ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

"Южный федеральный университет"

"СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ"

Контрольная работа (итоговая).

Выполнил:

Студент 1 курса, группы 12-М

Проверил:

Доцент, к. э. н.

Ростов-на-Дону 2009

Содержание

[Введение](#_Toc232177586)

[1. Сущность, основные понятия стратегического менеджмента](#_Toc232177587)

[1.1 Предпосылки возникновения стратегического менеджмента (Рис.1)](#_Toc232177588)

[1.2 Сравнительные характеристики долгосрочного планирования и стратегического (Рис.3)](#_Toc232177589)

[1.3 Стратегия и тактика управления (Рис.4)](#_Toc232177590)

[1.4 Связь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга](#_Toc232177591)

[2. Основные этапы цикла стратегического управления организацией (Рис.6)](#_Toc232177592)

[2.1 Миссия организации. Значение миссии в формировании цели и направления развития организации](#_Toc232177593)

[2.2 Разработка долгосрочных и краткосрочных целей.](#_Toc232177594)

[2.3 Анализ внешней среды](#_Toc232177595)

[2.4 Анализ внутренней среды](#_Toc232177596)

[2.5 Выбор стратегии маркетинга](#_Toc232177597)

[3. Портфельный анализ](#_Toc232177598)

[3.1 Понятие стратегической единицы бизнеса и корпоративного портфеля](#_Toc232177599)

[3.2 Матрица Бостон Консалтинг Групп "рост - доля", Рис.12.](#_Toc232177600)

[3.3 Матрица Дженерал Электрик "привлекательность отрасли - позиция в конкуренции", Рис.13](#_Toc232177601)

[3.4 Матрица жизненного цикла отрасли, Рис.14](#_Toc232177602)

[3.5 Анализ корпоративного портфеля](#_Toc232177603)

[4. Базовые стратегии развития](#_Toc232177604)

[4.1 Стратегия лидерства за счет минимизации издержек](#_Toc232177605)

[4.2 Стратегия дифференциации](#_Toc232177606)

[4.3 Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)](#_Toc232177607)

[5. Стратегии роста (Матрица И. Ансоффа, Рис.17)](#_Toc232177608)

[5.1 Интенсивный рост: расти в пределах базового рынка](#_Toc232177609)

[5.1.1 Стратегия проникновения: развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках](#_Toc232177610)

[5.1.2 Стратегия развития рынков: развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках](#_Toc232177611)

[5.1.3 Стратегия развития через товары: развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары](#_Toc232177612)

[5.2 Интегративная стратегия: расти в пределах индустриальной цепочки](#_Toc232177613)

[5.2.1 Вертикальная интеграция](#_Toc232177614)

[5.2.2 Горизонтальная интеграция](#_Toc232177615)

[5.3 Стратегии роста через диверсификацию](#_Toc232177616)

[5.3.1 Стратегия концентрической (связанной) диверсификации](#_Toc232177617)

[5.3.2 Стратегия чистой (несвязанной) диверсификации](#_Toc232177618)

[6. Конкурентные стратегии](#_Toc232177619)

[6.1 Стратегии лидера отрасли](#_Toc232177620)

[6.2 Стратегия "бросающего вызов"](#_Toc232177621)

[6.3 Стратегия "следующего за лидером"](#_Toc232177622)

[6.4 Стратегии для слабого бизнеса](#_Toc232177623)

[6.5 Стратегии для фирм, действующих в новых отраслях](#_Toc232177624)

[6.6 Стратегия для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии зрелости](#_Toc232177625)

[6.7 Стратегии для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии спада](#_Toc232177626)

[6.8 Стратегии для фирм, работающих в раздробленных отраслях](#_Toc232177627)

[6.9 Стратегии конкуренции на международных рынках](#_Toc232177628)

[6.9.1 Цели международного развития](#_Toc232177629)

[6.9.2 Стратегические альянсы (объединения)](#_Toc232177630)

[7. Операционные стратегии маркетинга](#_Toc232177631)

[7.1 Стратегия качества](#_Toc232177632)

[7.2 Стратегии ценообразования](#_Toc232177633)

[7.3 Стратегии в канале сбыта](#_Toc232177634)

[7.3.1 Стратегии охвата рынка](#_Toc232177635)

[7.3.2 Стратегии сотрудничества с посредниками](#_Toc232177636)

[7.4 Стратегии коммуникации: позиционирования,"послания", "звездная"](#_Toc232177637)

[7.5 Стратегии регулирования спроса на этапах ЖЦТ](#_Toc232177638)

[8. Выбор стратегии и пути ее реализации](#_Toc232177639)

[8.1 Изложение стратегии](#_Toc232177640)

[8.2 Рекомендации, обобщающие опыт разработки стратегий прошлых лет](#_Toc232177641)

[8.3 Правила выбора стратегии, заимствованные из военной истории](#_Toc232177642)

[8.4 Организационные уровни разработки стратегии (Рис.18)](#_Toc232177643)

[8.5 Бюджет маркетинга](#_Toc232177644)

[8.6 Разработка и согласование бюджета маркетинга](#_Toc232177645)

[Литература](#_Toc232177646)

[Приложения](#_Toc232177647)

## Введение

За последние пятнадцать лет экономические условия работы российских предприятий сильно изменились. Отход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в России заставляют руководителей предприятий самих заботиться о судьбе своего дела. Это означает, что они должны уметь формулировать цели, оценивать преимущества и недостатки своих предприятий, предвидеть возможные внешние угрозы и опасности и осуществлять управление предприятием соответственно изменениям внешней среды, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического менеджмента, что свидетельствует об актуальности предмета.

## 1. Сущность, основные понятия стратегического менеджмента

## 1.1 Предпосылки возникновения стратегического менеджмента (Рис.1)

Для выявления сущности стратегического менеджмента необходимо хотя бы кратко рассмотреть основные эпохи мирового экономического развития. Период с 80-х годов прошлого века по 30-е нынешнего называют эпохой массового производства. Основная задача, стоявшая в этот период перед организациями - максимальное увеличение объемов производства с минимальными потерями. Этот период характеризовался четким разграничением отраслей, минимальным вмешательством государства в деятельность организаций, основной метод планирования - экстраполяция прошлых результатов в будущее.

Период с 30-х по 50-е называют эпохой массового сбыта. Критической точкой перехода стал момент, когда предложение дешевой серийной продукции превысило спрос. На эту эпоху приходится зарождение маркетинга как философии бизнеса. В целом эпоха характеризуется относительной стабильностью и предсказуемостью. Основной метод планирования - долгосрочное планирование.

С середины 50-х годов начинается "постиндустриальная эпоха", охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как "не имеющая закономерностей" и продолжающаяся по настоящее время. Эта эпоха характеризуется появлением прорывных технологий, насыщением спроса на товары, соответствующие основным потребностям рынка, ростом стоимости рабочей силы и сырья, появление новых рынков и новых конкурентов, усилением борьбы в защиту природы. Все это вызвало не только усложнение конкуренции, но и усиление интернационализации и глобализации предпринимательской деятельности.

Волны изобретений и нововведений.

Исторический анализ скорости появления изобретений и нововведений за 200 лет показал, что они проявляются волнами. Вслед за волнами изобретений идут волны нововведений, при этом:

Фазы изобретений и нововведений имеют тенденцию к ускорению и сокращению. Продолжительность каждой волны для изобретений - 120, 85 и 55 лет; для нововведений - 47, 33 и 23 года.

При экстраполяции установленных закономерностей на 1980 год приходится завершение предыдущего цикла. Продолжительность новой волны составит 38 лет для изобретений и 16 для нововведений. Следовательно, в настоящее время мы находимся в новой индустриальной эре.

Шумпетер: "эффект созидательного разрушения".

Единый европейский рынок.

Общий рынок развивается, к нему подключаются все новые государства. Его образование породило пять основных последствий:

Значительное сокращение затрат благодаря устранению тарифных барьеров и более эффективному использованию экономии на масштабе.

Повышение эффективности внутренней деятельности фирмы и понижение уровня цен как следствие конкуренции.

Повышение спроса в силу низких цен и дальнейшее повышение экономии на масштабе.

Поток нововведений, новых изделий и процессов, обусловленных динамикой внутреннего рынка.

Все это способствует повышению конкурентоспособности европейских фирм.

Насыщение основного ядра рынка.

Быстрое развитие экономики в течение 60-х годов привело к насыщению спроса на товары, соответствующие основным потребностям рынок. Подобная эволюция, появившаяся в разное время в различных секторах, приводит к стратегиям сегментации.

Ограничения концепции маркетинга.

Стратегии "рыночного втягивания" и "технологического вталкивания".

Основная идея, лежащая в основе концепции маркетинга, гласит, что удовлетворение потребностей покупателей является приоритетной целью фирмы как наилучший способ достижения ею прибыли или роста.

Однако, концепция маркетинга, воспринятая с излишним энтузиазмом, может привести к тому, что фирма сделает слишком большой акцент на товары, пользующиеся повышенным спросом, т.е. на "втягивание рынком", в ущерб товарам, пока неизвестным, но "вталкиваемым технологией". Стратегия маркетинга, управляемая исключительно желаниями рынка, неминуемо приведет к предпочтению малых нововведений, в ущерб тому, что предлагают исследовательские лаборатории. Подобные нововведения, соответствующие потребностям рынка, кажутся более привлекательными для фирмы.

С другой стороны, стратегия, основанная на технологическом продвижении, скорее приведет к инновационному прорыву и создаст основу для долгосрочного конкурентного преимущества, достичь которого конкуренту будет непросто. Большинство инновационных прорывов зарождается в лаборатории, а не на рынке. Поэтому важно сохранять баланс между двумя стратегиями разработки товара - "технологического вталкивания" и "рыночного втягивания". Вне зависимости от происхождения нового товара, контроль со стороны стратегического маркетинга остается важным и должен осуществляться на наиболее ранней стадии разработки нового товара.

Стратегический маркетинг не предполагает немедленного одобрения со стороны потребителей. Ведущим принципом здесь должны быть знание и понимание потребностей и особенностей использования товаров потенциальным покупателем.

Глобальная конкуренция.

К перечисленным глубоким экономическим изменениям следует добавить изменения в структуре конкуренции. Они являются следствием глобализации рынков в целом ряде промышленных секторов. Сокращение расстояний, временных и транспортных затрат вследствие успеха на транспорте и связи привели к тому, что конкуренция в отношении рынков, товаров, трудовых затрат и цен ведется теперь в масштабах всей планеты.

Промышленно развитые страны Европы, Северной Америки и Японии, называемые "триадой", представляют собой естественный целевой рынок для фирм, работающих в глобальных секторах. Этот рынок насчитывает более 700 млн. населения: всего лишь 15% населения земного шара, но зато две трети валового мирового производства и примерно 85% мировой покупательной способности. Эффективно работать на отечественном рынке уже недостаточно. Фирма должна определять свое конкурентное преимущество на рынке международном, в первую очередь на уровне триады.

Стандартизация против адаптации.

Чтобы выйти на глобальный рынок, сохранив устойчивое конкурентное преимущество, фирма может использовать два различных подхода. Первый, ориентированный на стандартизацию, отдает приоритет показателям эффективности собственного производства. Второй подход, наоборот, делает акцент на адаптацию товаров, т.е. на маркетинг специфических потребностей различных рынков.

Тезис стандартизации базируется на трех гипотезах:

Мировые потребности станут более однородными.

Потребители готовы отказаться от специфических предпочтений во имя выигрыша от более низкой цены и хорошего качества товаров.

Стандартизация, обусловленная однородностью мировых рынков, увеличивает экономию на масштабах, что позволяет снизить себестоимость.

Стратегия адаптации обосновывается следующими аргументами.

Потребности во всем мире становятся более однородными, но только в странах триады. Одновременно также наблюдается "демассификация" или "персонализация" потребления от страны к стране в силу растущей значимости культурных и национальных ценностей.

На самом деле вопрос об интернационализации не следует формулировать как дилемму "стандартизация или адаптация". Истинная проблема в том, как эти два подхода совместить. Все больше появляется дифференцированных технологий и гибких производств, направление деятельности которых меняется мгновенно, что позволяет сохранить преимущества стандартизации и в то же время адаптировать изделия в соответствии с персональными требованиями.

Слабые

Глобальные силы в пользу стандартизации

Локальные силы в пользу адаптации

Транснациональная среда

Глобальная среда

Нейтральная международная среда

Слабые

Сильные

Сильные

Множественно-национальная среда

Рис.2 Анализ международной среды

Различная международная среда.

В глобальной среде силы, толкающие к стандартизации более мощные, чем локальные. Для подобных рынков предпочтительна глобальная организация. Этой среде свойственны многочисленные секреты производства, высокие технологии. Территориальный принцип со стандартной продукцией. Примеры: "МакДональдс", "Кока-Кола", "Левис" и т.д.

В мультинациональной среде доминируют местные особенности, вкусы, традиции поведения. Это характерно для пищевой промышленности. В такой среде фирма стремится к максимальной адаптации и к децентрализации международной организации по продуктовому принципу.

В нейтральной международной среде, например, цементная промышленность и черная металлургия, глобальные и локальные силы слабы, так что доминирующей формы не существует.

Транснациональная среда характеризуется сильным давлением в сторону стандартизации и наличием заметных локальных сил. Желательная структура - дивизиональная по продуктовому и территориальному принципу. Например, "Проктор энд Гэмбл". Ее лозунг: "Мыслить глобально и локально".

"Зеленый" маркетинг.

Защитники природы осознали возможность потребления, совместимого с личными потребностями и требованиями защиты окружающей среды. "Зеленые" побуждают производителей и торговцев переходить на пищевые продукты и бытовые товары, менее вредные для здоровья и более экологичные. Для одних фирм это дополнительные расходы, для других, выпускающих экологически чистые продукты - конкурентное преимущество. Зеленый маркетинг - это реакция промышленности на новые требования рынка. Начиная с 1986 года количество "зеленых" товаров росло в 20 раз быстрее, чем обычных. Все чаще в рекламе и на ярлыках товаров появляются надписи: "саморазрушающийся", "пригодный для вторичной переработки", "свободный от соединений фтора", "не разрушающий озоновый слой и другие".

Все эти факторы в совокупности обусловили усложнение управления организациями, в особенности диверсифицированными - концернами и конгломератами. Основной метод планирования - стратегическое планирование, управления - "стратегический менеджмент - управление в условиях повышенной нестабильности и неопределенности внешней среды" или "управление в постиндустриальную эпоху".

## 1.2 Сравнительные характеристики долгосрочного планирования и стратегического (Рис.3)

## 1.3 Стратегия и тактика управления (Рис.4)

## 1.4 Связь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга

Роль маркетинга в компании.

Все вышеперечисленные изменения внешней среды потребовали от фирмы базировать свою деятельность на надежных и четко определенных стратегических возможностях, разработать системы мониторинга внешней среды и анализа конкурентоспособности, повысить способность адаптации к переменам и регулярно пересматривать стратегии.

Термин "маркетинг" - в буквальном смысле процесс продвижения на рынок - не отражает в полной мере двойственности процесса и делает акцент на "активной" стороне маркетинга в сравнении с "аналитической". Чтобы охарактеризовать эту двойственность, применяют термины "операционный" и "стратегический" маркетинг.

Операционный маркетинг - это активный процесс с краткосрочным горизонтом планирования, направленный на уже существующие рынки. Это классический коммерческий процесс получения заданного объема продаж путем использования тактических средств, относящихся к товару, сбыту, цене и коммуникации. Основная цель операционного маркетинга - генерация доходов от продаж. Таким образом, операционный маркетинг влияет на краткосрочную рентабельность фирмы. Операционный маркетинг наиболее видимый аспект маркетинга, главным образом благодаря деятельности по рекламе и продвижению товаров.

Стратегический маркетинг - это, прежде всего анализ потребностей физических лиц и организаций. Роль стратегического маркетинга - прослеживать эволюцию заданного рынка и выявлять различные существующие или потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потребностей, нуждающихся в удовлетворении.

Выявленные товарные рынки представляют собой экономические возможности, привлекательность которых следует оценить. Привлекательность товарного рынка количественно измеряется понятием потенциала рынка, а динамически характеризуется длительностью своего существования, или жизненным циклом. Для конкретной фирмы привлекательность товарного рынка зависит от ее конкурентоспособностью иными словами, от ее способности удовлетворять потребности покупателей лучше, чем соперники. Конкурентоспособность будет существовать до тех пор, пока фирма удерживает конкурентное преимущество. В любом случае, товар должен пройти контроль стратегического маркетинга для оценки его экономической и коммерческой состоятельности. Согласованность между службой НИОКР, производством и стратегическим маркетингом играет в этом отношении решающую роль. Выбор рынка товара, являющийся результатом этого согласования, создает основу для определения производственных мощностей и принятия инвестиционных решений и, следовательно, жизненно важен для обеспечения всей финансовой структуры фирмы.

Таким образом, роль стратегического маркетинга состоит в том, чтобы нацелить фирму на привлекательные стратегические возможности, адаптированные к ее ресурсам и ноу-хау, обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Задачей стратегического маркетинга является уточнение миссии фирмы, определение целей, разработка стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

Структура стратегического плана должна быть тесно увязана с операционным маркетингом. Без солидной стратегической базы рентабельного операционного маркетинга не бывает. Динамизм без мысли - просто неоправданный риск.

Претворить в жизнь стратегические планы можно только при комплексном использовании принципов и методов менеджмента и маркетинга. Развитие товарного рынка потребовало от предприятий внедрения маркетинга в целостную систему управления.

Стратегический маркетинг

НИОКР

Производство

Операционный маркетинг

Возникновение идеи

Рис.5 Взаимодействие маркетинг - НИОКР - производство.

Фирмы, следующие концепции маркетинга, располагают дирекцией маркетинга, функции которой предполагают решение задач, охватывающих стратегический и операционный маркетинг, включая выбор рынков товара.

## 2. Основные этапы цикла стратегического управления организацией (Рис.6)

Цикл стратегического управления состоит из следующих этапов:

1. Определение миссии организации;

2. Разработка долгосрочных и краткосрочных целей;

3. Оценка и анализ внешней среды;

4. Оценка внутренней среды организации;

5. Анализ стратегических альтернатив;

6. Выбор стратегии;

7. Реализация стратегии;

8. Оценка изменений.

## 2.1 Миссия организации. Значение миссии в формировании цели и направления развития организации

Миссия организации - это основная общая цель организации, ее предназначение. Чтобы выбрать соответствующую миссию. Руководство должно ответить на два вопроса: "Кто наши клиенты? " и, "Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить? ". Например, миссия компании Макдоналдс: "Обеспечение горячей вкусной пищей в чистом ресторане за приемлемую цену".

"Компания Мацусита желает способствовать улучшению качества жизни, снабжая мир дешевыми, как вода, электроприборами".

Фирма Ксерокс: "От копировальной техники к офису будущего".

Фольгопрокатный завод, Спб. "Два века традиций - гарантия качества".

Инкомбанк: Мы экономим ваше время и деньги".

Камышинский ХБК: "На шаг впереди спроса".

Хорошо обоснованная миссия:

формирует взгляды высшего руководства на долгосрочные планы фирмы по дальнейшему процветанию;

снижает риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

выражает цели организации и служит сотрудникам хорошим стимулом;

помогает менеджерам среднего звена сформулировать задачи, цели и стремления отдела, сочетать политику отделов с политикой и направлением развития всей компании;

облегчает подготовку организации к будущему.

## 2.2 Разработка долгосрочных и краткосрочных целей.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевание лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.

2. Потребители. Позиционировать марку А в сознании покупателей, принадлежащих к среднему классу, как относящуюся к категории высшей категории.

3. По уровню продаж. В течение двух лет довести уровень продаж продукции до 1000 тонн;

4. Инновации. Организация производства новых товаров, применение новых технологий или способов производства.

5. Производительность. Более эффективно то предприятие, которое тратит меньше ресурсов на производство единицы продукции, чем другие, например, увеличить за два года на 10%.

6. Ресурсы. Выдвигаются цели относительно расширения или сокращения ресурсной базы, сократить материалоемкость продукции на 15%.

7. Прибыльность. Достигнуть определенного уровня прибыльности, например, увеличить прибыль на 50% за два года.

8. Управленческие аспекты: например, внедрить в течение года бригадный метод производства.

9. Персонал: ввести систему участия в прибылях к концу второго года.

10. Социальная ответственность: например, создать на предприятии в течение года замкнутую систему циркуляции воды.

Критерии качества поставленных целей:

Цели должны быть конкретными и измеримыми.

Конкретный горизонт планирования достижения целей: долгосрочная цель (более 5 лет), среднесрочная (1-5 лет), краткосрочная (в пределах одного года).

Цель должна быть достижимой. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда.

Цели должны быть гибкими и иметь пространство для их корректировки в связи с неожиданными изменениями внешней и внутренней среды.

Множественные цели предприятия должны быть сопоставимыми и взаимно согласованными.

## 2.3 Анализ внешней среды

Внешняя среда может содержать объективные возможности и угрозы для фирмы. Такие возможности и угрозы могут быть обусловлены различными факторами, неподконтрольными фирме. Следует, в частности, изучить:

Тенденции рынка: емкость, стадию жизненного цикла, уровень насыщения рынка и т.д. ("Маркетинговые исследования");

Поведение покупателей: поведение при закупке, пользовании и обладании (курс "Поведение потребителей");

Конкуренцию: анализ конкурентных сил в отрасли, идентификация наиболее опасных конкурентов, оценка силы приоритетного конкурента и т.д. (курсы "Конкурентный анализ", "Отраслевой Интернет-анализ");

Эволюцию среды: анализ экономической, технологической, социальной, политической, экологической и международной среды;

Модель пяти сил конкуренции М. Портера. (Рис.7)

Хотя влияние конкуренции в каждой отрасли различно, сам по себе характер конкуренции сходен, что позволяет использовать предложенную профессором гарвардской школы бизнеса М. Портером схему для определения ее природы и степени воздействия конкурентных сил. Автор наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

Соперничество между продавцами внутри отрасли.

Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами заменителями.

Возможность появления конкурентов внутри отрасли.

Способность поставщиков сырья и комплектующих диктовать свои условия.

Способность потребителей продукции фирмы диктовать слои условия.

Модель пяти сил конкуренции Портера является мощным инструментом при систематическом анализе основных конкурентных сил, влияющих на рынок.

Угроза появления товаров-заменителей

Фирмы одной отрасли промышленности нередко вступают в ожесточенную конкурентную борьбу с фирмами другой отрасли, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.

Конкурируют, например, фирмы выпускающие:

очки и контактные линзы;

сахар и заменители сахара;

стеклянных и пластиковых бутылок и т.д.

Угроза конкуренции, вызванная товарами - заменителями высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей на ее переключение низки и потребители полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар.

Конкурентная сила поставщиков.

Поставщики являются значительной конкурентной силой, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами потребителями, регулируя цены, качество, возможности использования своей продукции, а также ее доставку.

Конкурентная сила покупателей.

Покупатели становятся влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности воздействовать на цены, качество, уровень обслуживания и продаж.

Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся выйти на данный рынок.

Серьезность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов: барьеров на пути проникновения на рынок и реакции фирм, уже действующих на рынке, на приход новичка.

Барьеры бывают нескольких типов:

Экономия на масштабах производства (производственный эффект, эффект освоения, маркетинговый эффект

Невозможность доступа к технологиям и ноу-хау. Приверженность потребителей к определенным маркам. Необходимый размер капиталовложений.

Неравенство в издержках, не зависящее от размеров предприятия

Доступ к каналам сбыта.

Действия контролирующих органов.

Тарифы и нетарифные ограничения.

Конкурентная угроза вхождения в отрасль новых фирм велика, когда низки входные барьеры, когда фирмы, давно действующие на рынке, пассивны в отстаивании своих позиций, когда новички рассчитывают на получение хорошей прибыли в данной отрасли.

Соперничество между продавцами внутри отрасли.

Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли оказывает конкуренция между продавцами.

Существует несколько факторов, которые в любой отрасли влияют на интенсивность конкуренции.

Конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих фирм.

Конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растет медленно. Конкуренция усиливается, когда затраты покупателей при переходе с одной марки товара на другую невелики.

Конкуренция усиливается, когда одна или несколько компаний не удовлетворены своей долей рынка и пытаются ее увеличить за счет конкурента.

Конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных маркетинговых решений.

Конкуренция становится интенсивней, когда затраты на то, чтобы покинуть рынок больше затрат на то, чтобы остаться и принять участие в конкурентной борьбе.

Конкуренция усиливается, когда крупные компании, действующие в других отраслях, приобретают какую-либо разоряющуюся фирму в данной отрасли и приступают к осуществлению решительных и хорошо финансируемых мероприятий по превращению купленной ими фирмы в лидера рынка.

Стратегический смысл пяти конкурентных сил.

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру этих сил. Для того чтобы успешно работать на каком-либо рынке, менеджеры должны разработать стратегии, которые:

1) изолировать компанию настолько, насколько это возможно, от пяти сил конкуренции;

2) повлиять на конкуренцию в выгодном для фирмы направлении;

3) обеспечить сильную, надежную позицию, гарантирующую успех в данной отрасли. Модель пяти сил - это тот инструмент, который может помочь менеджерам решить эту задачу.

Анализ конкурентов.

Если компания не изучает конкурентов, это означает, что она вступает в конкурентную борьбу вслепую. В то же время, знание следующего хода противника имеет огромное значение для будущего фирмы.

Наглядной формой представления об отрасли в целом и об отдельных стратегических группах конкурентов являются позиционные карты. Пример. Позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке колбасных изделий г. Новосибирска (Рис.8).

Возможные выводы из анализа:

Карта стратегических групп может помочь спрогнозировать конкурентные позиции компаний, находящихся в группах, при изменении внешних условий.

Увеличение числа групп может усиливать конкуренцию.

Если стратегические группы расположены далеко друг от друга, конкуренция между ними может оказаться ничтожной. Чем ближе стратегические группы расположены друг к другу, тем интенсивнее конкуренция между ними. Наиболее сильная конкуренция имеет место между фирмами, находящимися в одной стратегической группе.

Фирмы в разных конкурентных группах будут иметь разные конкурентные преимущества и потенциальную прибыль.

Изменение рыночных условий может иметь различные последствия для разных групп, в том числе может стимулировать переход из одной группы в другую.

## 2.4 Анализ внутренней среды

Управленческий анализ - это процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Одним из важнейших вопросов управленческого анализа является вопрос: Конкурентоспособны ли цены и издержки компании?

Часто для ответа на этот вопрос проводят анализ по сферам деятельности (система McKincey, рис.9); (цепочка ценностей М. Портера, Рис.10). Система McKincey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон деятельности предприятия - от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания продукции, однако при этом за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации управления. Частично избежать указанных ограничений удалось М. Портеру, предложив воспользоваться для управленческого анализа "цепочкой ценностей". Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где у предприятия сильные стороны, а где слабые.

Чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, необходимо выполнить 4 действия:

Составить цепочку ценностей для фирмы;

Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;

Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;

Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Японский консультант Р. Омаэ предложил использовать в процессе управленческого анализа диаграмму, которая в отличие от предыдущих схем больше ориентирована на рыночные возможности предприятия. Рис.11. Управленческий анализ требует затрат времени, ресурсов и принятия управленческих решений по его итогам. На Западе фирмы проводят такой анализ 1-2 раза в год, нанимая для этих целей опытных консультантов, которые помогают выявить "узкие места" и нарушения логики функционирования предприятия.

## 2.5 Выбор стратегии маркетинга

Задача выбора стратегии является достаточно сложной задачей. Определение миссии, целей, анализ внешней среды, движущих сил и конкуренции в отрасли методами пяти сил М. Портера, позиционными картами конкурентов, конкурентной позиции и силы фирмы - все эти инструменты необходимы при выборе стратегии. Но даже в том случае, если менеджеры фирмы добросовестно выполнили все исследования, перед ними встает огромное количество вариантов (альтернатив) возможных стратегий, среди которых они должны выбрать оптимальный вариант, приспосабливающий действующую стратегию к ситуации в отрасли.

В этой связи необходимо рассмотреть такие понятия как бизнес-единица и корпоративный портфель.

## 3. Портфельный анализ

## 3.1 Понятие стратегической единицы бизнеса и корпоративного портфеля

Три последовательные стадии структурного развития:

Первая стадия - простая структура. По мере роста предприниматель не справляется со всеми проблемами, наступает кризис руководства.

Вторая стадия - функциональная структура. Сконцентрировавшись в одной в одной привлекательной отрасли, такая структура может действовать достаточно успешно. Однако при переходе на новые виды продукции других отраслей, преимущества структуры утрачиваются.

Третья стадия - дивизиональная структура. Производственно-коммерческие подразделения, объединяют все виды деятельности по производству и реализации какого-либо вида продукции.

Стратегическая бизнес-единица - это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. СБЕ - важный элемент стратегического менеджмента.

Фирмой Дженерал электрик был выработан ряд критериев для выделения СБЕ.

Стратегическая бизнес-единица имеет определенный круг заказчиков и клиентов.

Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.

Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Совокупность бизнес-единиц, принадлежащих одной корпорации, называется в стратегическом менеджменте корпоративным портфелем.

Рынки товара, на которых действуют бизнес-единицы, можно оценивать с точки зрения их привлекательности и с точки зрения преимуществ, которыми на каждом из этих рынков обладает бизнес-единица. Поэтому цель руководства корпорации состоит в том, чтобы сформулировать для каждой бизнес-единицы свою особую стратегию, исходящую из ее позиционирования по этим двум критериям. Понятие корпоративного портфеля или портфеля рынков товара занимает центральное место в стратегическом анализе и ориентирует на детальное исследование направлений деятельности корпорации, на избирательное управление и оптимальное распределение ресурсов. Опираясь на результаты такого анализа, можно сопоставить различные стратегии развития.

Для этой цели разработаны различные методы анализа с привлечением матриц. Матрица представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждой бизнес-единицы (товара) диверсифицированной компании. Матрица может быть построена на основе любой пары показателей, характеризующих стратегические позиции. Наиболее существенными являются темпы роста отрасли, доля рынка, долгосрочная привлекательность отрасли, конкурентоспособность и стадия развития данного продукта или рынка.

## 3.2 Матрица Бостон Консалтинг Групп "рост - доля", Рис.12.

По осям фиксируются темпы роста отрасли и относительная доля рынка. Каждая бизнес-единица (товар) представлен в виде круга, площадь которого определяет долю сферы бизнеса в корпоративном портфеле.

Относительной долей рынка считается отношение доли рынка бизнес-единицы к доле рынка, контролируемой основным товаром-конкурентом.

В матрице, предложенной БКГ, граница между высокой и низкой относительными долями рынка проходит на уровне 1. Круги, расположенные в левой части матрицы, характеризуют бизнес-единицы, являющиеся лидерами в своих отраслях. Круги, находящиеся в правой части матрицы, показывают бизнес-единицы, занимающие второстепенные позиции в своих отраслях. Степень их отставания от лидеров определяется относительной долей рынка. Использование относительной доли рынка вместо реальной доли бизнес-единицы на рынке лучше отражает сравнительную рыночную силу и позицию бизнес-единицы в конкуренции. Относительная доля рынка, составляющая 8%, является гораздо более сильной, если лидер занимает 10% рынка, чем в случае абсолютной доли рынка в 50%.

Новые продукты чаще всего появляются в растущих отраслях и имеют статус товара-"проблемы". Такие продукты могут оказаться очень перспективными, но они нуждаются в существенной финансовой поддержке центра. Пока эти продукты ассоциируются с большими финансовыми потоками, остается опасность, что они не смогут стать товарами-"звездами". Главный стратегический вопрос, представляющий известную сложность, - когда прекратить финансирование и исключить "проблему" из корпоративного портфеля. Если это сделать слишком рано, то можно потерять потенциальную товар-"звезду". Риск финансовых вложений в этот бизнес достаточно велик.

Товары-"звезды" - это рыночные лидеры, находящиеся, как правило, на пике своего продуктового цикла. Они сами приносят достаточно средств, для того чтобы поддерживать достаточную долю динамично развивающегося рынка. Но, несмотря на стратегически привлекательную позицию данного продукта, его чистый денежный доход достаточно низок, так как требуются значительные реинвестиции для обеспечения высоких темпов роста, чтобы воспользоваться эффектом кривой опыта. Когда темп роста отрасли замедляется, товары-"звезды" становятся "дойными коровами". Дойные коровы - это товары, занимающие лидирующие позиции на рынке с низким темпом роста и обеспечивающие корпорации значительные доходы, основанные на эффекте кривой опыта и используемые для инвестирования в новые проекты.

Товары-"собаки" - это те продукты, которые имеют низкую долю рынка и не имеют возможности роста, так как находятся в непривлекательных отраслях. Чистые денежные потоки у этих бизнес-единиц нулевые или отрицательные и единственно правильным решением является прекращение вида бизнеса. Возможны три варианта:

продать более не привлекательную организацию;

ликвидировать;

дождаться банкротства;

Оптимальный вариант - продажа целиком. Ликвидация активов по частям может оказаться ниже стоимости цельной организации. Банкротство даст наихудший результат, так как может пострадать имидж организации.

Таким образом, желательная последовательность развития продуктов следующая: "проблема" - "звезда" - "дойная корова" - "собака". Реализация такой последовательности зависит от усилий, направленных на достижение сбалансированного портфеля. В идеале сбалансированный портфель предприятия должен включать: 2-3 товара-"коровы", 1-2 товара - "звезды", несколько товаров-"проблем" в качестве задела на будущее и как можно меньшее число товаров-"собак". Типичный несбалансированный портфель, как правило, содержит: один товар-"корову", 1-2 товара-"звезды", несколько товаров-"проблем", много товаров-"собак" и ни одного товара-"звезды".

Портфельный анализ оказывает положительный эффект по следующим направлениям:

Стимулирует высшее руководство отдельно оценивать каждый вид бизнеса предприятия;

Дает простую и наглядную картину сравнительной силы каждой бизнес-единицы в корпоративном портфеле;

Показывает способность каждой бизнес-единицы генерировать или потреблять финансовые ресурсы;

Стимулирует изучение и анализ внешней среды;

Основная критика матрицы БКГ сводится к следующему:

В матрице предусмотрены только два измерения рост рынка и относительная доля рынка и не рассматриваются многие другие факторы

Игнорируется взаимозависимость бизнес-единиц;

Игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков.

## 3.3 Матрица Дженерал Электрик "привлекательность отрасли - позиция в конкуренции", Рис.13

Альтернативный подход, устраняющий часть недостатков матрицы БКГ, был предложен компанией Дженерал Электрик. Разработанная для анализа собственного диверсифицированного портфеля совместно с фирмой Мак Кинси, эта девятиклеточная матрица расположена в двумерной системе координат - отраслевой привлекательности и позиции в конкуренции конкретного бизнеса. Оба показателя характеризуются не одним, а комплексом параметров.

Долгосрочная отраслевая привлекательность определяется по девяти параметрам. Чтобы получить формальную, количественную оценку долгосрочной отраслевой привлекательности, каждому параметру нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства корпорации. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Взвешенные оценки привлекательности рассчитываются путем умножения оценки каждого параметра привлекательности отрасли (используется шкала от 1 до 5 или от 1 до 10) на вес данного параметра. Сумма взвешенных оценок всех параметров привлекательности дает долгосрочную отраслевую привлекательность.

Оценки привлекательности рассчитываются для каждой отрасли, представленной в портфеле корпорации. Оценка определяет положение отрасли в матрице по вертикали.

Чтобы получить оценку показателя "конкурентная позиция" каждого хозяйственного подразделения, используют аналогичный подход. Конкурентная позиция оценивается по семи параметрам. Оценка конкурентной позиции каждой бизнес-единицы подразделения определяет ее положение по горизонтали матрицы. В матрице площадь кругов пропорциональна размеру отрасли, а сектор внутри круга отражает относительную долю рынка бизнес-единицы.

Наиболее важные стратегические результаты анализа данной матрицы касаются оценки инвестиционных приоритетов для каждого вида бизнеса корпорации. Виды бизнеса в трех клетках левой верхней части матрицы, где долгосрочная привлекательность отрасли и конкурентная позиция бизнеса наиболее благоприятны, являются наиболее приоритетными для инвестиций. Стратегия бизнес-единиц, попадающих в эти клетки, - "расти и строить", при этом бизнес, попадающий в клетку "высокая - сильная" (верхний левый угол матрицы), предъявляет самые высокие требования к размеру инвестиций. Далее по приоритету стоят виды бизнеса, помещенные в три ячейки, расположенные по диагонали из левого нижнего в правый верхний угол матрицы. Эти виды бизнеса достойны солидных реинвестиций, чтобы защитить и сохранить свои позиции в отрасли. Рекомендуемые стратегии для бизнес-единиц, расположенных в трех клетках в правом нижнем углу матрицы, это обычно "сбор урожая" или сокращение.

Матрица Дженерал Электрик имеет три достоинства:

Во-первых, она вводит промежуточные значения между понятиями "высокая - низкая" и "сильная - слабая".

Во-вторых, она использует значительно более широкий набор стратегически значимых переменных.

В-третьих, данная матрица указывает направления движения ресурсов корпорации к видам бизнеса, которые вероятнее всего смогут лучше развиваться.

Одним из недостатков данной матрицы состоит в том, что она не дает ответа на вопрос, какие стратегические действия предпринимать на уровне хозяйственных подразделений.

## 3.4 Матрица жизненного цикла отрасли, Рис.14

Чтобы выделить развивающиеся виды бизнеса, аналитики могут использовать матрицу размерностью 3 x 5, где расположение бизнес-единиц зависит от стадии развития отрасли и силы их конкурентных позиций. И здесь площадь кругов представляет размер отрасли, а сектор внутри круга - долю рынка конкретного бизнеса. На матрице бизнес А может быть обозначен как развивающийся, бизнес С - как потенциальный проигравший, бизнес Е - сегодняшний победитель, бизнес F - дойная корова, бизнес G - проигравший, или собака. Сила матрицы жизненного цикла в том, что она дает информацию о распределении различных бизнес-единиц диверсифицированной компании по стадиям развития отрасли.

Вывод: каждая матрица имеет свои достоинства и недостатки и дает разную информацию о сильных и слабых сторонах хозяйственного портфеля корпорации. Если все необходимые данные доступны, то должны быть построены все три матрицы, так как при этом портфель может быть оценен с разных позиций.

## 3.5 Анализ корпоративного портфеля

Предшествующий анализ подготовил почву для стратегических шагов по улучшению деятельности диверсифицированной компании.

Если в портфеле деловой активности:

Содержится мало бизнес-единиц, действующих в привлекательных отраслях;

Отсутствует пропорция между числом подразделений, находящихся на стадиях зрелости и спада;

Содержится много "вопросительных знаков";

Содержится недостаточно "дойных коров";

Ключевые виды деятельности не обеспечивают необходимую прибыль;

Содержатся виды деятельности, в которых корпорация не нуждается, то у руководства корпорации есть следующие стратегические решения, позволяющие выправить ситуацию:

Изменить стратегические планы некоторых бизнес-единиц;

Добавить новые хозяйственные подразделения в портфель деловой активности;

Отказаться от слабых или убыточных бизнес-единиц;

Создать альянсы в качестве попытки изменить условия, являющиеся причиной низких результатов деятельности;

Пересмотреть цели корпорации (ориентироваться на более скромные результаты).

## 4. Базовые стратегии развития

Конкурентное преимущество

Уникальность

товара

Низкие

издержки

Концентрация (специализация, фокусирование)

Весь сектор

Сегмент

Стратегическая цель

Дифференциация

Доминирование

по издержкам

Рис.15 Базовые стратегии развития

По мнению М. Портера существуют только три базовые стратегии, различающиеся по своему целевому рынку (весь рынок или некоторый его сегмент) и по типу реализуемого конкурентного преимущества: по издержкам или по превосходящим качествам товара (Рис.15).

## 4.1 Стратегия лидерства за счет минимизации издержек

Стратегия минимизации издержек основана на использовании эффекта освоения, производственного эффекта масштаба, маркетингового эффекта масштаба, показанных на Рис.16.

Закон опыта утверждает, 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".

Закон опыта не относится к законам природы и не является неотвратимым; это лишь наблюдение, статистически подтвержденное для некоторого числа ситуаций, но не для всех. Издержки не снижаются сами по себе, если их не снижают. Эффект опыта касается лишь издержек, связанных с получением добавленной стоимости, т.е. издержек, находящихся под контролем фирмы: издержек обработки, сборки, сбыта и обслуживания. Добавленная стоимость равна разности между ценой продажи и материальными издержками. Стратегическая важность закона опыта (эффекта освоения) обусловлена тем, что он позволяет предсказывать эволюцию издержек не только для собственных товаров, но и товаров конкурентов.

Ограничения закона опыта.

Закон опыта не универсален; он реализуется главным образом в секторах с крупномасштабным производством и где эффект освоения значителен. И наоборот, закон малоэффективен, если доля добавленной стоимости незначительна.

Эффект масштаба обусловлен размером выпускаемой партии товара: деление постоянных затрат на большее число единиц товара означает снижение затрат на единицу товара.

Необходимые условия для реализации стратегии минимизации издержек.

Внутренние условия:

Специализация и разделение труда;

Повышение производительности труда;

Улучшение организации производства;

Механизация и автоматизация производства;

Эффективное использование сырья;

Сокращение отходов производства; Эффективное использование оборудования.

Уменьшение материалоемкости изделий;

Владение дешевыми источниками сырья;

Низкие транзакционные издержки;

Низкая цена труда;

Управленческая культура.

Рыночные условия:

Спрос на продукцию эластичен по цене и достаточно однороден;

Преобладает ценовая конкуренция;

Различия в товарных марках мало значимы для покупателей;

Наличие крупных покупателей, которые могут диктовать условия сделки, сбивая цену;

Отраслевая продукция стандартизована, покупатели могут приобрести ее у разных продавцов;

Предприятие имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы или другим источникам снижения себестоимости.

Опасности:

Появление технологических новинок, сводящих на нет преимущество в издержках;

Диффузия технологии при низких издержках к фирмам, вновь пришедшим на рынок, и к имитаторам.

Неспособность вовремя выявить необходимость внесения изменений в товар из-за преувеличенного внимания к издержкам.

Инфляционный рост издержек, повышающий себестоимость;

Изменение предпочтений потребителей в пользу качества товаров.

## 4.2 Стратегия дифференциации

Стратегия дифференциации основана на производстве обширной номенклатуры товаров одного функционального назначения и позволяет обслуживать большое число потребителей с различными потребностями.

Данная стратегия предполагает ясное понимание потребительских нужд и предпочтений, знание собственных возможностей предприятия, осуществление постоянных инноваций. Однако не все товары могут быть дифференцированы. Примером могут быть стандартизованные продукты, такие, как нефть, провода, гайки и др.

При дифференциации продукции себестоимость повышается, но затраты компенсируются более высокой ценой. Дифференциация продукции позволяет уйти от ценовой конкуренции стратегии минимизации издержек. Именно стратегия дифференциации принесла на рынок такое разнообразие товаров, предоставила покупателям продукцию высшего качества. Для успешной реализации данной стратегии предприятию необходимо тщательно изучить потребности и поведение потребителей, чтобы понять, что они полагают важным и ценным, за что готовы платить.

Горизонтальная дифференциация: Например, фирма Marlboro за счет имиджа завоевала 30% мирового рынка сигарет, хотя большинство ее марок сигарет имеют схожие вкусовые качества.

Вертикальная дифференциация: Например, итальянская фирма Merloni широкий спектр стиральных машин от дорогой марки Ariston до более дешевой марки Indesit.

Необходимые условия для реализации стратегии дифференциации.

Внутренние:

Развитая служба НИОКР;

Гибкое производство;

Развитая маркетинговая служба;

Репутация предприятия;

Уровень качества продукции;

Атмосфера творчества на предприятии;

Привлечение к сотрудничеству высококвалифицированных специалистов.

Рыночные условия:

Существует множество отличительных характеристик продукции, которые выделяются и ценятся потребителями;

Существует большое число потребителей, которые признают выделенные характеристики ценными для себя;

В отрасли преобладает неценовая конкуренция;

Признаки дифференциации не могут быть имитированы оперативно и без привлечения значительных затрат.

Риски:

Уровень цены на продукцию может стать таким большим, что для покупателей финансовые соображения могут стать важнее приверженности торговой марке;

Фирма не способна правильно оценить то, что составляет ценность для покупателей;

Появление искусной имитации товара.

## 4.3 Стратегии специализации (фокусирования, концентрации)

Специалист интересуется только одним или несколькими сегментами, а не рынком в целом. Его цель - стать крупной рыбой в маленькой речке, а не мелкой рыбешкой в большой реке.

1. Стратегия вакантной ниши, т.е. концентрация на клиенте или потребителях, проигнорированных или не замеченных лидером. Например, небольшие внутренние авиалинии.

2. Стратегия специалиста. Фирма-специалист направляет свои конкурентные усилия на один рыночный сегмент, определенный продукт, определенный способ конечного использования, группу потребителей с особыми потребностями. Например, Фирма Американский табак - лидер в поставках нюхательного и жевательного табака.

3. Стратегия "У нас лучше, чем у них", ориентирующаяся на превосходное качество товара, либо на его уникальные свойства. Например, фирма Тиффани обеспечивает высшее качество в обработке алмазов и т.д.

4. Стратегия "характерного имиджа". Например, фирма "Доктор Пеппер", привлекает внимание потребителей особым вкусом напитков.

Данная стратегия направлена на получение конкурентных преимуществ на обособленном, часто единственном сегменте рынка.

Причина выбора такой стратегии - отсутствие или недостаток ресурсов.

Условия для реализации стратегии фокусирования.

Внутренние:

Ресурсы предприятия не позволяют обслуживать весь рынок, однако оно может качественно обслуживать потребителей рыночной ниши;

Развитая служба маркетинга, способная быстро определять назревшие, осознанные проблемы общества и способы их разрешения.

Рыночные:

Наличие узких рыночных ниш;

Размер ниши обеспечивает прибыль и имеет перспективы роста;

Конкуренты не рассматривают данную рыночную нишу в качестве ключевого фактора своего успеха.

Риски: различия в ценах специализированных товаров и аналогичных товаров на всем рынке могут заставить покупателя отказаться от специализированных товаров и услуг; проникновение в рыночную нишу конкурентов.

## 5. Стратегии роста (Матрица И. Ансоффа, Рис.17)

Большинство фирменных стратегий предусматривает цели роста: роста продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы. Рост - это фактор, влияющий на активность фирмы, стимулирующий инициативу и усиливающий мотивацию персонала и руководства. Рост необходим для отражения атак конкурентов.

Цели роста могут быть сформулированы на трех различных уровнях:

Рост по отношению к базовому рынку; будем называть это интенсивным ростом.

Рост по отношению к производственной цепочке - интеграция "вперед" или "назад" относительно основной деятельности: это интегративный рост.

Рост, основанный на возможностях вне зоны обычной деятельности: рост посредством диверсификации.

Каждой из названных целей роста соответствует определенное число возможных стратегий.

## 5.1 Интенсивный рост: расти в пределах базового рынка

Стратегия интенсивного роста актуальна, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее товарами на рынках, на которых она действует. Имеются следующие альтернативы.

## 5.1.1 Стратегия проникновения: развивать продажи выпускаемых товаров на существующих рынках

В рамках стратегии проникновения нужно попытаться увеличить объем продаж имеющихся товаров на существующих рынках. Этого можно достичь различными способами.

Развитие первичного рынка: увеличить размер рынка, например, путем:

Привлечение новых пользователей товаром.

Побуждение потребителей к более частому использованию товаром.

Побуждение покупателей к большему разовому потреблению.

Обнаружения новых возможностей использования.

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

Увеличение своей доли рынка: привлечь бывших клиентов фирм-конкурентов посредством активных действий по продвижению товаров, например:

Улучшить товар или услуги.

Изменить позиционирование марки.

Пойти на значительное снижение цены.

Укрепить сбытовую сеть.

Провести мероприятия по стимулированию сбыта.

Такие действия характерны для рынков, где первичный спрос стал нерасширяемым, т.е. в стадии зрелости ЖЦТ.

Приобретение рынков, например путем:

Покупки фирмы-конкурента.

Создание совместного предприятия для контроля большей доли рынка.

Защита своего положения на рынке (связь с клиентами, сбытовая сеть, имидж) активизировать для этого операционный маркетинг, например, путем:

Небольших улучшений товара и позиционирования.

Защитной стратегии ценообразования.

Укрепления сбытовой сети.

Усиление мер по стимулированию сбыта.

Рационализация рынка. Например:

Сфокусироваться на самых рентабельных сегментах.

Обратиться к самым эффективным дистрибьюторам.

Сократить число клиентов, установив минимальный объем заказа.

Уйти из некоторых сегментов.

Организация рынка: Например:

Пользуясь поддержкой органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли.

Создать профессиональные организации, например, для сбора данных о рынке.

Заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства.

Три последние стратегии носят преимущественно защитный характер: их целью их целью является поддержание уровня проникновения на рынок.

## 5.1.2 Стратегия развития рынков: развивать продажи выпускаемых товаров на новых рынках

Эти стратегии имеют целью рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки. Здесь также имеется несколько альтернатив.

Новые сегменты: адресоваться к новым сегментам на том же региональном рынке. Например:

Предложить товар промышленного назначения потребительскому рынку.

Изменив позиционирование товара, продавать его другой группе покупателей.

Предложить товар в другом секторе промышленности.

Новые каналы сбыта: ввести товар в другую сеть, заметно отличающуюся от имеющихся. Например:

Сбывать напитки в местах работы (в конторах, на заводах, в школах).

Продавать предметы мебели сетям отелей, используя каналы нулевого уровня.

В дополнение к имеющейся сбытовой сети создать сеть франшиз.

Территориальная экспансия: внедриться в другие регионы страны или в другие страны. Например:

Поставлять товары на другие рынки через местных агентов или торговые фирмы.

Создать сбытовую сеть из эксклюзивных дистрибьюторов.

Приобрести иностранную фирму, действующую в том же секторе.

Стратегии развития рынков опираются в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

## 5.1.3 Стратегия развития через товары: развивать продажи на существующих рынках, предлагая новые или улучшенные товары

Имеются следующие возможности:

Добавление новых характеристик товаров.

Повысить универсальность товара за счет добавления новых функций.

Повысит социальную или эмоциональную ценность утилитарного товара.

Повысить безопасность или удобство пользования товаром.

Расширение товарной гаммы: разработать новые модели или варианты товара с различным уровнем качества. Например:

Выпустить товар в новых расфасовках.

Увеличить набор вкусов, запахов, окраски.

Предложить тот же товар в различных формах и составах.

Обновление линейки товаров. Восстановить конкурентоспособность устаревших товаров путем их замены на товары, улучшенные функционально или технологически. Например:

Внедрить новое поколение более мощных моделей.

Внедрить экологически чистые модификации товаров.

Улучшить эстетические свойства товаров.

Улучшение качества: улучшить выполнение товаром своих функций как набора свойств. Например:

Определить набор свойств, который устраивает различные группы покупателей.

Установить четкие нормы качества по каждому свойству.

Реализовать программу полного контроля качества.

Приобретение гаммы товаров: дополнить или расширить существующую гамму товаров используя внешние средства. Например:

Приобрести фирму, выпускающую дополнительные товары.

Заключить контракт с поставщиками требуемых товаров и перепродавать их под своей маркой.

Создать совместное предприятие для разработки и производства нового товара.

Рационализация гаммы товаров: модифицировать гамму товаров, чтобы снизить издержки производства и сбыта. Например:

Стандартизировать гамму товаров.

Не выпускать второстепенные или низкорентабельные товары.

Модифицировать концепцию товара.

Главным инструментом данной группы стратегий роста является товарная политика и анализ сегментации.

## 5.2 Интегративная стратегия: расти в пределах индустриальной цепочки

Стратегия этого типа оправдана, когда фирма может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные для нее звенья в цепи производства и продажи товара. Следует различать вертикальную и горизонтальную интеграцию.

## 5.2.1 Вертикальная интеграция

Любая организация встроена в цепочку трансформации сырья в конечный продукт и занимает в ней определенное место, являясь поставщиком и потребителем. Стратегия, связанная с увеличением доли организации в этой цепочке, называется стратегией вертикальной интеграции и предполагает движение назад, к сырью (обратная вертикальная интеграция), и вперед к товару (прямая вертикальная интеграция).

Стратегия интеграции "назад" используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Иногда такая интеграция необходима, поскольку поставщики не обладают ресурсами или ноу-хау, чтобы выпускать детали или материалы, необходимые фирме. Еще одной целью может быть доступ к новой технологии, критичной для успеха базовой деятельности. Многие производители компьютеров интегрировались с изготовителями полупроводниковых компонентов, чтобы овладеть этой, базовой для них технологией.

Мотивацией применения стратегии интеграции "вперед" является обеспечение контроля над выходными каналами. Для фирмы, выпускающей потребительские товары, речь может идти о контроле над сбытом через франшизную сеть, эксклюзивные контракты или о создании собственных магазинов типа сети магазинов. На промышленных рынках главная цель заключается в контроле развития последующих звеньев технологической цепочки, которые снабжаются фирмой. Вот почему некоторые базовые отрасли активно участвуют в развитии фирм, осуществляющих дальнейшее преобразование их продукции.

Компания может осуществлять интеграцию за счет приобретения фирм, уже работающих в технологической цепочке, либо создавая в ней собственные предприятия.

Например, в начале 1998 г. нефтяная компания "Лукойл" приобрела контрольный пакет крупнейшего румынского нефтеперерабатывающего завода Petrotel, осуществив интеграцию вперед, которая улучшила возможности переработки нефти в компании и открыла доступ на новые географические рынки.

## 5.2.2 Горизонтальная интеграция

Горизонтальная интеграция - это объединение предприятий работающих и конкурирующих в одной области деятельности. Главной целью горизонтальной интеграции является усиление позиций фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установление контроля над ними. Например, приобретение автомобильной группой Volkswagen 70 - процентного пакета акций чешского производителя автомобилей Skoda. Это позволило немецкой компании прочно закрепиться на быстро растущем восточноевропейском рынке.

## 5.3 Стратегии роста через диверсификацию

Диверсификация - это распространение хозяйственной деятельности на новые сферы (расширение ассортимента производимых изделий, видов предоставляемых услуг, географической сферы деятельности и. т.д.).

Стратегия диверсификации предполагает включение в организацию новых сфер бизнеса посредством:

создания организаций с нуля;

создания совместных организаций.

приобретения организаций (дружественное слияние, враждебное поглощение):

"зеленый шантаж" - в этом случае владелец крупного пакета акций угрожает фирме приобретением ее с последующим дроблением ее имущества, если только та не окажется готовой покупать у него акции по выгодному для него курсу.

защита: "бросить грязь" - это попытка статьями в печати и выступлениями по телевидению, выставить в дурном свете фирму, претендующую на приобретение предприятия.

"ядовитые пилюли" - данный прием заключается в разводнении акционерного капитала путем выпуска новых привилегированных акций без права голоса.

"золотые парашюты" - в этом случае дается обещание выплатить крупные суммы менеджерам, если они не будут препятствовать поглощению фирмы.

"белый рыцарь" - это просьба руководства, направленная альтернативному контрагенту купить предприятие. Это дает возможность исключить из игры враждебно настроенного покупателя.

Стратегия диверсификации оправдана, если производственная цепочка, в которой находится фирма, предоставляет мало возможностей для роста или обеспечения рентабельности либо потому, что позиции конкурентов очень сильны, либо потому, что базовый рынок находится в стадии спада. Можно дополнить мотивы диверсификации еще двумя: диверсификация с целью улучшения имиджа (логика имиджа) и для того, чтобы не упустить развитие новой перспективной технологии (логика окна). Различают диверсификацию концентрическую и чистую.

## 5.3.1 Стратегия концентрической (связанной) диверсификации

При осуществлении этой стратегии фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом и/или коммерческом. Цель состоит в том, чтобы расширить потенциальный рынок фирмы.

Следствием диверсификации в рамках портфеля сфер бизнеса может стать снижение общих корпоративных издержек за счет многофункционального использования ресурсов. Это возможно в том случае, если сферы бизнеса близки по используемым технологиям, статьям затрат и могут трансформироваться друг в друга. В этом случае говорят, что они имеют стратегические соответствия (СС). Стратегия диверсификации бывает двух видов: связанная и несвязанная.

Стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных СС между сферами бизнеса, в него входящих. Связанно диверсифицированные организации называются концернами.

Например, на производственных мощностях, высвободившихся в результате конверсии на АО "Кировский завод" в С. Петербурге, производящем мощные трактора "Кировец" и мобильные средства спецтехники, в 1994 г. началось освоение выпуска городских автобусов большой вместимости.

Другой пример, компания-концерн Жилетт имеет в своем портфеле следующие сферы бизнеса, имеющие стратегические соответствия (СС): лезвия и бритвы, зубные пасты и щетки, канцелярские принадлежности, кофеварки, будильники и т.д.

Пример маркетингового СС. Стоимость торговых марок компаний Кока-Кола и Мальборо оценивается более чем в тридцать миллиардов каждая. Если организация располагает признанной торговой маркой, то она может использовать ее для продвижения нового товара, затратив на это меньшие ресурсы, по сравнению с организацией, не имеющей торговой марки.

## 5.3.2 Стратегия чистой (несвязанной) диверсификации

Организации, осуществляющие несвязанную диверсификацию, называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия.

Примером диверсификации является деятельность японской авиакомпании JAL после ее выхода из-под государственного контроля. Новыми сферами бизнеса стали авиарейсы на небольшие расстояния, в том числе вертолетные, гостиничное хозяйство, курортно-туристическое обслуживание, торговля, финансы, информатика, образование.

Несомненно, стратегии диверсификации наиболее сложны и рискованны, поскольку выводят фирму в новые для нее области. Для их успеха требуется привлечь значительные кадровые и финансовые ресурсы.

Как показывает практика, в условиях общеэкономического спада наибольшие шансы для выживания имеют корпоративные структуры типа концерна. Это объясняется тем, что, во-первых, общеэкономический спад затрагивает практически все сферы бизнеса, а, во-вторых, на первый план выходит проблема минимизации затрат, с которой концерны справляются лучше.

## 6. Конкурентные стратегии

## 6.1 Стратегии лидера отрасли

Фирма - лидер рынка занимает доминирующую позицию, причем это признают и ее конкуренты. В категорию лидеров попадают наиболее известные фирмы или марки: "Проктор энд Гэмбл", АйБиЭм, "Кодак", "Рэнк Ксерокс. В распоряжении лидера широкий выбор стратегий.

Обычно лидер - эта та фирма, которая вносит наибольший вклад в развитие базового рынка.

Основная цель лидера отрасли - сохранить и укрепить свои лидирующие позиции. Для этого он использует шесть стратегий:

1. Стратегия постоянного наступления. Цель - увеличить свою долю рынка. Например, повысить качество продукции, снизить издержки, улучшить обслуживание и т.д.

2. Стратегия обороны и укрепления. Например, создать барьер конкурентам высокими затратами на рекламу, заключить эксклюзивные контракты с лучшими поставщиками и дилерами и т.д.

3. Стратегия дифференциации продукции с целью закрыть для конкурентов возможные свободные ниши.

4. Стратегия защиты от появления альтернативных технологий. Реализуется опережающим патентованием.

5. Стратегия демаркетинга - сокращения своей доли рынка, чтобы избежать обвинений в монополизме. Реализуется снижением уровня спроса в некоторых сегментах за счет повышения цены, сокращением предлагаемых услуг, рекламы и стимулирования спроса. Альтернативой является стратегия диверсификации на новые рынки, где фирма не занимает доминирующего положения.

## 6.2 Стратегия "бросающего вызов"

Фирма, не занимающая доминирующей позиции, может предпочесть стратегию следования за лидером, действуя в соответствии с его решениями, либо атаковать лидера, т.е. бросить ему вызов.

Цель агрессивной стратегии бросающего вызов - занять место лидера.

Две проблемы в этом случае являются ключевыми: а) выбор плацдарма для атаки на лидера и б) оценка его возможностей реакции и защиты.

При выборе плацдарма учитываются альтернативы фронтальной или фланговой атаки.

Фронтальная атака заключается в использовании против конкурента тех же средств, которые применяет он сам, не пытаясь обнаружить его слабые места. Чтобы быть успешной, фронтальная атака требует значительного превосходства сил у атакующего. В военной стратегии это соотношение обычно принимается равным 3:1.

Фланговая атака предусматривает борьбу с лидером на том стратегическом направлении, где он слаб или плохо защищен. Она может быть, например, направлена на регион или сбытовую сеть, где доминирующая фирма представлена не так хорошо, или на сегмент рынка, для которого товар лидера не вполне адаптирован. Классическая стратегия "бросающего вызов" - атаковать через цену, т.е. предложить тот же товар, но по существенно более низкой цене. Именно так действовали многочисленные японские фирмы на рынках электроники и автомобилей.

Эта стратегия тем более эффективна, чем большей долей рынка владеет лидер, поскольку для него принятие пониженной цены означает очень большие потери; фирма, бросающая вызов, потеряет значительно меньше, особенно если она невелика.

Фланговые, или непрямые атаки могут принимать различные формы. Проводя прямую аналогию с военной стратегией, можно назвать стратегии обхода, окружения, партизанской войны, мобильной защиты и т.д.

Правильная оценка возможностей реакции и защиты со стороны доминирующего конкурента критична для успеха наступательного маневра. М Портер предлагает использовать для такой оценки следующие критерии.

Уязвимость: в отношении каких стратегических маневров, каких действий правительства, каких событий и каких секторов конкурент наиболее уязвим?

Провокация: какие действия могут настолько угрожать целям конкурента, что он будет вынужден давать отпор, даже если это ухудшит его показатели?

Эффективность отпора: какие действия можно предпринять, на которые конкурент будет не в силах эффективно ответить, даже если он и попытается им противостоять или повторить их?

Идеальной представляется стратегия, которой конкурент, в связи с его текущим положением или приоритетными целями, бессилен противодействовать. Риск стратегии, основанной исключительно на "воинственном маркетинге" в том, что, уделяя слишком много сил борьбе с конкурентами, можно потерять из виду цел удовлетворения потребностей покупателей. Фирма, занятая только конкурентной борьбой, занимает скорее реактивную позицию, зависящую от действий конкурентов, а не от эволюции потребностей рынка. Очевидно необходим баланс между этими двумя ориентациями.

## 6.3 Стратегия "следующего за лидером"

"Следующий за лидером" - это конкурент с небольшой долей рынка, который выбирает адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такие фирмы преследуют цель мирного сосуществования и осознанного раздела рынка. Подобное поведение чаще всего имеет место в ситуациях олигополии, когда возможности дифференциации малы, так что каждый конкурент стремиться избежать борьбы, которая может нанести ущерб всем фирмам.

Подобное поведение вовсе не означает, что у фирмы не может быть конкурентной стратегии. Напротив, факт владения малой долей рынка усиливает значение четких стратегических целей, адаптированных к возможностям и устремлениям фирмы. В исследовании стратегий фирм, владеющих малой долей рынка, было установлено, что они способны преодолеть трудности, связанные с их небольшой величиной, и в некоторых случаях добиваются более высоких показателей, чем доминирующие конкуренты.

Отмечены четыре главных особенности стратегий эффективно действующих фирм с малой долей рынка.

Творческая сегментация рынка. Небольшая фирма должна сфокусироваться лишь на некоторых сегментах рынка, на которых она может лучше реализовать свою специфичную компетентность или имеет больше шансов избежать столкновения с ведущими конкурентами.

Эффективно использовать НИОКР. Небольшие фирмы не могут состязаться с крупными фирмами в области фундаментальных исследований; они должны ориентировать НИОКР на улучшение технологий с целью снижения издержек.

Оставаться малыми. Успешно действующие малые фирмы концентрируют свое внимание на прибыли, а не на увеличении продаж или доле рынка; они стремятся к специализации, а не к диверсификации.

Сильный руководитель. Влияние руководителя в таких фирмах выходит за рамки формулирования стратегии и доведения ее до сотрудников; оно охватывает также управление текущей деятельностью фирмы.

Стратегия "следования за лидером", таким образом, подразумевает не пассивное поведение ее руководителя, а скорее его заботу о выборе стратегии развития, которая не вызовет отпора со стороны лидера.

## 6.4 Стратегии для слабого бизнеса

Стратегические возможности для фирмы, имеющей слабые конкурентные возможности, включают в себя использование осторожного наступления, для укрепления своих позиций, продажу себя другой фирме или стратегию "сбора урожая".

Стратегия "Сбор урожая" означает балансирование между сохранением нынешнего статус-кво и скорейшим уходом из отрасли. Компания урезает до предела текущий бюджет и снижает реинвестиции до минимально допустимого уровня. Если расходы будут сокращаться быстрее сокращения прибыли, то фирма может направить освобожденные средства в привлекательные отрасли.

## 6.5 Стратегии для фирм, действующих в новых отраслях

Новая отрасль - это отрасль, находящаяся в ранней стадии существования, стадии зарождения.

Проблемы разработчиков стратегии для фирмы в новой отрасли:

1. Недостаток статистической информации не позволяет четко определить ее развитие в будущем.

2. Большинство ноу-хау запатентовано и тщательно охраняется.

3. Большие различия в качестве и характеристиках товара.

4. Относительно низкие барьеры для входа в отрасль конкурентов.

5. Недостаток информации о конкурентах.

6. Тревога потребителей в отношении характеристик и качества товара.

7. Отсутствие надежных поставщиков нового сырья и материала.

8. Нехватка денежных средств для поддержания необходимого уровня исследований.

Вывод: При таких условиях невозможен однозначный ответ. Может быть дана лишь рекомендация: стратегический успех в зарождающихся отраслях требует предприимчивости, готовности быть первопроходцем и рисковать, хорошей интуиции в отношении желаний покупателей, быстрой реакции на новые направления развития и разработки адекватной стратегии.

## 6.6 Стратегия для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии зрелости

Проблемы, с которыми сталкиваются разработчики стратегии:

1. Падение потребительского спроса.

2. Повышение требований потребителей.

3. Обострение борьбы за снижение издержек.

4. Появление проблем расширения производственных мощностей.

5. Замедление инновационных процессов.

6. Усиление международной конкуренции.

7. Падение доходности отрасли.

8. Усиление процесса слияний и поглощений.

Вывод: В отраслях, находящихся в стадии зрелости, стратегический упор необходимо сделать на меры по повышению эффективности и поддержанию уровня прибыльности: сокращение модификаций продукта, совершенствование производственного процесса, сокращение издержек, интенсификацию усилий по стимулированию продаж, расширение интернационализации и приобретение побежденных конкурентов.

## 6.7 Стратегии для фирм, действующих в отраслях, находящихся в стадии спада

Для успеха в отраслях, находящихся в стадии спада, рекомендуются следующие стратегии:

1. Стратегия фокусирования, путем выявления, создания и разработки растущих рыночных сегментов.

2. Стратегия дифференциации на основе улучшения качества и инноваций.

3. Минимизация издержек (отказ от функций и видов деятельности, которые могут быть выполнены другими фирмами с наименьшими затратами, выделение из цепочки ценностей прибыльных видов деятельности и т.д.)

## 6.8 Стратегии для фирм, работающих в раздробленных отраслях

Отрасль может состоять из сотен и тысяч мелких и средних фирм, ни она из которых не играет существенной роли в общем объеме продаж отрасли. Главная черта раздробленной отрасли - отсутствие лидеров. Например, рестораны и кафе быстрого обслуживания, ремонт автомобилей, ателье пошива одежды, издание книг, мотели и т.д. Большое число производителей объясняется следующими обстоятельствами:

1. Низкие входные барьеры.

2. Экономия на управлении компенсирует отсутствие экономии на масштабах производства и позволяет конкурировать с большими фирмами.

3. Небольшой спрос на товары, невыгодный крупным фирмам.

4. Рынок использования товаров ограничен географически.

5. Разнообразие спроса, для удовлетворения которого требуется большое количество фирм.

6. Высокие транспортные издержки ограничивают радиус действия фирмы.

Местные правила и обычаи отличают одну географическую зону от другой.

Возможные варианты конкурентных стратегий:

1. Минимизация издержек.

2. Интеграция (небольшие фирмы по ремонту квартир, сантехники, электробытовой аппаратуры, и т.д. объединяются, и, за счет минимизации издержек на транспорте и диспетчерской службе, снижают цены на свои услуги).

3. Специализация на типе потребителя, заинтересованного в уникальных свойствах товара.

4. Фокусирование на отдельных географических районах.

5. Специализация на типе товара.

## 6.9 Стратегии конкуренции на международных рынках

## 6.9.1 Цели международного развития

Увеличить потенциальный спрос и, значит, расширить объем производства и улучшить результаты за счет экономии на масштабе.

Распределить коммерческий риск, обращаясь к потребителям, живущим в различных экономических средах, и действуя в более благоприятных конкурентных условиях.

Продлить жизненный цикл, внедряясь на рынки, глобальный спрос на которых все еще является расширяющимся, тогда как на национальном рынке он уже достиг зрелости.

Защитить себя от конкуренции, диверсифицируя свою деятельность.

Снизить снабженческие и производственные издержки, используя сравнительные преимущества других стран.

Существует шесть стратегических возможностей деятельности фирмы на мировом рынке:

1. Передавать иностранным фирмам право на использование ее технологий или на производство и распространение ее продукции;

2. Укреплять национальное производство в одной стране и вывозить товары на зарубежные рынки, используя как свои, так и чужие каналы.

3. Следовать многонациональной стратегии, для чего разработать особую стратегию для каждой страны, где фирма осуществляет свою деятельность, чтобы она отвечала вкусам потребителей и конкурентным условиям этих стран.

4. Следовать глобальной стратегии минимизации издержек, чтобы уровень издержек был более низок, чем у конкурентов в рамках мирового рынка.

5. Следовать глобальной стратегии дифференциации, при которой фирма дифференцирует свой товар по одним и тем же характеристикам в разных странах для создания постоянного имиджа фирмы в мировом масштабе и для завоевания прочных конкурентных позиций.

6. Следовать глобальной стратегии фокусирования, когда целью стратегии фирмы является обслуживание идентичных ниш на каждом стратегически важном национальном рынке.

## 6.9.2 Стратегические альянсы (объединения)

Стратегическими альянсами называются соглашения о сотрудничестве между фирмами, идущие дальше обычных торговых операций, но не доводящие дело до слияния фирм. Альянс подразумевает проведение совместных исследований, обмен технологиями, совместное использование производственных мощностей, продвижение на рынок продукции друг друга или объединение усилий в производстве комплектующих или сборке конечной продукции.

Фумио Сато, исполнительный директор компании Тошиба:

"Эра, когда одна компания могла доминировать в технологии или бизнесе за счет только своих усилий, закончилось. Технология стала настолько совершенной, а рынки такими комплексными, что вы просто не можете рассчитывать и дальше быть самыми лучшими во всех аспектах".

Его рекомендации: выбирать партнера тщательно, информировать партнера о связях с другими компаниями, точно определять роль и права каждого партнера в специальном документе, культивировать простоту во взаимоотношениях и доброжелательность к каждому партнеру.

## 7. Операционные стратегии маркетинга

## 7.1 Стратегия качества

Функция контроля качества традиционно рассматривалась как чисто защитная мера, имеющая целью лишь предотвратить дефекты изготовления и отбраковать дефектные изделия. Обычно она считалась продолжением функции "производство". Сегодня, по примеру японских фирм, управление качеством все больше становится важным стратегическим в конкурентной борьбе, активно применяемым для увеличения доли рынка. Поэтому стратегия качества требует, чтобы маркетинг определил ожидаемый уровень совершенства для каждого производимого товара.

Качество можно определить, как степень соответствия совокупности характеристик и свойств товара совокупности потребностей и ожиданий покупателя с учетом цены, которую он готов заплатить. Покупатель диктует фирме требуемую степень совершенства, определяемую его собственными потребностями. Как следствие разнообразия потребностей степень совершенства каждого товара должна задаваться для каждого сегмента. Таким образом, стратегия качества должна опираться на анализ сегментации рынка.

Управление качеством требует разбить полное качество на составляющие, чтобы установить нормы, или стандартные требования к каждой из них.

Составляющие качества товара.

Функциональное соответствие: способность товара правильно выполнять базовую функцию.

Дополнительные функции: диапазон возможностей товара, помимо базовой функции.

Соответствие: соблюдение норм и стандартов на заявленном уровне совершенства.

Надежность: отсутствие поломок или дефектов в работе в течение заданного срока.

Долговечность: полезный срок службы товара или частота его использования до выхода из строя.

Сервис: диапазон, скорость и эффективность услуг, обеспечиваемых до, во время и после продажи.

Эстетичность: дизайн, "вид" цвет, вкус и т.д.

Воспринимаемое качество: репутация, имидж товара или марки.

Каждая составляющая представляет возможное направление дифференциации товара по отношению к конкурентам.

Фирма сама должна адаптировать составляющие качества к конкретной ситуации и установить нормы качества, представляющие собой ее обязательства перед клиентами. Эти нормы должны быть измеримыми. Все сказанное справедливо и для услуги.

Когда фирма "Люфтганза" приняла лозунг: "Бизнесмены хотят достичь места назначения, а не ждать", - в переводе на язык норм это означало: "Пассажир не должен ждать свыше тридцати минут". Исходя из этого, были установлены нормы на процессы регистрации и выдачи багажа, расписание полетов и т.д.

## 7.2 Стратегии ценообразования

Стратегия ценообразования - это возможный уровень, направление, скорость и периодичность изменения цен в соответствии с рыночными целями фирмы.

При выборе ценовой стратегии нужно учитывать как внутренние ограничения, накладываемые издержками и рентабельностью, так и внешние ограничения, определяемые покупательной способностью рынка и ценой товаров конкурентов. Кроме того, решения по ценам должны быть согласованы с решениями по позиционированию товара и со сбытовой стратегией.

Стратегия "снятия сливок" - кратковременное конъюнктурное завышение цен с целью максимизации прибыли. Ее применение позволяет в краткий срок возместить маркетинговые расходы; но высокими ценами привлекаются конкуренты, не давая фирме времени закрепиться на данном рынке. Если рынок принял предложенную цену, это сулит фирме радужные перспективы (она обладает пространством для ценового маневра на этапе насыщения рынка - имеет возможность снизить цену).

Стратегия "скользящей падающей цены" или "исчерпания" или "проход по сегмента". Стратегия, применяющаяся вслед за стратегией "снятия сливок". Ступенчатым снижением цен после насыщения первоначально выбранного сегмента фирма добивается периодического расширения рынка сбыта и соответствующего увеличения продаж за счет покупателей со все более низким уровнем дохода.

Стратегия "цены проникновения" - значительное занижение цен на товар с целью захвата массового рынка. Применение этой стратегии делает рынок непривлекательным для конкурентов, давая фирме преимущество во времени закрепиться на данном рынке, а также создает барьер для продуктов-подделок. Разновидностью данной стратегии является стратегия "цены вытеснения" (такой низкой цены, которая вообще исключает появление конкурентов). Размер снижения цен должен быть значительным (30-50%), но при этом качество должно быть не ниже, чем у конкурентов.

Стратегия "роста проникающей цены" - повышение цен после реализации стратегии цены проникновения.

Стратегия "преимущественной цены" (цена выше, чем у конкурента, цена ниже, чем у конкурента) - достижение преимущества по отношению к конкурентам в качестве, либо в издержках.

Стратегия "определения цены на комплект товаров" - гостиницы продают комплект услуг на выходной день: номер, питание и развлечение. Идея в том, что комплект товаров или услуг имеют в глазах покупателя большую стоимость, чем стоят его составляющие по отдельности.

Стратегия "дифференцирования цен на взаимосвязанные товары" - использование широкого спектра цен на различные модификации товара (низкая цена на основной товар в номенклатуре компенсируется завышенной ценой дополняющих товаров). Такой подход уже давно приняли фирмы "Жилет" в отношении лезвий и "Кодак" в отношении фотопленки.

Стратегия "ценовой дискриминации" - учитывающая различия в клиентах, время продажи, местоположения продавца и т.д. (предварительная продажа авиабилетов, стоимость блюд в ресторане в разное время дня, скидки пенсионерам и т.д.).

Стратегия "ценовых линий" - использование резкой дискриминации цен на ассортиментные виды товара, с целью создать у покупателей представление о принципиальных различиях в качестве.

Стратегия "стабильных долговременных цен" - неизменных при любом изменении рыночных ситуаций. Применяя данную стратегию фирма формирует контингент своих постоянных приверженцев, укрепляет имидж и при благоприятной конъюнктуре возмещает временные потери, возобновляет или расширяет финансовый резерв.

Стратегия "следования за конкурентом" - основана на копировании поведения ценового лидера.

## 7.3 Стратегии в канале сбыта

## 7.3.1 Стратегии охвата рынка

При выборе непрямого канала сбыта могут рассматриваться различные стратегии охвата рынка.

Фирма "Голливуд" предлагает свою жевательную резинку, где только можно: во всех продовольственных магазинах, в табачных лавках, в магазинах канцтоваров, в торговых автоматах, в аптеках.

Фирма "Пьер Карден" распространяет свои модели одежды в тщательно отобранных специализированных магазинах и старается быть представленной в лучших из них.

Фирма ВиЭйДжи сбывает свои автомашины через эксклюзивных дилеров; каждый такой дилер имеет свой регион, в котором только он имеет право предлагать машины этой марки.

"Голливуд" реализует интенсивную сбытовую стратегию, "Карден" - избирательную, а "ВиЭйДжи" - эксклюзивную.

Выбор стратегии для определенного товара зависит от свойств самого товара, от целей, преследуемых фирмой, и от конкурентной ситуации.

Интенсивный сбыт

При интенсивном сбыте фирма ищет 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 нетрудоемких услуг.

Достоинство активного сбыта - наибольшая доступность товара благодаря широкой демонстрации товара.

Недостатки стратегии:

риск утраты контроля над маркетинговой стратегией;

трудности поддержания имиджа марки;

возрастание сбытовых издержек может снизить рентабельность системы в целом.

Избирательный сбыт

В избирательной системе сбыта изготовитель использует не всех посредников, которых он мог бы привлечь. Такая сбытовая стратегия предпочтительна для товаров предварительного выбора, когда покупатель производит сравнение цен и свойств товаров.

Выбирая избирательную стратегию сбыта, изготовитель сознательно ограничивает доступность товара, чтобы снизить издержки распределения.

Главная опасность избирательной системы - неспособность достичь нужного уровня охвата рынка. Производитель должен следить за тем, чтобы конечный пользователь мог легко найти продавцов, иначе низкая доступность приведет к большим потерям потенциальных продаж.

Эксклюзивное распределение и франшиза.

Эксклюзивная сбытовая система - это крайний случай избирательного сбыта. Только один торговец получает право продавать данную марку на определенной территории. Обычно он обязуется нее продавать конкурирующие марки той же товарной категории. Стратегия эксклюзивного охвата полезна, когда изготовитель хочет дифференцировать свой товар, проводя политику высокого качества, престижности или хорошего обслуживания. Тесное взаимодействие между изготовителем и торговцем облегчает осуществление этой политики. Преимущества и недостатки этой стратегии те же, что и при избирательном сбыте, но более резко выражены.

Сотрудничество с посредниками - ключевой фактор успешной реализации маркетинговой стратегии фирмы. Чтобы его добиться, фирма может выбрать стратегию вталкивания или втягивания, а также комбинированную стратегию.

## 7.3.2 Стратегии сотрудничества с посредниками

Стратегия вталкивания.

Согласно стратегии вталкивания, основные маркетинговые усилия обращены на посредников, чтобы побудить их принять марки фирмы в свой ассортимент, создать необходимые запасы, выделить ее товарам хорошее место в торговом зале и побуждать покупателей к покупкам товаров фирмы. Цель: добиться добровольного сотрудничества с посредником, предложив ему привлекательные условия и продвигая свой товар любым доступным способом. Стратегия вталкивания подразумевает гармоничные отношения с посредниками, и главную роль здесь играют торговые представители изготовителя.

Стратегия вталкивания необходима для обеспечения взаимодействия с теми сбытовиками, без которых фирма не может получить доступ к рынку.

Риск коммуникационной стратегии, ориентированной исключительно на посредников, состоит в том, что она ставит фирму в зависимость от них при отсутствии реального контроля над системой сбыта.

Стратегия втягивания.

Эта стратегия концентрирует все коммуникационные усилия на конечном спросе, т.е. на конечном пользователе или потребителе, минуя посредников. Цель: создать на уровне конечного спроса благоприятное отношение к товару или марке с тем, чтобы в идеале сам конечный пользователь требовал эту марку от посредника и тем самым побуждал его к торговле этой маркой. В противоположность стратегии вталкивания фирма стремится создать вынужденное сотрудничество со стороны посредников. Потребители играют роль своеобразного насоса: марка втягивается в сбытовой канал благодаря конечному спросу.

Ценность стратегии втягивания для фирмы состоит в том, что ее успех нейтрализует возможность давления со стороны торговцев и обеспечивает их широкомасштабное сотрудничество.

На практике обе эти коммуникационные стратегии дополняют друг друга и большинство фирм применяют смешанные стратегии, распределяя свои усилия по коммуникации и продвижению товаров между конечным спросом и системой сбыта.

## 7.4 Стратегии коммуникации: позиционирования,"послания", "звездная"

Процесс позиционирования включает три этапа: определение возможных конкурентных преимуществ, выбор лучших конкурентных преимуществ, пропаганда конкурентной позиции среди потребителей целевого рынка.

Маркетологи могут использовать несколько стратегий позиционирования.

Стратегия, использующая специфическое свойство. Например, кафе для встречи рокеров.

Стратегия определяемая наличием конкурента. Например, Sewen Up успешно утвердилась как "не кола", когда напитки Pepsi Cola и Coca Cola отчаянно сражались за наибольшую долю рынка.

Стратегия, определяемая появлением другого класса товаров. Например, позиция круизов определилась как альтернатива курортам.

Стратегия, использующая позицию конкурента с дополнительным отличием. Например, большинство круизных линий предлагают многодневный круиз с заходом в портовые города, но некоторые круизные линии неплохо выживают, предлагая однодневный круиз без захода в порт.

Составители рекламы при выборе стратегии коммуникации могут применять различные оригинальные подходы. Наиболее известный из них, "стратегия послания" исходит из четырех составляющих.

Целевой объект: к какой группе покупателей обратиться?

"Обещание": в чем отличительные достоинства предложения?

"Довод": чем обосновать отличительные достоинства?

"Тон": какой стиль сообщения избрать?

"Стратегия послания" создает рамки для авторов рекламы: она определяет, что именно нужно передать целевой аудитории. Ее достоинство в том, что она заставляет менеджеров по маркетингу выбрать направление коммуникации, которое будет поддерживаться в течение ряда лет. В результате марка приобретает особый имидж и позиционирование.

Однако во многих областях марки настолько многочисленны, что трудно найти конкретное "незанятое обещание. Возникает опасность, что изготовитель, стремясь дифференцироваться любой ценой, прибегнет к доводам, убедительным для него самого, но не для покупателя

"Звездная стратегия".

Отмеченная трудность привела, особенно во Франции, к принятию стратегии, называемой "звездной". Звездная стратегия делает упор на три составляющие коммуникации: физические характеристики марки (ее функцию), ее особенности, или "индивидуальность" и тон. Подобная стратегия особенно полезна, когда товар не обладает никакой основой для дифференциации, важной для покупателя.

Этот подход требует тщательного подбора выразительных средств, поскольку здесь для создания имиджа форма и тиль не менее важны, чем содержание.

## 7.5 Стратегии регулирования спроса на этапах ЖЦТ

Выведение на рынок.

Отсутствующий спрос. Необходимо вызвать интерес к товару (интенсивная реклама, выставки-продажи, презентации, совершенствование методов продажи, снижение цены, скидки, льготы) - стратегия стимулирующий маркетинг;

Потенциальный спрос. Необходимо развить в реальный спрос (интенсивная реклама, выставки-продажи, презентации) - стратегия развивающий маркетинг.

Рост.

Чрезмерный спрос. Необходимо ограничить, сократить спрос (отсутствие рекламы, рост цены, франчайзинг марки, патентов, лицензий) - стратегия ремаркетинг.

Зрелость.

Полноценный спрос. Необходимо стабилизировать спрос (поддерживающая реклама, широкодоступная цена, постоянная оценка насыщенности рынка) - стратегия поддерживающий маркетинг.

Спад.

Падающий спрос. Необходимо восстановить, реанимировать спрос (поиск новых рынков, повышение качества товаров, разработка модификаций товара) - стратегия ремаркетинг.

## 8. Выбор стратегии и пути ее реализации

В соответствии с поставленной целью и результатами анализа внешней и внутренней среды, с рекомендациями, изложенными выше, определяется стратегия и путь ее реализации.

Например, если цель состоит в том, чтобы, используя стратегию проникновения без изменения содержания портфеля товаров, увеличить выручку на конкретном рынке товара на 10%, фирма может рассмотреть следующие варианты ее реализации:

Применяя меры по стимулированию сбыта, воздействовать на тех, кто еще не пользуется товаром, чтобы добиться пробной закупки;

Побудить нерегулярных пользователей стать приверженцами товара, предложив им абонемент, дающий право на скидку;

Увеличить разовое потребление товара, предложив более крупную расфасовку.

Если цель соответствует стратегии дифференциации, возможны следующие пути реализации:

Заполнить пробелы в существующей гамме;

Создать новые товары для сегментов, принадлежащих смежным, еще не охваченным секторам;

Систематически увеличивать количество марок, чтобы охватить весь рынок;

Приобрести фирму, выпускающую товары, дополняющие имеющуюся гамму;

Приобрести лицензию на выпуск дополняющего товара, который будет продаваться под маркой фирмы.

Если цель в том, чтобы увеличить объем продаж, реализуя стратегию развития рынков, без изменения содержания портфеля товаров, следует рассмотреть следующие стратегические пути:

Расширить территорию продаж, создав, например, коммерческую сеть в другой стране, где потребление соответствующего товара ниже, чем на национальном рынке;

Повысить интенсивность сбыта, увеличив число потенциальных клиентов, регулярно посещаемых торговыми представителями;

Увеличить заметность товара на полках крупных магазинов.

Избранный вариант следует, затем превратить в программу конкретных действий с оценкой их стоимости и ожидаемых результатов.

## 8.1 Изложение стратегии

Необходимо обосновать стратегический выбор фирмы, сделанный с учетом всех вариантов. Изложение стратегии - это обобщающий документ, который должен уточнить достижение поставленных целей. Он ориентирует действия не только в сфере маркетинга, но и в производстве, НИОКР, в финансовой службе и других подразделениях. Данный документ служит базой для всех последующих этапов процесса планирования. Изложение стратегии должно содержать следующие элементы:

Определение одного или нескольких сегментов;

Избранное позиционирование относительно приоритетных конкурентов;

Требования к гамме товаров;

Каналы сбыта;

Цены и условия продаж;

Торговый персонал, его задачи и организация;

Реклама и стимулирование сбыта;

Послепродажное обслуживание, гарантии, услуги;

Исследование рынков.

Этот документ, объемом не более 3-4 страниц, представляется на одобрение высшему руководству фирмы.

## 8.2 Рекомендации, обобщающие опыт разработки стратегий прошлых лет

1. Разрабатывая и реализуя стратегии, отдавайте особое предпочтение действиям, позволяющим фирме усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.

2. Ясная и последовательная стратегия, создает фирме хорошую репутацию и признанную позицию в отрасли.

3. Избегайте стратегий "застрявшего на полпути", представляющих собой компромисс между низкими издержками, масштабной дифференциацией и увеличением рыночной доли.

4. Вкладывайте средства в создание прочных конкурентных преимуществ.

5. Придерживайтесь тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ и тактики жесткой обороны для их защиты.

6. Избегайте стратегий, успешных только в наиболее благоприятных условиях.

7. Будьте осторожны при использовании жестких и негибких стратегий, не оставляющих фирме возможности для маневра.

8. Не допускайте недооценки действий конкурентов.

9. Остерегайтесь атаковать сильных конкурентов без солидного конкурентного преимущества и достаточного финансового обеспечения.

10. Имейте в виду, что атаковать слабого конкурента значительно выгоднее, чем сильного.

11. Избегайте снижения цен без достаточного преимущества в издержках.

12. Остерегайтесь того, что чересчур агрессивная политика, направленная на захват рыночного пространства конкурентов, может спровоцировать с их стороны условия войны, что приведет к снижению прибыли для всех.

13. Старайтесь обнаружить наиболее значительные расхождения в качестве, использовании товара, обслуживании при реализации стратегии дифференциации.

## 8.3 Правила выбора стратегии, заимствованные из военной истории

Осуществимость;

Сила: стремись всегда иметь преимущество в силе;

Концентрация: избегай распыления сил;

Синергия: обеспечь координацию и согласованность действий;

Гибкость: будь готов к неожиданностям;

Экономность: не растрачивай ограниченные ресурсы.

В непредсказуемой среде - это динамическое упражнение, требующее адаптивности и гибкости перед лицом непредсказуемого события.

## 8.4 Организационные уровни разработки стратегии (Рис.18)

Разработка стратегии и стратегическое управление ведется для корпорации с дивизиональной структурой на четырех уровнях.

Первый - уровень высшего руководства предприятия, отвечающего за разработку и реализацию корпоративной стратегии.

Второй - уровень руководителей бизнес-единиц, отвечающих за разработку деловой стратегии.

Третий - уровень руководителей функциональных направлений: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.;

Четвертый - уровень руководителей подразделений, входящих в структуру функциональных направлений.

Менеджеры третьего и четвертого уровней принимают активное участие в разработке деловой стратегии.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности. Стратегический план уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе плана более высокого уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов. Классическими примерами могут быть признаны различия в интересах, например, таких подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и отделение НИОКР.

## 8.5 Бюджет маркетинга

После того как направление действий определено, должно быть подготовлено детальное описание необходимых средств по каждому компоненту комплекса маркетинга. Эти средства состоят из кадров, программы действий и бюджета.

Достижение цели предполагает наличие компетентных кадровых ресурсов, действующих в рамках подготовленной структуры. Наличие плана позволяет предусмотреть набор недостающего персонала или повышение квалификации имеющихся сотрудников. План может 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 обязанностей между исполнителями программы. Эта программа служит основанием для разработки бюджета маркетинга, который после его одобрения руководством фирмы становится, по сути, ведомостью доходов и расходов.

## 8.6 Разработка и согласование бюджета маркетинга

Планирование может осуществляться различными способами. Принятая процедура должна быть простой, но охватывать всю фирму, прежде всего тех, кому будет поручено выполнять соответствующий план. Чаще всего она состоит из двух этапов:

Руководители подразделений, управляющие товарами и марками определяют свои потребности в финансировании для реализации поставленных целей; эти данные обобщаются менеджером по маркетингу и представляются исполнительному директору и совету директоров;

Исполнительный директор и совет директоров анализируют бюджет, оценивают совместимость отдельных целей и средств с широкими целями фирмы, дают свои замечания и рекомендации.

В процессе обсуждения участвуют также менеджеры по основным функциям, которых в той или иной мере затрагивает стратегический план: маркетингу, финансам, производству, исследованиям и разработкам, персоналу.

В этом одна из причин, по которым план реализации стратегии должен представлять собой письменный документ: он имеет значение контракта, определяющего обязанности каждого руководителя по введению в действие средств, необходимых для реализации поставленных целей.

Чтобы стать эффективным, план маркетинга должен:

Быть достаточно стандартизированным, что облегчит его редактирование, обсуждение и апробацию;

Предусматривать запасные варианты и необходимые корректирующие воздействия в ситуациях, когда принятые гипотезы не подтвердились;

Включать систематический пересмотр в заданные моменты времени с осуществлением необходимой коррекции;

Рассматриваться как инструмент управления, жестко фиксирующий базовые цели и избранную политику, но гибко адаптируемый в отношении количественных показателей на базе краткосрочных прогнозов.

Горизонт планирования обычно является скользящим и не превышает трех лет. Некоторые фирмы принимают пятилетний горизонт планирования, который в непредсказуемой обстановке представляется весьма отдаленным.

Стратегический план должен периодически пересматриваться, чтобы адаптировать бюджет с учетом новейших данных. Обычно удовлетворительное слежение за выполнением плана достигается при месячном сопоставлении целей и достигнутых результатов. Оценка плана в целом может проводиться ежеквартально.

## Литература

Основная

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - М., 1998.
2. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. - М., 1996.
3. Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. - М., 2000.

Дополнительная

1. Дей Д. Стратегический маркетинг. М., 2002.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М., 1997.
3. Кревенс Д. Стратегический маркетинг. - М., 2003.
4. Смит П. и др. Коммуникации стратегического маркетинга. - М., 2001.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. - М., 2000.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник. - М., 2006.
7. Эткинсон Дж. Уилсон Й. Стратегический маркетинг: ситуации, примеры. - М., 2001.

## Приложения

Основные предпосылки возникновения стратегического управления

Ускорение темпов научно - технического прогресса, появление прорывных (радикальных) инноваций.

Повышение уровня благосостояния потребителей.

Превышение предложения дешевой серийной продукции над спросом.

Усиление интенсивности и усложнения структуры конкуренции.

Ускорение темпов изменения и возрастания неопределенности внешней среды.

Стратегическое планирование - это технология управления организацией в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени.

Производительность/

эффективность

Производительность/

эффективность

Вра емя

Время

Рис. 1 Графики улучшающей и радикальной инновации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Долгосрочное управление | Стратегическое управление |
| Основное назначение | Максимизация прибыли | Максимизация прибыли с учетом интересов социума |
| Основной способ достижения | Оптимизация использования внутренних ресурсов | Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением |
| Важность фактора времени | Не самый важный фактор | Важнейший фактор в конкурентной борьбе |
| Краткосрочная оценка эффективности | Прибыльность | Точность предвидения изменений во внешней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг |
| Взгляд на персонал | Работники - один из ресурсов организации | Работники - важнейший ресурс организации |

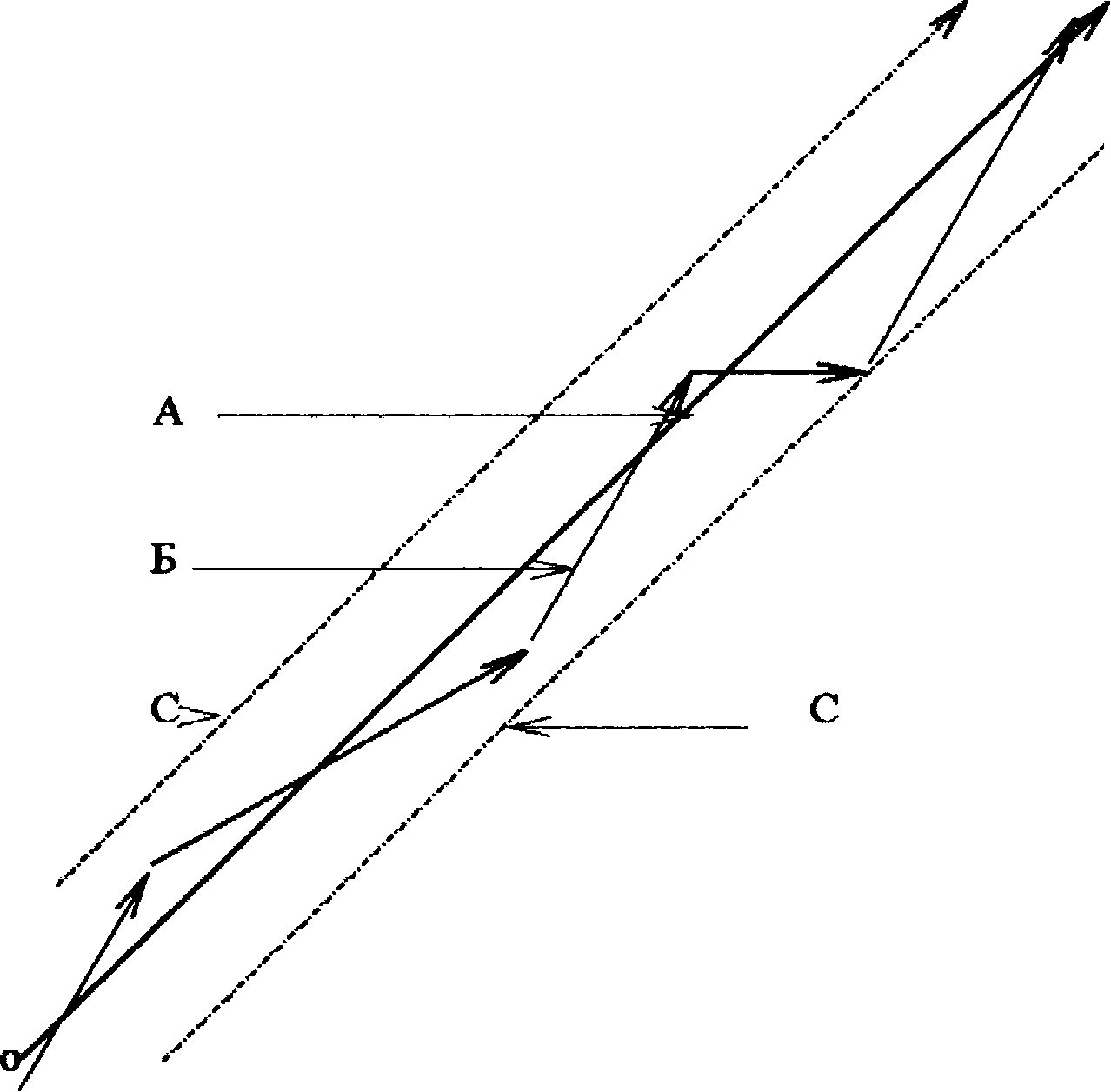
Рис.3 Характеристики долгосрочного и стратегического управления

Потенциал объекта управления (организации)

Начальная точка

Цель

о



Этапы развития

А - расчетная траектория

Б - реальная траектория

С - стратегические ориентиры

Стратегический менеджмент - один из аспектов современного менеджмента, учитывающий условия повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенность во времени.

Стратегия управления - это направление развития организации в соответствии с поставленной целью.

Тактика управления - это искусство возможного в текущей реализации стратегического замысла.

Рис.4 Стратегия и тактика управления

Миссия

организации

Цели

организации

Анализ внешней среды

Анализ

внутренней среды

Оценка

изменений

Управление

изменениями

Выбор

стратегии

Анализ стратегических альтернатив

Формирование

портфеля стратегий для корпорации

Стратегическое планирование

Стратегическое планирование - это процесс разработки стратегий различной степени неопределенности, временной ориентации и горизонта планирования на основе соизмерения целей, ресурсов и возможностей предприятия.

Рис.6 Основные этапы стратегического управления

Способность покупателей диктовать условия.

Соперничество между конкурентами внутри отрасли.

Способность поставщиков диктовать свои условия.

Угроза появления товаров-заменителей.

Угроза появления новых конкурентов.

Основной данной модели является утверждение о том, что успех организации в отрасли определяется не ее продукцией, а структурой отрасли.

Рис.7 Модель пяти сил конкуренции

Качество

Цена

Новосибирский мясоконсервный комбинат, лидер рынка.

Мелкие производители из сельских районов области.

Импортная продукция.

Продукция московских фирм.

Размер круга, изображающего каждую группу, должен быть прямо пропорционален объему продаж группы.

Рис.8 Позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке колбасных изделий г. Новосибирска.

Технология

Проектирование

Производство

Маркетинг

Обслуживание

Сбыт

Источники финансирования

Патенты

Выбор товаров/процессов

Функции товаров

Физические характеристики товаров

Эстетика товаров

Качество товаров

Интеграция

Сырье

Производственные мощности

Расположение мощностей

Заготовка сырья

Полуфабрикаты

Сборка

Цены

Реклама

Сбыт

Упаковка

Торговая марка

Каналы сбыта

Интеграция

Запасы

Хранение запасов

Транспорт

Гарантии обслуживания

Скорость обслуживания

Цены

Рис.9 Система MакКинси

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вспомогательная деятельность | Структура, планирование, финансы, юридическое обслуживание | | | | |
| Технологическое развитие | | | | |
| Людские ресурсы, управление и развитие | | | | |
| Основная деятельность | Запасы  Материалы  персонал | Произ-водство | Хранение и распределе-  ние продукции | Марке-тинг  и сбыт | Дилерс-кая поддержка и сервис |

Рис.10 Цепочка ценностей М. Портера.

Производственный эффект масштаба

Удельная себестоимость продукции

Объем производства в единицу времени

Маркетинговый эффект масштаба и освоения.

Удельные затраты на продвижение

Общий выпуск

Производственный эффект освоения (Опытная кривая)

Реальная стоимость единицы продукции

Общий выпуск

Х Х

При удвоении объема выпуска добавленные затраты на единицу объема продукции уменьшаются до 20 - 30%.

Рис.16 Эффекты минимизации издержек

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Старый рынок | Новый рынок |
| Старый товар | 1. Обработка  рынка | 2. Развитие  рынка |
| Новый товар | 3. Развитие продукта | 4. Диверсификация |

Практика показала, что вероятность успеха для старого товара на старом рынке - 50%, для нового товара на старом рынке - 33%, для старого товара на новом рынке - 20%, для нового товара на новом рынке 5%.

Рис.17 Матрица "Товар - рынок" Игоря Ансоффа

Корпоративная стратегия.

Деловая стратегия (сфера бизнеса)

Функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал)

Операционные стратегии

Диверсифициров

анная компания

Узкопрофильная компания

Ответственность корпоративного руководства. (Уровень 1)

Ответственность руководителей предприятий. (Уровень 2)

Ответственность руководителей функциональных подразделений (Уровень 3)

Ответственность руководителей цехов, отделов. (Уровень 4)

Рис.18 Организационные уровни разработки стратегии

Относительная рыночная доля

Высокая низкая

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Т  Е  М  П  Р  О  С  Т  А | Высокий | Звезды | Проблемы |
| О  Т  Р  А  С  Л  И | Низкий | Дойные коровы | Собаки |

Сферы бизнеса изображаются в виде окружностей, радиус которых пропорционален долям данных сфер бизнеса в портфеле.

Проблемы - с одной стороны, низкая относительная рыночная доля, с другой - перспективная отрасль.

Звезды - наиболее перспективные сферы бизнеса в корпоративном портфеле, т.к характеризуются высокой относительной рыночной долей и перспективной отраслью. Стратегии вертикальной и горизонтальной дифференциации в сочетании с наступательной.

Дойные коровы - основной источник прибыли. Дойными коровами обычно становятся звезды. Стратегия обороны.

Собаки - как правило, бесперспективны в долгосрочном периоде, приносимая прибыль мала. Стратегия откачки капитала и ликвидации.

Рис.12 Матрица Бостон Консалтинг Групп (БКГ)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Д  О  Л  Г  О  С  Р  О  Ч  Н  А  Я  П  Р  И  В  Л  Е  К  А  Т  Е  Л  Ь  Н  О  С  Т  Ь  О  Т  Р  А  С  С  Л  И | В  Ы  С  О  К  А  Я  С  Р  Е  Д  Н  Я  Я  Н  И  З  К  А  Я | Позиция в конкуренции | | |
| Сильная Средняя Слабая | | |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Площадь - размер отрасли

Сектор - относительная доля рынка

Рис.13 Матрица Дженерал Электрик

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Весомость | Диапазон | оценок |  |
|  | (Всего 1,0) | Низкая  1 | Средняя  2 3 | Высокая  4 5 |
| Доступность рынка | экспертно | экспертно | экспертно | экспертно |
| Темп роста | экспертно | < 5% | 5 - 10% | > 10% |
| Длительность цикла жизни | экспертно | < 2 лет | 2 - 5 лет | > 5 лет |
| Потенциал валовой прибыли | экспертно | < 15% | 15 - 25% | > 25% |
| Острота конкуренции | экспертно | Структурир. олигополия | Неструктурир. конкуренция | Распыленная конкуренция |
| Возможность неценовой конкуренции | экспертно | Товар стандартизован | Товар слабо дифференцир. | Товар сильно дифференцир. |
| Концентрация клиентов | экспертно | > 2000 | 2000 - 200 | < 200 |

Индикаторы привлекательности рынка

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии | Весомость | Диапа зон | оценок |  |
|  | (Всего 1,0) | Слабая  1 | Средняя  2 3 | Сильная  4 5 |
| Относительная доля рынка | экспертно | < 1/3 лидера | > 1/3 лидера | Лидер |
| Издержки | экспертно | > больше прямого конкурента | = прямому конкуренту | < прямого конкурента |
| Отличительные свойства | экспертно | Стандартизо-ванный товар | Товар слабо дифференци - рован | Уникальный товар |
| Степень освоения технологии | экспертно | Осваивается с трудом | Осваивается легко | Освоена полностью |
| Метод продаж | экспертно | Посредники не контроли-руются | Посредники контроли-руются | Прямые поставки |
| Известность - имидж | экспертно | отсутствует | Имидж размыт | Сильный имидж |

Индикаторы конкурентоспособности бизнес-единицы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| П  Р  И  В  Л  Е  К | Высокая | Сохранять лидерство (защищать свои позиции) | Вкладывать в производство | Выборочный рост производства (концентрация усилий) |
| А  Т  Е  Л  Ь  Н  О  С  Т  Ь | Средняя | Сохранять позиции, выборочный рост производства (концентрация усилий) | Управление для получения прибыли (инвестировать осторожно выборочно) | Ограниченное внедрение или "сбор урожая" |
| О  Т  Р  А  С  Л  И | Низкая | Переориентация деятельности | Управление для получения прибыли | Уход (немедленно прекратить деятельность) |
|  |  | Сильная | Средняя | слабая |
|  |  | К О Н К У Р | Е Н Т О С П О С | О Б Н О С Т Ь |

Стратегии СБЕ в матрице Дженерал электрик

Конкурентная позиция

Сильная Средняя Слабая

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| С  Т  А  Д  И  И  Ж  И  З  Н  Е  Н  Н  О  Г  О  Ц  И  К  Л  А  О  Т  Р  А  С  Л  И | Зарождение  Начало быстрого развития отрасли  Быстрый  Рост  Развитие конкуренции  Зрелость  Насыщенность рынка  Затухание спад отрасли |  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

Площадь - размер отрасли

Сектор - относительная доля рынка

Рис.14 Матрица Артура Д. Литла (АДЛ)