

Министерство образования и науки Российской Федерации
Нижекамский химико-технологический институт (филиал)
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Казанский национальный исследовательский технологический университет»

Д.Ш. Султанова
Ч.А. Мисбахова

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Нижекамск
2011

УДК 338
ББК 65.23
С83

Печатается по решению редакционно-издательского совета Нижнекамского химико-технологического института (филиала) ФГБОУ ВПО «КНИТУ».

Рецензенты:

Демьянова О.В., кандидат экономических наук, доцент;
Дырдонова А.Н., кандидат экономических наук, доцент.

Султанова Д.Ш.

С 83 Стратегический менеджмент : учебное пособие / Д.Ш. Султанова, Ч.А. Мисбахова. – Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2011. - 54 с.

Предназначено для студентов факультета экономики и управления и факультета профессиональной переподготовки.

Подготовлено на кафедре экономики и управления.

УДК 338
ББК 65.23

© Султанова Д.Ш., Мисбахова Ч.А., 2011
© Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2011

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА «Стратегический менеджмент»

Все виды менеджмента взаимосвязаны между собой. Любой менеджер выполняет административные функции, руководит персоналом, участвует в выборе целей своей деятельности и средств ее достижения. Директор малого предприятия и тем более индивидуальный предприниматель сам выполняет все или большинство функций. Лишь с увеличением размеров фирмы появляется возможность закрепить их за разными сотрудниками или отделами управления. Однако во всех случаях целесообразно различать и анализировать виды менеджмента, поскольку для них характерны особые средства и методы управления, навыки и приемы. Стратегический менеджмент - основа управления предприятием. Чрезвычайно быстрые изменения деловой среды российских предприятий, связанные с развитием конкуренции, информационных технологий, глобализацией бизнеса и многими другими факторами, обуславливают возрастание важности стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент, как концепция управления фирмой, позволяет взглянуть на организацию как на единое целое, объяснить с общесистемных позиций, почему некоторые фирмы развиваются и процветают, а иные переживают стагнацию или им грозит банкротство. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, который объединяет различные разделы и дисциплины теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, информационные технологии. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается, до сих пор нет однозначного взгляда на многие его составляющие.

Тема 1. Сущность и принципы стратегического менеджмента.

- I. Понятие и сущность стратегического планирования
- II. Предпосылки стратегического планирования
- III. Основные этапы стратегического планирования
- IV. Система стратегического менеджмента

I. Понятие и сущность стратегического планирования

Стратегическое планирование - это «управленческий процесс поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга». ¹ Многие известные во всем мире фирмы процветают вследствие того, что предложили в свое время нужный товар в необходимых количествах на наиболее подходящем, быстро растущем рынке. Жизненно важные решения о производстве данных товаров были приняты без использования методов стратегического планирования, а на основе накопленного опыта и интуиции. Однако, в современных условиях как было отмечено ранее, менеджеры зарубежных компаний все чаще признают, что руководствуясь лишь интуицией и здравым расчетом невозможно управлять крупными организациями и тем более отбирать инвестиционные проекты, определяющие будущие предприятия, в условиях ежедневно меняющейся рыночной ситуации.

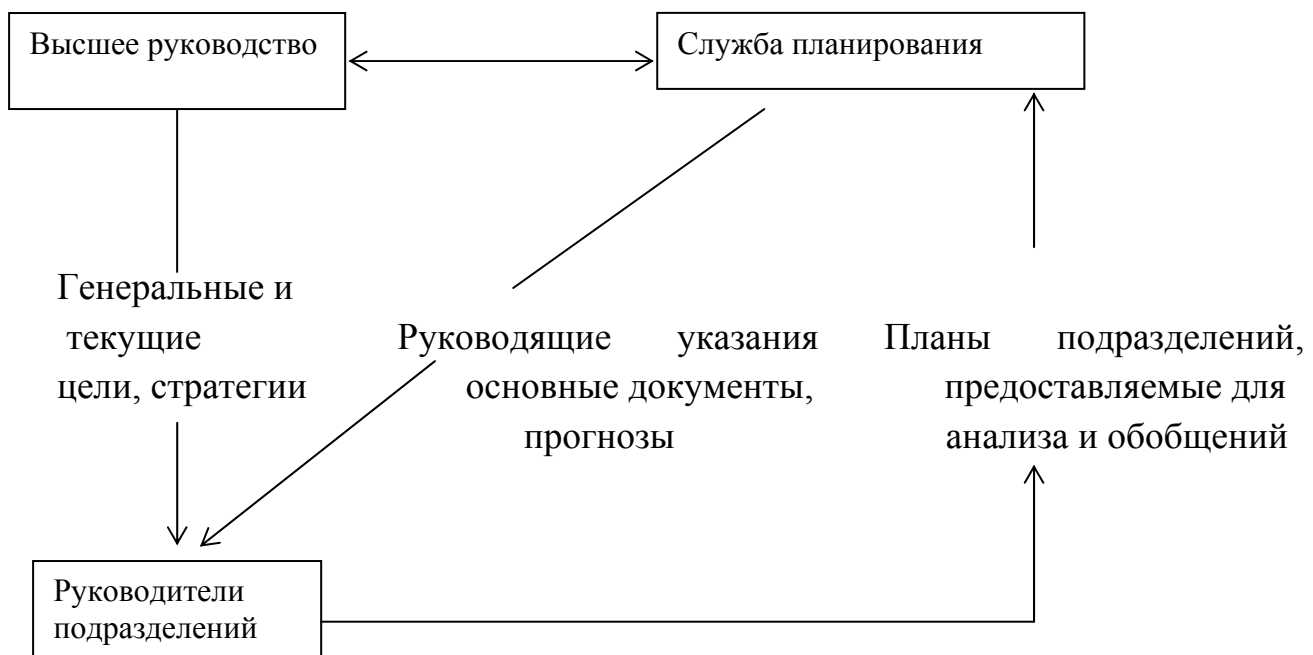
Стратегическое планирование предполагает установление целей и увязку этих целей с ресурсами, которые будут использованы для их достижения.

Стратегическое планирование применимо к проблеме, которая:

- a) непосредственно связана с глобальными целями организации;
- b) ориентирована на будущее;
- c) серьезно затрагивает неконтролируемые внешние факторы, влияющие на результат деятельности организации.

Стратегическое планирование имеет дело преимущественно с будущими целями и продуктами, тогда как оперативное планирование охватывает лишь текущие операции.

¹ Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб., 1994, с. 235



Процесс представляет цепь с обратной связью:

1. руководство объявляет цели, стратегии и политику фирмы
2. плановики формируют указания, допущения и прогнозы
3. руководители подразделений используют эти процедуры при разработке планов, которые вновь возвращаются к плановикам
4. плановики обобщают, корректируют и представляют руководству для рассмотрения.

II. Предпосылки стратегического планирования

1. Профессиональные плановики способны улучшить процесс планирования, но они сами не в состоянии осуществлять планирование в организации.
2. Планирование должны осуществлять руководители, которые в конечном счете будут отвечать за реализацию планов.
3. Стратегическое планирование по своей сути – групповая деятельность, т.к. к нему привлекаются различные подразделения организации и разные специалисты.
4. При стратегическом планировании определяются главные цели, задачи и стратегические альтернативы.
5. Следует побуждать управляющих уделять время стратегическому планированию на основе формализованной системы и организационного подхода, позволяющих оценивать их вклад в планирование.

6. Процесс планирования сопровождается формированием базы данных, которая используется для прогнозирования внешних факторов и оценки стратегических альтернатив.

7. Ответственность высшего руководителя организации за выработку будущей стратегии означает, что он должен насаждать «культуру стратегического планирования», окончательно отбирать и оценивать стратегические альтернативы и составлять сводный план реализации этих альтернатив.

III. Основные этапы стратегического планирования



База стратегических данных включает краткую характеристику наиболее важных стратегических моментов, относящихся к клиентуре или внешним условиям организации и влияющих на стратегические решения. На их основе решается первая содержательная задача планирования – оценка текущего положения.

IV. Система стратегического управления

Структура стратегического управления состоит из:

- Анализа среды;

- Выбора стратегии;
- Определения миссии и целей;
- Выполнения стратегии;
- Оценки и контроля выполнения.

Анализ среды – исходный процесс стратегического управления.

Выбор стратегии – организация определяет, как она будет достигать своих целей и реализовывать свою миссию.

Определение миссии и целей:

- определение миссии, которая, в концентрированной форме выражает смысл существования организации, её предназначение;
- определение долгосрочных целей;
- определение краткосрочных целей.

Выполнение стратегии. Основная задача – вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии.

Оценка и контроль выполнения стратегии. Обеспечивает обратную связь между тем, как идёт процесс достижения целей и, собственно, целями организации.

Основные задачи контроля:

1. Определение того, что и по каким показателям, проверять;
2. Осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с эталонными показателями;
3. Выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются;
4. Осуществление корректировки.

Тема 2. Миссия предприятия и цели организации

1. Определение миссии предприятия.
2. Цели организации.
3. Установление целей.

1. Определение миссии предприятия.

Согласно Ф.Котлеру определителями границ сфер деятельности могут служить товары, технологии, группы клиентов, их нужды или сочетания нескольких факторов.² Иного взгляда на содержание программного заявления фирмы придерживается Ж.Ж.Ламбен³. Его определение миссии включает 4 элемента.

1.*Краткое сообщение о происхождении фирмы и ее последующем развитии.* В поисках новых направлений развития фирма должна заботиться об их согласованности с ее прошлыми достижениями и отличительными особенностями.

2.*Определение области деятельности.* Чтобы избежать близорукого производственного подхода, фирма должна определить свой бизнес не в технологических терминах, а через основные функции или потребности. Согласно теории мультиатрибутивной модели, покупателю нужен не товар, а обеспечиваемый им набор благ или услуг, поэтому определять свой базовый рынок следует в терминах ядерной услуги. Например, ядерная услуга поливинилхлоридных обоев- украшение интерьера, соответственно при смене спроса на новые виды обоев, предприятие должно менять технологию и стремиться держать целевой рынок в фокусе своего внимания.

3.*Приоритетные цели и ограничения.* Четкость их определения позволяет избежать анализа множества предложений по выпуску новой продукции, которые заведомо не будут приняты. Эти цели могут иметь как экономический так и вне экономический характер. Цели экономического характера определяются дважды. При определении миссии предприятия устанавливаются общепроизводственные цели, после углубленного изучения внутренних и внешних факторов предприятия устанавливаются конкретизированные, определенные во времени контрольные показатели. Экономические цели могут быть заданы относительно уровня продаж, прибыли или покупателей.

Нормативное количество целей 4-6⁴.

Цели внеэкономического характера связаны с личными интересами руководителей и владельцев фирм или с социальными задачами. Эти цели должны быть уточнены только при определении миссии фирмы.

4.*Основные стратегические варианты.* В данном разделе следует указывать базовую стратегию, которой будет придерживаться производитель

² Котлер Ф. Основы маркетинга. СПб., 1994, с. 237

³ Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. -СПб.:Наука, 1996, с.125.

⁴ Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер.»Практика маркетинга».-М.:Фолиум,1995.-с.52.

при разработке и внедрении новой продукции. **Выбор одной из трех стратегических альтернатив является самым серьезным шагом при определении дальнейшей стратегии развития предприятия.** Выделяют следующие конкурентные стратегии: дифференциация, доминирование по издержкам и концентрация. На этой стадии планирования речь идет только об общей ориентации, которая будет переведена в количественные термины в программах действия разработанных для каждой бизнес единицы.

2. Цели организации.

Это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Долгосрочные цели - цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла.

На практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течении 1 года, долгосрочные – через 2-3 года.

Выделяют сферы, применительно к которым организации устанавливают цели:

- доходы организации
- работа с клиентами
- потребности и благосостояние сотрудников
- социальная ответственность

Наиболее распространенные направления, в которых в деловых организациях устанавливаются цели:

1. прибыльность, отражается в следующих показателях: рентабельность, величина прибыли, доход на акцию.
2. положение на рынке, отражаемое в следующих показателях: доля рынка, объем продаж, относительность по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж.
3. производительность: издержки на единицу продукции, материалоемкость, отдача с единицы производственных мощностей, объем производимой в единицу времени продукции.
4. финансовые ресурсы: структура капитала, движение денег в организации, величина оборотного капитала.

5. мощности организации: размер занимаемой площади, количество единиц техники и т.д.

6. разработка, производство продукта и обновление технологии.

7. изменение в организации и управлении.

8. человеческие ресурсы: количество прогулов, текучесть кадров, квалификация.

9. работа с покупателями: скорость обслуживания, число жалоб и т.д.

10. оказание помощи обществу: объем благотворительности и др.

Цели роста организации отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отраслям в целом:

1. цели быстрого роста – предполагают, что руководство хорошо понимает рынок, умеет выбрать наиболее подходящую часть рынка, сконцентрировать на ней свои усилия, при этом организация развивается быстрее, чем отрасль в целом.

2. цель стабильного роста - при ее достижении организация развивается таким же темпом, как и отрасль в целом, она стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

3. цель сокращения – ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке.

Ключевые требования, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели:

- цели должны быть достижимыми

- цели должны быть гибкими

- цели должны быть измеримыми

- цели должны быть конкретными, то есть четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, кто и в какие сроки должен ее достигать.

- цели должны быть совместимыми: долгосрочные цели должны соответствовать миссии, краткосрочные цели – долгосрочным, не должны

противоречить друг другу, относящиеся к прибыли и к установлению конкурентной позиции, цели прибыльности и благотворительности.

- цели должны быть приемлемыми для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать.

3. Установление целей.

В случае **централизованного** установления целей – все цели подчинены единой ориентации, однако на нижних уровнях организации может возникать непринятие этих целей и даже сопротивление.

В случае **децентрализации** в процессе установления целей участвуют, как верхний, так и более низкие уровни организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей:

1. процесс установки целей идет сверху вниз (декомпозиция целей) - каждый из нижестоящих уровней определяет свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня.
2. процесс установления целей идет снизу вверх – нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей более высокого уровня.

Процесс выработки целей предполагает прохождение и фаз:

1. выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении.
2. установление целей для организации в целом: определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу; особое значение имеет система критериев, которой пользуются при определении цели организации, они выводятся из миссии, из результатов анализа макросреды, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. Решение по целям зависит от ресурсов, которыми обладает организация.
3. построение иерархии целей – предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационной цели
4. установление индивидуальных целей – иерархия целей внутри организации должна быть доведена до каждого отдельного работника; в этом случае каждый работник включается через свои персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации представляют, как результат их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, однако, они не должны быть вечными и неизменными, они могут меняться в силу динамизма среды.

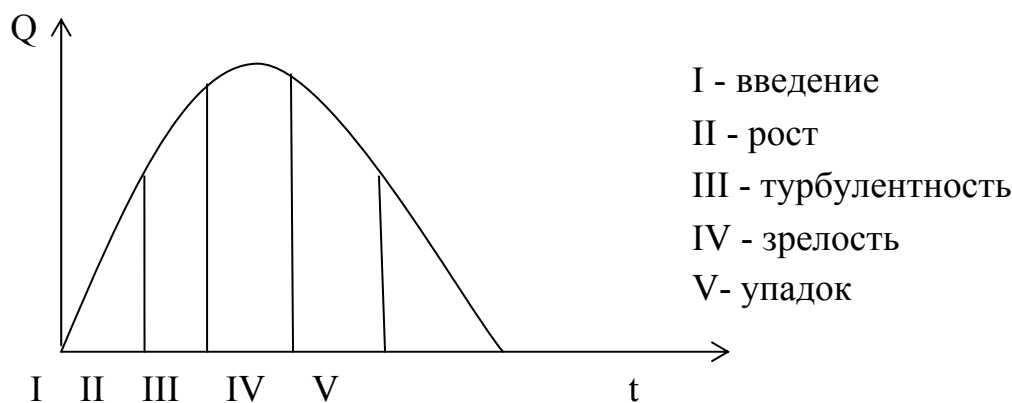
Тема 3. Анализ жизненного цикла рынка товара

Задача состоит в том, чтобы установить профиль жизненного цикла рынка товара и на этой основе дать количественную оценку емкости рынка.

Требуется определить перспективы изменения глобального спроса на базовом рынке в течение ближайших 3-5 лет.

Для рынка товара ведущей движущей силой является первичный спрос, основные детерминанты которого - это маркетинговое давление и неконтролируемые переменные внешней среды.

Главной из неконтролируемых переменных среды является эволюция технологии, которая делает устаревшим существующие товары.



I. Фаза введения.

В данной ситуации стратегическим приоритетом для новатора является как можно более быстрое формирование первичного спроса. Эта цель конкретизируется в следующих задачах:

- 1) добиться известности существования товара;
- 2) информировать рынок о выгодах, которые несет инновация;
- 3) побудить покупателей испытать товар;
- 4) ввести товар в сбытовые сети.

Чтобы достичь этих целей маркетинговая программа должна сделать акцент на следующем:

- 1) предлагать базовую концепцию товара;
- 2) организовать селективную или даже эксклюзивную систему сбыта;
- 3) рассмотреть возможность назначения высоких цен с учетом низкой эластичности спроса;
- 4) использовать информативную программу коммуникации.

II. Фаза роста.

Характеризуется быстрым развитием продаж и появлением большого числа мелких конкурентов. Данная фаза самая важная, поскольку на ней определяется останется ли предприятие на рынке, или его подавят конкуренты.

Приоритетные цели:

- расширить и развить рынок в условиях расширяемого спроса;
- максимизировать уровень обхвата рынка;
- создать сильный образ марки;
- создать и поддерживать приверженность марке.

Маркетинговая программа модифицируется на то, чтобы:

- улучшить товар, прежде всего, добавляя новые свойства;
- перейти на интенсивный сбыт и увеличить количество сбытовых сетей;
- понизить цену, чтобы привлечь новые группы покупателей;
- посредством коммуникации создать новый образ марки.

III. Фаза турбулентности. На данной фазе остается от 2 до 10 предприятий, таким образом рынок чаще всего можно отнести к олигополии.

Новые цели:

- задача заключается не в развитии рынка, а скорее в максимизации своей доли на нем;
- товарная политика определяется сегментацией и выбором целевых сегментов с целью дифференциации своих товаров от конкурентов и, в особенности от множества специально разработанных копий.

Задачи:

- творчески подойти к сегментации рынка и определить приоритетные целевые сегменты;
- максимизировать долю рынка в этих приоритетных сегментах;
- четко позиционировать марку в сознании покупателей;
- информировать рынок о заявленной позиции.

Маркетинговая программа включает следующие направления:

- дифференциация товара на основе сегментации рынка;
- расширение сбытовой сети для достижения максимальной заметности товара;
- ценообразование, основанное на отличительных свойствах марки;
- реклама отличительных свойств товара.

IV. Фаза зрелости.

На данной фазе впервые происходит сокращение спроса, вследствие появления товара заменителя, удовлетворяющего ту же потребность, но

новым способом. Приоритетная цель - сохранить и если возможно расширить свою долю рынка и добиться устойчивого конкурентного преимущества перед прямыми конкурентами. Средства для достижения целей:

- дифференцировать товар по качеству, предлагая рынку новые или улучшенные наборы свойств;
- концентрироваться на наиболее прибыльных сегментах;
- добиться конкурентного преимущества, используя стимулирование спроса, снижение цены.

На данной фазе впервые значительно падают цены.

Данная фаза – период наивысшей рентабельности.

V. Фаза упадка.

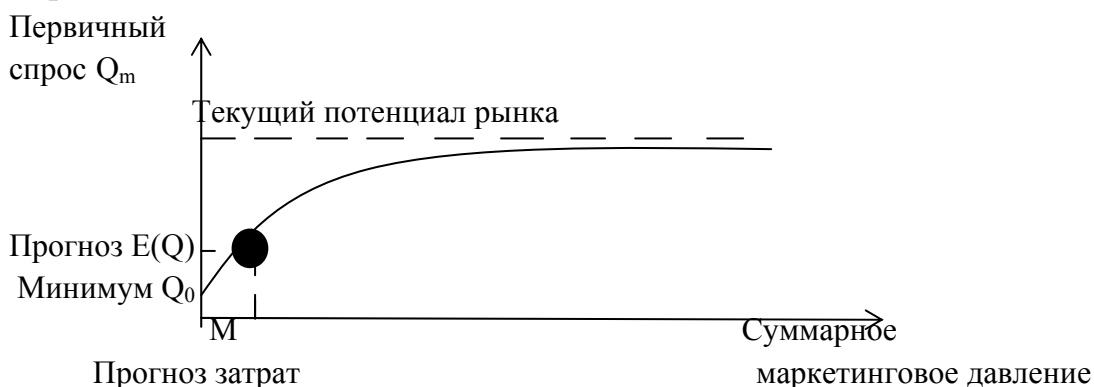
На данной фазе на рынке остаются только мелкие предприятия, удовлетворяющие остаточный спрос, т.е. это концентрация или полный уход с рынка в зависимости от конкурентного статуса фирмы.

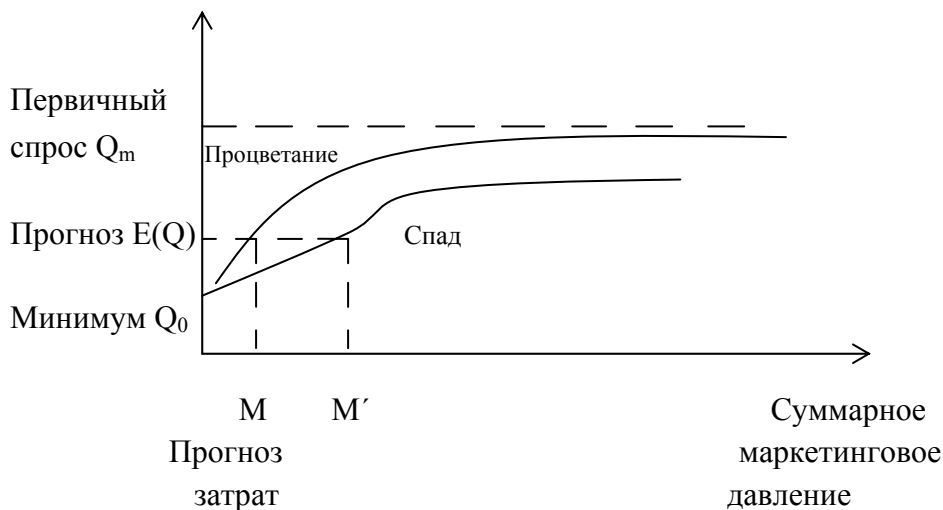
Тема 4. Анализ рыночных тенденций

- I. Детерминанты спроса.
- II. Спрос на потребительские товары.
- III. Базовые концепции анализа спроса.
- IV. Спрос на товары промышленного назначения.

I. Детерминанты спроса.

Спрос на рынке – это общий объем продаж применительно к рынку товара в данном месте и в данный период для совокупности марок или конкурирующих фирм. Спросом на продукцию фирмы называют часть спроса на рынке, соответствующую доли рынка удерживаемой фирмой или маркой на базовом рынке. Таким образом, в первом случае речь идет о первичном спросе, соответствующем определенной категории потребностей. Спрос зависит от неконтролируемых факторов среды и суммарного маркетингового давления.





Потенциал рынка соответствует верхнему пределу спроса в определенный период времени. S - образная форма типичной функции спроса означает, что по мере увеличения суммарного маркетингового давления реакция покупателя сначала возрастает, а затем падает. При нулевом маркетинговом давлении имеет место уровень спроса (Q_0). Промежуточный уровень $E(Q)$ соответствует ожидаемому спросу при суммарном давлении (M), чтобы сохранить желаемый уровень спроса $E(Q)$ в случае спада экономики маркетинговые расходы должны возрасти с M до M' .

Абсолютный потенциал рынка равен верхнему пределу его текущего потенциала. При расчете абсолютного потенциала рынка делают 3 предположения:

1. каждый потенциальный пользователь товара является реальным пользователем;
2. он использует товар при каждой возможности;
3. использует товар каждый раз в оптимальном объеме.

Абсолютный потенциал идентичен понятию емкость рынка, характеризующего объема, которые мог бы воспринять рынок, если бы товар был бесплатным.

II. Спрос на потребительские товары.

Спрос зависит от двух совокупных факторов: контролируемых и неконтролируемых.

К неконтролируемым факторам, снижающим спрос на продукцию, относятся:

1. ограничения со стороны покупателей (низкий уровень дохода);
2. ограничения со стороны конкурентов (сильная позиция конкурента на рынке, либо низкая цена, либо внешние конкурентные преимущества за счет хорошего качества или массивной рекламы);

3. ограничения со стороны самой компании (недостаток ресурсов);
4. ограничения со стороны сбытовых сетей, заключающихся в отказе оптовиков принять товар в сбытовые сети;
5. ситуационные ограничения: совокупность факторов внешней среды, экономических, экологических, климатических и т.д., которые влияют на уровень спроса.

К контролируемым факторам относятся 4 P:

1. продукт(**p**roduct) – производитель может изменить качество, дифференцировать товар;
2. цена(**p**rice) – ценовая политика также устанавливается производителем;
3. место (**p**lace)- производитель выбирает регионы и торговые точки, в которых планируется сбывать товар;
4. продвижение (**p**romotion) величина маркетингового давления также определяется производителем.

III. Базовые концепции анализа спроса.

Спрос на потребительские товары определяется:

$$Q = n * q$$

n-количество потребляющих единиц;

q- количество товара, расходуемое потребителем.

Спрос на быстро расходуемые потребительские товары следует определять из следующего:

1. числа потенциальных потребляющих единиц;
2. доли реальных пользователей среди потенциальных потребителей (уровень охвата);
3. уровня единичного потребления на одного реального покупателя (уровень проникновения).

Различие между уровнем охвата и уровнем проникновения важно для идентификации приоритетных целей воздействия на рынок.

После анализа рынка мы должны сделать вывод – либо увеличивать число пользователей, либо объем потребления на одного пользователя.

Спрос на товары длительного пользования состоит из двух частей: из первичного спроса и спроса на замену.

Спрос на замену находится в прямой зависимости от срока службы товара длительного пользования. За рубежом на некоторых рынках встречные закупки составляют до 70%, когда при покупке нового товара, покупатель получает значительную скидку при сдаче аналогичного старого товара.

Товары длительного пользования также могут быть простимулированы сдачей в аренду с правом выкупа.

IV. Спрос на товары промышленного назначения

Данный спрос структурируется на расходуемые материалы, компоненты или конечные продукты. Спрос на расходуемые материалы наиболее близок к оценке спроса на потребительские товары.

Чтобы оценить спрос, нужны следующие виды данных:

1. число потенциальных пользователей, ранжированных по размеру;
2. число реальных пользователей, ранжированных по размеру;
3. уровень единичного потребления;
4. частота обращения (уровень активности).

Спрос на компоненты - это спрос на промежуточные компоненты, используемые или встраиваемые в продукцию, изготавливаемые промышленным клиентом.

Спрос определяется из:

- числа потенциальных потребителей;
- доли реальных потребителей, ранжированных по размеру;
- объема производства на одного пользователя;
- уровня единичного применения на единицу конечной продукции.

Колебания потребительского спроса на конечную продукцию, рано или поздно преобразуются в колебания спроса изготовителей деталей. Тщательное отслеживание эволюции конечного спроса является важной задачей для тех предприятий, которые хотят предвидеть спрос на свою продукцию.

Спрос на промышленное оборудование также структурируется на:

- впервые приобретаемое оборудование;
- оборудование на замену.

Вследствие высокой стоимости промышленного оборудования и длительного срока окупаемости, спрос нередко стимулируется реализацией лизинговых программ.

Спрос на промышленное оборудование непосредственно зависит от производственных мощностей клиентов и именно эта зависимость объясняет наблюдаемые значительные колебания спроса на промышленное оборудование. Например, пусть срок службы оборудования парка 10 лет, если спрос вырос на 10% , потребность в оборудовании удвоится, т.е. увеличится до 20 %. Поскольку необходимо заменить 10% существующего парка и необходимо увеличить производственные мощности, чтобы производить на 10% больше. Если спрос на продукцию падает на 10%, то спрос на оборудование падает до 0% т.е. необходимые производственные мощности снижаются до 90% и больше не требуется заменять выбывающие 10%.

Вывод:

1. промышленные предприятия должны анализировать спрос не только на свою собственную продукцию, но в равной степени и конечный спрос от которого они зависят;
2. прогрессивная фирма должна разрабатывать маркетинговую программу и клиентам своих клиентов. Например, фирма «Рентосел» рекламирует пенополиуретан не только перед изготовителями диванов и кресел, но и перед торговцами мебелью и дизайнерами, которые ее рекомендуют.

Тема 5. Анализ поведения покупателей.

- I. Измерение поведенческой реакции.
- II. Мера неудовлетворенности. Анализ соотношения: удовлетворенность/важность.
- III. Стратегия изменения отношений.
- IV. Анализ доли рынка: основные идеи.

I. Измерение поведенческой реакции.

Согласно исследованиям психологов, люди воспринимают марку или товар, как набор атрибутов. Различные люди могут придавать атрибутам неодинаковую значимость.

Люди придерживаются определенных взглядов на степень присутствия атрибутов в каждой оцениваемой марке.

Люди формируют функции полезности для каждого атрибута, ассоциируя степень удовлетворенности со степенью присутствия в объекте определенного атрибута.

$$A_{ij} = \sum_{k=1}^n W_{jk} * X_{ijk}$$

A_{ij} - позиция лица j по отношению к марке i .

W_{jk} - относительная важность для лица j атрибута k .

X_{ijk} - воспринимаемая лицом j степень присутствия атрибута (k) в марке i .

n - количество учитываемых детерминирующих атрибутов.

Относительную важность атрибута определяют, распределяя 100 баллов между основными атрибутами пропорционально придаваемой им важности.

Респонденты дают балльную оценку присутствия каждого атрибута в оцениваемых марках.

Марка компьютера	Атрибуты					Средние баллы
	Размер	Автономность	Мощность	Клавиатура	Экран	
A	6	8	9	8	7	7.50
B	7	8	7	8	9	7.60
C	5	9	9	8	8	7.55
D	7	8	9	7	9	7.85
Важность	0.30	0.25	0.20	0.15	0.10	1

$$A=6*0.30+8*0.25+9*0.20+8*0.15+7*0.10=7.50$$

Таким образом, наиболее конкурентоспособной маркой компьютера является марка D. Исходя из данной таблицы можно сделать выводы о причинах низкой конкурентоспособности ряда анализируемых марок и определить приоритетные направления улучшения качества.

II. Мера неудовлетворенности. Анализ соотношения: удовлетворенность/важность.

Исследования на различных категориях пользователей выявили, что только 3% сделок фирмы приводит к жалобам, адресованным непосредственно на фирмы $\approx 15\%$ сделок становятся объектом косвенных жалоб торговому персоналу, соседям или друзьям.

Помимо этого 30% сделок создают проблемы для покупателей, но не приводят ни к каким формам контакта с фирмой. В целом 48% сделок средней фирмы ставят проблемы перед покупателями, но серьезную проблему создают те 30% неудовлетворенных, которые не делятся своим недовольством, но могут существенно понизить долю фирмы на рынке.

Поэтому важно периодически измерять степень неудовлетворенности, используя мультиатрибутную модель, добавив критериям удовлетворенность.

Оценка по атрибуту.

Насколько важен для вас данный атрибут, и в какой степени вы им удовлетворены.

Важность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Удовлетворенность	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Чтобы измерить степень соответствия товара используют отношение:

$$Y/B = \frac{\text{удовлетворенность}}{\text{важность}}$$

Если $\frac{Y}{B} > 100\%$ сверхудовлетворенность – риск недостаточной рентабельности.

Удовлетворенность от 90% до 100% -хорошая удовлетворенность по важным атрибутам.

Удовлетворенность от 80 до 90% - удовлетворенность недостаточна.

Менее 80% - требуется безотлагательное вмешательство.

III. Стратегия изменения отношений.

Знание того, как потребители воспринимают конкурирующие в некотором сегменте товары имеет важное значение при определении стратегии, которую следует принять, чтобы модифицировать неблагоприятное позиционирование.

Используют 6 различных стратегий:

1. Модифицировать товар.

Если марка не соответствует ожиданиям рынка по определенной характеристике, товар может быть модифицирован путем усиления данной характеристики.

2. Модифицировать взгляды на марку.

Рынок может быть плохо информирован и недооценивать некоторые реальные отличительные качества марки. Требуется изменения в восприятии.

3. Модифицировать требуемый уровень атрибута.

Возможно, рынок ожидает уровни качества, которые не всегда необходимы по крайней мере в отношении некоторых применений. Фирма может попытаться убедить сегмент в том, что уровень качества, предлагаемый по этому конкретному измерению, является адекватным.

4. Модифицировать веса атрибутов.

Убедить рынок в том, что большее значение следует придавать определенной характеристике той, которую марка демонстрирует в достаточной мере.

5. Модифицировать взгляды на конкурирующие марки.

Эту стратегию следует принять, если рынок переоценивает некоторые характеристики конкурентов. Она подразумевает возможность использования сравнительной рекламы без указания названия фирмы – производителя конкурента.

6. Привлечь внимание к игнорируемым атрибутам – эта стратегия обычно предусматривает создание новой выгоды, которая еще не рассматривалась целевым сегментом.

IV. Анализ доли рынка.

Объемы продаж по фирме или торговой марке в физическом или стоимостном выражении самые непосредственные меры поведенческой реакции рынка. Однако анализ продаж может вводить в заблуждение, поскольку он не отражает, как обстоят дела у торговой марки относительно конкурирующих марок, действующих на том же базовом рынке.

Рост продаж может быть обусловлен общим улучшением рыночной ситуации, и не иметь никакой связи с эффективностью марки.

Этот рост может также маскировать ухудшение в позиционировании марки. Например, когда ее рост был меньше, чем у ее соперников. Поэтому анализ продаж должен быть дополнен анализом долей рынка лучше всего в натуральном выражении по каждому охваченному сегменту.

Доля рынка марки А рассчитывается:

$$\text{Доля марки А} = \frac{\text{количество продаваемых изделий А}}{\text{общий объем продаж на базовом рынке}}$$

Измерение доли рынка используется в двух целях:

1. Как индикатор эффективности в конкурентной борьбе. В данном случае долю рынка следует рассчитывать при возможно более мелком разбиении рынка по: сегменту, сбытовой сети или регионам.

2. Индикатор конкурентного преимущества. Во втором случае более агрегированная база деления представляется предпочтительнее, так как она позволяет четче выявить уровень реальной силы, достигнутый фирмой для реализации экономики на масштабе и реализации эффекта опыта.

Тема 6 **Анализ структуры сбыта**

I. Функции сбыта. Критерии выбора сбытового канала.

II. Стратегия охвата рынка.

III. Коммуникационная стратегия в канале сбыта.

IV. Анализ сбытовых издержек.

V. Стратегический маркетинг торговой фирмы.

I. Под функцией сбыта подразумевают выполнение 6 различных видов действий:

1. транспортировка

2. деление: действия по обеспечению доступности товаров в количестве и форме соответствующих потребителям пользователей
3. хранение
4. сортировка
5. установление контакта
6. информирование.

Ключевой вопрос при организации сети: кто из участников канала будет выполнять перечисленные функции.

Критерии выбора сбытового канала. В зависимости от различных характеристик покупателей товаров и типов фирм отбирается один из трех типов сбытового канала:

- 1) прямой канал
- 2) не прямой короткий
- 3) не прямой длинный.

Следует выбирать прямой канал, если:

1. покупатели осуществляют крупные покупки
2. рынок характеризуется высокой концентрацией клиентов
3. товары относятся к категории расходуемых продуктов (это сырье)
4. товары являются не стандартизованными
5. товары находятся в стадии запуска
6. товары обладают высокой ценностью
7. фирма предлагает полный ассортимент
8. фирме необходимо осуществлять хороший контроль за сбытом.

Выбор падает на не прямой длинный канал, если:

1. на рынке много покупателей
2. покупатели характеризуются не регулярностью покупок
3. покупателю необходима оперативная поставка
4. товары являются технически не сложными
5. у фирмы ограниченные финансовые ресурсы
6. у фирмы широкая известность
7. у фирмы широкий охват.

В случае, если вышеперечисленные характеристики не являются сильно выраженными, фирма может остановить свой выбор на не прямом коротком канале с ограниченным числом посредников.

II. Стратегия охвата рынка.

При выборе стратегии охвата рынка следует определять в зависимости от типа фирмы следующие системы сбыта:

- 1) интенсивную;
- 2) избирательную;
- 3) эксклюзивную.

При интенсивной системе сбыта фирма использует максимально возможное число торговых точек и складов, чтобы обеспечить максимальный охват рынка и большой объем продаж. Эта стратегия охвата подходит для товаров повседневного спроса, сырьевых товаров и не трудоемких услуг.

Плюсом является наибольшая доступность товара и высокая доля рынка благодаря широкой демонстрации товара.

Минусы:

1. эффективность посредников различна. Рост сбытовых издержек посредников обуславливает повышение ими розничных цен;
2. фирма утрачивает контроль над маркетинговой стратегией;
3. интенсивный сбыт часто не совместим с поддержанием имиджа марки.

После того, как цели ознакомления потребителей с маркой будут достигнуты, фирмы смещаются в сторону более избирательных систем сбыта.

В избирательной системе сбыта изготовитель использует не всех посредников, которых мог бы привлечь. Стратегии используются для товаров предварительного выбора. Выбор посредника зависит от:

1. размера торговой фирмы
2. качества услуг
3. технической компетенции.

Отдавая предпочтение избирательной системе сбыта, фирма выбирает короткий не прямой канал и сама выполняет функции оптовика. При этом снижаются издержки распределения, и имеет место более эффективное сотрудничество.

Эксклюзивная система сбыта – это крайний случай избирательного сбыта. Только один торговец получает право продавать данную марку на определенной территории. Обычно он обязуется не продавать конкурирующие марки той же категории.

Стратегия эксклюзивного сбыта полезна, когда изготовитель хочет дифференцировать свой товар, проводя политику высокого качества престижности или хорошего обслуживания.

III. Коммуникационные стратегии в канале сбыта.

Различают 2 стратегии:

1. Стратегия вталкивания, где основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к закупкам товаров фирмы.

Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредниками, предложив им привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом.

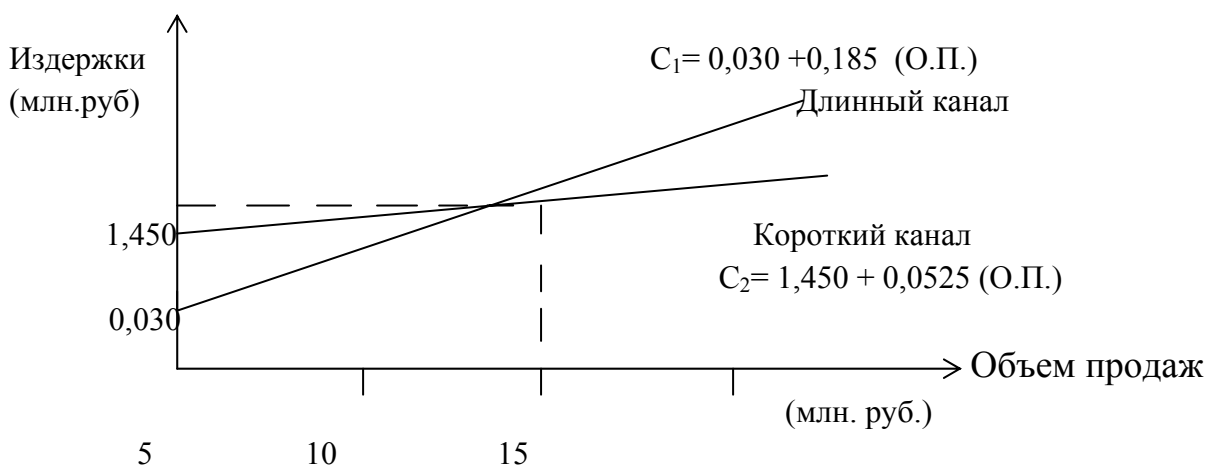
2. Стратегия втягивания концентрирует все коммуникационные усилия на конечном спросе.

Цель: создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы конечный пользователь требовал эту марку от посредника.

Обычно эта стратегия обходится дороже, чем стратегия вталкивания, но стратегия втягивания может рассматриваться как долгосрочные инвестиции. В европейских странах отдается предпочтение стратегии втягивания.

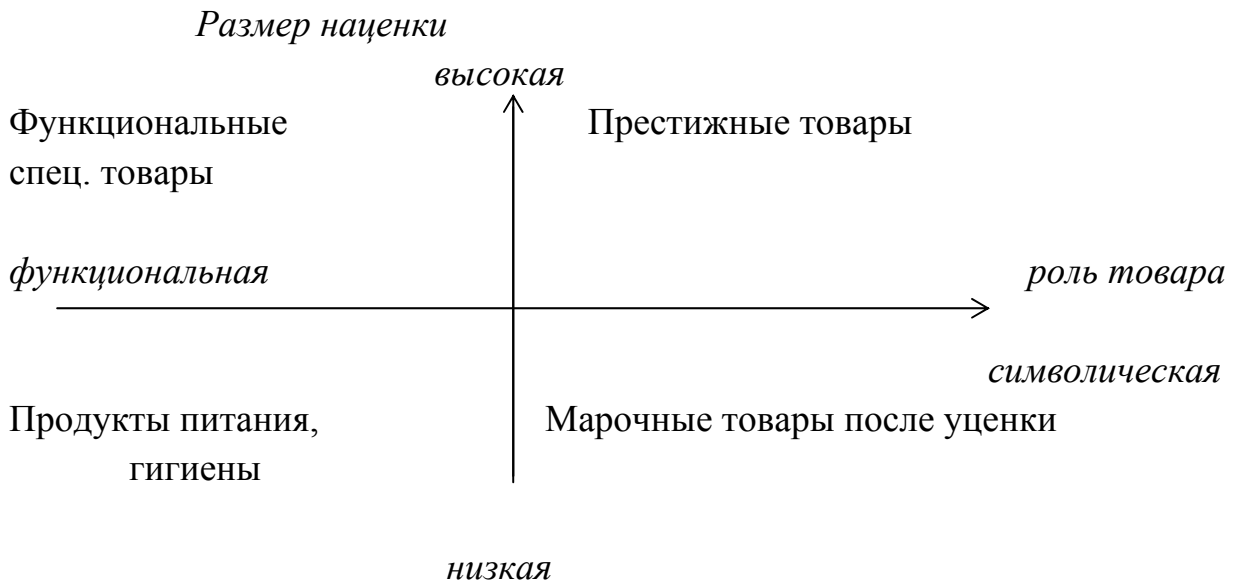
IV. Анализ сбытовых издержек.

В непрямом длинном канале большинство физических действий по сбыту выполняется оптовыми торговцами и издержки пропорциональны объему продаж изготовителя (0.185); постоянные издержки изготовителя при этом малы. Издержки на транспорт, ассортимент, хранение, рекламу покрываются оптовой скидкой в процентах от объема продаж изготовителя.



У непрямого короткого канала основную часть расходов составляют постоянные издержки, контакты, склады, управления и т.д. – 1.450 млн. руб. Этот анализ подтверждают обычное решение, когда малые фирмы предпочитают более длинные каналы, так как их продажи недостаточны для уровня инвестиций, требующихся на коротком канале.

V. Возможные для торговца стратегии дифференциации зависят от сектора, в котором он работает.



Функциональные товары с высокой наценкой можно найти в специализированных продуктовых магазинах (органические, диетические продукты), у торговцев аппаратурой высокого класса и т. д.

Среди функциональных товаров с малой наценкой основные продукты питания, предметы гигиены, не дорогая аппаратура и одежда.

Задачи торговца: позиционировать себя на указанной карте и определить стратегии для позиционирования в сознании потребителей.

1. стратегия дифференциации, основанная на предлагаемом ассортименте товаров, которая существенно отличается от ассортимента других магазинов той же товарной категории;
2. стратегия индивидуального обслуживания;
3. стратегия низких цен при том же ассортименте товара.

Тема 7 Анализ структуры конкуренции.

- I. Расширенная концепция конкуренции.
- II. Структура рынков
- III. Конкурентное преимущество.
- IV. Преимущество по издержкам. Закон опыта.

I. Расширенная концепция конкуренции.

Способность фирмы реализовать свое конкурентное преимущество зависит не только от прямых конкурентов, но также и от потенциальных конкурентов на этом рынке, товаров заменителей, клиентов и поставщиков. Потенциальные конкуренты с большой вероятностью прихода - это угроза степень, которой фирма должна понизить, создавая барьеры для входа:

1. эффект масштаба
2. правовая защита (которую дают патенты)
3. сила имиджа марки, которая означает особую приверженность покупателя, слабо поддающегося доводам новой фирмы
4. потребности в капитале не только на организацию производства, но и на рекламу
5. издержки перехода, т.е. одноразовые затраты на реальную или психологическую перестройку, которая требуется от покупателя при переходе от товара известного производителя к товару фирмы – новичка
6. доступ к сбытовым сетям: сбытовики могут быть очень осторожны в предоставлении доступа для новых товаров. Иногда новая фирма вынуждена создавать новый канал сбыта
7. эффект опыта бывает значительным в секторах с высокой долей ручного труда.

Угроза товаров заменителей возрастает в результате технологических достижений, изменяющих отношение качество/цена заменителя по сравнению с существующим на рынке товаром.

Возможность давления со стороны клиентов зависит от следующих факторов:

1. группа клиентов сконцентрирована или объем ее покупок составляют значительную долю продаж поставщика
2. товары, приобретаемые клиентом, составляют важную сеть его собственных издержек
3. товары слабо дифференцированы, клиенты уверены, что найдут других поставщиков
4. издержки перехода, связанные со сменой поставщика незначительны
5. клиенты являются опасными претендентами на приход на рынок, т.е., если мы назначаем слишком высокую цену, то есть опасность того, что он клиент сам начнет производить покупаемый у нас товар
6. клиент обладает исчерпывающей информацией о спросе, реальных ценах рынка и об издержках поставщика.

Способность поставщиков добиваться выгодных условий от клиентов обусловлены тем, что у них есть возможность повысить цены на свои поставки, снизить качество товаров или ограничить их объем поставляемый конкретному клиенту.

Условия, которые дают поставщику большую силу в коммерческих переговорах, аналогично рассмотренными, применительно к клиенту.

II. Структура рынков.

Различают 4 конкурентные структуры:

1. чистая (совершенная конкуренция)
2. олигополия
3. монополистическая конкуренция
4. монополия.

1. При чистой конкуренции, которая встречается на рынках унифицированных товаров, сырьевых, пищевых продуктов и минерального сырья единственная открытая линия действия – изменение объема производства и объема поставок в зависимости от цены. В долгосрочной перспективе цель – избавиться от анонимности чистой конкуренции, дифференцируя свои товары, уменьшая степень их заменяемости или создавая издержки перехода для покупателей.

2. Ситуация олигополия чаще всего встречается на рынках товара в стадии зрелости, когда первичный спрос является не расширяемым. Взаимосвязь между конкурентами, чем сильнее, тем менее дифференцированы их товары. На данном рынке жизненно необходимо следить за конкурентами и пытаться предугадать возможные действия соперника в ответ на наши маневры.

Действие марки А	Реакция марки В		
	Цена (P)	Реклама (A)	Качество(Q)
Цена	70p,p	20p,a	10p,q
Реклама	40a,p	40a,a	20a,q
Качество	60q,p	10q,a	30q,q

Строки обозначают действия, инициированные маркой А. Реакции марки В сгруппированы по столбцам. На диагонали вероятность того, что марка В ответит марке А тем же способом. Например, на снижение цены – снижением цены.

Если вероятность 40% из 100%, что конкурент снизит цену, но только 30 %, что улучшит качество, то лучше улучшить качество, где опасность имитации ниже.

В случае снижения цены возникнет ценовая война и соответственное снижение рентабельности по всей отрасли.

3. Монополистическая конкуренция основана на стратегии дифференциации. Если элемент дифференциации мало заметен и не признан рынком, фирма должна сформировать сигналы, чтобы добиться известности товара. Рыночная сила оценивается способностью фирмы заставить рынок принять цену более высокую, чем у приоритетных конкурентов. Одной из мер этой способности на рынке монополистической конкуренции служит эластичность спроса по цене для дифференцированного товара. Чем ниже эластичность спроса, тем менее чувствителен рынок к повышению цены на товар. Оптимальная цена на рынке монополистической конкуренции определяется так:

$$P_{\text{опт}} = C * \frac{E}{1 + E}, \quad \text{где } C - \text{с/с}$$

E – эластичность спроса по цене.

4. Монополия часто встречается в форме монополии новатора. Она наблюдается в фазе введения товара на рынок, в зарождающихся секторах характеризующихся технологическими инновациями.

III. Конкурентное преимущество.

Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя либо за счет сокращения издержек, либо повышения эффективности. Конкурентное преимущество называется внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которая создает ценность для изготовителя.

Стратегия доминирования по издержкам базируется главным образом, на организационном или know-how фирмы. Данные 2 типа конкурентных преимуществ часто бывают не совместимыми.

IV. Преимущество по издержкам. Закон опыта.

Рост производительности труда при реализации стратегии доминирования по издержкам активно используется японскими компаниями при проникновении на западные рынки. Снижение издержек и соответственное повышение производительности при массовом производстве получило название эффекта опыта.

Закон опыта гласит, что “издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на

фиксированный процент при каждом удвоении продукции”⁵. Реализация закона опыта всецело зависит от мероприятий по снижению себестоимости, закон опыта не является неотвратимым, поскольку издержки не снижаются сами по себе если их не снижают. Не следует путать закон опыта с эффектом масштаба. Снижение издержек в результате уменьшения доли постоянных затрат на единицу продукции при увеличении выпуска продукции происходит неотвратимо.

Эффект опыта реализуется в результате улучшений вносимых в производственный процесс как результат обучения, реализуемого по **мере роста суммарного объема выпуска**. Эйбл и Хэммонд выявили шесть различных источников закона опыта.

- Эффективность ручного труда: повторно выполняя определенное задание, рабочие приобретают сноровку, овладевают новыми приемами, находят кратчайшие пути повышения эффективности.

- Специализация по видам и методам работы. Специализация повышает производительность выполнения задания.

- Новые производственные процессы. Технологическая инновация, например роботизация или компьютерное управление, может стать важным источником снижения издержек.

- Эффективное использование оборудования. Плановая производительность оборудования может быть повышена благодаря новаторским подходам найденным, по мере накопления опыта.

- Изменения в использовании ресурсов. Приобретая опыт, изготовитель часто может перейти на более дешевые ресурсы, например набрать менее квалифицированный персонал или применить автоматизацию.

- Новая концепция товара. Получив хорошее представление о том, чего ожидают от товара, фирма часто может переработать его, например чтобы потреблять меньше ресурсов.⁶

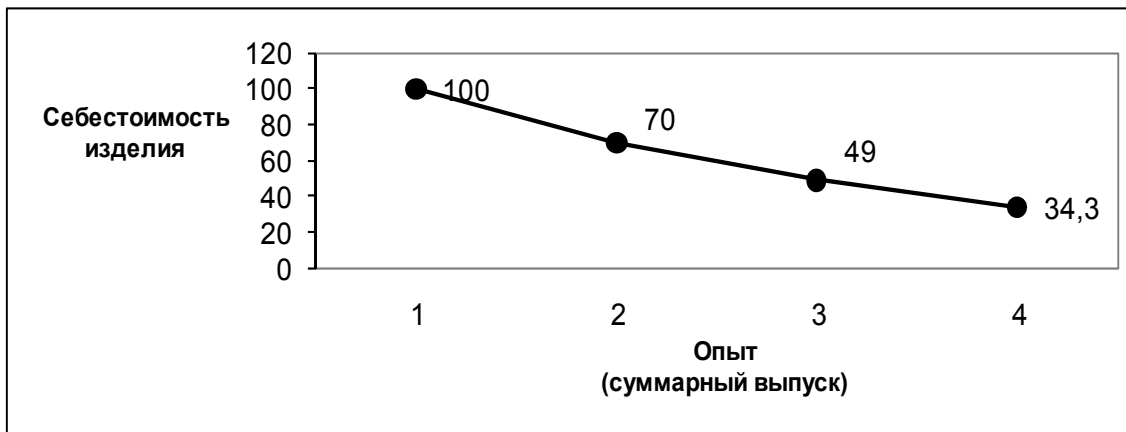
Все эти факторы находятся под прямым контролем фирмы, поскольку являются частью общей политики повышения производительности, цель которой выпускать тот же товар с меньшими издержками или улучшенный товар с эквивалентными издержками.

Кривая опыта описывается следующей формулой⁷:

⁵ Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. :Наука, 1996, с.127.

⁶Abbel D.E.,Hammond J.S. Strategic market planning Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall,1979.-p112

⁷ Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. :Наука, 1996, с.153.



$$C_p = C_b \left(\frac{Q_p}{Q_b} \right)^{-E}$$

C_p – плановые издержки

C_b – базовые издержки

Q – суммарный объем продукции

E – константа

На практике принято исходить из удвоения объема продукции. Тогда отношение между ожидаемым накопленным опытом (Q_p) и базовым опытом (Q_b) равно 2, и мы имеем

$$\frac{C_p}{C_b} = 2^{-E} = \gamma \qquad \frac{C_p}{C_b} = \gamma$$

где величина обозначаемая γ , называется наклоном кривой опыта

На практике значения наклона лежат в пределах от 70% (значительный эффект опыта) до 100% (нулевой эффект). По наблюдениям БГК (Бостон Консалтинг Групп), большинство реальных кривых опыта имеет наклон в пределах 70-80%⁸. Это означает, что при удвоении суммарного выпуска продукции издержки на производство продукции будут составлять 70-80% от базовых.

Японские производители первыми начали активно использовать эффект опыта при реализации стратегии массового производства. Они сознательно устанавливают зависимость между накоплением опыта и издержками, а не полагаются на их стихийную связь.⁹ Вследствие этого в начале 80-х годов серьезно пошатнулись позиции многих европейских и

⁸Subhash C. Jain Marketing planning and strategy/ 2-nd Ed/ South-western publishing Co.,1985 p 668

⁹Шонбергер Японские методы управления производством. Девять простых уроков. -М., 1988 с.66

американских фирм, неспособных удерживать низкие отпускные цены, на уровне японских.

К числу причин выбора японских производителей данной стратегии и согласия на более низкую норму прибыли относятся:

1. Низкие справочные цены. Они способствуют заключению контрактов на первоначальную продажу. Это дополнительное средство повышения эффективности внешнеторговых операций .
2. Поддержание в дальнейшем невысокой нормы прибыли . Это обстоятельство позволяет заключать все новые контракты , что влечет за собой расширение масштабов производства и стимулирует рост производительности, особенно на предприятиях использующих систему точно вовремя и комплексное управление качеством. Норма прибыли может оставаться на низком уровне , но величина валовой прибыли будет высока ввиду повышения объемов продаж.¹⁰

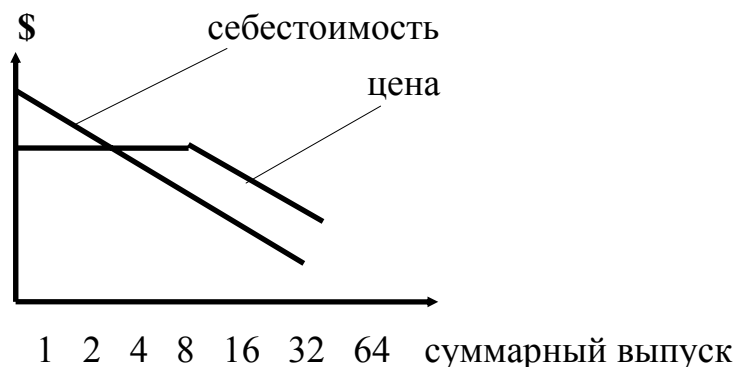
Президент американской фирмы "Тексас инструмент" Ф.Дж.Бьюси отмечает: "Тексас инструмент"- первая неамериканская компания , которая понимает и использует кривые накопления опыта. Ключевым моментом в этом деле является проектирование с учетом издержек, при котором заблаговременно определяются издержки производства проектируемого продукта и система, которая будет способна произвести продукцию в пределах заданных издержек. Эффект достигается не только за счет превышения объема производства. Он включает в себя постоянное снижения издержек производства через улучшение конструкции изделия и усовершенствование производственных процессов».¹¹

Для предприятий, доля рынка которых быстро растет , независимо от того расширяется базовый рынок или нет, потенциал снижения издержек особенно важен.

Стратегическим следствием закона опыта является то, что самый эффективный путь завоевания доли рынка состоит в установлении цены проникновения , т.е. в фиксации цены на уровне , предугадывающем ее будущее снижение. Данная стратегия активно используется зарубежными производителями химической продукции для проникновения на российский рынок фототехнических товаров. Фирма предвидит снижение своих издержек на единицу продукции по мере расширения объема выпуска и ставит своей целью обеспечить рост , более быстрый, чем для базового рынка в целом. и следовательно , увеличение своей доли рынка. Цену продаж она изначально устанавливает на этот прогнозируемый объем выпуска.

¹⁰ Шонбергер Японские методы управления производством. Девять простых уроков. -М., 1988 с.68

¹¹ Макмиллан Ч. Японская промышленная система. -М., 1988. с.252-253



Ценовая стратегия при реализации эффекта опыта.

Если рост суммарного объема выпуска ведет к снижению издержек и если фирма способна защитить преимущества приобретаемого опыта, эффект опыта ведет к созданию барьера для входа новых фирм и преимуществу по издержкам для лидера.

Закон опыта позволяет понять, как возникает конкурентное преимущество, базирующееся на разнице издержек на единицу продукции у фирм, действующих на том же рынке и пользующиеся теми же средствами производства:

- у фирмы, выпустившей наибольшее количество продукции, будут самые низкие издержки, если она правильно реализовала свой эффект опыта.

- фирма стремящаяся к расширению, будет стремиться как можно скорее спуститься по своей кривой опыта, чтобы получить преимущество по издержкам перед своими прямыми конкурентами.

- в этих обстоятельствах цель заключается в том, чтобы расти быстрее конкурентов; это подразумевает рост своей доли рынка.

- цель быстрого роста легче всего достижима на начальном этапе, когда эффект опыта наиболее значителен.

- самый эффективный путь завоевания доли рынка состоит в установлении цены проникновения, т.е. в фиксации цены на уровне, предугадывающем ее будущее снижение.¹²

Тема 8 Анализ экономической, социальной и политической среды.

I. Анализ внешней среды.

II. SWOT анализ.

Данный раздел анализа внешних факторов, влияющих на деятельность фирмы особенно важны для России, находящейся изменяющейся внешней среды.

¹² Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. -СПб. :Наука, 1996, с.153.

В данном разделе рассматриваются главные индикаторы:

- демографические
- экономические
- технологические
- экологические
- политические
- юридические
- социальные
- культурные, которые влияют на развитие рынка.

Содержание данного отдела варьируется от типа фирмы, ее размеров и профиля. Вышеперечисленные факторы относятся к неконтролируемым, т.е. они не могут управляться организацией и ее службами маркетинга.

Руководству надо постоянно следить за внешней средой и учитывать ее влияние, поскольку даже самый хороший план маркетинга не сможет реализоваться при негативном воздействии неконтролируемых факторов.

В плане должны быть предусмотрены процедуры в случае возникновения непредвиденных обстоятельств. Следует ответить на ряд вопросов:

1. Экономическая среда:

1) Какие основные события в сфере налогов, курса доллара, цен на сырье, процентов кредитования могут произойти.

2) Как мы ответим на эти изменения.

2. Технологическая среда

1) Какое развитие технологии может повлиять на спрос на наши товары.

2) Что мы предпримем.

3. Социально – демографическая и культурная среда

1) Какие социально – демографические изменения затрагивают наш бизнес.

2) Как изменились позиции покупателей.

3) Что мы сделали.

4. Политическая среда

1) Какие из предлагаемых законов могут сказаться на деятельности фирм.

2) Подвергается ли наша фирма нападкам со стороны общества потребителей.

3) Наши действия.

5. Экологическая среда

1) Связаны ли мы с загрязнением окружающей среды.

2) Наши действия если мы станем мишенью экологических движений.

Эти сведения полезны для проработки сценариев развития рынка не только базового, но и альтернативных сценариев, учитывающих наиболее критичные факторы среды. Информация, с которой должна работать система постоянного слежения за средой, обширна и, как правило, рассеяна во множестве источников: в интернете, статьях, монографиях, журналах и т.д.

II. SWOT анализ.

Стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

Угроза – то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей, снижение покупательной способности потребителя.

Возможности – нечто дающее фирме шанс упрочить свое положение: внедрение новых технологий, выпустить новый продукт, снижение налогов, рост доходов населения.

Слабые и сильные стороны внутренней среды также как угрозы и возможности определяют условия успешного существования организации.

SWOT – анализ (сила, слабость, возможности, угрозы).

	Возможности:	Угроза:
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
Сильные стороны: 1. 2. 3.	Сила и возможность (следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, что получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде)	Сила и угроза (использование силы для устранения угроз)
Слабые стороны: 1.	Слабость и возможность (стратегия должна быть построена так, чтобы за счет появившихся возможностей	Слабость и угроза (вырабатывать стратегию, которая позволяет избавиться от слабости и

2.	попытаться преодолеть имеющиеся в организации	предотвратить угрозу)
3.	слабости)	

Этапы проведения SWOT анализа:

1. Изучаются сильные стороны: платежеспособность товаров, цена товара, прогрессивные технологии, квалификация кадров, цена ресурсов, географическое положение фирмы, сила конкуренции на входе и выходе системы менеджмента, инфраструктура.
2. Изучение слабостей фирмы (он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемых товаров по всем рынкам).
3. Изучаются факторы макросреды фирмы: политические, экономические, рыночные, с целью прогнозирования стратегических (на будущее) или тактических (здесь и сейчас) угроз фирме и своевременного предотвращения убытков от них.
4. Изучаются стратегические и тактические возможности фирмы, необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.
5. Согласуются силы с возможностями для формирования проект отдельных разделов стратегии фирмы.

Влияние возможностей на организацию:

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Возможности, выпадающие на поля ВС, ВУ, СС имеют большое значение для организации и их нужно использовать обязательно.

Возможности, выпадающие на поля СМ, НУ, НМ практически не заслуживают внимания организации.

Оставшиеся возможности используют в том случае, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Влияние угроз на организацию.

Вероятность реализации угроз	разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Поле ВР, ВК, СР представляют огромную угрозу для организации и требуют немедленного и обязательного устранения.

Поля ВТ, СК, НР должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены в первостепенном порядке.

Поля НК, СТ, ВЛ внимательный и ответственный подход к их устранению.

Оставшиеся поля внимательное отслеживание их развития, хотя не ставится задача их первостепенного устранения.

Профиль среды.

Факторы среды	Возможности для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $D=A*B*C$.
---------------	---------------------------	--------------------------	--------------------------	------------------------------

В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

1. оценка его важности для отрасли по шкале: 3 – сильное значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение.
2. оценка влияния на организацию; 3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние, 0 – отсутствие влияния.
3. оценка направленности влияния по шкале: (+1) – позитивная направленность, (-1) – негативная направленность.

Далее все экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации.

Тема 9. Матричные методы анализа стратегических направлений

- I. Матрица БКГ (Бостон консалтинг групп).
- II. Матрица Мак - Кинси

I. Матрица Бостон консалтинг групп

В матрице БКГ для анализа стратегии на олигопольных рынках используется 2 критерия:

1. Темп роста целевого сегмента (рынка) в качестве индикатора привлекательности рынка
2. Доля рынка относительно самого опасного конкурента в качестве индикатора конкурентоспособности.



В основе БКГ лежит 2 гипотезы:

1. В результате действия эффекта опыта существенная доля рынка означает наличие конкурентного преимущества в отношении издержек, т.е. самый крупный конкурент будет иметь наивысшую рентабельность при продаже по ценам рынка и для него финансовые потоки будут максимальны.
 2. Присутствие на растущем рынке означает повышенную потребность в средствах финансирования роста (для расширения производства и интенсивной рекламы) соответственно товары на рынке с малым темпом роста не нуждаются в большом финансировании.
- Таким образом, для предприятия необходим сбалансированный набор проектов (товаров), находящихся в различных фазах жизненного цикла.

Анализ позволяет сделать следующие выводы:

1. для звезд - сохранение лидерства
2. для собак - уход с рынка или низкая активность
3. для «?» – инвестирование или селективное развитие
4. для дойных коров – получение максимальной прибыли.

Положение внутри матрицы позволяет оценить денежные потребности и потенциал рентабельности.

Прибыль в БКГ является функцией конкурентной позиции, а денежные потребности определяются фазой жизненного цикла, т.е., чем больше темп роста отрасли, тем больше нужны финансовые вложения для расширения производства и рекламы.

По распределению объемов продаж по квадратам можно оценить равновесие портфеля, направление деятельности или товаров.

В идеале портфель предприятия должен состоять из товаров способных давать свободные денежные средства и из группы товаров в фазе введения товара на рынок или роста, способных обеспечить долгосрочные интересы фирмы. При этом финансирование второй группы осуществляется из средств, которые дает первая группа.

Ограничения модели:

1. модель работает в отраслях с массовым производством, т.е., где доля рынка пропорциональна рентабельности
2. методика учитывает лишь внутренние конкурентные преимущества, но не учитывает внешние, например, дифференциацию
3. проблемы измерений.

II. Матрица Мак-Кинси

Матрица Мак-Кинсей разработана для анализа положения предприятий на рынках дифференцированной продукции: монополистической конкуренции и дифференцированной олигополии. В отличие от матрицы БКГ она способна учитывать различия в качественных характеристиках предлагаемых на рынках товаров.

П Р И В Л Е К А Т Е Л Ь Н О С Т Ь	100	В Селективный рост		С Агрессивный рост
	Высокая		1	
	Средняя	4	3	2
Низкая	0	А Деинвес- тирование	5	Д Низкая активность
		Низкая	Средняя	Высокая

Конкурентоспособность

Индикаторы привлекательности.

Критерии	Вес	Диапазон оценки		
		высокие	средние	отсутствуют
1. Барьеры входа		высокие	средние	отсутствуют
2. Темпы роста		<5%	От 5 до 10	>10%
3. Длительность цикла жизни		<2 лет	От 2 до 5	>5лет
4. Потенциал валовой прибыли		<15%	От 5 до 25	>25%
5. Острота конкуренции		Крупные конкуренты	Много мелких конкурентов	Конкурентов нет
6. Возможности неценовой конкуренции		Товар стандартизован	Слабо дифференцирован	Сильно дифференцирован
7. Концентрация клиентов.				ан

Индикаторы конкурентоспособности.

Критерии	Вес	Диапазон оценки		
		<1/3 Лидера	>1/3 лидера	лидер
1. Доля рынка		> прямого Конкурента	= прямому конкуренту	< прямого конкурента
2. Издержки		Товар	товар слабо дифференцирован	уникальное предложение
3. Отличительные свойства		осваивается с трудом	осваивается легко	освоено полностью
4. Степень освоения технологии		посредники не контролируются	посредники контролируются	прямые продажи
5. Метод продаж		Отсутствует	имидж разный	сильный имидж
6. Известность – имидж				

В результате расчетов мы получаем двумерную систему классификации аналогичную матрице БКГ.

А - стратегия агрессивного роста – аналогична звездам

В – стратегия низкой активности – тип дойная корова

С – стратегия селективного роста – типичный знак вопроса

Д – стратегия продолжения деятельности без инвестиций или до инвестирования, как в случае собак.

Имеющиеся стратегические альтернативы таковы:

1. инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за эволюцией рынка

2. инвестировать в целях закрепления занимаемой позиции

3. инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию.

Такая стратегия более трудна, если привлекательность рынка средняя или слабая

4. снизить уровень инвестиций с намерением собрать урожай, например, продать бизнес

5. деинвестировать и уйти с рынка или из сегмента с низкой привлекательностью, где фирма не в состоянии добиться надежного конкурентного преимущества.

Таким образом, два вышеперечисленных метода портфельного анализа дают:

-четкое распределение направлений деятельности по рынкам товара или сегментам;

-количественное выражение конкурентоспособности и привлекательности, позволяющее сравнивать стратегическую ценность различных направлений показывают связи между стратегическим положением и экономическими и финансовыми показателями, особенно в БКГ. Но они требуют полной и надежной информации о состоянии рынков, о сильных и слабых сторонах фирмы и ее конкурентов, которые должны быть получены из анализа внешней среды.

Данный анализ помогает:

1. умерить внимание только к краткосрочным целям, добиваться равновесия между направлениями с немедленной отдачей и направлениями, подготавливающими будущее;
2. побудить фирму одновременно учитывать как привлекательность рынка, так и ее потенциал конкурентоспособности;
3. установить приоритеты в распределении кадровых и финансовых ресурсов
4. найти общий язык в масштабах всей фирмы и сформулировать ясные цели, усиливающие мотивацию и облегчающие контроль.

Тема 10 Базовые стратегии развития.

- I. Базовые стратегии роста М.Портера
- II. Стратегия доминирования по издержкам
- III. Стратегия дифференциации
- IV. Стратегия концентрации.

I. Базовые стратегии роста Майкла Портера.

При разработке стратегии развития в первую очередь необходимо определить тип удерживаемого конкурентного преимущества.

Для различных рынков следует отдавать предпочтение разным конкурентным преимуществам.

Для определения предпочтительного конкурентного преимущества следует ответить на вопросы:

1. каковы ключевые факторы успеха на данном рынке?
2. каковы сильные и слабые стороны фирмы по отношению к этим ключевым факторам?
3. каковы сильные и слабые стороны самого опасного конкурента по отношению к этим же ключевым факторам?

Исходя из этого, фирма может:

- определить конкурентные преимущества в отношении которых, у нее наилучшая позиция

- принять решение о достижении такого преимущества в конкретной области
 - попытаться нейтрализовать конкурентное преимущество своих соперников.
- Следует выбрать один из трех типов конкурентной стратегии.

	Уникальность товара с точки зрения покупателей	Низкие издержки
Весь сектор	Дифференциация	Доминирование по издержкам
Конкретный сегмент	Концентрация	

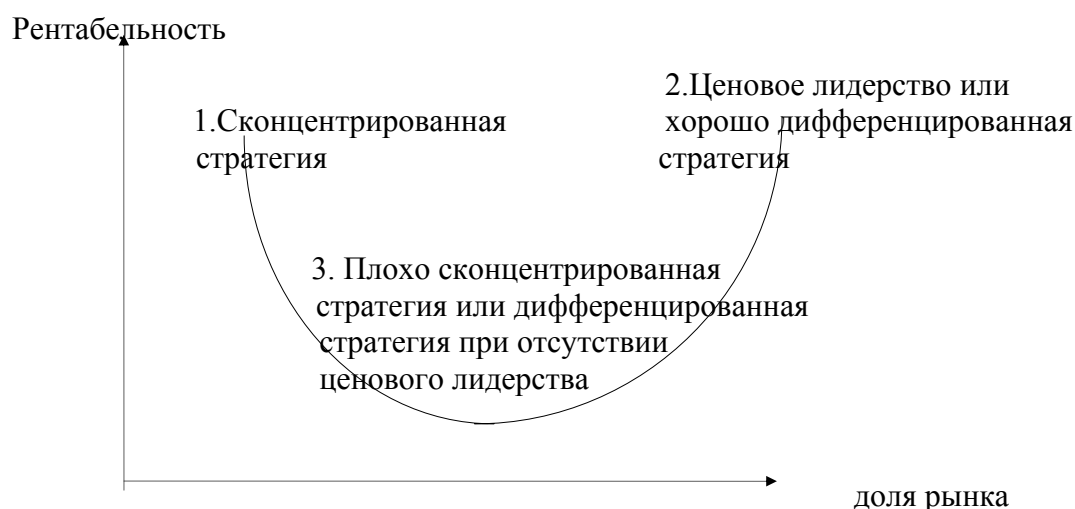


Рис. Связь доли рынка и дохода от инвестиций в общей стратегической модели Портера.¹³

1. Концентрация на нуждах одного сегмента
2. Доминирование по издержкам или хорошо дифференцированная стратегия.
3. Плохо сконцентрированная стратегия или дифференциация, стратегия при отсутствии ценового лидерства.

II. Стратегия доминирования по издержкам.

Эта базовая стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта опыта и масштаба. При данной стратегии пониженные сбытовые и рекламные издержки, в центре внимания низкие издержки по сравнению с конкурентами. Стратегия доминирования по издержкам может быть реально осуществлена только в случае если у

¹³ Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. «Практика маркетинга». - М.: Фолиум, 1995. - с. 78

предприятия большая емкость рынка, у потребителей очень высокая эластичность спроса по цене и у предприятия есть возможность наладить массовое производство. В настоящий момент, в Татарстане, стратегия доминирования по издержкам может быть реализована во многих областях химического производства. Это объясняется в первую очередь тем, что при анализе степени важности различных характеристик товара определяющим параметром на отечественных промышленных рынках является цена.

Риски стратегии:

- 1) технологические изменения, обесценивающие предшествующий опыт и инвестиции
- 2) диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, к имитаторам
- 3) не способность во время выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам
- 4) инфляция издержек, сужающая возможности фирмы по поддержанию разницы в ценах, необходимой для преодоления опасностей со стороны марок конкурентов.

III. Стратегия дифференциации.

Целью является придание товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают товар от предложений конкурентов.

Фирма стремится создать ситуацию монополистической конкуренции, в которой она, благодаря отличительным особенностям, обладает значительной рыночной силой в форме имиджа марки, технологического совершенства, внешнего вида и послепродажного сервиса.

Риски стратегии дифференциации:

1. разрыв в ценах относительно конкурентов с низкими издержками становится столь большим, что сохранить приверженность дифференцированной марки оказывается невозможным
2. роль фактора дифференциации снижается по мере того, как товар становится все более привычным
3. восприятие дифференциации снижается под влиянием имитации. Нужно ноу – хау в области маркетинга. Главной является способность предвидеть эволюцию рынка. Важна межфункциональная координация между НИОКР, производством и маркетингом.

IV. Стратегия специализации – это концентрация на нуждах одного сегмента без стремления охватить весь рынок. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам либо на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента.

Риски стратегии специализации:

1. разрыв в ценах по отношению к неспециализированным товарам конкурентов становится слишком большой
2. различия в требованиях к товару в пределах целевого сегмента и рынка в целом сокращаются
3. конкуренты выходят на еще более узкие подсегменты внутри целевого рынка.

Тема 11. Стратегическая гибкость. Синергизм и внутренняя взаимосвязь

I. Сущность синергии.

II. Виды синергии.

III. Мотивы интеграции предприятий

I. Сущность синергии.

Синергия означает стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках, повышается эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства.

Эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий $1+1=3$.

Синергетический портфель – это группа предпринимательских подразделений, принадлежащих одному владельцу и стратегически связанных друг с другом. Ее противоположностью является дифференцированный портфель или конгломерат.

Примером синергетического портфеля является авиакомпания, которая владеет гостиницами, наземным транспортом и занимается обслуживанием аэропортов.

II. Виды синергии

1. Рыночная синергия

Обеспечивается таким способом, как совместная продажа продуктов одной группы. Ее можно получить с помощью продуктовой стратегии или совместного внедрения на рынок.

Рыночным синергетическим элементом является применение хорошо зарекомендовавших себя марок и фирм при маркировке нового продукта. Например бренды: Fa, Samey.

2. Синергия издержек.

Это общее применение оборудования, сети распределения, торгового персонала и т.д. Например, объединения Мерседес и Крайслер.

3. Технологическая синергия.

Она возможна при перенесении технологии разработанной для одной цели в другие сферы. Например, Тефлон создан фирмой Дюпон для облегчения возврата космических кораблей.

Технологическая синергия часто становится открытием стратегического значения.

4. Управленческая синергия.

Синергетическим потенциалом почти определенно обладает управление высшего уровня.

Известно, что хороших управляющих высшего уровня не хватает, а средства, используемые для подготовки и повышения квалификации руководителей высшего уровня не достаточны, это означает, что попытки получить синергетический эффект от использования одаренных руководителей высшего уровня путем объединения и приобретения предприятий часто имеет серьезные основания.

Тема 12 Разработка программы действий бюджета, их контроль и анализ расхождений.

- I. Разработка стратегической программы.
- II. Способы планирования и контроля.
- III. Анализ расхождений.
- IV. Проблемы проведения стратегических изменений и конфликты в организации

I. Разработка стратегической программы.

После того, как направления действий определено, должно быть подготовлено детальное описание необходимых средств по каждому компоненту комплекса маркетинга.

Достижение цели предполагает наличие компонентных кадровых ресурсов, действующих в рамках подготовленной структуры. Отсутствие знаний в области стратегического маркетинга у персонала может привести к тактическим ошибкам, которые чаще всего неисправимы.

Отсутствие знаний у высшего управленческого персонала в области стратегического маркетинга приводит к глобальным стратегическим ошибкам, последствия которых бывают разрушительны для всего предприятия.

Наличие плана позволяет предусматривать набор недостающего персонала или повышения квалификации имеющихся сотрудников.

План может включать также перестройку структуры фирмы.

Программа действий содержит подробное описание всех мероприятий, которые нужно выполнить, чтобы осуществить избранную стратегию. Она дополняется календарным планом и документом, фиксирующим распределение ответственности и обязанности между исполнителями программы.

Прежде всего, необходимо детально продумать каждую стратегию.

Важно определить последовательность действий и установить тип зависимости между действиями. Выделяются действия, решать которые можно независимо друг от друга, и действия, связанные последовательной зависимостью.

Результат действий заносится в таблицу.

№	Действие (задача)	Входящая информация		Результующий документ или иной итог	Исполнители	Срок исполнения	Потребители результирующего документа	Расходы
		какая	откуда					
1	2	3	4	5	6	7	8	

В данной таблице поэтапно описывается план реализации выбранной стратегии. В таблице в первой колонке содержится полный набор действий для реализации данной стратегии. Действия располагаются в порядке, отражающем логическую последовательность процесса управления.

Во вторую колонку записывают исходную необходимую для выполнения данных мероприятий информацию.

Третья колонка показывает источник исходной информации для выполнения необходимых действий, т.е. подразумевается организация подразделения или отдельные должностные лица, представляющие информацию для выполнения указанных мероприятий.

В четвертой колонке назван документ или иной итог, получаемый в результате выполнения соответствующих действий.

Пятая колонка содержит исполнителей действий, т.е. подразделения или конкретных должностных лиц, отвечающих за выполнение и итог мероприятия, может быть и несколько исполнителей, в этом случае необходимо выделить ответственного исполнителя, организующего решения данного мероприятия.

В шестой колонке указывается срок исполнения.

В седьмую колонку заносят потребителей документа. Это могут быть отдельные подразделения или конкретные работники. Ответственный потребитель качественно оценивает результат выполнения мероприятий и с момента приемки он несет полную ответственность за реализацию решения, зафиксированного в результирующем документе.

Восьмая колонка показывает расходы.

II. Способы планирования и контроля.

Планирование может осуществляться различными способами. Чаще всего оно состоит из двух этапов.

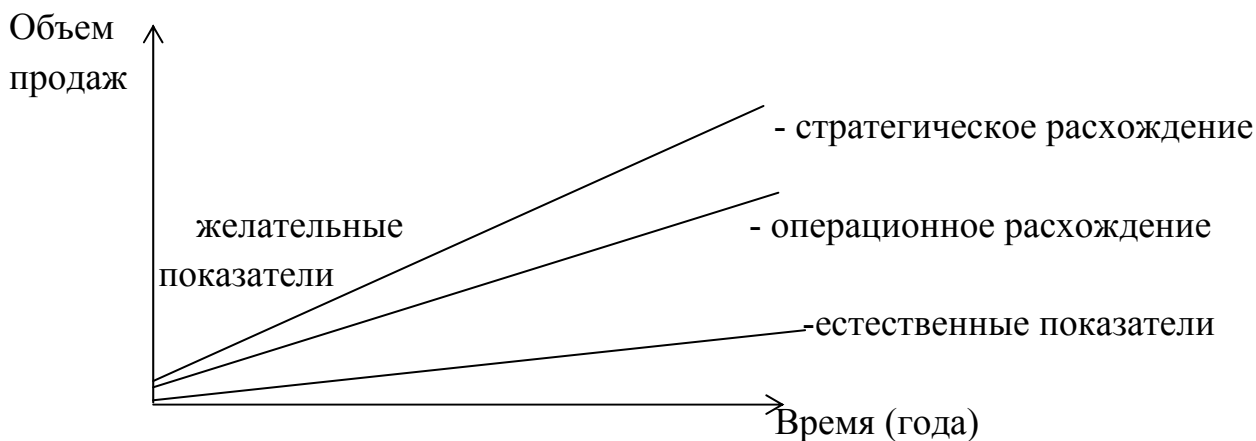
Руководители подразделений, управляющие товарами и марками, определяют свои потребности в финансировании. Эти данные обобщаются менеджерами по маркетингу и представляются исполнительной дирекции. Исполнительная дирекция анализирует бюджет, оценивает совместимость конкретных целей и средств с широкими целями фирмы. Иногда планы представляются руководству в два этапа. Вначале как стратегический план и позже как план реализации этих стратегий. Такой подход позволяет первоначально концентрировать внимание на выработке маркетинговых стратегий, не обременяя себя деталями их реализации.

В процессе обсуждения участвуют также менеджеры по основным функциям, которых затрагивает стратегический план. Это менеджеры по маркетингу, финансам, производству НИОКР и персоналу.

В этом одна из причин, по которой стратегический план должен представлять собой письменный документ, поскольку он распределяет обязанности каждого руководителя.

Чем крупнее предприятие и чем больше годовой оборот, тем чаще следует просматривать стратегический план.

III. Анализ расхождений.



Проводя анализ целей, бывает полезно оценить расхождения между ожидаемыми показателями при реализации гипотезы естественного роста и желаемыми показателями – соответствующими гипотезе оптимального роста.

Естественные показатели соответствуют результатам, которые будут получены при сохранении тенденции товаров и рынков при отсутствии серьезных попыток повышения эффективности.

Желаемые показатели соответствуют реализации приоритетных целей фирмы и конкретных задач, стоящих перед ней.

Операционное расхождение отражает имеющийся потенциал улучшения существующих товаров, рынков, который может быть реализован при осуществлении стратегии рационализации (повышающей эффективность маркетинга, но не изменяющей структуру фирменного портфеля).

Стратегическое расхождение может быть ликвидировано только с помощью новых товаров, новых рынков, экспорта, диверсификации, интеграции.

Обнаружив расхождения, следует разработать стратегии их ликвидации и оценить ожидаемый вклад каждой из них в достижении желаемых показателей.

IV. Проблемы проведения стратегических изменений и конфликты в организации

Трудности задачи проведения изменений в организации связаны с тем, что всякое изменение встречает сопротивление, иногда столь сильное, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменение.

Для того, чтобы провести изменение необходимо проделать следующее:

1. вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение
2. уменьшить сопротивление (потенциальное и реальное) до возможного минимума
3. установить статус-кво нового состояния

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов:

1. принятие или непринятие изменения
2. открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению

Матрица «изменение-сопротивление»

Проявление отношения к изменению	Сторонник	Противник
Открытое	Принимается изменение	Не принимается изменение
Скрытое	Пассивный сторонник	Опасный элемент

Руководство на основе бесед, интервью, анкет и других форм сбора информации должно выяснить, какой тип реакции на изменение будет наблюдаться в организации.

Менеджеры должны помнить, что, проводя изменения, им следует демонстрировать высокий уровень уверенности в его правоте и необходимости и стараться быть по возможности последовательным в реализации программы изменения. Огромное значение в этом случае имеет полная информация, постоянно доводимая до работников организации.

Большое влияние на управление сопротивлением оказывает стиль проведения изменения.

Автократический стиль бывает полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев считается более приемлемым стиль, при котором руководство уменьшает сопротивление за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился сопротивлению.

Тема 13. Стратегии роста фирмы.

- I. Матрица Ансоффа.
- II. Стратегии интенсивного роста
- III. Стратегии интеграции
- IV. Стратегия диверсификации
 - I. Матрица Ансоффа

	Товар новый	Товар существующий
Существующий	R=33 Издержки 800% Развитие товара (новая марка для существующих клиентов)	R=50 Издержки 100% Расширение рынка
новый	Диверсификация R=5% Издержки 1200-2000%	Развитие рынка R=20% Издержки 200-400%

Большинство фирменных стратегий предусматривают цели роста.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

1. рост по отношению к базовому рынку – интенсивный рост
2. рост по отношению к производственной цепочке (интеграция вперед или назад) относительно основной деятельности – интегративный рост
3. рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности – рост посредством диверсификации.

На матрице Ансоффа 3 стратегии относятся к интенсивному росту, а стратегия интеграции не рассматривается.

II. Интенсивный рост.

Он оправдан, когда фирма не до конца использовала возможности, присущие ее нынешним товарам и рынкам. Для выявления возможностей интенсивного роста удобно пользоваться матрицей Ансоффа. По отношению к новым товарам, матрица возможностей предусматривает 2 альтернативные стратегии:

- a. разработка новых видов продуктов, расширения ассортимента для уже существующих потребителей
- b. внедрения в производство товаров, предназначенных для продажи на неосвоенных прежде, рынках сбыта.
 1. Стратегии расширения рынка:
 - a) Глубокое внедрение на рынок заключается в изыскании фирмой путей увеличения сбыта своих существующих товаров на существующих рынках с помощью более агрессивного маркетинга.

Развитие первичного спроса:

- привлечение новых пользователей товара;
- побуждение к более частому использованию товара;
- побуждение к большому разовому потреблению;
- обнаружение новых возможностей использования существующего товара.

Подобная стратегия типична для фирмы лидера, которая больше всего выигрывает от расширения рынка.

b) Увеличение своей доли рынка.

1. привлечь бывших клиентов конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров
2. улучшить товар
3. снизить цену
4. укрепить сбытовую сеть
5. провести стимулирование сбыта (раздача образцов, купонов и т.д).

Все данные мероприятия проводятся на стадии зрелости жизненного цикла рынка товара.

с) Приобретение рынков:

1. покупка фирмы конкурента
2. создание СП.

Следующие 3 стратегии: - защитные.

Они заключаются в защите своего положения за счет улучшения связей с клиентами. Основной упор делается на операционный маркетинг.

d) Стратегия рационализации рынков:

1. сфокусироваться на самых рентабельных сегментах
2. обратиться к самым эффективным дистрибьюторам
3. уйти с некоторых сегментов.

e) Организация рынка:

Повлиять в разрешенных законодательством пределах на уровень эффективности сектора.

2. Стратегия развития рынков.

Цель – рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки.

a) Новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке. Например, промышленный товар на потребительский рынок, предложить товар в другом секторе промышленности.

b) Использовать новые каналы сбыта, ввести товар в новую сбытовую сеть. Например, продавать напитки в местах работы; продавать мебель в гостинице по прямому каналу.

с) Территориальное внедрение.

Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и маркетинговое ноу – хау.

3. Совершенствование товара.

Направлены на рост продаж за счет разработки улучшенных или новых товаров, ориентированных на рынке, на которые действует фирма.

Существуют 6 стратегий совершенствования товара:

1. добавления характеристик.

Увеличить число функций или характеристик товара и за счет этого расширить рынок.

2. расширения товарной гаммы:

Разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества.

3. обновления товаров:

Восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары улучшенные функционально или технологически.

4. приобретения гаммы товаров:

Дополнить или расширить существующую гамму товаров, используя внешние средства.

5. рационализация гаммы товаров:

Модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства и сбыта.

Например, стандартизировать гамму и не выпускать низко рентабельные товары.

Главным инструментом данной группы стратегии роста является товарная политика и анализ сегментов рынков.

III. Стратегия интеграции.

Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя различные, стратегически важные для нее, звенья в цепи производства и сбыта товара.

1. Интеграция назад - чтобы защитить стратегически важный источник снабжения (полупроводники с компьютерами).

2. Интеграция вперед – обеспечение контроля над выходными каналами (полиэтилен – трубный завод).

3. Горизонтальная интеграция – заключается в приобретении конкурента.

IV. Диверсификация.

Эта стратегия оправдана, если наш базовый рынок находится на стадии зрелости или спада, либо мы наблюдаем зарождение новой отрасли и данная, область деятельности находится на стадии введения или роста, имея синергетическую связь с нашей базовой областью деятельности.

Диверсификация подразделяется на:

Концентрическую (существует эффект синергии с базовой областью деятельности)

Конгломератную (фирма осваивает виды деятельности, не связанные с основной областью деятельности не технологически, не коммерчески).

Характер цели	Синергия	Конгломерат
Наступательная	Экспансия (интеграция)	Развертывание
Защитная	Замена	Свертывание

Учебное издание

**Султанова
Дильбар Шамилевна**
доктор экономических наук

**Мисбахова
Чулпан Адиповна**
кандидат социологических наук

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Корректор Габдурахимова Т.М.
Худ. Редактор Федорова Л.Г.
Тех. Редактор Федорова Л.Г.

Сдано в набор 01.09.2011
Подписано в печать 01.10.2011
Бумага писчая. Гарнитура таймс
Усл.печ. Л. 3,3 Тираж 100
Заказ № 11

НХТИ (филиал) ГОУ ВПО «КГТУ», г. Нижнекамск, 423570,
Ул. 30 лет Победы, д. 5а.