

Экономический университет в Праге

Бакалаврская работа

Экономический университет в Праге
Факультет экономики предприятия и менеджмента
Специальность – экономика и менеджмент



Название бакалаврской работы:

Анализ маркетинговой стратегии и пути ее совершенствования при на примере компании
«SKODA»

Автор бакалаврской работы:

Гуров Игорь

Руководитель бакалаврской работы:

Mgr. Jiri Bohacek, Dr.

Заявление

Заявляю, что бакалаврскую работу на тему:

«Коммуникационная политика компании в условиях рыночной экономики» разработал самостоятельно, используя литературу и информацию, на которые ссылаюсь.

Благодарность

Я выражаю благодарность за помощь в написании бакалаврской работы моему научному руководителю Mgr. Jiri Bohaceku, Dr. за советы и ценные рекомендации.

Название бакалаврской работы:

Анализ маркетинговой стратегии и пути ее совершенствования при на примере компании «SKODA»

Абстракт:

Предметом бакалаврской работы является анализ эффективности маркетинговой стратегии организации Skoda и пути ее повышения.

Целью работы - на основе анализа эффективности маркетинговой стратегии организации, разработать рекомендации по ее повышению с целью повышения устойчивости организации на рынке. Компания

«Skoda» крупная производственная компания, основанная в 1925

года, основными видами деятельности которой является производство автомобилей. В первой главе работы раскрыты теоретические аспекты политики предприятия.

Вторая глава включает описание компании и ее деятельности. В третьей главе предложения по совершенствованию конкурентной стратегии данной компании.

Ключевые слова:

«Skoda», автомобили, маркетинг, конкурентная стратегия.

Title of the Bachelor's Thesis:

Analysis of marketing strategy and ways to improve it

Abstract:

The subject of my bachelor work is an analysis of the effectiveness of the marketing strategy of the organization Skoda and ways to improve it.

The purpose of the work is to analyze the effectiveness of the organization's marketing strategy and develop recommendations for improving it in order to improve the stability of the organization on the market. Company

Skoda is a large manufacturing company founded in 1925

year, the main activities of which is the production of cars. In the first chapter of the work,

theoretical aspects of enterprise policy are disclosed.

The second chapter includes a description of the company and its activities. In the third chapter of the proposal to improve the competitive strategy of this company.

Key words:

Skoda, cars, marketing, competitive strategy.

Содержание

Введение.....	8
1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии организации.....	10
1.1 Понятие, цели и применение маркетинговых стратегий.....	10
1.2 Формирование и этапы разработки маркетинговой стратегии	15
1.3 Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении.....	20
1.4 Выводы	27
1.5 Методика.....	28
2. Анализ маркетинговой стратегии компании Skoda	29
2.1 Анализ макро и микросреды функционирования компании.....	29
2.2. Организационно-экономическая характеристика компании Skoda SWOT-анализ и SPACE-анализ компании	35
2.3 Оценка и анализ эффективности маркетинговой стратегии.....	41
3. Направление повышения эффективности маркетинговой стратегии компании Skoda....	45
3.1 Рекомендации (предложения) по расширению рынка сбыта (внедрению на рынок нового продукта или услуги) и т.д.	45
3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций	48
4. Заключение.....	50
Список источников и литературы.....	51

Введение

Все организации как коммерческие, так и некоммерческие требуют эффективного планирования и разумной маркетинговой стратегии, чтобы успешно функционировать на рынке. Без этих усилий, организации не смогут удовлетворить нужды клиентов или удовлетворить потребности других заинтересованных сторон. Например, наличие эффективной маркетинговой стратегии позволяет Apple разрабатывать популярные продукты, такие как iPhone, iPod и компьютеры MacBook. Кроме того, эффективное планирование и стратегия позволяют Cola-Cola продолжать лидерство в безалкогольных напитках и сделать ключевое приобретение при покупке бренда «Vitamin Water», продолжая свою экспансию на прибыльный китайский рынок. Эти и другие организации используют разумную маркетинговую стратегию, чтобы использовать свои сильные стороны и использовать возможности, существующие на рынке.

Стратегия маркетинга используется различными компаниями для взаимовыгодной работы со своими потребителями и партнерами: для информирования клиентов об особенностях, спецификациях и преимуществах продуктов компании. Основной акцент при ее реализации сделан на разработке основных методов и инструментов поощрения целевой аудитории к покупке этих конкретных продуктов и услуг.

В современных условиях для каждой организации является необходимым разработка грамотной маркетинговой стратегии, учитывающий все преимущества и недостатки компании, а также потенциал использования возможностей и ухода от угроз. Особенно сейчас, в условиях нестабильного экономического развития, это представляется особенно важным.

Цель выпускной квалификационной работы – на основе анализа эффективности маркетинговой стратегии организации, разработать рекомендации по ее повышению с целью повышения устойчивости организации на рынке.

Для достижения поставленной цели в работе были решены следующие задачи:

- определена сущность маркетинговой стратегии, цель и основные направления (области) применения современных маркетинговых стратегий;
- рассмотрены и проанализированы этапы формирования и разработки маркетинговой стратегии организации;
- выявлена роль маркетинговой стратегии как эффективного инструмента антикризисного управления организацией.

Объект выпускной квалификационной работы – современные маркетинговые стратегии организации.

Предмет – анализ эффективности маркетинговой стратегии организации Skoda и пути ее повышения.

1. Теоретические аспекты разработки маркетинговой стратегии организации

В данной главе будут описаны теоретические аспекты маркетинговой стратегии, ее цели и как она применяется, а так же пути ее формирования.

1.1 Понятие, цели и применение маркетинговых стратегий

Концепция стратегии была заимствована у военных и адаптирована для использования в бизнесе. В бизнесе, как и в армии, стратегия преодолевает разрыв между политикой и тактикой. Вместе стратегия и тактика преодолевают разрыв между средствами достижения и целями.

Джордж Штайнер, профессор менеджмента и один из основателей The California Management Review, может считаться ключевой фигурой в истоках развития стратегического планирования. В своей книге «Стратегическое планирование» он отмечает, что стратегия вошла в управленческую литературу как способ сослаться на то, что было сделано, чтобы противостоять действительным или предсказанным действиям конкурента¹.

Генри Минцберг в своей книге «Рост и падение стратегического планирования» в 1994 году указывает, что люди используют «стратегию» несколькими способами, наиболее распространенными из которых являются четыре:

Стратегия - это план, «как», способ добраться отсюда туда.

Стратегия является образцом в действиях с течением времени; например, компания, которая регулярно продает очень дорогие продукты, использует стратегию «высокого уровня».

Стратегия - позиция; то есть он отражает решения о предоставлении определенных продуктов или услуг на определенных рынках.

Стратегия является перспективной, то есть видением и направлением².

Г. Минцберг утверждает, что стратегия возникает со временем, поскольку намерения сталкиваются с изменяющейся реальностью и приспосабливаются к ней. Таким образом, можно начать с перспективы и сделать вывод о том, что она требует определенной позиции, которая должна быть достигнута с помощью тщательно разработанного плана, с конечным результатом и стратегией, отраженными в шаблоне,

1. Porter, M. E. "What Is Strategy?" Harvard Business Review 74, №6 1996.

² Horbal N.I., Kolodiy M.V. Anticrisis marketing as part of the anticrisis management of the enterprise // Series of Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development, 2014 No.1

очевидном в решениях и действиях с течением времени. Эта закономерность в решениях и действиях определяет то, что Минцберг назвал «реализованной» или возникающей стратегией.

Стратегия в качестве основы для конкуренции комплексно проанализирована в работах профессора Гарвардской школы бизнеса Майкла Портера.

В 1996 году в статье «Что такое стратегия?» в Harvard Business Review Портер утверждает, что конкурентная стратегия «о том, чтобы быть другой». Он пишет, что стратегия заключается в конкурентной позиции, об отличительной позиции организации в глазах клиента, о добавлении ценности посредством сочетания действий, отличных от тех, которые используются конкурентами. В своей более ранней книге Портер определяет конкурентную стратегию как «комбинацию целей, к которым стремится фирма, и средств (политик), которыми она стремится туда добраться». Таким образом, Портер, кажется, принимает стратегию, как план, так и позицию. Следует отметить, что Портер пишет о конкурентной стратегии, а не о стратегии в целом³.

Маркетинговая стратегия - это долгосрочный перспективный подход к планированию с фундаментальной целью, обеспечивающей устойчивое конкурентное преимущество. Стратегическое планирование включает анализ стратегической исходной ситуации компании до разработки, оценки и выбора конкурентной позиции на рынке, которая способствует достижению целей и маркетинговых целей компании⁴.

Маркетинговая стратегия разрабатывается с учетом следующих факторов:

Анализ окружающей среды и маркетинговые исследования. Изучение внешних факторов, которые способствуют успеху или неудаче компании, является одним из самых важных моментов разработки маркетинговой стратегии. Внешние факторы включают состояние экономики, анализ конкуренции и, например, анализ имеющейся на данный момент инфраструктуры (транспортная инфраструктура).

Выбор рынка. Для увеличения объема продаж продукта выбор рынка или его сегмента является значительным фактором.

Анализ потребителей. Потребительские характеристики, такие как вкус, разнообразие и предпочтения, влияют на маркетинг продукта. Поэтому также важными элементами разработки стратегии является анализ потребительских характеристик продуктов, потребностей потребителей и процессов купли-продажи.

³ Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. - Basic Books, 1994

⁴ Homburg, C. Marketing Management. London: A Contemporary Perspective (1st ed.), 2009

Планирование продукции (включая продукты питания, услуги и идеи). Планирование продукта включает в себя разработку существующего продукта путем изменения состава, системы упаковки, позиций продуктов, брендов и удаления старых продуктов.

Планирование распределения. Система доставки продукта на различные рынки, торговые центры и рестораны также рассматривается для маркетинговой стратегии. Необходимо отметить следующие факторы планирования распределения: расстояние от места производства до розничного продавца, транспортная система, физическое распределение, распределение товаров, детализация оптовой торговли, управление запасами.

Планирование цен. Цена продукта должна находиться в допустимом диапазоне для всех целевых слоев населения. Если цена продукта становится очень высокой, потребитель не будет покупать продукт.

Планирование коммуникации. Планирование коммуникации может включать рекламу продукта через различные средства массовой информации, такие как телевидение, радио, печать. Разработка оптимального рекламного бюджета кампании для реализации маркетинговой стратегии является также очень важным элементом. В последнее время онлайн-реклама является одним из самых эффективных инструментов продвижения продуктов и услуг.

Бренд оказывает большое влияние на спрос потребителей. Большинство современных кампаний нацелены на формирование устойчивого бренда продуктов, которые они производят.

В основе маркетинговой стратегии должно быть четкое понимание, как будут достигаться цели. Некоторые из основных экономических причин для выбора стратегии конкретного типа:

Использование оперативной информации о состоянии экономики и финансов.

Оптимизация возможных рисков.

Усиление конкурентных преимуществ организации на рынке или его сегменте.

Преодоление неэффективности рынков факторов производства

Долгосрочный прогноз прибыли и рентабельности конкретного вида бизнеса.

Ниже рассмотрены основные типы маркетинговых стратегий:

Стратегии стабильности: не вносить изменения в текущую деятельность компании.

Стратегии роста: расширение деятельности компании.

Стратегии сокращения: снижение уровня деятельности компании.

Комбинированные стратегии: сочетание вышеуказанных стратегий.

Каждая из вышеупомянутых стратегий имеет конкретную цель. Например, стратегия концентрации направлена на увеличение роста отдельной линейки продуктов, в то время как стратегия диверсификации направлена на изменение стратегического развития организации путем добавления новых производственных линий. Стратегия стабильности используется компанией для достижения стабильных, но медленных темпов роста, в то время как стратегия сокращения используется для того, чтобы обратить плохие организационные показатели. После того, как стратегическое направление было идентифицировано, руководству компании необходимо будет изучить стратегии бизнеса и функциональный уровень фирмы, чтобы убедиться, что все подразделения продвигаются к достижению стратегии всей компании.

Стратегия стабильности - стратегия, в которой организация сохраняет свою нынешнюю стратегию на корпоративном уровне и продолжает уделять основное внимание своим нынешним продуктам и рынкам. Организации выбирают эту стратегию, когда отрасль, в которой она функционирует, или состояние экономики находится в нестабильном состоянии или когда отрасль сталкивается с медленными перспективами роста.

Компании выбирают стратегию расширения, когда их восприятие доступности ресурсов и прошлых финансовых показателей являются высокими. Наиболее распространенными стратегиями роста являются диверсификация на корпоративном уровне и концентрация на уровне бизнеса. Диверсификация определяется как выход компании на новые направления деятельности через внутренние или внешние режимы. Основная причина, по которой компания преследует диверсификацию, - это рост прибыли за счет эффекта масштаба или доминирования на рынке. В некоторых случаях организации выбирают диверсификацию из-за государственной политики, низкой производительности и неопределенности в отношении будущего денежного потока. Внутреннее развитие может осуществляться в форме инвестиций в новые продукты, услуги, сегменты или рынки, как внутренние, так и внешние, включая международную экспансию. Диверсификация осуществляется через внешние режимы посредством приобретений активов других компаний и процессы слияния. Концентрация может быть достигнута путем вертикального или горизонтального роста. Вертикальный рост происходит, когда организация берет на себя функцию, ранее выполняемую поставщиком или дистрибьютором. Горизонтальный рост происходит, когда организация расширяет свое присутствие на новых рынках или увеличивает ассортимент продуктов и услуг на текущих рынках.

Стратегии развития. Многие организации сталкиваются с проблемой снижения основных финансовых показателей, причиной которой выступает общее снижение экономической активности на большинстве рынков или неэффективные управленческие решения.

Стратегия сочетания (комбинации). Три общие стратегии могут использоваться в сочетании; они могут быть упорядочены, например, рост, за которым следует стабильность, или проводиться одновременно в разных частях бизнес-единицы. Организация, применяющая комбинированную стратегию, может применять комбинацию одновременно (через разные предприятия) или последовательно. Например, Tata Iron & Steel Company (TISCO) сначала консолидировала свои позиции в основном металлургическом бизнесе, а затем лишила часть своих непрофильных предприятий. Reliance Industries, консолидируя свои позиции в существующих предприятиях, таких как текстильная и нефтехимическая промышленность, активно вошла в новые области, такие как информационные технологии⁵.

Маркетинговой стратегии является процессом, который может позволить организации сконцентрировать свои ограниченные ресурсы на больших возможностях для увеличения продаж и достижения устойчивого конкурентного преимущества. Маркетинговая стратегия должна быть сосредоточена вокруг ключевого понятия, что удовлетворение потребностей клиентов является основной целью.

Маркетинговая стратегия помогает создавать продукты и услуги с наивысшими шансами получения прибыли. Это связано с тем, что маркетинговая стратегия начинается с маркетинговых исследований, принимая во внимание оптимального целевого клиента, что позволяет определить тенденции развития. Используя эту информацию, можно определить, за что хотят платить покупатели и как можно выгодно отличаться от конкурентов. Цели маркетинговой стратегии:

Установление правильной цены. Часть маркетинговой стратегии устанавливает правильную цену для продукта или услуги на основе исследования рынка.

Разработка эффективного распределения.

Помогает в маркетинговых коммуникациях. Маркетинговая стратегия позволяет определить, соответствует ли конкретный журнал, радиостанция или сайт вашим планам продаж.

Организационное воздействие. Обеспечивает лучшее взаимопонимание между подразделениями организации.

⁵ Герасов В. К вопросу о видах современных маркетинговых стратегиях зарубежных компаний стратегий//Транспортное дело России. 2011. № 5. С. 113 -115.

Рост прибыли. Все этапы разработки маркетингового плана в конечном итоге должны приводить к росту продаж в долгосрочной перспективе.

1.2 Формирование и этапы разработки маркетинговой стратегии

Разработка маркетинговой стратегии для маркетинга сегодня является самой сложной задачей, которая когда-либо была. Существует невероятный и постоянно растущий выбор интерактивных устройств, платформ и каналов, которые потенциальные клиенты используют - от смартфонов и планшетов до социальных сетей и поисковых систем. Можно сказать, что в настоящее время в условиях цифровизации экономики появляются новые инструменты маркетинга, используемые для продвижения продуктов и услуг. Однако основы маркетинговой стратегии остаются неизменными. Независимо от доступных каналов, необходимо исследовать потребности клиентов и определять стратегию разработки выигрышных брендовых предложений для разных целевых сегментов и эффективно сообщать о них.

Применение маркетинговой стратегии - это постепенная реализация взаимосвязанного набора стратегий операционного уровня, включающих продажи, рекламу, стратегии ценообразования и т. На современном этапе компании часто не просто держат или увеличивают долю существующего рынка, но и ориентируются на поиск новых рынков⁶.

Одним из ключевых элементов успешной маркетинговой стратегии является признание того, что существующие и потенциальные клиенты попадут в определенные группы или сегменты, характеризующиеся их «потребностями». Идентификация этих групп и их потребностей посредством маркетинговых исследований должна быть в центре стратегии и именно это является первым этапом ее формирования.

Например, если конкретная группа клиентов выбирает в виде основного фактора качество продукта или услуги, тогда любая маркетинговая деятельность, направленная на них, должна обратить внимание на высококачественный сервис, который компания готова предоставить.

Далее необходимо определить лучшие маркетинговые каналы, которые помогут целевому рынку узнать о предлагаемых продуктах или услугах и о том, почему они отвечают потребностям.

⁶ Ноздрев Р.Б. Маркетинг. - Москва: Аспект Пресс, 2016. - 446 с.

Это может быть достигнуто посредством различных форм рекламы, выставок, инициатив в области связей с общественностью, деятельности в Интернете и путем создания эффективной стратегии «точки продажи».

Ключевым элементом, который часто упускается из виду, является мониторинг и оценка эффективности стратегии. Этот элемент управления не только помогает понять, как стратегия работает на практике, но также помогает информировать будущую маркетинговую стратегию. Простой пример - спросить каждого нового клиента, как они узнали о бизнесе.

Следующим шагом должно стать создание маркетингового плана. План должен постоянно пересматриваться, чтобы он мог быстро реагировать на изменения в потребностях и отношениях клиентов в отрасли и в более широком экономическом климате.

Маркетинговый план - это всеобъемлющий документ или план, в котором описываются бизнес-реклама и маркетинговые усилия на предстоящий год. В нем описываются бизнес-операции, связанные с достижением конкретных маркетинговых целей в установленные сроки. Маркетинговый план также включает описание текущей маркетинговой позиции бизнеса, обсуждение целевого рынка и описание маркетингового сочетания, которое бизнес будет использовать для достижения своих маркетинговых целей. Маркетинговый план имеет официальную структуру, но может использоваться как формальный или неофициальный документ, который делает его очень гибким. Он содержит некоторые исторические данные, будущие прогнозы и методы или стратегии для достижения маркетинговых целей. Он включает такие процессы, как анализ рыночной ситуации, программы действий, бюджеты, прогнозы продаж, стратегии и прогнозируемые финансовые отчеты. Маркетинговый план также можно охарактеризовать как метод, который помогает бизнесу принять решение о наилучшем использовании своих ресурсов для достижения корпоративных целей.

Стратегия должна учитывать то, как сильные и слабые стороны бизнеса повлияют на маркетинг. Маркетинговый план стоит начинать с тщательного анализа SWOT .

Таблица 1 – основные сильные и слабые стороны бизнеса ⁷

Сильные стороны могут включать: персональное и гибкое обслуживание клиентов; специальные функции или	Слабые стороны могут включать: ограниченные финансовые ресурсы; отсутствие репутации; неэффективные системы учета
---	--

⁷ Гуров И.И.

преимущества, которые предлагает продукт; специальные знания или навыки.	
Возможности могут включать: увеличение спроса со стороны конкретного сектора рынка; использование Интернета для выхода на новые рынки; новые технологии, позволяющие улучшить качество продукции.	Угрозы могут включать: появление нового конкурента; более сложные, привлекательные или более дешевые версии продукта или услуги; новое законодательство; спад в экономике, снижение общего спроса.

Проведя анализ, вы можете измерить потенциальные эффекты, которые могут иметь каждый элемент в маркетинговой стратегии.

С пониманием внутренних сильных и слабых сторон бизнеса и внешних возможностей и угроз необходимо разработать стратегию, которая учтет собственные сильные стороны и сопоставляет их с новыми возможностями.

В 1980 году Майкл Портер разработал подход к разработке стратегии, который оказался чрезвычайно популярен как у ученых, так и у практиков. Этот подход стал известен как школа позиционирования из-за его акцента на определении защищаемой конкурентной позиции в отрасли или секторе. В этом подходе формулировка стратегии состоит из трех ключевых направлений мышления: анализ пяти сил для определения источников конкурентного преимущества; выбор одной из трех возможных позиций, которые используют преимущество и цепочку создания стоимости для реализации стратегии. В этом подходе стратегический выбор включает в себя решения о том, конкурировать ли за долю всего рынка или за конкретную целевую группу (конкурентную сферу) и от того, конкурировать по расходам или разным продуктам (конкурентное преимущество). Этот тип мышления приводит к трем стратегиям:

Лидерство затрат - фирма нацеливается на массовый рынок и пытается стать самым дешевым производителем на рынке;

Дифференциация - фирма нацелена на массовый рынок и пытается поддерживать уникальные точки разницы в продукте, которые воспринимаются желаемые клиентами и для которых они готовы платить премиальные цены;

Фокус - фирма не вступает в жесткую конкуренцию, а вместо этого выбирает узкий целевой рынок и фокусирует свои усилия на удовлетворении потребностей этого сегмента.

По мнению Портера, эти стратегии являются взаимоисключающими, и фирма должна выбрать один подход к исключению всех остальных. Фирмы, которые стараются предоставить все для всех людей, могут представлять путаную рыночную позицию, которая в конечном итоге приводит к снижению средней доходности.

Подход Портера был доминирующей парадигмой на протяжении 80-х годов XX столетия. Однако этот подход вызвал значительную критику. Одна из важных критических замечаний заключается в том, что можно идентифицировать успешные компании, которые проводят гибридную стратегию, такую как низкая стоимость и дифференцированное положение одновременно. Компания Toyota - классический пример этого гибридного подхода. Другие ученые указывают на упрощенность анализа и чрезмерно предписывающий характер стратегических решений, которые ограничивают стратегии только тремя вариантами. Другие указывают на исследования, свидетельствующие о том, что многие практикующие находят подход слишком теоретическим и не применимым к их бизнесу⁸.

Выбор маркетинговой стратегии часто зависит от множества факторов, в том числе: от рыночной позиции фирмы по отношению к конкурирующим фирмам - стадии жизненного цикла продукта. Устоявшаяся фирма на зрелом рынке, вероятно, будет иметь другую стратегию, чем та, что только выходит на рынок.

С точки зрения рыночной позиции, фирмы могут быть классифицированы как лидеры рынка, конкуренты на рынке, последователи рынка или рыночные ниши.

Лидер рынка: лидер рынка доминирует на рынке. Цели состоят в том, чтобы укрепить свое видное положение с помощью PR для развития корпоративного имиджа и блокировать бренд конкурентов, сопоставляя распределение с помощью тактики, таких как использование «боевых» брендов, упреждающие удары, использование регулирования для блокировки конкурентов и даже распространять слухи о конкурентах. Лидеры рынка могут принять нетрадиционные или неожиданные подходы к наращиванию роста, и их тактические ответы, вероятно, будут включать: распространение продукта; диверсификации; мульти-брендинг; возведение барьеров для входа; вертикальной и горизонтальной интеграции и корпоративных приобретений.

Рыночный претендент: рыночный претендент занимает вторую по величине долю на рынке в этой категории, внимательно следя за доминирующим игроком. Они будут

⁸ М. Портер – Типология стратегий

конкурировать с лидером рынка, стремясь увеличить долю на рынке. Их общая стратегия заключается в том, чтобы получить долю на рынке за счет продуктов, упаковки и инноваций в сфере услуг; нового развития рынка и переопределения для расширения его сферы деятельности и их положения в ней.

Сторонник рынка. Они редко инвестируют в НИОКР и склонны ждать, пока лидеры рынка будут разрабатывать инновационные продукты. Их рыночная позиция обычно нейтральна. Их стратегия заключается в том, чтобы сохранить свои позиции на рынке, поддерживая существующих клиентов и фиксируя справедливую долю любых новых сегментов. Они склонны поддерживать прибыль, контролируя затраты.

Рыночная ниша: занимает небольшую нишу на рынке, чтобы избежать конкуренции. Их цель - установить прочные связи с клиентской базой и развить сильную лояльность с существующими клиентами. Их рыночная позиция обычно нейтральна. Их стратегия заключается в разработке и построении сегмента и защите его от эрозии. Тактически, ниши, вероятно, улучшат предложение продуктов или услуг, используют возможности кросс-продажи и налаживают отношения через превосходное послепродажное обслуживание, качество обслуживания и другие, связанные с этим мероприятия по добавлению стоимости.

По мере ускорения изменений в маркетинговой среде временные рамки становятся все короче. Тем не менее, большинство компаний проводят стратегическое планирование каждые 3-5 лет и рассматривают этот процесс как средство проверки того, идет ли компания к достижению своего видения и миссии. В идеале стратегии являются динамичными и интерактивными, частично запланированными и частично незапланированными. Стратегии должны быть настолько продуманы, чтобы позволить фирме реагировать на непредвиденные события, но в то же время не сходить с определенного пути. Ключевым аспектом маркетинговой стратегии является поддержание маркетинга в соответствии с всеобъемлющей миссией компании.

Оценка эффективности маркетинговой стратегии организации позволяет понять, правильно ли выбрана его концепция, а также контролировать реализацию поставленных целей.

Для этого необходимо провести подробный анализ нескольких компонентов маркетинговой стратегии:

Анализ продаж. Поскольку конечной целью большинства маркетинговых усилий является увеличение продаж и прибыли, необходимо использовать цифры для оценки того, как кампании влияют на поведение клиентов.

Обратная связь. Легкий и недорогой способ оценить эффективность маркетинговой техники - это говорить напрямую с потребителями

Прогресс в достижении стратегических бизнес-целей. Маркетинг может использоваться для поддержки общих бизнес-целей.

Сравнение с конкурентами. Нужно обратить внимание на то, сколько рекламных объявлений конкурентов появляется, сколько у них сторонников социальных сетей, как изменилась их прибыль после кампании или как они изменили свои другие маркетинговые стратегии.

Оценка рентабельность инвестиций. Даже если маркетинговые стратегии помогают достичь целей компании, они могут быть неустойчивыми, если они стоят дороже, чем они приносят.

Расширение на другие рынки. Маркетинг, который проникает в новые регионы либо по рекомендации клиента, либо по естественному росту, указывает на успешный и популярный продукт или опыт и эффективное маркетинговое сообщение.

1.3 Маркетинговые стратегии в антикризисном управлении

Маркетинговая стратегия так же разрабатывается и для определения поведения предприятия на рынке в условиях мощного сопротивления отрицательным факторам внешней среды. Она проявляется во время антикризисного управления, в тот момент, когда компания получает направление на достижение лучшего результата в рыночных условиях. Способствовать же выходу предприятия из кризиса с наименьшими издержками будет выполнение же всех мер, из которых состоит маркетинговая стратегия. Данная стратегия одна из главных и самых важных частей общей стратегии антикризисного развития и показывает пути и методы выхода организации из кризиса. Для этого разработку получают маркетинговые стратегии предкризисного, кризисного и послекризисного управления⁹.

Антикризисный маркетинг – часть антикризисного менеджмента, который является сложным и системным по своей природе, постоянно используется хозяйствующими субъектами и стремится предотвратить или устранить негативные последствия в маркетинговых мероприятиях благодаря максимальной удовлетворенности клиентов. Кризисный маркетинг предполагает использование полного потенциала современного маркетинга, разработку и внедрение специального маркетинговой программы или маркетинговой секции комплексной антикризисной программы компании, которая имеет

стратегический характер и может устранять или предотвращать трудности ведения бизнеса, а также поддерживать и улучшить положение на рынке компании. Следует отметить, что максимальная эффективность антикризисного маркетинга возможна только при наличии взаимодействия с другими областями управления компанией¹⁰.

Особенности антикризисного маркетинга в первую очередь определяются ресурсным потенциалом компании, то есть, как компания получает необходимые финансовые, человеческие, технические ресурсы и т. д. Поэтому важно выделить следующие основные группы проблем в реализации концепции кризисного маркетинга:

- проблемы, связанные с процессом выявления кризисной или докризисной ситуации (отсутствие или неэффективность систем прогнозирования, признания, регистрации и анализа неблагоприятной ситуации в маркетинге);
- информационно-аналитические проблемы кризисного маркетинга (связанные с информацией и программным обеспечением, которая должна стать основой для принятия решений и формирования антикризисной стратегии маркетинга);
- методологические проблемы реализации антикризисного маркетинга (в частности, проблемы финансовый, экономический, правовой, социальный, психологический, организационный и структурный характер);
- проблемы труда в кризисном маркетинге (проблемы управления персоналом с точки зрения определенных маркетинговых стратегий, поведение в неопределенных условиях) и т. д.

После анализа имеющихся ресурсов для реализации концепции кризисного маркетинга компания может сделать вывод о целесообразности направления управления кризисом. В частности, следует обратить внимание на экономические аспекты осуществимости антикризисных мер, разумное соотношение категорий «затраты - достигнутые результаты».

Четкая и реалистичная маркетинговая стратегия является одним из ключей к успеху в любой сфере бизнеса. Более того, важность маркетинговой стратегии возникает, когда экономика переходит на этап рецессии.

Россия является одним из важнейших рынков для большинства ведущих мировых производителей автомобилей. SKODA также находится среди них. Российская экономика быстро развивалась до 2015 года, но из-за падения цен на нефть и роста курса доллара возникла кризисная ситуация на рынке автомобилей. В результате производители автомобилей увидели значительное падение продаж.

¹⁰ Horbal N.I., Kolodiy M.V. Anticrisis marketing as part of the anticrisis management of the enterprise

Группа VW, в которую входит SKODA, занимает 3-е место на российском рынке с долей в 10,8% (на январь-февраль 2016 г. По данным Автостат). Тем не менее, самые продаваемые модели SKODA (Rapid) занимают только 14-е место с 3 225 единицами (январь-февраль 2016). Среди конкурентов SKODA имеет наименьшее количество моделей доступное на рынке, всего 5. Например, KIA имеет 12.

Анализируя преимущества компании SKODA, можно выделить следующие:

Часть концерна VW. Это значит, что SKODA делится платформой, двигателями, трансмиссиями и некоторыми внешними / внутренними частями с моделями VW. Немецкий автопроизводитель славится своим качеством, что означает, что этот образ частично перешел на автомобили SKODA. Кроме того, участие в VW экономит много денег на исследованиях и разработках. Когда дело доходит до инноваций, SKODA обычно получает обновления или новые технические новшества после того, как они были протестированы на моделях Volkswagen, которые обеспечивают лучшее качество реализованных решений.

Предлагает лучший в своем классе простор салона. Это одна из фишек продажи, которую чешский автопроизводитель подчеркивает в своем маркетинговом общении. Самые просторные автомобили помогают лучше отличать от конкурентов. Крайне важно поддерживать такое торговое предложение потому, что SKODA ориентируется на клиентов среднего класса, которые осознают стоимость;

Автомобили оснащены огромным количеством крючков, сеток, держателей и других полезных функций. Это подразумевает, что автомобили оснащены множеством небольших, но полезных функций, которые пригождаются в повседневной жизни. Например, ледяной скребок на внутренней стороне крышки топливного бака или разных крючков и сеток в багаже для хранения груза.

Прогрессивный дизайн. Раньше SKODA иногда подвергалась критике за устаревший и скучный дизайн. Это может быть частично объяснено целевыми клиентами, которые не ищут инноваций, но ищут хорошую цену и надежность. Тем не менее, прогрессивный дизайн имеет важное значение для привлечения новой аудитории к бренду, особенно молодых людей, которые могут считать SKODA своей первой машиной.

Имеет положительные ассоциации с немецкими легковыми автомобилями

Однако можно также привести недостатки:

Некоторые из моделей уступают конкурентам по мощности и проходимости;

Отсутствуют модели в таких важных сегментах, как: средне / полноразмерный внедорожник;

Не преследовалась цель развития и адаптации моделей автомобилей конкретно для российского рынка.

Возможности:

Новый дизайн может привлечь новых клиентов;

Может использовать свой имидж доступного по цене и умного автомобиля во время экономического кризиса. Кризис является сложным периодом для каждой компании. Однако эта экономическая ситуация представляет несколько возможностей, которые, если их правильно использовать, можно превратить в конкурентное преимущество. Поскольку SKODA позиционирует себя как автомобиль с наилучшей стоимостью, экономика спада деловой активности является идеальным шансом укрепить имидж бренда и извлечь из этого выгоду;

Может анализировать ошибки конкурента до вступления в новый сегмент.

Угрозы:

Высокое давление со стороны конкуренции. Уже отмечалось, что некоторые автомобили SKODA уступают конкурентам. Однако даже при сильных моделях, таких как Superb, он сталкивается с жесткой конкуренцией, особенно с Hyundai и Kia. Корейский автопроизводитель (группа Hyundai-KIA) укрепляет свои позиции с каждым годом. KIA уже занимает 2-е место на российском рынке. Чтобы не отставать от конкурентов SKODA должна придумать сильную маркетинговую стратегию.

Некоторые из автомобилей SKODA не оснащены технологически подобными аналогами, и это могут помешать некоторым клиентам, которые ищут свой автомобиль, чтобы быть в курсе текущих технологий.

У конкурентов есть лучшие технологии таким образом, что обеспечивает лучшую дифференциацию;

В России продолжится спад. Экономическая нестабильность также может представлять опасность для продаж SKODA в России. Хотя это ситуация будет применяться ко всем автопроизводителям на рынке, каждый из которых имеет дело с ним в той или иной степени. Поэтому особое внимание следует уделять экономическому климату и антикризисному плану, который должен постоянно пересматриваться.

Обычно руководители и управляющие компаний считают, что если они сократят расходы, они также смогут снизить цены и тем самым сохранить положение. Когда так думают менеджеры, они полностью забывают о долгосрочных отношениях, которые должны продолжаться, когда экономика снова восстановится. Маркетинг является одной из областей, в которую компании должны инвестировать в период кризиса.

Когда компания нацелена на сегмент среднего класса, она уделяет особое внимание продуктам / услугам, потому что эта группа характеризуется особым подходом к оценке стоимости. В период кризиса экономика переживает радикальный сдвиг в покупательском поведении, и наилучшее вложение средств становится еще более ярким. Вот почему чрезвычайно важно реализовать масштаб изменений целевой аудитории. Поскольку автомобиль является довольно эластичным продуктом, потребители чрезвычайно чувствительны к изменениям цен.

Вот как описывается поведение потребителя на разных рынках:

Стабильный рынок - может купить, если есть хорошая сделка, в другом случае отложить;

Смешанный рынок - отложит любые покупки;

Снижающийся рынок - отложит все длительные покупки, если не возникнет случая аварийной замены.

В случае SKODA на текущем российском рынке он относится к последней категории

Для продуктов в категории «постобработки» рекомендуется следующая стратегия (HBR):

Предложить планы простоя

Обеспечить недорогое финансирование

Содействовать исключительным сделкам

Быть экономным в мелочах и расточительным в крупном.

Чтобы использовать эту стратегию, важно отслеживать, как клиенты переоценивают свои приоритеты, перераспределять средства, переключать бренды и переопределять стоимость.

Поскольку SKODA имеет только 5 автомобилей, представленных на рынке (у ближайших конкурентов больше, например, у KIA 12). Он может использовать эту ситуацию в свою пользу, упрощая портфель.

Чрезмерно разнообразный портфель продуктов трудно поддерживать, не вкладывая больших средств. Сосредоточив все усилия на небольшом ассортименте продукции, SKODA может лучше восприниматься целевой аудиторией. Например, во время экономического спада потенциальные владельцы автомобилей могут игнорировать некоторые аспекты транспортного средства (например, технологическую сложность) и предпочтут более низкую цену или низкие эксплуатационные расходы.

Хорошее управление взаимоотношениями с клиентами вызывает симпатию и привязанность клиентов к бренду. В свою очередь, восторженные клиенты остаются

лояльными и доброжелательно рассказывают другим о компании и ее продукции. Поэтому необходимо прилагать особые усилия для создания пула постоянных клиентов.

Один из способов обеспечения и улучшения лояльности к бренду существующей клиентской базы может быть осуществлен благодаря специальным действиям, которые помогут укрепить идею о том, что SKODA является автомобилем по наилучшей стоимости. Одним из возможных вариантов было бы создание стратегического партнерства с другими брендами.

Например, SKODA может сотрудничать с АЗС и предлагать владельцам автомобилей определенную скидку каждый раз, когда они заправляются топливом. Другим способом было бы предложить владельцам Yeti и Octavia Combi скидку в спортивных магазинах для наружной рекламы (лыжи, велосипеды), так как большинство из них купили этот тип автомобиля для активного образа жизни.

Средствами массовой информации также не нужно жертвовать во время кризиса экономики. Поскольку SKODA позиционирует себя как лучшая автомобильное предложение на рынке, предоставляется прекрасная возможность для укрепления этого образа. Поэтому общение становится жизненно важным элементом антикризисного маркетингового плана. Тем не менее, существующая коммуникационная стратегия должна быть пересмотрена, чтобы соответствовать новым экономическим условиям. Поскольку все другие автопроизводители будут пересматривать их стратегии также важно создать ту, которая поможет дифференцировать SKODA от конкурентов. Ключом к победе станет установление более личных отношений с клиентами, поскольку они не любят большие покупки. Это можно сделать через:

Персонализированная прямая почтовая рассылка / почтовая кампания

Лучшее впечатление от дилеров

Индивидуальная цифровая кампания (геотаргетинг, партнерство с местными предприятиями, перенацеливание)

Семейные ценности (например, любая видеосвязь должна включать семейные сцены: шопинг для товаров, проводить время вместе и т. д. Также рекомендуется использовать больше объявлений, специально созданных для российского рынка, чем те, которые используются в международном сообщении.)

SKODA необходимо применить больше усилий по обучению менеджеров в сравнении с предыдущими годами. Это означает, что вся последовательность продаж клиентам должна быть пересмотрена. Сотрудники дилерских центров должны получать новую повестку дня и вводить новые тактики продаж, ориентированные на экономически выгодных потребителей.

Обычно автомобили SKODA стоят дороже, чем ближайшие конкуренты (Yeti> KIA Soul, Superb>Optima). Это может быть частично оправдано тем фактом, что они имеют более длинную колесную базу и предлагают «больше автомобиля» и сокращение затрат в производственном процессе является трудной задачей. Тем не менее, SKODA может улучшить доступность своих автомобилей. Как правило, скидки на скидку имеют больший эффект, чем отложенная стоимость предложения. Таким образом, такие действия, как снижение первоначального взноса на автокредитование или продление срока кредита может увеличить воспринимаемую доступность.

Бесплатные продукты, такие как багажники на крышу, кобуры и т. д., Часто исключаются из автомобильной конфигурации во время снижения рынка как ненужные функции. Один из способов их продажи будет продажа набора. Он не только сохранит цену каждого предмета, но и поможет извлечь выгоду из синергетического эффекта, что означает, что он будет дополнять другой.

Сокращение цен является сложным стратегическим шагом, поскольку необходимо учитывать многие факторы до его создания. Прежде всего, снижение цены не должно наносить ущерба прибыли.

Во-вторых, снижение цен может привести к тому, что ваши конкуренты тоже это сделают.

В-третьих, компания должна рассмотреть долгосрочные эффекты снижения цен. Обычно такое ценовое решение ориентировано на короткий период времени. После того, как он закончится, клиенты привыкают к этому низкому уровню цен, и быстрое увеличение может удержать их от покупки.

В концепции стратегии должны присутствовать моменты по освоению новых рынков и увеличению сбыта, которые имеют долгосрочную перспективу.

Дабы предприятие смогло вернуться на свое место и могло дальше наращивать свой некий потенциал и развиваться в целом, данной компании стоит усовершенствовать свою организацию маркетинга, а так же систему сбыта своей продукции. А именно:

- Необходимо создать эффективный маркетинговый отдел.
- Должен быть сформирован отдел послепродажного сервиса.
- Работа над продвижением продукции на рынке.
- качественный и точный маркетинговый анализ рынка
- Повышение квалификации персонала

Эта стратегия не столь затратна при восстановлении уровня платежеспособности организации, тем более, если выбранная ниша дает шанс внедриться и развиваться в ней.

Применяется же она в том случае, если организация решает расширять свое производство или же ассортиментный портфель, а так же начинает предлагать новые услуги для той или иной целевой аудитории. Дабы эта стратегия была реализована в период формирования новых планов и целей организации, необходимо сформировать хорошие отношения, а так же выстроить надежную коммуникацию с потребителями товаров в новых сферах и других регионах, странах. Она осуществляется с помощью глобального изменения характеристик товара, улучшения качества либо полного изменения номенклатуры и специфики продукции.

После того как определен тип стратегии, следует разработать четкие шаги для ее реализации:

- Полный аудит рынка сбыта.
- Маркетинговая оценка потенциала и стабильности в выбранной нише.
- Формирование стратегических целей на год.
- Разработка минимум 3 вариантов стратегии (с учетом рисков, угроз и возможностей).
- Сравнительный анализ всех вариантов стратегий.
- Выбор одной, наиболее сильной стратегии.
- Разработка тактических действий и антикризисных мероприятий.
- Оптимизация приоритетных бизнес-процессов компании.
- Контроль и анализ эффективности реализации антикризисной стратегии.
- Контроль выполнения на каждом этапе.
- Антикризисная маркетинговая стратегия в обязательном порядке должна быть включена в обще стратегическую сессию предприятия. Ее разработка, анализ и реализация станут залогом успеха и стабильного развития организации.

1.4 Выводы

В результате проведенного исследования в теоретическом разделе ВКР по вопросам формирования маркетинговой стратегии современных организаций можно сделать следующие выводы:

Цель формирования маркетинговой стратегии – повышение конкурентоспособности и устойчивости в целом организации на рынке.

Маркетинговая стратегия является неотъемлемой частью стратегии компании. Наиболее известны в этой сфере труды Портера и Минцберга. Маркетинговая стратегия должна разрабатываться с учетом определенных факторов, которые повлияют на выбор конкретного типа.

Стоит подчеркнуть, что разработка маркетинговой стратегии является ответственным и трудозатратным мероприятием. В первую очередь необходимо определить сегмент, на который будет ориентирован товар, затем проанализировать основных конкурентов и выявить их преимущества и недостатки. Далее необходимо определить лучшую маркетинговую деятельность – способы рекламы продукта. После этого можно приступить к созданию маркетингового плана и выбору маркетинговой стратегии. Дальнейшими шагами будет воплощение стратегии в жизнь и контроль над ее исполнением.

Для выбора маркетинговой стратегии нужно определить какое место организация занимает на рынке, какой тип продукта, на какой результат нацелена компания.

1.5 Методика

Методика написания данной бакалаврской работы заключалась в прочтении, исследовании и анализе большого количества статей, журналов, книг и электронных ресурсов и выборе самого оптимального варианта описывающего маркетинговую стратегию, и на основе данных фактов составления таблиц и выводов. Вся информация и отчеты по продажам, статистические данные, а так же ценовая политика были взяты с официальных сайтов производителя и все расчеты были произведены по ним.

2. Анализ маркетинговой стратегии компании Skoda.

В данной главе будет полное описание компании Skoda, ее история и данные по продажам на сегодняшний день, а так же информация по ее конкурентной стратегии и ее анализе.

2.1 Анализ макро и микросреды функционирования компании.

В 1895 году в Чехословакии два велосипедиста Вацлав Лаурин и Вацлав Клемент разработали и изготовили собственный велосипед. Их бизнес вырос до компании под названием Skoda в 1925 году. Skoda продолжала производить мотоциклы, автомобили, сельскохозяйственные плуги и самолеты в Восточной Европе. Skoda преодолела тяжелые времена в течение следующих 65 лет. К ним относятся война, экономическая депрессия и политические перемены.

К 1990 году чешское руководство Skoda искало сильного иностранного партнера. Volkswagen AG (VAG) был выбран благодаря своей репутации в отношении стабильности, качества и надежности. Это крупнейший производитель автомобилей в Европе, обеспечивает производство в среднем более пяти миллионов автомобилей в год, что дает ему 12-процентную долю на мировом автомобильном рынке. Volkswagen AG включает в себя Volkswagen, Audi, Skoda, SEAT, Volkswagen Commercial Vehicles, Lamborghini, Bentley и Bugatti. Каждый бренд имеет свой специфический характер и является независимым на рынке.

В 2003 создана компания VOLKSWAGEN Group Rus как единственная компания-импортер, объединяющая автомобили VOLKSWAGEN Group, а также коммерческие автомобили VW, Audi и VW. В 2004 году Skoda присоединилась к VOLKSWAGEN Group Rus. В 2009 году началось производства полного цикла автомобиля SKODA Octavia на заводе в Калуге.

Завод Volkswagen Group Rus расположен в индустриальном парке Грабцево в Калуге, примерно в 170 км к юго-западу от Москвы. В настоящее время на заводе в Калуге производятся Volkswagen Tiguan, Volkswagen Polo и ŠKODA Rapid, максимальная вместимость - 225 000 автомобилей в год. Мощность нового современного моторного завода в Калуге составляет 150 000 двигателей в год.

Еще одно производство находится в Нижнем Новгороде, примерно в 430 км к северо-востоку от Москвы на территории крупного российского завода. Плановая производственная мощность составляет 132 000 автомобилей в год.

Общий объем инвестиций в машины, оборудование и инфраструктуру составляет 300 млн. Евро. ŠKODA Yeti, Volkswagen Jetta и новая ŠKODA Octavia производятся в Нижнем Новгороде.

На данный момент около 95% новых автомобилей Skoda на Российском рынке были произведены в России.

На Нижегородском партнерском заводе было произведено 29 270 автомобилей в 2016 году. В Калуге объем производства составил 28 743 транспортных средств. Эти цифры означают рост производства на 15,0% по сравнению с 2015 годом (табл.1).

Таблица 2. Выпуск автомобилей на российских заводах в 2015-2016 гг.¹¹

Модель	2016	2015	Рост / снижение (%)
Rapid	28 743	23498	22,3
Octavia	22 356	19543	14,4
Yeti	6914	7417	-6,8
Итого	58013	50458	15,0

Несмотря на то, что на рынке автомобилей в России образовалась кризисная ситуация, бренд ŠKODA сообщил о скромном росте 0,7% в годовом исчислении. На российский рынок компания поставила 55 386 автомобилей по сравнению с 55012 в 2015.

Автомобильный завод — это, помимо прочего, еще и первоклассный работодатель. Несмотря на кризис в отрасли, Volkswagen Group Rus не стал увлекаться сокращениями, а просто перевел предприятие на двухсменный рабочий график. Средняя зарплата на заводе — около 30 000 рублей плюс полный социальный пакет, включая бесплатное питание и развозку. Около 8% персонала составляют женщины. Само собой, сотрудники завода могут купить Skoda с очень хорошей скидкой или выкупить одну из служебных машин.¹²

Большинство локальных поставщиков — это дочерние подразделения международных компаний, работающие с концерном по всему миру.

Среднестатистическим клиентом компании Skoda является семейный человек со средним уровнем дохода, предпочитающий стабильность и качество, соответствующее цене. В основном это люди старше 28 лет мужского пола. Около 70% приобретенных автомобилей покупается в кредит.

Не смотря на то, что каждый другой производитель автомобилей, который присутствует на российском рынке, конкурирует с компанией SKODA, они создают разный уровень угрозы. Двумя основными конкурентами являются: KIA и Hyundai. Критерии выбора следующие:

- Доля на рынке

¹¹ Skoda Annual Report 2016

¹² Заводы Skoda: сравниваем производство в России и Чехии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dvizhok.su/business/zavodyi-skoda-sravniyem-proizvodstvo-v-rossii-i-chexii>

- Сила бренда на российском рынке
- Ассортимент продукции
- Уровень технологии

KIA Motors Corporation - производитель автомобилей. Он был основан в 1944 году и является старейшей автомобильной компанией в Корее. Являясь частью одной из крупнейших промышленных групп Hyundai-KIA, компания входит в число мировых лидеров в автомобильной промышленности. Дилерские автосалоны KIA Motors работают в 150 странах. Общее число сотрудников корпорации составляет более 48 000 человек, а годовой доход более чем 43 миллиарда долларов.

В 2005 году группа компаний «СОК» организовала на российском заводе «ИжАвто» производство автомобилей KIA Spectra, Rio и чуть позже - KIA Sorento.¹³ В настоящее время KIA предлагает 12 моделей на российском рынке.

Согласно автостату, группа Hyundai-Kia занимает 2-е место на российском рынке с 20,2% рынка. Самая продаваемая модель в России - KIA Rio – была продана в количестве почти 90 тысяч автомобилей в 2013 году. В ноябре 2014 года продажи этой модели достигли рекордного уровня – 10 834 штук. Kia присутствует в каждом классе автомобилей, на которые нацелена SKODA в России: B, C, D, J, D. Дополнительно KIA также находится в следующих нишах: Внедорожник (Sorento, Sportage), бизнес-класс (Quoris), Mini MPV (Venga).

Hyundai Motors CIS была основана в России в 2007 году для импорта и продаж автомобилей Hyundai. Hyundai занимает лидирующие позиции на внутреннем рынке автомобилей - в значительной степени заслуга «Hyundai Motor CIS». К середине 2008 года продажи Hyundai в России выросли наполовину, а бренд прочно утвердился среди автомобилей, продаваемых в России. Приоритетами компании в этой области являются безопасность на дорогах, развитие профессионального образования, поддержка уязвимых групп, охрана окружающей среды, культурные инициативы, как любительская, так и профессиональная спортивная поддержка¹⁴.

Среди конкурентов бренд Hyundai занимает лидирующие позиции на российском рынке. Самое главное, что его модель Solaris является самым продаваемым автомобилем в сегменте B в России. По статистике за январь-февраль 2016 года было продано 13 756 автомобилей, занимая первое место. (Автостат). Стоит также отметить, что Hyundai Solaris была специально разработана для российского рынка, что отчасти объясняет бум его популярности.

¹³ Kia.ru [Электронный ресурс]

¹⁴ hyundai.ru [Электронный ресурс]

контактные аудитории.

На глобальном уровне Россия играет важную роль в социальных и политических вопросах мира. Россия является членом различных организаций, таких как Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ), Организация Объединенных Наций (ООН) и G20. Это дает России возможность внести свой вклад в развитие мира с точки зрения социальной политики, здравоохранения, политики и экономики. Россия - самая большая страна в мире с более чем 140 миллионами населения. Ее часто называют мостом между двумя частями континента: европейской и азиатской. Она также действует как торговый узел между этими частями мира. По этой причине большинство успешных международных компаний имеют свое присутствие (в разных формах) в России. Автомобильные производители не являются исключением и многие из них разместили свои производственные мощности в России. Сюда входят KIA, Hyundai, SKODA, Toyota и другие.

Далее рассмотрим политические, экономические, социальные и другие условия в России и проведем анализ, как и в какой степени они влияют на зарубежные предприятия.

Политическая среда. Россия является молодой демократией. 12 декабря 1993 года Россия официально стала президентской республикой. Для привлечения инвесторов очень важно иметь стабильный режим и проводить соответствующую политику, которая обеспечивает различные преимущества для людей, которые хотят инвестировать в экономику или заниматься бизнесом.

Вопрос о свободе слова и гражданских правах в целом часто становится краеугольным камнем, когда речь идет о демократии и политическом режиме России. Россия заняла 148 место из 180 стран в индексе свободы печати в 2017 году, при том, что впереди оказались такие страны как Украина, Мьянма, Пакистан. Это, конечно, не способствует привлечению новых инвесторов.

Другим спорным вопросом являются гражданские права. Например, решение о запрете однополых раков вызвало большой резонанс в глобальном масштабе. Для кого-то это может показаться возвращением к тоталитарному режиму.

Геополитические проблемы. После присоединения Крымского полуострова (который не был признан некоторыми странами), Россия оказалась под санкциями, которые запрещали институтам ЕС кредитовать Российские финансовые организации. В ответ Россия запретила импорт некоторых продуктов ЕС. Это, безусловно, сказалось на многих сферах бизнеса. Например, гостиницы потеряли крупный рынок для экспорта фруктов, и многие фермеры либо ушли с рынка, либо оказались на грани банкротства. Напряженность на геополитическом уровне напугала многих инвесторов, и они начали

выводить свой капитал из России. Поток инвестиций в 2015 году сократился на 92% по сравнению с предыдущим годом.

Однако, несмотря на эти события Россия, благодаря продуманной политике в международных отношениях и стабильным экономическим показателям, восстанавливает свои позиции.

По данным Emerging Portfolio Fund Research (EPFR), которые приводит Bloomberg, инвесторы в 2016 году вложили в фонды, инвестирующие в акции российских компаний, в 5,5 раза больше, чем в 2015 году, — \$1,14 млрд против \$208 млн. Это максимальный годовой результат с 2010 года (\$3,3 млрд.). Еженедельная динамика притока и оттока инвестиций в российские активы в 2016 году менялась, но с июля по декабрь наблюдался заметный рост.¹⁵

Экономическая среда. У России есть экономическое преимущество в виде многих природных ресурсов и обширных областей для сельскохозяйственной деятельности. Согласно некоторым исследованиям, Россия обладает около 30% мировых запасов природных ресурсов. Таким образом, экономика России сильно зависит от них. В основном это нефть и газ. Несмотря на все преимущества, которые имеет страна, ее экономика не сопоставима с другими соседними странами и торговыми партнерами. Это обусловлено тем, что рост экономики зависит от цены природных ресурсов. Поскольку цены на большинство из них упало в 2015 году, российская экономика вошла в стадию рецессии.

Почти каждая отрасль испытывала быстрое падение продаж из-за уменьшения дохода на душу населения. Это стало трудным временем для многих компаний, потому что Российские клиенты представляют огромный объем ежегодных продаж.

В России также наблюдаются специфические взаимоотношения бизнеса и власти. Бизнес зависит от тесных отношений с государственными должностными лицами: фаворитизм в государственных тендерах, специальные гранты, налогообложение и другие формы, с помощью которых бизнес получает несправедливое преимущество, используя политические связи.

Автомобильная индустрия. Автомобильное производство - значительная отрасль в России, напрямую в которой занято около 600 000 человек или 0,7% от общей численности рабочей силы страны. В дополнение промышленность поддерживает около 2-3 миллионов человек в смежных отраслях.

¹⁵ Инвесторы поверили в Россию-2017 [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.rbc.ru/newspaper/2017/01/10/5873713b9a79472e67f8b42b>

Социальная среда. Быстрый переход к капитализму расширил разрыв между богатыми и бедными. В результате образовался новый тип богатых людей, называемых олигархами. Они оказались ответственными за стратегические предприятия, по причине сотрудничества с государственными учреждениями. Хотя добывающие отрасли (газ, нефть) по-прежнему тесно связаны с политикой, быстро появляется новое поколение бизнесменов, напоминающих западный капиталистический тип: независимый, прогрессивный, международный. Все это дало толчок новым тенденциям и способам мышления в обществе. Современное российское общество может быть описано следующим образом:

- Низкое доверие потребителей в результате экономического кризиса;
- Рост интернет-шоппинга;
- Здоровый образ жизни набирает популярность;
- Многие люди либо откладывают выход на пенсию, либо не рассчитывают на это;
- Среди других статусных товаров воспринимаемый автомобиль является значительным символом статуса.

Хотя темпы роста населения по-прежнему отрицательны, благодаря политике государства (новый закон о выплатах на каждого родившегося ребенка, материнский капитал) наметилась тенденция роста, что означает, что российский рынок станет все более привлекательным для иностранных компаний, поскольку высокая численность населения в конечном итоге приводит к высоким уровням закупок и потребления.

Технологическая среда. Россия имеет репутацию родины многих выдающихся ученых и новаторов. В январе 2016 года Россия заняла 12 место среди наиболее инновационных стран.

Россия 15-я по величине заявок на патент в мире, восьмая по величине концентрации высокотехнологичные публичные компании, такие как интернет и аэрокосмическая промышленность, а также третья по величине выпуска ученых и инженеров. Например, Yandex и mail.ru являются ведущими мировыми высокотехнологичными компаниями, которые были основаны в России.

Правительство также поддерживает прогресс научной мысли. Для этого он инициировал создание Инновационного центра «Сколково». Это научно-технический центр развития и коммерциализации передовых технологий. Жители «Сколкова» имеют право на специальные экономические инициативы, такие как налоговые каникулы, гранты и т. д.

2.2. Организационно-экономическая характеристика компании Skoda. SWOT-анализ и SPACE-анализ компании

Для полноценной работы с предприятием не обходимо провести SWOT и SPACE анализы для выявления его возможностей.

Талица 3. SWOT анализ компании Skoda¹⁶

Сильные стороны 1. Сильный бренд 2. Часть концерна VW 3. Лучшее в своем классе соотношение цены и пространства 4. Большое количество полезных мелочей встроенных в автомобили 5. Привлекательный прогрессивный дизайн новых моделей 6. Опытные руководители 7. Ассоциации с качественным продуктом	Слабые стороны 1. Не высокий ассортимент продукции. 2. Высокая стоимость продукции по сравнению с конкурентами. 3. Не представлены модели в важных сегментах (внедорожники) 4. Автомобили не адаптированы к российскому рынку
Возможности 1. Новый дизайн может привлечь новых покупателей (молодежь) 2. Компания может анализировать ошибки конкурентов и избежать их	Угрозы 1. Высокая конкуренция 2. Спад в экономике /

Одной из сильных сторон SKODA является то, что она входит в группу Volkswagen. Это значит, что SKODA может использовать двигатели, трансмиссии и некоторые внешние / внутренние части моделей VW. Немецкий автопроизводитель славится своим качеством, что означает, что этот образ частично переходит на автомобили SKODA. Кроме того, участие в VW экономит много денег на Исследованиях и разработках, потому что в автомобильной промышленности эта область является одной из самых дорогих и, возможно, самой важной частью. Когда дело доходит до инноваций, SKODA обычно получает обновления или новые технические новшества после того, как они были протестированы на моделях Volkswagen, которые обеспечивают лучшее качество реализованных решений. Более того, участие в концерне позволяет клиентам SKODA совершать покупки определенных запасных частей вместе с владельцами VW.

Еще одним преимуществом будет предложение лучшей в классе просторности (запас высоты, пространство для ног). Это одна из точек продажи, которую чешский

¹⁶ Гуров И.И.

автопроизводитель подчеркивает в своем маркетинговом общении. Крайне важно поддерживать такое торговое предложение, потому что SKODA ориентируется на клиентов среднего класса, которым очень важна стоимость.

Третье преимущество - это практичность. Официальный слоган SKODA «simply clever», подразумевает, что автомобили оснащены множеством небольших, но полезных функций, которые пригождаются в повседневной жизни. Например, ледяной скребок на внутренней стороне крышки топливного бака или разные крючки и сети в багаже для хранения груза. Поскольку это преимущество идет вместе с предыдущим, оно помогает лучше передать уникальное торговое предложение.

Следующее преимущество – прогрессивный дизайн. Раньше SKODA иногда подвергалась критике за устаревший и скучный дизайн. Это может быть частично объяснено целевыми клиентами, которые не ищут инноваций, но ищут хорошую цену и надежность. Тем не менее, прогрессивный дизайн имеет важное значение для привлечения новой аудитории к бренду, особенно молодых людей, которые захотят сделать SKODA своей первой машиной.

Недостатки

Хотя SKODA является частью группы VW и имеет доступ к обширным возможностям исследований концерна, некоторые из моделей уступают конкурентам. Отчасти это объясняется тем, что некоторые модели получили рестайлинг, и новое поколение все еще находится на стадии разработки. Например, это относится к SKODA Rapid или Yeti, которые все еще ждут крупных обновлений. Недостатком также можно рассматривать ценовое решение. Например, модель Rapid стоит больше, чем некоторые из ее конкурентов, что, несомненно, удерживает некоторых клиентов от покупки, особенно во время кризиса.

Еще одна серьезная слабость - отсутствие в основных сегментах автомобилей, таких как полноразмерный внедорожник.

Несмотря на то, что SKODA представила свой прототип для данного сегмента на автосалоне в 2016 году, переход к полномасштабному производству займет время. Отсутствие такого сегмента автомобиля может потенциально значительная доля рынка, поскольку сегмент внедорожников в последнее время растет.

Кроме того, SKODA продает только 5 моделей на российском рынке, тогда как KIA имеет 12 моделей в своем ассортименте.

Когда дело доходит до общего восприятия, SKODA воспринимается некоторыми группами как автомобиль для пожилых людей. Хотя, эта аудитория довольно лояльна, это не поможет росту бренда. Несомненно, это восприятие нелегко изменить, и для этого обычно требуется несколько лет. SKODA предприняла некоторые серьезные шаги в улучшении дизайна.

Возможности

SKODA усовершенствовала дизайн модели Superb, в котором продемонстрированы стилистические элементы, дабы привлечь и молодежь к бренду, которые будут представлены в будущих моделях. Изменение восприятия бренда – это долгосрочная задача, но важная и эффективная. С нынешним дизайном SKODA имеет хороший шанс привлечь новых клиентов.

Кризисный рынок, каким является российский, является сложным для каждой компании. Однако эта экономическая ситуация предоставляет несколько возможностей, которые, если их правильно использовать, можно превратить в преимущества. Поскольку SKODA позиционирует себя как автомобиль с наилучшей стоимостью, состояние экономического спада является идеальным шансом укрепить имидж бренда и извлечь из этого выгоду.

SKODA отсутствует в некоторых сегментах автомобилей с его текущим товарным ассортиментом. Однако в этой ситуации есть и положительная сторона. Ввод нового сегмента является рискованным предприятием, но у компании есть возможность проанализировать ошибки своих конкурентов и избежать их.

Угрозы

Даже при сильных моделях, таких как Superb, Skoda сталкивается с жесткой конкуренцией, особенно со стороны Hyundai и Kia. Лидером среди моделей в 2017 году впервые стала KIA Rio, сместив с первой строчки рейтинга продаж бестселлер 2016 года Hyundai Solaris. За 2017 год было реализовано 96 689 экземпляров KIA Rio, что на 10,3% превышает показатель предыдущего года. Hyundai Solaris с 68 614 экземплярами сместился на четвертое место, показывая самое большое в ТОП-20 падение продаж (-24,1%)¹⁷. Чтобы не отставать от своих конкурентов SKODA должна придумать сильную маркетинговую стратегию.

Экономическая нестабильность также может представлять опасность для продаж SKODA в России. Особое внимание следует уделять экономическому климату и антикризисному плану, который должен постоянно пересматриваться.

¹⁷ <https://www.autostat.ru/infographics/32774/>

Быть частью группы VW также имеет определенные угрозы. Быть частью означает, что они разделяют свои успехи и падения. Дизельный скандал в VW был одним из самых больших кризисов не только в автомобильной промышленности, но и в истории Фольксвагена. Поскольку SKODA использовала одни и те же дизельные двигатели, она также участвовала в этом скандале, что угрожало росту продаж.

Знание внутренних и внешних факторов позволит фирме сформулировать стратегию. Затем эта стратегия должна быть выполнена, а затем оценена, чтобы определить, предоставила ли она желаемые результаты или нет¹⁸.

Kia Motors

Компания: Hyundai Kia Automotive Group

Категория: Легковые автомобили, внедорожники и грузовики

Слоган: The power to Surprise

Сегмент: Автомобили для личного и коммерческого использования

Целевая группа: Средний класс

Позиционирование: Надежные пассажирские автомобили для масс

Таблица 4. SWOT анализ компании KIA¹⁹

Сильные стороны 1. Входит в пятерку крупнейших производителей автомобилей 2. Он имеет сильное присутствие благодаря спонсорству таких мероприятий, как Формула 1, Кубок Европы и т. Д. 3. Хороший портфель продуктов и сильное присутствие бренда 4. Продажи почти 1,5 миллиона автомобилей в год	Слабые стороны 1. Плохие отзывы о некоторых компонентах, таких как тормозная система, вызывает беспокойство 2. Не использовал его присутствие и признание во всем мире 3. Не агрессивно расширялся с точки зрения географического охвата
Возможности 1. Привлекает развивающиеся экономики, которые имеют огромные рынки 2. Может проникать на рынки, где Hyundai провалился (напр. Индия) 3. Электромобили, такие как Venga & Pop City, могут открыть новые направления бизнеса для Kia 4.	Угрозы 1. Японские игроки присутствуют на большинстве мировых рынков и обеспечены устойчивой рыночной долей. 2. У конкурентов есть лучший дизайн и технология, благодаря чему они имеют лучшую дифференциацию

Volkswagen Group

Компания: Volkswagen Group

Категория: Седан, Хэтчбек, внедорожник

¹⁸ Buckley, P., & Ghauri, P. N. International business strategy: Theory and practice. London, UK: Rutledge.2015 p. 664

¹⁹ Гуров И.И.

Слоган: Das Auto

Сегмент: Пользователи, ищущие седан, внедорожник, хэтчбек

Целевая группа: Молодые руководители, бизнесмены и городские семьи

Позиционирование: Volkswagen позиционируется как один из крупнейших производителей автомобилей и автомобилей

Таблица 5. SWOT анализ компании Volkswagen²⁰

Сильные стороны 1. Volkswagen имеет широкий спектр автомобилей, который предоставляет достаточно возможностей для выбора 2. Высокое присутствие бренда и отзыв 3. Один из старейших автопроизводителей, что приводит к увеличению массового охвата 4. Владелец Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Skoda, которые дают широкую и большую клиентскую базу 5. Volkswagen имеет производственные или сборочные заводы в Германии, Словакии, Китае, Индии, Индонезии, России, Бразилии, Аргентине, Португалии, Испании, Польше, Боснии и Герцеговине и Южной Африке 6. Отличная реклама и маркетинг через ТВЦ, печатные СМИ, онлайн-объявления, рекламные щиты и т. Д.	Слабые стороны 1. Интенсивная конкуренция со стороны мировых компаний-производителей автомобилей означает ограниченный рост доли рынка для Volkswagen 2. Противоречия и мошенничество в отношении выбросов автомобилей привели к потере имиджа глобального бренда
Возможности 1. Создание долгосрочных отношений с не немецкими автопроизводителями 2. Внедрение постоянных инноваций в автомобилях для конкуренции может повысить Volkswagen 3. Volkswagen может выйти на разные рынки, предлагая автомобили с функциями, привлекательными для целевого рынка 4. Повышение покупательной способности людей	Угрозы 1. Инновационные функции, используемые конкурентами, могут повлиять на долю рынка Volkswagen 2. Увеличение расходов на топливо может снизить объем закупок автомобилей 3. Правительственные положения и политика защиты интересов местных производителей автомобилей

По результатам SWOT анализа можно видеть, что среди выбранных компаний-автопроизводителей самые сильные позиции занимает компания Volkswagen. Это, безусловно, обусловлено давней историей корпорации и хорошей репутацией, как надежного автопроизводителя.

Для всех производителей можно обозначить одну основную угрозу – наличие жесткой конкуренции со стороны других производителей, которую можно преодолеть

²⁰ Гуров И.И.

использованием инновационных технологий, клиентоориентированностью, созданием хорошей репутации в глазах потребителей и заботой об окружающей среде.

Говоря о компании Skoda, можно утверждать, что для российского рынка ее позиции довольно слабы, что подтверждает маленький рост продаж за 2016 г., узкий ассортимент в сравнении с Kia, высокая стоимость в сравнении с конкурентами

Таблица 6. Матрица оценки внутренних факторов²¹

Сильные стороны	Весомость	Оценка	Итоговый балл
Часть концерна VW	0,1	4	0,4
Предлагает лучшую в своем классе просторность	0,3	3	0,6
Практичность	0,2	3	0,6
Сильная марка	0,2	4	0,8
Новое поколение автомобилей, отличающееся прогрессивным дизайном	0,2	3	0,6
Итого	1		3
Слабые стороны			
Некоторые из моделей уступают конкурентам	0,2	3	1,2
Нет в таких важных сегментах, как: внедорожники	0,1	1	0,15
Воспринимается как автомобиль для пожилых людей	0,05	2	0,6
Не развивал автомобиль для российского рынка	0,08	2	0,3
ИТОГО			2,25

Так же необходимо оценить и внешние факторы.

Таблица 7. Матрица оценки внешних факторов²²

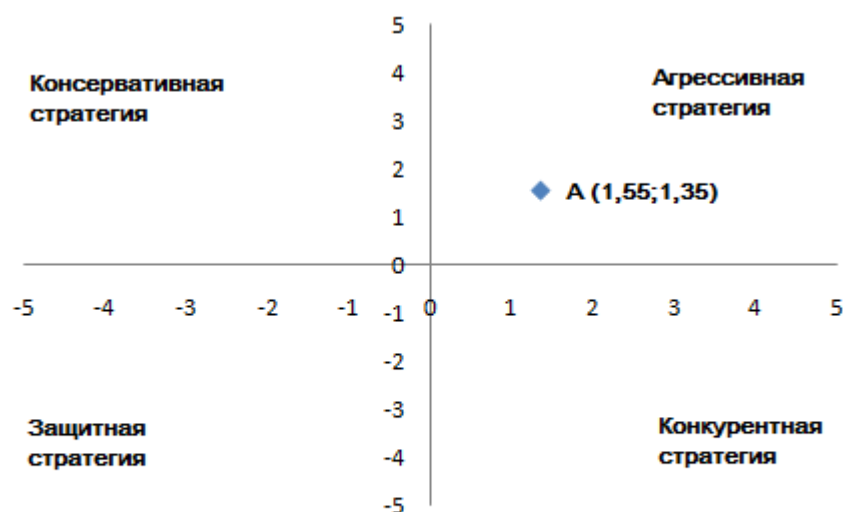
Возможности	Весомость	Оценка	Итоговый балл
Новый дизайн может привлечь новых клиентов	0,2	3	0,6
Может использовать свой образ доступного и умного автомобиля во время экономического кризиса	0,3	4	1,2
Может анализировать ошибки конкурента, прежде чем вводить новые сегмент	0,3	4	1,2
Сознательные клиенты	0,2	3	0,6
Итого	1	14	3,6
Угрозы			
Высокое давление от конкуренции	0,3	1	0,3
У конкурентов есть лучшие технологии и лучшее	0,25	1	0,25

²¹ Гуров И.И.

²² Гуров И.И.

дифференцирование			
Кризис в России	0,25	2	0,5
VW дизельный кризис	0,2	2	0,4
Итого	1		1,45

На основе представленных матриц можно построить пространственную матрицу, которая поможет решить, какую стратегию компании следует проводить на российском рынке.



Skoda

Рисунок 1. Положение компании SCODA при SPACE анализе²³

В нашем случае положение, в котором находится Skoda, предполагает выбор агрессивной стратегии. Однако, позиция близка к конкурентной стратегии.

Агрессивная стратегия более типична для стабильной и активной отрасли, в которой компания имеет конкретные преимущества. Позиция позволяет своевременно реагировать на корректировки рыночной ситуации, повышать свою долю на рынке, увеличивать конкурентоспособность товаров:

- 1) финансово сильная компания с конкурентным товаром на растущем и стабильном рынке;
- 2) финансово сильная компания, в которой финансово-экономические преимущества играют существенную роль.

Угрозы являются незначительными, следует сконцентрироваться на обеспечении интересов. Механизмы необходимо направить на:

- увеличение производства и продаж;

²³ Гуров И.И.

- ценовую войну с конкурирующими компаниями;
- продвижение бренда.

2.3 Оценка и анализ эффективности маркетинговой стратегии

Каждый из продуктов имеет свой жизненный цикл. Он обычно делится на 4 этапа:

- Введение
- Рост
- Зрелость
- Спад

Каждый из этапов требует особого подхода, поскольку один и тот же способ продвижения действует на каждой стадии по-разному. В следующей таблице представлены модели SKODA, а также рекомендации относительно их маркетинга.

Таблица 8. Анализ моделей SKODA, представленных на Российском рынке ²⁴

SKODA Rapid	Начало производства: 2012 Последний рестайлинг: нет «Рapid» существенно не изменился с начала производства и новая модель все еще разрабатывается. Поэтому мы его можно разместить на пороге этапа «Спад» с точки зрения обновления Rapid принадлежит компактному сегменту (тип B). Это тип транспортных средств, которые обычно ищут клиенты во время спада в экономике. Пока не будет выпущено новое поколение (что, вероятно, будет стоить дорого), рекомендуется максимально использовать текущий этап жизненного цикла и позиционировать Rapid, как наиболее разумное решение для семейного приобретения. В связи с этим Rapid стал лидером в портфеле продукции в конце 2015 года²⁵. Поэтому будет проще рекламировать продукт в дальнейшем. Кажется разумным ориентироваться на Rapid для зрелой аудитории, поскольку модель теряет конкурентные преимущества с точки зрения дизайна
SKODA Rapid	Начало производства: 1996 Последнее поколение: 2013 Текущая модификация модели Octavia - третья. Новое поколение будет выпущено в ближайшие годы. Это означает, что эта модель также может быть размещена где-то на границе спада. Octavia является второй продаваемой моделью (и самой старой в производстве), она занимает достаточно высокое положение с точки зрения осведомленности, что хорошо влияет на продвижение. Что касается структуры маркетинговой кампании, разумно выбрать традиционный маркетинговый микс (с некоторыми антикризисными поправками) до выпуска новой модели. Опять же, поскольку типичные пользователи Octavia люди в возрасте, нет необходимости в чрезмерно инновационном маркетинге, потому что он может не дойти до них.

²⁴ kolesa.ru [Электронный ресурс]

²⁵ kolesa.ru [Электронный ресурс]

SKODA Yeti	Начало производства: 2009 Последнее обновление: 2013 Хотя Йети на рынке уже более 8 лет, мы все еще наблюдаем первое поколение. Поскольку новое поколение находится в разработке (2018 г.), можно разместить модель на отрезке «спада» рекламного цикла. Следует отметить, что в этом случае снижение не обязательно означает низкий объем продаж. Чтобы повысить интерес к модели, может быть выпущена специальная версия Yeti. Например «Русская зима», которая будет иметь полезные функции для использования в холодные месяцы: подогрев сидений / руля, широкие колеса, соответствующая цветовая схема и т. д. Ключом является не вкладывать много денег в новый выпуск. Однако он должен иметь незначительные поправки, поскольку он скоро выйдет из строя.
SKODA Superb	Начало производства: 2001 Последнее поколение: 2015 Превосходная модель - новейшая модель в линейке SKODA. Продажи начались на российском рынке в сентябре 2015 года. Хотя, бизнес-класс не востребован во время спада, они все еще могут быть проданы как автопарки (корпоративные автомобили), которые являются большим автомобильным сегментом. □ При выпуске в России версии Superb Combi, модель станет одним из немногих автомобилей этого типа в сегменте D. Это означает, что можно будет получить основную долю рынка. Поскольку большинство рекламодателей будет испытывать снижение продаж рекламы, будет возможно обсудить выгодные сделки для полномасштабной кампании по запуску.

Бостонская матрица

Бостонская матрица или BSG основана на жизненном цикле продукта и помогает маркетологам определять, какие приоритеты следует отдать продукту с точки зрения инвестиций и общего продвижения.

В соответствии с этим продукты делятся на 4 категории.

Собаки сталкиваются с низкой долей рынка и проблемами с низким спросом на рынке. Они склонны тратить деньги, а не генерировать их и развиваются в медленно растущей отрасли.

Корова обладают высокой рыночной долей на низко растущем рынке. Эти единицы обычно генерируют избыток средств, но возможности или новые инвестиции ограничены из-за низкого роста рынка. Цель состоит в том, чтобы «доить» их как можно дольше.

Проблема детей имеет низкую рыночную долю на высоко растущем рынке. Это продукты или подразделения, которые быстро растут и потребляют большое количество ресурсов, но генерируют низкие денежные средства из-за низкой доли рынка. У них есть потенциал для увеличения доли рынка и получения дохода, превращаясь в звезд или

коров, когда рост рынка замедляется, но есть вероятность того, что они спустятся до собак с небольшим возвратом и потерянными инвестициями.

Звезды представляют собой идеальное сочетание для компании: высокая доля рынка в быстрорастущей отрасли, два элемента, которые генерируют денежные средства и дополнительные возможности.

Октавия и Рапид имеют самый большой и постоянный рост, поэтому они - Звезды.

Таблица 9. Кол-во проданных машин и рост продаж за 2016 год.²⁶

1.	<u>Octavia</u>	423 264	5%
2.	<u>Rapid</u>	205 432	14%
3.	<u>Fabia</u>	193 910	9%
4.	<u>Superb</u>	139 528	87%
5.	<u>Yeti</u>	93 565	-3%

До тех пор, пока не придет новое поколение, они будут медленно переходить в раздел коров. Суперб помещается в раздел Вопроса, потому что он был запущен не так давно, но имеет потенциал, чтобы вырасти в Звезду.

Модель Yeti не показывает большого роста, но занимает третье место в портфеле SKODA в России. Поэтому он помещается в раздел коров. Что касается Octavia Combi и Combi Scout, они имеют незначительную долю в портфеле и не растут. Таким образом, их можно отнести к собакам. Имеет смысл держать их до тех пор, пока они генерируют определенную сумму дохода.

Выводы

Анализируя все вышесказанное можно сделать вывод о том, что экономическая ситуация, сложившаяся в стране, повлияла на всех автопроизводителей, исключением не стала и компания SKODA. Но при всем при этом Россия является очень перспективным рынком сбыта.

Основными конкурентами компании SKODA являются автомобили концерна KIA – Hyundai, занимающие уже несколько лет подряд лидирующие позиции по продажам. Их основными отличиями являются сильный бренд, разработка автомобилей специально для российского рынка и более разнообразный ассортимент.

²⁶ Autostat.ru [Электронный ресурс]

3. Направление повышения эффективности маркетинговой стратегии компании Skoda

Проведя анализ данной компании, мы вполне можем выявить некие слабые стороны и дать рекомендации по их совершенствованию дабы постараться увеличить продажи.

3.1 Рекомендации (предложения) по расширению рынка сбыта.

Согласно Spase-анализу, необходимо, чтобы компания использовала смешанную стратегию. SKODA должна пытаться увеличить долю на рынке

Экономический кризис представляет собой хорошую возможность привлечь новых клиентов. И агрессивная и конкурентная стратегия являются активными и направлены на привлечение аудитории конкурентов.

При использовании смешанной стратегии, было бы разумно провести наступление с целью перегнать конкурентов. Это означает, что компания не должна спешить в прямом нападении на конкурентов, но должна предпринять ряд небольших, но мощных действий. Для достижения этого компания должна инвестировать средства, а такие области, как обслуживание клиентов, эффективный менеджмент, партизанский маркетинг. В целом SKODA должна сосредоточиться на создании большей ценности для тех же (лучше меньше) денег. В конечном счете, это поможет ей получить большую долю на рынке, особенно в кризисной экономике.

Когда компания нацелена на сегмент среднего класса, она уделяет особое внимание продуктам / услугам, потому что эта группа характеризуется особым подходом к оценке стоимости. В период кризиса экономика переживает радикальный сдвиг в покупательском поведении, и наилучшее вложение средств становится еще более ярким. Вот почему чрезвычайно важно реализовать масштаб изменений целевой аудитории. Поскольку автомобиль является довольно эластичным продуктом, потребители чрезвычайно чувствительны к изменениям цен.

SKODA на текущем российском рынке он относится к категории снижающегося рынка.

Для продуктов в категории «постобработки» рекомендуется следующая стратегия:

- Предложить планы простоя
- Обеспечить недорогое финансирование
- Содействовать исключительным сделкам
- Быть экономным в мелочах и расточительным в крупном.

Чтобы использовать эту стратегию, важно отслеживать, как клиенты оценивают свои приоритеты, перераспределять средства, переключать бренды и переопределять стоимость.

Поскольку SKODA имеет только 5 автомобилей, представленных на рынке (у ближайших конкурентов больше, например, у KIA 12). Он может использовать эту ситуацию в свою пользу, упрощая портфель.

Чрезмерно разнообразный портфель продуктов трудно поддерживать, не вкладывая больших средств. Сосредоточив все усилия на небольшом ассортименте продукции, SKODA может лучше восприниматься целевой аудиторией. Например, во время экономического спада потенциальные владельцы автомобилей могут игнорировать некоторые аспекты транспортного средства (например, технологическую сложность) и предпочтут более низкую цену или низкие эксплуатационные расходы. С 5 автомобилями SKODA может позиционировать их более успешно в умах аудитории, как автомобиль с наилучшей стоимостью.

Хорошее управление взаимоотношениями с клиентами создает восхищение клиентов. В свою очередь, восторженные клиенты остаются лояльными и доброжелательно рассказывают другим о компании и ее продукции. Поэтому необходимо прилагать особые усилия для создания пула постоянных клиентов.

Один из способов обеспечения и улучшения лояльности к бренду существующей клиентской базы может быть осуществлен благодаря специальным действиям, которые помогут укрепить идею о том, что SKODA является автомобилем по наилучшей стоимости. Одним из возможных вариантов было бы создание стратегического партнерства с другими брендами.

Например, SKODA может сотрудничать с АЗС и предлагать владельцам автомобилей определенную скидку каждый раз, когда они заправляются топливом. Другим способом было бы предложить владельцам Yeti и Octavia Combi скидку в спортивных магазинах для наружной рекламы (лыжи, велосипеды), так как большинство из них купили этот тип автомобиля для активного образа жизни.

Средствами массовой информации также не нужно жертвовать во время кризиса экономики. Поскольку SKODA позиционирует себя как лучшая автомобильное предложение на рынке, предоставляется прекрасная возможность для укрепления этого образа. Поэтому общение становится жизненно важным элементом антикризисного маркетингового плана. Тем не менее, существующая коммуникационная стратегия должна быть пересмотрена, чтобы соответствовать новым экономическим условиям. Поскольку все другие автопроизводители будут пересматривать их стратегии также важно создать ту,

которая поможет дифференцировать SKODA от конкурентов. Ключом к победе станет установление более личных отношений с клиентами, поскольку они не любят большие покупки. Это можно сделать через:

- Персонализированная прямая почтовая рассылка / почтовая кампания
- Лучшее впечатление от дилеров
- Индивидуальная цифровая кампания (геотаргетинг, партнерство с местными предприятиями, перенацеливание)
- Семейные ценности (например, любая видеосвязь должна включать семейные сцены: шопинг для товаров, проводить время вместе и т. д. Также рекомендуется использовать больше объявлений, специально созданных для российского рынка, чем те, которые используются в международном сообщении.)

SKODA необходимо применить больше усилий по обучению менеджеров в сравнении с предыдущими годами. Это означает, что вся последовательность продаж клиентам должна быть пересмотрена. Сотрудники дилерских центров должны получать новую повестку дня и вводить новые тактики продаж, ориентированные на экономически выгодных потребителей.

SKODA может улучшить доступность своих автомобилей. Как правило, скидки на скидку производят больший эффект, чем отложенная стоимость предложения. Таким образом, такие действия, как снижение первоначального взноса на автокредитование или продление срока кредита может увеличить воспринимаемую доступность. На данный момент компания проводит банковские операции и выдает кредиты через ПАО «Фольксваген Банк РУС». Было бы уместным и привлекательным для клиентов заключить договоры с основными крупными Российскими банками, такими как Сбербанк и ВТБ. Это обусловлено значительной долей зарплатных проектов компаний в данных банках и очевидной привлекательностью для клиентов.

Сокращение цен является сложным стратегическим шагом, поскольку необходимо учитывать многие факторы до его создания. Прежде всего, снижение цены не должно наносить ущерба прибыли.

Во-вторых, снижение цен может привести к тому, что ваши конкуренты тоже это сделают.

В-третьих, компания должна рассмотреть долгосрочные эффекты снижения цен. Обычно такое ценовое решение ориентировано на короткий период времени. После того, как он закончится, клиенты привыкают к этому низкому уровню цен, и быстрое увеличение может удержать их от покупки.

В концепции стратегии должны присутствовать моменты по освоению новых рынков и увеличению сбыта, которые имеют долговременную перспективу.

Обычно автомобили SKODA стоят дороже, чем ближайшие конкуренты (Yeti> KIA Soul, Superb> Optima). Это может быть частично оправдано тем фактом, что они имеют более длинную колесную базу и предлагают больше пространства, а затраты на резку в производственном процессе - сложная задача. Тем не менее, SKODA может улучшить доступность. Как правило, скидки на скидку имеют больше эффекта, чем предложение с отсрочкой. Таким образом, такие действия, как снижение первоначального взноса на автокредитование или продление срока кредитования, могут повысить воспринимаемую доступность.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций

Невозможно выполнить антикризисную маркетинговую стратегию без надлежащего финансирования. Поэтому нам нужно рассчитать приблизительную стоимость всех задействованных действий.

Таблица 10. Затраты на комплекс маркетинга 4P

Продвижение	Стоимость (евро)
Создание новой кампании ATL Рекламные щиты, печать, радио, телевидение и т. Д.	1 450 000
Создание новой кампании BTL POS-материалы, дилерская деятельность и т. Д.	800 000
Создание новой цифровой кампании Платные предварительные клики, графика и т. Д.	500 000
Спонсорство	750 000
Разработка стратегии послепродажного обслуживания	1 000
Место	Стоимость (евро)
Разработка новой тактики продаж	2 000
Обучение персонала	50 000
Новые функции CRM / обновление	80 000
Цена	Стоимость (евро)
Разработка новой программы финансирования	100 000
Стратегия продажи аксессуаров	2 000
Поиск новых поставщиков	неизвестно
Разработка стратегии снижения цен	неизвестно
Продукт	Стоимость (евро)
Внедрение новых аксессуаров	100 000
Неожиданные расходы	200 000
Итого	4 035 000
Продвижение	Стоимость (евро)

Как видно из таблицы, основные расходы связаны с развитием и выполнение кампаний ATL, BTL и Digital. Это вполне разумно, так как затраты на печать материалов, эфирное время и рекламное пространство могут быть очень высокими в зависимости от достигаемости (по всей стране). Еще одна большая статья расходов - это спонсорство. Однако она может быть сокращена или даже устранена, потому что обычные маркетинговые методы лучше позволяют управлять взаимоотношениями с клиентами.

В таблице также есть неизвестные данные. Поиск новых поставщиков - один из способов для сокращения расходов. Однако невозможно прогнозировать затраты и продолжительность таких исследований.

Что касается стратегии снижения цен, необходимо знать размер прибыли каждого из автомобилей и рентабельность конкурентов на основе бизнес-аналитики.

Так же не стоит забывать о расширении доступности покупки автомобиля. Повторюсь, что 70% автомобилей в России куплены в кредит, но SKODA сотрудничает только с одним банком, что снижает возможную одобряемость покупки, расширив количество банков с которыми они работают а так же расширив сроки погашения кредитов, компания сможет увеличить количество покупателей а следовательно и продажи станут расти и доля на рынке заметно изменится. Такая практика уже была выявлена в компании Renault, которая стала сотрудничать с такими банками как «Райфайзенбанк», «Юнибанк» и «Банком Москвы» и это простимулировало рост их продаж на 4.5%.

Данные были выведены на основании изучения и анализа средней цены на рынке и рассчитаны на среднесрочную перспективу, а именно на 3 года. При расчете оценки эффективности мероприятий общую сумму инвестиций необходимо перевести в тыс. руб. Таким образом, инвестиции будут равна 290 520 тыс. руб.

Согласно исследованию проведение данных мероприятий позволят ежегодно увеличивать объем продаж на 3 190 000 тыс. руб. и, соответственно, размер прибыли на 140 360 тыс. руб.

Оценка эффективности инвестиций в комплекс маркетинга²⁷

Года	0	1	2	3
Инвестиции	-290520			
Прирост прибыли		140360	140360	140360
Денежный поток	-290520	140360	140360	140360
Коэффициент дисконтирования	1	0,870	0,757	0,659
Дисконтированный денежный поток	-290520	122148	106299	92506
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом	-290520	-168372	-62074	30432
Срок окупаемости	2,7			
Внутренняя норма доходности	5,4%			
Индекс рентабельности	1,10			

Таким образом, можно сделать вывод: в связи с тем, что дисконтированный денежный поток – положительный, индекс рентабельности >1 , проект окупается в пределах среднесрочной перспективы ($2,7 < 3$), рассмотренные мероприятия эффективны и являются целесообразными для реализации.

Выводы

По итогам третьей главы можно сделать заключение о том, что у компании SKODA есть все возможности для использования кризисной ситуации в свою пользу. При разработке маркетинговой стратегии стоит учесть все особенности рынка, в особенности национальные.

Компании следует внедрять более выгодные условия кредитования, лучшее обслуживание, новые предложения для своих покупателей, чтобы привлечь новых и сохранить лояльными постоянных покупателей.

²⁷ <http://pages.stern.nyu.edu>

Заключение

В период кризиса очень важным фактором для компании является эффективный маркетинг, направленный на поддержание существующего уровня и увеличение продаж с помощью новых маркетинговых инструментов и предложений. Маркетинговая стратегия необходима предприятию, чтобы достичь максимального соответствия между рыночной ситуацией и своими ресурсами для ведения успешной производственной и финансовой деятельности

Целью данной работы было выработать предложения для разработки правильной маркетинговой стратегии компании SKODA в России. Перед разработкой стратегии были проанализированы российская макроэкономическая среда и российский автомобильный рынок, чтобы понять, как и в какой степени они повлияли на кризис. Скорее кризис влияет на ситуацию на рынке. После сбора этих данных был проведен SWOT-анализ ближайших конкурентов SKODA: KIA и Volkswagen. Хотя, они не являются единственными конкурентами, они представляют угрозу из-за их 1) доли рынка 2) Силы бренда 3) Уровня технологий.

В целом было сделано заключение о том, что текущая рыночная ситуация может быть использована в пользу SKODA. Поскольку чешский производитель предлагает лучшее качество по своей цене, это предложение может стать очевидным в период экономического спада, когда клиенты больше чем когда-либо ищут лучшие предложения. Помимо привлечения новых клиентов, SKODA также может повысить лояльность уже существующих клиентов за счет более эффективного управления CRM и послепродажного обслуживания.

Список литературы

1. Homburg, C. Marketing Management. London: A Contemporary Perspective (1st ed.), 2009;
2. Horbal N.I., Kolodiy M.V. Anticrisis marketing as part of the anticrisis management of the enterprise // Series of Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development, 2014 No.1;
3. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. - Basic Books, 1994
4. Porter, M. E. "What Is Strategy?" Harvard Business Review 74, №6 1996: 61–78.;
5. Steiner. G. Strategic Planning. Free Press 1979, 371 с.;
6. Герасов В. К вопросу о видах современных маркетинговых стратегиях зарубежных компаний стратегий//Транспортное дело России. 2011. № 5. С. 113 -115.;
7. Егоршин А.П. Маркетинг организации. - Санкт-Петербург: Питер, 2015 г. - 350 с.;
8. Маркетинг / В целом. Издание Н.М., Кондратенко. - Москва: Юрайт, 2014. - 542 с.;
9. Ноздрев Р.Б. Маркетинг. - Москва: Аспект Пресс, 2016. - 446 с.
10. Buckley, P., & Ghauri, P. N. International business strategy: Theory and practice. London, UK: Rutledge.2015 p. 664
11. <https://www.autostat.ru/infographics/32774/>
12. hyundai.ru [Электронный ресурс]
13. Kia.ru [Электронный ресурс]
14. kolesa.ru [Электронный ресурс]
15. Skoda Annual Report 2016
16. Skoda Auto SWOT Analysis, USP & Competitors. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.mbaskool.com/brandguide/automobiles/1929-skoda-auto.html>
17. Volkswagen SWOT Analysis, USP & Competitors [Электронный ресурс].
18. Заводы Skoda: сравниваем производство в России и Чехии. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://dvizhok.su/business/zavodyi-skoda-sravnivaem-proizvodstvo-v-rossii-i-chexii>
19. Алексина И.С., Омарова Н.Ю. Маркетинговые инструментариим стимулирования сбыта: личные продажи и системные проблемы // Известия Международной академии аграрного образования. 2018. № 38. С. 46-48.
20. Алимова Д.Д. Роль маркетинговой стратегии в деятельности предприятия // Инновационное развитие. 2017. № 4 (9). С. 53-55.
21. Андреевская Т.С., Бацюн Н.В. Исследование рынка, как основной инструмент маркетинга // Итоги 2017 года: научные исследования и разработки. Сборник статей по материалам МНПК. 2018. С. 85-87.

22. Афанасьева Е.С., Михайлов А.Г. Маркетинговые инструментариі обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на потребительских рынках // Известия Международной академии аграрного образования. 2018. № 38. С. 51-53.
23. Байкова И.А. Особенности связей с общественностью в современных маркетинговых коммуникациях // Петербургский экономический журнал. 2018. № 1. С. 30-35.
24. Барбарош Е., Назар Н. Значение маркетингового анализа в деятельности предприятий // Велес. 2016. № 6-2 (36). С. 5-9.
25. Башкирова Ю.Н., Макарова Л.В., Тарасов Р.В. Организация процесса маркетинговых исследований в условиях функционирования систем управления качеством // Образование и наука в современном мире. Инновации. 2018. № 2 (15). С. 74-82.
26. Гамулинская Н.В., Никонова Н.В. Формирование маркетинговых стратегий // Успехи современной науки. 2016. Т. 3. № 12. С. 94-96.
27. Губаненкова А.П., Лытнева Н.А. Маркетинговые исследования как элемент разработки стратегии предприятия // Экономическая среда. 2016. № 2 (16). С. 64-67.
28. Зырянова Т.В., Зырянов С.Б., Кот Е.М., Сопрун О.И. Концепция маркетингового анализа // Аграрный вестник Урала. 2016. № 10 (152). С. 91-101.
29. Ибрагимов Г.А. Анализ в маркетинговой деятельности // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2016. № 3 (5). С. 87-91.
30. Ильичева Е.В., Васильева Е.А., Назарова М.А. Роль маркетинговых исследований в диверсификации сервисной деятельности детских оздоровительно-образовательных центров // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2018. № 1 (60). С. 303-307.
31. Калугина А.М. Разработка маркетинговой стратегии и ее роль в компании // Международный студенческий научный вестник. 2016. № 4-4. С. 449-450.
32. Катунина Н.В. Совершенствование маркетинговой стратегии компании на основе мультиатрибутивного моделирования продукта // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2018. № 1 (60). С. 442-445.
33. Ким А.Р. Оценка маркетинговых стратегий предприятий и основные направления их усовершенствования // Наука и образование сегодня. 2018. № 2 (25). С. 21-23.
34. Кокорина А.В., Сергеева М.А., Пацук О.В. Проведение маркетинговых исследований // Социально-экономические исследования, гуманитарные науки и юриспруденция: теория и практика. 2016. № 7-1. С. 119-124.
35. Корнева Т.А., Мададова К.Х., Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Значимость внедрения маркетинговых инноваций в современной экономической системе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 2 (28). С. 35-41.

36. Корнева Т.А., Мададова К.Х., Синева Н.Л., Яшкова Е.В. Значимость внедрения маркетинговых инноваций в современной экономической системе // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2018. № 2 (28). С. 35-41.
37. Костецкий А.Н., Кайфеджан Д.П. Современные технологии маркетинговых коммуникаций в стратегии конкурентного позиционирования // Экономика: теория и практика. 2018. № 1 (49). С. 84-89.
38. Краснянская О.В., Мандыч И.А. Процесс управления маркетинговым потенциалом фирмы // Российский технологический журнал. 2018. Т. 6. № 1 (21). С. 63-72.
39. Лавровский А.В., Ланковская Е.К. Исследование нейромаркетинга как современной концепции маркетингового воздействия // Современные научные исследования и разработки. 2018. № 1 (18). С. 226-228.
40. Лоза Н.Н. Маркетинг территорий как фактор улучшения социально-экономического развития города // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7 (7). С. 64-68.
41. Лоза Н.Н. Маркетинг территорий как фактор улучшения социально-экономического развития города // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2018. № 7 (7). С. 64-68.
42. Лысов О.Е. Обоснование выбора маркетинговых стратегий с использованием ситуационного подхода // Актуальные проблемы экономики и управления. 2017. № 2 (14). С. 65-72.
43. Любецкий П.Б. Маркетинговая стратегия, механизм ее формирования и осуществления // Наука XXI века: актуальные направления развития. 2017. № 1-2. С. 184-187.
44. Макарова Т.Н., Семенова О.А. Маркетинговая деятельность в образовательных учреждениях // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2018. № 1 (60). С. 334-336.
45. Макеенко И.П. Маркетинговые исследования в современной экономической системе общества // Наука и современность. 2016. № 45. С. 177-181.
46. Маркушина А.А. Маркетинговые исследования потребительских предпочтений // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. 2016. № 13. С. 18-34.
47. Менкеева В.А., Авяева А.Г.Э., Мангушев С.В., Утнасунов Б.В., Насырова М.А. Особенности маркетинговых технологий на современном этапе // Вестник Академии знаний. 2018. Т. 24(1). № 24 (1). С. 148-153.
48. Мунши А.Ю., Александрова Л.Ю. Возможности использования результатов маркетингового анализа в деятельности предприятия // Вестник Российского университета кооперации. 2015. № 2 (20). С. 28-31.

49. Неганов С.А. Процессы создания ценности в современной маркетинговой теории // Журнал экономической теории. 2018. № 1. С. 14-22.
50. Никонова Н.В. Роль и место маркетингового анализа в управлении предприятием // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. № 12-1. С. 199-202.
51. Никонова Н.В. Систематизация трактовок "маркетинговый анализ" // Проблемы современной науки и образования. 2014. № 10 (28). С. 67-70.
52. Пайтаева К.Т. Маркетинговый анализ: содержание, виды, принципы // Новая наука: От идеи к результату. 2016. № 12-1. С. 213-215.
53. Переверзев В.А. Маркетинговая стратегия: элементы, виды и процесс разработки // Новая наука: Стратегии и векторы развития. 2016. № 5-1 (82). С. 175-178.
54. Пирогов А.И., Пирогова В.А. Роль маркетинговых коммуникаций в экономическом поведении людей // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2018. № 1 (17). С. 37-45.
55. Романова А.Н. Маркетинговые исследования - анализ потребителей продукции // Синергия Наук. 2017. № 10. С. 21-32.
56. Рябцев Д.В. Анализ использования неопределенности нейросетями в целях маркетинга // Вопросы науки и образования. 2018. № 3 (15). С. 207-211.
57. Сайдалиева А.М. Основные виды маркетинговой программы // Вопросы науки и образования. 2018. № 1 (13). С. 97-98.
58. Саттарова К.С., Имаралиев Б.Р., Асылбеков Т.Д. Маркетинговые исследования. Методы статистического анализа в маркетинговом исследовании // Вестник Ошского государственного университета. 2017. № 1. С. 189-192.
59. Солдатова А.В. Алгоритм проведения комплексного экономического анализа маркетинговой деятельности // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 7-2 (51). С. 101-105.
60. Сугина Ю.Е. Маркетинговое планирование интернет-компаний на международном информационном рынке // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2018. № 1 (60). С. 96-99.
61. Танташев Р.А. Построение маркетинговой стратегии предприятия, ориентированного на целевой потребительский сегмент // Научный журнал. 2017. № 6-2 (19). С. 92-95.
62. Тепляков В.А. Основные инструменты интернет-маркетинга // Достижения науки и образования. 2018. № 2 (24). С. 23-25.
63. Хмелькова Н.В., Кушнарева А.А. К вопросу о формах социально значимых маркетинговых альянсов // Маркетинг в России и за рубежом. 2018. № 2. С. 19-26.

64. Чепурова И.Ф., Пресняков А.А. Маркетинговое управление поведением клиентуры на рынке услуг // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 3. С. 193-200.
65. Шуклина З.Н. Направления и предпосылки формирования холистического маркетинга // Экономика и предпринимательство. 2017. № 1 (78). С. 626-632.
66. Шульцев В.А. Стимулирование сбыта как основные маркетинговые инструментарию продвижения товаров и услуг на глобальном рынке // Известия Международной академии аграрного образования. 2018. № 38. С. 116-117.
67. Якушина Т.В. Значение и роль маркетинговых исследований в деятельности предприятий // Инновационная наука. 2016. № 10-1. С. 180-183.
68. Ярмош Е.Л. Процесс маркетинговых исследований как основа успешной деятельности организации // Актуальные вопросы экономических наук. 2016. № 48. С. 49-54.