

Ю.Е. Гупанова, Дальрыбвтуз; А.Е. Гупанов, ВФ РТА, Владивосток

ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Раскрываются сущность, целевые установки и основные факторы обоснования маркетинговой стратегии предприятия, выявленные на основе критического анализа существующих маркетинговых стратегий предприятий пищевой промышленности Приморского края.

Стратегический маркетинг является основой рыночной политики предприятия, учитывающей интересы всех субъектов рынка в окружающей его среде. Стратегический маркетинг базируется на результатах анализа и прогноза существующих условий окружающей среды, а также учете сильных и слабых сторон деятельности предприятия. Следовательно, он сохраняет и развивает достигнутые успехи на рынке, открывает новые возможности, создает и обеспечивает перспективы развития предприятия в долгосрочной перспективе. Исходя из этого, стратегический маркетинг можно рассматривать как новую концепцию маркетинговой деятельности, тесно интегрированную со стратегическими целями развития предприятия.

Стратегический маркетинг – это современный маркетинг, базирующийся на определенном видении фирмой окружающего мира и своей роли в нем, на принципах глобализма, инновационности, интегрированности, предпочтения структурных исследований перспектив потребностей рынка и мониторинга среды, активного использования связей с общественностью. В целевом отношении он ориентирован на сбалансированность, гармонизацию интересов фирмы, потребителей и общества в целом, партнерство всех участников отношений рыночного обмена и обеспечивает создание товаров и услуг более высокой ценности, чем у конкурентов.

Как отмечает П. Диксон, стратегический маркетинг – это целенаправленные действия корпорации по поиску устойчивого преимущества перед конкурентами путем удовлетворения нужд потребителей.

По мнению Ф. Котлера, суть стратегического маркетинга составляет формула «сегментация – целеполагание – позиционирование» (СЦП). На первой фазе выбора ценностей превалирует стратегический маркетинг (сегментация рынка, выбор потенциальных потребителей, позиционирование товара и фирмы). На второй и третьей фазах создания и реализации товара действует операционный маркетинг (обеспечение изготовления, распределения и

обслуживания товара, продвижение его на рынок, дальнейшее совершенствование товара, сервиса, ценообразования).

Проводя границу между понятиями «стратегический» и «операционный» маркетинг, Ж. Ламбен подчеркивает, что именно стратегический маркетинг, непосредственной задачей которого является исследование потребностей, а не изучение спроса, является теоретико-методологической основой маркетинга операционного.

При этом маркетинговая стратегия представляет собой процесс планирования и реализации различных маркетинговых мероприятий, которые подчинены достижению поставленных перед компанией целей.

На сегодняшний день существует большое количество различных стратегий. Все многообразие стратегий, которые организации демонстрируют в реальной жизни, являются различными модификациями нескольких базовых стратегий. Каждая из этих стратегий эффективна в определенной ситуации, определяемой факторами внутренней и внешней среды, поэтому важно рассматривать причины выбора определенного варианта.

Можно выделить четыре основные стратегические альтернативы предприятия:

1. *Ограниченный рост.* Этой альтернативы придерживается большинство организаций, для нее характерно установление целей «от достигнутого», скорректированных с учетом инфляции. Это наиболее легкий, удобный и наименее рискованный способ действия. Применяют в зрелых стабильных отраслях промышленности, имеющих устойчивую прибыль в прошлом. При стратегии ограниченного роста цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются при изменении ситуации. Если руководство в основном удовлетворено положением фирмы, то очевидно, что в перспективе оно будет придерживаться той же стратегии, так как это самый простой и наименее рискованный путь.

2. *Рост.* Эта стратегия чаще всего применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией. Стратегическая альтернатива роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Эта стратегия является второй, наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут применять фирмы, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынок, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Однако многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или

горизонтального роста путем приобретения другой фирмы, их объединения или слияния.

3. *Сокращение* – стратегия последнего средства. Варианты реализации стратегической альтернативы сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, сокращение, переориентация. Эта стратегия выбирается организацией реже всего. Для нее характерно установление целей ниже уровня, достигнутого в прошлом. К стратегии сокращения прибегают тогда, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению, и никакие меры не могут изменить эту ситуацию.

4. *Сочетание различных стратегий* – стратегия сочетания всех альтернатив, которой придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Эта стратегия представляет собой сочетание рассмотренных альтернатив – ограниченного роста, роста и сокращения. Этой стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, которые активно функционируют в нескольких отраслях. Например, фирма может продать или ликвидировать одно из своих производств и взамен приобрести одно или несколько других.

Каждая базовая стратегия имеет множество альтернативных вариантов. Стратегия роста может осуществляться путем приобретения другой фирмы (внешний рост) или путем значительного расширения ассортимента выпускаемой продукции (внутренний рост). Стратегия сокращения имеет следующие альтернативы: ликвидация – самый радикальный вариант, когда организация перестает существовать; отсечение лишнего, при котором фирма ликвидирует или перепрофилирует свои неэффективные подразделения.

Кроме изложенного подхода можно выделить также иные виды маркетинговых стратегий.

Так, по мнению Ф. Котлера, фирма в конкурентной борьбе может играть одну из 4 ролей. Стратегия маркетинга определяется положением компании на рынке, является ли она лидером, претендентом, последователем или занимает иную нишу:

1. *Лидер* (доля на рынке порядка 40 %). Лидеру принадлежит наибольшая доля рынка определенного продукта. Для того чтобы упрочить доминирующее положение, лидеру необходимо стремиться к расширению рынка в целом, привлекая новых потребителей, находя новые способы потребления и применения продукции. Для защиты своей доли рынка лидер использует стратегии позиционной, фланговой и мобильной обороны, упреждающих ударов и отражения атаки, вынужденного сокращения. Большинство лидеров рынка стремятся лишить конкурентов самой возможности перехода в наступление.

2. *Претендент на лидерство* (доля на рынке около 30 %). Такая компания агрессивно атакует лидера и других конкурентов. В рамках специальных стратегий претендент может использовать следующие варианты атак:

- «фронтальная атака» – ведется по многим направлениям (новым товарам и ценам, рекламе и сбыту), эта атака требует значительных ресурсов;

- «окружение» – попытка атаковать всю или значительную рыночную территорию рынка;

- «обход» – переход к производству принципиально новых товаров, освоению новых рынков;

- «атака гориллы» – небольшие порывистые атаки не совсем корректными методами.

3. *Последователь* (доля 20 %) – компания, которая стремится сохранить свою долю рынка и обойти все мели. Однако даже последователи должны придерживаться стратегий, направленных на поддержание и увеличения доли рынка. Последователь может играть роли подражателя или двойника.

4. *Окопавшийся в рыночной нише* (доля 10 %) – обслуживает небольшой сегмент рынка, до которого нет дела крупным фирмам. Традиционно эту роль играл малый бизнес, сегодня стратегию ниш используют и крупные компании. Ключ к нишам – специализация. Компании, ориентирующиеся в нишах, выбирают одну или несколько областей специализации: по конечным пользователям, по вертикали, в зависимости от размеров клиентов, на особых клиентах, по географическому принципу, по продукту, на индивидуальном обслуживании покупателей, на определенном соотношении качество/цена, на обслуживании, на каналах распределения. Несколько ниш предпочтительнее одной.

Помимо уже описанных типов стратегий существуют 3 основных подхода к выработке стратегии поведения фирмы на рынке, введенных М. Портером:

1. *Лидерство в минимизации издержек*: снижение собственных издержек по сравнению с затратами конкурентов путем контроля над затратами, регулирования размера предприятия и объема продукции. При более низких затратах предприятие может поддерживать приемлемый уровень прибылей, хотя цены у него ниже, чем у конкурентов.

2. *Дифференциация*: направлена на то, чтобы поставить на рынок товары и услуги, по своим качествам более привлекательные для потребителей, чем конкурирующая продукция.

3. *Фокусирование*: предприятие целенаправленно ориентируется на какую-то группу потребителей или на ограниченную часть ассортимента продукции. У стратегии фокуса есть 2 варианта: фокусирование на затратах и

фокусирование на дифференциации. Пример первого варианта – предприятие, которое ограничивает свой ассортимент несколькими видами, но производит их с высокой эффективностью. Примером второго варианта может служить предприятие, выпускающее специализированное оборудование по многим странам.

Анализ конкурентной обстановки и определение положения в ней организации предполагают выявление сложности и динамизма конкурентной среды. Универсальным методом такого анализа является модель пяти сил М. Портера и анализ затрат конкурентов. Модель пяти сил предполагает проведение структурного анализа на основе определения интенсивности конкуренции и исследования угрозы проникновения на рынок потенциальных конкурентов, власти покупателей, власти поставщиков, угрозы со стороны заменителей товара или услуги. Анализ затрат конкурентов сводится к выяснению стратегических факторов, управляющих затратами, собственно анализу затрат и моделированию затрат конкурентов.

Следует также отметить, что исследованием различных стратегий занимались А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд, по мнению которых все маркетинговые стратегии можно разделить на наступательные, оборонительные и стратегии вертикальной интеграции:

1. *Наступательные стратегии* применяются для сохранения конкурентного преимущества. Конкурентное преимущество обычно достигается за счет использования творческой наступательной стратегии, которой конкурентам не так просто противостоять.

Выделяется шесть основных типов наступательной стратегии: действия, направленные на то, чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их; действия, направленные на использование слабостей конкурента; одновременное наступление на нескольких фронтах; захват незанятых пространств; партизанская война; упреждающие удары.

2. *Оборонительные стратегии* служат для защиты конкурентного преимущества и имеют целью удержать свою рыночную позицию, снизить риск быть атакованным, перенести атаку конкурента с меньшими потерями, оказать давление на бросающих вызов, чтобы переориентировать их на борьбу с другими конкурентами.

Существует несколько путей, позволяющих защитить конкурентное преимущество. Один из подходов состоит в попытке помешать конкурентам начать наступательные действия. Второй подход к оборонительной стратегии состоит в доведении до сведения конкурентов, что их действия не останутся без ответа, и фирма готова к атаке.

3. *Стратегия вертикальной интеграции.* Сущность этой стратегии заключается в том, что фирмы могут расширить свою деятельность по направлению к поставщикам (назад) или по направлению к потребителю (вперед).

Стратегии вертикальной интеграции могут преследовать цель полной интеграции в отрасли или частичной интеграции (создавая позиции на наиболее важных этапах отраслевой цепочки ценностей). Компания может осуществлять вертикальную интеграцию, начиная собственные действия в других звеньях отраслевой цепочки или приобретая фирмы, уже работающие в этой сфере, чтобы они были ближе к компании.

Таким образом, маркетинговые стратегии определяют направления деятельности предприятия на рынке, исходя из сложившихся условий внутренней и внешней среды, и служат целям его стратегического развития.

Конкурентная позиция компании и ее стратегические задачи являются основными факторами формирования маркетинговой стратегии. Рассмотрим эти факторы применительно к формированию маркетинговой стратегии группы компаний «Владхлеб», являющейся лидером рынка хлебобулочных изделий Приморского края (по данным статистики, объем производства предприятий, входящих в холдинг, составляет порядка 80 % производства хлеба и хлебобулочных изделий в г. Владивостоке и более 30 % краевого производства).

Миссия группы компаний «Владхлеб» – обеспечение населения Дальнего Востока качественной продукцией на уровне мировых стандартов путем внедрения новейших технологий в производстве и управлении.

При этом своей долгосрочной целью предприятия ставят лидерство в области производства высококачественной хлебобулочной и кондитерской продукции.

Стратегия развития компаний состоит из следующих ключевых компонентов:

- концентрация усилий на удовлетворении потребностей покупателей. Группа компаний «Владхлеб» увеличивает производство наиболее востребованных сортов хлеба, чтобы добиться эффективного роста компаний;

- применение самых передовых достижений. Компании выявляют и внедряют наиболее эффективные новаторские идеи в области производства и продаж, которые помогают уменьшить затраты, улучшить качество хлеба, а также увеличить объемы продаж;

- инвестиции в новые технологии. «Владхлеб» вкладывает деньги в новейшие средства производства и маркетинга, которые позволяют улучшить качество продукта, одновременно сокращая издержки.

Анализ рынка хлебобулочных изделий в России показывает, что идет смещение производства именно в сторону изделий небольшого развеса с улучшенными вкусовыми качествами.

Прогнозируя будущее группы компаний «Владхлеб» в Приморском крае и Владивостоке, следует отметить, что развитие рынка хлебобулочных изделий имеет хорошие перспективы. Успех производственно-торговой компании определяется в первую очередь тем доверием, которое испытывают покупатели к ее продукции. Особенно важно это утверждение для тех фирм, которые занимаются производством продуктов питания, обладающих неэластичным спросом.

Секрет успеха рассматриваемых предприятий заключается в традиционно высоком качестве выпускаемой продукции; постоянном развитии, обновлении производственной базы и ассортимента. Творческий подход к вопросам производства – основа корпоративной культуры, которую принимает каждый сотрудник «Владхлеба».

При этом постоянным клиентам предприятия предоставляют скидки, величина которых зависит от объема продукции, своевременности расчета за нее, а также вида транспортировки. В каждом случае расчет скидки индивидуален.

В этой связи необходимо отметить, что основными факторами формирования маркетинговой стратегии рассматриваемых предприятий являются конкурентная позиция компаний и их стратегические задачи. При этом конкурентная позиция определяется сферой деятельности (рынки, которые предполагается обслуживать, и потребительские сегменты, которые необходимо захватить), конкурентными преимуществами (позиция, которая отличает данный бизнес от бизнеса конкурентов), видами деятельности (масштаб и размах видов деятельности, которые необходимо осуществлять) и доступностью рынка (наличие коммуникаций и каналов входа на рынок). Стратегические задачи определяются миссией компании, стратегическими целями на перспективу и принятыми корпоративными ценностями.

Анализ действующих маркетинговых стратегий предприятий холдинга позволяет заметить, что ассортимент выпускаемой продукции «Владхлеб» достаточно широк и представлен тремя группами изделий: основными, лечебно-профилактическими и элитными хлебами. Каждая из названных групп, в свою очередь, включает от 10 до 15 наименований хлеба, которые постоянно обновляются, что является хорошим показателем развития предприятий и их пристального внимания к ассортименту выпускаемого хлеба. Важно отметить, что при разработке новых видов хлеба предприятия ориентируются на потребительский спрос, учитывают пожелания потребителей продукции, что отражает принцип ориентации на потребителей и соответствует требованиям рынка. Все вышеизложенное, а также стабильные финансовые результаты деятельности и повышающаяся рентабельность товарной продукции в совокупности указывают на то, что предприятия придерживаются правильной маркетинговой

стратегии, соответствующей масштабам деятельности и стратегическим направлениям развития компании.

Вместе с тем наблюдается сокращение производства по отдельным массовым видам хлеба, например, по хлебу «подольскому», из-за сильной конкуренции со стороны малых пекарен и хлебозаводов, а также ряда недостатков в маркетинговой политике предприятия, которые обобщены на основе анализа рыночной информации и представлены в таблице.

Основные недостатки маркетинговой стратегии группы компаний «Владхлеб» и пути их устранения

Недостатки маркетинговой стратегии предприятия	Пути совершенствования маркетинговой стратегии предприятия
1	2
1. <i>Предприятия уделяют недостаточное внимание маркировке продукции и отражению особенностей того или иного вида хлеба</i> - практически все хлеба основной группы имеют краткие характеристики: «ржано-пшеничный сорт хлеба, вырабатывается из смеси ржаной и пшеничной муки», без выделения особенностей, отличающих один сорт хлеба от другого. Это приводит к путанице потребителя и снижению потребления новых сортов хлеба, которые, по его мнению, ничем не отличаются от традиционных (например, хлеба подольского)	1. <i>Расширить рекламу в СМИ новых сортов хлеба с обязательным указанием на отличие нового сорта от уже существующих, выделением особенностей состава и рецептуры нового вида хлеба</i> , благодаря которым он приобрел новые полезные свойства или вкусовые качества. Для акцентирования внимания на данной информации целесообразно выпускать рекламные буклеты, которые в красочной и краткой форме характеризуют основной ассортимент. Возможно также проведение дегустаций в крупных торговых точках большой посещаемости вновь разработанных сортов хлеба, для закрепления информации о новинках дегустации необходимо сопровождать раздачей рекламных листовок
2. <i>Компании недостаточно информируют потребителей о своих технологиях производства, выгодно отличающих их от конкурентов.</i> Так,	2. <i>Необходимо в рекламе и маркировке товара уделять особое внимание технологиям производства, выгодно отличающим исследуемое предприятие от</i>

Продолжение таблицы

1	2
информацию о том, что один из самых массовых сортов хлеба, дающий 45-50 тонн производства в сутки – хлеб подольский – производится предприятием по традиционной русской технологии, с добавлением	<i>других</i> (например, технология производства хлеба подольского), тем самым позиционируя предприятие лидером в области высокого качества товара и лучших вкусовых характеристик. Особое внимание

<p>жидких дрожжей, что удлиняет время приготовления хлеба, но при этом улучшает его вкусовые характеристики, можно увидеть только на официальном сайте группы компаний «Владхлеб», что значительно сужает круг потенциальных покупателей данного вида хлеба у исследуемого предприятия</p>	<p>следует также уделять видам хлеба, рецептура которых разрабатывается или улучшается технологами предприятия, как фирменной продукции, которую может производить только предприятие, имеющие высокое качество товара и стремящееся к его постоянному улучшению</p>
<p>3. Основная часть продукции имеет расфасовку по 0,35-0,65 кг, что сдерживает потребительский спрос из-за высокой цены и большой массы изделия, не отражающей ежедневную потребность в свежем хлебе, особенно в отношении новых, а также элитных и лечебных сортов хлеба</p>	<p>3. Рекомендуется уменьшить расфасовку отдельных видов хлеба, особенно лечебно-профилактических и элитных, до 0,20-0,25 кг или выпускать пробные партии хлебов предложенной массы для того, чтобы предоставить возможность потребителям пробовать новые сорта хлеба и покупать их по более низкой цене (за счет меньшей массы), что позволит увеличить спрос на них</p>
<p>4. Недостаточная реклама новинки продукции в средствах массовой информации. Сообщения о выпуске новой продукции регулярно приводятся только на официальном сайте «Владхлеб», поэтому новые сорта хлеба не воспринимаются большей частью населения (так как информация на маркировке не отражает принципиальных особенностей нового сорта хлеба, а также не содержит указания на то, что это новинка) и не пользуются высоким спросом. Это может привести к неоправданному снижению производства отдельных сортов хлеба как реакции производителя на потребительский спрос</p>	<p>4. Отражение особенностей новых сортов хлеба на маркировке товара, при этом они должны быть выделены на общем фоне для лучшего восприятия потребителем. На маркировке вновь разработанных видов хлеба целесообразно помещать яркую бросающуюся в глаза надпись «НОВИНКА», что будет способствовать проявлению большего интереса со стороны покупателей</p>
<p>5. Недостаточное внимание в рекламе и на маркировке товара уделено полезным свойствам хлеба. Среди изделий исследуемого предприятия влияние хлеба на жизнедеятельность человека отмечено только у лечебно-</p>	<p>5. Маркировка товара должна отражать полезный эффект от потребления хлеба, содержание в нем витаминов, минеральных и других веществ. По нашему мнению, такая маркировка должна присутствовать на основных</p>

Окончание таблицы

1	2
профилактических видов хлеба и отчасти у элитных сортов. Хлеба	видах хлеба, так как хлеб – это основной источник витаминов и минеральных

основного ассортимента не имеют такой информации	веществ, о чем необходимо информировать потребителей
6. <i>Удорожание хлеба при промышленной нарезке составляет 1,0-1,5 руб.</i> (по данным исследования розничных цен). В настоящее время предприятия стремятся к увеличению доли хлебов, выпускаемых в нарезке	6. <i>Необходимо ограничить или отказаться от нарезки лечебно-профилактических сортов хлеба</i> , так как эти хлеба требуются большей части населения, которая не всегда может себе позволить покупать дорогой лечебный хлеб. Отказ от нарезки и уменьшение расфасовки такого хлеба до 0,20-0,25 кг позволит снизить его цену, обеспечить более частое приобретение и охватить большую часть потребителей

По нашему мнению, указанные мероприятия должны способствовать улучшению маркетинговой политики и стратегии предприятий, росту спроса на продукцию и, как следствие, увеличению их доли рынка и прибыльности работы.

Библиографический список

1. *Диксон П.* Стратегический маркетинг. М.: Дело и сервис, 2001. 215 с.
2. *Зуб А.Т.* Стратегический менеджмент. Теория и практика. М.: Дашков и К°, 2002. 590 с.
3. *Кузин Б., Юрьев В, Шахдинаров Г.* Методы и модели управления фирмой. СПб.: Питер, 2001. 432 с.
4. *Ламбен Ж.* Стратегический маркетинг. СПб.: Наука, 1996. 230 с.
5. *Ландау О.* Стратегический план маркетинга. Режим доступа: World Wide Web. URL: <http://www.cfin.ru>
6. *Мельничук Д.В.* Методологические аспекты подготовки корпоративного стратегического плана // Маркетинг. 2006. № 6. С. 40-49.
7. *Панкрухин А.П.* Маркетинговые стратегии // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 5. С. 108-125.
8. *Портер М.* Стратегия и интернет // Искусство управления. 2007. № 4. С. 52-77.
9. *Саверычев А.* Стратегии международного маркетинга // Человек и труд. 2008. № 10. С. 65-68.
10. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: ЮНИТИ, 2006. 924 с.