

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

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ХИМИЧЕСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**Допущено УМО по образованию в области производственного менедж-
мента в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заве-
дений, обучающихся по специальности 080502 «Экономика и управление
на предприятии химической промышленности»**

Нижекамск
2011

УДК 338
ББК 65.23
С 83

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 Стратегическое планирование в химической промышленности : учебное пособие / Д.Ш. Султанова, Ч.А. Мисбахова. – Нижнекамск : Нижнекамский химико-технологический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», 2011. - 94 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 «Стратегическое планирование в химической промышленности»

Стратегическое планирование является дисциплиной специализации в системе подготовки экономиста-менеджера по специальности «Экономика и управление на предприятии химической промышленности». Экономический рост предприятия неразрывно связан с внедрением стратегического управления, предполагающего анализ изменений во внутренней и внешней среде предприятия и поиск возможностей наиболее эффективного использования ресурсов предприятия. Выбор стратегического пути развития требует навыков использования существующих моделей отбора стратегий роста предприятия. Особую актуальность данная дисциплина приобретает в свете роста конкуренции с зарубежными производителями нефтехимической и химической продукции. Данный факт определяет большую значимость изучения дисциплины «Стратегическое планирование в химической промышленности» в процессе обучения студентами по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии» (по отраслям) и по профилям «Производственный менеджмент» бакалавриата направления «Менеджмент», «Экономика предприятия» направления «Экономика».

1.1. Цели преподавания и задачи изучения дисциплины

Цель дисциплины «Стратегическое планирование в химической промышленности» состоит в формировании комплекса знаний и умений, необходимых для принятия обоснованных долгосрочных управленческих решений.

Задачи дисциплины заключаются в следующем:

- дать теоретические основы обоснования выбора типа конкурентного преимущества;
- научить студентов методам оценки конкурентных позиций товаров фирмы;
- обеспечить практическими рекомендациями по выбору оптимальных стратегий роста предприятия на основе анализа изменений во внутренней и внешней среде предприятия.

Указанные связи дисциплины дают студенту системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с Государственным образовательным стандартом, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности экономиста-менеджера.

1.2. Цели, достигаемые при обучении

В итоге овладения курсом студенты должны:

а) иметь представление о:

- этапах реализации стратегического планирования на предприятии;
- жизненном цикле рынка товара;
- типах конкурентных преимуществ;
- базовых стратегиях роста предприятия.

б) знать:

- сущность и принципы стратегического планирования;
- фазы жизненного цикла рынка товара;

- детерминанты спроса;
 - стратегии охвата рынка;
 - виды конкурентных преимуществ;
 - методы портфельного анализа бизнес-проектов («БКГ», «Мак-Кинси», «Мерседес-Даймлер»);
 - конкурентные стратегии.
- в) уметь:
- формулировать оптимальные стратегии для предприятий, исходя из фазы жизненного цикла рынка товара, типа конкурентного преимущества товара и неконтролируемых факторов внешней среды;
 - владеть методиками портфельного анализа бизнес-проектов;
 - анализировать альтернативы и последствия изменений позиционирования предприятий;
 - определять оптимальные стратегии продвижения товара на рынке.

1.3 Перечень дисциплин, усвоение которых необходимо для данного курса

Для успешного освоения дисциплины «Стратегическое планирование» студентам необходимо знать основные положения, термины, категории, изучаемые в следующих курсах: «Экономика предприятия», «Экономика отрасли», «Маркетинг», «Менеджмент».

Тема 1. Сущность и принципы стратегического планирования.

- I. Понятие и сущность стратегического планирования
- II. Предпосылки стратегического планирования
- III. Основные этапы стратегического планирования
- IV. Миссия предприятия

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. За рубежом управляющие крупных компаний прибегают к стратегическому планированию инноваций на предприятий.

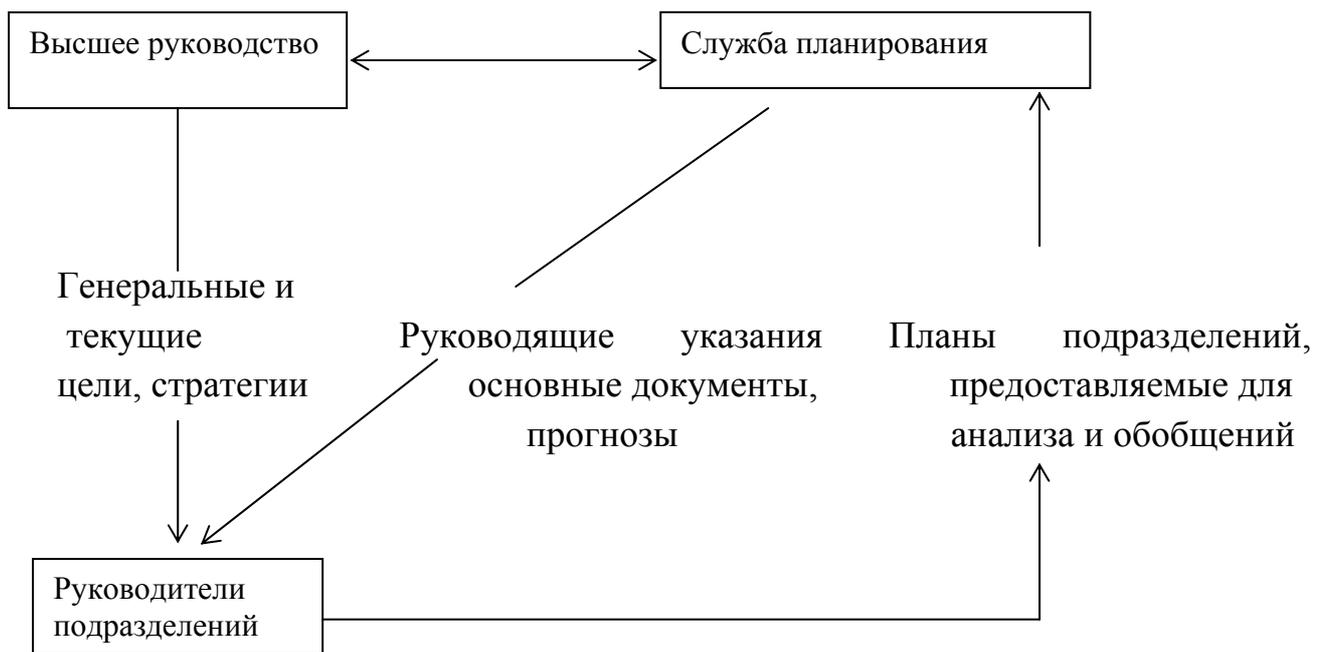
Стратегическое планирование предполагает установление целей и увязку этих целей с ресурсами, которые будут использованы для их достижения.

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.

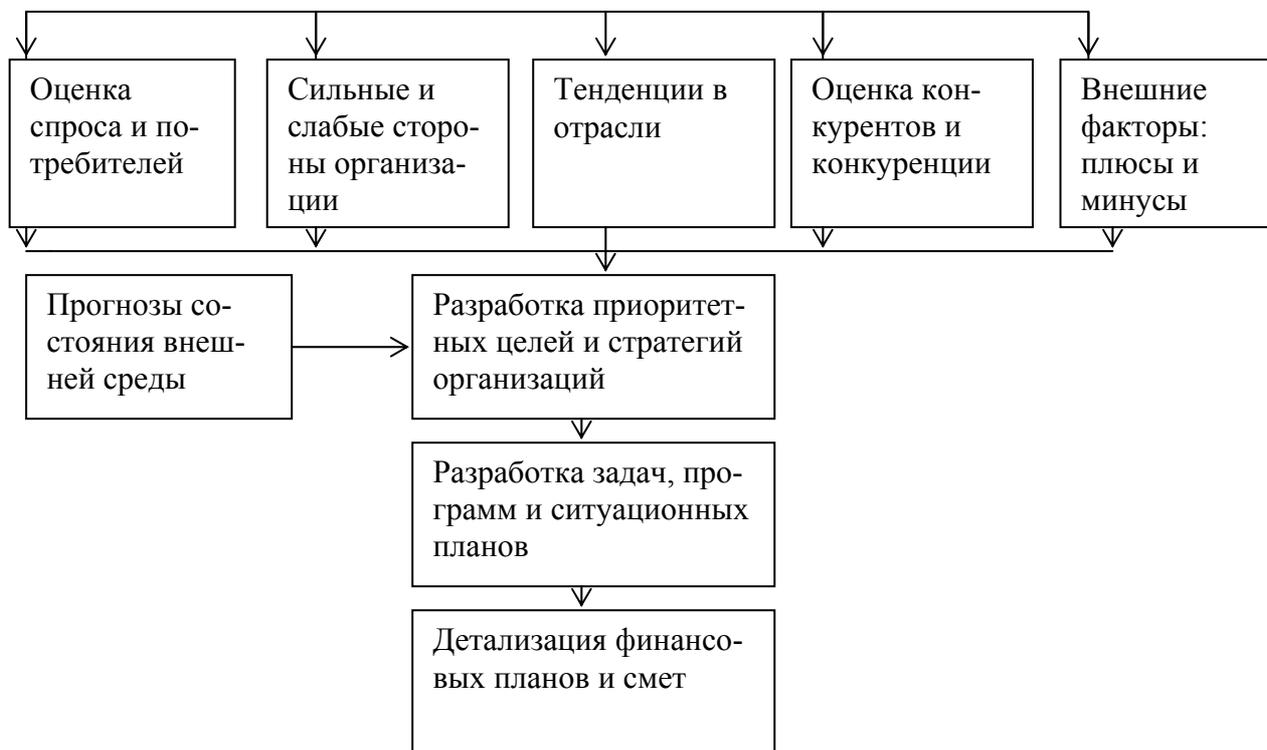
II. Предпосылки стратегического планирования

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

Основные виды стратегических данных



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. Определение миссии предприятия.

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

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.

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 внеэкономический 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 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.

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

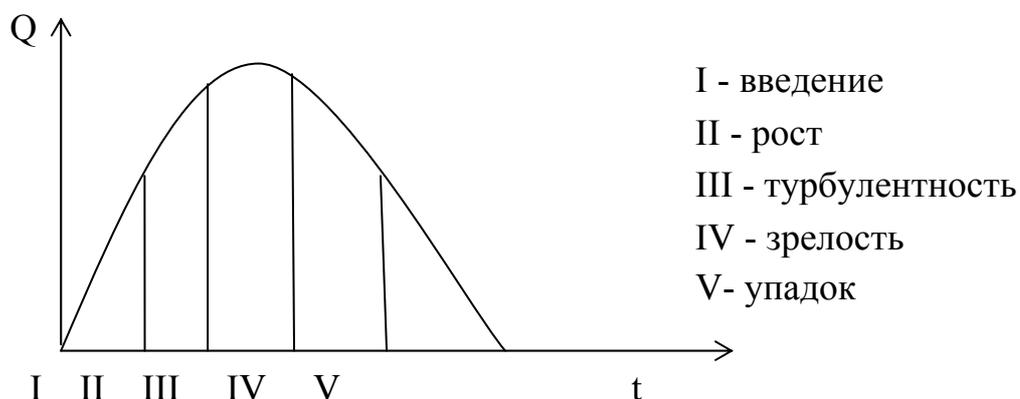
Тема 2. Анализ жизненного цикла рынка товара

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 3. Анализ рыночных тенденций

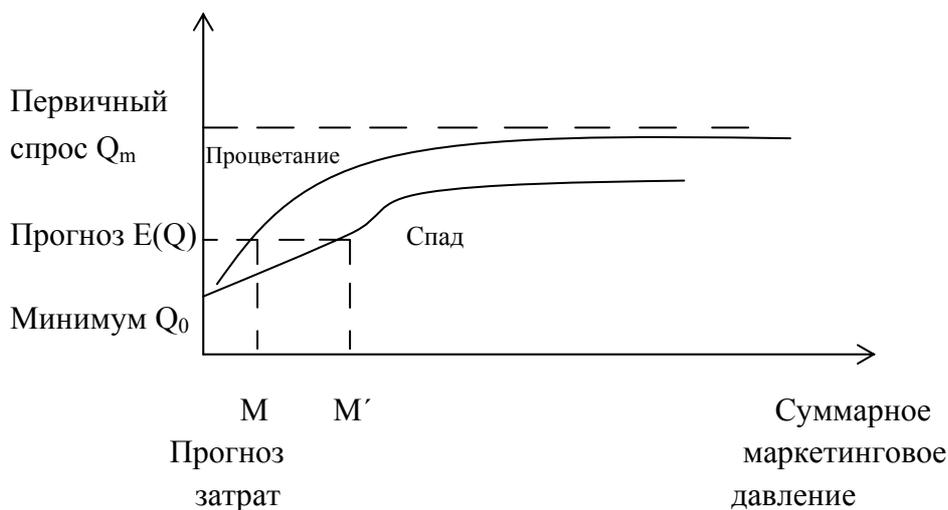
- I. Детерминанты спроса.
- II. Спрос на потребительские товары.
- III. Базовые концепции анализа спроса.
- IV. Спрос на товары промышленного назначения.

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.

Первичный
спрос Q_m





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 объемы, 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 массовой рекламы);
3. ограничения со стороны самой компании (недостаток ресурсов);

- ограничения со стороны сбытовых сетей, заключающихся в отказе оптовиков принять товар в сбытовые сети;
- ситуационные ограничения: совокупность факторов внешней среды, экономических, экологических, климатических и т.д., которые влияют на уровень спроса.

К контролируемым факторам относятся 4 P:

- продукт(**p**roduct) – производитель может изменить качество, дифференцировать товар;
- цена(**p**rice) – ценовая политика также устанавливается производителем;
- место (**p**lace)- производитель выбирает регионы и торговые точки, в которых планируется сбывать товар;
- 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:

- числа потенциальных потребляющих единиц;
- доли реальных пользователей среди потенциальных потребителей (уровень охвата);
- 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 4. 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:

$$u/v = \frac{\text{удовлетворенность}}{\text{важность}}$$

Если $\frac{У}{В} > 100\%$ 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. Требуются 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:

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

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 5 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.

кон-

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.

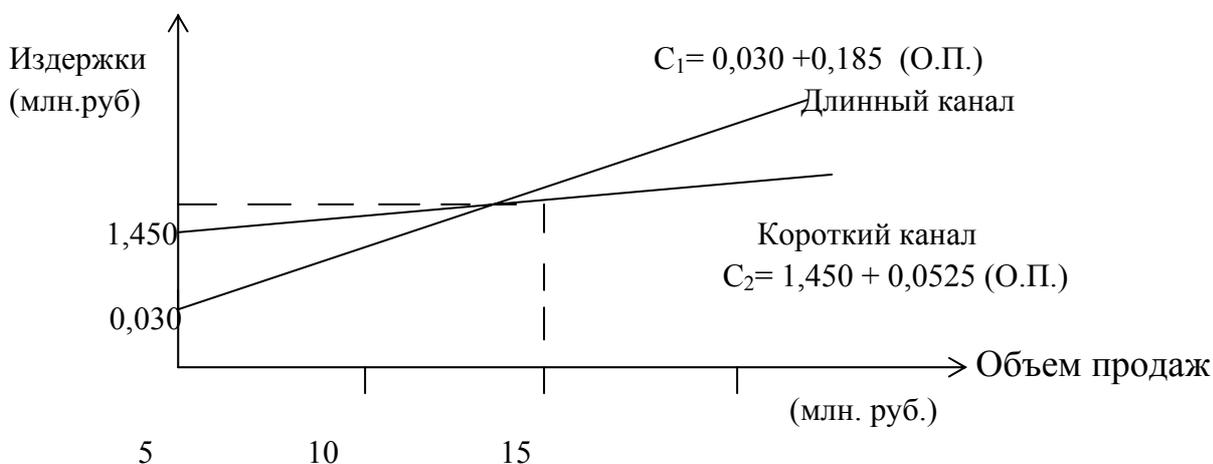
2. Стратегия втягивания концентрирует все коммуникационные усилия на конечном спросе.

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.

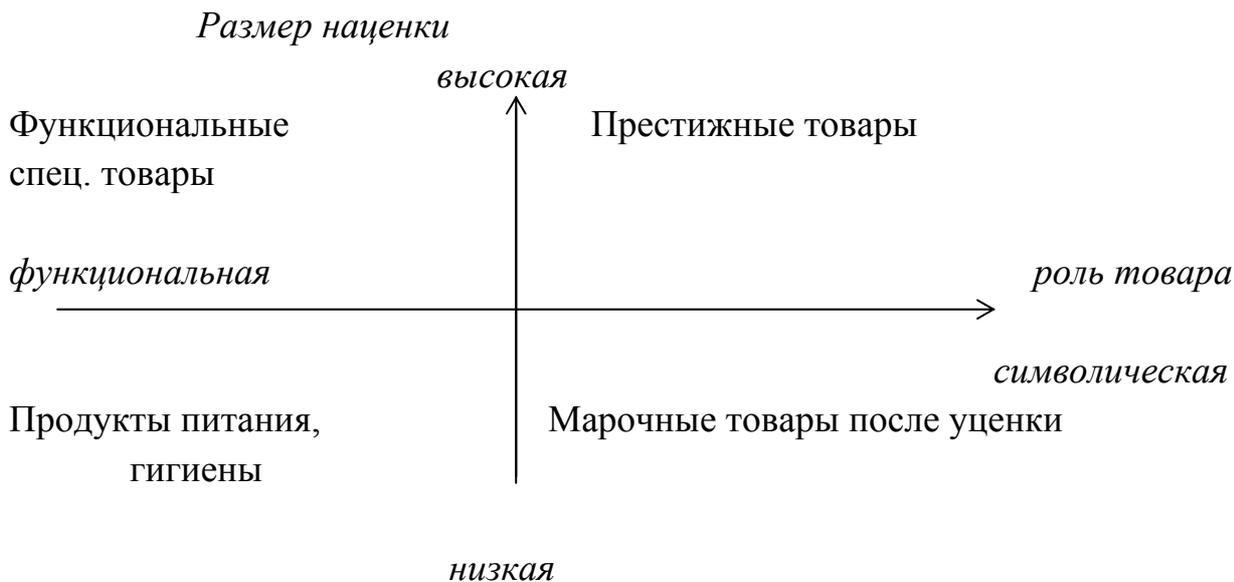
IV. Анализ сбытовых издержек.

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 6 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. Потенциаль-

ные 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

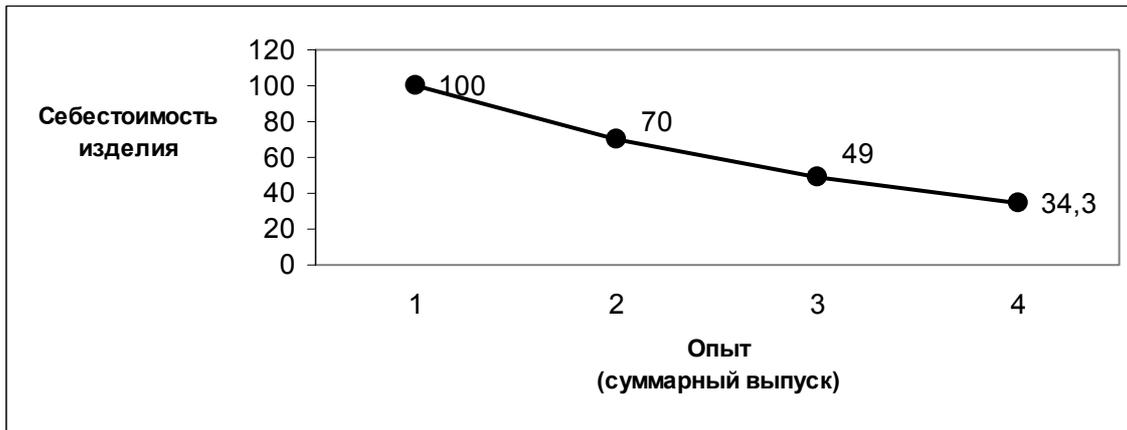
Все эти факторы находятся под прямым контролем фирмы, поскольку являются частью общей политики повышения производительности, цель которой выпускать тот же товар с меньшими издержками или улучшенный товар с эквивалентными издержками.

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

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

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

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

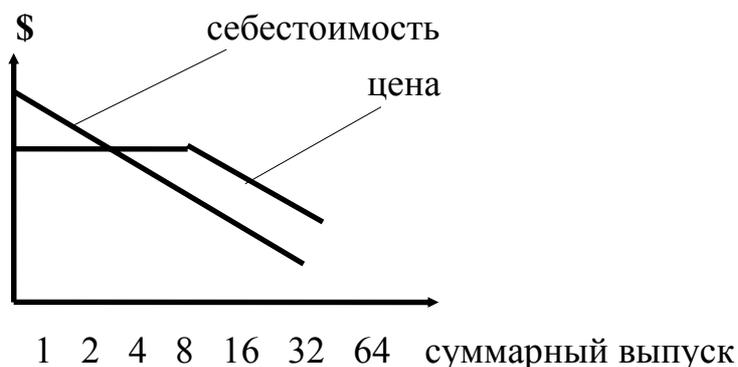
Президент американской фирмы "Тексас инструмент" Ф.Дж.Бьюси отмечает: "Тексас инструмент"- первая неамериканская компания , которая понимает и использует кривые накопления опыта. Ключевым моментом в этом деле является проектирование с учетом издержек, при котором заблаговременно определяются издержки 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 снижение 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

При выборе стратегии массового производства инвестиционная политика определяется факторами, способными повлиять на снижение уровня издержек. В химической промышленности к ним относятся:

- уменьшение материальных и энергетических затрат (на сырье, материалы, топливо и энергетические средства);

- снижение затрат на заработную плату;

- сокращение накладных расходов по обслуживанию и управлению производством.¹³

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

¹³ Клименко Экономика химической промышленности. -М., 1992, с.98

Для химических производств Татарстана, большинство из которых являются материалоемкими, а многие и энергоемкими, важнейшим направлением снижения себестоимости является экономия материалов и энергетических средств за счет уменьшения расходных норм, применения более дешевых видов сырья. Каждый процент снижения материальных затрат приводит к снижению себестоимости химической продукции на 0,6-0,8%, тогда как снижение на 1% затрат на заработную плату основных рабочих снижает себестоимость примерно на 0,05%, а сокращение накладных расходов на 1% дает снижение себестоимости на 0,15-0,2%.¹⁴

При внедрении в массовое производство тиокольного герметика на «СК им.С.М.Кирова» по нашим расчетам эффект опыта составил 77%. Как видно из нижеприведенной таблицы, снижение себестоимости новой продукции согласно закону опыта происходит даже при сокращении объемов производства.

Объем производства и себестоимость при освоении производства тиокольного герметика

Показатели	Апрель	Май	Июнь
Себестоимость	25098	20396	18426
Объем выпуска	0.95	0.3	1.275



Кривая опыта при внедрении герметика ТГС-06.

Использование стратегии массового производства и эффекта опыта, на наш взгляд, имеет много привлекательных факторов. Как уже отмечалось ранее, рынок нефтехимической продукции является крупнотоннажным, и у предприятий существует реальная возможность внедрения данной стратегии.

¹⁴ Клименко «Экономика химической промышленности. —М., 1992, с.99.

Тема 7 **Анализ экономической, социальной и политической среды.**

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

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.

Тема 8. Выбор целей и стратегической ориентации.

I. Формирование целей.

II. Цели по уровню продаж.

III. Согласования целей.

I. Формирование целей.

Правильно выбранные цели должны быть:

1. четкими и ясными, не содержать длинных фраз и утверждений;
2. представлены в письменной форме, чтобы облегчить коммуникацию внутри организации;
3. определены по времени и по территории;
4. выражены в количественной форме, поддающейся измерению;
5. согласованы с широкими целями фирмы;
6. реальными, но не легкими, чтобы создать мотивацию;
7. реализуемыми, что подразумевает наличие средств, необходимых для их достижения.

Необходимо четко распределять ответственность за выполнения целей во времени.

Многочисленные цели фирмы могут быть объединены в 2 группы:

1. цели внеэкономического характера
2. цели маркетинга.

1. Эти цели связаны с личными интересами руководителей и владельцев фирм или с социальными задачами. Эти цели должны быть уточнены при определенной миссии фирмы.

2. Экономические цели могут быть заданы относительно прибыли, уровня продаж или покупателей.

II. Цели по уровню продаж.

Данные цели представляют собой количественную меру влияния, которую фирма планирует оказать на конкретный рынок товара. Цели могут быть заданы :

1. по планируемой выручке
2. по объему продаж
3. по доли рынка.

Выручка – самый простой и удобный индикатор, но он может вводить в заблуждение из-за инфляции.

Продажи в физическом выражении – это наиболее показательный индикатор, при условии, что определение единицы продажи остается неизменным. Часто сравнение усложняется различием в расфасовках.

Например:

В случае расфасовки бытовых моющих товаров следует выражать объемы продаж в килограммах.

Доля рынка – этот индикатор наиболее удобен для оценки конкурентоспособности товара. Цель по доли рынка формируется в относительных единицах. За базу может быть принята доля рынка наиболее опасного конкурента.

III. Согласование целей.

Один из существующих методов согласования целей исходит из первоначального определения финансовых целей, из которых выводятся соответствующие цели маркетинга.

Рекомендуется следующий порядок:

1. определить желаемый уровень чистой прибыли
2. рассчитать размер выручки необходимой для достижения этого результата
3. исходя из средней цены продаж, определить соответствующий объем продаж в физическом выражении
4. с учетом ожидаемого уровня спроса рассчитать требуемую долю рынка
5. установив долю рынка, сформулировать цели в отношении сбыта и коммуникации.

Минус данного метода: достаточно тяжело определить емкость всего рынка.

Тема 9. Матричные методы анализа стратегических направлений

- I. Матрица БКГ (Бостон консалтинг групп).
- II. Матрица Мак - Кинси.
- III. Матрица инвестиционной привлекательности рынка

I. Матрица Бостон консалтинг групп

Создание оборотных средств
+ ←—————→

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	1	С Агрессивный рост
	Средняя	4	3	2
	0	А Деинвес- тирование	5	Д Низкая активность
		Низкая	Средняя	Высокая

**Конкурентоспособ-
ность**

Индикаторы привлекательности.

Критерии	Вес	Диапазон оценки		
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.				

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 освое- ния 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

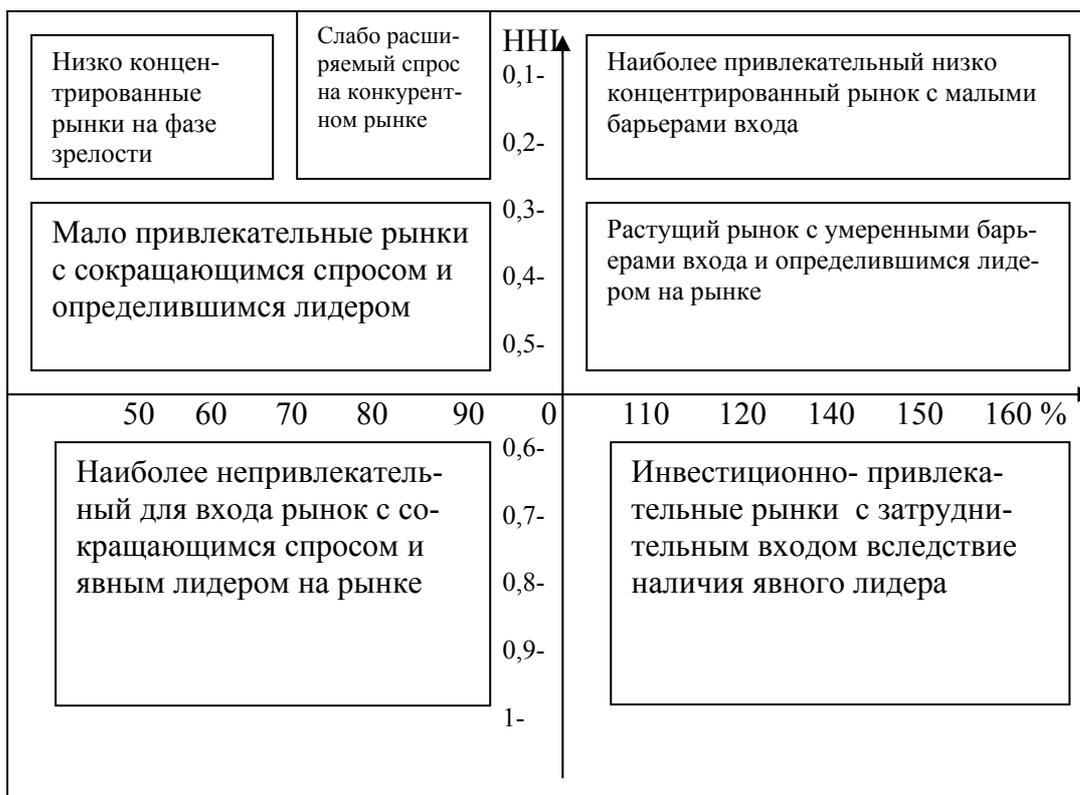
С – стратегия селективного роста – типичный знак вопроса

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.

III. Матрица инвестиционной привлекательности рынка



Матрица оценки привлекательности региональных рынков сбыта

Для оценки перспективности инвестирования в развитие сбытовой сети, учета высоты барьеров входа используется матрица оценки привлекательности региональных рынков сбыта. Для оценки высоты барьеров входа по оси ОХ откладывают величину коэффициентов концентрации Херфиндаля – Хиршмана, для оценки потенциала роста на локальном рынке по оси ОУ – темп роста рынка. Благоприятными для входа являются рынки, находящиеся в правом верхнем квадранте, сочетающие низкую степень концентрации и положительные темпы роста рынка. В левом верхнем квадранте выделяют область, которая также может характеризоваться умеренной привлекательностью для инвестирования. Данная область характеризуется низкой концентрацией, т.е. это конкурентные рынки с коэффициентом Херфиндаля-Хиршмана от 0 до 0,2. Отрицательные темпы роста рынка в данном случае редко означают стагнацию в долгосрочном периоде. Поскольку конкурентные рынки с большим количеством мелких и средних продавцов чаще всего характерны для растущего рынка, на котором идет активное перераспределение сфер влияния. Сокращение ежегодного спроса на 10%-15 % на таких рынках может быть вызвано резким ростом цен либо падением уровня доходов в регионе, а не появлением товаров заменителей и переходом товара на фазу зрелости.

Апробация предложенной методики была осуществлена при анализе привлекательных для инвестиций рынков сбыта бензина для Нижнекамского НПЗ. Для того чтобы апробировать предложенную модель, необходимо рассчитать темпы роста каждого регионального рынка. Исходными данными для данного расчета послужили годовые объемы потребления регионами автобензина, представленные в следующей таблице.

Таблица Исходные данные для построения матрицы оценки инвестиционной привлекательности

Регион	Коэф.Херфиндаля-Хиршмана	Темп роста рынка
1. Кировская область	0,843108	1,352652
2. Нижегородская область	0,579852	1,361898
3. Оренбургская область	0,59024	0,879293
4. Пензенская область	0,535348	0,679183
5. Пермская область	0,815515	1,02585
6. Республика Башкортостан	0,715083	1,08492
7. Республика Марий-Эл	0,600725	0,981669
8. Республика Мордовия	0,328963	0,84656
9. Республика Татарстан	0,437871	1,096407
10. Самарская область	0,82992	1,073765
11. Саратовская область	0,816972	1,091228
12. Удмуртская республика	0,589678	0,954505
13. Ульяновская область	0,369607	0,666526
14. Чувашская республика	0,565967	1,506808

Как видно по матрице наиболее инвестиционно-привлекательными на анализируемый период, согласно предложенной методике, являются рынки Чувашии и Татарстана. При условии роста уровня доходов в Мордовской республике, Пензенской области и Ульяновской области данные регионы также могут рассматриваться в качестве потенциальных рынков сбыта автобензина. Рассматривая емкость данных рынков, мы видим, что она невысока и отчасти отражает уровень развития промышленности и деловой активности в рассматриваемых регионах. С позиции емкости рынка, его темпов роста, уровня концентрации, и учитывая отсутствие собственного нефтеперерабатывающего завода, к вышеперечисленной совокупности инвестиционно-привлекательных регионов с определенной долей условности можно добавить Удмуртскую республику.

Номер на матрице соответствует номеру региона в табл..

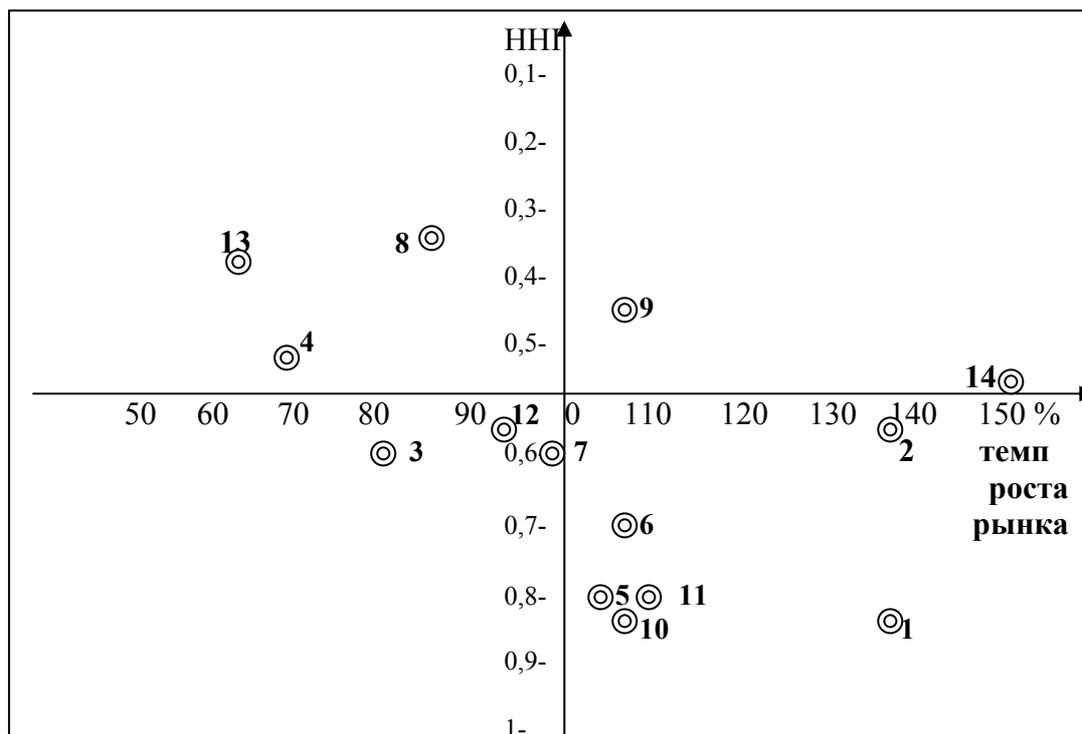


Рисунок Матрица оценки инвестиционной привлекательности регионов ПФО

В целом по результатам проведенного анализа мы видим, что рынок Приволжского федерального округа крайне концентрирован. Наличие в регионе 11 нефтеперерабатывающих заводов предопределило избыток производства автомобильного топлива, так годовая мощность по автобензину данных предприятий более чем в 2,5 раза перекрывает потребность региона в бензине. Однако это не снижает актуальность поиска новых рынков сбыта автобензина производимого в Нижнекамске, поскольку сокращение потребления бензина в Европе вызывает необходимость создания надежных сбытовых каналов на внутреннем рынке.

Таким образом, три 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	

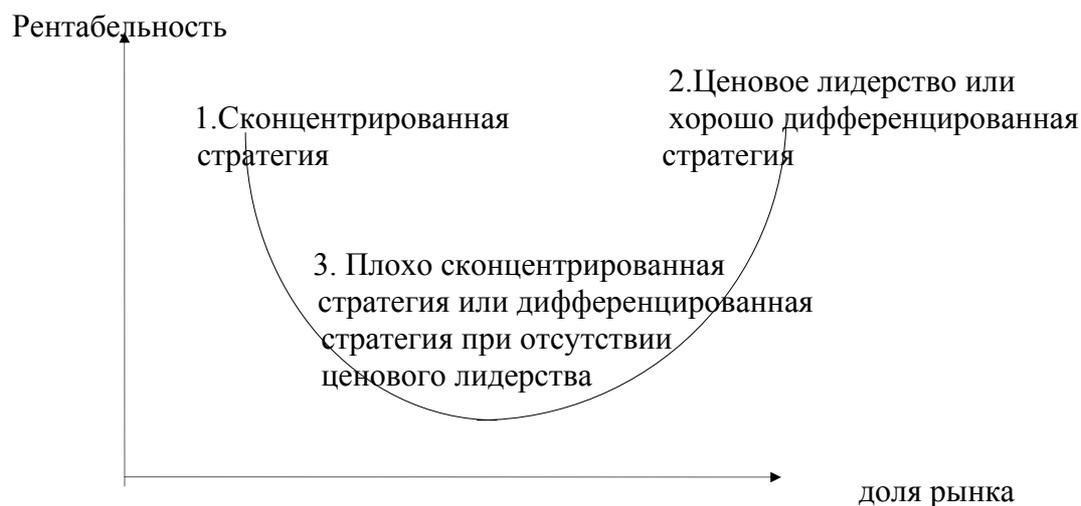


Рис. Связь доли рынка и дохода от инвестиций в общей стратегической модели Портера.¹⁵

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 понижены 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 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.

¹⁵ Аникеев С.Н. Методика разработки плана маркетинга: Сер. «Практика маркетинга». - М.: Фолиум, 1995. - с. 78

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) неспособность 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, Sameu.

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.

III. Мотивы интеграции предприятий

Ниже представлены классификация мотивов интеграции предприятий



1) Мар-

кетинговые факторы. Одной из главных целей горизонтальной интеграции является увеличение доли рынка, контролируемой объединенным предприятием. Подобные объединения наиболее часто используются на фазе перехода от стадии роста к стадии турбулентности жизненного цикла рынка товара. На данном этапе первичный спрос является уже практически не расширяемым и увеличить собственную долю рынка можно только за счет привлечения клиентов конкурентов, что обуславливает ужесточение конкуренции между производителями. Крупные производители начинают борьбу за увеличение доли рынка, активно используя снижение цен, дифференциацию продукции, усиление маркетинговых мероприятий. В данных экономических условиях удержать свою долю рынка мелким компаниям становится все сложнее, что способствует принятию высшим менеджментом решения об объединении компаний с целью противостояния крупным компаниям, либо присоединении к ним.

Вторым выделенным маркетинговым мотивом осуществления интеграции является возможность получения эффектов синергии от совместного использования развитых сбытовых сетей, станций технического и сервисного обслуживания объединившихся компаний. Так, объединение «Сибнефти» и корпорации «Газпром» открыло возможности компаниям по увеличению объемов продаж газа и нефтепродуктов обеих компаний за счет совместного использования топливных заправок.

Третьим маркетинговым фактором, способствующим развитию интеграционных процессов между производителями, является возможность использования хорошо зарекомендовавшей себя марки для продвижения производимого товара на рынке. В данном случае в качестве одной из форм объединения можно рассматривать франчайзные организации, однако и при других формах интегрирования данный эффект может также использоваться.

2) Спекулятивные факторы. Спекулятивные факторы, выделенные нами во второй группе, практически не рассматриваются отечественными исследователями, поскольку широко распространено мнение о неразвитости российского рынка ценных бумаг. Однако, на наш взгляд, данные мотивы сыграли не малую роль при построении структур ФПГ в 90-х годах, что обосновывает необходимость их более подробного рассмотрения.

Объединение компаний с целью увеличения контролируемой доли рынка провоцирует использование повышения курса акций для спекуляций. Именно взаимодействие данных мотивов подтолкнуло волну слияний в США в 1887-1904 годов. Ослабление конкуренции на рынке за счет объединения нескольких компаний влечет за собой возможность повышения на рынке цен и, соответственно, сулит большие прибыли. Данное обстоятельство провоцирует повышение курса акций объединяющихся компаний. В действительности объединение нескольких компаний не всегда позволяет установить контроль за ценообразованием на рынке. Однако инициаторы слияний, пресле-

дующие спекулятивный мотив, за несколько месяцев до объединения увеличивают собственный пакет акций. Следом за этим в средствах массовой информации появляются сообщения о перспективах и выгодах возможного объединения, что провоцирует рынок приобретать акции вновь образовавшейся компании по завышенному курсу. В момент наивысшей курсовой стоимости акций инициаторы объединения стремятся продать свои акции до возможного наступления обесценивания вновь образованной компании. В результате изучения 328 слияний имевших место в США в период с 1887-по 1904 годы было выявлено, что 141 закончилась финансовым крахом, а 53 развалились вскоре после образования. Это подтвердило тезис ученых-экономистов о том, что поиск дополнительных доходов за счет спекуляции был наиболее важным и нередко единственным мотивом слияний в тот период.

Вторым спекулятивным мотивом, выделенным нами, является низкая стоимость акций приобретаемых предприятий, не отражающая их реальную стоимость. В России, руководствуясь отчасти данными мотивами, в период первой и второй волны приватизации формировали свою структуру финансово-промышленные группы. В частности, приобретались пакеты акций, нередко за долги, предприятий, не связанных с базовой областью деятельности ФПГ.

В период наибольшего количественного роста ФПГ 1995-1997 годы данный мотив был основным для вступления в ФПГ финансовых институтов. Так, банки, справедливо прогнозируя повышение роли производственного сектора, своевременно внедрялись в систему работы с промышленными предприятиями, с целью обеспечения относительно дешевого участия в собственности предприятий, имеющих хорошую перспективу развития. Однако финансовый кризис 1998 года и постепенное ужесточение конкуренции на многих рынках промышленных товаров вынудили ФПГ начать строить более устойчивые, адекватные структуры и избавляться от предприятий, не имеющих стратегической согласованности с остальными предприятиями- участниками интегрированной корпоративной структуры. Таким образом, спекулятивный мотив объединения является нередко приоритетным для структур, не испытывающих большего дефицита инвестиционных ресурсов, к ним относятся банковские структуры, а также крупные ресурсодобывающие компании как ОАО «Газпром» и нефтяные компании.

4) Инвестиционный фактор. Инвестиционный фактор является одним из важнейших мотивов на настоящий момент для предприятий, вступающих в интегрированные корпоративные компании. Особенно данный фактор важен для отраслей, характеризующихся высокой капиталоемкостью и длительным сроком окупаемости инвестиций, таких как тяжелое машиностроение, черная и цветная металлургия, химическая, нефтехимическая и нефтеперерабатывающая промышленность. Так, в условиях тотального дефицита инвестиционных ресурсов интеграция нефтехимических и нефтеперерабатывающих предприятий в структуру ВИНКов привела к осязательному притоку инвести-

ционных ресурсов в нефтегазохимический комплекс России. Вследствие высоких цен на нефть на мировом рынке у российских нефтяных компаний, поставляющих нефть на экспорт, в 2001-2003 году образовались значительные финансовые ресурсы. Это явилось толчком для разработки и внедрения мероприятий по модернизации и реконструкции, принадлежащих нефтяным компаниям нефтехимических и нефтеперерабатывающих заводов.

Третьим, выделенным нами, инвестиционным мотивом интеграции является возможность получения синергетических эффектов от взаимодействия служб НИОКР объединяющихся компаний. Особенно значителен данный эффект будет в развивающихся наукоемких отраслях промышленности. Объединение работ служб НИОКР будет способствовать сокращению времени инвестиционного цикла на предприятиях и повышению их качественного уровня. При горизонтальных интегрированных структурах появляется возможность тиражирования нововведения, что также является фактором, способствующим сокращению затрат на внедрение инноваций.

5) При рассмотрении мотивов создания интегрированных корпоративных структур было выявлено, что конечной целью большинства объединений является сокращение затрат включающих процессы: инвестирования, производства, распределения, сбыта и управления. Факторы, способствующие снижению себестоимости производства единицы продукции, были сгруппированы нами в отдельную группу, поскольку уровень себестоимости производства относительно конкурентов является одним из определяющих факторов экономической устойчивости и конкурентоспособности предприятия.

Наиболее изученным фактором, сопутствующим горизонтальной и вертикальной интеграции, является возникновение эффектов масштаба. Эффект масштаба возникает в результате сокращения доли постоянных затрат в структуре себестоимости за счет увеличения объемов производства. При горизонтальной интеграции увеличить объемы производства на одном предприятии невозможно, не ущемив интересы второй компании. В тоже время, наиболее часто на предприятиях выпускают несколько продуктовых линий, что дает возможность углубить специализацию каждого из предприятий, осуществляя крупномасштабный выпуск изделий на одном из производств, исключая дублирование. Таким образом, увеличив специализацию заводов вошедших в интегрированную структуру, можно существенно увеличить объемы производства по отдельным видам продукции на различных предприятиях и, тем самым, добиться значительного сокращения себестоимости.

При крупномасштабном производстве становится существенным также и эффект опыта. Эффект опыта заключается в сокращении затрат на производство по мере накопления персоналом организации опыта по производству того или иного продукта. Закон опыта проявляется в виде сокращения издержек производства на фиксированный процент при каждом удвоении суммарного выпуска продукции. Если эффект масштаба возникает вследствие сокращения постоянных затрат в структуре себестоимости, то эффект

опыта, чаще всего, связан с сокращением переменных затрат. Источниками возникновения эффектов опыта являются: экономия сырья и материалов по мере отладки технологических процессов, снижение стоимости сырья и материалов вследствие увеличения объемов закупок, экономия энергии вследствие оптимизации технологических процессов, увеличение производительности труда основных рабочих и т.д.

Следующим фактором, возникающим при интеграции, способствующим сокращению постоянных затрат является экономия на транзакционных издержках.

В отечественной литературе под транзакционными издержками в большей степени понимают затраты на поиск партнеров по бизнесу, оформление и обеспечение сделок, подписание контрактов и затраты по контролю над их реализацией. К данному содержанию категории транзакционных издержек склоняемся и мы.

При формировании интегрированных корпоративных структур данные издержки значительно уменьшаются, и происходит своего рода выделение рыночных отношений в пределах интегрированной структуры. При этом уменьшение количества сделок может дать снижение сумм обязательных налоговых платежей.

Экономия за счет концентрации подробно изучалась отечественными экономистами в период создания крупных производственных и научно-производственных комплексов. Она предполагает интеграцию со вспомогательными и обслуживающими производствами, способными удовлетворить потребности предприятий разных отраслей, вошедших в интегрированное объединение. На настоящий момент подобные обслуживающие и вспомогательные производства наиболее часто встречаются в структуре вертикально-интегрированных нефтяных компаний. Данный фактор, на наш взгляд, можно объяснить тем, что ВИНКи России характеризуются достаточно стройной и устойчивой структурой технологически согласованных между собой предприятий, что позволяет использовать обслуживающие и вспомогательные предприятия для удовлетворения потребностей входящих в объединение нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и нефтехимических производств.

б) Управленческий мотив. Проявление управленческих факторов выражается в форме внедрения принципов более качественного менеджмента и сокращения управленческих расходов. Однако действие управленческих факторов разнонаправлено. Именно проблемы оптимизации корпоративного управления являются на настоящий момент одними из самых актуальных. Увеличение уровней управления в интегрированной компании, отсутствие жесткого разграничения полномочий и проявление бюрократизации в управленческой структуре компаний негативно сказывается на качестве тактического управления и, соответственно, на общей эффективности производства. Однако, на наш взгляд, отрицательный эффект от усложнения тактического управления нивелируется за счет более качественного уровня стратегического менеджмента, насаждаемого чаще всего головной компанией. Известно,

что в России в настоящий момент наблюдается острый дефицит управляющих, способных осуществлять качественно не только тактическое управление производством, но и имеющих навыки разработки и поэтапного внедрения стратегического плана развития компаний. При вступлении в интегрированную компанию нередко функции стратегического планирования переходят к головной организации, чаще всего, имеющей квалифицированную команду менеджеров. Таким образом, компании, вступившие в интегрированную структуру, могут избежать грубых стратегических ошибок, нередко наблюдаемых в период полной экономической свободы предприятий.

Рационализация накладных расходов по управлению связана, в первую очередь, с активным внедрением компьютерных программ, позволяющих иметь доступную оперативную информацию о процессах производства, сбыта и распределения во всех интегрированных структурах компании. Доступность информации позволяет четче координировать сырьевые и финансовые потоки. Минимизация накладных расходов по управлению лучше проявляется в горизонтально и вертикально интегрированных компаниях, где выше уровень взаимосвязей между предприятиями.

7) Обеспечение доступа к сырью и материалам. Первый мотив вступления предприятий в интегрированную корпоративную структуру проявляется, когда перерабатывающий завод вынужден войти в объединение из-за постоянного дефицита природных минерально-сырьевых ресурсов. В этом случае только вхождение в интегрированную структуру, владеющую месторождениями, может обеспечить загрузку производственных мощностей сырьем. Дефицит природных минерально-сырьевых ресурсов, наблюдающийся в последние десятилетия на российском рынке, обусловлен не столько истощением месторождений природных полезных ископаемых, сколько выгодным курсом продажи добываемого сырья на экспорт. Данный фактор во многом обуславливает проблемы с поиском поставщика сырья на многих отечественных перерабатывающих предприятиях. Обеспечение загрузки производственных мощностей было главным мотивом интеграции большинства нефтеперерабатывающих заводов России с нефтяными компаниями. Эта же причина обуславливает создание мощнейшего нефтехимического блока «Газпром», поскольку он является нередко единственным, стабильным поставщиком углеводородного сырья нефтехимическим предприятиям.

Второй мотив объединения с целью оптимизации поставок сырья и материалов проявляется в случае, когда исходя из технологических особенностей открывается возможность наладить необходимые для процесса производства виды сырья и материалов. Например, производство на нефтеперерабатывающем заводе не только нефтепродуктов, но и широкого спектра необходимых нефтехимических продуктов для поставок на интегрированные нефтехимические предприятия.

На основании проведенного анализа можно видеть, что мотивы создания интегрированных корпоративных структур весьма многообразны. В конеч-

ном счете, сочетание различных мотивов определяет, какой тип организационной структуры будет выбран при создании интегрированной компании.

На современном этапе основными инициаторами создания интегрированных структур стали финансовые инвестиционные институты и сами производственные структуры. Формы интеграции во многом определяются, тем, кто является инициатором объединения.

Тема 12. **Конкурентная стратегия.**

- I. Стратегия лидера.
- II. Стратегия бросающего вызов.
- III. Стратегия следующего за лидером.
- IV. Стратегия специалиста.

I. Стратегия лидера.

Фирма – лидер рынка занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. Выделяют следующие стратегии лидера:

а) Расширение первичного спроса.

Обычно лидер – это та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка. Стратегия расширения первичного спроса направлена на обнаружение новых потребителей товаров, пропаганду новых вариантов использования существующих товаров. Или на увеличение разового потребления товаров. Рост интенсивный.

Стратегия выбирается на начальных стадиях жизненного цикла рынка товара. Пока первичный спрос еще расширяем, а взаимное давление конкурентов еще невелико.

б) Оборонительная стратегия.

Ее цель – защитить свою долю рынка, противодействуя наиболее опасным конкурентам. Она используется фирмой-новатором, которую после того, как она открыла новый рынок, атакуют конкуренты – имитаторы. Например, Кодак и Полароид; Пепси – кола и Кока – кола.

Возможны различные варианты оборонительной стратегии:

1. инновации и технологическое совершенствование с целью усложнения задачи конкурентам
2. консолидация рынка посредством интенсивного сбыта и политики товарной гаммы, покрывающей все сегменты рынка
3. конфронтация, т.е. прямая атака путем ценовой войны или рекламной борьбе.

с) Наступательная стратегия.

Цель при этом стоит в повышении рентабельности за счет максимально широкого использования эффекта опыта.

d) Стратегия демаркетинга.

Сокращение своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме. Данная стратегия используется с целью снижения уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращения предлагаемых услуг, сокращения рекламы и стимулирования спроса.

II. Стратегия бросающего вызов лидеру.

Фирма, не занимающая лидирующего положения, может попробовать атаковать лидера. Необходимо решить 2 задачи:

1. выбор плацдарма для атаки
2. оценка его возможностей, реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной и фланговой атаки.

Фронтальная атака использует против конкурента те же средства, которые использует он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Соотношение финансовых затрат на рекламу и стимулирование спроса должно быть 3 к 1.

Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен.

Атака может быть направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо или атака направлена на сегмент рынка.

Данная стратегия тем более эффективна, чем больше доля рынка лидера.

Для оценки возможной защиты конкурента следует ответить на следующие 3 вопроса:

1. уязвимость: в отношении каких стратегических маневров конкурент наиболее уязвим?
2. провокация: какие маневры могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден в ущерб себя делать отпор?
3. эффективность отпора: какие действия конкурент не сможет эффективно повторить?

III. Стратегия следующего за лидером.

Фирма, следующая за лидером – это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами.

Данная стратегия используется в ситуации олигополии, когда возможности дифференциации уже малы, а эластичность высока, так что конкуренты избегают ценовой войны.

Для повышения эффективности следует:

1. реализовать творческое сегментирование рынка
2. эффективно использовать НИОКР, улучшение технологии с целью снижения издержек
3. оставаться малыми, концентрируя внимание на прибыли, а не на росте объемов продаж.

При реализации стратегии следующего за лидером, огромное значение имеет качество руководства.

IV. Цель – стать крупной рыбой в маленькой речке, чтобы ниша, на которую фокусируется специалист, была рентабельной, она должна отвечать пяти требованиям:

1. обладать достаточным потенциалом прибыли
2. иметь потенциал роста
3. быть малопривлекательной для конкурентов
4. соответствовать специфическим возможностям фирмы
5. иметь устойчивый барьер входа.

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

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.

c) 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.
- c) 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

Тема 14 Развитие путем выпуска новых товаров

- I. Природа происхождения нововведения
- II. Анализ факторов успешности нововведения.
- III. Стратегия качества.
- IV. Отбор приоритетных проектов.

I. Природа происхождения нововведения.

Исходя из характера новой идеи, можно выделить нововведения:

- с маркетинговой доминантой
- технологической доминантой.

Технологические нововведения возникают как результат применения точных наук в производственной практике. Обычно они рождаются в лаборатории или в конструкторских бюро. Нововведение с коммерческой (маркетинговой) доминантой касается в основном вариантов управления, сбыта и коммуникации.

Граница между двумя формами нововведений размыта, и технологические нововведения часто приводят к нововведениям коммерческим.

В целом технологические нововведения считаются более тяжелыми, т.е. требующими больших финансовых ресурсов, а далее и более рискованными. Коммерческие нововведения легче, менее рискованны, но зато проще копируются.

Уровень риска, связанный с технологическим нововведением зависит также от источника идеи нового товара. Примерно 60-80% удачных технологических нововведений имеет рыночное происхождение против 20-40% исходящих из лаборатории.

Отсюда видно, что стратегия инновации, опирающаяся на анализ потребности рынка с последующим переходом в лабораторию более эффективна, чем стратегия с обратной траекторией. Вместе с тем инновационная стратегия, основанная на фундаментальных исследованиях, хотя и более рискованная в краткосрочной перспективе имеет больше шансов привести к технологическому прорыву, дающему фирме преимущества, которые трудно повторить конкурентам. Поэтому важно сохранять баланс между двумя инновационными стратегиями.

II. Анализ факторов успешности нововведения.

Успех нововведения определяется качеством организации и менеджментом. Были выявлены 3 ключевых фактора успеха:

1. превосходство товара над своими конкурентами, т.е. наличие у него отличительных свойств, способствующих лучшему восприятию со стороны потребителей.

Уровень успеха – 82%.

2. маркетинговое ноу-хау фирмы, т.е. лучшее понимание рынка, поведение покупателей, темпов принятия новинки, деятельности жителей и размеров потенциального рынка.

Уровень успеха – 79%.

3. высокая синергия НИОКР и производства, т.е. наличие технологического ноу-хау фирмы.

Уровень успеха – 64%.

Товары с высокими оценками по всем параметрам имеют уровень успеха равный 90%.

15 правил успеха нововведений Купера:

- 1) превосходный товар: товар дифференцированный, уникальный в своем роде, приносящий покупателю дополнительные преимущества
- 2) сильная маркетинговая ориентация, т.е. направленность при разработке на рынок и на клиента
- 3) глобальная концепция товара, замысел и разработка товара; с самого начала ориентирована на мировой рынок.
- 4) Интенсивный первичный анализ. Еще до начала разработки выделяются кадровые и финансовые ресурсы на углубленное технико – экономическое обоснование
- 5) точная формулировка концепции: перечень конкретных задач, выбор целевого рынка, набора свойств и позиционирования товара
- 6) структурированный план освоения; переход от намеченного позиционирования к плану операционного маркетинга
- 7) межфункциональная координация: новый товар – дело всей фирмы. Нужно организовать активное взаимодействие между отделом НИОКР, производством и маркетингом. Для этого организовываются проектные команды
- 8) поддержка руководства. Руководителем инновационного проекта должен быть человек из высшего эшелона власти предприятия
- 9) использование синергии: реализовать сильные стороны, используя технологический или коммерческий синергизм
- 10) привлекательность рынков. Этот фактор способствует успеху, но не может компенсировать слабости других факторов
- 11) предварительный отбор проектов, учет не только экономических, но и стратегических факторов
- 12) постоянный контроль за ходом разработки. Данный фактор очень важен
- 13) доступ к ресурсам. Для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые нужно рассматривать как инвестиции, а не издержки
- 14) роль фактора времени. Быстрый приход на рынок – это источник конкурентного преимущества, но эта цель должна достигаться не в ущерб качеству исполнения
- 15) многоступенчатая процедура. Полезно вести разработку товара поэтапно.

III. Стратегия качества.

Сегодня, по примеру японских фирм, управление качеством все в большей степени становится важным стратегическим орудием в конкурентной борьбе, активно применяемым для увеличения доли рынка. Поэтому стратегия качества требует, чтобы маркетинг определил ожидаемый уровень совершенства для каждого производства. Покупатели воспринимают товар, как набор атрибутов, поэтому управление качеством требует разбить полное качество на составляющие, чтобы установить нормы или стандартные требования к каждой из них.

Выделяют 8 составляющих качества:

- 1) функциональное соответствие: способность товара правильно выполнять базовую функцию
- 2) дополнительные функции: диапазон возможности товара помимо базовой функции
- 3) соответствие соблюдения норм и стандартов на заявленном уровне совершенства
- 4) надежность: отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока
- 5) долговечность: полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя
- 6) сервис: диапазон, скорость, эффективность услуг обеспечиваемых до, во время, после продажи
- 7) эстетичность: дизайн, вид, цвет, вкус и т.д., т.е. субъективная составляющая
- 8) воспринимаемое качество: репутация, имидж товара или марки.

Составляющие качество услуги:

- 1) компетентность, фирма обладает требуемыми навыками и знаниями, чтобы оказать услугу
- 2) надежность: принятые обязательства всегда выполняются
- 3) отзывчивость: сотрудники стремятся быстро всегда и везде отвечать на запросы клиента
- 4) доступность: контакт с сотрудниками фирмы должен быть легким и приятным
- 5) понимание: фирма стремится как можно лучше понять специфические особенности клиента и приспособиться к ним
- 6) коммуникация: фирма информирует клиентов о предлагаемых услугах на понятном им языке, адаптированном к особенностям целевой группы

- 7) доверие: определяется репутацией фирмы
- 8) безопасность: клиенты должны быть защищены от риска физического, финансового и морального
- 9) обходительность: вежливость, уважительное отношение, внимательность и дружелюбие персонала
- 10) осязаемость материальное подтверждение оказываемых услуг (сертификаты, членские карты).

Тема 15 Разработка программы действий бюджета, их контроль и анализ расхождений.

- I. Разработка стратегической программы.
- II. Способы планирования и контроля.
- III. Анализ расхождений.

I. Разработка стратегической программы.

После того, как направления действий определены, 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		Результирующий 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.

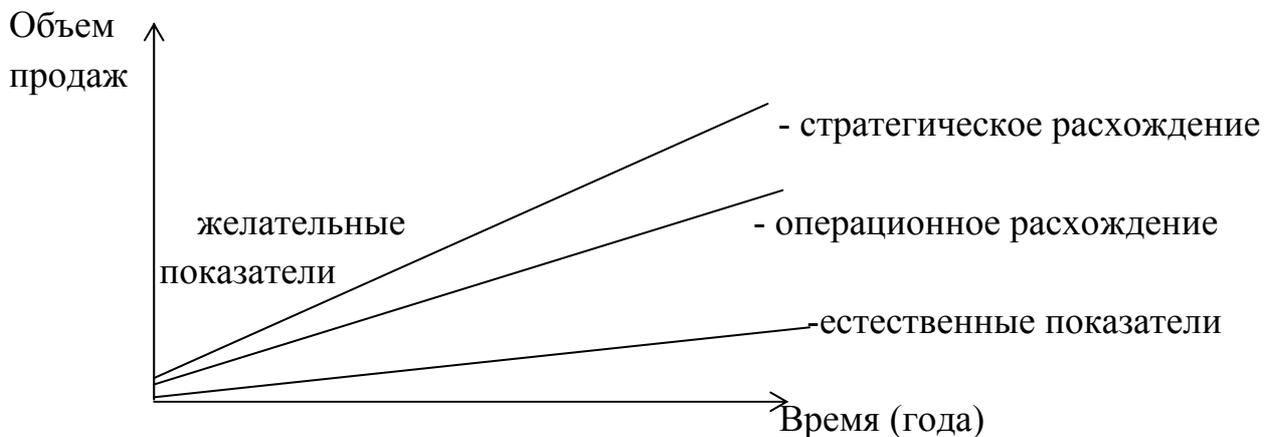
Руководители подразделений, управляющие товарами и марками, определяют свои потребности в финансировании. Эти данные обобщаются менеджерами по маркетингу и представляются исполнительской дирекции. Исполнительная дирекция анализирует бюджет, оценивает совместимость конкретных целей и средств с широкими 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.

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Стратегическое планирование и прогнозирование.
2. Значение стратегического планирования для промышленных предприятий в рыночной экономике.
3. Использование стратегического планирования в практике нефтехимических предприятий России.
4. Стратегия вертикальной интеграции.
5. Стратегия горизонтальной интеграции.
6. Структура рынка. Рыночная власть предприятий.
7. Слияния и поглощения в российской экономике.
8. Конкурентные стратегии.
9. Региональное регулирование экономики на основе стратегического плана.
10. Синергетические эффекты при слиянии компаний.
11. Методы противостояния враждебным слияниям и поглощениям.
12. Стратегии выхода на зарубежные рынки.
13. Стратегические цели, культуры, миссии организации.
14. Стратегические аспекты диверсификации фирмы.
15. Стратегия конкурентной борьбы.
16. Стратегия достижения успеха преуспевающими компаниями запада.
17. Методы сегментации рынка.
18. Стратегические хозяйственные единицы и их роль в повышении конкурентоспособности фирм.
19. Стратегические аспекты технологии и НИОКР.
20. Стратегия фирм по отношению к обществу.
21. Влияние интернационализации и глобализации на стратегию фирмы.
22. Стратегическое планирование банковской деятельности.

Вопросы к зачету по дисциплине «Стратегическое планирование»

1. Сущность стратегического планирования.
2. Основные этапы стратегического планирования.
3. Миссия предприятия.
4. Фазы жизненного цикла рынка товара.
5. Мультиатрибутивная модель.
6. Конкурентные структуры (монополия, монополистическая конкуренция, совершенная конкуренция, олигополия).
7. Эффект опыта.
8. Матрица Бостон консалтинг групп.
9. Матрица Мак-Кинсей.
10. Конкурентные преимущества М.Портера.
11. Сущность и виды синергии.
12. Матрица Ансоффа.
13. Интенсивные стратегии роста предприятия.
14. Интеграционные стратегии роста предприятия.
15. Диверсификация. Концентрическая и конгломератная диверсификация.
16. Конкурентные стратегии.
17. Стратегии лидера.
18. Стратегии следующего за лидером.
19. Наступательные стратегии.
20. Инновационные стратегии.

ТЕМЫ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

(для студентов заочной формы обучения)

Вариант 1.

1. Этапы реализации стратегического плана.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия, млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	4,24	19	4,24 / 3,2 / 2,5	20
В	2,0	4	5,6 / 4,2 / 2,0	1
С	1,4	3	6 / 3,2 / 2,8	2
Д	2	10	2,0 / 2,0 / 1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 10%. Себестоимость производства первого изделия составляет 90 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 2.

1. Оценка стратегического плана на устойчивость.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	2	10	5
Длительность жизненного цикла	0,15	7	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	4	7	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	10	5	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	4	8	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	10	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	7	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	10	7	9
Имидж марки	0,05	10	9	8
Метод продаж	0,05	4	8	4

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 3.

1. Анализ конкурентоспособности продукции.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	3,4	19	3,4/ 3,2/ 2,8	20
В	4,0	4	5,6 / 4,2 / 4,0	1
С	1,4	3	6 /3,2 / 2,8	2
Д	2	10	2,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 13%. Себестоимость производства первого изделия составляет 90 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 56 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 64 изделия. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 4.

1. Анализ конкурентов и его значение при разработке стратегического плана.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	3	10	5
Длительность жизненного цикла	0,15	5	3	5
Степень дифференциации товаров	0,1	7	5	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	9	6	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	6	7	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	5	8	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	7	7	6
Издержки относительно конкурентов	0,25	4	8	4
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	6	9	7
Имидж марки	0,05	7	6	5
Метод продаж	0,05	8	6	8

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 95 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 65 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 5.

1. Конкурентные преимущества. Выбор базовой стратегии развития предприятия.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	6	16	6 / 3,2/ 2,5	20
В	2,0	4	6,0 / 4,2 / 2,0	5
С	2,4	3	6 /3,2 / 2,8	2
Д	2	10	2,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 15%. Себестоимость производства первого изделия составляет 90 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 6.

1. Стратегия интеграции.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,30	2	8	5
Длительность жизненного цикла	0,15	7	8	5
Степень дифференциации товаров	0,15	4	9	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	10	6	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	4	7	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	4	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,30	2	9	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	7	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	10	7	7
Имидж марки	0,07	6	8	4
Метод продаж	0,08	4	8	4

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 64 изделия. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 7.

1. Стратегии интенсивного роста.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	4,24	19	4,24/ 3,0/ 2,5	20
В	2,0	4	6,5 / 4,2 / 2,0	1
С	1,4	3	8,0 /3,2 / 2,8	2
Д	3	10	3,0 /3,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 10%. Себестоимость производства первого изделия составляет 80 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 8.

1. Выбор типа сбытового канала. Анализ сбытовых издержек.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	3	8	5
Длительность жизненного цикла	0,15	6	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	5	4	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	7	7	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	3	9	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	8	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	6	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	7	7	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	10	8	9
Имидж марки	0,05	10	9	8
Метод продаж	0,05	4	8	4

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 15%. Себестоимость производства первого изделия составляет 82 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 9.

1. Стратегическое планирование в торговом предприятии.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов на рынке, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	4,24	19	8,0 /4,24/ 3,2	20
В	2,0	4	5,6 / 4,2 / 2,0	1
С	6,0	3	6,0 /3,2 / 2,8	2
Д	2	10	2,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 10%. Себестоимость производства первого изделия составляет 90 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 70 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 10.

1. Стратегическое планирование в банках.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	6	5	4
Длительность жизненного цикла	0,15	8	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	4	7	4
Региональная концентрация клиентов	0,1	6	5	3
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	4	7	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	8	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	7	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	7	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	3	7	9
Имидж марки	0,05	10	9	8
Метод продаж	0,05	4	8	4

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 11.

1. Методы оценки удовлетворенности потребителей.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	4,6	19	4,6/ 3,2/ 2,5	20
В	5,6	4	5,6 / 4,2 / 2,0	1
С	2,8	3	6 /3,2 / 2,8	2
Д	4,0	10	4,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 10%. Себестоимость производства первого изделия составляет 90 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 76 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 12.

1. Синергетические эффекты при объединении компаний.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	2	6	5
Длительность жизненного цикла	0,15	7	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	4	7	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	6	5	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	4	8	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	6	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	7	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	6	7	9
Имидж марки	0,05	6	9	8
Метод продаж	0,05	4	8	4

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 65 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 13.

1. Методы противостояния враждебным слияниям и поглощениям.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	7,1	19	7,1/ 3,2/ 2,5	20
В	4,2	4	5,6 / 4,2 / 2,0	1
С	2,8	3	6 /3,2 / 2,8	2
Д	2,0	10	2,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 9%. Себестоимость производства первого изделия составляет 83 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 14.

1. Анализ конкурентных позиций стратегических зон хозяйствования(БКГ, матрица Мак-Кинсей).
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	2	7	5
Длительность жизненного цикла	0,15	7	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	4	7	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	7	5	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	4	8	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	5	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	5	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	5	5	9
Имидж марки	0,05	5	9	8
Метод продаж	0,05	6	8	6

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 16%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 65 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 15.

1. Анализ конкурентных позиций стратегических зон хозяйствования(модель Артура Делитла, SWOT анализ).

2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	2,5	19	4,24/ 3,2/ 2,5	20
В	4,2	4	5,6 / 4,2 / 2,0	1
С	3,2	3	3,2 /3,2 / 2,8	2
Д	1,4	10	2,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 13%. Себестоимость производства первого изделия составляет 87 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 60 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 16.

1. Стратегия продвижения товара на рынке.

2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	2	9	5
Длительность жизненного цикла	0,15	8	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	5	8	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	9	5	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	5	8	5
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	8	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	8	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	8	8	9
Имидж марки	0,05	8	9	8
Метод продаж	0,05	7	8	7

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 62 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 64 изделия. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 17.

1. Эффект опыта и эффект масштаба при реализации стратегии доминирования по издержкам.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	2,1	19	4,24/ 3,2/ 2,5	20
В	5,6	4	5,6 / 4,2 / 2,0	1
С	3,2	3	6 /3,2 / 2,8	2
Д	2	10	2,0 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 10%. Себестоимость производства первого изделия составляет 89 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 61 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 18.

1. Стратегии НИОКР.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	4	10	7
Длительность жизненного цикла	0,15	7	6	7
Степень дифференциации товаров	0,1	4	7	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	10	7	4
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	4	8	4
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	7	7

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	2	10	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	6	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	10	6	7
Имидж марки	0,05	10	7	8
Метод продаж	0,05	7	8	7

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 88 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 68 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 19.

1. Риски стратегии диверсификации.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Бостон консалтинг групп если конкурентное положение товаров предприятия и его конкурентов характеризуется следующими показателями:

Продукт	Продажи предприятия , млн. рубл.	Количество конкурентов на рынке	Продажи трех крупнейших продавцов, млн. рубл.	Темпы роста отрасли, %
А	4,3	19	4,3/ 3,8/ 2,5	20
В	4,1	4	5,6 / 4,2 / 4,1	1
С	2,5	3	6 /3,2 / 2,8	2
Д	3,8	10	3,8 /2,0 /1,4	15

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 15%. Себестоимость производства первого изделия составляет 90 тыс. рублей. Наиболее приемлемая цена на рынке 70 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 128 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

Вариант 20.

1. Преимущества и недостатки использования стратегии доминирования по издержкам, дифференциации и специализации.
2. Определить стратегии для каждого из продуктов предприятия используя матрицу Мак-Кинсей, если конкурентное положение товаров предприятия характеризуется следующими показателями:

Показатели привлекательности рынка

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Темп роста рынка	0,35	2	10	5
Длительность жизненного цикла	0,15	7	6	5
Степень дифференциации товаров	0,1	7	7	6
Региональная концентрация клиентов	0,1	10	5	2
Средняя рентабельность по отрасли	0,2	7	8	7
Отсутствие барьеров входа в отрасль (доступность рынка)	0,1	9	5	5

Критерии конкурентоспособности товара

Критерии	Вес критерия (0:1)	Продукт А (1:10)	Продукт В (1:10)	Продукт С (1:10)
Доля рынка товара	0,35	5	7	5
Издержки относительно конкурентов	0,25	7	6	5
Степень дифференциации товара от предложений конкурентов	0,3	7	7	9
Имидж марки	0,05	7	9	8
Метод продаж	0,05	7	8	7

3. Эффект опыта при выпуске штучных измерительных приборов на предприятии составляет 11%. Себестоимость производства первого изделия составляет 93 тыс. рублей. Наи-

более приемлемая цена на рынке 66 тыс.рублей. Обосновать целесообразность выпуска данных штучных измерительных приборов, рассчитав себестоимость с учетом действия эффекта опыта, если емкость рынка составляет 64 изделий. Отобразить графически кривую опыта(кривую обучения).

ТЕСТЫ КОНТРОЛЯ КАЧЕСТВА УСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Блок 1. Выберите из предложенных вариантов один правильный

- 1 На фазе введения товара на рынок обычно:
 - А. устанавливают среднюю цену
 - Б. продают по себестоимости
 - В. продают по низкой цене
 - Г. продают по высокой цене

- 2 Фаза зрелости характеризуется:
 - А. быстрым сокращением объемов продаж
 - Б. появлением товара заменителя и постепенным сокращением объемов продаж
 - В. продукция становится неприбыльной
 - Г. расширением ассортимента выпускаемой продукции

- 3 На рынке совершенной конкуренции желательно для увеличения прибыльности предприятия:
 - А. снизить цену и увеличить рекламу
 - Б. поднять цену и сократить поставки
 - В. постараться дифференцировать товар от предложений конкурентов
 - Г. поднять цену и увеличить объемы поставок

- 4 На рынке олигополии следует отбирать стратегию:
 - А. улучшение качества
 - Б. снижение цены
 - В. массовой рекламы
 - Г. которую с наименьшей вероятностью могут повторить конкуренты

- 5 Эффект опыта означает сокращение себестоимости:
 - А. на фиксированный процент при каждом суммарном удвоении выпуска продукции
 - Б. вследствие снижения доли постоянных затрат при увеличении объемов производства
 - В. сокращения затрат на зарплату вследствие накопления опыта

- 6 Фаза турбулентности характеризуется:
- А. снижением цен
 - Б. дифференциацией товара и повышенными ценами
 - В. расширением ассортимента
 - Г. назначением скидок
- 7 БКГ для звезды
- А. не требуется финансовые вложения
 - Б. требуются финансы для рекламы
 - В. требуются финансы для наращивания мощностей и рекламы
 - Г. требуются финансы для наращивания мощностей
- 8 Матрица Мак-Кинси учитывает по осям:
- А. долю рынка и темп роста отрасли
 - Б. долю рынка и конкурентоспособность
 - В. темп роста отрасли и конкурентоспособность
 - Г. привлекательность рынка и его конкурентоспособность
- 9 Синергетические эффекты не возникают при:
- А. расширения масштабов производства
 - Б. объединении двух предприятий
 - В. при использовании старой технологии в новых областях деятельности
 - Г. при внедрении новой продукции под товарной маркой продукта, имеющего успех на рынке
- 10 Стратегию доминирования по издержкам стоит применить, когда:
- А. в стране наблюдается бурный экономический рост в потребительском секторе
 - Б. базовый рынок характеризуется высокой эластичностью спроса и большой емкостью
 - В. базовый рынок характеризуется низкой эластичностью спроса различными требованиями к уровню качества товара
 - Г. базовый рынок характеризуется высокой эластичностью спроса и маленькой емкостью.

Блок 2. Выберите из предложенных вариантов ответов **два правильных**.

1. Стратегическим планированием на предприятии должны заниматься :

- 1) во всех подразделениях предприятия;
- 2) бухгалтерии;
- 3) базовые цели и стратегии должно определять руководство;

4) отдел маркетинга должен представлять информацию по анализу внешней и внутренней среды предприятия;

5) цеховые экономисты.

2. Непрямой длинный канал сбыта используется если:

1) клиенты сконцентрированы географически;

2) продукты обладают высокой ценностью;

3) фирме необходимо осуществить хороший контроль за сбытом;

4) у фирмы недостаточные финансовые ресурсы;

5) покупатели характеризуются нерегулярностью покупок.

3. На турбулентном рынке для недорогих потребительских товаров чаще всего используют стратегии по отношению к посредникам:

1) интенсивного сбыта;

2) избирательного сбыта;

3) эксклюзивного сбыта;

4) наступательную стратегию.

5) бросающего вызов лидеру.

4. Синергетические эффекты возникают при:

1) наращении производственных мощностей;

2) покупке и установке принципиально нового оборудования;

3) при внедрении новой продукции, под товарной маркой продукта, популярной на рынке;

4) при использовании старой известной технологии в новых областях деятельности;

5) при объединении компаний и совместном использовании разработок НИОКР.

5. Матрица Мак-Кинсей используется:

1) на рынке недифференцированной олигополии;

2) на рынке дифференцированной олигополии;

3) на рынке монополистической конкуренции;

4) на рынке совершенной конкуренции;

5) на ситуации монополии.

6. К барьерам для входа в отрасль не относятся:

1) патентная защита;

- 2) налоговые ставки;
- 3) издержки перехода, предполагающие одноразовые затраты при переходе на потребление нового товара;
- 4) эффект опыта;
- 5) большое количество конкурентов.

7. Показателями привлекательности рынка являются:

- 1) высокие темпы роста рынка;
- 2) отсутствие возможности дифференциации товаров;
- 3) присутствие на рынке небольшого количества крупных производителей;
- 4) короткий жизненный цикл рынка товара;
- 5) географическая концентрация клиентов.

8. К показателям конкурентоспособности товара не относятся:

- 1) доля рынка товара;
- 2) большое количество конкурентов;
- 3) уровень издержек производства;
- 4) степень дифференциации товара от товаров конкурентов;
- 5) длительность цикла жизни рынка товара.

9. Конкурентная стратегия бросающего вызов лидеру может быть реализована за счет:

- 1) узкой специализации производителя;
- 2) реализации фланговой атаки;
- 3) фронтальной атаки;
- 4) стратегии демаркетинга;
- 5) рационализации рынков.

10. К стратегии интенсивного роста не относится:

- 1) диверсификация;
- 2) интеграция;
- 3) более глубокое внедрение на существующий рынок;
- 4) разработка новых товаров для существующих клиентов;
- 5) выход со старым товаром на новые рынки.

Блок 3. Вставить пропущенное слово или фразы

1. Себестоимость единицы продукции падает на фиксированный процент при каждом суммарном удвоении суммарного выпуска продукции в результате действия эффекта
2. Стратегия применяется при низкой эластичности спроса по цене и достаточной платежеспособности целевого сегмента рынка.
3. Выражение $1+1=3$ отражает действие эффекта
4. Матрица Бостон консалтинг групп разработана для анализа продуктов предприятия на рынках олигополии.
5. Матрица Мак-Кинсей разработана для анализа продуктов на рынкахконкуренции и олигополии.
6. По горизонту планирования стратегическое планирование относится к срочному и срочному планированию.
7. Стратегия заключается в специализации (фокусировании) предприятия на удовлетворении потребности одного сегмента рынка и производстве для него уникального специализированного предложения.
8.- это одноразовые затраты на реальную или психологическую перестройку при переходе от товара прежнего производителя к новому товару.
9. олигополия характеризуется сильной взаимосвязью и взаимозависимостью предприятий между собой.
10. Наиболее привлекательной фазой жизненного цикла рынка товара для входа на рынок является фаза, поскольку характеризуется барьерами входа в отрасль и темпами роста продаж.

Блок 4. Упорядочить приведенные составные части понятия, определения и слова предложения.

1.

1. Диверсификация	А. Увеличение продаж существующих товаров старому целевому рынку за счет интенсификации маркетинговой деятельности
2. Глубокое проникновение на рынок	Б. Выпуск новых товаров для новых рынков
3. Расширение рынка	В. Разработка новых товаров для существующих клиентов
4. Развитие продукта	Г. Выход с существующим товаром на новые рынки сбыта

2

1. Интеграция назад	А. Слияние или поглощение прямого конкурента
2. Интеграция вперед	Б. Приобретение контроля над стратегически важным источником сырья
3. Горизонтальная интеграция	В. Приобретение контроля над последующей фазой переработки сырья либо над системой распределения.

3.

1. Стратегия доминирования по издержкам	А. Ориентирована на широкий рынок с высокой эластичностью спроса по цене.
2. Стратегия дифференциации	Б. Заключается в разработке хорошо дифференцированного товара для одного сегмента рынка, характеризующегося низкой эластичностью спроса по цене.
3. Стратегия концентрации	В. Ориентирована на широкий рынок, но подразумевает разработку дифференцированных товаров для целевых сегментов рынка .

4.

1. Знак вопроса	А. Является источником финансовых ресурсов для развития продуктов , находящихся на рынках с высокими темпами роста
2. Звезда	Б. Ограниченная активность или уход с рынка
3. Дойная корова	В. Требуется финансовых вложений в расширение производственных мощностей и соответственно увеличения доли рынка
4. Собака	Г. Требуется финансовых вложений для поддержания достигнутого положения

5.

Фазы жизненного цикла	Маркетинговая политика
1. Введения	А. Стратегия интенсивного сбыта, незначительное снижение цены с целью достижения доминирующего положения на рынке
2. Роста	Б. Сегментирование рынка, разработка дифференцированного товара для каждого отдельного сегмента рынка, повышение цен в соответствии со степенью дифференциации товара.
3. Турбулентности	В. Значительное снижение цены, концентрация усилий на наиболее прибыльных сегментах рынка.
4. Зрелости	Г. Формирование первичного спроса, стратегия избирательного сбыта, высокие цены с учетом низкой эластичности по цене
5. Упадка	Д. Уход с рынка либо ограниченная активность на отдельных сегментах рынка

6. Диверсификация, деятельности предприятия, направления не связанного, базовой областью, означает развитие, с основной.

7. При, лидеру может применяться, реализации, либо фронтальная атака, стратегии бросающего вызов, либо фланговая атака.

8. При разработке, ресурсов предприятия, нормативной, правовой и законодательной базы, стратегического плана необходимо, конкурентов, тенденций в отрасли, а также анализ предпочтений потребителей, провести детальный анализ.

9. Характеризуется появлением товара –заменителя, существующую потребность, фаза зрелости, но принципиально новым способом, удовлетворяющего.

10. Покупателю, а благ и услуг, согласно мультиатрибутивной модели, обеспечиваемый им набор, нужен не товар.

Блок 5. Свободное конструирование определения (дописать пропущенную часть определения).

1. Существуют следующие конкурентные стратегии лидера:

2. К стратегиям интенсивного роста относятся:

3. Область деятельности предприятия должна определяться, не в технологических терминах -

4. Агрегатная оценка полезности товара определяется

5. Избирательная стратегия сбыта заключается
6. Интенсивная стратегия сбыта заключается
7. Существуют следующие виды синергии:
8. Стратегия доминирования по издержкам
9. Стратегия дифференциации
10. Спрос на промышленное оборудование определяется

Учебное издание

Султанова
Дильбар Шамилевна
доктор экономических наук

Мисбахова
Чулпан Адиповна
кандидат социологических наук

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ХИМИЧЕСКОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

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

Сдано в набор 01.10.2010
Подписано в печать 01.11.2010
Бумага писчая. Гарнитура таймс
Усл.печ. л. 5. Тираж 100
Заказ №10

НХТИ (филиал) ФГБОУ ВПО «КНИТУ», г. Нижнекамск, 423570,
ул. 30 лет Победы, д. 5а.