продуктов, упаковка, единица продаж, уровни запасов, дистрибуция, поддержка дилеров, ценообразование, скидки, кредиты, реклама, стимулирование продаж, связи с общественностью, пос­лепродажное обслуживание, организация выставочной деятельности, торговые точки и др. Направления аудита операций и ресурсов: цели и стратегии маркетинга; распределение маркетинговых обязанностей; маркетинговая информационная система; система планирования, контроля; функциональная и межфункциональная эффективность; анализ рентабельности, экономической эффективности.

Суть анализа сильных и слабых сторон, метод SNW. Этапы и правила проведения SWOT-анализа, современные разновидности метода.

**Тема 5. Оценка и выбор целевых рынков**

Проблемы выбора целевых рынков. Понятие макросегментации. Пути реструктуризации границ рынка. Понятие микросегментации. Значение сегментирования рынка в деятельности современного предприятия. Процесс сегментирования рынка: характеристика этапов. Направления сегментирования.

Классификация переменных сегментирования. Социально-демографические, географические, поведенческие, психографические переменные сегментирования. Переменные сегментирования для промышленных рынков. Система сегментирования VALS (Values And Life Styles).

Модели сегментирования рынка. Однопараметрические и многопараметрические модели сегментирования. Сегментирование методами построения дерева сегментов (AID). Кластерное сегментирование: правила и этапы проведения. Метод построения сетки сегментации. Сегментирование на основе искомых выгод (мультиатрибутивное сегментирование).

Стратегии охвата рынка. Недифференцированный, дифференцированный, целевой маркетинг. Правила эффективного сегментирования. Оценка привлекательности сегментов, критерии оценки. ABC-анализ в оценке привлекательности сегментов. Методы освоения сегментов: стратегии концентрированного и дисперсного выхода на рынок.

**Тема 6. Разработка концепции позиционирования**

Значение концепции позиционирования в разработке эффективных маркетинговых стратегий. Определение позиционирования, правила позиционирования. Характеристика этапов разработки концепции позиционирования. Способы обоснования концепции позиционирования.

Направления позиционирования: позиционирование по атрибуту, преимуществу, использованию, потребителю, конкуренту, категории продукта, соотношению «цена ‑ качество», противопоставлению товару, категории товаров. Уровни позиционирования: ценностный, эмоциональный, функциональный, рациональный, социально-демографический.

Правила построения и использования карт позиционирования. Интерпретация карт позиционирования.

Ошибки позиционирования: недопозиционирование, сверхпозиционирование, расплывчатое и сомнительное позиционирование. Виды модификации неблагоприятного позиционирования: модификация товара, веса атрибута, взглядов на марку, взглядов на конкурирующую марку, требуемого уровня атрибута, привлечение внимания к игнорируемым атрибутам.

Использование методов маркетинговых исследований в целях позиционирования. Качественные и количественные методы маркетинговых исследований в оценке позиции марки на рынке.

**Тема 7. Оценка конкурентных позиций организации. Разработка конкурентных стратегий**

Составляющие анализа конкурентов. Необходимая информация для оценки конкурентной позиции организации. Карта оценки конкурента. Способы оценки конкурентной позиции. Понятие конкурентной разведки, разграничение понятий конкурентной разведки и промышленного шпионажа. Этапы разработки конкурентных стратегий.

Понятие бенчмаркинга, его роль в оценке конкурентных позиций предприятия и разработке конкурентных стратегий. Бенчмаркинг внутренний, функциональный, глобальный, общий, ассоциативный, бенчмаркинг конкурентоспособности, бенчмаркинг процесса. Этапы процесса бенчмаркинга. Использование бенчмаркинга в маркетинговой деятельности.

Подходы к классификации конкурентных стратегий. Классификация Ф. Котлера: неповоротливый, разборчивый, не­предсказуемый, конкурент-«тигр». Классификация конкурентов согласно Ж.-Ж. Ламбену: прямые, косвенные, товарные, неявные конкуренты. Конкурентные стратегии лидера рынка, претендента на лидерство, предприятия-специалиста, предприятия со слабой конкурентной позицией.

Понятие и виды конкурентных преимуществ. Конкурентное преимущество в издержках, рыночной нише, дифференциации: рыночные условия, требования к организационной структуре. Возможность достижения конкурентных преимуществ на рынках типа: массовый выпуск, специализация, фрагментация, тупик. Другие виды конкурентных преимуществ: конкурентное преимущество в инновациях, немедленном реагировании на потребности рынка, сочетании видов деятельности, маркетинге. Внешнее и внутреннее конкурентное преимущество. Процесс достижения конкурентного преимущества, способы его удержания.

**Тема 8. Оценка привлекательности рынков. Концепция жизненного цикла в разработке маркетинговых стратегий**

Стратегические цели и задачи на различных стадиях жизненного цикла товара (ЖЦТ). Особенности экономической и конкурентной ситуации на каждой стадии ЖЦТ. Сравнительный анализ традиционного ЖЦТ и концепции жизненного цикла отрасли М. Портера.

Маркетинговые стратегии для участников новых рынков. Преимущества и недостатки стратегий первопроходца по­следователя на новых рынках. Альтернативные маркетинговые программы для новаторов, использующих конкурентные стратегии проникновения на рынок, проникновения в рыночную нишу, «снятия сливок».

Маркетинговые стратегии для растущего рынка. Стратегии растущего рынка для лидеров по направлениям: удержание текущих покупателей, стимулирование потенциальных покупателей. Стратегии растущего рынка для последователей по направлениям: захват повторных покупок, стимулирование избирательного спроса среди потребителей, последними принимающих новый товар.

Маркетинговые стратегии для зрелого рынка. Стратегические «ловушки» переходного периода. Характеристика маркетинговых целей и стратегий для продления роста на зрелых рынках.

Маркетинговые стратегии на сужающихся рынках: стратегии «сбор урожая», поддержания позиций, «прибыльного уцелевшего», ниши.

**Тема 9. Применение матричных методов в стратегическом анализе**

Области использования матричных методов. Типы бизнеса, оцениваемые с помощью матричных методов. Понятие стратегической бизнес-единицы (СБЕ). Параметры выделения стратегических бизнес-единиц: рынок компании; круг клиентов и конкурентов; структурная обособленность. Проблемы выделения СБЕ на отечественных предприятиях. Понятие баланса бизнес-портфеля.

Особенности построения и использования матрицы Бостонской консалтинговой группы (БКГ) в стратегическом маркетинге. Параметры матрицы. Характе­ристика квадрантов матрицы. Критика матрицы.

Многофакторные подходы к моделированию бизнес-портфеля организации: матрица GE/McKinsey, матрица Shell/DPM. Параметры моделей: конкурентоспособность бизнеса, привлекательность рынка/отрасли. Позиции матрицы. Правила построения и анализа матриц. Рекомендуемые стратегии. Критика матриц.

Матричные методы, основанные на концепции жизненного цикла рынка: модель Хофера ‑ Шенделя, матрица ADL. Факторы, участвующие в оценке бизнес-единиц в матрицах. Особенности, направления использования матриц. Рекомендуемые стратегии.

**Тема 10. Стратегические решения по элементам комплекса маркетинга**

Стратегические решения в товарной политике. Использование различных категорий новых товаров для достижения стратегических целей. Значение брендинга в стратегическом развитии организации.

Стратегические решения в ценовой политике. Этапы стратегии ценообразования. Ценовые приемы для товаров рыночной новизны: быстрое «снятие сливок», медленное «снятие сливок», быстрое «проникновение на рынок», медленное «проникновение на рынок». Смешанные ценовые приемы с учетом уровня качества: прием премиальных наценок, глубокого проникновения на рынок, повышенной ценностной значимости, завышенной цены, среднего уровня, доброкачественности, ограбления, показного блеска, низкой ценностной значимости. Активные и пассивные ценовые приемы.

Стратегические решения в политике распределения. Этапы разработки стратегии распределения. Факторы, учитываемые при выборе способов распределения. Решения относительно интенсивности распределения.

Стратегические решения в коммуникационной политике. Этапы разработки стратегии коммуникаций. Значение различных коммуникационных элементов в достижении стратегических целей организации.

**Тема 11. Документальное оформление стратегического плана маркетинга**

Характеристика типовых разделов стратегического плана маркетинга: формулировка целей организации, аудит маркетинга, SWOT-анализ, формулировка общих стратегий развития организации, разработка конкурентной и маркетинговых стратегий, сегментация, выбор концепции позиционирования, разработка детальных маркетинговых программ по элементам комплекса маркетинга, оценка ожидаемых результатов, подготовка альтернативных планов, составление бюджетов.

**1.2. Стратегический маркетинг в системе менеджмента предприятия**

Можно выделить следующие наиболее часто цитируемые авторские походы к определению категории «стратегический маркетинг»:

• *стратегический маркетинг* ‑ маркетинговый процесс, осуществляемый фирмой с рыночной ориентацией с целью достижения показателей, превышающих среднерыночные, путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов [2];

• *стратегический маркетинг* ‑ это деятельность по разработке нормативов конкурентоспособности организации и выпускаемых ею товаров на основе исследований стратегических потребностей, ценностей, товаров и рынков. Стратегический маркетинг является первой стадией жизненного цикла объектов и первой общей функцией управления (менеджмента) [1];

• *стратегический маркетинг* ‑ это, прежде всего, анализ прогнозируемых потребностей физических лиц и организаций. С точки зрения маркетинга покупатель не столько нуждается в товаре, сколько желает решения проблемы и потребностей, которые может обеспечить товар. Решение может быть обретено с помощью различных технологий, которые сами по себе непрерывно меняются. «Роль стратегического маркетинга ‑ прослеживать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие либо потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении» [5].

Стратегический маркетинг выполняется преимущественно на «входе» организации (фирмы, компании и т. п.), а тактический ‑ в основном на «выходе». Стратегический маркетинг как стадия жизненного цикла товара отражает пространственный аспект проблемы, а как функция ‑ временной аспект. ***Основными инструментами стратегического маркетинга*** являются прогнозирование, функционально-стоимостный анализ, стратегическая сегментация рынка, а тактического ‑ тактическая сегментация рынка, реклама, продвижение товара на рынке, стимулирование сбыта. Отсюда и квалификационные требования к маркетологам-стратегам и маркетологам-тактикам будут совершенно разными. Стратегическим маркетингом должны заниматься убеленные сединой профессионалы, а тактическим ‑ молодые коммуникабельные менеджеры-маркетологи [1].

Таким образом, ***стратегический маркетинг*** ‑ это, во-первых, концепция ориентации любой деятельности на потребителя, во-вторых, согласно стандартам ISO серии 9000, первая стадия жизненного цикла объекта и, в-третьих, первая общая функция управления (менеджмента).

По мнению Р. А. Фатхутдинову [11], концепцию стратегического маркетинга можно и необходимо реализовывать при управлении любым объектом. В этом случае стратегический маркетинг будет первой общей функцией управления. Результаты стратегического маркетинга ‑ нормативы конкурентоспособности товаров и стратегии организации ‑ должны лечь в основу стратегических и тактических планов. Это подчеркивает важность изучения потенциальных потребностей и ценностей, проведения стратегической сегментации рынка и разработки нормативов конкурентоспособности объектов.

За общей функцией управления ‑ стратегический маркетинг ‑ следуют функции планирования, организации процессов по выполнению планов, учет и контроль, мотивация и регулирование. Исходя из этого можно выделить следующие ***основные функции* *стратегического маркетинга***: формирование рыночной стратегии организации, реализация концепции маркетинга, стратегическая реклама и стимулирование сбыта товара, обеспечение маркетинговых исследований.

Круг ***задач стратегического маркетинга*** заключается в следующем: систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей; разработка концепций эффективных товаров и услуг, позволяющих лучше, чем компании-конкуренты, обслуживать выбранные группы покупателей; обеспечение производителя товарами устойчивого конкурентного преимущества.

***Роль стратегического маркетинга*** заключается в определении тех групп потребностей потенциальных потребителей, которые могут быть удовлетворены через создание того или иного товара либо услуги.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценивать. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или жизненным циклом. Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособности, иными словами, от ее способности удовлетворить потребности покупателей лучше, чем конкуренты. Фирма удерживает конкурентное преимущество либо благодаря особым качествам, отличающим ее, либо в силу более высокой производительности, обеспечивающей ей преимущество по издержкам [8].

Таким образом, ***главная задача стратегического маркетинга*** состоит в том, чтобы нацелить предприятие на привлекательные экономические возможности, т. е. на те, что адаптированы к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивают ее потенциал для роста и рентабельности. Процесс стратегического маркетинга имеет средне- и долгосрочные горизонты, заключается в уточнении миссии организации, определении целей, разработке стратегии развития и обеспечении сбалансированной структуры товарного портфеля.

По мнению Ж.-Ж. Ламбена [10], стратегический маркетинг, кроме того, является фактором экономической демократии, потому что он создает систему, которая прислушивается к голосу покупателя; ориентирует инвестиции и производство на предвидимые потребности; учитывает разнообразие потребностей через сегментацию рынков; стимулирует инновационную и предпринимательскую деятельность.

Можно выделить следующие ***основные элементы стратегического маркетинга***: анализ потребностей рынка, сегментирование рынка, анализ привлекательности рынка, анализ конкурентоспособности, выбор маркетинговой стратегии [5].

Вышеназванные элементы стратегического маркетинга представляют собой этапы или стадии, последовательная реализация которых позволит достичь целей и задач организации. В отечественной практике управления предприятиями стратегический маркетинг применяется не часто. Однако в промышленности развитых стран он становится скорее правилом, чем исключением.

Основное ***преимущество стратегического маркетинга*** состоит в большей степени обоснованности плановых показателей, в большей вероятности реализации планируемых сценариев развития событий. Современный темп изменений в экономике является настолько большим, что стратегический маркетинг представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Он обеспечивает высшему руководству фирмы средства создания плана на длительный срок, дает основу для принятия решений, способствует снижению риска при принятии решений, обеспечивает интеграцию целей и задач всех структурных подразделений и исполнителей фирмы.

Рассматривая стратегический маркетинг как процесс, следует отметить, что это инструмент, с помощью которого обосновываются управленческие решения в области хозяйственной деятельности. Его важнейшая задача ‑ обеспечить нововведения и организационные изменения, необходимые для жизнедеятельности предприятия. Как процесс, стратегический маркетинг включает четыре вида деятельности: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, координация и регулирование, организационные изменения [6].

Стратегический маркетинг можно также рассматривать как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого.

Стратегический маркетинг является одним из компонентов стратегического управления. Стратегическое управление иногда рассматривается как синоним термина «стратегический маркетинг». Однако это не так. Стратегическое управление, помимо стратегического маркетинга, есть механизм реализации решений [7].

***Основные компоненты (этапы) стратегического маркетинга:***

1. Определение миссии организации. Этот процесс состоит в установлении смысла существования фирмы, ее предназначения, роли и места в рыночной экономике. В зарубежной литературе этот термин принято называть корпоративной миссией, или концепцией бизнеса. Он характеризует направление в бизнесе, на которое фирмы ориентируются, исходя из рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ.

2. Формулирование целей и задач. Для описания характера и уровня деловых притязаний, свойственных тому или иному виду бизнеса, применяются термины «цели» и «задачи». Цели и задачи должны отражать уровень обслуживания потребителей. Они должны создавать мотивацию людей, работающих в фирме. Цели фирмы ‑ это кратко- и долгосрочные результаты деятельности, которые фирма надеется достигнуть. Определение четких целей помогает выработать эффективную стратегию и позволяет трансформировать миссию компании в конкретные действия [6].

По мнению некоторых специалистов [3, 8, 9], второй этап процесса стратегического маркетинга включает определение стратегических бизнес-единиц. Другими словами, сформулировав миссию предприятия, руководство должно спланировать свой бизнес-портфель ‑ набор видов деятельности и товаров, которыми будет заниматься предприятие. Для этого выявляются ключевые направления деятельности, определяющие миссию предприятия. Их называют стратегическими бизнес-единицами.

*Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)* ‑ это отдельное направление деятельности предприятия, имеющее собственную миссию и задачи, деятельность которого можно планировать независимо от других направлений. СБЕ может быть подразделение предприятия, товарная группа или даже отдельный товар или торговая марка в ассортименте предприятия. В литературе по маркетингу [4, 5] встречаются и другие, идентичные термины, означающие то же самое: стратегическая зона хозяйствования (СЗХ), стратегическое хозяйственное подразделение (СХП), стратегическая хозяйственная единица (СХЕ), стратегический элемент бизнеса (СЭБ).

3. Анализ и оценка внешней и внутренней среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу как для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса: получение ресурсов из внешней среды (вход), превращение ресурсов в продукт (преобразование), передача продукта во внешнюю среду (выход). Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается этот баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления первым блоком является блок анализа среды. Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих: макроокружения, непосредственного окружения, внутренней среды организации.

Ряд специалистов [5, 11] называют данный этап еще «анализ бизнес-портфеля». Вследствие этого хорошим считается тот бизнес-портфель, который оптимальным образом приспосабливает сильные и слабые стороны предприятия к возможностям среды. Предприятию следует, во-первых, проанализировать имеющийся у него бизнес-портфель и решить, на какие направления деятельности направить больше или меньше инвестиций (или не направлять совсем), во-вторых, разработать стратегию роста для включения в портфель новых товаров или направлений деятельности.

Анализ бизнес-портфеля предприятия помогает управляющим оценить сферу деятельности предприятия. Оно должно стремиться вкладывать средства в более прибыльные области своей деятельности и сокращать убыточные. Среди наиболее известных методов анализа можно назвать: метод компании BostonConsultingGroup (BCG), метод компании GeneralElectric (GE), модель М. Портера, бенчмаркинг, SWOT-анализ и т. п.

4. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Выработка стратегии осуществляется на высшем уровне управления и основана на решении вышеописанных задач. На этой стадии принятия решения маркетологу необходимо оценить альтернативные пути деятельности фирмы и выбрать оптимальные варианты для достижения поставленных целей. На основе проведенного анализа в процессе разработки стратегии происходит формирование стратегического мышления путем обсуждения и согласования с управленческим линейным аппаратом концепции развития фирмы в целом, рекомендация новых стратегий развития, формулирование проектов целей, подготовка директив для долгосрочного планирования, разработка стратегических планов и их контроль.

На данной стадии анализируются альтернативы в рамках выбранной стратегии развития компании и оцениваются по степени пригодности для достижения ее главных целей. В практике стратегического планирования используются различные методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний. В последнее время широкое распространение получило моделирование. В центре моделирования находится модель ‑ материальный или мысленно представляемый объект, который в процессе исследования замещает объект-оригинал так, что его непосредственное изучение дает новые знания об объекте-оригинале. На практике для количественной оценки результатов реализации той или иной стратегии применяется модель компании [5].

5. Реализация стратегии. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, поскольку в случае реального плана приводит фирму к успеху. Часто бывает и наоборот: хорошо проработанный стратегический план может «провалиться», если не принять мер по его реализации. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала [10].

6. Оценка и контроль стратегии. Оценка и контроль реализации стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией. Следует отметить, что стратегия не является чем-то окончательным и неизменным. Перемены внутренних и внешних факторов маркетинговой среды могут привести к необходимости пересмотра отдельных элементов стратегии. Поэтому необходимо разрабатывать механизм контроля, позволяющего не только проводить аудит компании, но и своевременно вносить коррективы в стратегию и тактику своего поведения на рынке.

В настоящее время маркетинговый аудит служит основным инструментом стратегического контроля, кроме того, он обеспечивает исходные данные для разработки плана действий по повышению эффективности маркетинга компании. Иногда он осуществляется независимыми аудиторами.

Маркетинг в целом, и особенно стратегический в частности, призван играть важную роль в рыночной системе хозяйства не только в связи с тем, что он обеспечивает эффективное сопряжение спроса и предложения, но и потому, что он запускает благотворный цикл экономического развития ‑ обнаруживает неудовлетворенные потребности и разрабатывает соответственно адаптированные товары. Роль стратегического маркетинга состоит еще и в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные экономические возможности, т. е. возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Таким образом, стратегический маркетинг является фундаментом, на котором строится вся система управленческих функций, или основой функциональной структуры системы управления. Стратегический маркетинг ‑ это инструмент, с помощью которого формируется система целей функционирования предприятия и объединяются усилия всего коллектива предприятия по ее достижению.

**1.3. Анализ в стратегическом маркетинге**

**Процесс стратегического планирования маркетинга.** Стратегический план маркетинга позволяет систематизировать маркетинговые исследования, процессы изучения потребителей, планирования продукции, ее продвижения на рынок и ценообразования. Он обеспечивает каждому структурному подразделению четкие цели, которые увязываются с общими задачами организации. Маркетинговое планирование заставляет организацию оценивать свои сильные и слабые стороны с точки зрения конкурентов, возможностей и угроз в окружающей среде, разрабатывать варианты поведения на рынке при изменении рыночной ситуации. План также создает основу для распределения ресурсов.

Процесс стратегического планирования маркетинга можно представить в виде последовательности действий (рис. 1.1).

Определение задач организации

Определение стратегических хозяйственных единиц (СХЕ)

Установление целей маркетинга

Комплексный анализ ситуации для каждого СХЕ (анализ маркетинговой среды / анализ деятельности организации

Разработка стратегического плана маркетинга

Реализация тактики маркетинга

Рис. 1.1 Схема процесса стратегического планирования маркетинга

Каждый этап стратегического планирования имеет специфику для больших, средних и малых организаций, тем не менее, использование сквозного стратегического плана необходимо всем. Рассмотрим подробнее задачи каждого этапа.

***Определение задач организации****.* Выбор целей и задач зависит от многих факторов: размера организации, месторасположения, специфики производства и производимых товаров, маркетинговой стратегии и многого другого. Состав задач индивидуален для каждой организации.

Перед началом разработки плана маркетинга любой организации необходимо выявить ключевые бизнес-процессы в организации по всем функциональным направлениям и сформировать стратегию развития организации на совместном совещании руководителей и специалистов по финансам, маркетингу и производству.

***Определение стратегических бизнес-единиц (СБЕ)****.* Каждое такое подразделение имеет следующие общие характеристики:

* конкретный целевой рынок;
* определенную ассортиментную группу товаров;
* контроль над своими ресурсами;
* собственную стратегию;
* четко обозначенных конкурентов на рынке;
* явное отличительное преимущество товаров относительно основных конкурентов.

В качестве СБЕ можно рассматривать и самостоятельные юридические организации в рамках холдинга, и подразделения, имеющие статус центров финансовой ответственности (ЦФО).

***Установление целей маркетинга СБЕ.*** Целью деятельности каждой СБЕ должна стать ориентация на потребителей и разработка такой маркетинговой программы организации, которая побуждала бы потребителей приобретать товары именно этой организации, а не ее конкурентов. Отличительное преимущество организации относительно конкурентов может быть достигнуто за счет новизны продукции, выделяющегося образа продукции или имиджа организации, качества продукции и доступности ее приобретения, организации сервисного обслуживания и низких цен.

***Комплексный анализ ситуации****.* Основой для принятия стратегического плана маркетинга является комплексный анализ для каждой СБЕ, который проводится на основе тщательного изучения маркетинговой макро- и микросреды, что во многом определяет степень успешности деятельности организации. Уровень успеха или неудачи маркетинговой деятельности будет зависеть от того, насколько хорошо сочетает план маркетинга задачи управления макро- и микросредой с учетом ограничений планирования.

Анализ *внешней среды* включает анализ потребителей и конкурентов, анализ конъюнктуры рынка и тенденций на нем, анализ общих условий сбыта и организации продвижения товаров на рынок.

Анализ *внутренней среды* организации принято называть ситуационным анализом. Это большой объем работ по детализации целей, которые ставит перед собой организация (оптимизация прибыли, максимизация объема продаж, расширение географии сбыта и увеличение доли рынка, обновление ассортимента товаров, выход на внешние рынки и др.).

Для определения задач внутренней среды организации необходимо провести следующие аналитические работы:

* анализ планов производства и продаж товаров в развернутом ассортименте и в региональном разрезе за истекший период, как правило, не менее чем за предшествующий год;
* анализ ассортиментной политики организации и ее основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
* анализ ценовой, сбытовой, рекламной стратегий и мероприятий по стимулированию сбыта как в организации, так и у основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
* анализ качества производимых товаров и их сравнительных характеристик относительно конкурентов на внутреннем и внешнем рынках;
* анализ сервисного обслуживания в организации и у основных конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
* анализ затрат;
* анализ возможных изменений и тенденций принципиального характера на рынке.

Регулярно проводимый ситуационный анализ позволяет также выявить наличие у организации долговременного «горизонта видения» своих целей, а также активность и предприимчивость руководителей всех рангов.

***Разработка стратегического плана маркетинга.*** Предварительный комплексный анализ ситуации для каждой СБЕ и организации в целом являются основой для выработки конкретной стратегии и ее реализации.

Данный этап включает в себя:

* выявление стратегических альтернатив;
* выбор стратегии маркетинга;
* реализацию стратегии маркетинга.

Существуют четыре основных метода планирования стратегии маркетинга:

* матрица возможностей по товарам/рынкам;
* матрица роста рыночной доли;
* матрица направленной политики;
* общая стратегическая модель Портера.

Использование этих подходов дает возможность организации оценить все свои возможности и на основе этих оценок разработать соответствующие стратегии. Рассмотрим их подробнее.

***Матрица возможностей по товарам/рынкам*** предусматривает использование четырех альтернативных стратегий для сохранения и увеличения сбыта:

* проникновение на рынок (эффективно для СБЕ, когда рынок растет или ненасыщен);
* стратегия развития рынка (эффективно в случае, когда в результате изменения стиля жизни или демографических факторов возникают новые сегменты рынка, а для уже хорошо известных товаров выявляются новые виды применения);
* стратегия разработки товаров (эффективна для СБЕ, имеющих ряд успешных торговых марок, и пользуется приверженностью потребителей).

***Матрица роста рыночной доли (матрица Бостонской группы)*** (рис. 1.2).Данная матрица предложена Бостонской консультативной группой (БКГ) и служит для сопоставления различных стратегических хозяйственных единиц (СБЕ) организации. Этот подход позволяет организации классифицировать каждую СБЕ по ее доле на рынке относительно основных конкурентов. В основе этого подхода лежит обоснованное предположение, что чем больше доля СБЕ на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ТЕМПЫ РОСТА ОТРАСЛИ | Высокие | Обозначение СХЕМЫ «ЗВЕЗДА» | *Маркетинговая стратегия* | Обозначение СХЕМЫ «ТРУДНЫЙ РЕБЕНОК» | *Маркетинговая стратегия* |
| Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке | Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка |
| Низкие | Обозначение СХЕМЫ «ДОЙНАЯ КОРОВА» | *Маркетинговая стратегия* | Обозначение СХЕМЫ «СОБАКА» | *Маркетинговая стратегия* |
| Использование прибыли для помощи растущим СХЕ, поддержания существующего положения | Уменьшение усилий или продажа |

Рис. 1.2. Матрица направленной маркетинговой стратегии организации

Принято различать четыре группы СБЕ.

*«Звезды»* занимают лидирующее положение в развивающейся отрасли, имеют значительные прибыли, но требуются и значительные ресурсы для их финансирования.

*«Дойные коровы»* занимают лидирующее положение в относительно зрелой области, прибыли дают больше, чем необходимо для поддержания их доли на рынке.

*«Трудные дети» (вопросительные знаки)* имеют низкую долю на рынке в развивающейся отрасли, для поддержания или увеличения их доли на рынке нужны значительные средства, на которые организация может пойти, если видит, что сможет в перспективе успешно конкурировать на этом рынке.

*«Собаки» (неудачники)* имеют ограниченный объем сбыта в зрелой или сужающейся отрасли, продукция находится в стадии спада, когда выход видится либо в уходе с рынка, либо в переходе его на узкоспециализированный сегмент.

Диаграмма БКГ предлагает следующий набор решений для дальнейшей деятельности организации на рынке:

* «звезды» ‑ оберегать и укреплять;
* по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин, чтобы их сохранить;
* для «дойных коров» необходим жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль высшего руководства организации;
* «трудные дети» требуют специального изучения, чтобы установить, не смогут ли они при дополнительных капиталовложениях превратиться в «звезды».

Эта матрица использует критерии конкурентосопобности СБЕ и перспектив развития отрасли. Основные два параметра модели разбиваются на отдельные факторы, каждый из которых оценивается для каждой СБЕ.

***Общая стратегическая модель Портера.***Эта модель рассматривает две основные концепции маркетинга ‑ выбор целевого рынка и стратегическое преимущество на основе уникальности характеристик продукции или ее цены. Объединяя эти две концепции, модель Портера выделяет следующие стратегии:

* *стратегия низких издержек*,когда издержки можно уменьшить за счет экономии ресурсов, создания дешевых товаров, монополии на дешевое сырье, совершенствования технологии, оптимизации управления;
* *стратегии дифференциации* ‑ наиболее используемый вид стратегии, который заключается в политике выделения организацией своего товара в качестве особого, отличного от конкурентов за счет обеспечения высокого качества товара и специфических потребительских свойств, надежности в эксплуатации, наличия сопутствующих услуг, которые не предоставляются основными конкурентами, а также выделение своего товара в качестве особенного с обеспечением «узнаваемости» его на рынке, а также за счет владения запатентованными технологиями по производству данного товара;
* *стратегия концентрации*, в рамках которой принято выделять специфический сегмент рынка через низкие цены или уникальное торговое предложение.

Организация в этом случае может контролировать свои издержки за счет концентрации усилий на ключевых видах товаров, предназначенных для специфических потребителей, и создания особой репутации при обслуживании рынка, который не удовлетворен конкурентами.

Согласно модели Портера, зависимость между долей на рынке и прибыльностью имеет U-образную форму (рис. 1.3).

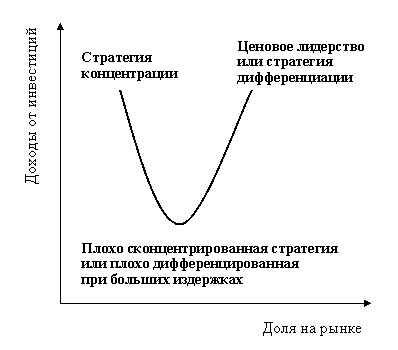


Рис. 1.3. Зависимость между долей на рынке и прибыльностью организации

Из приведенной кривой видно, что организация с небольшой долей рынка может преуспеть посредством разработки четко сконцентрированной стратегии. Организация, имеющая большую долю рынка, преуспеет в результате преимуществ по издержкам или дифференцированной стратегии. Любая организация может «завязнуть в середине», если она не обладает уникальным товаром и преимуществами по общим издержкам.

Согласно матрице Портера, небольшая организация может иметь прибыль, концентрируясь на какой-либо одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке невелика. Организация необязательно должна быть большой, чтобы иметь хорошие показатели.

Выбор конкретной стратегии делается после анализа шансов и рисков, он должен основываться на тщательном учете имеющихся материальных и финансовых ресурсов организации.

***Реализация тактики маркетинга****.*Следующим шагом является определение совместимости элементов стратегии с долгосрочными задачами организации и устранения всех имеющих место противоречий. Такими противоречиями могут быть, например, противоречия между желанием получить краткосрочную прибыль на случайном сегменте рынка, который не совпадает с долгосрочной рыночной стратегией и в долгосрочном плане может привести к большим финансовым потерям, вызванным, например, несвоевременным выходом на основные сегменты рынка.

***Методы анализа рынка*.**Под *анализом рынка*понимается сбор, сведение в систему и анализ числовых показателей, касающихся рынка и продаж с целью обоснования сбытовой политики на предстоящий период. Если показатели сбыта плавно растут и нет изменений в объеме продаж и методах сбыта, то достаточно учесть только обобщенные показатели фактической продажи без проведения структурного анализа. Во всех же остальных случаях необходимо выяснение проблем и определение путей их преодоления. Выбор методов анализа рынка в значительной степени определяется целями и задачами маркетинговой деятельности организации (табл. 1.1).

Таблица 1.1

|  |  |
| --- | --- |
| **Цели и задачи маркетинга организации** | |
| Цели | Задачи |
| Изучение товара | Какой товар и с какими потребительскими свойствами производить? Какой товар необходимо улучшить, а какой снять с производства? Как проводить пробный маркетинг? |
| Изучение потребителей | Каковы мотивы приобретения или отказа от приобретения товара? Составление социально-демографического портрета потребителя. |
| Изучение ценовой политики | Какую цену установить на товар? Какую ценовую политику проводить в отношении потребителей, дилеров и дистрибьюторов? |
| Изучение организации товародвижения | Какую сбытовую политику проводить?  Как организовать/развивать свою собственную дилерскую и агентскую сеть? |
| Изучение имиджа организации | Как создать корпоративный стиль на предприятии? Как сформировать/скорректировать имидж организации? |
| Изучение организации работ по маркетингу | Как построить систему рыночной информации и информации по потребителям и конкурентам? Распределять ли исследовательские функции по различным производственным отделам или сконцентрировать их в одном месте? |
| Изучение новых направлений деятельности | Осваивать ли новые рынки? Какие использовать методики разработки стратегий по освоению новых рынков и обеспечению маркетинговыми ресурсами? Как сегментировать рынок, организовать учет и прогноз запросов потребителей и их жизненных ценностей? |
| Изучение направлений глобальной стратегии | Какова должна быть политика в отношении: культурного и ценностного мировоззрения, кадров, структуры и системы товародвижения и др.? |
| Изучение направлений управленческой стратегии | Как распределять управленческие ресурсы? Какие технологии использовать для выработки стратегии? |

На основе целей и задач формируется план маркетинга. Такой план удобнее представлять в табличной форме, причем намечаемые к реализации мероприятия целесообразно разделить на два раздела: регулярные (в этом случае срок ‑ это периодичность) и разовые (контрольная дата, отчетность). Результат может быть выражен как в количественных, так и в качественных показателях деятельности организации.

Анализ рынка является инструментом для предварительной оценки проблем и проверки положения организации на рынке в соответствии с видом его коммерческой деятельности, и здесь нет необходимости использовать излишне сложные методы и проводить большой по объему многоцелевой анализ.

Рассмотрим основные способы систематизации информации, отражающей изменения на рынке.

*Составление аналитических таблиц изменений.* Создается несколько таблиц изменений ситуаций на рынке с выбором сочетаний факторов и показателей. В сжатой форме описываются потребитель и его запросы, продаваемые товары, конкуренты, тенденции продаж на рынке в целом.

*Составление карты позиционирования.* Карта позиционирования представляет собой график, где по осям координат откладываются выбранные в соответствии с целями исследования характеристики и определяется место организации на рынке по каждой группе товаров.

Анализируя рынок в целом, следует понимать, что тенденции рынка невозможно точно определить одним исследованием, за основными показателями следует наблюдать постоянно. При этом, если речь идет о товарах массового потребления, то изучать нужно также изменения демографической структуры, географических аспектов, сезонных условий потребления, торговой обстановки в регионе, социально-экономических факторов, поведения потребителей в отношении покупки, стиля жизни, импорта и т. п.

Для товаров производственного назначения необходимо учитывать рынок сырья и материалов, новые технологические разработки, экономические факторы и т. д.

*Величина рынка* в целом называется масштабом рынка.

*Потенциалом рынка* называется спрос, который может быть достигнут благодаря маркетинговым усилиям всех организаций ‑ поставщиков данного вида товара, иначе говоря, это предел возможностей потребления данного вида товара на какой-то определенный период времени.

Любые предположения о возможных объемах спроса на предстоящие периоды, масштабах и потенциале рынка называются прогнозом рынка, и для их составления используются различные модели и методы.

*Метод прогноза по суждениям потребителей.* Прогноз осуществляется на основе обобщенных ответов потребителей на вопрос: купили бы они данный товар или нет, когда и в каком количестве. В отдельных случаях вопрос предваряют демонстрацией продукции или его описанием.

*Метод предрыночного тестирования.* Его используют, если нужно сделать прогноз продаж по новому виду товара. Товар в порядке эксперимента выводится на ограниченный рынок, и по полученной реакции и объемам продаж делается прогноз о реакции всего рынка.

*Метод написания сценария* подразумевает составление сценария в виде текста или диаграммы о том, какие изменения будут происходить в будущем и как в результате изменится рынок. Несколько написанных сценариев показывается экспертам для получения оценки по каждому из них.

**Применение SWOT-анализа для определения маркетинговых стратегий организации.** Большая часть данных, необходимых для анализа рынка (спрос, цены, объем продаж товаров и т. п.), являются неопределенными, и в будущем возможны их изменения как в худшую сторону, так и в лучшую. Для прогнозирования этих процессов требуется достаточно большой объем данных, которые не всегда можно собрать, и управленческие решения приходится принимать в условиях неопределенности. Риски таких решений высоки, поскольку даже для сравнительно небольших организаций одной интуиции руководителя недостаточно для успешных действий на рынке. Этим и обусловлена необходимость использования ограниченных, более «дешевых» вариантов выработки стратегий, таких как SWOT-анализ.

**Задачей SWOT-анализа** как внутреннего инструмента принятия решений для организации, работающей на рынке с плотной конкуренцией, считается выявление проблемных полей по сравнению с конкурентами, а также возможностей и угроз внешней среды. Результаты данного анализа являются, прежде всего, базой для разработки ведущими специалистами организации взаимосвязанного комплекса стратегий, мероприятий по конкурентной борьбе, оптимизации бизнес-процессов и т. д.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

* сильные стороны (strengths) – преимущества организации;
* слабости (weaknesses) – недостатки организации;
* возможности (opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
* угрозы (threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

При анализе рынка в целом и положения на нем организации, ее *ресурсов и конкурентных возможностей*исследуются пять параметров:

* эффективность действующей стратегии;
* сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
* конкурентоспособность по ценам и затратам;
* устойчивость конкурентной позиции по сравнению с основными соперниками;
* стратегические проблемы.

**Методология проведения SWOT-анализа.** Оценка сильных и слабых сторон организации по отношению к возможностям и угрозам внешней среды определяет наличие у нее стратегических перспектив и возможностей их реализации. Понятно, что при этом будут возникать препятствия (угрозы), которые необходимо преодолевать. Отсюда следует переориентация методов управления развитием организации с опорой на ранее достигнутые результаты, освоенные товары и используемые технологии (внутренние факторы), на изучение ограничений, накладываемых внешней рыночной средой (внешние факторы).

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в разделении окружения на две части – внешнюю среду и внутреннюю (саму организацию), а затем явления в каждой из этих частей делятся на благоприятные и неблагоприятные. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы (рисунок 3).

ВОЗМОЖНОСТИ Благоприятные факторы внешней среды

УГРОЗЫ

Противодействие внешней среды

СИЛА

Преимущества организации

СЛАБОСТЬ

Недостатки организации

Философия стратегии

ОЦЕНКА

Плохая (–)

)

Хорошая (+)

СРЕДА

Внутренняя

Внешняя

Рисунок 1.4. Матрица первичного стратегического анализа

В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны организации, а также рыночные возможности и угрозы:

* сильные стороны организации – то, в чем она преуспела или наличие какой-то особенности, предоставляющей ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.;
* слабые стороны организации – это отсутствие какого-то важного для функционирования организации фактора или то, что пока не удается осуществить по сравнению с другими организациями, ставящее ее в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.;
* рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие. Примерами рыночных угроз могут быть выход на рынок новых конкурентов, увеличение налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.;
* рыночные возможности – благоприятные обстоятельства, которые организация может использовать для получения преимущества. В качестве примера можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства товаров, рост уровня доходов населения и т. п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все благоприятные обстоятельства, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данная организация. Важный момент: один и тот же фактор для разных организаций может быть как угрозой, так и возможностью.

***Правила проведения SWOT-анализа.***

**Правило 1.** Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Организации часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и принесет мало пользы для тех менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. К примеру, фокусирование SWOT-анализа на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз именно там.

**Правило 2*.*** Важно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты организации, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

**Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают потребители. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости, и определяться они должны в свете потребностей конкурентов. Сильная сторона будет считаться таковой лишь в случае, если ее признает рынок. Например, качество продукта будет сильной стороной, только если оно выше, чем у продуктов-конкурентов. В итоге таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что трудно будет разобраться, какие из них являются главными. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах потребителей.

**Правило 4.** Для большей объективности необходимо использовать разностороннюю входящую информацию. Понятно, что не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но нельзя и поручать его одному человеку, поскольку такой анализ не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров, и что он должен основываться на объективных фактах и данных.

**Правило 5.** Формулировки результатов анализа не должны иметь двойных толкований. Слишком часто качество SWOT-анализа страдает от наличия утверждений, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства потребителей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

***Этапы проведения SWOT-анализа.***

1. Собирается группа, в состав которой входят ведущие специалисты организации, которые и будут выступать экспертами в анализе.

2. Назначается руководитель группы, который информирует экспертов о целях и задачах анализа и раздает всем экспертам для ознакомления подготовленные документы по обзору и прогнозу целевого рынка, а также результаты внутренней диагностики организации. Определяется время, необходимое для просмотра документов.

3. Эксперты приглашаются на заседание, где определяют перечень показателей, по которым оцениваются сильные и слабые стороны организации. Для этого предлагается составить перечень параметров для оценок и по каждому параметру определить, что является сильной стороной организации, а что – слабой. За основу может быть принят перечень, приведенный в табл. 1.2.

Таблица 1.2

|  |  |
| --- | --- |
| Примерный список параметров оценки организации | |
| Параметры | Что может оцениваться |
| Организационная структура | Уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии бизнеса, наличие взаимодействия между подразделениями и т. п. |
| Производство | Производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость товара, надежность каналов поставки сырья и материалов и т. д. |
| Финансы | Издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость, прибыльность бизнеса и т. п. |
| Инновации | Частота внедрения новых продуктов и услуг, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т. д. |
| Маркетинг | Качество товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация организации, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала |

Для оценки сильных и слабых сторон организации каждый эксперт заполняет таблицу, где в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны организации, которые выделяет эксперт (табл. 1.3).

Таблица 1.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Матрица SWOT для определения сильных и слабых сторон организации** | | |
| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Организационная структура | Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников организации | Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации |
| 2. Производство | Высокое качество выпускаемых товаров  Проверенный и надежный поставщик комплектующих | Высокая степень износа оборудования – до 80% по отдельным группам  Себестоимость продукции на10% выше, чем у основных конкурентов |
| 3. и т. д. |  |  |

Оптимально, если эксперты смогут ограничиться перечислением 5–10 сильных и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе. Затем, с учетом мнений всех экспертов составляется обобщенная матрица сильных и слабых сторон организации.

4. На следующем этапе проводится оценка рынка. Этот этап позволит оценить ситуацию вне организации и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон организации:

· составляется перечень параметров, по которому будет оцениваться рыночная ситуация;

· по каждому параметру определяется, что является возможностью, а что – угрозой для организации;

· из всего перечня эксперты выбирают наиболее важные возможности и угрозы и заносят их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз может быть принят список параметров, приведенный в табл. 1.4.

Таблица 1.4

|  |  |
| --- | --- |
| **Примерный список параметров оценки среды** | |
| Параметры | Что может оцениваться |
| Спрос | Емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на товары организации и т.п. |
| Конкуренция | Количество основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т. п. |
| Сбыт | Количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т.п. |
| Экономические | Курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т. д. |
| Политические и правовые | Уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т. п. |
| Научно-технические | Уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в производство, уровень государственной поддержки развития науки и т. д. |
| Социально-демографические | Численность и половозрастная структура населения региона, в котором работает организация, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т. п. |
| Социально-культурные | Традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т. п. |
| Природные и  экологические | Климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т. д. |
| Международные | Уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т. п. |

Далее, как и в первом случае, эксперты заполняют таблицы (табл. 1.5): в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий – существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром. Примеры в таблице помогут вам разобраться в составлении списка возможностей и угроз организации.

Таблица 1.5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матрица для определения рыночных возможностей и угроз | | |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1. Конкуренция | Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности | В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента |
| 2. Сбыт | На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков | С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера |
| 3. и т. д. |  |  |

Затем мнения экспертов обобщаются, возможности и угрозы ранжируются по важности.

Эксперты приглашаются на дискуссию, где выбирается базовая стратегия организации с использованием корреляционного SWOT-анализа. Выбор эффективных стратегий, соответствующих внутренним параметрам организации, ее положению на рынке и, в целом, во внешней среде, производится построением матриц корреляционного SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1.6

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Матрица корреляционного SWOT-анализа | | |
|  | **ВОЗМОЖНОСТИ**  1. Появление новой розничной сети  2. и т. д. | **УГРОЗЫ**  1. Появление крупного конкурента  2. и т. д. |
| **СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ**  1. Высокое качество товаров  2. …  3. и т. д. | 1. Как воспользоваться возможностями?  Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашего товара | 2. За счет чего можно снизить угрозы?  Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашего товара |
| **СЛАБЫЕ СТОРОНЫ**  1. Высокая себестоимость товаров  2. …  3. и т. д. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями?  Новая сеть может отказаться от закупок нашего товара, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов | 4. Какие самые большие опасности для организации?  Появившийся конкурент может предложить рынку товар, аналогичный нашему, по более низким ценам |

Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами рынка (дискуссия) позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития вашего бизнеса:

* как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны организации?
* какие слабые стороны организации могут в этом помешать?
* за счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
* каких угроз, усугубленных слабыми сторонами организации, нужно больше всего опасаться?

Стратегия организации определяется, исходя из сопоставления (корреляции) описанных ранее характеристик среды и организации для четырех зон матрицы.

Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии:

* для левой нижней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон организации, для нейтрализации угроз внешней среды. Организация имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе много угроз. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке при помощи диверсификации (освоения новых товаров и рынков) и интеграции бизнеса;
* для верхней правой зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон организации за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных организаций для активной работы на перспективном рынке);
* для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж;
* для правой нижней – самым разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

В описанной методике маркетингового стратегического анализа важно то, что информационное поле формируется непосредственно руководителями и наиболее компетентными сотрудниками организации на основании обобщения и согласования собственного опыта и видения ситуации. Это позволит выбрать оптимальный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся ресурсы, пользуясь возможностями, предоставленными рынком. Проведение такого анализа поможет структурировать информацию об организации и рынке, по-новому взглянуть на текущую ситуацию и перспективы, поставить достижимые цели долгосрочного развития, разработать конкурентоспособный комплекс стратегий достижения этих целей, выработать и осуществить планы рыночных мероприятий.

**2. методы стратегического**

**анализа**

**Анализ ABC.** Идея метода АВС-анализа строится на основании принципа Парето: «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин», в настоящий момент более известного как «правило 20 на 80».  Данный метод анализа получил большое развитие благодаря своей универсальности и эффективности. Результатом АВС-анализа является группировка объектов по степени влияния на общий результат.

Первый шаг: определить объекты анализа: клиент, поставщик, товарная группа/подгруппа, номенклатурная единица и т.п.

Второй шаг: установить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта: средний товарный запас, руб.; объем продаж, руб.; доход, руб.; количество единиц продаж, шт.; количество заказов, шт. и т. п.

Третий шаг: отсортировать объекты анализа в порядке убывания значения параметра.

Четвертый шаг: Определить группы А, В и С.

Для установления принадлежности выбранного объекта к группе необходимо:

· рассчитать долю параметра от общей суммы параметров выбранных объектов;

· рассчитать эту долю с накопительным итогом;

· присвоить значения групп выбранным объектам. Рекомендуемое распределение: группа А – объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет первые 50% от общей суммы параметров; группа В – следующие за группой А объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 50 до 80% от общей суммы параметров; группа С – оставшиеся объекты, сумма долей с накопительным итогом которых составляет от 80 до 100% от общей суммы параметров.

**Анализ XYZ.** Основная идея XYZ-анализа состоит в группировании объектов анализа по мере однородности анализируемых параметров (по коэффициенту вариации).

Первый шаг: Определить объекты анализа. Клиент, Поставщик, Товарная группа/подгруппа, Номенклатурная единица и т. п.

Второй шаг: Установить параметр, по которому будет проводиться анализ объекта. Средний товарный запас, руб.; Объем продаж, руб.; Доход, руб.; Количество единиц продаж, шт.; Количество заказов, шт., и т. п.

Третий шаг: Определить период и количество периодов, по которым будет выполняться анализ.

Четвертый шаг: Установить коэффициент вариации для каждого объекта анализа.

Пятый шаг: Отсортировать объекты анализа по возрастанию значения коэффициента вариации.

Шестой шаг: Определить группы X, Y и Z. Рекомендуемое распределение: группа X – объекты, коэффициент вариации по которым не превышает 10%;  группа Y – объекты, коэффициент вариации по которым составляет 10 – 25%; группа Z – объекты, коэффициент вариации по которым превышает 25%.

**Анализ ABC/XYZ.**

Первый шаг: Провести АВС-анализ;

Второй шаг: Провести XYZ-анализ;

Третий шаг: Совместить полученные результаты.

Вследствие данного совмещения мы получаем 9 групп объектов анализа. По двум критериям определяется степень влияния на конечный результат (АВС) и стабильность/прогнозируемость этого результата (XYZ). Это незаменимый инструмент для повышения эффективности системы товародвижения компании.

**Анализ GAP.** GAP-анализ представляет собой анализ стратегического разрыва («щели»), позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным в деятельности предприятия. Желаемое в деятельности предприятия определяется видением того, что оно хочет достигнуть в своем развитии, позволяет устанавливать желаемую «высоту планки» стратегических притязаний. Реальное – это то, чего фактически может добиться предприятие, сохраняя свою нынешнюю политику без изменений. Таким образом, GAP-анализ можно назвать «организованной атакой на разрыв» между желаемой и реальной действительностью предприятия. Маркетинговые возможности во многом определяются рядом законодательных актов, регулирующих внешнюю среду предприятия.

**Анализ PEST.** PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для ее деятельности. Основная причина изучения экономики – это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью ее исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую служат причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

**Анализ STEP.** Анализ STEP используется в странах с развитой экономикой. Поэтому социальный фактор выносится в число приоритетных (в отличие от PEST, который используется для анализа макроокружения в странах с развивающейся экономикой).

**Анализ SWOT.** Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному использованию. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как «эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию. Для избежания указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT-анализа необходимо выполнять следующие несложные правила.

***Правило 1.*** Следует тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

***Правило 2.*** Важно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

***Правило 3.*** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Помните, что они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

***Правило 4.*** Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку анализ не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

***Правило 5.*** Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. В таблице приводятся категории, наиболее часто включаемые в SWOT-анализ. Каждый SWOT уникален и может включать одну или две из них, а то и все сразу. Каждый элемент в зависимости от восприятия покупателей может оказаться как силой, так и слабостью (при анализе внутренней составляющей), а также, соответственно, как возможностью, так и угрозой (при анализе внешней составляющей).

**Показатели, необходимые для проведения SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели внешней среды | Показатели непосредственного окружения | Показатели внутренней среды компании |
| Экономические факторы – величины ВНП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т. п. | Покупатели – географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту | Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы |
| Организация управления Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки |
| Политические факторы – ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с по |
| мощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику Рыночные факторы – многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации |
| Поставщики – стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком |
| Финансы фирмы |
| Технологические факторы – возможности, которые наука открывает для производства новой продукции | Маркетинг |
| Организационная культура |
| Конкуренты – выявление слабых и сильных сторон |
| Рынок рабочей силы |
| Международные факторы – угрозы и возможности, которые могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков |
|  |
| Правовые факторы – изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы |
| Социальные факторы – отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т. д. |

Для каждого из рассматриваемых рынков или сегментов нужно перечислить наиболее важные (имеющие наибольшее отношение/влияющие на бизнес) элементы по всем четырем категориям: силы, слабости, возможности и угрозы. В каждой из них формулировки должны быть упорядочены по значимости: сначала идет угроза номер один и так далее. SWOT должен быть как можно более сфокусированным: например, если нужно, то для каждого нового рынка или группы покупателей строится отдельная таблица. На практике SWOT-анализ часто составляется для каждого ведущего конкурента и для отдельных рынков. Это раскрывает относительные силы и слабости компании, ее способности по борьбе с угрозами и использованию возможностей.  
В настоящее время можно выделить следующие основные направления развития SWOT-анализа:

· отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.

· учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классический моделей стратегического планирования.

· разработка SWOT моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

SWOT-анализ применяется для:

· анализа факторов конкурентного окружения. В настоящее время в рамках технологий стратегического планирования SWOT анализ рассматривается как отдельный этап оценки и структурирования информации, собранной в соответствии с классическими моделями PEST, моделями Портера и т. д.

· планирования реализации стратегий. Для планирования реализации стратегий, разработанных на основе SWOT-моделей проффесор Weihrich, используют матрицы balanced scorecard. Этот инструмент позволяет определить наиболее важные направления стратегического развития и наиболее важных исполнителей стратегий;

· конкурентной разведки. В 55,2% случаев выполнения конкурентной разведки был использован SWOT-анализ для изучения разведывательной информации о конкурентах.

**Анализ ассортимента.** При анализе основных параметров ассортимента выпускаемой или реализуемой продукции и/или услуг, рассматриваются моментные и динамические характеристики структуры, широты, глубины, насыщенности, высоты и гармоничности. При необходимости производится классификация ассортимента в соответствии с имеющимися классификаторами: по классам, группам, подгруппам, категориям, маркам и т. п. Особо рассматривается анализ структуры и уровня цен на текущий момент и в динамике. Так же, при необходимости, осуществляется сравнительный анализ конкурирующих параметров с основными конкурентами. Обязательно осмысление ассортимента с точки зрения выполнения условий позиционирования и набора потребительских свойств.

**Анализ безубыточности.** Способ определения такого уровня выручки от реализации, при котором компания лишь компенсирует постоянные и переменные затраты; состояние, при котором экономическая прибыль равна нулю.

**Анализ издержек.** Изучение деятельности фирмы, так как именно уровень издержек в сравнении с издержками у конкурентов предопределяет абсолютную и относительную прибыльность (убыточность) операций данной фирмы.

**Анализ кластерный.** Метод выявления групп потребителей, имеющих максимальное число общих черт между собой и минимальное их сходство с другими группами потребителей.

**Анализ конкурентный.** Оценка конкурентной ситуации, степени конкурентных преимуществ собственной компании и конкурентов. Основная задача заключается в том, чтобы определить возможности и преимущества данной конкурентной ситуации.

**Анализ маржинальный.** Одна из наиболее распространенных экономических концепций. Принятие решений осуществляется исходя из предельных величин доходов и расходов, т. е. в расчет принимаются максимальные размеры прибыли и издержек, связанных с тем или иным решением. Этот метод применим к решению ряда важных экономических вопросов. Предельные величины ожидаемых результатов и издержек принимаются во внимание, когда нужно распорядиться ограниченными ресурсами (землей, рабочей силой, воздухом, водой и т. п.). Аналогичным образом фирмы, стремящиеся к максимальной прибыли, добиваются этого, доводя производство до того уровня, когда и доходы и издержки производства являются предельными. При выборе одного из двух альтернативных вариантов инвестирования решение принимается также исходя из сравнения предельного дохода в каждом случае.

**Анализ маркетинговый.** Оценка рыночных возможностей компании, других факторов, так или иначе связанных с рынком, включая оценку внутренней микро- и макросреды, т.е. всего того, что может ее интересовать в отношении тактики и стратегии конкурентного поведения на рынке.

**Анализ маркетинговых затрат.** Анализ стоимостной эффективности различных маркетинговых факторов: ассортиментных групп, методов реализации, сбытовых территорий, участников каналов сбыта, торгового персонала, рекламных средств и видов потребления. Анализ маркетинговых затрат позволяет выявить эффективные и неэффективные затраты, а также внести соответствующие изменения.

**Анализ матричный.** Метод научного исследования свойств объектов на основе использования правил теории матриц, по которым определяется значение элементов модели, отображающих взаимосвязи экономических объектов. Используется в тех случаях, когда главным объектом исследования являются балансовые соотношения затрат и результатов производственно-хозяйственной деятельности и нормативы затрат и выпусков.

**Матрица BCG и недифференцированые стратегии.** Метод матрицы BCG может помочь понять распространенную в стратегии ошибку: недифференцированый подход к стратегии, такой, например, как общие целевые показатели роста (9 % в год) или общий возврат на капитал, например 9,5% для всей корпорации, в таком сценарии бизнес-единицы «дойные коровы» (Cash Cows) могут легко достигнуть своей цели прибыли. У их менеджмента простая работа. Высшее руководство получает положительную оценку так или иначе. Более того, им часто позволяется реинвестировать существенное количество денежных средств в бизнес-группы, которые находятся в стадии зрелости.

Бизнес-единицы «собаки» (Dogs) ведут бесперспективное сражение, и, что еще хуже, время от времени делаются инвестиции. Это все тщетные попытки «поправить бизнес».

В результате все «вопросительные знаки» (Question Marks) и «звезды» (Stars) получают лишь посредственные инвестиционные средства. Так они никогда не могут стать «дойными коровами» (Cash Cows). Эти неадекватные инвестиции пустая трата денег. Либо эти SBUs (стратегические бизнес-группы) должны получить достаточные инвестиционные фонды для того, чтобы достигнуть реального лидирующего положения на рынке и стать «дойными коровами» (или «звездами»), либо, в противном случае, компаниям следует сокращать капиталовложения. Они могут затем попытаться получить любые возможные средства от «вопросительных знаков», которые не были реализованы.

**Анализ матричный GE-Маккинзи.** Матрица McKinsey более продвинута, чем матрица BCG в трех аспектах:

1. Привлекательность рынка (отрасли) используется как параметр привлекательности отрасли (industry attractiveness) вместо роста рынка (market growth). Привлекательность рынка включает больше факторов, которые определяют привлекательность отрасли/рынка, чем только темпы роста рынка.

2. Конкурентное преимущество (Competitive strength) заменяет долю на рынке (market share) в качестве параметра оценки конкурентоспособности SBU. Конкурентное преимущество также включает больше факторов, которые могут определить конкурентное преимущество стратегической бизнес-единицы, чем только доля на рынке.

3. И наконец, матрица GE работает в формате матрицы 3\*3, тогда как матрица BCG – в формате 2\*2. Это также объясняет большую изысканность.

В заключение рассмотрения методов стратегического анализа важно отметить, что этап стратегического анализа является сквозным в процессе разработки стратегии и позволяет интерпретировать стратегическое положение предприятия, опираясь на анализ его внутренней и внешней среды. Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение предприятия.

Стратегический анализ создает информационную основу для формирования миссии предприятия, определения его стратегических целей и показателей, выработки программ и мероприятий по реализации стратегии.

**3. практические задания**

1. «Маркетинг – это система мышления и действий, приложимая к любой организации на службе сообщества пользователей». Выберите некоммерческий вид деятельности (обучение, здравоохранение, музыка) и обоснуйте это утверждение.

2. Применим ли маркетинг в развивающихся странах? Какова будет приоритетная роль маркетинга в среде такого типа? Какова будет относительная роль различных инструментов операционного маркетинга (4Р).

3. Покажите различия между ориентацией на рынок, ориентацией на продажи и ориентацией на товар, обратив внимание на следствия выбора каждой ориентации для фирмы и на роль службы маркетинга.

4. Основываясь на своем опыте потребителя, приведите три практических примера дикого маркетинга. Какие меры вы предложите, чтобы побудить фирмы отказаться от подобной практики?

5. Вам поручено диагностировать выполнение функций маркетинга на фирме, выпускающей товары промышленного назначения. Предложите набор вопросов в форме анкеты, ответы на которые со стороны руководителей фирмы позволят вам поставить требуемый диагноз.

6. Как ввести стратегический маркетинг на малой фирме, располагающей ограниченными кадровыми и финансовыми ресурсами?

7. Какие основные причины объясняют развитие глобального маркетинга? Какие меры могут принять фирмы, действующие исключительно на национальном рынке, чтобы прореагировать на создание единого рынка и чтобы усилить свою конкурентоспособность?

8. Вы сторонник концепции «ответственного маркетинга». Каким образом это умонастроение, новое для Вашей фирмы, повлияет на Ваше представление о стратегическом маркетинге и практическую работу в отношении товарной политики, сбыта и коммуникации?

9. Является ли «зеленый» маркетинг удачным ответом фирмы на озабоченность граждан, встревоженных нарастающим ухудшением окружающей среды?

10. Сопоставьте структуру потребностей индивидуального и индустриального покупателя. В чем Вы видите сходство и принципиальные различия?

11. Выберите две газеты (журнал, сайт, телепрограмма), ориентированные на определенную социально-демографическую группу (молодежь, бизнесмены, домохозяйки, этническая группа). Отберите четыре рекламных сообщения и попытайтесь определить позиционирование, которого добиваются рекламодатели.

12. В странах с развитой экономикой потребители все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим проблемам. Перед фирмами возникает вопрос, насколько далеко им следует заходить с сегментацией рынка. Проанализируйте те факторы, которые действуют в пользу детальной сегментации (гиперсегментации), и те, которые, наоборот, способствуют стандартизации (контрсегментации) на рынке (субрынке) Беларуси.

13. В странах с развитой экономикой наблюдается растущая фрагментация рынков, поскольку покупатели все чаще и чаще ищут решения, адаптированные к их специфическим потребностям. Как это совмещается с развитием глобального маркетинга, который делает акцент на стандартизацию товаров и торговых марок по всему миру?

14. Каково соотношение между текущим потенциалом рынка и абсолютным потенциалом рынка? Опишите факторы, которые определяют уровень и эволюцию этих двух понятий.

15. Как эволюционирует эластичность первичного спроса по цене на различных стадиях жизненного цикла товара? Каковы факторы, которые объясняют эту эволюцию и каковы выводы из этой эволюции для стратегического маркетинга? Как вы будете действовать, чтобы построить индекс возможности и желания купить, позволяющий оценить потенциальный региональный рынок страхования жизни?

16. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ); данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены ниже.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Стратегические бизнес-единицы  (СБЕ) | Продажи,  (млн. шт.) | Количество конкурентов | Продажи трех главных конкурентов | Темп роста рынка,  (%) |
| А | 1, 0 | 7 | 1, 4:1, 4:1, 0 | 15 |
| В | 3, 2 | 18 | 3, 2:3, 2:2, 0 | 20 |
| С | 3, 8 | 12 | 3, 8:3, 0:2, 5 | 7 |
| D | 6, 5 | 5 | 6, 5:1, 6:1, 4 | 4 |
| Е | 0, 7 | 9 | 3, 0:2, 5:2, 0 | 4 |

Проанализируйте портфель фирмы методом БКГ и дайте свой диагноз ее состояния. Что можно порекомендовать по результатам проведенного анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения метода БКГ.

17. Какую стратегию (стратегии) вы можете себе представить для небольшой фирмы, владеющей весьма специализированным ноу-хау и пользующейся мировой известностью, при этом фирма обладает весьма ограниченными ресурсами?

18. Потребление кофе в Республике Беларусь остается очень низким по сравнению со странами Западной Европы и Северной Америки. Вы являетесь управляющим всемирно известной фирмой, выпускающей кофе. Какую стратегию (стратегии) развития можно предложить для белорусского рынка?

19. Вам поручено разработать программу диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной маркой на рынке джемов. Предложите различные возможные пути диверсификации, принимая во внимание синергию и существующие риски.

20. Проведите морфологический анализ одного из следующих товаров: кресло для офиса, сковорода, торшер. Оцените потенциальную ценность трех основных из выявленных комбинаций в качестве идеи нового товара.

21. Назовите три товара мировой новизны, выделив одну или несколько ключевых составляющих инновации, и укажите тип риска, которому подвергалась фирма-новатор.

22. Каковы, по Вашему мнению, достоинства и недостатки последовательного и параллельного методов для организации, связанной с разработкой нового товара?

23. В связи с растущей силой марок торговцев в секторе товаров широкого потребления какие ответные стратегии могут быть приняты для марок изготовителей? Проанализируйте достоинства и недостатки каждой стратегии.

24. Перечислите пять целей коммуникации. Для двух различных рекламных сред назовите примеры рекламы, иллюстрирующие каждую из этих целей.

25. В чем вы видите различия между планом маркетинга и стратегией маркетинга? Выберите фирму, с деятельностью и приоритетными целями которой хорошо знакомы, и попробуйте сформулировать миссию этой организации.

26. Как нужно понимать выражение «стратегическая согласованность»? Приведите три примера несогласованности между стратегическими целями и действиями, совершаемыми на уровне операционного маркетинга.

27. Как, на Ваш взгляд, обеспечить эффективное взаимодействие между различными структурами организации при разработке плана стратегического маркетинга? Каковы сравнительные преимущества подходов «сверху вниз» и «снизу вверх»?

**4. тестовые задания**

**1. *Какие из перечисленных ниже организаций не принадлежат к микроокружению современного предприятия?***

1) банк, обслуживающий фабрику;

2) поставщик упаковочных материалов;

**3) налоговая инспекция;**

4) компания, закупающая продукцию фабрики.

**2*. Назовите группу факторов составляет основу для позиционирования продукта?***

1) поведение покупателей при покупке;

2) поведение покупателей после покупки;

**3) восприятие продуктов потребителями**;

4) намерение потребителей совершить покупку.

**3. *Какая группа факторов составляет основу для сегментирования рынка сбыта?***

1) поведение покупателей при покупке;

2) поведение покупателей после покупки;

3) восприятие продуктов потребителями;

4) намерение потребителей совершить покупку;

5) нет правильного ответа;

6) все ответы верны.

**4. *Выбор рыночного сегмента может базироваться на различных критериях. Какие из следующих утверждений являются неверными?***

**1) чем больше рыночный сегмент, тем больший интерес он представляет для компании**;

2) между сегментами должна быть существенная разница;

3) должна существовать возможность свободного доступа к сегментам;

4) компания должна иметь возможность подсчитать потенциальный объем сбыта для сегмента.

**5. *Поставщик персональных компьютеров продает компьютеры только для применения в бизнесе. Он принимает решение начать продажу этих компьютеров также и конечным пользователям (индивидуальным потребителям). Как можно назвать эту стратегию?***

1) проникновение на рынок;

**2) развитие рынка**;

3) диверсификация;

4) развитие продукта.

**6. *Если предприятие принимает решение активно действовать на двух сегментах рынка (или большем числе) и разрабатывает различные продукты и/или маркетинговые программы для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:***

1) агрегированный маркетинг;

**2) дифференцированный маркетинг**;

3) концентрированный маркетинг;

4) недифференцированный маркетинг.

**7. *Если предприятие принимает решение активно действовать только в одном сегменте рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:***

1) агрегированный маркетинг;

2) дифференцированный маркетинг;

**3) концентрированный маркетинг**;

4) недифференцированный маркетинг.

**8. *Если предприятие принимает решение активно действовать на всем рынке без разработки различных продуктов и/или маркетинговых программ для каждого сегмента рынка, то это решение может быть охарактеризовано как:***

1) агрегированный маркетинг;

2) дифференцированный маркетинг;

3) концентрированный маркетинг;

**4) недифференцированный маркетинг.**

**9. *Автомобильный дилер рассматривает возможность расширения своей деятельности. Он должен сделать выбор между включением автомобильных аксессуаров в спектр своих товаров. а также оценить возможность продажи цветов, безалкогольных напитков и сигарет. Дилер должен сделать выбор*:**

1) между развитием продукта и диверсификацией;

2) между проникновением на рынок и развитием продукта;

**3) между интеграцией и развитием рынка**;

4) между проникновением на рынок и развитием рынка.

**10. *Для предпринимателя, который знает, что он действует на стабильном и насыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия:***

1) на первичный спрос;

2) на потенциальный спрос;

3) на общие потребности (общий спрос);

**4) на избирательный (специфический) спрос.**

**11. *Для предпринимателя, который знает, что он действует на ненасыщенном рынке, лучшим решением будет направить свои маркетинговые усилия:***

1) на первичный спрос;

2) на потенциальный спрос;

**3) на общие потребности (общий спрос)** ;

4) на избирательный(специфический) спрос.

**12. *Компания «Макдональдс» решила открыть свой ресторан в Бресте, помимо уже существующих в Минске и Гродно. Для того чтобы соответствовать местной культуре, в Бресте будет предлагаться специальный бургер – МакБрест. Это является примером следующих двух стратегий:***

1) развитие рынка и проникновение на рынок;

2) развитие продукта и горизонтальная интеграция;

3) горизонтальная интеграция и диверсификация;

**4) развитие рынка и развитие продукта.**

**13. *В течение долгого времени компания различала ряд сегментов своего рынка, тем не менее, она всегда применяла стратегию недифференцированного маркетинга. Такой стратегический выбор вполне оправдан в случае:***

1) если компания сама находится в ситуации, в которой рынок переживает период спада;

2) когда отдельные сегменты слишком малы по размеру;

3) если компания не была способна создать варианты физического продукта;

**4) все варианты верны.**

**14. *Компания с небольшой рыночной долей, располагающая достаточным капиталом и имеющая хорошую репутацию, находится на растущем рынке. Какую стратегию роста выберет для себя эта компания?***

1) развитие рынка;

**2) рыночное проникновение**;

3) развитие продукта;

4) диверсификация.

**15. *Ориентация маркетинга на большой доле одного рынка – это…:***

1) массовый маркетинг;

2) концентрированный маркетинг;

3) дифференцированный маркетинг;

**16. *Ориентация маркетинга на несколько субрынков – это…:***

1) массовый маркетинг;

2) концентрированный маркетинг;

**3) дифференцированный маркетинг.**

**17. *Ориентация маркетинга на одном сегменте – это…:***

1) массовый маркетинг;

**2) концентрированный маркетинг**;

3) дифференцированный маркетинг.

**18. *Поясните понятие «этап жизненного цикла семьи». Укажите, к чему оно относится:***

1) факторам культурного уровня покупателя

**2) личностным факторам**

3) социальным факторам.

**19. *Объясните понятие «принадлежность к общественному классу». Укажите, к чему оно относится:***

1) факторам культурного уровня покупателя;

2) личностным факторам;

**3) социальным факторам.**

**20. *Поясните понятие «приверженность покупателя к товарной марке». Укажите, к чему оно относится:***

**1) факторам культурного уровня покупателя**;

2) личностным факторам;

3) социальным факторам.

**21*. объясните значение понятия «уровень доходов потребителя», оно относится  к:***

1) факторам культурного уровня покупателя;

**2) личностным факторам**;

3) социальным факторам.

**22. *Поясните понятие «принадлежность к религиозной группе». Укажите, к чему оно относится:***

1) к факторам культурного уровня покупателя;

2) к личностным факторам;

**3) к социальным факторам.**

**23. *Объясните понятие «стимулы, мотивы», оно относится:***

1) к факторам культурного уровня покупателя;

2) к личностным факторам;

3) к социальным факторам;

**4) к психографическим факторам.**

**24. *Поясните понятие «интенсивность потребления». Укажите, к чему оно относится:***

1) факторам культурного уровня покупателя;

**2) личностным факторам;**

3) социальным факторам.

**25. *Позиционирование товара – это…:***

1) определение его конкурентоспособности**;**

2) определение цены товара**;**

**3) обеспечение товару конкурентного преимущества и разработка соответствующего комплекса маркетинга.**

**26. *Концепция коммерческих усилий – это…:***

**1) сосредоточенность на нуждах продавца;**

2) сосредоточенность на достижении цели**;**

3) сосредоточенность на нуждах потребителя.

**27. *Концепция чистого маркетинга – это…:***

1) сосредоточенность на нуждах продавца**;**

2) сосредоточенность на достижении цели**;**

**3) сосредоточенность на нуждах потребителя.**

**28. *Концепция совершенствования производства – это…:***

1) сосредоточенность на нуждах продавца**;**

**2) сосредоточенность на достижении цели;**

3) сосредоточенность на нуждах потребителя.

**29. *Концепция совершенствования товара – это…:***

1) сосредоточенность на нуждах продавца**;**

2) сосредоточенность на достижении цели**;**

**3) сосредоточенность на нуждах потребителя.**

**30. *Концепция социально-этического маркетинга – это…:***

1) сосредоточенность на нуждах продавца**;**

2) сосредоточенность на достижении цели**;**

3) сосредоточенность на нуждах потребителя**;**

4) сосредоточенность на нуждах общества**;**

**5) ответы 3 и 4.**

**31. *Работа в нескольких сегментах рынка с разработкой товара для каждого из них – это…:***

1) концентрированный маркетинг**;**

2) недифференцированный маркетинг**;**

**3) дифференцированный маркетинг.**

**32. *Работа в одном сегменте рынка с разработкой товара для него – это…:***

**1) концентрированный маркетинг;**

2) недифференцированный маркетинг**;**

3) дифференцированный маркетинг.

**33. *Ориентация маркетинга на несколько субрынков – это…:***

1) массовый маркетинг**;**

2) концентрированный маркетинг**;**

**3) дифференцированный.**

**34. *Маркетинг как вид управленческой деятельности базируется:***

1) на расчете прибыли**;**

2) на рекламной деятельности**;**

3) на многовариантных экономических расчетах**;**

4) на организационных условиях деятельности фирмы**;**

5) на юридических условиях деятельности фирмы.

**35. *Ремаркетинг связан:***

1) с негативным спросом**;**

**2) с снижающимся спросом;**

3) с иррациональным спросом**;**

4) с чрезмерным спросом**;**

5) с отсутствием спроса.

**36. *Демаркетинг связан:***

1) с негативным спросом**;**

2) с снижающимся спросом**;**

3) с иррациональным спросом**;**

**4) с чрезмерным спросом;**

5) с отсутствием спроса.

**37. *Синхромаркетинг связан:***

1) с негативным спросом**;**

2) с снижающимся спросом**;**

3) с иррациональным спросом**;**

4) с чрезмерным спросом**;**

**5) с отсутствием спроса.**

**38*. Конверсионный маркетинг связан:***

**1) с негативным спросом;**

2) с снижающимся спросом**;**

3) с иррациональным спросом**;**

4) с чрезмерным спросом**;**

5) с отсутствием спроса.

**39. *Стимулирующий маркетинг связан:***

1) с негативным спросом**;**

2) с снижающимся спросом**;**

3) с иррациональным спросом**;**

4) с чрезмерным спросом**;**

**5) с отсутствием спроса.**

**40. *Поддерживающий маркетинг связан:***

1) негативным спросом**;**

2) снижающимся спросом**;**

3) иррациональным спросом**;**

**4) полноценным спросом;**

5) чрезмерным спросом**;**

6) отсутствием спроса.

**41. *Развивающий маркетинг связан:***

1) с негативным спросом**;**

2) с снижающимся спросом**;**

3) с иррациональным спросом**;**

**4) с скрытым спросом;**

5) с чрезмерным спросом**;**

6) с отсутствием спроса.

**42. *Стратегию массового охвата при выходе на целевой рынок нецелесообразно использовать, если:***

1) фирма реализует стратегию товарной дифференциации**;**

2) фирма рассматривает весь рынок в качестве целевого**;**

**3) покупатели на рынке имеют разнородные потребности;**

4) покупатели на рынке имеют однородные потребности**;**

5) фирма в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей всех покупателей на рынке.

**43. *Стратегию дифференцированного маркетинга при выходе на целевой рынок нецелесообразно использовать, если:***

1) фирма реализует стратегию товарной дифференциации**;**

2) фирма рассматривает весь рынок в качестве целевого**;**

3) покупатели на рынке имеют разнородные потребности**;**

**4) покупатели на рынке имеют однородные потребности;**

5) фирма в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей всех покупателей на рынке.

**44*. Стратегию концентрированного маркетинга при выходе на целевой рынок нецелесообразно использовать, если:***

1) фирма реализует стратегию товарной дифференциации**;**

2) фирма рассматривает весь рынок в качестве целевого**;**

3) покупатели на рынке имеют разнородные потребности**;**

4) покупатели на рынке имеют однородные потребности**;**

**5) фирма в состоянии обеспечить удовлетворение потребностей всех покупателей на рынке.**

**список ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Альтушер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: инструменты, проблемы, ситуации: учеб. Пособие / И. Г. Альтушер – М. – СПб.: Вершина, 2006. – 230 с.

2. Амблер, Т. Практический маркетинг / Т. Амблер; пер. с англ.; под общей ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 1999. – 400 с.

3. Барановский, С. И. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / С. И. Барановский, Л. В. Лагодич. – Минск: ИВЦ Минфина, 2005. – 298 с.

4. Бурлаков, А. Н. Стратегический маркетинг: учеб. пособие / А. Н. Бурлаков, С. С. Голик, Т. И. Чаюн. – Винница: Бизнес-школа, 1995. – 60 с.

5. Бурцева, Т. А. Управление маркетингом: учеб. пособие / Т. А. Бурцева; под ред. Т. А. Бурцева, В. С. Сизов, О. А. Цень. – М.: Экономистъ, 2005. – 271 с.

6. Веснин, В. Р. Стратегическое управление: учеб. пособие / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2009. – 256 с.

7. Голубков, Е. П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 3. – С. 19–28.

8. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и тактика. / П. Дойль – СПб.: Питер, 2005. – 559 с.

9. Котлер, Ф. Маркетинг, менеджмент: анализ, планирование, внедрение, контроль: учеб. пособие / Ф. Котлер – СПб.: Питер, 2000. –752 с.

10. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учеб. пособие / Ж. Ж. Ламбен; пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996. – 589 с.

11. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учеб. / Р. А. Фатхудинов; – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 346 с.

**Содержание**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение……………………….………………………………….... | 3 |
| 1. Методические указания.……………………………………… | 4 |
| 1.1. Содержание курса «Стратегический маркетинг» ………… | 12 |
| 1.2. Стратегический маркетинг в системе менеджмента предприятия ……….……...…………………………………….……… | 12 |
| 1.3. Анализ в стратегическом маркетинге………………………  2. Методы стратегического анализа………………....................... | 19 |
| 3. Практические задания……….…………………………………. | 47 |
| 4. Тестовые задания……………………………………………….. | 51 |
| Список литературы……………………………………………….. | 58 |

**стратегический маркетинг**

Составитель: **Братенкова** Татьяна Михайловна

Редактор *Е. С. Ватеичкина*

Компьютерная верстка *Е. С. Ватеичкина*

Корректор *Е. С. Ватеичкина*

Подписано в печать .02.2013. Формат 60×841/16.

Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 35. Уч.-изд. л. 3,6.

Тираж 120 экз. Заказ

Издатель и полиграфическое исполнение:

УО «Белорусский государственный технологический университет».

ЛИ № 02330/0549423 от 08.04.2009.

ЛП № 02330/0150477 от 16.01.2009.

Ул. Свердлова, 13а, 220006, г. Минск.